



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**TÍTULO**

**La gestión administrativa y su efecto en el desempeño laboral de la  
empresa Pisomad de la ciudad de Riobamba**

***PROYECTO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN PARA LA  
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL***

**AUTORA**

María Paula Bonilla Lascano

**TUTOR**

Ing Wilson Manuel Saltos Aguilar PhD.

**AÑO**

**2021**

## **INFORME DEL TUTOR**

En mi calidad de tutor del proyecto de investigación, cuyo título es: “La Gestión Administrativa y su efecto en el desempeño laboral de la empresa Pisomad de la ciudad de Riobamba”, luego de haber revisado el desarrollo de la Investigación elaborada por la Srta. María Paula Bonilla Lascano, tengo a bien informar que el trabajo indicado, cumple con los requisitos exigidos para que pueda ser expuesta al público, luego de ser evaluada por el tribunal designado.

Riobamba, 31 de Marzo de 2021.



---

Ing. Wilson Saltos PhD

**TUTOR**

## CALIFICACIÓN DEL TRIBUNAL



Los miembros del Tribunal de Graduación del proyecto de investigación titulado: “**La gestión administrativa y su efecto en el desempeño laboral de la empresa Pisomad de la ciudad de Riobamba**”, presentado por la Srta. María Paula Bonilla Lascano y dirigida por el Ing. Wilson Manuel Saltos Aguilar PhD.

Una vez presentada la defensa oral y revisado el informe final del proyecto de investigación con fines de graduación escrito, en la cual se ha constatado el cumplimiento de las observaciones realizadas remite la presente para uso y custodio en la biblioteca de la Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas.

Para constancia de lo expuesto firman:

Ing Wilson Saltos PhD  
**TUTOR**

10  
**NOTA**

**FIRMA**

Mgs Alexandra Ramírez  
**MIEMBRO 1**

9.50  
**NOTA**

**FIRMA**

Dra Verónica Soto  
**MIEMBRO 2**

9.30  
**NOTA**

**FIRMA**

**NOTA** 9.60 (SOBRE 10)

## **PÁGINA DE DERECHOS DE AUTOR**

Yo, **MARÍA PAULA BONILLA LASCANO** con cédula de ciudadanía **1804856340**, 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.



**María Paula Bonilla Lascano**

**C. I. 180485634-0**

## **DEDICATORIA**

A mis padres, Hector y Martha, por haberme apoyado y alentado a seguir adelante en medio de la adversidad, por su paciencia, su comprensión, sus consejos y su apoyo para alcanzar cada una de las metas propuestas.

A los mejores compañeros de equipo que la vida me ha dado mi hija, Arlet, y mi esposo, Jefferson, por estar ahí, luchando conmigo soportando las malas noches, dándome ánimo e inspirándome cada día para culminar este gran sueño.

A mis hermanos, Alan, Angélica y Estefanía; por nunca dejarme sola y apoyarme en todo. A mi sobrino, Martín, por nunca dejar que me rinda y recordarme que: él, mi hermano y mi hija se merecen un mundo mejor en el que vivir.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a toda mi familia por el apoyo, en especial a mi tío, Patricio, y mi abuelita, Manuela, ya que sin ellos nunca hubiera logrado alcanzar esta meta, les agradezco infinitamente por los esfuerzos y sacrificios que han realizado para ayudarme en este gran sueño.

A Dios por darme fuerza en los momentos más difíciles de estos 5 años, por guiarme y acompañarme en cada paso que daba, por cuidar de los míos cuando yo no podía.

A la Universidad Nacional de Chimborazo, porque gracias a su excelencia académica he alcanzado un objetivo más en mi realización personal y profesional. Además, a cada uno de mis docentes por sus consejos, su sabiduría, su apoyo incondicional y sus lecciones; ya que gracias a ellos pude culminar esta dura etapa.

A mi tutor Ing. Wilson “Wilito” Saltos PhD. por el acompañamiento, seguimiento y consejo brindado hacia mi persona para culminar juntos este proyecto de investigación.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

INFORME DEL TUTOR.....	II
HOJA DE CALIFICACIÓN DEL TRIBUNAL.....	III
PÁGINA DE DERECHOS DE AUTOR.....	IV
DEDICATORIA.....	V
AGRADECIMIENTO.....	VI
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	VII
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	X
ÍNDICE DE TABLAS.....	XI
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XII
RESUMEN.....	XIII
ABSTRACT.....	XIV
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA.....	2
3. OBJETIVOS.....	3
3.1.OBJETIVO GENERAL.....	3
3.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
4. ESTADO DEL ARTE.....	3
4.1.ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
4.2.FUNDAMENTO TEÓRICO.....	5
4.3.GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	8
4.3.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	9
4.3.2. FODA DE LA EMPRESA.....	10
4.4.GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	10
4.4.1. IMPORTANCIA.....	11
4.4.2. OBJETIVOS.....	12
4.4.3. TIPOS DE ADMINISTRACIÓN.....	12

4.4.4. PROCESO ADMINISTRATIVO.....	13
4.4.4.1.PLANEACIÓN.....	14
4.4.4.2.ORGANIZACIÓN.....	15
4.4.4.3.DIRECCIÓN.....	15
4.4.4.4.CONTROL.....	15
4.4.5. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES.....	15
4.4.6. RECURSOS DE LA EMPRESA.....	17
4.5.DESEMPEÑO LABORAL.....	18
4.5.1. IMPORTANCIA.....	18
4.5.2. OBJETIVOS.....	19
4.5.3. CARACTERÍSTICAS.....	19
4.5.4. PRODUCTIVIDAD.....	19
4.5.4.1.FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD.....	20
4.5.5. CLIMA ORGANIZACIONAL.....	20
4.5.6. MOTIVACIÓN LABORAL.....	21
4.5.7. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	21
4.5.7.1.BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO...21	
4.5.7.2.PROBLEMAS COMÚNES EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	22
4.5.7.3.MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	22
5. METODOLOGÍA.....	23
5.1.MÉTODO.....	23
5.2.TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	24
5.3.DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	24
5.4.POBLACIÓN Y MUESTRA.....	25
5.4.1. POBLACIÓN.....	25
5.4.2. MUESTRA.....	25
5.5.TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	25
5.5.1. TÉCNICAS.....	25
5.5.2. INSTRUMENTOS.....	25
5.6.TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	26
6. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	26



6.1.RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	26
6.2.DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	37
6.3.COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	38
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	40
7.1.CONCLUSIONES.....	40
7.2.RECOMENDACIONES.....	41
8. PROPUESTA.....	42
8.1.DATOS INFORMATIVOS.....	42
8.2.INTRODUCCIÓN.....	42
8.3.JUSTIFICACIÓN.....	42
8.4.OBJETIVOS.....	43
8.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	43
8.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	43
8.5.DESARROLLO.....	43
8.5.1. ANÁLISI FODA.....	43
8.5.2. MATRIZ FODA.....	44
8.5.3. MATRIZ FODA PONDERADO.....	45
8.5.3.1.MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS.....	45
8.5.3.2.MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS.....	46
8.5.4. MATRIZ FODA ESTRATÉGICO.....	47
8.5.5. ESTRATEGIAS.....	48
9. BIBLIOGRAFÍA.....	50
10. ANEXOS.....	55

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1.</b> Logo de la empresa.....	7
<b>Ilustración 2.</b> Organigrama.....	8
<b>Ilustración 3.</b> Diferencias entre la administración pública y privada.....	12
<b>Ilustración 4.</b> Proceso Administrativo.....	13
<b>Ilustración 5.</b> Métodos de Evaluación del Desempeño.....	22

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> FODA de la empresa.....	9
<b>Tabla 2.</b> Género.....	25
<b>Tabla 3.</b> Estado Civil.....	26
<b>Tabla 4.</b> Responsabilidades.....	27
<b>Tabla 5.</b> Labores.....	28
<b>Tabla 6.</b> Relación con Compañeros.....	29
<b>Tabla 7.</b> Jefe Inmediato.....	30
<b>Tabla 8.</b> Sistema de Comunicación.....	31
<b>Tabla 9.</b> Ambiente de Trabajo.....	32
<b>Tabla 9.1.</b> Razones.....	33
<b>Tabla 10.</b> Parámetros de Evaluación.....	34
<b>Tabla 11.</b> Actividades Administrativas.....	35
<b>Tabla 12.</b> Resumen del Modelo.....	37
<b>Tabla 13.</b> Anova.....	37
<b>Tabla 14.</b> Matriz EFI.....	45
<b>Tabla 15.</b> Matriz EFE.....	46
<b>Tabla 16.</b> Matriz FODA Estratégico.....	47
<b>Tabla 17.</b> Estrategias.....	49

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.</b> Género.....	25
<b>Gráfico 2.</b> Estado Civil.....	26
<b>Gráfico 3.</b> Responsabilidades.....	27
<b>Gráfico 4.</b> Labores.....	28
<b>Gráfico 5.</b> Relación con Compañeros.....	29
<b>Gráfico 6.</b> Jefe Inmediato.....	30
<b>Gráfico 7.</b> Sistema de Comunicación.....	31
<b>Gráfico 8.</b> Ambiente de Trabajo.....	32
<b>Gráfico 8.1.</b> Razones.....	33
<b>Gráfico 9.</b> Parámetros de Evaluación.....	34
<b>Gráfico 10.</b> Actividades Administrativas.....	35

## RESUMEN

La empresa Pisomad de la ciudad de Riobamba ha realizado sus actividades de manera razonable, sin embargo, después de un análisis interno y externo de la misma, es evidente que existen ciertas falencias y errores dentro del desarrollo de las actividades laborales y organizacionales.

Este proyecto de investigación tuvo como objetivo principal el evaluar el efecto de la gestión administrativa en el desempeño laboral de la empresa, así pues, identifiqué aquellos factores y características que influyen al personal y lo motivan para la correcta realización de sus labores. El ambiente de trabajo juega un papel muy importante dentro del desempeño laboral por lo que se formularon estrategias que permiten mejorar dicho entorno y hacer frente a otras falencias que puedan surgir dentro de la vida cotidiana de la organización.

Durante el desarrollo de este proyecto de investigación se hizo uso del método hipotético–deductivo que permitió determinar claramente la problemática del estudio, comprobar la hipótesis y de esta manera diseñar las estrategias que permitan perfeccionar la gestión administrativa de la empresa Pisomad y que además permita motivar a los trabajadores para desarrollar las actividades de manera eficiente y efectiva dentro de la organización

Esta investigación ha permitido constatar y determinar la problemática de la organización y además los factores, características y causales que puedan generar dichos problemas, y también permiten mitigar, minimizar o eliminar los mismos para que la empresa pueda desarrollar sus actividades con normalidad.

**Palabras Clave:** Desempeño Laboral – Gestión Administrativa – Estrategias.

## **ABSTRACT**

Pisomad company of Riobamba city has carried out its activities in a fair manner. However, after an internal and external analysis, it is evident that there are many shortcomings and mistakes in organizational work activities. This research project aims to evaluate administrative management's effect on the company's work performance. Thus, identifying those factors and characteristics that influence staff and motivate them to perform their tasks correctly. Work environment plays a vital role in the work-performance; therefore, formulate strategies that improve the environment and deal with other shortcomings that may arise in the organization's daily life. During the development of this research project, the hypothetical-deductive method made it possible to clearly identify the problem of the study, test the hypothesis, and thus design strategies to improve the administrative management of the company Pisomad and to motivate workers to develop activities efficiently and effectively within the organization. This research has made it possible to identify and determine its problems and the factor's characteristics. It causes that may generate these problems and mitigate, minimize, or eliminate them so that the company can usually carry out its activities.

**Keywords:** Labor Performance - Administrative Management - Strategies.



Reviewed by:

Dr. Narcisa Fuertes, PhD.

**ENGLISH PROFESSOR**

Cc: 1002091161

## 1. INTRODUCCIÓN

Una organización, entidad o empresa debe poseer un sinnúmero de cualidades dentro de las cuáles sobresale una gestión administrativa eficiente que le permita el manejo adecuado de los recursos que posee para el cumplimiento de los objetivos planteados dentro de la organización, basándose en la correcta ejecución del proceso administrativo como la planeación, organización, dirección y control pues ayuda a que la empresa tenga un óptimo crecimiento y desarrollo; además de establecer específica y claramente los principios básicos de la gestión administrativa, el orden, la disciplina, unidad de mando y la iniciativa que generan el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La existencia de motivación e iniciativa en el personal son factores de suma importancia en el adecuado rendimiento laboral, pues al tener motivados a los trabajadores, cada función que realicen lo desempeñarán con un alto grado de responsabilidad y ética tanto interna como externamente, cuyos resultados se verán reflejados en el continuo crecimiento económico y en el desarrollo empresarial.

Es por ello, que, una adecuada gestión administrativa desemboca en un desempeño laboral eficiente, eficaz y efectivo para la empresa, permitiendo que sus trabajadoras/es se desenvuelvan óptimamente en cada una de las áreas designadas dentro de la organización, con apropiadas aptitudes y actitudes positivas que se vean reflejadas en cada labor que se desempeñen.

El desarrollo de este trabajo se orienta a establecer cuál es el efecto de la gestión administrativa en el desempeño laboral de la empresa “Pisomad” en la ciudad de Riobamba, si la deficiencia o inexistencia de esta gestión perjudica notablemente el cumplimiento óptimo de las actividades organizacionales dentro del sector maderero.

Determinando además cual es la situación del personal dentro de la empresa, el desenvolvimiento de cada trabajador/a, su comportamiento, sus actitudes y aptitudes frente a la labor o actividad encomendada, ya que cada uno de los factores inmiscuidos en el rendimiento laboral afectan de forma directa al cliente interno y externo de la organización, permitiendo formular estrategias que se enfoquen en el desarrollo y crecimiento empresarial así como en el bienestar de los trabajadores.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En el 2018, la construcción representaba casi la cuarta parte de la economía riobambeña. La actividad de grandes empresas de materiales de construcción y un gremio integrado por madereros, arquitectos, inversores y constructores, incidieron en el crecimiento del sector inmobiliario. En dicho periodo la tala superaba a las actividades de manufactura y comercio, que quedaron relegados en segundo y tercer lugar, respectivamente según el Banco Central del Ecuador. A pesar de la paralización de los últimos años, la elaboración de artículos de madera aún se considera un motor económico para la ciudad de Riobamba pues genera alrededor de 11.000 empleos directos.

Una empresa dentro del sector maderero es la empresa Pisomad (fábrica de pisos de madera) cuyo propietario es el Sr. Jean Luis Haro. En nuestra entrevista manifestó que la empresa es familiar y se ha venido manejando de manera empírica, ya que en primera instancia surgió como una fábrica de tablas y aserradero, sin embargo, con el transcurso del tiempo y con una alta demanda de este tipo de productos decidió años más tarde incursionar en el área de pisos y pallets. Expresa que la forma en que lleva a cabo la gestión administrativa de la empresa podría afectar el desenvolvimiento adecuado del personal, así como proporcionar directrices ambiguas para el desarrollo de la organización, el incremento de niveles de crecimiento y desarrollo elevados. Además, el personal siente cierta aversión y falta de comunicación por parte de la gestión administrativa; por lo que, indirectamente afecta al desempeño y el ambiente laboral dentro de una organización.

De seguir desempeñándose de esta manera, la empresa Pisomad podría relegarse y perder captación en el mercado de los pisos de madera, exponiéndose al estancamiento en sus actividades en comparación a su más directa competencia, por ende, podemos concluir que la problemática resulta en: ¿Cómo la gestión administrativa incide en el desempeño laboral de la empresa Pisomad de la ciudad de Riobamba?



### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. GENERAL**

Evaluar el efecto de la gestión administrativa en el desempeño laboral de la empresa Pisomad de la ciudad de Riobamba.

#### **3.2. ESPECÍFICOS**

**3.2.1.** Identificar los factores que caracterizan la gestión administrativa y el desempeño laboral de la empresa Pisomad.

**3.2.2.** Determinar la incidencia de la gestión administrativa en el desempeño laboral de la empresa Pisomad.

**3.2.3.** Diseñar estrategias de gestión administrativa para mejorar el desempeño de los trabajadores y empleados de la empresa.

### **4. ESTADO DEL ARTE**

#### **4.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

La Gestión administrativa y el desempeño laboral son temas que a lo largo de los años se han vuelto trascendentales dentro de las entidades u organizaciones pues permiten un desarrollo eficiente, eficaz para la consecución de los objetivos de las mismas, así como para el desenvolvimiento de sus actividades económicas; por lo que existen proyectos e investigaciones de igual similitud, indicadas a continuación.

Montoya (2014), realizó su trabajo de investigación en la Universidad Técnica de Ambato con el tema “La Gestión Administrativa y su impacto en el Desempeño Laboral de la empresa metalmecánica ALHICE de la ciudad de Ambato”, cuyo objetivo fue desarrollar un estudio de la influencia de la gestión administrativa sobre el desempeño laboral de la empresa metalmecánica, además de fijar estrategias y políticas para el cumplimiento de las metas de la empresa llegando así a proponer un modelo de gestión a ser usado para una adecuada planificación y la mejora del desempeño laboral en dicha empresa.

Para Figueroa y Reyes (2016), de la Universidad de Guayaquil en su tesis titulada “La gestión Administrativa y su incidencia en el rendimiento laboral de la Asociación de Agricultores Las Avispas”, donde el objetivo fue diseñar un manual orgánico funcional en el que se detallan las responsabilidades y procesos que deberán seguir cada una de las partes quienes conforman la Asociación, mediante la recolección de información usando los instrumentos necesarios para la misma; cuya investigación arrojó resultados significativos para el diseño del manual orgánico funcional ya que la asociación no poseía un reglamento interno que le permitiera delegar y estructurar de una forma correcta las funciones hacia sus empleados y que estos puedan desempeñarse de mejor manera para un crecimiento y desarrollo de la Asociación de Agricultores “Avispas”.

Según Surichaqui (2017), estudiante de la Universidad César Vallejo, autora de la tesis “Gestión administrativa y desempeño laboral en los trabajadores del laboratorio de Essalud Grau 2016” con el objetivo de determinar la relación de la gestión administrativa y los recursos humanos que influyen en una motivación para el buen desenvolvimiento de tareas en los trabajadores del laboratorio Essalud Grau por medio del instrumento para la medición de la confiabilidad de las variables en estudio se pudo establecer que este laboratorio debe mejorar la gestión administrativa que ha ido manejando, promoviendo capacitaciones constantes en el personal para fomentar sus fortalezas en las actividades que desempeñen y asegurar una mejor producción y efectividad laboral.

Según Guanoluisa (2019), estudiante de la Universidad Nacional de Chimborazo en su tema “La Gestión Administrativa y su efecto en el Desempeño Laboral del Comercial Los Laureles de ciudad de Riobamba año 2018” tiene como objetivo primordial determinar cuál es el efecto de la gestión administrativa en el desempeño laboral del comercial Los Laureles por medio, de las entrevistas y con el método hipotético deductivo logró determinar el impacto de la gestión administrativa en el desempeño laboral y comprobar como su afectación es directamente proporcional al desempeño laboral de la organización.

## **4.2. FUNDAMENTO TEÓRICO**

### **Gestión administrativa**

La gestión administrativa como tal es un factor de gran importancia y relevancia para cualquier organización ya sea pública o privada. Según Anzola (2009) indica:

La Gestión Administrativa consiste en: todas las actividades que se emprenden para coordinar y direccionar el esfuerzo de un grupo, es decir, la manera en la cual se trata de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas adecuadas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control. (p.70)

Para Acebron (2015) manifiesta que: la gestión administrativa es la unión de los elementos, humanos, bienes, materiales y capacidades técnicas, financieras y aptitudinales para la producción de bienes y prestación de servicios con calidad de manera óptima que satisfagan las necesidades humanas, con el fin de obtener el máximo beneficio por parte del consumidor.

Según el Instituto de Gerencia Administrativa (IAM por sus siglas en inglés) en su página web oficial define a la misma como: el proceso de gestionar la información a través de las personas. Esto generalmente implica realizar el almacenamiento y la distribución de información a aquellos dentro de una organización.

En base a estos conceptos Raffino (2020) determina que la gestión administrativa es el conjunto de actividades que se realizan para dirigir una organización adecuadamente y mediante una conducción racional de tareas, esfuerzos y recursos.

Por ende, se determina que la Gestión administrativa es un elemento de gran importancia para la organización, que mediante la coordinación y dirección de los esfuerzos de todos los colaboradores ayudan al cumplimiento de los objetivos de la organización mediante un manejo de recursos eficientes y efectivos para el desarrollo de la organización.

## **Desempeño Laboral**

El Desempeño del personal influye de forma directa (incluso indirectamente en empresas con línea de producción o ensamblaje) en el desarrollo y crecimiento de la organización. Según Chiavenato en su libro Administración de los Recursos (2018) define el desempeño laboral como:

La eficiencia y la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones y por lo tanto son indispensables e irremplazables para la misma. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, es la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad. (p. 364)

Para Robbins (2018) refiere que el desempeño laboral es: un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización, un individuo o un proceso en el logro de sus actividades y objetivos laborales y económicos.

Según García (2014) refiere al desempeño laboral como: aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para la consecución de los objetivos de la organización y que puedan ser medidos en términos de las competencias de cada individuo o colaborador.

Palaci (2019), plantea que el desempeño laboral es: el valor que se espera aportar a la organización desde los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo determinado. Estas conductas, de un mismo o varios individuos en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional.

Timothy Robbins (2019), determina que: el proceso administrativo se complementa al determinar, como uno de los principios fundamentales de **la psicología del desempeño**, A la: fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño laboral, porque ayuda a la persona a enfocar más sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles.

Por lo tanto, toda organización debe contar con el personal capacitado y motivado que aporte significativamente a la empresa, al poseer un desempeño laboral eficiente cada individuo tendrá esa responsabilidad de responder de forma acertada y con mayor

eficiencia en sus actividades para que la empresa se encamine a la consecución prolongada y óptima de sus metas y objetivos.

### 4.3. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

**Ilustración 1.** Logo de la Empresa



**Fuente:** Pisomad

La empresa Pisomad está dedicada a la fabricación de productos de madera con valor agregado, uno de los objetivos es ser la empresa líder en calidad y ventas de sus productos y abrir una cartera de otros productos relacionados a la madera, además de servir a la sociedad y clientes con productos de alta calidad bajo altos estándares, está direccionado hacia distribuidores y clientes finales del Ecuador que demanden de madera como producto final o parte de sus procesos.

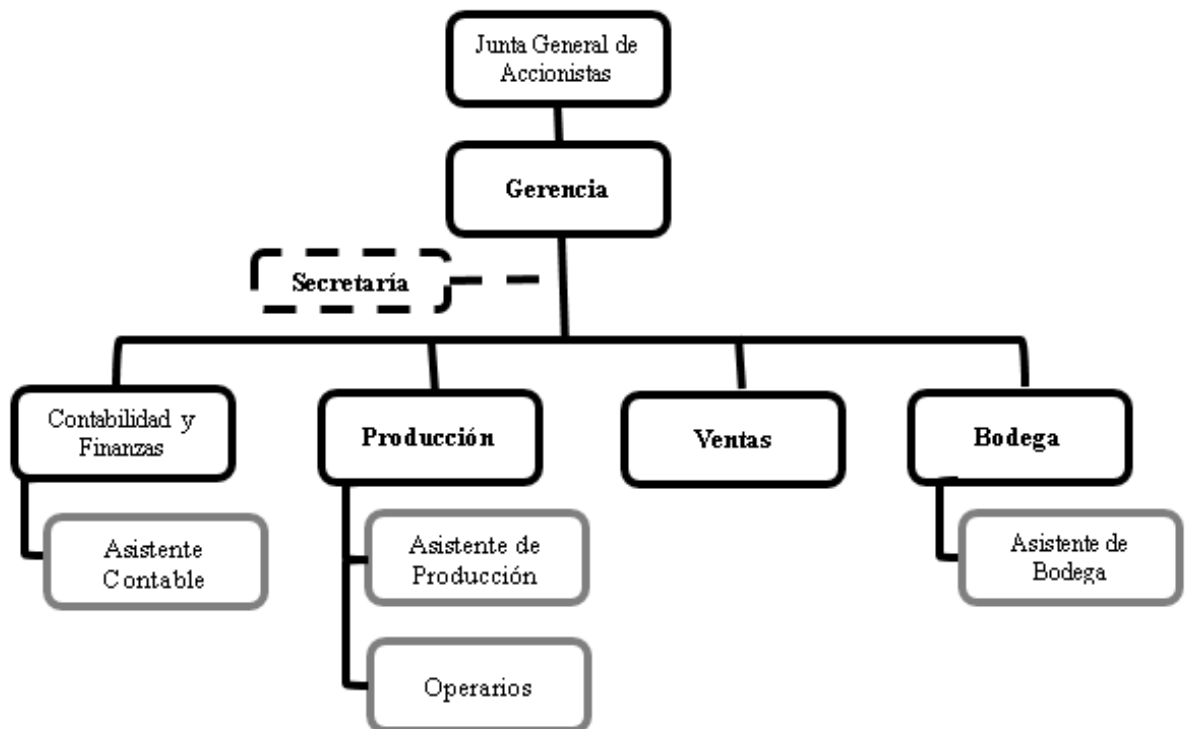
El Señor Crisólogo Haro (padre) fundó la empresa en 1992, tras un intento fallido de iniciar en el mercado de la curtiduría, la fundó gracias a apoyo de una cooperativa de ahorro y crédito de la provincia, sin embargo, tuvo un inicio lento ya que su esposa y él no conocían el mercado maderero ni su producción. A pesar, de la gran demanda que cubría la empresa esta estaba relegada ya que los intermediarios eran quienes fijaban el precio de los pallets y los mismos no cubrían los costos de producción.

Después de un infortunado incidente con la maquinaria, el señor Crisólogo Haro se vio forzado a recibir capacitación sobre el inventario de bosques, lo que permitió a la empresa dejar de lado a los intermediarios y mejorar sus ventas. Sin embargo, el cambio más significativo de la misma llegó cuando el último de sus hijos culminó sus estudios universitarios y así todos formaron parte de la mesa directiva de la empresa. (Líderes, 2018).

Gracias a la inversión hecha por los accionistas cuenta con maquinaria de punta con procesos eficientes. El objetivo de la empresa es poder manejar los recursos de esta de forma responsable y eficiente, y de tal manera poder generar utilidades que serán distribuidas de manera justa a los empleados y accionistas para así poder mantenerse en el mercado.

#### 4.3.1 Estructura Organizacional

**Ilustración 2.** Organigrama



**Fuente:** Pisomad

**Elaborado por:** Bonilla, María Paula.

### 4.3.2 FODA de la empresa

**Tabla 1.** FODA de la Empresa.

<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• La infraestructura es propia y parece adecuada.</li><li>• Tiene un sistema contable integrado.</li><li>• El talento humano es experimentado.</li><li>• Atención personalizada para cada cliente.</li><li>• Estrategias de crédito accesibles.</li><li>• Existe una gran variedad de productos y servicios.</li><li>• Interés en la expansión nacional e internacional.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Carencia de manuales de funcionamiento y actividades.</li><li>• El sistema de control interno no es eficiente.</li><li>• No existen flujogramas o documentos escritos que rijan las actividades.</li><li>• El ambiente laboral es percibido por el personal nuevo como incómodo.</li><li>• No existe un código de ética.</li></ul>
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Posibilidad de entrar a nuevos segmentos de mercado.</li><li>• Facilidades para importar maquinaria y equipo.</li><li>• Poca competencia.</li><li>• Existe cuota de mercado insatisfecha.</li><li>• Apoyo estatal para la exportación.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incremento de competidores en el mercado.</li><li>• Inestabilidad económica del país.</li><li>• Medidas ecológicas más fuertes y conservacionistas.</li><li>• Impuestos más elevados para el sector.</li><li>• Restricciones estatales al consumo de materia prima.</li></ul>

**Fuente:** Entrevista con el Gerente.

**Elaborado por:** Bonilla Lascano, María Paula.

### 4.4. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

En la obra titulada Fundamentos de la Administración se establece que la gestión administrativa es: la realización de acciones, con el objeto de obtener ciertos resultados, de la manera más eficiente y económica. Se trata de seleccionar las acciones en función del resultado que se planea obtener y de los medios de los que se dispone para realizarlo; de tal manera que se trata de optimizar los recursos. Chiavenato (2018).

Según lo menciona Münch (2009) la gestión administrativa es: el conjunto de etapas sucesivas a través de las cuáles se efectúa la administración, que comprende una serie de fases y funciones cuyo conocimiento resulta esencial para aplicar el método de dirección, los principios y las técnicas de esta disciplina.

La Gestión Administrativa como tal se basa esencialmente en el proceso administrativo que lleva a cabo una empresa u organización, además se focaliza en cada una de sus acciones para que el mismo funcione de manera sincronizada y efectiva, dicha gestión también contiene otros parámetros como la comunicación, que permiten desempeñar actividades y acciones con mayor eficiencia, eficacia y seguridad dentro de la organización.

La gestión administrativa, además de optimizar recursos sistemáticamente también analiza el proceso administrativo. Dicho proceso contiene indicadores específicos sobre la planeación, la organización, la dirección y el control dentro de una empresa, es decir es una imagen cíclica de las actividades laborales y administrativas de dicha organización.

#### **4.4.1 Importancia**

Según Hurtado (2017) el talento humano es importante en la gestión administrativa ya que: es el componente principal para que la gestión administrativa se formalice, ya que de las capacidades y características que posee el personal dependerá el logro de metas y objetivos tanto individuales como grupales.

Por su parte Mendoza (2017) en su artículo señala que: la importancia de la gestión radica en poseer un carácter sistémico, pues al ser portadora de acciones coherentes orientadas al logro de objetivos, a través, del cumplimiento de las funciones clásicas de la gestión en el proceso administrativo; además de ser un papel preponderante pues se considera una mejora en el modelo de negocio.

La Gestión Administrativa permite que las organizaciones alcancen objetivos de manera controlada, eficiente y efectiva; la misma es importante ya que permite el desarrollo y crecimiento de la organización mediante una sucesión de actividades, parámetros y tareas controladas y dirigidas por el personal administrativo de la misma.



#### **4.4.2 Objetivos**

Los objetivos de la Gestión Administrativa están guiados hacia el cumplimiento de metas que se especifican conforme a los requerimientos que tiene cada área de la empresa Pisomad. Dichas metas tienen por trasfondo su cumplimiento empleando el mínimo de todos recursos y materiales. Según Quiroga (2019) estos objetivos generales, son:

- Analizar y conocer la problemática de la empresa.
- Reflexionar sobre diferentes escenarios para prevenir problemas.
- Enfrentar y aportar soluciones a los problemas.
- Organizar los recursos financieros.
- Ejercer un buen liderazgo en situaciones difíciles y en los procesos cotidianos.
- Motivar a las personas para que se cumplan los procesos administrativos.

#### **4.4.3 Tipos de Administración**

La Administración dentro de sus características generales tiene la universalidad, lo cual, indica que: es aplicable a cualquier empresa u organización en cualquier rincón del planeta; sin embargo, existen varios tipos de esta que se adaptan a las características y requerimientos de las diferentes empresas u organizaciones, así pues, para Torres (2014) existen dos tipos de administración:

##### **Administración Pública**

Esta tiene por finalidad el direccionamiento del comportamiento social y el uso del bien común, sus decisiones son consensuadas, democráticas y afectan a todos los organismos dentro del aparato estatal y gubernamental. El presupuesto se realiza conforme las necesidades de la población y por ende sus bienes (“utilidades”) son sociales. Debido a su magnitud debe estar sólidamente respaldado y es casi imposible que quiebre gracias a su capacidad recaudadora (impuestos); además, es el único que puede hacer uso de las fuerzas de orden y represión nacional.

##### **Administración Privada**

Tiene como finalidad generar rentabilidad, productividad y por ende utilidad dentro de una organización. Su presupuesto debe cubrir las necesidades de la empresa tanto para

funcionamiento como para emergencias, sus bienes son propiedad de particulares; se adaptará conforme la actividad a la que se dedique cada organización por separado.

**Ilustración 3.** Diferencias entre la administración pública y privada

Concepto	Administración pública	Administración privada
Fines	<ul style="list-style-type: none"> <li>De rectoría, de bien común</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rentabilidad, productividad, competitividad</li> </ul>
Cobertura	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Solo organizaciones privadas</li> </ul>
Efectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las decisiones afectan a todos los habitantes del país</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las decisiones solo afectan principalmente a socios y empleados</li> </ul>
Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para el beneficio de la sociedad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para el funcionamiento de la organización</li> </ul>
Riesgo financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muy difícil la figura de quiebra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Susceptible de quiebra</li> </ul>
Impuesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cobra impuestos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No puede cobrar impuestos</li> </ul>
Cuerpos de contención y represión	<ul style="list-style-type: none"> <li>Legalmente autorizado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No autorizado para manejar estos cuerpos</li> </ul>
Bienes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Propiedad de la Nación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Propiedad de particulares</li> </ul>
Diseño administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Federal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseños estructurales según el particular</li> </ul>

**Fuente:** Teoría General de la Administración, 2014.

**Elaborado por:** Zacarías Torres Hernández

#### 4.4.4 Proceso Administrativo

Münch (2014) define al proceso administrativo como: el conjunto de fases o etapas sucesivas, a través de las cuáles se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan, interactúan y efectúan un proceso integral de éxito, dichas fases abarcan dos ámbitos complementarios de una organización un ámbito estructural y otro operativo.

Para Lyndal Urwick estas fases son:

**Ilustración 4.** Proceso Administrativo



**Fuente:** Fundamentos de Administración. Münch, Lourdes.

**Elaborado por:** Bonilla Lascano, María Paula

### **Etapa Mecánica**

Dentro de esta etapa se hace énfasis en la planeación y distribución de tareas por eso se la conoce también como “etapa estructural”. Esta fase permite planear anticipadamente las operaciones de empresa, por completo tomando en cuenta todos los recursos de la organización.

### **Etapa Dinámica**

Esta etapa comprende la parte operativa de todo el proceso, ya que permite controlar y corregir las actividades y tareas que se han planificado. Esta etapa está compuesta de una serie de interacciones inter y exo departamentales y áreas de la organización, haciendo uso efectivo del proceso de comunicación interna y externa.

#### **4.4.4.1 Planeación**

Es el inicio de todo el proceso administrativo que, pese a ser cíclico y continuo empieza por la planeación o planificación, es decir, inicia por planear las actividades y tareas, así como quién se hará cargo de las mismas que se realizarán dentro de la empresa u organización durante determinado tiempo.

#### **4.4.4.2 Organización**

Esta etapa consiste en la distribución equitativa del trabajo, responsabilidades y tareas de cada uno de los colaboradores, dentro de la organización y conforme a la jerarquización de la misma, por lo que, es necesario saber qué hará cada persona dentro de la organización y en tiempo designado para esta tarea.

#### **4.4.4.3 Dirección**

Gracias a la jerarquización del poder dentro de una organización, permite que los subordinados sepan que órdenes o lineamientos deben seguir, además permite encaminar los esfuerzos hacia objetivos individuales(departamentales) para alcanzar así también los objetivos de la organización.

#### **4.4.4.4 Control**

El control conforma la etapa final del proceso, ya que consiste en una retroalimentación en base a lo planeado o planificado con relación a lo que se ha realizado dentro de la empresa u organización. Esto implica que el encargado del control será quién realice las acciones correctivas que se plantearán en caso de ser necesarias.

#### **4.4.5 Principios fundamentales**

Tanto Henry Fayol como Gómez (2013) basan los principios en el enfoque estructural que debe existir dentro de una organización para llegar así a una administración exitosa, estos principios son:

- 1. “División del Trabajo:** La organización debe tener una división entre los individuos y los departamentos, la especialización mejora la productividad y rentabilidad de la empresa.
- 2. Autoridad:** Debe existir un equilibrio entre el poder y las funciones, el derecho de dictar órdenes debe ir ligado a la responsabilidad de las funciones.
- 3. Disciplina:** Los empleados como trabajadores deben respetar las normas, lineamientos, reglamentos de la organización.
- 4. Unidad de Mando:** El empleado debe tener un solo superior o jefe, si se recibe órdenes de más de un superior existiría conflicto en la empresa y afectará a la eficiencia y productividad de esta.

5. **Unidad de Dirección:** El personal que se encuentre en determinada área debe perseguir el mismo fin, esto es primordial para la coordinación y comunicación de la empresa.
6. **Subordinación del interés individual al interés general:** en la organización existen ambos tipos de interés y se debe considerar que los intereses de la empresa son supremos ya que se direcciona a la misma por el éxito no solo económico sino institucional, si la empresa está bien todos están bien.
7. **Remuneración:** El adecuado pago por la labor realizada es un factor de rendimiento máximo, la buena política de remuneración satisface tanto al empleado como al empleador, se incluyen tanto los incentivos tanto en términos económicos como de reconocimiento.
8. **Centralización:** La autoridad debe ser ejercida por los gerentes, pero para que la empresa sea más eficiente, necesitan dar autoridad a sus subalternos en las actividades organizacionales, encontrando un grado de centralización en la empresa.
9. **Cadena Escalar:** Este principio nos formula acerca de la jerarquía que debe existir en la organización, saber quién está en el mayor nivel y en el más bajo, donde cada miembro, directivos, empleados deben conocer quién es su superior, permitiendo que se establezca una buena comunicación para la dirección de la empresa.
10. **Orden:** Debe existir ese orden material, cada cosa en su lugar, así como ese orden social en el personal de la empresa, cada trabajador o empleado en el lugar adecuado, conociendo esa disposición que se tiene de los recursos humanos, materiales, etc.
11. **Equidad:** En la organización debe existir esa relación entre la amabilidad y la justicia para todos los miembros, creando un entorno equitativo en todos los niveles de la organización.
12. **Estabilidad del Personal:** Un empleado necesita tiempo para adaptarse y ser eficiente además de tener la seguridad de un trabajo estable que se reflejará en el rendimiento del mismo, una rápida rotación de los empleados hace que los mismos no adquieran experiencia y no sean eficientes en sus labores al no tener esa seguridad de permanecer o no en la empresa.

**13. Iniciativa:** La gerencia debe fomentar esa iniciativa que tienen los empleados en ciertos planes o cualquier función que necesite la empresa, de tal manera que se fortalezcan los lazos entre los empleados.

**14. Espíritu de Cuerpo:** Nos indica Fayol que la administración debe fomentar ese trabajo en equipo, la unión de capacidades, esfuerzos por un objetivo común y recompensar cada uno de los logros sin alentar a la división del personal por los celos o conflictos que se puedan generar”. Gómez (2013).

#### **4.4.6 Recursos de una empresa**

Toda empresa u organización para su funcionamiento requiere de diferentes materiales, tecnológicos, financieros y humanos; sin embargo, durante los últimos años ha entrado en debate el hecho de considerar al personal como un recurso, alrededor del año 2012 varios autores llegaron a la misma conclusión y es que “el personal no debe ser considerado como un recurso sino más bien como un activo intangible de la empresa u organización”, es decir, como un talento que se puede seguir desarrollando y perfeccionando. Sin embargo, Münch (2014) mantiene que estos recursos son:

##### **Recursos Materiales**

Son: aquellos bienes tangibles, propiedad de la empresa, entidad u organización, dentro de estos se pueden encontrar algunos tales como: los edificios, terrenos, instalaciones, equipos, materia prima que forma parte del proceso de producción, entre otros.

##### **Recursos Tecnológicos**

Son: aquellos instrumentos o herramientas que se interrelacionan con los demás recursos de la empresa como las patentes, los sistemas de producción, ventas, finanzas, administrativos, entre otros.

##### **Recursos Financieros**

Está compuesto por: los elementos económicos propios o ajenos con los que cuenta la entidad, cuyos recursos son primordiales para el desarrollo de actividades y tareas de la empresa, dichos elementos pueden provenir de las utilidades, aportaciones de socios, dinero en efectivo, préstamos, bonos, entre otros.

## **Talento Humano**

Es la parte fundamental de toda organización es el motor de esta y por ende es el factor que “la ayuda a estar en marcha, puesto que es el talento humano quién hará uso de los otros recursos y los manejará conforme sus requerimientos y necesidades. Esta parte de la organización será la encargada del éxito o fracaso de la misma, además de usar eficientemente al resto de recursos”.

### **4.5. DESEMPEÑO LABORAL**

El desempeño laboral es el valor que: se espera aportar a la organización desde los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo. Estas conductas de un mismo individuo o de varios contribuyen a la eficiencia Palaci (2005).

Después de un análisis de la literatura de varios autores, Guevara (2016) concluye que: “el comportamiento organizacional está ligado al cumplimiento de metas, las que deben ser logradas como si al final, fueran la satisfacción de uno mismo, ya que cada una de ellas se constituye por relaciones entre las personas colaboradoras, esto pretende que ambas partes, administrador y colaborador, se entiendan eficazmente”.

El desempeño laboral constituye la interacción conjunta de todos los colaboradores de la organización para ir alcanzando objetivos efectiva y eficazmente y así, cumplir metas estratégicas que ayuden al éxito de la empresa. Además, pretende que este desempeño culmine con un sistema de trabajo óptimo, oportuno y efectivo que sea capaz de hacer frente a las diferentes complicaciones que pueda surgir durante la realización de las actividades.

#### **4.5.1 Importancia**

En su trabajo de investigación Guevara (2016) concluye que: el desempeño laboral “es de vital importancia para el funcionamiento de cualquier organización, además que la evaluación de dicho desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas en virtud de contribuir a la satisfacción de los trabajadores procurando garantizar el alcance de los objetivos institucionales”.

El desempeño laboral es importante ya que permite determinar la eficiencia y efectividad con la que se realizan las tareas o actividades de la organización, además se evalúa las condiciones en las que se realiza el mismo, como su entorno, el clima organizacional, sus falencias, su comunicación, entre otros. Permitiendo desarrollar estrategias de corrección en caso de falencias, y estrategias inherentes a los objetivos que se plantea la organización.

#### **4.5.2 Objetivos**

De acuerdo con la literatura se pueden definir tres objetivos esenciales, los cuáles son:

- Analizar como las actitudes, la personalidad, la percepción y el aprendizaje están asociados con el desempeño laboral.
- Identificar entre las actitudes, la personalidad, la percepción y el aprendizaje cuál de ellos es el factor determinante dentro de cada organización.
- Determinar cómo las habilidades y capacidades van a influir dentro del desempeño laboral. García (2011).

#### **4.5.3 Características**

García (2011) en su investigación señala que: las características del desempeño laboral enfocan los conocimientos, habilidades y capacidades que debe poseer un trabajador o empleado en la realización de su trabajo, estas características pueden ser:

- Resultados tanto individuales como organizacionales.
- Relevancia en las metas y objetivos.
- Comportamientos y esfuerzo.
- Trabajo en equipo.

Estas características tienen por objeto determinar “cómo se desenvolverá un colaborador dentro de la organización y como se interrelacionará con sus compañeros de trabajo y el clima organizacional”.

#### **4.5.4 Productividad**

La productividad implica “la mejora del proceso productivo, dicha mejora significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes



y servicios producidos”. Por ende, la productividad es un índice que relaciona lo producido por un sistema y los recursos utilizados para generarlos Carro y González (2018).

Felsingher y Runza (2002) en su estudio sobre la productividad coinciden en que: es un indicador que tan bien se están usando los recursos de una organización en la producción de bienes y servicios. Podemos definirla como “una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos”.

La productividad es aquel indicador que permite evaluar la producción de una organización, es decir, la productividad evalúa cuántos recursos se emplean para producir determinada cantidad de bienes o servicios y la calidad que es obtenida en la producción de estos y los beneficios obtenidos.

#### **4.5.4.1. Factores internos y externos que afectan la productividad**

Koontz y Weihrich (2008) indican que existen tres criterios comúnmente utilizados en la productividad que son:

- Eficiencia: “Se trata de llevar a cabo un bien o servicio con el mínimo de recursos.”
- Eficacia: “Hace referencia a que si el bien o servicio satisface o no los requerimientos para los que fue creado”.
- Efectividad: “Analiza el cumplimiento de los objetivos planteados, es decir, como se han alcanzado los objetivos planificados”.

#### **4.5.5 Clima Organizacional**

El clima organizacional comprende el estudio: del comportamientos, actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional; en el que implica basarse en teorías, métodos y principios para aprender sobre las percepciones, valores, capacidades, acciones individuales y de grupo en la organización Ivancevich (2006).

El clima organizacional es el ambiente en que se llevan a cabo las actividades de la organización, es el lugar donde interactúan y se interrelacionan los colaboradores de una organización que poseen sus propias características, emociones, conductas, comportamientos y sentimientos.

#### **4.5.6 Motivación laboral**

La motivación dentro del campo laboral es definida como: “un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de los objetivos planteados. Es importante conocer las causas que estimulan la acción, humana, ya que, mediante el manejo de la motivación, entre otros aspectos, los administradores pueden operar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros se sientan satisfechos”. López (2014).

La motivación es un eje fundamental dentro de toda organización, porque “un personal que no está motivado no cumple con los objetivos planteados y por ende produce un desbalance en el normal funcionamiento de la organización”. Dicha motivación permite influir en el estado de ánimo de los colaboradores y por ende influenciar en sus acciones. Si una organización no tiene la motivación laboral adecuada es posible que fracase, pero si esta es la adecuada tanto los colaboradores como los administradores trabajarán en armonía para el desarrollo tanto de la organización como del personal.

#### **4.5.7 Evaluación del desempeño**

Chiavenato (2018) sostiene que: la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.

Varios administradores suelen comparar una auditoría administrativa con una evaluación del desempeño, sin embargo, ambas tienen parámetros que las delimitan y las hacen diferentes. La evaluación de desempeño tiene por objetivo principal evaluar como un colaborador se ha desenvuelto dentro de las actividades y responsabilidades diarias.

##### **4.5.7.1 Beneficios de la Evaluación de Desempeño**

Alles (2005) asegura que: la evaluación de desempeño laboral inmiscuye a todos los miembros de la organización, por lo que tienen beneficios fundamentales para lograr mejores resultados tanto para el individuo como para la empresa u organización.

##### **“Beneficios para el administrador**

- Poder evaluar el comportamiento y desempeño de sus subordinados.

- Ejecutar medidas para la mejora de los problemas encontrados.
- Mejorar la comunicación.

### **Beneficios para los empleados**

- Conocer que aspectos principales valora la empresa.
- Entender cuáles son las expectativas que tienen sus superiores con respecto a su desempeño.
- Adquirir capacitaciones para su auto realización.

### **Beneficios para la organización**

- Definir los niveles de productividad de cada empleado.
- Tener el poder de identificar y seleccionar al personal que más aporte.
- Mejorar tanto los resultados económicos como los empresariales.”

#### **4.5.7.2 Problemas comunes en la Evaluación del Desempeño**

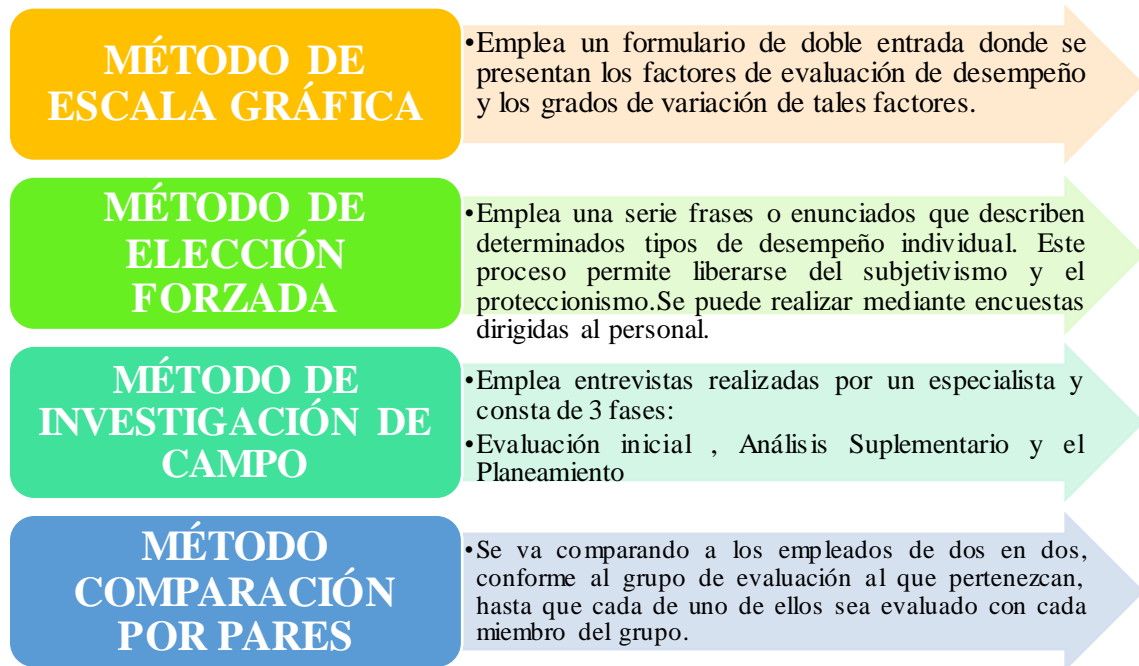
Para el mismo autor Alles (2005) los problemas más comunes a los que se enfrentan todas las empresas son:

- Comunicaciones negativas.
- Falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador.
- Errores del evaluador.
- Criterios poco realistas.
- Utilización de criterios subjetivos.
- Carencia de normas.

#### **4.5.7.3 Métodos de Evaluación del Desempeño**

La Universidad ESAN (2016) señala que existen diversos métodos o sistemas de evaluación del desempeño, es importante señalar que no se trata de métodos excluyentes y puede emplearse más de uno:

### Ilustración 5. Métodos de Evaluación del Desempeño.



**Fuente:** ESAN, 2016. Los métodos de evaluación de desempeño más usados.

**Elaborado Por:** Bonilla Lascano, María Paula.

## 5. METODOLOGÍA

### 5.1. MÉTODO

En la presente investigación se aplica el método hipotético – deductivo, de tal manera que se ha centrado mediante el razonamiento lógico. Dicho método pertenece al método no experimental que según Hernández Sampieri (2018) lo consideran por su gran desarrollo y relevancia “*un método independiente del método empírico*”. Así pues, podemos concluir que el método hipotético-deductivo, se conoce como un método independiente, empírico-analítico o incluso fuera del método investigativo.

Por lo tanto, el método que se va a utilizar permitirá que identificar la problemática y establecer así hipótesis que serán analizadas empírica y teóricamente para poder establecer una conclusión clara de la investigación Este método consta de las siguientes fases:

- **Planteamiento del Problema:** a través de una breve indagación se debe obtener información relevante sobre el estado de la gestión administrativa de la empresa.

- **Formulación de Hipótesis:** con los datos recopilados se procede a la constatación de la hipótesis para la posterior comprobación según Rivas, además según el mismo autor existen dos tipos de hipótesis, las cuáles son:
  - Hipótesis Nula (H<sub>0</sub>):** La gestión administrativa no afecta al desempeño laboral de la empresa Pisomad
  - Hipótesis Alternativa (H<sub>1</sub>):** La gestión administrativa afecta en el desempeño laboral de la empresa Pisomad.
- **Deducción de las consecuencias:** una vez que se ha construido la hipótesis se deberá analizar las posibles consecuencias tanto teóricas como empíricas.
- **Contrastación empírica de las deducciones:** en esta fase se analizará desde la experiencia si las consecuencias teóricas de la hipótesis son ciertas o no.
- **Conclusiones de la contrastación:** aquí se determinará si las predicciones teóricas de la hipótesis concuerdan con la experiencia o no concuerdan entre sí.

## 5.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se caracteriza con los siguientes tipos de investigación:

**“Investigación Descriptiva:** En la recopilación de la información de las variables se describirá la situación palpada dentro de la gestión administrativa como la del desempeño laboral de la misma.”

**“Investigación Explicativa:** Se indaga de forma directa en la empresa Pisomad obteniendo información de todo el personal para generar un criterio acerca de la gestión administrativa y el desempeño laboral y dar alternativas para la solución a la problemática presentada.”

## 5.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación es no experimental ya que dentro de la misma no se manipularán ninguna de las variables, se basa netamente en la observación y en el contexto natural.

Hernández (2010), una investigación “es no experimental cuando la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para su efecto sobre otras variables” (p. 149).

#### **5.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

Según Zita (2018) la población hace referencia: “al universo, conjunto o totalidad de elementos sobre los que se investiga o hacen estudios; mientras que la muestra es una parte o subconjunto de elementos que se seleccionan previamente de la población”.

##### **5.4.1. Población**

Para la presente investigación se toma como población al total de 38 trabajadores y empleados permanentes que conforman la empresa Pisomad.

##### **5.4.2. Muestra**

Debido al reducido número de trabajadores de la empresa no se aplica el muestreo y se trabajará con 37 de estos, exceptuando al Gerente ya que el será objeto de una entrevista.

#### **5.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

##### **5.5.1. Técnicas**

**Entrevista:** se aplicará de forma directa con el gerente de la empresa Pisomad, es decir fuente de primera mano.

**Encuesta:** Esta técnica permite recolectar la información acerca de la problemática investigada, aplicada de forma directa a los clientes internos.

##### **5.5.2. Instrumentos**

Guía de Entrevista.

Cuestionario de Encuesta

## 5.6. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para el procesamiento de los datos recolectados se utilizarán cuadros de análisis y gráficos estadísticos. Mediante el uso de hojas de cálculo en Microsoft Office Excel y se comprobará la hipótesis a través de regresión lineal mediante el programa SPSS.

## 6. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### 6.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

#### 1. Seleccione el género con el que se sienta identificado.

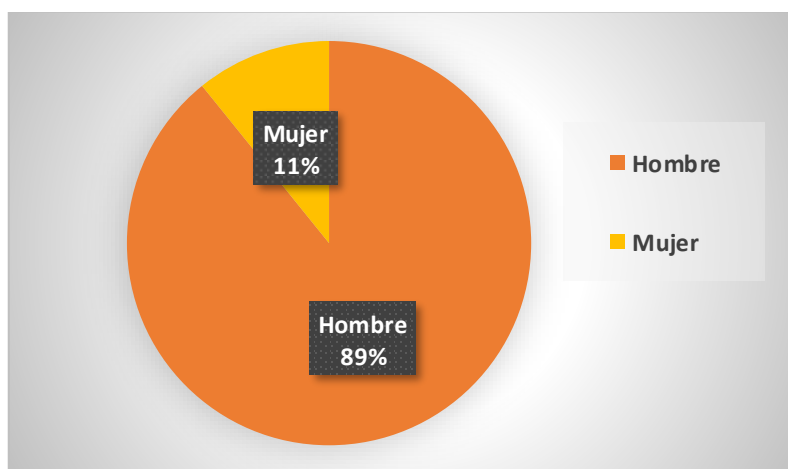
**Tabla 2. Género**

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Hombre	33	89%
Mujer	4	11%
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Bonilla, María Paula.

**Gráfico 1. Género**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Bonilla, María Paula.

#### **Análisis e Interpretación**

Los resultados en esta pregunta son evidencia fehaciente que el 89% de los trabajadores permanentes de la empresa son varones y el 11% está representado por las mujeres cuya actividad principal está en el área administrativa.

## 2. Seleccione su estado civil.

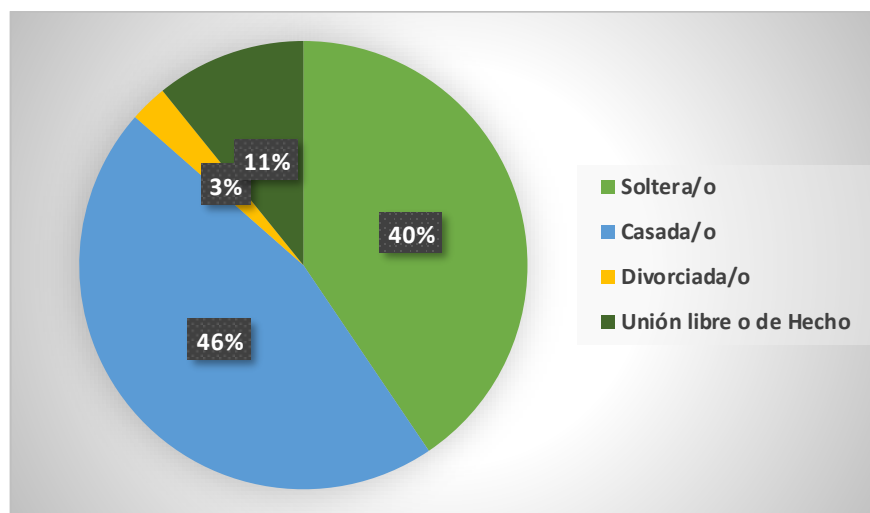
**Tabla 3.** Estado Civil

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Soltera/o	15	41%
Casada/o	17	46%
Divorciada/o	1	3%
Unión libre o de Hecho	4	11%
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Bonilla, María Paula.

**Gráfico 2.** Estado Civil



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Bonilla, María Paula.

### Análisis e Interpretación

Las respuestas de la pregunta número 2, arrojan como resultado que el 46% de los trabajadores está casada/o, el 40% esta soltera/o, el 11% se encuentra en unión libre o de hecho y tan solo el 3% está divorciada/o. De esta manera evidenciamos que la mayor parte de los trabajadores está casada/o.



3. ¿Conoce claramente sus responsabilidades, derechos y obligaciones dentro de la empresa?

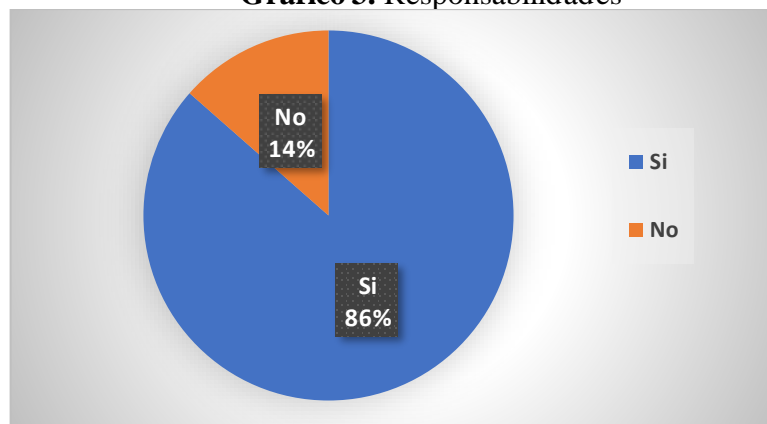
**Tabla 4.** Responsabilidades

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	32	86%
No	5	14%
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Bonilla, María Paula.

**Gráfico 3.** Responsabilidades



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Bonilla, María Paula.

### **Análisis e Interpretación**

De acuerdo con las respuestas de la pregunta 3 el 86% de los trabajadores conoce claramente sus responsabilidades, derechos y obligaciones dentro de la empresa, mientras que el 14% dice no conocerlas.

**4. ¿Conoce a fondo las labores que debe realizar antes de efectuarlas?**

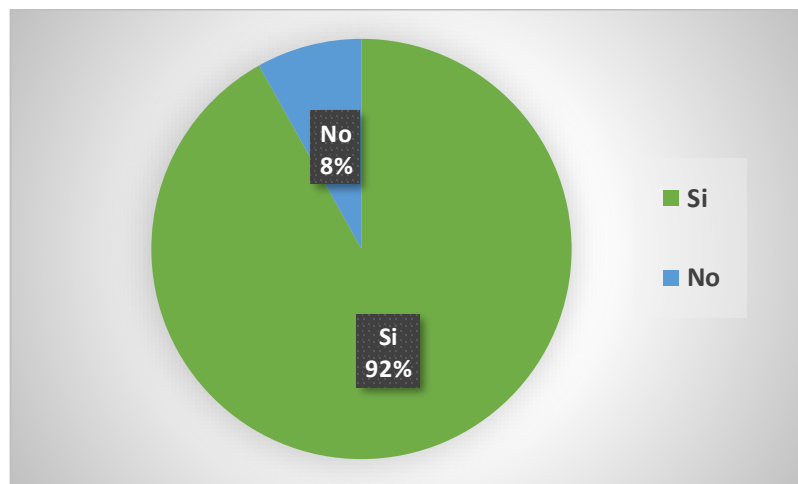
**Tabla 5. Labores**

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	34	92%
No	3	8%
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Bonilla, María Paula.

**Gráfico 4. Labores**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Bonilla, María Paula.

**Análisis e Interpretación**

Gracias a los resultados de la pregunta número 4 podemos constatar que el 92% los trabajadores conocen las labores que debe realizar antes de efectuarlas y apenas el 8% no las conoce.

## 5. ¿Cómo considera la relación con sus compañeros de trabajo?

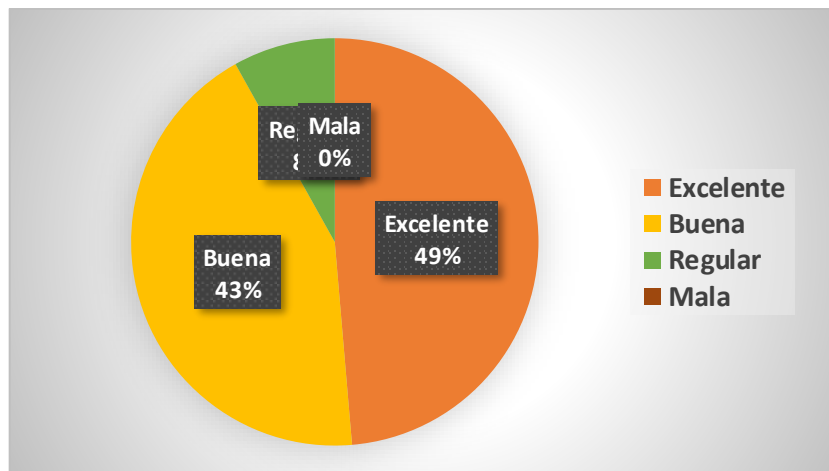
**Tabla 6.** Relación con compañeros

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	18	49%
Buena	16	43%
Regular	3	8%
Mala	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Bonilla, María Paula.

**Gráfico 5.** Relación con Compañeros



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Bonilla, María Paula.

### Análisis e Interpretación

Los resultados de la pregunta número 5, evidencian que el 49% de los trabajadores considera que la relación con sus compañeros es excelente, un 43% la considera buena, el 8% sostiene que es regular y ninguno de los trabajadores considera que dicha relación sea mala. Así pues, todos los trabajadores coinciden en que la relación con sus compañeros es la adecuada para realizar sus labores.

## 6. ¿Sabe quién es su jefe inmediato?

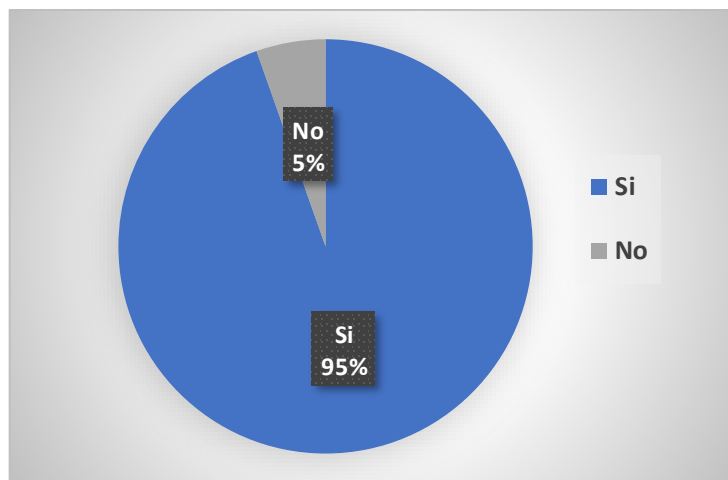
**Tabla 7. Jefe Inmediato**

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	35	95%
No	2	5%
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Bonilla, María Paula.

**Gráfico 6. Jefe Inmediato**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Bonilla, María Paula.

### **Análisis e Interpretación**

Conforme los resultados obtenidos de la pregunta número 6 se evidencia que el 95% de los trabajadores conoce quién es su jefe inmediato, mientras que el 5% no lo sabe. Es decir, que casi la totalidad de los trabajadores conoce la jerarquización de la empresa.

7. Desde su punto de vista, el sistema de comunicación de la empresa (avisos de salida, cambios de horario, otros) es:

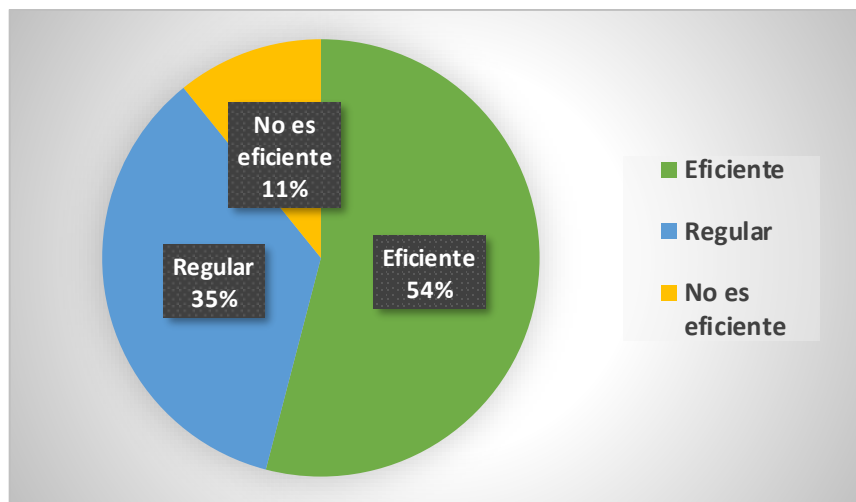
**Tabla 8.** Sistema de Comunicación

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Eficiente	20	54%
Regular	13	35%
No es eficiente	4	11%
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Bonilla, María Paula.

**Gráfico 7.** Sistema de Comunicación



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Bonilla, María Paula.

### **Análisis e Interpretación**

El 54% de los trabajadores de la empresa considera que el sistema de comunicación es eficiente, el 35% lo considera regular y el 11% considera que el sistema no es eficiente. Es decir, la mayoría del personal considera que el sistema de comunicación interno es eficiente.

8. ¿Se siente cómodo en el ambiente de trabajo que se genera en la empresa?

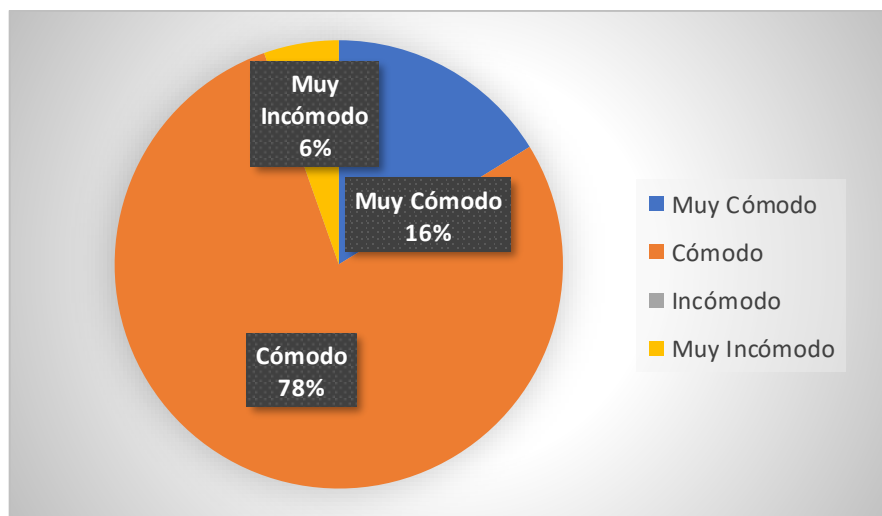
Tabla 9. Ambiente de Trabajo

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Cómodo	6	16%
Cómodo	29	78%
Incómodo	0	0%
Muy Incómodo	2	5%
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Bonilla, María Paula.

Gráfico 2. Ambiente de Trabajo



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Bonilla, María Paula.

### Análisis e Interpretación

Con los resultados obtenidos es evidente que el 78% de los trabajadores se sienten cómodos con el ambiente de trabajo que se genera en la empresa, el 16% se siente muy cómodo, el 6% muy incómodo y nadie se considera solamente incómodo. De esto podemos sugerir que aquellos que no están conformes con el ambiente de trabajo no solo se sienten incómodos, sino que definitivamente se sienten muy incómodos dentro de la empresa.

### 8.1. En el caso de haber seleccionado “Incómodo” o “Muy Incómodo” cuénteme, ¿por qué?

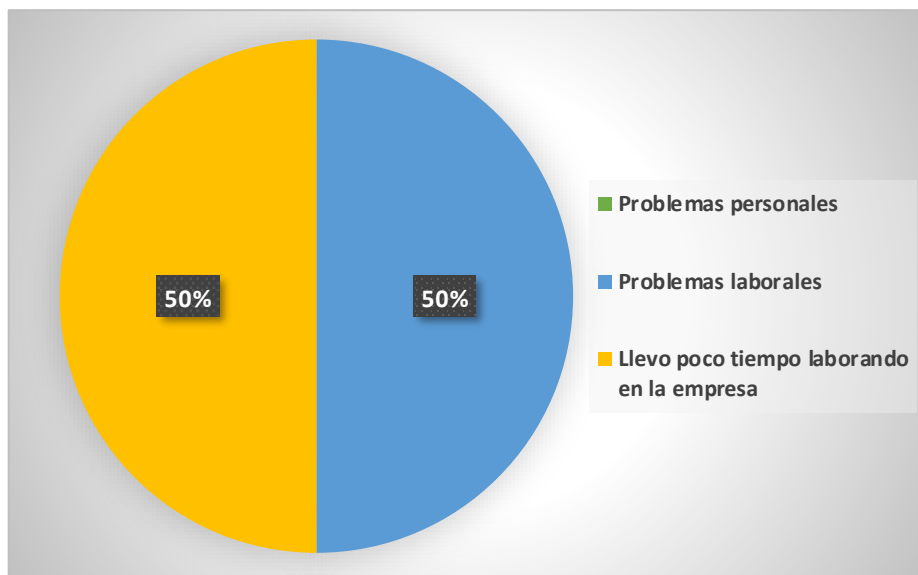
**Tabla 9.1.** Razones

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Problemas personales		0%
Problemas laborales	1	50%
Llevo poco tiempo laborando en la empresa	1	50%
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Bonilla, María Paula.

**Gráfico 8.1.** Razones



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Bonilla, María Paula.

#### **Análisis e Interpretación**

En base a la información recabada es evidente que aquellos trabajadores que aseguraron sentirse muy incómodos se sienten así en un 50% debido a problemas laborales y el otro 50% debido a que lleva poco tiempo laborando en la empresa, por lo que se evidencia que la introducción del personal debe ser más eficiente.

**9. ¿Conoce los parámetros que se evaluarán para cualificar su desempeño?**

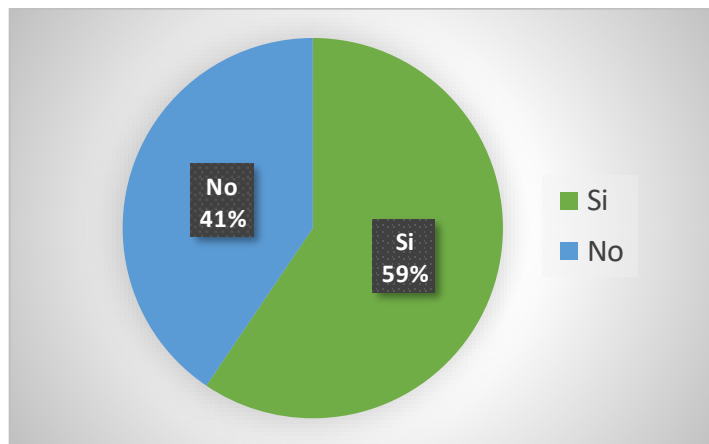
**Tabla 10.** Parámetros de Evaluación

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	22	59%
No	15	41%
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Bonilla, María Paula.

**Gráfico 9.** Parámetros de Evaluación



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Bonilla, María Paula.

**Análisis e Interpretación**

Los resultados de las encuestas evidencian que el 59% de los trabajadores conocen cuáles los parámetros que evaluarán su desempeño, mientras que el 41% los desconoce; es decir, que casi la mitad los empleados no sabe que parámetros se tomarán en cuenta durante la evaluación de desempeño.



**10. En una escala de 1 a 10, donde 10 es Excelente y 1 es Deficiente, ¿cómo califica las actividades del personal administrativo y el directorio empresarial?**

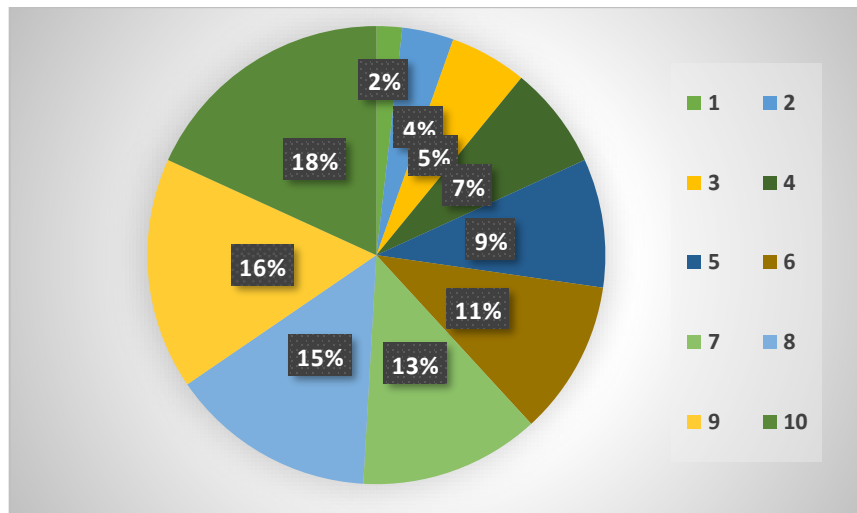
**Tabla 11.** Actividades Administrativas

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	1	3%
2	0	0%
3	1	3%
4	0	0%
5	7	19%
6	2	5%
7	2	5%
8	4	11%
9	8	22%
10	12	32%
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Bonilla, María Paula.

**Gráfico 10.** Actividades Administrativas



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Bonilla, María Paula.

**Análisis e Interpretación**

Después de un análisis de los resultados obtenidos es evidente que el 18% de los trabajadores considera que las actividades realizadas por el personal administrativo y el directorio empresarial son efectuadas de manera excelente, el 2% considera que dichas actividades son efectuadas de manera deficiente; así pues, la mayor de los trabajadores considera que estas actividades son realizadas de manera eficiente.

## **6.2.DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Dentro del análisis FODA podemos “evaluar la situación de la empresa ya que las debilidades se realizan conforme a una evaluación cualitativa de la gestión administrativa. Los factores de la gestión administrativa que influyen en el desempeño laboral se encuentran sintetizados y homogeneizados en los resultados de las encuestas, se concluye que, las labores administrativas son percibidas como inadecuadas por los empleados, mientras que el área administrativa mantiene una buena relación con los demás trabajadores”.

A partir, de los resultados obtenidos tanto en la entrevista como en las encuestas, es evidente que la situación económica del país ha afectado indirectamente a las empresas debido a las medidas arancelarias, presupuestarias y gubernamentales que se han impuesto recientemente; por lo que sus trabajadores se han mostrado inconformes y poco motivados para continuar realizando sus labores.

Sin embargo, la carencia de diferentes manuales que regulen las actividades empresariales provoca confusión y cierto grado de dispersión de los esfuerzos, esto combinado con la falta de conocimiento sobre la jerarquización institucional proveen una mirada a las grandes falencias del proceso administrativo.

Pese a la buena administración que realiza la gestión administrativa de la empresa, toda organización es perfectible, por lo que es necesario establecer que hay ciertos parámetros que se deben mejorar dentro de la misma, uno de los cuáles es la relación existente entre los trabajadores de la administración y el resto de estos.

Los hallazgos alcanzados guardan relación con las conclusiones de la investigación realizada por Guamán (2019) donde se da como sugerencia principal a la empresa: “crear manuales para poder estandarizar y cualificar las actividades que se realizan dentro de la organización”. Además, es importante tomar en cuenta que existen grandes falencias en los conocimientos básicos de la empresa, tales como la jerarquía empresarial y el proceso de selección del personal.

### 6.3.COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

#### Formulación de Hipótesis

- **Hipótesis Nula (HO):** La gestión administrativa no afecta al desempeño laboral de la empresa Pisomad
- **Hipótesis Alternativa (H1):** La gestión administrativa afecta en el desempeño laboral de la empresa Pisomad.

**H1.** La gestión administrativa afecta en el desempeño laboral de la empresa Pisomad de la ciudad de Riobamba.

Tabla 12. Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,837 <sup>a</sup>	0,701	0,674	0,158
a. Predictores: (Constante), Actividades Administrativas, Responsabilidades Laborales, Ambiente de Trabajo				

#### Interpretación:

El análisis de la regresión lineal tenemos que el coeficiente de correlación es de 0,873 que representa 87% del grado de asociación y correlación entre estas variables las cuales es altamente aceptable. Al igual que el coeficiente de determinación el grado de dependencia es del 70% el cual nos indica que las variables poseen un grado de dependencia.

Tabla 13. Anova <sup>a</sup>						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	1,933	3	0,644	25,822	,000 <sup>b</sup>
	Residuo	0,824	33	0,025		
	Total	2,757	36			

<b>a. Variable dependiente: Desempeño Laboral</b>
<b>b. Predictores: (Constante), Actividades Administrativas, Responsabilidades Laborales, Ambiente de Trabajo</b>

**Interpretación:**

El análisis de “xi” cuadrado nos arroja el resultado de 0,000 lo que nos indica que el nivel de significancia es de  $0.000 < 0,005$  por lo que se acepta la hipótesis alternativa **H1**. La gestión administrativa afecta en el desempeño laboral de la empresa Pisomad de la ciudad de Riobamba.

## **7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **7.1. CONCLUSIONES**

- La gestión administrativa de la empresa Pisomad tiene como característica dominante una estructuración definida y clara, sin embargo, la misma no es socializada y por ende reconocida por los colaboradores de la organización, esto produce confusión y molestia al momento de buscar a su jefe inmediato y encaminar los esfuerzos de la organización por lineamientos claros de desarrollo.
- El desempeño laboral ha sido evaluado conforme el método de evaluación forzada dentro de lo cual se evidencia que el mismo se ve afectado por la falta de manuales que delimiten las responsabilidades, obligaciones y derechos de los trabajadores dentro de la organización; dichos manuales sirven como guía para las tareas y posibles reclamos por parte de los trabajadores.
- Finalmente, se diseñaron una serie de estrategias que de ser aplicadas dentro de la empresa le permitirán la corrección de falencias y errores que le afecten, además estas estrategias proporcionan una línea fija para futuras evaluaciones de desempeño e investigaciones relacionadas al tema.

## **7.2.RECOMENDACIONES**

- La administración debe realizar socializaciones con respecto a la estructura organizacional, sus valores, principios y objetivos generales para así generar empoderamiento y direccionamiento de los esfuerzos, y la motivación de los trabajadores y colaboradores de la empresa. Además, perfeccionar el sistema de comunicación interno de la organización para darle al trabajador la seguridad de que su opinión es tomada en cuenta y sus notificaciones llegarán a tiempo.
- Después de este análisis a la organización con el método de evaluación forzada las estrategias planteadas se pueden utilizar para hacer frente a problemas que le afecten de manera inmediata como la pandemia y a futuro, como las actividades que se realizarán dentro de esta “nueva realidad” además, tienen como objeto permitir que el personal se sienta motivado y seguro para seguir trabajando en beneficio de esta empresa.
- Al gerente de la empresa se le recomienda estudiar más a fondo las relaciones laborales de los trabajadores, su sistema de comunicación y el trato administrativo con el cliente interno, además de poner a su disposición esta serie de estrategias que se presentan en la propuesta.

## **8. PROPUESTA**

**Tema:** Estrategias de Gestión Administrativa para la mejora del Desempeño Laboral de la empresa “Pisomad”.

### **8.1.DATOS INFORMATIVOS**

**Empresa:** Pisomad.

**Beneficiarios:** Personal y gerencia de la empresa.

**Responsable:** María Paula Bonilla Lascano.

**Dirección:** Av. Bolívar Bonilla y Pasaje Manila, Parque Industrial.

**Ciudad:** Riobamba.

**Provincia:** Chimborazo.

**Celular:** +593984361779

**Correo Electrónico:** pismade@yahoo.com

### **8.2.INTRODUCCIÓN**

Los hechos y hallazgos encontrados durante el proceso de investigación para este proyecto me han permitido formular ciertas estrategias para mejorar sus actividades administrativas y organizacionales, para a su vez, influir en el desempeño laboral de la empresa Pisomad.

Las estrategias de gestión administrativa que se detallan y formulan a continuación, mejorarán el desempeño laboral de la empresa Pisomad, ya que se han tomado como una guía para que a futuro la gerencia haga uso de estas, como un eje principal dentro de sus actividades organizacionales. Es importante señalar que toda organización es perfectible en la menos uno de los aspectos de la empresa.

### **8.3.JUSTIFICACIÓN**

La perfectibilidad y excelencia dentro de una organización es muy importante ya que permite hacer más eficientes y efectivos los procesos organizacionales y sus actividades cotidianas, es por eso que la empresa Pisomad orientada con las estrategias que se presentan en esta propuesta podrá corregir ciertas falencias y motivar a su personal para que continúen dentro de la empresa y aúnen esfuerzos en beneficio de la misma.

La empresa Pisomad cuenta con una cuota de mercado bastantes amplia que sigue creciendo día con día, pero que puede verse amenazada por las diferentes amenazas externas que se generan y por ende, es necesario que se formulen y prevean estrategias

para hacerles frente cuando las mismas ocurran; de modo que la empresa esté preparada y tenga un plan acción que le permita reaccionar a tiempo.

## **8.4.OBJETIVOS**

### **8.4.1. Objetivo General**

- Proponer estrategias de gestión administrativa para mejorar el desempeño laboral de la empresa Pisomad de a ciudad de Riobamba.

### **8.4.2. Objetivos Específicos**

- Diseñar estrategias que ayuden a la gestión administrativa de la empresa.
- Establecer estrategias que motiven el rendimiento del personal.
- Fortalecer los lineamientos sobre los que ha trabajado la empresa.

## **8.5.DESARROLLO**

### **8.5.1. Análisis FODA**

#### **Análisis Interno**

La empresa Pisomad posee características internas muy fuertes que de ser el caso se deben fortalecer, potenciar y preservar; por otro lado, tiene factores que se neutralizar o minimizar ya que debilitan a la empresa.

**Fortalezas:** son aquellas capacidades que representan un beneficio para la organización, tales como:

- La infraestructura es propia y parece adecuada.
- Tiene un sistema contable integrado.
- El talento humano es experimentado-
- Atención personalizada para cada cliente.
- Estrategias de crédito accesibles.
- Existe una gran variedad de productos y servicios.
- Interés en la expansión nacional e internacional.



**Debilidades:** son aquellos aspectos que de cierta forma perjudican a la organización, ya sea consumiendo recursos o generando incertidumbre entre los colaboradores, estos pueden ser:

- Carencia de manuales de funcionamiento y funciones.
- El sistema de control interno no es eficiente.
- No existen flujogramas o documentos escritos que rijan las actividades.
- El ambiente laboral es percibido por el personal nuevo como incómodo.
- No existe un código de ética.

### **Análisis Externo**

La empresa través de este tipo de análisis puede identificar a las posibles amenazas que se presenten en el entorno y dar seguimiento a aquellas que hayan sido previamente identificadas; también, podrán identificar aquellas oportunidades que permitan el progreso de la organización.

**Oportunidades:** son aquellos factores o situaciones que van a beneficiar a la organización, y que deben ser aprovechados al máximo, estos pueden ser:

- Posibilidad de entrar a nuevos segmentos de mercado.
- Facilidades para importar maquinaria y equipo.
- Poca competencia.
- Existe cuota de mercado insatisfecha.
- Apoya estatal para la exportación.

**Amenazas:** son aquellos aspectos que podrían llegar a afectar negativamente a la empresa o sus intereses; dichos aspectos pueden ser:

- Incremento de competidores en el mercado.
- Inestabilidad económica del país.
- Medidas ecológicas más fuertes y conservacionistas.
- Impuestos más elevados para el sector.
- Restricciones estatales al consumo de materia prima.

### 8.5.2. Matriz FODA

**Tabla 1.** FODA de la Empresa.

<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La infraestructura es propia y parece adecuada.</li> <li>• Tiene un sistema contable integrado.</li> <li>• El talento humano es experimentado.</li> <li>• Atención personalizada para cada cliente.</li> <li>• Estrategias de crédito accesibles.</li> <li>• Existe una gran variedad de productos y servicios.</li> <li>• Interés en la expansión nacional e internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia de manuales de funcionamiento y actividades.</li> <li>• El sistema de control interno no es eficiente.</li> <li>• No existen flujogramas o documentos escritos que rijan las actividades.</li> <li>• El ambiente laboral es percibido por el personal nuevo como incómodo.</li> <li>• No existe un código de ética.</li> </ul>
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de entrar a nuevos segmentos de mercado.</li> <li>• Facilidades para importar maquinaria y equipo.</li> <li>• Poca competencia.</li> <li>• Existe cuota de mercado insatisfecha.</li> <li>• Apoyo estatal para la exportación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de competidores en el mercado.</li> <li>• Inestabilidad económica del país.</li> <li>• Medidas ecológicas más fuertes y conservacionistas.</li> <li>• Impuestos más elevados para el sector.</li> <li>• Restricciones estatales al consumo de materia prima.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración Propia

**Elaborado por:** Bonilla Lascano, María Paula.

### 8.5.3. Matriz FODA Ponderado

Es una herramienta de gestión que permite evaluar y ponderar de manera cuantitativa los factores incluidos en el FODA, asignando valores o pesos a cada uno de ellos. Dentro de esta herramienta también se analizan los factores internos y externos de manera separada, permitiendo así una “calificación” más exacta del estado de la organización

### 8.5.3.1. Matriz de Evaluación de los Factores Internos

**Tabla 14. Matriz EFI**

FACTORES INTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
	0 no importante 1 muy importante	1 debilidad menor 2 debilidad mayor 3 fuerza menor 4 fuerza mayor	
<b>FORTALEZAS</b>			
La infraestructura es propia y parece adecuada.	0,13	4	0,52
Tiene un sistema contable integrado.	0,05	3	0,15
El talento humano es experimentado	0,11	4	0,44
Atención personalizada para cada cliente.	0,10	3	0,3
Estrategias de crédito accesibles.	0,12	4	0,48
<b>SUBTOTAL</b>			<b>1,89</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
Carencia de manuales de funcionamiento y actividades.	0,12	2	0,24
El sistema de control interno no es eficiente.	0,08	2	0,16
No existen flujogramas o documentos escritos que rijan las actividades.	0,09	2	0,18
El ambiente laboral es percibido por el personal nuevo como incómodo.	0,09	2	0,18
No existe un código de ética.	0,11	2	0,22
<b>SUBTOTAL</b>			<b>0,98</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,87</b>

**Elaborado por:** Bonilla, María Paula.

La matriz EFI evidencia que al tener 2.87 como total (superior al promedio 2.5) existen factores internos muy fuertes que deben ser desarrollados, las fortalezas representadas por un 1.89 son superiores al 0.98 de las debilidades, lo cuál demuestra que existen fuerzas que mantienen a la empresa a flote.

### 8.5.3.2. Matriz de Evaluación de los Factores Externos

**Tabla 15.** Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
	0 no importante 1 muy importante	1 debilidad menor 2 debilidad mayor 3 fuerza menor 4 fuerza mayor	
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Posibilidad de entrar a nuevos segmentos de mercado.	0,12	4	0,48
Facilidades para importar maquinaria y equipo.	0,07	3	0,21
Poca competencia.	0,10	4	0,40
Existe cuota de mercado insatisfecha.	0,09	3	0,27
Apoyo estatal para la exportación	0,11	4	0,44
<b>SUBTOTAL</b>			<b>1,80</b>
<b>AMENAZAS</b>			
Incremento de competidores en el mercado.	0,13	2	0,26
Inestabilidad económica del país.	0,07	2	0,14
Medidas ecológicas más fuertes y conservacionistas.	0,10	2	0,20
Impuestos más elevados para el sector.	0,09	2	0,18
Restricciones estatales al consumo de materia prima.	0,12	2	0,24
<b>SUBTOTAL</b>			<b>1,02</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,82</b>

**Elaborado por:** Bonilla, María Paula.

Conforme a la matriz EFE el total es 2.82 que también es superior al promedio y las oportunidades son de 1.80 frente a las amenazas de 1.02 por lo que se evidencia que los factores externos son positivos para la empresa y la ayudarán a desarrollarse y crecer.

### 8.5.4. Matriz FODA Estratégico

**Tabla 16.** Matriz FODA Estratégico

FACTORES EXTERNOS		OPORTUNIDADES					AMENAZAS				
		Posibilidad de entrar a nuevos segmentos de mercado.	Facilidades para importar maquinaria y equipo.	Poca competencia.	Existe cuota de mercado insatisfecha.	Apoyo estatal para la exportación	Incremento de competidores en el mercado.	Inestabilidad económica del país.	Medidas ecológicas más fuertes y conservacionistas.	Impuestos más elevados para el sector.	Restricciones estatales al consumo de materia prima.
FACTORES INTERNOS		O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5
<b>FORTALEZAS</b>											
La infraestructura es propia y parece adecuada.	<b>F1</b>	Adquirir maquinaria que beneficie al desarrollo de la empresa sin tomar en cuenta la dimensión de esta.					Aprovechar al máximo la infraestructura existente evitando los posibles cambios del sector inmobiliario.				
Tiene un sistema contable integrado.	<b>F2</b>	Establecer un presupuesto contable que permita un liderazgo en costos sin afectar al resto de la empresa.					Determinar parámetros contables que permitan hacer frente a las alzas de impuestos.				
El talento humano es experimentado	<b>F3</b>	Potenciar las habilidades y capacidades del talento humano para entrar nuevos mercados,					Incrementar la calidad de los productos y mantener los clientes fieles a la empresa.				
Atención personalizada para cada cliente.	<b>F4</b>	Fidelizar a los clientes con los productos y la marca.					Convencer a los clientes sobre la responsabilidad social y medioambiental de la empresa.				
Estrategias de crédito accesibles.	<b>F5</b>	Utilizar las medidas arancelarias que benefician a la exportación para otorgar créditos más flexibles.					Implementar medidas que concienticen el uso de materiales biodegradables.				

<b>DEBILIDADES</b>			
Carencia de manuales de funcionamiento y actividades.	<b>D1</b>	Definir manuales que rijan las labores de los trabajadores para incrementar la cuota del mercado.	Determinar estrategias de diferenciación para fortalecer la barrera de entrada a nuevos competidores.
El sistema de control interno no es eficiente.	<b>D2</b>	Maximizar aquellas características que permitan hacer eficiente al sistema de control interno.	Determinar que parámetros del sistema de control son respetuosos con el medio ambiente.
No existen flujogramas o documentos escritos que rijan las actividades.	<b>D3</b>	Estandarizar las actividades reduce las falencias o errores durante el desarrollo de estas.	Determinar aquellos factores que permitan estandarizar el proceso de selección de materia prima.
El ambiente laboral es percibido por el personal nuevo como incómodo.	<b>D4</b>	Mejorar el ambiente de trabajo también permite que las decisiones sean más precisas y efectivas.	Establecer las características que hacen al ambiente laboral más agradable y armónico.
No existe un código de ética.	<b>D5</b>	Elaborar un código de ética que permita a los clientes percibir la calidad del producto y servicio.	Orientar las actividades y los esfuerzos de la organización para hacer frente a la incertidumbre económica del país.

**Elaborado por:** Bonilla, María Paula.

#### **8.5.4.1.Estrategias**

Para las empresas u organizaciones las estrategias representan aquellas acciones que se van a seguir para cumplir un fin específico, que mediante la estrategia del FODA estratégico permite definir aquellas estrategias que son importantes dentro de la gestión administrativa. Estas estrategias permitirán que el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa mejore, y a su vez, mejore el proceso administrativo de esta organización. La empresa Pisomad al aplicar estas estrategias logrará que sus índices de crecimiento económico y en el ámbito empresarial se eleven paulatinamente.

**Tabla 17.** Estrategias

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACTIVIDAD A REALIZAR</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>
Adquirir maquinaria que beneficie al desarrollo de la empresa sin tomar en cuenta la dimensión de esta.	Comprar maquinaria y equipo que permita optimizar los procesos de fabricación.	Gerente Contadora	6 a 8 meses	\$3.000
Utilizar las medidas arancelarias que benefician a la exportación.	Tomar a la exportación como actividad cotidiana.	Gerente Vendedores	Mientras duren las medidas arancelarias.	Sin costo.
Entablar relaciones interpersonales que hagan al ambiente laboral más agradable y armónico.	Realizar conversatorios con los trabajadores sobre la comodidad en el trabajo.	Gerente Trabajadores	2 veces cada semestre.	Sin costo.
Ejecutar capacitaciones profesionales, de salud y bienestar emocional.	Realizar actividades al aire libre en grupos y departamentos de trabajo.	Gerente Trabajadores	1 – 2 veces al año	\$1000 aprox.
Determinar los parámetros del sistema de control son respetuosas con el medio ambiente.	Estudiar los parámetros del sistema de control que beneficien al medio ambiente.	Gerente Personal administrativo	1 – 2 meses.	Sin costo.
Maximizar aquellas características que permitan hacer eficiente al sistema de control interno.	Identificar los factores que hacen eficiente el sistema de control interno.	Gerente Personal administrativo	1 vez al año.	Sin costo.

**Fuente:** Matriz FODA Estratégico

**Elaborado por:** Bonilla, María Paula

## 9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acebron, M. (2015). *Gestión Administrativa Técnica Contable*. México D.F., México: Editorial Macmillan.
- Alles, M. (2005). *Desempeño por Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica S.A.
- Anzola, S. (2016). *Administración de pequeña empresa*. México D.F., México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- Caisa, S. (2018). *La Gestión Administrativa y su impacto en el Desempeño Laboral en la empresa metalmecánica "Alhice" de la ciudad de Ambato*. Universidad Técnica de Ambato.
- Carro, R. y González, D. (2018). *Productividad y competitividad*. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad del Mar de la Plata: Mar de la Plata, Argentina.
- Chiavenato, I. (2018). *Fundamentos de la Administración. Décima Edición*. España, Madrid. Mc Graw Hill Interamericana de España Editores S.A.
- Autores Corporativo de la Universidad ESAN (2016). *Los métodos de evaluación de desempeño más usados*. Universidad de ESAN: Lima, Perú.
- Felsing, E. y Runza, P. (2002). *Productividad: Un Estudio de Caso en un Departamento de Siniestros*. Universidad del CEMA, México.
- Figueroa, J. y Reyes, J. (2016). *La Gestión Administrativa y su incidencia en el rendimiento laboral de la Asociación de Agricultores Las Avispas*. Universidad de Guayaquil.
- García, R. (2011). *Evaluación de desempeño aplicado al personal administrativo titular del liceo bolivariano Pedro Arnal, del municipio Sucre, estado Sucre, 2011*. Universidad de Oriente, Venezuela.
- Gómez, O. (2013). *Principios de Administración Henry Fayol*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/14-principios-administracion-henri-fayol/>
- Guamán, J. (2019). *Auditoría Integral a la Empresa Pismade S. A. del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, período 2017*. Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/11620/1/82T00954.pdf>



- Guanolisa, M. (2019). *La Gestión Administrativa y su efecto en el Desempeño Laboral del comercial Los Laureles de la ciudad de Riobamba año 2018*. Universidad Nacional de Chimborazo, Ecuador.
- Guevara, P. (2016). *Factores determinantes en el Desempeño Laboral de la empresa Buon Giorno de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua*. Universidad Técnica de Ambato, Ambato-Tungurahua.
- Hernández, R. (2018). *Metodología de la Investigación*. México D.F., México: Editorial Mc. Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- Hurtado, D. (2017). *Principios de la Administración*. Medellín, Colombia: Instituto Tecnológico Metropolitano.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2008). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. México, D.F., México: Editorial Mc Graw – Hill Interamericana Editores S.A.
- López, J. (06-11.2014). *Motivación Laboral y Gestión de los Recursos Humanos*. Revista Gestión en el Tercer Milenio, volumen 8, núm. 15.
- Mendoza, A. (2017). *Importancia de la Gestión Administrativa para la innovación de medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta*. Revista Dominio de las Ciencias, volumen 3, núm 2.
- Münch, L. (2009). *Ética y Valores*. México D.F., México: Editorial Trillas.
- Münch, L. (2014). *Fundamentos de Administración*. México D.F., México: Editorial Trillas.
- Palaci, F. (2005). *Psicología de la organización*. México D. F., México: Editorial Mc Graw Hill.
- Quiroga, F. (2019). *Gestión Administrativo: Concepto y Beneficios*. Recuperado de: <https://tueconomiafacil.com/gestion-administrativa-concepto-y-beneficios/>
- Raffino, M. E. (2020). *Administrative Management*. Buenos Aires: Bell Air Publish.
- Revista Líderes (2018). *Ellos crecieron por su innovación con la madera*. Riobamba. La Prensa Chimborazo Ec.
- Robbins, S. (2018). *Administración*. México D.F., México: Editorial Pearson Educación S.A.
- Robbins, T. (2019). *Administratives Science*. Seattle, EUA: Seattle Independent Publish.

- Silva, R. (2002). *Teorías de la Administración*. México D.F., México: International Thompson Editores
- Surichaqui, E. (2017). *Gestión administrativa y desempeño laboral en los trabajadores del laboratorio de Essalud Grau 2016*. Universidad César Vallejo, Perú.
- Torres, Z. (2014). *Teoría General de la Administración*. Cuerna Vaca, México: Grupo Editorial Patria, S. A. de C. V. Segunda Edición.
- Zita, A. (2018) *La Investigación como Eje de Desarrollo Educativo*. Universidad de Catalán. España.

## 10. ANEXOS

### ANEXO 1. Cuestionario de la Encuesta



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

La presente encuesta tiene por objeto determinar aquellos factores que caracterizan a la gestión administrativa y como los mismos influyen en el desempeño laboral de los trabajadores y colaboradores de la empresa Pisomad de la ciudad de Riobamba.

#### CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA

1.- Seleccione el género con el que se sienta identificado. \*

- Hombre
- Mujer

2.- Seleccione su estado civil. \*

- Soltera / o
- Casada / o
- Divorciada / o
- Unión libre o de hecho

3.- ¿Conoce claramente sus responsabilidades, derechos y obligaciones dentro de la empresa? \*

- Sí.
- No.

4.- ¿Conoce a fondo las labores que debe realizar antes de efectuarlas? \*

- Sí
- No

5.- ¿Cómo considera la relación con sus compañeros de trabajo? \*

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

6.- ¿Sabe quién es su jefe inmediato? \*

- Sí
- No

7.- Desde su punto vista, el sistema de comunicación de la empresa (avisos de salida, cambios de horario, otros) es: \*

- Eficiente
- Regular
- No es eficiente

8.- ¿Se siente cómodo con el ambiente de trabajo que se genera en la empresa? \*

- Muy cómodo
- Cómodo
- Incómodo
- Muy incómodo

8.1.- En el caso de haber seleccionado "Incómodo" o "Muy incómodo" cuénteme, ¿por qué?

- Problemas personales
- Problemas laborales
- Llevo poco tiempo laborando en la empresa.

9.- Conoce los parámetros ¿qué se evaluarán para cualificar su desempeño? \*

- Sí
- No

10.- En una escala del 1 al 10, donde 10 es Excelente y 1 es Deficiente, ¿cómo califica las actividades del personal administrativo y el directorio empresarial? \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Deficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente



## ANEXO 2. Guía de Entrevista

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

### ENTREVISTA

La presente tiene por objeto determinar las características que posee la empresa Pisomad en cuanto al ámbito administrativo y el desarrollo de este proceso. La entrevista está dirigida al Gerente de la misma.

¿Cuántos colaboradores tiene la empresa? ¿cuál es la cantidad de producción diaria?

Respuesta:

¿Realiza algún tipo Plan Operativo Anual u otra herramienta para planificar las actividades de la empresa?

Respuesta:

¿Cuál es el método empleado para la solución de problemas operacionales detectados después de la revisión?

Respuesta:

Dentro de la empresa, ¿cuál es el sistema de comunicación utilizado?

Respuesta:

Los trabajadores, ¿cuentan con oportunidades de desarrollo laboral (capacitaciones, ascensos, otros)?

Respuesta:

¿Cuenta con presupuesto para estas oportunidades?

Respuesta:

En la empresa, ¿cuáles son las herramientas que permiten determinar el cumplimiento de los objetivos planteados?

Respuesta:

La competencia ¿está identificada claramente? ¿quiénes son?

Respuesta:

¿Cuál es el problema principal que ha identificado entre sus colaboradores?

Respuesta: