



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA

**DISEÑO ORGANIZACIONAL POR COMPETENCIAS Y SU
RELACIÓN EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO EN UNA EMPRESA DE SERVICIO DE
SEGURIDAD.**

TUTOR

MSC. SOLANGE YADIRA RESABALA VALENCIA

AUTORES

SANDRA DANIELA GORDILLO VELOZ

KRISTOPHER RICARDO GAVILANES BARZOLA

GUAYAQUIL

2021

REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO Y SUBTÍTULO: DISEÑO ORGANIZACIONAL POR COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN UNA EMPRESA DE SERVICIO DE SEGURIDAD.	
AUTORES: GAVILANES BARZOLA KRISTOPHER RICARDO GORDILLO VELOZ SANDRA DANIELA	REVISORES O TUTORES: MSC. SOLANGE YADIRA RESABALA VALENCIA
INSTITUCIÓN: Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil	Grado obtenido: LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FACULTAD: FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN	CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2021	N. DE PAGS: 84.
ÁREAS TEMÁTICAS: Área administrativa – Gestión de Talento Humano.	
PALABRAS CLAVE: Administración, Evaluación de los puestos, Competencias profesionales, Recursos Humanos.	
RESUMEN: El trabajo de investigación se basa en el diseño organizacional y la relación que existe con el desempeño laboral, para el cual se ha identificado problemas en la ejecución de funciones en el área administrativa de una empresa de servicios de seguridad local. De manera que en la presente investigación se analizó la situación actual, así mismo se identificaron los aspectos por los cuales los empleados poseen sobrecarga de tareas,	

ocasionando que las jornadas laborales sean extensas. Los objetivos principales de esta investigación consisten en cuatro ejes principales los cuales se basan en el diagnóstico de la situación actual de la empresa objeto de estudio, el análisis de las bases teóricas que sustentan la investigación, la identificación de mejoras en las funciones organizacionales que se desarrollen en la empresa, y la elaboración de estrategias que permitan mejorar el desempeño en base a su estructura organizacional. En el desarrollo de la investigación, se aplicaron recursos tales como el tipo de investigación, el cual es descriptivo; el enfoque de investigación, el cual es cualitativo, de manera que se recopilaron datos y opiniones de los empleados administrativos, los mismos que también se han cuantificado mediante una serie de preguntas, siendo este una herramienta de investigación.

N. DE REGISTRO (en base de datos):

N. DE CLASIFICACIÓN:

DIRECCIÓN URL (tesis en la web):

ADJUNTO PDF:

SI

NO

CONTACTO CON AUTOR/ES:

Gavilanes Barzola Kristopher Ricardo

Gordillo Veloz Sandra Daniela

Teléfono:

0959676125

0969900630

E-mail:

kgavilanesb@ulvr.edu.ec

sgordillov@ulvr.edu.ec

CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:

Mg. OSCAR MACHADO ÁLVAREZ.
DECANO DE LA FACULTAD
Teléfono: 2596500 Ext. 201
E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec

PhD. WILLIAM QUIMÍ DELGADO
DIRECTOR DE CARRERA
Teléfono: 2596500 Ext. 203
E-mail: wquimid@ulvr.edu.ec

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

6/2/2021

Turnitin

Turnitin Informe de Originalidad	
Procesado el: 19-sept.-2020 15:33 -05	
Identificador: 1391348581	
Número de palabras: 16654	
Entregado: 1	
Índice de similitud	Similitud según fuente
2%	Internet Sources: N/A
	Publicaciones: N/A
	Trabajos del estudiante: N/A
TESIS DANIELA Y CHRISTOPHER Por Daniela Y Christopher Gordillo Y Gavilanez	

1% match (Internet desde 29-feb.-2020)

<http://repositorio.uivr.edu.ec/bitstream/44000/3295/1/T-18-V8-2880.pdf>

1% match (Internet desde 12-Jul.-2016)

<https://www.scribd.com/doc/299966286/Libro3Congreso-3400pag-pdf>

1% match (trabajos de los estudiantes desde 05-Jul.-2018)

[Submitted to Universidad Cesar Vallejo on 2018-07-05](#)

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PORTADA PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TEMA DISEÑO ORGANIZACIONAL POR COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN UNA EMPRESA DE SERVICIO DE SEGURIDAD. TUTOR MSC. SOLANGE YADIRA RESABALA VALENCIA AUTORES SANDRA DANIELA GORDILLO VELOZ KRISTOPHER RICARDO GAVILANES BARZOLA GUAYAQUIL 2020 REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA FICHA DE REGISTRO DE TESIS TÍTULO Y SUBTÍTULO: DISEÑO ORGANIZACIONAL POR COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN UNA EMPRESA DE SERVICIO DE SEGURIDAD. AUTORES: GAVILANES BARZOLA KRISTOPHER RICARDO GORDILLO VELOZ SANDRA DANIELA REVISORES O TUTORES: MSC. SOLANGE YADIRA RESABALA VALENCIA INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Roca fuerte de Guayaquil Grado obtenido: LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FACULTAD: CARRERA: FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FECHA DE PUBLICACIÓN: 2020 N. DE PAGS: 87, ÁREAS TEMÁTICAS: Área administrativa – Gestión de Talento Humano. PALABRAS CLAVE: Diseño Organizacional, Clima organizacional, Evaluación de desempeño, Desempeño laboral, Formalización RESUMEN: El trabajo de investigación se basa en el diseño organizacional y la relación que existe con el desempeño laboral, para el cual se ha identificado problemas en la ejecución de funciones en el área administrativa de una empresa de servicios de seguridad local. ii De manera que en la presente investigación se analizará la situación actual, así mismo se identificará los aspectos por los cuales los empleados poseen sobrecarga de tareas, ocasionando que las jornadas laborales sean extensas. Los objetivos principales de esta investigación consisten en cuatro ejes principales los cuales se basan en el diagnóstico de la situación actual de la empresa objeto de estudio, el análisis de las bases teóricas que sustentan la investigación, la identificación de mejoras en las funciones organizacionales que se desarrollen en la empresa, y la elaboración de estrategias que permitan mejorar el desempeño en base a su estructura organizacional. En el

https://www.turnitin.com/newreport_printview.asp?eq=1&et=0&em=-1&id=1391348581&lid=0&ri=0&m=0&svi=31&r=42.812644830875865a... 1/30

Firma:

MsC. Solange Resabala Valencia

C.I: 0918810524

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Los estudiantes egresados SANDRA DANIELA GORDILLO VELOZ y KRISTOPHER RICARDO GAVILANES BARZOLA, declaramos bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, DISEÑO ORGANIZACIONAL POR COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN UNA EMPRESA DE SERVICIO DE SEGURIDAD corresponde totalmente a los suscritos nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

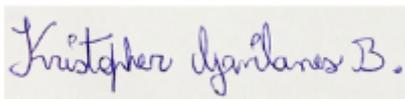
Autor(es)



Firma:

Sandra Daniela Gordillo Veloz

C.I: 2050014238



Firma:

Kristopher Ricardo Gavilanes Barzola

C.I: 0922061429

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación DISEÑO ORGANIZACIONAL POR COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN UNA EMPRESA DE SERVICIO DE SEGURIDAD designado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado DISEÑO ORGANIZACIONAL POR COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN UNA EMPRESA DE SERVICIO DE SEGURIDAD presentado por los estudiantes SANDRA DANIELA GORDILLO VELOZ y KRISTOPHER RICARDO GAVILANES BARZOLA como requisito previo, para optar al Título de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS encontrándose apto para su sustentación.



Firma:

MsC. Solange Resabala Valencia

C.I: 0918810524

AGRADECIMIENTO

Agradezco primero a Dios por haberme permitido culminar esta etapa muy importante para mi vida, que con tanto esfuerzo y dedicación he podido concluir

A mis padres por siempre apoyarme, motivarme a ser mejor persona. Mi gratitud hacia ellos por enseñarme a luchar por todo aquello que se propone, por todos los valores que me han inculcado. Gracias por confiar en mí, por estar siempre presente en los momentos más importantes de mi vida.

A mi familia en general por su apoyo moral y sus grandes consejos

A mi compañero de tesis, por ser parte de esta etapa, por compartir de sus conocimientos y enseñanzas en los estudios. Por motivarme a culminar este proceso juntos.

A nuestra tutora Msc., Solange Resabala, que siempre demostró profesionalismo desde el inicio de mi carrera hasta esta etapa final en el cual tuvimos la dicha que sea nuestra guía.

Sandra Daniela Gordillo Veloz

AGRADECIMIENTO

Principalmente, deseo agradecer a Dios, que me ha brindado salud, fuerzas y sabiduría para poder finalizar una meta importante en mi vida.

Mi eterna gratitud hacia mis padres, quienes han sido mi soporte, mi razón de esforzarme día a día, mención especial para ellos quienes han estado esforzándose para darme lo mejor. Estoy agradecido por todos los valores y principios que me han inculcado en toda mi vida.

A todos los docentes universitarios, quienes han sido grandes catedráticos, permitiendo que pueda incrementar y adquirir conocimientos durante toda la carrera.

A mi compañera de tesis, que a lo largo de la carrera universitaria ha sido un gran complemento. Así mismo agradezco por compartir de sus conocimientos, ideas y compañía.

Y a nuestra tutora, Msc., Solange Resabala, quien siempre estuvo dispuesta a guiarnos, brindándonos de sus grandes conocimientos en nuestra etapa inicial de la carrera y en este proceso final.

Kristopher Ricardo Gavilanes Barzola

DEDICATORIA

El presente proyecto de titulación se lo dedicó exclusivamente a mi abuelo Jacinto Gordillo que descansa en paz. Desde muy pequeña me enseñó el valor del estudio, de la superación. Su sueño más grande siempre fue ver a su nieta una profesional, obteniendo todas sus metas y triunfos

A mi tío Daniel Gordillo quien ha sido un pilar fundamental en la obtención de mi título universitario. También tiene gran responsabilidad en este logro, siempre estuvo apoyándome a lo largo de mi carrera universitaria.

Sandra Daniela Gordillo Veloz

Dedico especialmente este logro a mis padres, porque ellos han sido quienes me han apoyado en todo momento. La consecución de este logro ha sido gracias a ellos, por todo el esfuerzo que han realizado durante muchos años para ser quien soy actualmente.

A mis abuelos, que tengo la dicha de tenerlos a mi lado para poder disfrutar de este logro, mi gratitud hacia ellos por todos los consejos, la paciencia y su hermosa compañía.

A mi numerosa familia, todos y cada uno de ustedes han estado a lo largo de este proceso, siempre enseñándome a ser mejor persona.

Este logro es de todos ustedes.

Kristopher Ricardo Gavilanes Barzola

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	I
CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO	iv
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES ...	v
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	vi
AGRADECIMIENTO	vii
DEDICATORIA.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1.1. Tema	2
1.2. Planteamiento del Problema	2
1.3. Formulación del Problema.....	4
1.4. Sistematización del Problema.....	4
1.5. Objetivo General.....	4
1.6. Objetivos Específicos	4
1.7. Justificación	4
1.8. Delimitación del Problema	5
1.9. Idea a Defender	6
1.10. Línea de Investigación Institucional/Facultad.....	6
CAPÍTULO II.....	7
MARCO TEÓRICO	7
2.1. Marco Teórico.....	7
2.1.1. Antecedentes.....	7
2.2. Marco Teórico Referencial	11
2.2.1. Diseño organizacional	11

2.2.2.	Especialización del trabajo	15
2.2.3.	Departamentalización	15
2.2.4.	Cadena de Mando	16
2.2.5.	Tramo de control	16
2.2.6.	Centralización y Descentralización	17
2.2.7.	Formalización	17
2.2.8.	Diseño Organizacional con enfoque integrado a las competencias.....	17
2.2.9.	Desempeño Laboral	17
2.3.	Marco Conceptual	23
2.3.1.	Diseño Organizacional	23
2.3.2.	Clima organizacional	23
2.3.3.	Evaluación de desempeño	24
2.3.4.	Desempeño laboral	24
2.3.5.	Formalización	24
CAPÍTULO III		25
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		25
3.1.	Metodología	25
3.2.	Tipo de investigación	25
3.3.	Enfoque	26
3.4.	Técnica e instrumentos	26
3.5.	Población	27
3.6.	Muestra	27
3.7.	Análisis de resultados del cuestionario	28
3.7.1.	Cuestionario realizado al personal administrativo de SESEI Cía. Ltda. ..	29
3.7.1.1.	Edad.....	29
3.7.1.2.	Clima Organizacional en el área administrativa	30
3.7.1.3.	Comunicación entre Departamentos	31

3.7.1.4.	Relaciones Laborales.....	32
3.7.1.5.	Sobrecarga de Tareas	33
3.7.1.6.	Coordinación en los procesos laborales	34
3.7.1.7.	Conformidad con la estructura organizacional actual	35
3.7.1.8.	Capacitaciones en el área administrativa	36
3.7.1.9.	Evaluación de desempeño	37
3.7.1.10.	Propuesta previa a la ejecución	38
3.8.	Resultados de la Ficha de Observación	39
3.8.1.	Análisis de la ficha de observación	40
3.9.	Análisis FODA	41
CAPÍTULO IV		42
INFORME FINAL		42
4.1.	Funciones actuales del personal administrativo.....	42
4.2.	Propuesta: Nuevo Organigrama.....	46
4.3.	Redistribución de Funciones en el área administrativa.....	47
4.4.	Descripción de los puestos propuestos	50
4.5.	Propuesta de mejora en procesos administrativos	54
4.5.1.	Políticas del proceso actual de selección de personal operativo	54
4.5.2.	Políticas de la propuesta para el proceso de selección del personal operativo.....	56
4.6.	Evaluación del desempeño laboral	58
CONCLUSIONES.....		61
RECOMENDACIONES		62
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		63
ANEXOS		66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Delimitación del problema	5
Tabla 2. Factores dimensionales.....	13
Tabla 3. Población de la empresa SESEI Cía. Ltda.....	27
Tabla 4. Muestra de la empresa SESEI Cía. Ltda.	28
Tabla 5. Rango de edades del personal administrativo	29
Tabla 6. Satisfacción con relación al Clima Organizacional.....	30
Tabla 7. Satisfacción con relación a la comunicación departamental	31
Tabla 8. Satisfacción respecto a la relación laboral.....	32
Tabla 9. Sobrecarga de Tareas.....	33
Tabla 10. Coordinación en los procesos	34
Tabla 11. Conformidad con la estructura organizacional actual	35
Tabla 12. Capacitaciones en el área administrativa.....	36
Tabla 13. Evaluación de desempeño del personal administrativo.....	37
Tabla 14. Propuesta previa a la ejecución	38
Tabla 15. Resultados de la ficha de observación.....	39
Tabla 16. Análisis FODA de la empresa SESEI Cía. Ltda.	41
Tabla 17. Descripción de puesto de Analista de Nómina.....	51
Tabla 18. Descripción de puesto de Gerente de Contabilidad.....	52
Tabla 19. Descripción de puesto de Asistente contable	53
Tabla 20. Método de Escala Gráfica	58
Tabla 21. Método de incidentes críticos	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama Actual de la empresa SESEI CÍA. LTDA.....	3
Figura 2: Ubicación de la empresa SESEI CIA LTDA.	5
Figura 3. Satisfacción de la comunicación interna	10
Figura 4. Modelos mecanicista y orgánico.....	12
Figura 5. Organigrama Específico.....	14
Figura 6. Escala gráfica continua	18
Figura 7. Escala gráfica semi-continua	18
Figura 8. Escala gráfica discontinua.....	18

Figura 9. Método de evaluación mediante incidentes críticos.....	19
Figura 10. Etapas claves de la Evaluación del desempeño	20
Figura 11. Proceso de la Evaluación 360 ^a	22
Figura 12. Rango de edades del personal administrativo.	29
Figura 13. Satisfacción en relación con el Clima Organizacional.....	30
Figura 14. Satisfacción con relación a la comunicación departamental.....	31
Figura 15. Satisfacción de relaciones Laborales entre el personal administrativo.	32
Figura 16. Sobrecarga de tareas.....	33
Figura 17. Coordinación en los procesos laborales	34
Figura 18. Conformidad con la estructura organizacional actual.....	35
Figura 19. Capacitaciones en el área administrativa	36
Figura 20. Evaluación de desempeño del personal administrativo	37
Figura 21. Propuesta previa a la ejecución	38
Figura 22. Propuesta: Nuevo organigrama del área administrativa de la empresa.....	46
Figura 23. Diagrama de flujo actual del proceso de selección para personal operativo	55
Figura 24. Propuesta de diagrama de flujo de proceso de selección	57

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario.	66
Anexo 2. Ficha de Observación.....	68
Anexo 3. Método de Escala gráfica.....	69
Anexo 4. Método por incidentes críticos.....	69

INTRODUCCIÓN

La presente investigación, previa a la obtención de la licenciatura en administración de empresas se basa en el Diseño organizacional y los aspectos que pueden afectar el desempeño laboral dentro de una organización. La investigación tomó como caso, la empresa Servicios de Seguridad Integral CIA. LTDA. (SESEI CIA LTDA.), en el cual se identificó la situación actual de los empleados y los aspectos que afecten el correcto desarrollo de funciones en la empresa

Dentro del primer capítulo, se mostraron los alcances y el diseño de la investigación, así como también de la información de la empresa que se ha tomado como objeto de estudio. En este capítulo también se evidenció el planteamiento del problema, lo que ha inducido a realizar la presente investigación que tiene como objeto analizar la relación que existe entre el diseño organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de seguridad local.

El segundo capítulo está desarrollado mediante las bases teóricas que sustentan la investigación. Este capítulo presentó diversas teorías que están basados en conceptos claves, tipos de diseño organizacional de acorde al tipo de empresa, y métodos que sirven para evaluar el desempeño laboral.

El tercer capítulo está basado en la metodología por la cual está realizada el presente proyecto de titulación, así como también del análisis de resultados, los cuales fueron recopilados mediante técnicas de investigación dentro del área administrativa de la empresa de servicios de seguridad SESEI Cía., Ltda.

El último capítulo de la investigación está desarrollado como un informe final, el cual consiste en la propuesta de estrategias que permitirán mejorar los aspectos del diseño organizacional, que actualmente a pesar de estar definida, existen muchos errores y problemas ocasionados por la incorrecta distribución de tareas en ciertos puestos claves. De la misma manera, en este capítulo están desarrollados los métodos de evaluación de desempeño por competencias, los cuales servirán para controlar y evaluar el funcionamiento en cada puesto de trabajo.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Tema

Diseño organizacional por competencias y su relación en el desempeño del personal administrativo en una empresa de servicio de seguridad.

1.2. Planteamiento del Problema

La empresa SESEI Cía. Ltda., se encarga de brindar un servicio integral de seguridad particular, el cual su matriz está localizada en la ciudad de Guayaquil. La empresa fue constituida hace 25 años, ofreciendo sus servicios en el país, destacándose por su labor y rendimiento tanto en eventos particulares como en las empresas públicas y privadas. La compañía también brinda sistemas de seguridad modernos en el cual incluyen cámaras y GPS, equipos de inspección con tecnología avanzada, entre otros servicios.

En la empresa, a pesar del largo funcionamiento en el mercado, se han evidenciado muchos problemas en su organización interna, siendo la principal problemática, la ineficiencia en el desarrollo de funciones del área administrativa en dicha organización. No existe una organización de acorde a las obligaciones que debe desarrollar cada empleado en su puesto de trabajo.

Esto conlleva una carga laboral en los empleados, tanto administrativos como operativos, exponiendo la ineficiencia en cada una de sus responsabilidades e incluso deteriorando el clima organizacional en la empresa. También cabe mencionar que otro de los problemas se basa en el cumplimiento de las obligaciones con respecto a los empleados operativos, como los guardias de seguridad, por lo que no existe un control de documentos pasivos de aquellos guardias que dejan de ofrecer su servicio en la empresa; y que, como consecuencia genera una disconformidad en el empleado saliente, creando una mala imagen de la empresa.

La satisfacción laboral es un factor de gran importancia debido a que la motivación debe ser indispensable en un equipo de trabajo, de manera que los empleados o trabajadores puedan desarrollar sus funciones de manera eficiente, y a

su vez la empresa pueda generar rentabilidad y productividad, destacándose en el mercado de servicios de seguridad.

La estructura administrativa de la compañía SESEI Cía. Ltda., está compuesta por departamentos el cual desarrollan distintas tareas y están dirigidos por un Gerente General, que a su vez es liderado por un Presidente. Dentro de esta estructura, la empresa cuenta con Departamento de Talento Humano, Contabilidad, Inventario y de Operaciones. La figura 1 muestra el organigrama actual de la empresa SESEI Cía. Ltda., el cual muestra cómo se encuentra dividido.

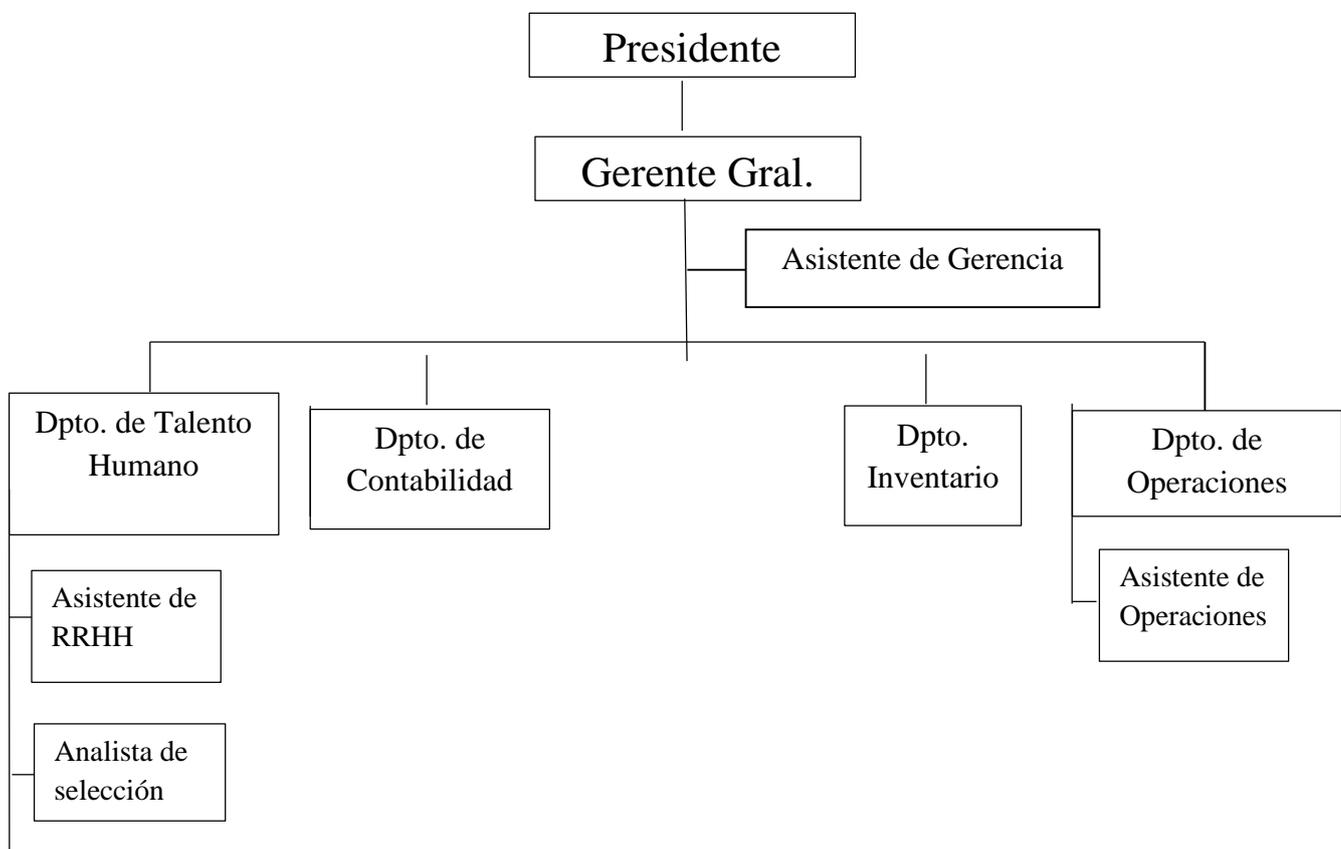


Figura 1. Organigrama Actual de la empresa SESEI CÍA. LTDA.

Fuente: Servicios de Seguridad Integral SESEI Cía. Ltda.

Elaborado por: Gavilanes, K. & Gordillo, S (2020)

1.3. Formulación del Problema

¿De qué manera el diseño organizacional por competencias influye en el desempeño laboral del área administrativa en una empresa de seguridad?

1.4. Sistematización del Problema

- ¿Cuáles son los fundamentos teóricos que sustenten el presente trabajo de investigación?
- ¿Cuál es la situación actual de la empresa en cuanto al desempeño laboral de los trabajadores administrativos?
- ¿Cuáles serán las mejoras en la distribución de funciones y procesos organizacionales?
- ¿Cuáles serán las estrategias que mostrarán mejoras en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la empresa SESEI Cía. Ltda.?

1.5. Objetivo General

Analizar la relación entre el diseño organizacional y el desempeño laboral de los empleados administrativos.

1.6. Objetivos Específicos

- Analizar los fundamentos teóricos que sustenten el presente trabajo de investigación
- Diagnosticar la situación actual de la empresa en relación al desempeño de los empleados administrativos.
- Identificar mejoras en la distribución de funciones y procesos organizacionales.
- Diseñar estrategias que mejoren el desempeño laboral en la empresa SESEI Cía. Ltda.

1.7. Justificación

La empresa es una organización que busca destacarse entre la competencia ofreciendo una variedad de servicios mediante recursos tanto humano como tecnológico, en el mercado de seguridad privada en Guayaquil.

La organización presenta problemas en el desempeño ineficiente de sus trabajadores, debido a aspectos que afectan directamente en el desarrollo de tareas

de los trabajadores. La motivación laboral es un factor indispensable en los equipos de trabajo. Las necesidades de los trabajadores

La presente investigación tiene como objetivo principal analizar la relación entre el diseño organizacional y el desempeño laboral, con el fin de proponer estrategias que eviten los errores, las incompetencias y el incorrecto desarrollo de funciones en cada departamento del área administrativa de la compañía SESEI Cía. Ltda.

1.8. Delimitación del Problema

Tabla 1

Delimitación del problema

Tema:	Diseño organizacional por competencias y su relación en el desempeño del personal administrativo en una empresa de servicio de seguridad.
Área:	Área Administrativa – Gestión del Talento Humano.
Periodo:	2020
Delimitación Geográfica:	Cdla. Garzota 1 Mz. 4, Guayaquil 090501 Guayaquil – Ecuador

Elaborado por: Gavilanes, K. & Gordillo, S (2020)

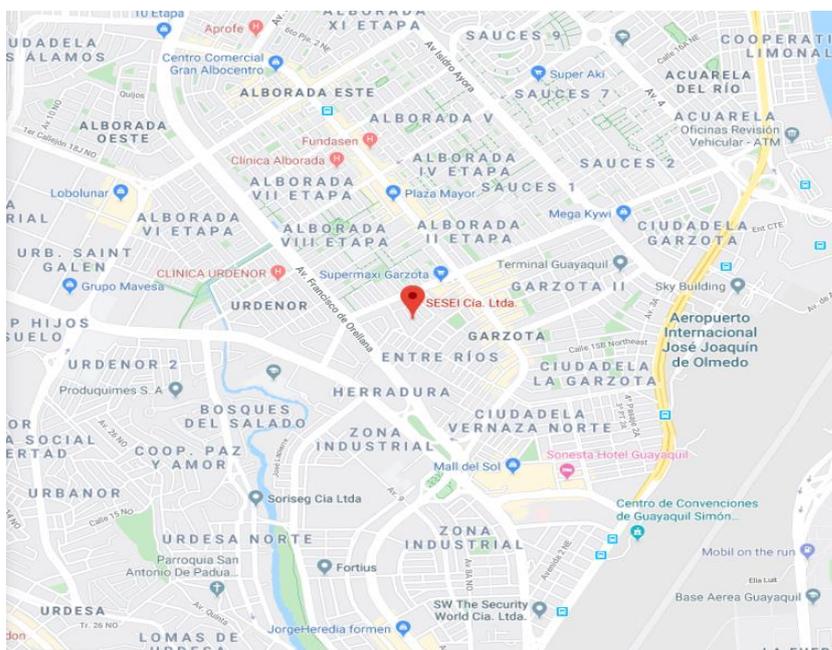


Figura 2: Ubicación de la empresa SESEI CIA LTDA.

Recuperado: De Google Maps <https://www.google.com/maps/place/SESEI+C%3ADa.+Ltda./>

1.9. Idea a Defender

Un diseño organizacional por competencias permitirá mejorar el desempeño de los trabajadores por lo que una estructura definida permite brindar una orientación específica a quienes conforman dicha estructura, de manera que cada colaborador pueda ejercer las funciones y responsabilidades correspondientes a cada puesto de trabajo. La propuesta de esta investigación se basa en analizar los aspectos del diseño organizacional, así como también el desempeño de los trabajadores, con el fin de desarrollar estrategias para reducir las falencias en las tareas que compete a cada departamento, y mejorar la eficiencia en el desarrollo de funciones.

1.10. Línea de Investigación Institucional/Facultad.

La línea de investigación Institucional de la presente investigación se basa en el Desarrollo estratégico empresarial y Emprendimientos Sustentables. La línea de investigación de la Facultad consiste en el Desarrollo Empresarial y del Talento Humano.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Marco Teórico

2.1.1. Antecedentes

Actualmente, existen problemas organizacionales que impiden el correcto desarrollo de las tareas en las diferentes áreas de la empresa. El trabajo de investigación, “DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA G&S LABORATORY DE TRUJILLO” realizado por los autores Gutiérrez, Otiniano, & Pérez (2016) luego de los resultados obtenidos de su investigación mencionan que “una organización debe estar bien estructurada para poder tener las bases de un crecimiento futuro, en la expansión de sus operaciones o ampliación de sus servicios.”. La estructura de una organización es un factor clave en el desarrollo y evolución de una empresa por lo que de esta manera, estarán establecido las distintas funciones; asignados las tareas; y delegado responsabilidades con el fin de cumplir con los objetivos de la organización.

Así mismo, la investigación realizada por (Cedeño & Vera , 2016) DISEÑO Y PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA SER APLICADO EN LA EMPRESA NATURPHARMA S.A., previo a su obtención de título de Máster en Administración de Empresas, se obtuvo como resultados y conclusión que “el fortalecimiento de la estructura organizacional interna. Mejora el clima laboral y contribuye a que cada individuo mejore el desempeño laboral, cumpliendo funciones específicas y guiadas bajo la filosofía empresarial.”. (Cedeño & Vera , 2016). La estructura organizacional bien definida permite que existan mejoras en sus elementos, tales como el clima laboral y la motivación de los empleados. Estos elementos están relacionados directamente con el comportamiento del trabajador, por lo que se verá evidenciado en su desempeño laboral.

Por otro lado, el estudio de investigación para optar el grado de Doctor en Ciencias: con Mención en Economía y Gestión, el cual consiste en NUEVO DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ACTIVIDAD AGROINDUSTRIAL:

CASO ALIMENTOS DEL SUR, realizado por (Valcárcel, 2017) luego de una amplia investigación, llegó a la conclusión de que “la limitación de cualquier organización, depende de la capacidad de una Empresa, para definir un diseño organizacional adecuado y lograr los objetivos trazados.”. Esto indica la relevancia y la relación que existe entre los elementos y la estructura de una organización, con respecto al comportamiento del empleado, ya que influye directamente en ellos de manera que los resultados se mostraran en base a la coordinación que exista como organización.

Una estructura organizacional conveniente, desarrollará una planificación administrativa eficiente, así como también ayudará en el logro de objetivos de la organización. El trabajo de investigación previo a la titulación, presentada en la Facultad de Administración de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, realizado por los autores Andrés Fajardo & Coraima Sánchez (2019) PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA DE INSUMOS MARIDUEÑA MARCHAN, DISTIMA S.A. establecieron que un correcto diseño organizacional permite contribuir a la empresa y lograr un elevado desempeño laboral en su planificación como organización.

Dentro de esta investigación se evidenciará factores determinantes que reflejen la situación actual en cuanto a cumplimiento de objetivos, desarrollo de funciones. Actualmente presenta algunas falencias en el desempeño funcional de los trabajadores, por una desorganización en la ejecución de tareas. Según Canteral & Moran (2019) en su investigación Plan de Diseño Organizacional para la empresa HIROMETALSA S. A. detalla como causas principales la ausencia de un control de procesos y funciones en el área operativa de dicha organización, en la cual existe también la ineficiencia causado por la carencia de una organización en el desarrollo de competencias en dicha área mencionada.

El desempeño laboral dentro de un equipo de trabajo está ligado con muchos aspectos, uno de ellos es el clima organizacional que existe dentro de una empresa. El trabajo de investigación EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA MULTINACIONAL COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLE EN EL

ECUADOR en la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil realizado por Kayser Romero (2019), menciona la importancia de este factor ya que “es un sistema de propiedades que los trabajadores distinguen directa o indirectamente, influyendo en el desarrollo de funciones en la organización”. La motivación laboral es un factor dependiente del clima organizacional, que a su vez encadena el desempeño laboral, ya que la motivación es una reacción o conducta del trabajador, ocasionado por el ambiente que existe en una organización, tomando como fase final, el desempeño en las funciones que el trabajador sea asignado. Muchas veces, la motivación laboral también depende de qué manera se satisface las necesidades de los empleados, de lo que el empleador ofrezca, y las condiciones de trabajo en la empresa. Tal como indica la revista científica *International Journal of Good Conscience*, en el cual los autores Ramírez, R., J. L. Abreu y M. H. Badii, (2008) mencionan que la motivación depende del grado de coincidencia entre lo que un empleado busca en su trabajo y lo que el empleador le proporcione.

Por otro lado, la cultura organizacional es un factor, no tan determinante como la motivación laboral, pero si influyente. La mayoría de organizaciones poseen culturas, valores, políticas, en el cual la empresa puede estar identificada. De la misma manera, estos aspectos son considerados en la incidencia del desempeño laboral de los empleados. Por lo que en el trabajo de maestría *LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL HOSPITAL GENERAL BABAHOYO* realizado en la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, por la Lcda. Benítez Gómez (2019) define como cultura organizacional al conjunto de creencias e ideales del grupo de trabajo, así como también, explica que la cultura organizacional puede ser utilizada con el fin de realizar una medición sobre el rendimiento individual o colectivo del equipo de trabajo durante distintos escenarios laborales.

La comunicación laboral dentro de una organización permite llevar a cabo los procesos organizacionales de manera eficiente, ya que existe una sincronización efectiva entre departamentos. El trabajo de investigación previo a la Titulación en Ingeniería y Gestión de Recursos Humanos, *RELACIÓN ENTRE NIVELES DE SATISFACCIÓN LABORAL CON LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LOS*

COLABORADORES DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL realizado en la Facultad de Ecología Humana, Educación y Desarrollo de la Universidad Casa Grande, elaborado por Concha (2016), en el cual mediante un estudio interno en una Universidad privada llegó a la conclusión que existen problemas frecuentemente, a causa de la comunicación interna, donde “el 61.6% muestran insatisfacción laboral, fracción que representa la carencia en la comunicación interna dentro de la organización.” (Concha, 2016), tal como indica el siguiente gráfico de barras.

Satisfacción de la comunicación interna (organizacional)

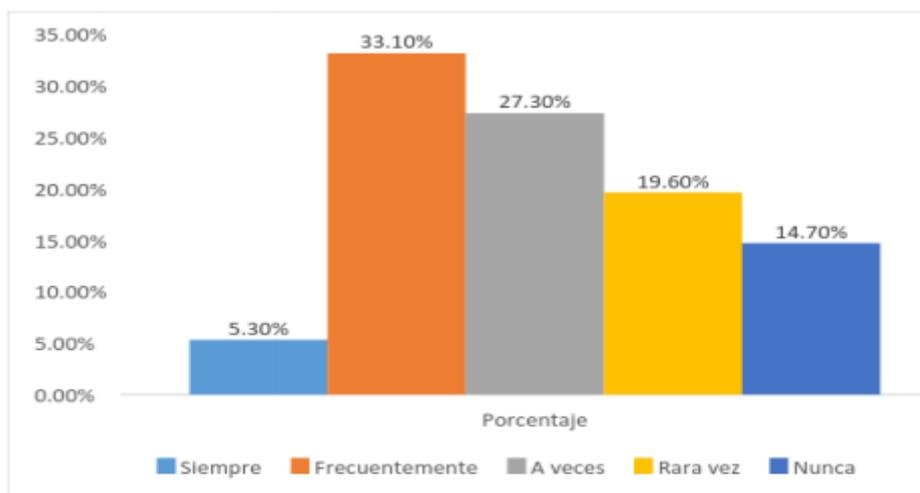


Figura 3. Satisfacción de la comunicación interna
Fuente: Concha (2016).

Actualmente, no existe un sistema en el cual se mida el desempeño laboral en la empresa de seguridad, por el cual se deduce que no exista un control adecuado para valorizar los resultados con respecto a las funciones de cada departamento. La inconformidad de los clientes revela la ineficiencia en los puestos de trabajo. En el trabajo de investigación, *DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO UTILIZANDO INDICADORES CLAVES DEL DESEMPEÑO KPIs, PARA LOS TRABAJADORES DEL COLEGIO DE INGENIEROS DE GUATEMALA* realizado por Calderón Schaart (2015) en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, donde el autor evalúa la eficiencia e incluso la satisfacción laboral mediante el método KPI, en el cual el indicador está

enfocado en el logro de objetivos, así como también, muestra la relación entre el cumplimiento de las tareas de los empleado

Estos antecedentes destacan la incidencia de la deficiente organización en la empresa, la incorrecta asignación de tareas, en el desempeño laboral de una empresa. Esto a su vez puede ocasionar el incumplimiento de objetivos que se plantean las compañías.

2.2. Marco Teórico Referencial

2.2.1. Diseño organizacional

Existen diversas teorías acerca del diseño organizacional, el cual según Chiavenato (2017) en su obra *Comportamiento Organizacional* menciona que es un proceso de crear y acoplar incesantemente “la estructura de la organización” con el fin de cumplir con las metas trazadas y alcanzar un alto nivel de productividad. Las organizaciones deben tener una estructura sólida que permita lograr el cumplimiento de objetivos y generar una ventaja competitiva.

El diseño organizacional que propone Idalberto Chiavenato es muy amplia, ya que “agrupa aspectos como la división de trabajo, la asignación de puestos de trabajo, unidades, departamentos y mecanismos que posibilite tener una coordinación con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.” Chiavenato (2017). Es por ello que dicho autor en su obra propone dos modelos que permitirá llevar a cabo un análisis de la situación actual de la empresa SESEI Cía. Ltda., con respecto a su diseño organizacional, por lo que Chiavenato (2017) menciona que existen dos modelos que se basan según las dimensiones básicas que se desarrolle en la estructura organizacional de la empresa SESEI Cía. Ltda.; dichos modelos se los conoce como mecanicistas y orgánicos. Los modelos orgánicos consisten en un diseño poco formal, no existe una centralización en las decisiones ni autoridad fija. Los modelos mecanicistas contienen aspectos como “una estructura jerárquica piramidal, existe centralización de las decisiones y la comunicación es vertical y eficiente.”. Chiavenato (2017). La empresa SESEI Cía. Ltda., posee actualmente un modelo mecanicista ya que existe una jerarquía sobre el cual está liderado por una autoridad y la responsabilidad de la toma de decisiones se centra en dicho mando, sin embargo, no existe una comunicación efectiva dentro de la estructura, por lo que

es una de las razones en las que existe falencias en el desarrollo de las tareas que realice cada empleado administrativo.

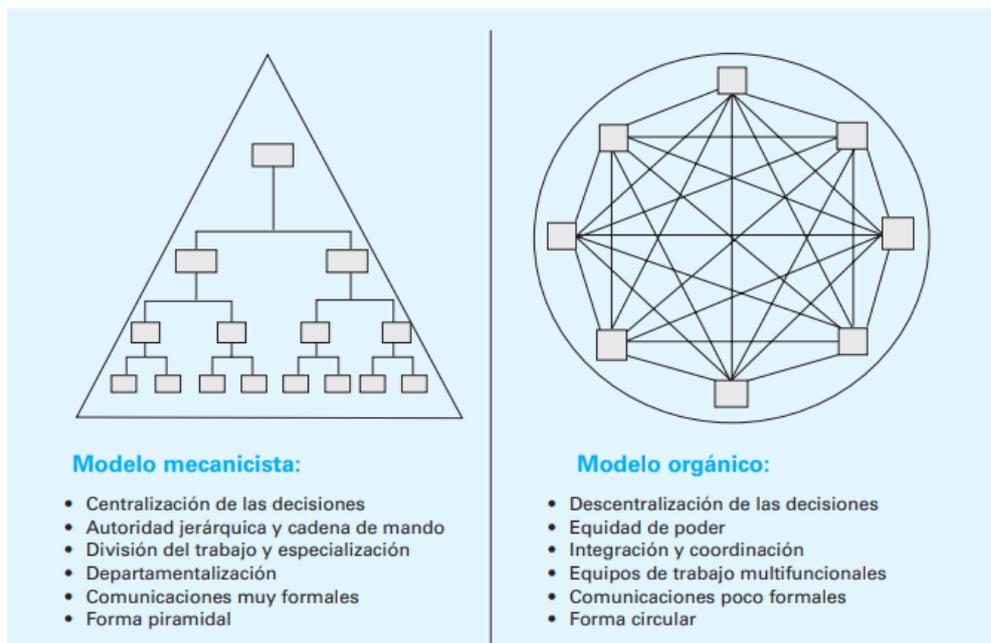


Figura 4. Modelos mecanicista y orgánico.
Fuente: Chiavenato (2017).

Una estructura organizacional, el autor Daft (2015) menciona que “implica un diseño de sistemas” para asegurar una correcta comunicación organizacional, sincronización entre los departamentos, de manera que exista una conexión eficiente entre los distintos puestos de trabajo. Este concepto es importante para esta investigación, debido a que se evaluará la distribución actual de la empresa SESEI CIA LTDA, con el fin de determinar la funcionalidad y el correcto desempeño de la presente estructura dentro de la organización.

Existen componentes claves en una estructura organizacional, que permite solidificar un organismo en beneficio de la empresa. Daft (2015) sostiene que una estructura organizacional “denota relaciones de subordinación; identifica conjunto de individuos entre departamentos e incluye sistemas que garantizan la comunicación efectiva.”. Estos componentes sirven como eje fundamental en esta investigación debido a que se puede estudiar por medio de estos factores, las causas que reducen la satisfacción y por ende el desempeño de los trabajadores.

En una estructura organizacional Daft (2015), proporciona elementos básicos que contribuyen en el diseño de una estructura organizacional en cuatro puntos

básicos. Expresa que en una organización siempre debe enfocarse y determinar un objetivo concreto, que identifica la razón de ser de la empresa. También sostiene que una organización tiene como obligación definir una autoridad en el cual recaerá la responsabilidad de las acciones. Este aspecto es importante debido a que una estructura firme, reduciendo confusiones dentro de un equipo de trabajo. El tercer punto tiene relación con el anterior, ya que sigue los patrones de la cadena de mando en una estructura, identificando niveles jerárquicos dentro de una organización. El cuarto punto se basa en la correcta distribución de trabajo, evitando duplicar las funciones y reduciendo errores en los procesos organizacionales

Para complementar estos conceptos, el autor Daft (2015) sostiene que para comprender de mejor manera los rasgos del diseño organizacional de una empresa, existen dos tipos de dimensiones, y estas permiten describir de manera más específica a una organización. Una de ellas es la dimensión estructural, el cual brinda perspectivas que permiten “describir los aspectos internos de una organización.” Daft (2015). Por otro lado, la dimensión contextual “representa a toda una organización, incluido el tamaño, metas, entorno, etc.”. Daft (2015). Este tipo de dimensiones proporciona aspectos que sirve para la descripción de una estructura organizacional. Ambas dimensiones poseen factores, que estará detallado en la siguiente tabla.

Tabla 2.

Factores dimensionales

Dimensión estructural	Dimensión contextual
Especialización: Se conoce también como la división del trabajo y consiste en el grado en que las tareas están distribuidas	Tamaño: Se fundamenta mediante la cantidad de empleados que existe dentro de una organización
Formalización: Consiste en la organización en cuenta a descripción de puestos, procesos organizacionales, etc.	Tecnología organizacional: Se basa en los instrumentos, acciones, técnicas utilizadas en la producción de una empresa
Jerarquía de autoridad: Se basa en la responsabilidad de un empleado en cumplir y notificar a su respectiva	Metas y estrategias: Consiste en la determinación y aspiraciones que tiene una organización; y que busca cumplir

autoridad inmediata.	mediante métodos, acciones, etc.
Centralización: Consiste en el grado de categoría o autoridad para tomar una decisión en la organización	Entorno: Se fundamenta en los agentes externos de una organización tales como: el gobierno, proveedores, competencia, etc.
Profesionalismo: Se basa en el grado de educación y conocimientos que tiene un empleado.	Cultura: Es el grupo de valores, creencias, normas relacionadas a la razón de ser de una organización

Fuente: Daft (2015).

Elaborado por: Gavilanes, K. & Gordillo, S (2020)

De la misma manera, el autor (Franklin Fincowsky, 2009) menciona que un diseño organizacional es “una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo con base en el objeto de su creación traducido y concretado en estrategias.”. Por lo que sostiene que la representación de dicha división está basado en lo que se conoce como organigrama, el cual es un instrumento que muestra la relación, distribución y jerarquía de los puestos de trabajo dentro de una organización. Los organigramas tienen como objetivo “facilitar los conocimientos y relaciones jerárquicas; proporcionar una imagen formal de una organización y representar un mecanismo de análisis organizacional.” (Franklin Fincowsky, 2009). Actualmente, la estructura de SESEI Cía. Ltda., está representado por un organigrama específico el cual “muestra en forma particular la estructura de un área de la organización.” (Franklin Fincowsky, 2009). Este tipo de organigrama está representado por la siguiente figura.

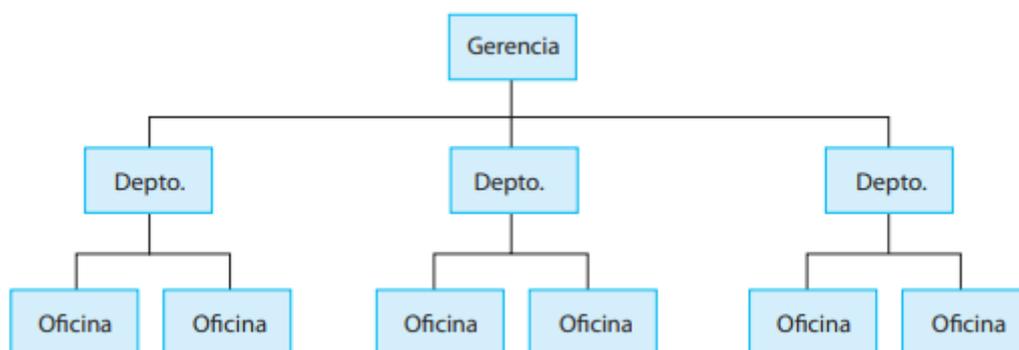


Figura 5. Organigrama Específico.

Fuente: (Franklin Fincowsky, 2009)

El diseño organizacional, Robbins (2014) sostiene que es un proceso que se basa en desarrollar una estructura fija, que implica decisiones bajo elementos como la especialización del trabajo, centralización, descentralización, formalización, departamentalización, tramos de control y cadenas de mando. Estos elementos contribuyen a una correcta asignación de procesos organizacionales dentro de una empresa.

2.2.2. Especialización del trabajo

La especialización del trabajo consiste en la división de las tareas en un equipo de trabajo, con el fin de asignar correctamente las actividades, según las fortalezas y atributo de cada trabajador, con el fin de reducir reducir la sobrecarga de tareas, los errores en los procesos administrativos y cumplir con los objetivos de la empresa. Cabe recalcar que para la presente investigación, se pretende evaluar la situación actual con respecto a las actividades laborales y el desempeño de los trabajadores con respecto a sus funciones dentro de la empresa. Robbins (2014), afirma que “cada empleado se especializa en hacer una parte de una actividad en lugar de hacerla toda.”. Con el fin de destacar a los empleados en base a su desempeño en las actividades de la empresa. De manera que la empresa SESEI Cía. Ltda., mantiene en sus puestos de trabajo, personal con dominio sobre el área en la que se desempeñan, sin embargo, la saturación de tareas refleja las falencias en el desarrollo de las mismas, por lo que los empleados administrativos realizan actividades en las que no son eficaces y no cumplen con dichas tareas de manera correcta.

2.2.3. Departamentalización

La departamentalización es la manera por el cual se unen los puestos de trabajo. La departamentalización, según Robbins (2014) posee cinco diferentes tipos, cada uno con una característica relevante. Entre ellos están: la departamentalización por procesos, departamentalización por productos, departamentalización geográfica, departamentalización por clientes y la departamentalización funcional.

En la departamentalización por procesos existe un mayor flujo de actividades, a su vez un mejor control en los procedimientos administrativos. Por otro lado, en la departamentalización por funciones, se caracteriza por la capacidad que existe para

asignar especialidades similares y agrupar personas con conocimiento comunes de las actividades laborales. La departamentalización por productos se enfoca en brindar mayor prioridad a la especialización de un producto o servicio. La departamentalización geográfica se centra en satisfacer de mejor manera la atención y el servicio a mercados regionales, la desventaja consiste en que se duplican las funciones. Por último, la departamentalización por clientes, se enfoca en brindar una atención especializada a los consumidores, de la misma manera se duplican las funciones.

La empresa SESEI CIA LTDA maneja una departamentalización por funciones, en el cual los puestos de trabajo se subdividen según diferentes áreas administrativas. Cabe recalcar que la división de trabajo dentro de la empresa esta sobrecargada, y muchos empleados no se desempeñan correctamente.

2.2.4. Cadena de Mando

Dentro de cualquier organización, siempre existe una autoridad el cual posee la capacidad de influir sobre sus dirigidos, también tiene la potestad y la responsabilidad de tomar decisiones según lo mostrado por sus dirigidos. La Cadena de Mando, según Robbins (2014), consiste en la “línea de autoridad” que se desplaza desde el nivel de alto rango de autoridad hasta el puesto de trabajo de menor jerarquía en la organización. Dentro de la empresa de servicios de seguridad SESEI CIA LTDA, la jerarquía dentro de la organización, está liderada por un Presidente, el cual es el representante legal de la empresa. Seguido por un Gerente General, el cual se encarga de delegar funciones, tomar decisiones junto al representante legal de la empresa, etc.

2.2.5. Tramo de control

El tramo de control consiste en la “cantidad de empleados que puede dirigir un gerente de forma eficiente y eficaz.” Robbins (2014). El tramo de control permite determinar las líneas de autoridad en las estructuras con el fin de delegar responsabilidades en los diferentes niveles jerárquicos de la organización. De esta manera se puede reducir los errores dentro del área administrativa por lo que

actualmente en SESEI Cía. Ltda., no existe una coordinación de autoridad ni centralización en la toma de decisiones en los departamentos.

2.2.6. Centralización y Descentralización

Según Robbins (2014) “la centralización es el grado en que la toma de decisiones se da en los niveles superiores de la organización, mientras que la descentralización consiste en la responsabilidad de la toma de decisiones en niveles inferiores.”. Estos aspectos son fundamentales ya que de esta manera, la empresa puede definir una autoridad cuya responsabilidad en la toma de decisiones radica en dicho mando.

2.2.7. Formalización

La Formalización es un elemento fundamental para el desarrollo de funciones y tareas ya que consiste en “el grado de estandarización y comportamiento de los empleados guiados por reglas y procedimientos en los trabajos de una organización.” Robbins (2014).

2.2.8. Diseño Organizacional con enfoque integrado a las competencias

El diseño organizacional por competencias, Rodríguez et al., (2012) establece que es fundamental contar con personas que posean características de acorde al puesto de trabajo asignado, de manera que los objetivos puedan ser cumplidos en beneficio de una organización. De esta manera, el diseño organizacional por competencias permite que dentro de una organización, se establezca una correcta selección para los cargos demandados por la empresa con el objetivo de incorporar talento humano capacitado para las responsabilidades del puesto de trabajo.

2.2.9. Desempeño Laboral

El desempeño laboral dentro de una organización es un factor importante que permite evidenciar la eficiencia del trabajo realizado por los colaboradores, que en este caso de investigación son los empleados del área administrativa de la empresa de seguridad SESEI Cía. Ltda. La evaluación del desempeño laboral “es una apreciación sistemática de cómo cada persona se ocupa en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro.”. Chiavenato (2017). Dicha evaluación permitirá

determinar la eficiencia en el desempeño de los trabajadores administrativos dentro de la organización, siendo este un factor clave para reducir las falencias en la ejecución de las tareas y responsabilidades de cada puesto de trabajo.

Para evaluar el desempeño laboral dentro de una empresa, Chiavenato (2017) menciona que dicha evaluación “es un instrumento clave que permitirá mejorar los resultados de los recursos humanos en la organización.”, y posee métodos tradicionales que proporcionan criterios, parámetros para poder definir la eficiencia dentro de la estructura organizacional, los cuales son:

- Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas.
- Método de elección forzosa.
- Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos.
- Método de comparación de pares.

El método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas se basa en la elaboración y determinación de factores que permitirán valorar cada criterio con respecto al desempeño realizado por los trabajadores en una organización. Chiavenato (2017) menciona que dentro de este método, existen tres tipos de métodos de escalas gráficas, los cuales son: continuas, semicontinuas y discontinuas, y se diferencian según los puntos intermedios que proporcionan una valoración más específica en la evaluación de desempeño. En las siguientes figuras se mostrara la diferencia de cada una de las escalas gráficas.



Figura 6. Escala gráfica continua

Fuente: Chiavenato (2017)

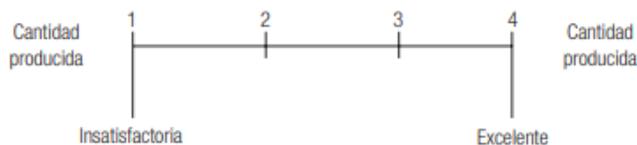


Figura 7. Escala gráfica semi-continua

Fuente: Chiavenato (2017)

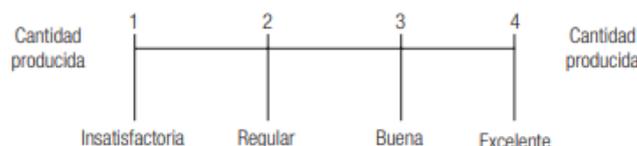


Figura 8. Escala gráfica discontinua

Fuente: Chiavenato (2017)

El método de elección forzosa “consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual.” Chiavenato (2017). Dicho método permitirá determinar de manera objetiva, mediante parámetros positivos y negativos, el desempeño realizado por los trabajadores. El método es de fácil aplicación y muy útil ya que mediante dicho método se podrá recolectar información acorde a lo realizado por los evaluados.

El método de evaluación de desempeño mediante incidentes críticos es una herramienta que permite recopilar los aspectos positivos y negativos del evaluado, y de esta manera determinar las falencias y destrezas de los trabajadores dentro de una organización. Este método se caracteriza por registrar todos los aspectos, para así ponderar aquellos positivos y corregir los aspectos negativos que afecten el desarrollo de las tareas en la organización. De esta manera, la figura 8 muestra la forma que actúa el método de evaluación de desempeño mediante incidentes críticos

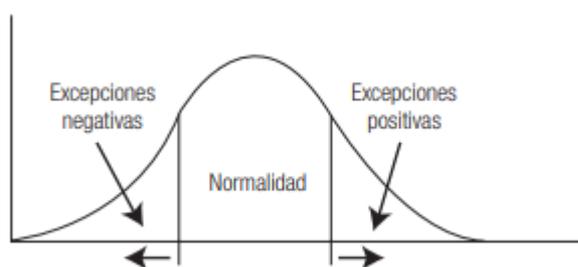


Figura 9. Método de evaluación mediante incidentes críticos
Fuente: Chiavenato (2017)

El método por comparación de pares es un instrumento que busca valorar mediante factores de evaluación, en el cual se desarrolla recopilando información de los empleados, tomados de dos en dos. Esta metodología permitirá comparar y determinar la relación de cada uno de los trabajadores con respecto a su desempeño dentro de la organización.

Estos métodos, en los cuales Idalberto Chiavenato menciona en su obra, son de gran utilidad por lo que permiten recopilar la mayor cantidad de información relevante sobre los resultados obtenidos en relación al desempeño de funciones dentro de una organización

Por otro lado, Martha Alles (2002) menciona que el desempeño laboral “pueden ser medidos mediante características, conductas y resultados.”. La medición del desempeño

laboral mediante características muestra mecanismos en los cuales son conocidos por ser objetivos dentro de la evaluación. La medición mediante conductas ofrece una perspectiva acerca del comportamiento y funcionalidad sobre las acciones de los colaboradores dentro de la organización. Por último, la medición mediante resultados se enfoca exclusivamente en los logros y cumplimiento de objetivos de la organización. El proceso en el cual, se realiza la evaluación de desempeño, está compuesto por tres etapas, según Alles (2002), en primer lugar “se define el puesto de trabajo”. Esta etapa consiste en “definir y establecer las responsabilidades tanto del supervisor como el colaborador, en sus respectivos puestos de trabajo.” (Alles. 2002). La segunda etapa consiste en desarrollar la evaluación en base a los resultados obtenidos del colaborador, tomando en cuenta los factores que ayuden a valorar o calificar el trabajo realizado por los empleados. La tercera etapa se basa en realizar una retroalimentación en base a los resultados obtenidos con el fin de establecer mejoras, así como también para identificar el progreso del colaborador.

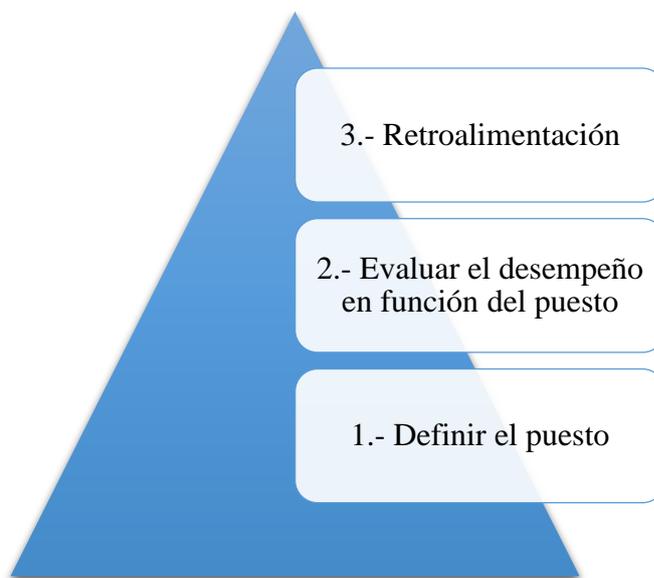


Figura 10. Etapas claves de la Evaluación del desempeño

Fuente: Alles (2002)

Elaborado por: Gavilanes, K. & Gordillo, S (2020)

Tomando en consideración el método de evaluación de desempeño mediante los comportamientos, Alles (2002) menciona que existen herramientas específicas que permitirán “sintetizar de manera objetiva los factores y la frecuencia en relación al comportamiento de los trabajadores dentro de la organización”, es decir mediante dicho mecanismo, el evaluador podrá registrar y medir el desempeño laboral relacionándolo

con la frecuencia observada en un comportamiento. Martha Alles (2002) menciona que estas herramientas son:

- Método de Corrección Ascendente
- Método de Corrección Descendente

El método de corrección Ascendente “prevé opciones intermedias o puntuación decimal para aumentar la calificación de la evaluación cuando el evaluado presenta con cierta frecuencia comportamientos en relación con el nivel superior.” (Alles. 2002). Este método permitirá determinar la frecuencia en la que un colaborador recurre habitualmente. Por otro lado, el método de Corrección Descendente es muy similar al método de Corrección Ascendente, en la cual la única diferencia se basa en el orden de las frecuencias, siendo estas en orden decadente o descendente como lo menciona la autora. Estos métodos son utilizados con el fin de establecer la continuidad o reiteración en las que están involucrados los comportamientos de los colaboradores en una organización.

Así mismo, la autora Martha Alles menciona en su obra, una herramienta denominada evaluación de desempeño de 360^a en la que consiste en “un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados.” Alles (2002). Este método de evaluación de desempeño se caracteriza por incluir la valoración de varios participantes. Dicha evaluación de desempeño debe realizarse en base a juicios o factores relacionados con las competencias y responsabilidades de los puestos de trabajo. El proceso para realizar la evaluación de desempeño de 360^a contiene 7 etapas, tal como lo muestra la figura. Alles (2002) menciona que la primera etapa consiste en definir las competencias en base a los puestos de trabajo para que estas sean evaluadas a cada trabajador. En segundo lugar, se establece el diseño de la evaluación, es decir, los formularios que servirán como guía para evaluar a los empleados. En tercer lugar, se realiza una selección de las personas que participaran como evaluadores en la organización, para que de esta manera se desarrolle la evaluación lo que corresponde a la siguiente etapa del proceso. Los últimos pasos se basan en elaborar informes e interpretar resultados.



Figura 11. Proceso de la Evaluación 360^a
Fuente: Alles (2002)
Elaborado por: Gavilanes, K. & Gordillo, S (2020)

El desempeño laboral de los colaboradores en una organización es un factor importante en la consecución de los objetivos de una organización. La constante evaluación permite determinar la situación actual en la que los empleados desarrollan y cumplen con sus responsabilidades. Werther & Davis (2008) lo definen como “el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización.”. La medición del desempeño también otorga la capacidad para que la empresa posea recursos humanos capacitados, y de esta manera la organización pueda cumplir con las metas trazadas. Cabe recalcar que también permitirá que la empresa se encuentre en un rango mucho más competente y eficiente frente a la competencia

Una vez recopiladas las bases teóricas que sustentan la presente investigación, se llega a la conclusión que actualmente la empresa cuenta con una estructura organizacional, sin embargo, esta no funciona correctamente por lo que no existe una coordinación entre departamentos, tampoco existe un correcto desarrollo de las responsabilidades de cada trabajador en sus respectivos puestos de trabajo, entre otras falencias. Las consecuencias de los factores incidentes mencionados, conllevan a que el desempeño laboral se vea afectado. La propuesta del presente estudio se basará según la teoría que menciona Chiavenato (2017) en la cual consiste en el modelo mecanicista,

tomado como referencia y guía para la reestructuración del diseño organizacional. Este modelo será tomado como propuesta para buscar mejoras en la distribución de funciones organizacionales dentro del área administrativa. Cabe recalcar que actualmente la empresa posee un modelo similar en su organización, sin embargo, este no ha mostrado resultados positivos por lo cual se propone reestructurar dicho modelo y evaluar el desempeño del mismo. Para efecto, la teoría que servirá de sustento para medir el desempeño laboral en una organización, corresponde a Chiavenato (2017). Dicha teoría consiste en el método de evaluación de desempeño mediante escalas gráficas y mediante críticos. Estos métodos pueden complementarse con el fin de obtener información más específica, resultados más eficientes sobre el comportamiento y desempeño de los colaboradores en una organización. El método mediante escalas gráfica determinará el grado de eficiencia en las que se desempeñan los trabajadores de la empresa de seguridad SESEI Cía. Ltda. Mientras que el método de incidentes críticos permitirá actuar frente a los aspectos negativos para así obtener mejoras de los mismos.

La matriz FODA, tomando como referencia a (García Lopez & Cano Flores) es una técnica que “requiere del análisis de los diferentes elementos que forman parte del funcionamiento interno de la organización.”. Esta técnica permitirá recopilar todos los aspectos positivos y aquellos que requieran mejoras en la organización, con el objetivo de realizar un diagnóstico sobre la situación actual de la empresa.

2.3. Marco Conceptual

2.3.1. Diseño Organizacional

El diseño organizacional consiste en la estructura que maneja una organización, mediante el cual se dividen las responsabilidades, tareas, con el fin de cumplir con los objetivos organizacionales. El diseño organizacional de la empresa SESEI Cía. Ltda., no ha funcionado correctamente en los últimos años, siendo este un factor negativo para poder desempeñarse eficientemente en la organización.

2.3.2. Clima organizacional

El clima organizacional consiste en el ambiente en el cual los trabajadores perciben emociones, dependiendo de la magnitud que sus necesidades sean satisfechas,

para que de esta manera puedan ejercer las tareas organizacionales de manera efectiva y la empresa cumpla con las metas trazadas. El clima organizacional se ve afectado en la organización por la falta de comunicación, exceso de tareas, y descoordinación entre departamentos de la empresa SESEI Cía Ltda.

2.3.3. Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño permite medir la efectividad de los trabajadores dentro de una organización, en base a las tareas realizadas y los objetivos cumplidos, con el fin de buscar mejoras para obtener un alto nivel de productividad, generar competitividad, en beneficio de la empresa. Este procedimiento se desarrolla mediante métodos, y bajo parámetros, con el fin de motivar a los empleados e incrementar la efectividad en el desarrollo de tareas. La evaluación de desempeño será de gran utilidad ya que se podrá medir el grado de eficiencia de los colaboradores de SESEI Cía. Ltda., con el fin de establecer mejoras en los procesos organizacionales.

2.3.4. Desempeño laboral

El desempeño laboral consiste en las acciones realizadas por un individuo dentro de su lugar de trabajo, en el cual muestra todas las competencias, destrezas y habilidades en la ejecución de tareas de una organización. El desempeño laboral es un factor importante para una empresa que busca destacarse en el mercado, realizando una gestión eficiente. SESEI Cía. Ltda., posee falencias en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos, creando consecuencias negativas en los resultados finales de los procesos administrativos.

2.3.5. Formalización

La formalización es un elemento importante que compone al diseño organizacional, e indica el grado de estandarización de una organización. Este aspecto sirve para determinar todos los requerimientos y descripciones que posee una organización. En la empresa SESEI, existen departamentos que carecen de una guía de funciones que permita que el trabajador sea responsable de su puesto de trabajo.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Metodología

La metodología para la presente investigación se realizó en base a mecanismos que sirvieron en la recolección de los datos, que evidencien las falencias en la estructura organizativa de la empresa. Dentro de este capítulo, se detallan factores claves que permitan demostrar la validez de la idea a defender, así como también sirvieron como sustento para evaluar la situación actual de la organización y finalmente elaborar una propuesta que mejore el desempeño de los trabajadores desde el punto de vista estructural y organizativo.

Los antecedentes presentados en el capítulo anterior evidencian las razones por las que la efectividad de los resultados en la ejecución de tareas es insuficiente, por lo que existen consecuencias a razón de estos factores que afectan el desempeño laboral de los trabajadores, así como también en la consecución de objetivos. Para esto, la metodología contiene fundamentos en el cual los criterios provenientes de los clientes internos de la organización fueron manifestados dentro de estos mecanismos de investigación.

3.2. Tipo de investigación

El tipo de investigación permitió especificar propiedades, características, rasgos y comportamientos de las personas, aspectos los cuales serán objeto de estudio. Para la presente investigación, el alcance del estudio será descriptivo, en la cual se analizaron los datos, mediante las técnicas como la observación, para conocer el ambiente, el modo de trabajo y el desempeño laboral de los trabajadores dentro de la organización.

De la misma manera, el método que fue utilizado el presente trabajo de investigación es el método deductivo. Este método permite llegar a conclusiones básicas por medio de conclusiones. Cabe recalcar que también se considera este método de investigación ya que parte desde lo general hasta lo más específico, como los hechos tomados como antecedentes en los anteriores capítulos.

3.3. Enfoque

El enfoque de la investigación es mixto, el cual consiste en la aplicación de los enfoques cualitativos y cuantitativos. Ambos enfoques fueron de gran utilidad ya que se recopilaron datos mediante distintas técnicas con el fin de evaluar la conformidad dentro de la organización y la eficiencia en desarrollo de las funciones dentro de los departamentos. Estos datos fueron cuantificados y referenciados mediante gráficos estadísticos con el fin de establecer una reseña acerca de lo recolectado. El enfoque cualitativo permitió investigar de manera más específica, obteniendo resultados más precisos que sirvieron para la propuesta de investigación. Por otro lado, el enfoque cuantitativo permite demostrar mediante números los resultados obtenidos.

El enfoque cualitativo permitió recopilar información acerca de las distintas opiniones del personal administrativo ya que, al ser una herramienta indagatoria, permite explorar los distintos criterios de cada colaborador, así mismo, el enfoque cuantitativo permite indagar mediante segmentos o grupos para analizar y cuantificar los resultados obtenidos.

3.4. Técnica e instrumentos

Las técnicas de la investigación son instrumentos que fueron de utilidad para recopilar los datos en la empresa

Cuestionario: Los cuestionarios proporcionaron información específica que se buscó obtener de los empleados dentro de la organización. Para la investigación, los cuestionarios estarán dirigidos exclusivamente a los colaboradores del área administrativa de la empresa SESEI Cía. Ltda. (Ver anexo 1).

Observación: Mediante la técnica de observación, se pudo evidenciar de qué manera se desempeñan los empleados en sus departamentos. Esta técnica es muy importante ya que se identificaron muchas situaciones y comportamientos que complementen a las técnicas mencionadas anteriormente, para que de esta manera se pueda realizar un análisis más preciso. (Ver anexo 2).

3.5. Población

La población es el conjunto total, también denominado universo, “en el cual contiene todos los casos que se relacionan con especificaciones establecidas.”. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014). La empresa SESEI Cía. Ltda., ofrece servicios de seguridad hacia su clientela, por lo que posee una amplia nómina en el cual incluye el personal operativo, que son los guardias de seguridad. Para la presente investigación se realizó una delimitación debido a que el objetivo de la presente investigación se centró exclusivamente en el personal administrativo. En la siguiente Tabla 3, se detalla la cantidad total de empleados que se encuentran actualmente activos laborando dentro de la organización

Tabla 3. *Población de la empresa SESEI Cía. Ltda.*

Puesto	Cantidad
Presidente	1
Gerente General	1
Asistente de Gerencia	1
Gerente de Recursos Humanos	1
Asistente de Recursos Humanos	1
Analista de selección	1
Gerente de Contabilidad	1
Gerente operativo	1
Asistente operativo	1
Jefe de Inventario	1
Área central de vigilancia	1
Supervisor	15
Asistente de vigilancia	1
Guardias	250
Total	377

Fuente: SESEI. Cía. Ltda.

Elaborado por: Gavilanes, K. & Gordillo, S (2020)

3.6. Muestra

La muestra en una investigación es el resultado de la delimitación de la población que será objeto de estudio en una indagación sobre el problema. La muestra es un subconjunto extraído de la población del cual se recolectará información representativa para realizar análisis de los resultados en los mismos. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014). En la determinación de la muestra para la presente investigación, no se realizó ningún cálculo estadístico debido a que se extrajo una proporción específica de la población. El personal del área administrativa fue elemento de estudio dentro de esta investigación, que permitió

explorar, determinar las falencias y causas que afectan en la ejecución eficiente de las tareas dentro de la organización. Por lo consiguiente, se recolectó información proveniente de los empleados administrativos, los cuales fueron evaluados mediante un cuestionario para poder elaborar un análisis acerca de la estructura organizativa sobre el cual están desempeñando sus labores, así como también la satisfacción dentro de la organización. La muestra estará detallada en la siguiente tabla.

Tabla 4. *Muestra de la empresa SESEI Cía. Ltda.*

Puesto	Cantidad
Asistente de Gerencia	1
Gerente de Recursos Humanos	1
Asistente de Recursos Humanos	1
Analista de Selección	1
Gerente de Contabilidad	1
Gerente operativo	1
Jefe de inventario	1
Asistente de vigilancia	1
Secretario	1
Área Central de Vigilancia	1
Total	10

Fuente: SESEI. Cía. Ltda.

Elaborado por: Gavilanes, K. & Gordillo, S (2020)

3.7. Análisis de resultados del cuestionario

Los datos fueron recolectados mediante un cuestionario realizado al personal administrativo de SESEI Cía. Ltda., el cual fue elaborado, replicado según la escala de Likert, así como también de opciones múltiples, a través de preguntas cerradas que serán tabuladas, graficadas y analizadas en cada una de las interrogantes.

3.7.1. Cuestionario realizado al personal administrativo de SESEI Cía. Ltda.

3.7.1.1. Edad

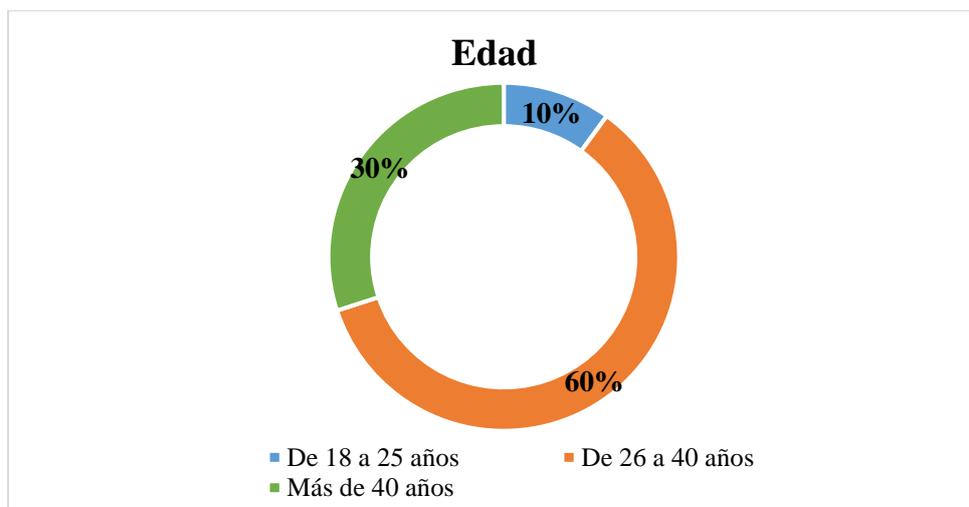


Figura 12. Rango de edades del personal administrativo.

Elaborado por: Gavilanes, K. & Gordillo, S (2020)

Tabla 5. Rango de edades del personal administrativo

Rango	Datos	Porcentaje
De 18 a 25 años	1	10%
De 26 a 40 años	6	60%
Más de 40 años	3	30%
TOTAL	10	100%

Elaborado por: Gavilanes, K. & Gordillo, S (2020)

Análisis

Para el análisis de los resultados presentados, de los 10 trabajadores se puede evidenciar que existe una gran proporción de trabajadores que están entre los límites de 26 a 40 años, siendo mayoría en relación con los demás rangos con un 60%. Por otro lado, existe un fundamento importante dentro de la tabla y consiste en que la proporción menor es aquella que está entre los límites de 18 a 25 años, con un 10% del total de los encuestados. Así mismo, existe un 30% del total de los encuestados que posee mayor a 40 años. Cabe recalcar que las edades dentro del personal administrativo muestran que dicha área posee personal experimentado en gran parte de sus funciones, reflejando que el 90% posee desde 26 años de edad en adelante

3.7.1.2. Clima Organizacional en el área administrativa

2) En la escala de Likert, ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto al clima organizacional dentro de la jornada laboral?

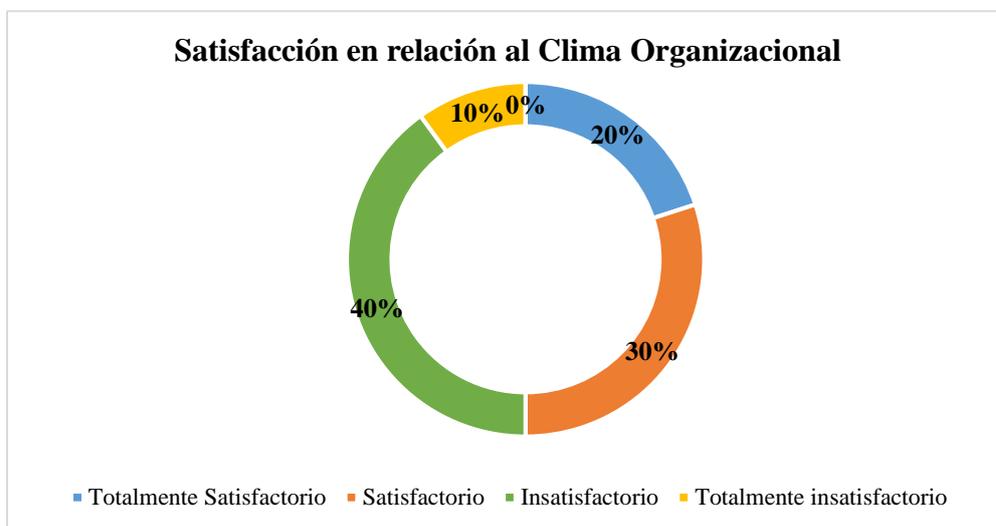


Figura 13. Satisfacción en relación con el Clima Organizacional.
Elaborado por: Gavilanes, K. & Gordillo, S (2020)

Tabla 6. Satisfacción con relación al Clima Organizacional

Nivel de Satisfacción	Datos	Porcentaje
Totalmente Satisfactorio	2	20%
Satisfactorio	3	30%
Insatisfactorio	4	40%
Totalmente Insatisfactorio	1	10%
TOTAL	10	100%

Elaborado por: Gavilanes, K. & Gordillo, S (2020)

Análisis

Para el presente análisis, se puede evidenciar que existe un equilibrio con respecto a los resultados obtenidos de esta interrogante ya que de los 10 encuestados, el 50% el cual se divide entre 40% que no están satisfechas y el 10% que están totalmente insatisfechas, no están de acuerdo con el clima organizacional que existe dentro de las oficinas administrativas. Por otro lado, el 50% restante, así mismo se divide entre aquellos que están totalmente satisfechas y satisfechas; con un 20% y 30%

respectivamente. Estos resultados indican que a pesar de existir personas satisfechas con el clima que existe dentro de la empresa, también hay trabajadores que no se encuentran motivadas por el ambiente laboral dentro de la organización.

3.7.1.3. Comunicación entre Departamentos

3) En la escala de Likert, ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a la comunicación entre departamentos dentro de la jornada laboral?

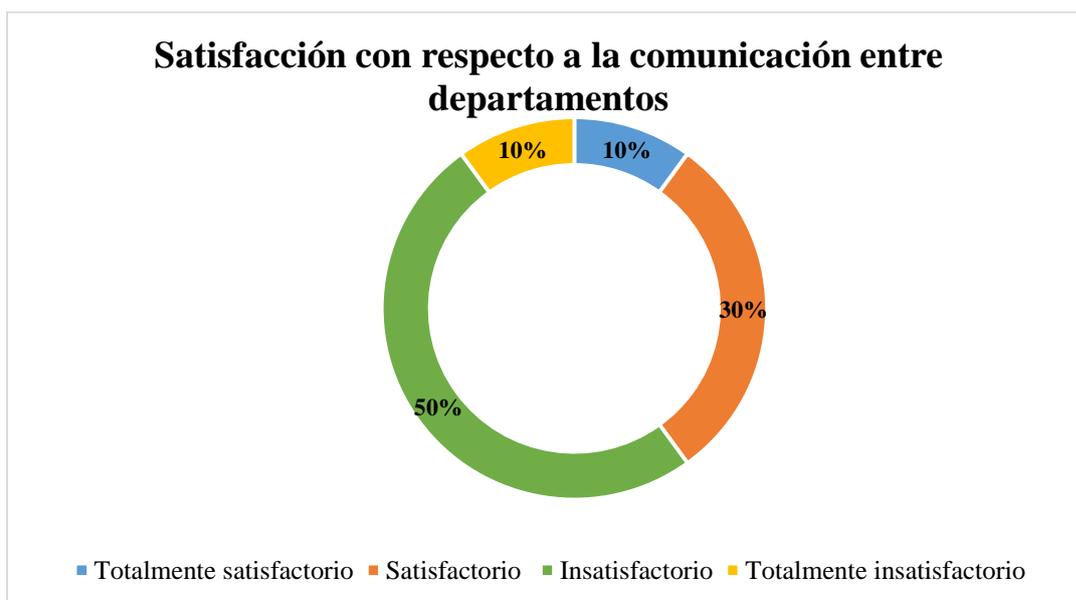


Figura 14. Satisfacción con relación a la comunicación departamental.

Elaborado por: Gavilanes, K. & Gordillo, S (2020)

Tabla 7. Satisfacción con relación a la comunicación departamental

Nivel de Satisfacción	Datos	Porcentaje
Totalmente Satisfactorio	1	10%
Satisfactorio	3	30%
Insatisfactorio	5	50%
Totalmente Insatisfactorio	1	10%
TOTAL	10	100%

Elaborado por: Gavilanes, K. & Gordillo, S (2020)

Análisis

Dentro del presente análisis, según los resultados obtenidos por los encuestados, se puede dejar en evidencia que la comunicación entre departamentos no ha sido eficiente, lo que otorga oportunidad a desarrollar tareas de manera errónea. De los 10 encuestados, el 40% se encuentra satisfecha con la comunicación departamental, siendo minoría con respecto al grupo de encuestados que no se encuentran satisfechas con la comunicación que se maneja en el área administrativa. La comunicación entre los trabajadores es fundamental porque de esa manera, existe una organización y coordinación en el desarrollo de las tareas, para así efectuarlas de manera eficiente.

3.7.1.4. Relaciones Laborales

4) ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a la relación laboral entre compañeros de trabajo?



Figura 15. Satisfacción de relaciones Laborales entre el personal administrativo.

Elaborado por: Gavilanes, K. & Gordillo, S (2020)

Tabla 8. Satisfacción respecto a la relación laboral

Nivel de Satisfacción	Datos	Porcentaje
Totalmente Satisfactorio	2	20%
Satisfactorio	6	60%
Insatisfactorio	2	20%
Totalmente Insatisfactorio	0	0%
TOTAL	10	100%

Elaborado por: Gavilanes, K. & Gordillo, S (2020)

Análisis

Para el presente análisis, los resultados obtenidos de los encuestados dejan en evidencia que existe una pequeña proporción que no está satisfecha con la relación laboral que existe dentro del área administrativa, lo que reduce la motivación dentro de los mismos. Por otro lado, existe una mayoría con relación a la satisfacción positiva en la relación laboral que mantiene el personal administrativo. Cabe destacar que las relaciones laborales permiten que exista un vínculo entre trabajadores que fomenten el trabajo en equipo y la consecución de los objetivos de una organización.

3.7.1.5. Sobrecarga de Tareas

5) ¿Está conforme con realizar exceso de tareas adicionales dentro su jornada laboral?



Figura 16. Sobrecarga de tareas
Elaborado por: Gavilanes, K. & Gordillo, S (2020)

Tabla 9. Sobrecarga de Tareas

Opciones	Datos	Porcentaje
Si	0	0%
No	10	100%
TOTAL	10	100%

Elaborado por: Gavilanes, K. & Gordillo, S (2020)

Análisis

Para el presente análisis, de acuerdo con los resultados obtenidos por los encuestados se puede evidenciar que la totalidad de los encuestados no se encuentra conforme con el desarrollo de su jornada laboral debido a que el 100% no está de acuerdo en realizar un exceso de tareas que, según las observaciones realizadas, en muchas ocasiones los trabajadores desarrollan tareas que normalmente no son de propia responsabilidad.

3.7.1.6. Coordinación en los procesos laborales

6) ¿Está de acuerdo con los procesos y la organización que realiza el área administrativa en la jornada laboral?

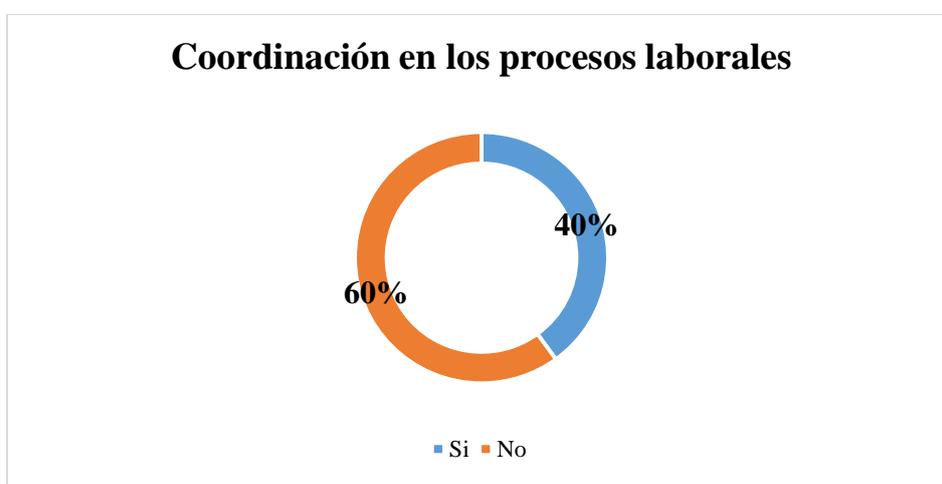


Figura 17. Coordinación en los procesos laborales
Elaborado por: Gavilanes, K. & Gordillo, S (2020)

Tabla 10. Coordinación en los procesos

Opciones	Datos	Porcentaje
Si	4	40%
No	6	60%
TOTAL	10	100%

Elaborado por: Gavilanes, K. & Gordillo, S (2020)

Análisis

Dentro del presente análisis, en base a los resultados obtenidos por los encuestados, se puede evidenciar que la gran mayoría manifiesta que no existe una correcta coordinación y organización con respecto al desarrollo de las actividades según el área y

responsabilidades que posea cada trabajador. Lo que conlleva muchas confusiones y por lo tanto a errores en el desarrollo de tareas. El 60% de los encuestados manifestaron que no existe dicha coordinación en los procesos administrativos, mientras que el 40% restante indica que si existe una coordinación y pueden desarrollar sus actividades sin ningún problema.

3.7.1.7. Conformidad con la estructura organizacional actual

7) ¿Cuál es su nivel de conformidad con respecto a la estructura organizacional que existe actualmente en la empresa?

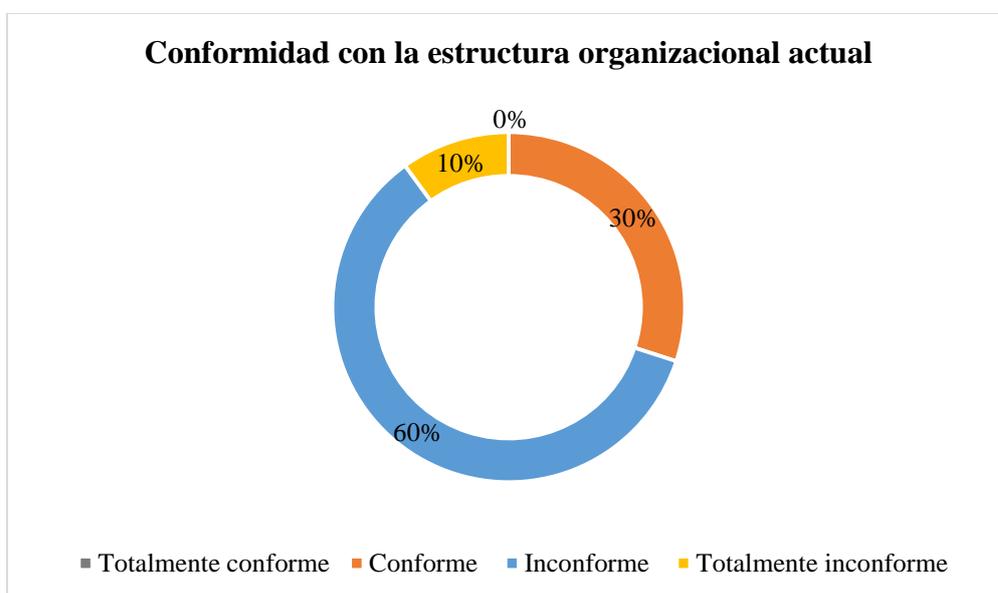


Figura 18. Conformidad con la estructura organizacional actual
Elaborado por: Gavilanes, K. & Gordillo, S (2020)

Tabla 11. Conformidad con la estructura organizacional actual

Nivel de Conformidad	Datos	Porcentaje
Totalmente Conforme	0	0%
Conforme	3	30%
Inconforme	6	60%
Totalmente Inconforme	1	10%
TOTAL	10	100%

Elaborado por: Gavilanes, K. & Gordillo, S (2020)

Análisis

En el presente análisis, en base a los resultados obtenidos por los encuestados, se puede determinar que existe una gran proporción que no se encuentra conforme con la estructura actual de la organización, siendo este un 70% de los encuestados, divididos en un 60% y 10% que están inconformes y totalmente inconformes respectivamente. Por otro lado, existe una minoría que se encuentra solamente conforme, siendo este un 30% del total de los encuestados. El personal administrativo deja en evidencia que se deben realizar mejoras para que el total de los trabajadores estén satisfechos y motivados para desarrollar y desempeñarse efectivamente.

3.7.1.8. Capacitaciones en el área administrativa

8) ¿Realizan capacitaciones para el personal administrativo?

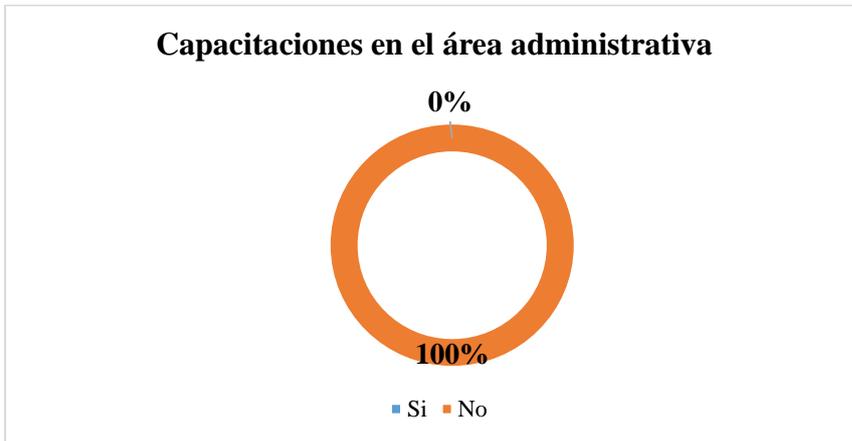


Figura 19. Capacitaciones en el área administrativa
Elaborado por: Gavilanes, K. & Gordillo, S (2020)

Tabla 12. Capacitaciones en el área administrativa

Opciones	Datos	Porcentaje
Si	0	0%
No	10	100%
TOTAL	10	100%

Elaborado por: Gavilanes, K. & Gordillo, S (2020)

Análisis

En el presente análisis, según los resultados obtenidos por los encuestados, se puede determinar que la totalidad de los encuestados no realizan capacitaciones que les permitirá generar nuevas destrezas y conocimientos para que puedan ser aportados positivamente para la organización. Este factor es determinante debido a que las tareas ejecutadas erróneamente pueden ser consecuencias de la falta de conocimiento, y en ciertos casos, de experiencia.

3.7.1.9. Evaluación de desempeño

9) ¿La empresa realiza evaluaciones de desempeño al personal administrativo para valorar el cumplimiento de las tareas?

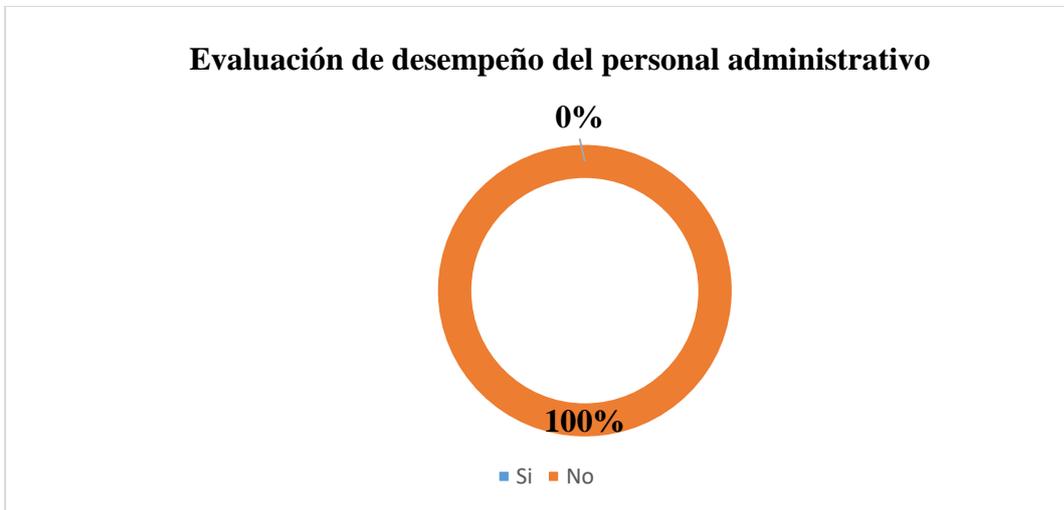


Figura 20. Evaluación de desempeño del personal administrativo
Elaborado por: Gavilanes, K. & Gordillo, S (2020)

Tabla 13. Evaluación de desempeño del personal administrativo

Opciones	Datos	Porcentaje
Si	0	0%
No	10	100%
TOTAL	10	100%

Elaborado por: Gavilanes, K. & Gordillo, S (2020)

Análisis

Dentro del presente análisis, en base a los resultados obtenidos por los encuestados, se puede evidenciar que no existe un seguimiento constante en cuanto a desempeño laboral de los trabajadores. La totalidad de los encuestados manifestó que no se realiza una evaluación de desempeño, que permita valorar el desarrollo de las actividades laborales dentro del área administrativa.

3.7.1.10. Propuesta previa a la ejecución

10) ¿Estaría usted de acuerdo en realizar mejoras en la estructura organizacional para así mejorar el desempeño de los trabajadores y de esta manera crear un excelente clima en la organización?

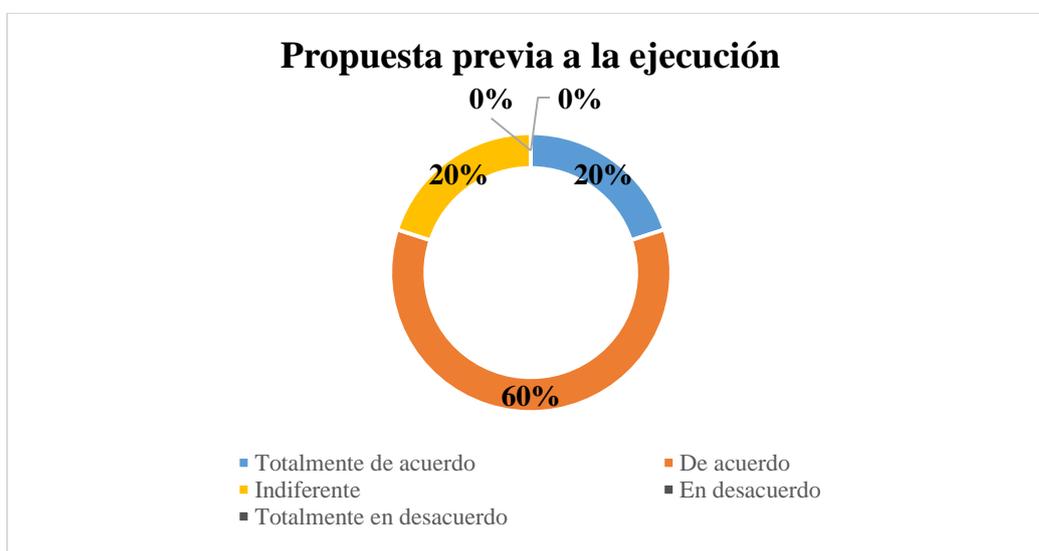


Figura 21. Propuesta previa a la ejecución
Elaborado por: Gavilanes, K. & Gordillo, S (2020)

Tabla 14. Propuesta previa a la ejecución

Nivel de Conformidad	Datos	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	2	20%
De acuerdo	6	60%
Indiferente	2	20%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente desacuerdo	0	0%
TOTAL	10	100%

Elaborado por: Gavilanes, K. & Gordillo, S (2020)

Análisis de los resultados obtenidos en base al cuestionario

Dentro del presente análisis, en base a los resultados obtenidos por los encuestados, se puede evidenciar que la gran mayoría manifiesta que están de acuerdo en realizar mejoras en la estructura organizacional, que les permita desempeñarse de manera más eficiente. Por el mismo motivo, están de acuerdo con la propuesta de implementar cambios que reduzca los errores en las tareas administrativas, que incremente la motivación laboral y el desarrollo profesional de los trabajadores. El cuestionario posee preguntas tomando como referencia distintas causales que afecten el desempeño dentro del área administrativa, la satisfacción de los procesos y funciones distribuidas, el clima que existe en la organización, entre otras. Por lo que permite concluir que gran proporción de los trabajadores del área administrativa a pesar de la experiencia que muchos de ellos poseen, existen errores en el desarrollo de funciones, una de esas causas radica en la sobrecarga de tareas, así como también en la coordinación de funciones y procesos que compete a cada uno de los puestos de trabajo.

3.8. Resultados de la Ficha de Observación

Tabla 15. *Resultados de la ficha de observación*

Ficha de Observación de la empresa “SESEI CÍA. LTDA”	
Tema de investigación: Diseño organizacional y su relación en el desempeño del personal administrativo	Fecha: 14 de agosto del 2020
Autores: Gavilanes Barzola Kristopher y Gordillo Veloz Sandra	
Departamento administrativo observado: Departamento de Talento Humano	
Hora de inicio: 9:00 am	Hora de culminación: 10:30 am
Observaciones: <ul style="list-style-type: none">• El departamento está dividido en tres cargos, quienes son: Gerente de Talento Humano, Asistente de Talento Humano y Analista de Selección.• La Gerente de Talento Humano está encargada de las funciones más	

relevantes como la emisión y firma de roles de pagos, registro de personal a páginas del IESS, etc.

- No existe una correcta distribución de funciones con respecto a la ejecución del proceso de selección.
- Existen ocasiones que se extravían los documentos recibidos como requisito de los guardias
- No existe una persona fija en el proceso de selección de personal operativo.
- No existe una persona que se encargue de evaluar el desempeño del personal administrativo.

Elaborado por: Gavilanes, K. & Gordillo, S (2020)

3.8.1. Análisis de la ficha de observación

Para efectos de interpretación acerca de la ficha de observación en la tabla anterior, se evidencian aspectos que deben ser tomados en cuenta en una organización ya que estos desencadenan inconvenientes tanto internos como externos. Los aspectos internos abarcan el ambiente, clima organizacional dentro de la empresa, de la misma manera esto afecta al desempeño del empleado. Los aspectos externos son los que se reflejan como resultado de los internos antes mencionados, lo cual genera que los colaboradores no puedan desarrollar sus aptitudes de manera eficiente en la ejecución de tareas, funciones y responsabilidades. En el proceso de observación se pudo evidenciar que existe una sobrecarga en el puesto de Gerente de Talento Humano, por lo que, al ser una responsabilidad alta, adquiere el mismo nivel para desarrollar tareas con el mínimo de errores posibles. Por otro lado, existe la asistente de Talento Humano quien se encarga de brindar soporte al jefe inmediato, sin embargo, se encarga en gran proporción en el proceso de selección del personal operativo. Por otro lado, la encargada de analista de selección posee responsabilidades alejadas sobre el proceso del mismo, ya que se encarga en gran proporción sobre la actualización de nóminas, emisión de certificados laborales, entre otras funciones. Como conclusión, se puede determinar que no existe una correcta distribución de funciones, por lo que muchas veces existe una sobrecarga de tareas, lo que ocasiona que existan errores en el desarrollo de los mismos.

3.9. Análisis FODA

El análisis FODA permitirá realizar un diagnóstico tanto interno como externo en los que se podrá identificar los aspectos positivos, como las fortalezas; así como también los aspectos en los cuales la organización debe tomar en cuenta mejorar.

Tabla 16. Análisis FODA de la empresa SESEI Cía. Ltda.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">• Servicios con valor agregado• Recursos Humanos experimentado• Capacidad innovadora en su servicio	<ul style="list-style-type: none">• Experiencia en el mercado• Alianzas estratégicas con el municipio• Excelente imagen de la empresa por parte de los clientes
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Falta de equipo de ventas• Sobrecarga de tareas en el área administrativa• Rotación de personal operativo.	<ul style="list-style-type: none">• Mercado saturado• Existencia de nuevos competidores• Riesgos críticos tales como la influencia de la economía mundial.

Elaborado por: Gavilanes, K. & Gordillo, S (2020)

CAPÍTULO IV

INFORME FINAL

Una vez realizado el análisis de la situación actual de la organización, tomando en consideración las opiniones de los colaboradores del área administrativa de la empresa SESEI Cía. Ltda., el presente capítulo se muestran las estrategias y propuestas que plantearán nuevas mejoras en los procesos organizacionales, el desarrollo de actividades y por ende el desarrollo de los trabajadores.

4.1. Funciones actuales del personal administrativo

Dentro de la investigación de campo, se pudo evidenciar las funciones que desarrollaba cada colaborador en su puesto de trabajo.

Presidente:

- Tomar decisiones para el bienestar de la empresa
- Supervisar los correspondientes cálculos de los roles de pagos al personal de SESEI
- Aprobar los estados financieros
- Elaborar la negociación para incorporar nuevos clientes
- Aprobar y autorizar las transferencias de pagos bancarios
- Elaborar presupuestos para los próximos periodos
- Gestionar la compra de activos fijos
- Aprobar el manual de funciones elaborado por la gerente de talento humano
- Realizar cotizaciones

Gerente General:

- Aprobar contratos y Finiquitos
- Receptar informes de gestión del área administrativa
- Evaluar el presupuesto de la gestión comercial
- Realizar visitas a los clientes de la empresa

Asistente de Gerencia: Las funciones a cumplir:

- Captar de clientes para la empresa
- Negociación comercial con los clientes
- Cumplir con las visitas de los clientes
- Manejo de cartera de clientes
- Brindar soporte a la gerencia
- Agendar las actividades o reuniones de la gerencia
- Receptar documentos y llamadas telefónicas
- Manejo de páginas oficiales de la empresa
- Realizar anuncios publicitarios
- Realizar informes para la gerencia en base a la gestión administrativa efectuada

Departamento de Contabilidad

Jefa de Contabilidad: Actualmente la empresa SESEI solo cuenta con una jefa de contabilidad, encargada de cumplir con las siguientes actividades:

- Manejo y control de chequeras
- Arqueos y cuadros de caja chica
- Realizar declaraciones y retenciones
- Pagos a proveedores
- Realizar compras de suministros de oficinas
- Pagos de facturas pendientes
- Elaboración de estados financieros de la empresa
- Registro y aprobación de la entrega de suministros al personal administrativo
- Validar la acreditación de los pagos realizados al personal

Departamento de Inventario

Jefe de Inventario:

- Entrega y control de dotaciones (uniformes, botines, quepis) a los trabajadores de la empresa
- Recepción de inventario proveniente del proveedor
- Manejo y supervisión de inventario

- Registro de información en los respectivos programas de la empresa
- Supervisar la recepción de uniformes en correctas condiciones
- Elaborar bitácoras

Departamento de operaciones

Jefe de operaciones:

- Estudio y análisis del campo del lugar de trabajo
- Realizar informes finales en base a su gestión administrativa y operativa
- Manejo de nómina del personal operativo
- Registro de asistencias del personal operativo
- Distribución del personal operativo según sectores estratégicos
- Supervisión laboral del personal operativo
- Brindar capacitaciones al personal operativo entrante
- Entrega y control de armamento a los guardias

Asistente de operaciones:

- Brindar apoyo al jefe directo
- Realiza seguimientos a los clientes
- Capacitar a los guardias de seguridad
- Brindar asistencia en la realización de anuncios publicitarios
- Notificar a talento humano la demanda laboral que existe para el personal operativo

Departamento de Recursos Humanos

Jefa de Recursos Humanos:

- Elaboración de manuales de funciones y procedimientos.
- Gestionar las aportaciones del personal
- Elaborar y analizar los respectivos cálculos de roles de pagos del personal tanto administrativo como operativo
- Registro de fechas del periodo laboral del personal administrativo tanto operativo
- Manejo y dominio de la página del IESS

- Cálculo y Gestión de liquidaciones, horas extras, seguros médicos, beneficios del trabajador
- Desarrollo de etapa final de la entrevista para la selección del personal administrativo
- Realización de pruebas psicométricas y de conocimiento en el proceso de selección en el personal administrativo
- Realizar informes en base a la gestión de talento humano para el presidente
- Visitas al personal en puntos provinciales

Analista de selección:

- Reclutamiento y selección del personal operativo
- Actualización de nómina del personal activo y pasivo
- Elaboración de certificados laborales
- Aprobación de los postulantes en el proceso de selección
- Brindar asistencia en la etapa final en el proceso de selección del personal operativo
- Manejo y actualización de información en el sistema SICOSEP

Asistente de Recursos Humanos:

- Dar a conocer las políticas internas de la empresa
- Elaboración de contratos
- Ingreso del personal al SUT
- Verificación y evaluación de los documentos solicitados por la empresa en el proceso de selección
- Manejo y dominio de los documentos del personal contratado tanto administrativo como operativo
- Brindar soporte a su jefe directo
- Redactar informes, certificados laborales del personal.
- Elaborar y clasificar la documentación requerida

4.2. Propuesta: Nuevo Organigrama

Dentro de la propuesta, el organigrama rediseñado se basa en una estructura mecanicista, en los cuales las decisiones en cada nivel departamental están dadas por un Gerente; y la máxima autoridad está dada por el presidente de la organización. Este modelo permitirá según Chiavenato que exista una mejor comunicación entre departamentos, que exista una mejor funcionalidad en cada puesto de trabajo.

Este organigrama posee cambios en comparación al actual organigrama presentado en el primer capítulo de la presente investigación ya que realizando un análisis acerca de la situación interna de la organización, se pudo evidenciar la falta de personal encargado exclusivamente en la nómina de la empresa, de la misma manera con un colaborador responsable exclusivamente del proceso de selección de personal operativo, entre otros cambios.

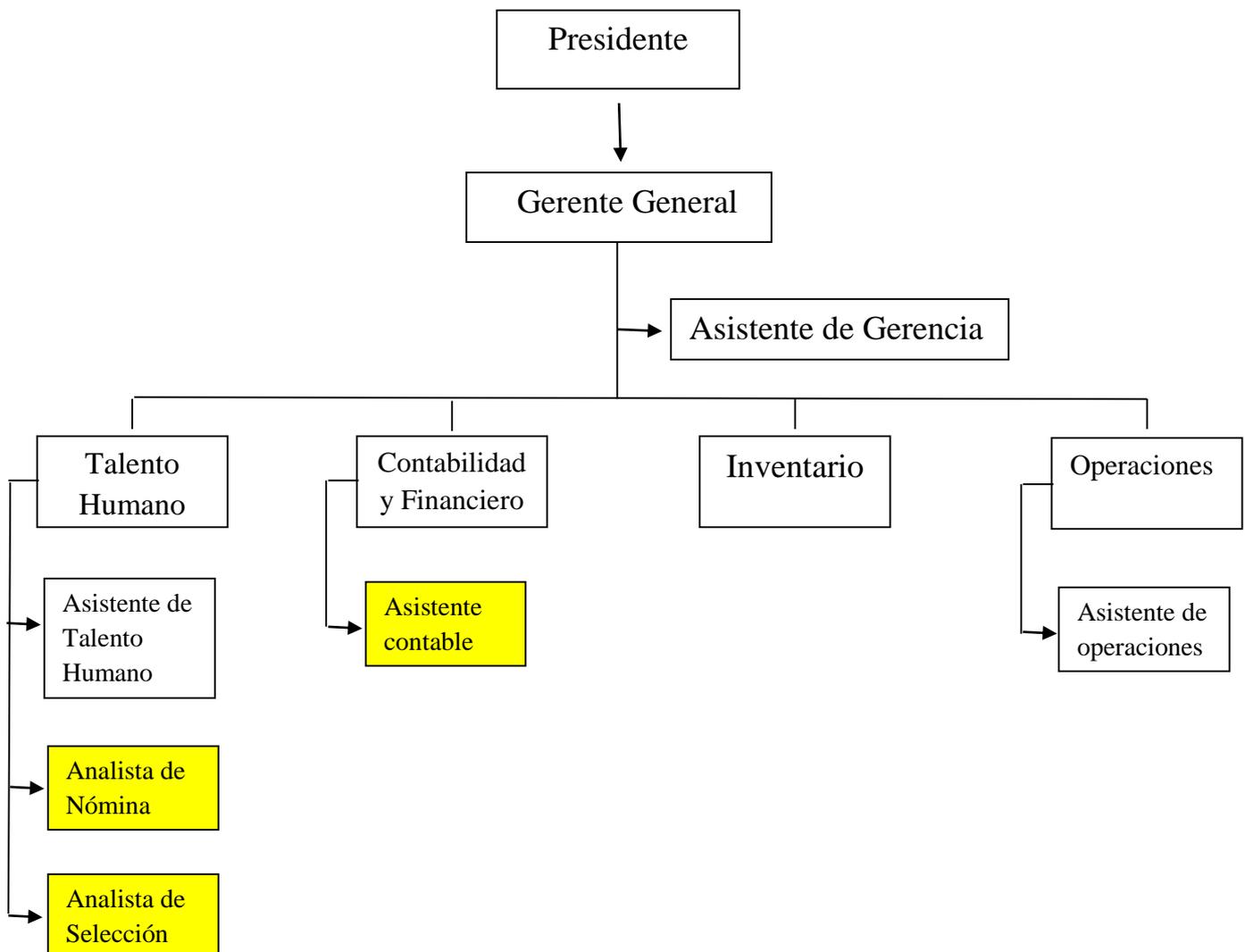


Figura 22. Propuesta: Nuevo organigrama del área administrativa de la empresa
Elaborado por: Gavilanes, K. & Gordillo, S (2020)

4.3. Redistribución de Funciones en el área administrativa

De la misma manera, se ha realizado una redistribución de funciones dentro del personal administrativo para así evitar la sobrecarga laboral y reducir el ineficiente desempeño de los trabajadores. Por lo consiguiente, la propuesta que abarca la distribución de funciones del personal administrativo estará detallada a continuación.

Presidente:

- Tomar decisiones para el bienestar de la empresa
- Supervisar y aprobar los correspondientes cálculos de los roles de pagos al personal de SESEI
- Aprobar los estados financieros
- Elaborar la negociación para incorporar nuevos clientes
- Aprobar y autorizar las transferencias de pagos bancarios
- Aprobar la adquisición de activos fijos
- Aprobar el manual de funciones elaborado por la gerente de talento humano

Gerente General:

- Aprobar contratos y Finiquitos
- Receptar informes de gestión del área administrativa
- Evaluar el presupuesto de la gestión comercial
- Realizar visitas a los clientes de la empresa

Asistente de Gerencia: Las funciones a cumplir:

- Captar de clientes para la empresa
- Negociación comercial con los clientes
- Cumplir con las visitas de los clientes
- Manejar la cartera de clientes
- Brindar soporte a la gerencia
- Agendar las actividades o reuniones de la gerencia
- Receptar documentos y llamadas telefónicas
- Manejo de páginas oficiales de la empresa
- Realizar anuncios publicitarios
- Realizar informes para la gerencia en base a la gestión administrativa efectuada

Departamento de Contabilidad

Gerente de Contabilidad y Financiero: Actualmente la empresa SESEI solo cuenta con una jefa de contabilidad, encargada de cumplir con las siguientes actividades:

- Elaborar presupuestos para los próximos periodos
- Gestionar la compra de activos fijos
- Realizar cotizaciones
- Elaboración de estados financieros de la empresa
- Manejo y control de chequeras
- Evaluación de salud financiera de la empresa

Asistente contable

- Arqueos y cuadros de caja chica
- Realizar declaraciones y retenciones
- Pagos a proveedores
- Realizar compras de suministros de oficinas
- Pagos de facturas pendientes
- Elaboración de Registros contables
- Registro y aprobación de la entrega de suministros al personal administrativo
- Validar la acreditación de los pagos realizados al personal

Departamento de Inventario

Jefe de Inventario:

- Entrega y control de dotaciones (uniformes, botines, quepis) a los trabajadores de la empresa
- Recepción de inventario proveniente del proveedor
- Manejo y supervisión de inventario
- Registro de información en los respectivos programas de la empresa
- Supervisar la recepción de uniformes en correctas condiciones
- Elaborar bitácoras

Departamento de operaciones

Gerente de operaciones:

- Estudio y análisis del campo del lugar de trabajo
- Realizar informes finales en base a su gestión administrativa y operativa
- Manejo de nómina del personal operativo
- Registro de asistencias del personal operativo
- Distribución del personal operativo según sectores estratégicos
- Supervisión laboral del personal operativo
- Brindar capacitaciones al personal operativo entrante
- Entrega y control de armamento a los guardias

Asistente de operaciones:

- Brindar apoyo al jefe directo
- Realiza seguimientos a los clientes
- Capacitar a los guardias de seguridad
- Brindar asistencia en la realización de anuncios publicitarios
- Notificar a talento humano la demanda laboral que existe para el personal operativo

Departamento de Recursos Humanos

Gerente de Recursos Humanos:

- Elaboración de manuales de funciones y procedimientos.
- Registro de fechas del periodo laboral del personal administrativo tanto operativo
- Realizar la evaluación del desempeño del personal administrativo
- Manejo y dominio de las páginas del IESS
- Desarrollo de etapa final de la entrevista para la selección del personal administrativo
- Realización de pruebas psicométricas y de conocimiento en el proceso de selección en el personal administrativo
- Realizar informes en base a la gestión de talento humano para el presidente
- Visitas al personal en puntos provinciales

Asistente de Recursos Humanos:

- Dar a conocer las políticas internas de la empresa
- Elaboración de contratos
- Verificación y evaluación de los documentos solicitados por la empresa en el proceso de selección
- Manejo y dominio de los documentos del personal contratado tanto administrativo como operativo
- Brindar soporte a su jefe directo
- Redactar informes, certificados laborales del personal.
- Elaborar y clasificar la documentación requerida

Analista de selección:

- Elaboración de perfiles en el proceso de selección
- Gestionar y Coordinar las entrevistas con el personal operativo
- Evaluar las pruebas de los candidatos, previo a la selección.
- Aprobación de los postulantes en el proceso de selección
- Brindar asistencia en la etapa final en el proceso de selección del personal administrativo y operativo

Analista de nómina

- Actualización de nómina del personal activo y pasivo
- Gestionar las aportaciones del personal
- Elaborar y analizar los respectivos cálculos de roles de pagos del personal tanto administrativo como operativo
- Ingreso del personal al SUT
- Manejo y actualización de información en el sistema SICOSEP
- Calculo y gestión de liquidaciones, horas extras, seguros médicos, beneficios del trabajador, vacaciones, etc.

4.4. Descripción de los puestos propuestos

El organigrama propuesto en la presente investigación evidencia la creación de dos nuevos puestos de trabajo, los cuales servirán y brindarán soporte a los puestos actuales en los procesos administrativos de la organización. Los nuevos puestos son

Analista de nómina y Asistente contable, diseñados con el fin de ejecutar tareas específicas en la empresa. Para efecto, se requiere desarrollar un perfil con el fin de seleccionar al colaborador que mejor se ajuste o se relacione a la descripción del puesto, y de esta manera desarrolle correctamente las responsabilidades que les corresponda.

Tabla 17. Descripción de puesto de Analista de Nómina

PERFIL DEL PUESTO	
Cargo:	Analista de Nómina
Requisitos del puesto	
Formación Académica:	Egresado o graduado en Ingeniería Comercial, Administración de empresas, CPA o carreras afines.
Experiencia requerida:	1 año mínimo en cargos similares
Edad:	A partir de los 24 años en adelante
Género:	Femenino o Masculino
Funciones a desarrollar:	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y analizar los respectivos cálculos de roles de pagos del personal tanto administrativo como operativo • Ingreso del personal al SUT • Manejo y actualización de información en el sistema SICOSEP • Calculo y gestión de liquidaciones, horas extras, seguros médicos, beneficios del trabajador, vacaciones, etc.
Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad numérica • Trabajo en equipo • Trabajo bajo presión • Comunicación efectiva

Elaborado por: Gavilanes, K. & Gordillo, S (2020)

Tabla 18. Descripción de puesto de Gerente de Contabilidad.

PERFIL DEL PUESTO	
Cargo:	Gerente de Contabilidad y Financiero
Requisitos del puesto	
Formación Académica:	Titulado en CPA, Ingeniería Comercial, Administración de empresas o carreras afines.
Experiencia requerida:	5 años mínimo en cargos similares
Edad:	A partir de los 30 años en adelante
Género:	Femenino o Masculino
Funciones a desarrollar:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar presupuestos para los próximos periodos ▪ Gestionar la compra de activos fijos ▪ Realizar cotizaciones ▪ Elaboración de estados financieros de la empresa ▪ Manejo y control de chequeras ▪ Evaluación de salud financiera de la empresa
Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados • Liderazgo • Capacidad en la resolución de inconvenientes • Capacidad de planificación y organización • Habilidad para tomar decisiones • Comunicación efectiva • Trabajo en equipo

Elaborado por: Gavilanes, K. & Gordillo, S (2020)

Tabla 19. Descripción de puesto de Asistente contable

PERFIL DEL PUESTO	
Cargo:	Asistente Contable
Requisitos del puesto	
Formación Académica:	Egresado o graduado en CPA, Ingeniería Comercial, Administración de empresas o carreras afines.
Experiencia requerida:	1 año mínimo en cargos similares
Edad:	A partir de los 24 años en adelante
Género:	Femenino o Masculino
Funciones a desarrollar:	<ul style="list-style-type: none"> • Arqueos y cuadros de caja chica • Realizar declaraciones y retenciones • Pagos a proveedores • Realizar compras de suministros de oficinas • Pagos de facturas pendientes • Elaboración de Registros contables • Registro y aprobación de la entrega de suministros al personal administrativo • Validar la acreditación de los pagos realizados al personal
Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad numérica • Orientación de resultados • Trabajo en equipo • Trabajo bajo presión • Comunicación efectiva

Elaborado por: Gavilanes, K. & Gordillo, S (2020)

La selección de personal para estos puestos de trabajo, siendo realizado bajo estos perfiles, permitirá que se incorpore el colaborador que se relacione con todos los parámetros de esta descripción y así mismo seleccionar alguien capacitado en el desarrollo de estas funciones. Esto permitirá que exista una reducción de errores en los procesos, de la misma manera permitirá liberar la carga laboral que poseen muchos empleados actualmente en la organización.

4.5. Propuesta de mejora en procesos administrativos

Actualmente en la organización, no existen lineamientos para desarrollar las funciones y procesos en el área administrativa, mucho de estos son empíricos. Dentro de los procesos en los cuales hay una gran probabilidad de optimizar recursos y tiempo es el proceso de selección. Cabe recalcar que dentro de la organización existe un nivel elevado de rotación de personal operativo, la causa principal radica en el propio colaborador operativo. Para ello, es necesario realizar modificaciones en el proceso de selección, que permita reducir el tiempo efectuado en el mismo, así como también para evitar la excesiva rotación del personal operativo. En efecto, el proceso actual de la empresa está detallado en el siguiente manual y políticas con su respectivo flujo grama de proceso.

4.5.1. Políticas del proceso actual de selección de personal operativo

Las políticas están dadas por el siguiente orden:

1. El Gerente Operativo notifica que existe la necesidad de incorporar nuevos guardias, ya sea por la rotación de personal operativo así como también por cubrir vacantes, solicitados por el cliente externo
2. El/La analista de selección solicita la apertura del proceso de selección a sus superiores.
3. El/La analista de selección hace público las vacantes disponibles en los medios
4. El/La analista de selección recepta las carpetas de los postulantes al área operativa
5. El/La analista de selección realiza una preselección de quienes cumplen los requerimientos, en base a los requisitos tales como libreta militar, cursos, etc.
6. El/La analista de selección realiza la entrevista laboral a quienes cumplieron con los requisitos.

7. El Gerente Operativo realiza un conversatorio de inducción sobre la empresa, beneficios, etc., previo a la incorporación de los nuevos colaboradores.
8. El/La analista de selección recepta los documentos solicitados como requisitos para luego proceder con la firma del contrato.
9. El Asistente de Operaciones realiza la inducción sobre el campo laboral, capacitaciones, etc., en las que los nuevos colaboradores operativos realizaran su labor.

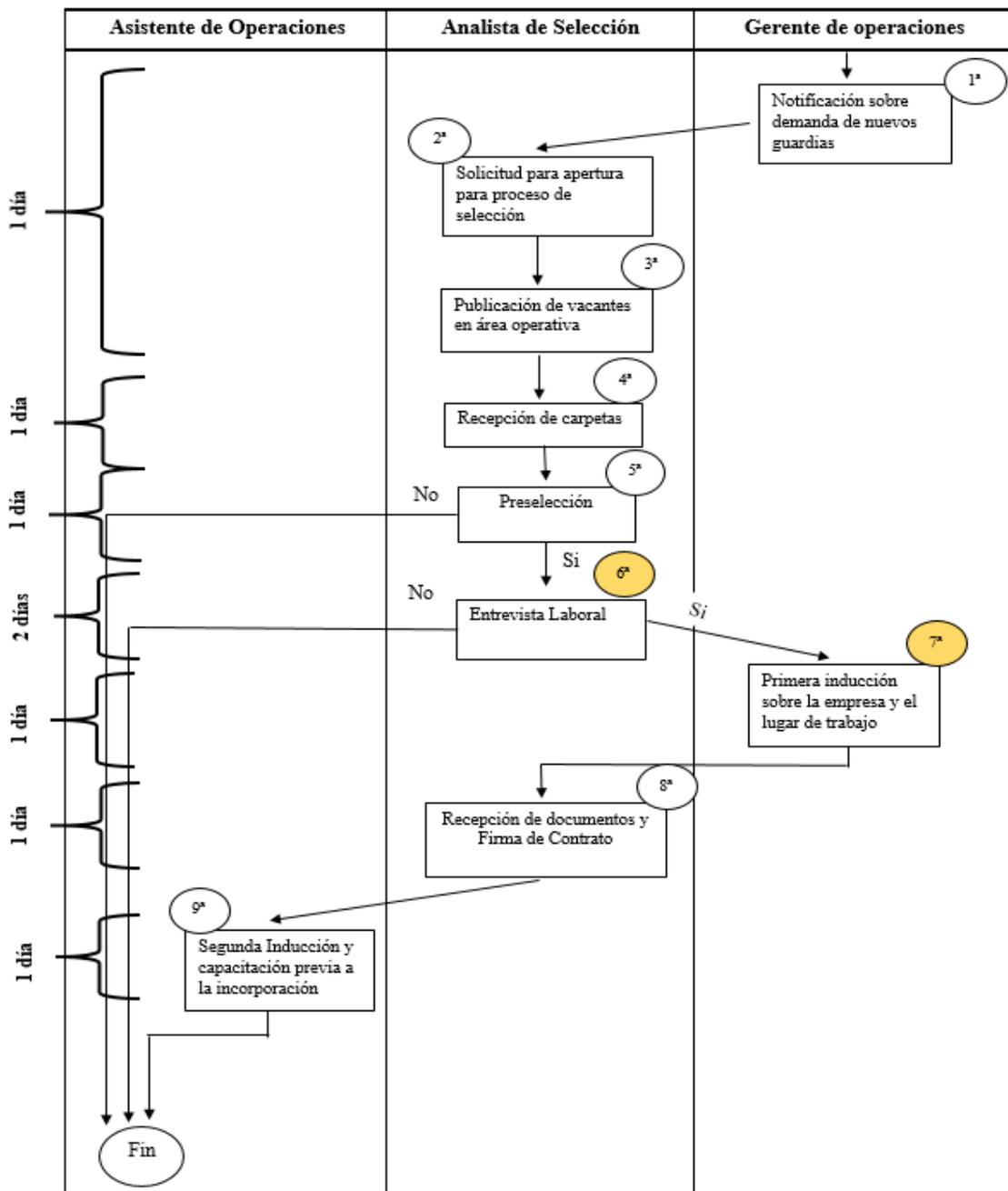


Figura 23. Diagrama de flujo actual del proceso de selección para personal operativo

Fuente: SESEI CÍA. LTDA.

Elaborado por: Gavilanes, K. & Gordillo, S (2020)

El diagrama de flujo de procesos actual (ver figura 23) muestra resaltado los puntos en los cuales existen posibilidades de mejora que permita optimizar tiempo. En efecto, las instrucciones que se encuentran sombreados son aquellas que requieren cambios para efectuar mejoras en el proceso de selección de personal operativo. Al requerir de colaboradores como guardias, es necesario que el proceso de selección sea realizado por colaboradores capacitados y especializados en dichas competencias, para que exista un vínculo y comunicación efectiva acerca de todo lo relacionado con tareas, responsabilidades, ambiente que el puesto laboral posea. Esta es una de las razones por las que muchos empleados operativos deciden interrumpir el contrato con la empresa. Esto ocasiona que el proceso se repita por numerosas veces, por lo que la rotación en estos cargos sucede a menudo. Los departamentos se relacionan y funcionan conjuntamente, por lo que la salida frecuente de los colaboradores operativos genera mayor carga laboral para los demás puestos y departamentos en el área administrativa.

4.5.2. Políticas de la propuesta para el proceso de selección del personal operativo

La propuesta de realizar mejoras en el proceso de selección permitirá optimizar el tiempo que tome para incorporar nuevo personal operativo. Así mismo se realizará Las políticas sobre el nuevo proceso estarán detallados a continuación.

1. El Gerente de Operativo notifica que existe la necesidad de incorporar nuevos guardias, ya sea por la rotación de personal operativo así como también por cubrir vacantes, solicitados por el cliente externo
2. El/La analista de selección solicita la apertura del proceso de selección a sus superiores.
3. El/La analista de selección hace público las vacantes disponibles en los medios
4. El/La analista de selección recepta las carpetas de los postulantes al área operativa
5. El/La analista de selección realiza una preselección de quienes cumplen los requerimientos, en base a los requisitos tales como libreta militar, cursos, etc.
6. El Gerente de Operaciones realiza una entrevista en base a aptitudes, conocimientos, competencias, experiencia en el área solicitada. Así mismo, el Gerente da a conocer el cargo y campo laboral.

7. El/La analista de selección receipta los documentos solicitados como requisitos para luego proceder con la firma del contrato.
8. El Asistente de Operaciones realiza la inducción sobre el campo laboral, así como también en la capacitación de responsabilidades en las que los nuevos colaboradores operativos realizaran su labor.

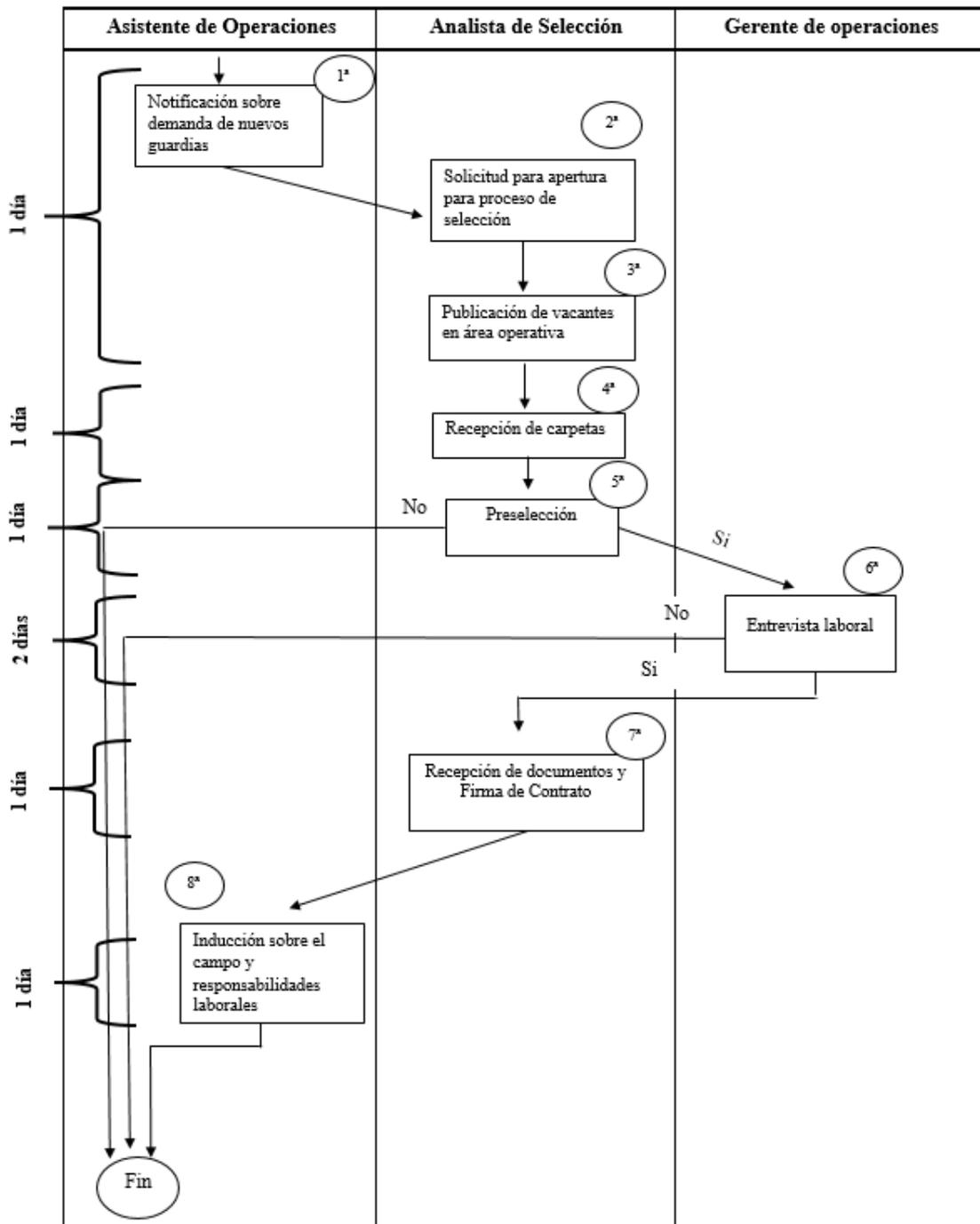


Figura 24. Propuesta de diagrama de flujo de proceso de selección
 Elaborado por: Gavilanes, K. & Gordillo, S (2020)

Como conclusión, en el proceso de selección del personal operativo, la propuesta radica en realizar modificaciones con el fin de reducir la rotación del personal operativo, la repetición del proceso frecuentemente e incorporar colaboradores operativos que se mantengan constantes en la nómina de la organización. Es necesario destacar que al reducir las instrucciones, se redujo la duración en cuanto al desarrollo del proceso, optimizando tiempo y evitando mayor carga para los demás departamentos.

4.6. Evaluación del desempeño laboral

La correcta distribución de funciones permitirá poseer una estructura más organizada de manera que dentro de los puestos de trabajo predomine la especialización con el fin de que muestren resultados positivos en la ejecución de las tareas. Para ello, es necesario que exista una evaluación y control sobre el desempeño de los colaboradores administrativos para que exista un mejor rendimiento en dicha área.

Para el efecto, dentro de la propuesta de esta investigación, se plantea realizar la evaluación del desempeño mediante el método de escalas gráficas y de incidentes críticos. Estos métodos permitirán recopilar las incidencias para calificar el rendimiento de los colaboradores en la realización y cumplimiento de sus funciones. La matriz a continuación mostrará la estructura y componentes que conforman el método de escalas gráficas.

Tabla 20. Método de Escala Gráfica

Evaluación del desempeño					
Nombre: _____			Fecha: _____		
Departamento: _____			Puesto: _____		
Criterios	Insuficiente	Muy malo	Regular	Muy bueno	Excelente
	1	2	3	4	5
Conocimiento del cargo					
Cooperación organizacional					

Productividad					
Atención al usuario					
Pro actividad					

Elaborado por: Gavilanes, K. & Gordillo, S (2020)

Los criterios de la matriz de escala gráfica se basan en las características que el colaborador debe cumplir en su lugar de trabajo. Estos criterios están desglosados en base a los siguientes significados

- **Conocimiento del cargo:** Se basa en el grado de conocimiento del empleado en base a las responsabilidades y tareas que demanda el puesto de trabajo, los mismos que deben ser dominados en una organización.
- **Cooperación organizacional:** Consiste en la actitud colaborativa, el trabajo en equipo, la comunicación entre puestos de trabajo, los cuales buscan un objetivo en común, en beneficio para toda la organización.
- **Productividad:** Criterio el cual se basa en el cumplimiento de objetivos, así como también en el desarrollo de actividades al cual el colaborador fuere asignado.
- **Atención al usuario:** Consiste en satisfacer a los empleados operativos, así como también en los clientes empresariales, en base a los requerimientos que estos soliciten.
- **Pro actividad:** Se basa en la actitud y la iniciativa del colaborador para brindar asistencia a quien solicite.

Para efectos de evaluación más específica, también existe la matriz de incidencias críticas, el cual consiste en evaluar las competencias mostrando los aspectos positivos y negativos, los cuales necesitarán mejoras. Esta matriz, estará compuesta por los datos del empleado administrativo a quien se realice dicha evaluación, y por elementos. Estos elementos son argumentos simplificados y representados en letras o números los cuales consisten en las competencias a evaluar. Así mismo en esta estructura abarca las incidencias críticas positivas y negativas, en los cuales brindan detalle sobre comportamiento, desenvolvimiento y desempeño de los trabajadores. Por lo que el modelo para esta matriz esta detallado en la siguiente tabla.

Tabla 21. Método de incidentes críticos

Evaluación del desempeño		
Incidentes Críticos		
Nombre: _____ Fecha: _____		
Departamento: _____ Puesto: _____		
Fecha de la incidencia	Elemento	Incidente critico positivo

Factor de evaluación: Relación Laboral

Elementos:

A: Brinda soporte a su equipo de trabajo

B: Facilita la comunicación entre departamentos

C: Se compromete en los objetivos del grupo de trabajo

Fecha de la incidencia	Elemento	Incidente critico negativos

Elaborado por: Gavilanes, K. & Gordillo, S (2020)

Factor de evaluación: Relación Laboral

Elementos:

A: No aporta a su equipo de trabajo

B: Restringe la comunicación entre departamentos

C: No existe compromiso en la consecución de objetivos del grupo de trabajo

CONCLUSIONES

La presente investigación se basó en cuatro ejes, cada uno con muchos aportes que sustentan la idea a defender, recopilando información teórica de autores del Talento Humano, así mismo, recabando información importante de la empresa. Dichos aportes permiten llegar a las conclusiones como:

- El diseño organizacional y el desempeño laboral son complementarios debido a que, en base a una estructura bien definida, los colaboradores podrán ejercer sus funciones de manera organizada y mecanicista.
- Una correcta distribución de funciones también es importante debido a que los empleados pueden orientarse acerca de las responsabilidades, tareas y metas que deban cumplir
- La empresa tomada como objeto de estudio posee una estructura definida, sin embargo dentro de la distribución de funciones en ciertos departamentos genera muchos errores en la ejecución de los mismos.
- De la misma manera, la incorrecta distribución de funciones genera sobrecarga de tareas en muchos casos, razón por la cual la jornada laboral en la empresa es mucho más extensa de las 8 horas en el área administrativa.
- En el proceso de observación se pudo evidenciar que muchos puestos de trabajo realizan funciones a las que no están especializados, por lo que se propone con el nuevo organigrama, reducir los errores en el desarrollo de funciones administrativas y así mismo la sobrecarga laboral,
- Una correcta organización interna permitirá que la empresa se desempeñe eficientemente en sus operaciones dentro del mercado.

RECOMENDACIONES

Con las bases teóricas sustentando la investigación, y la recopilación de datos e información tomados en el campo laboral, se recomienda:

- Analizar la propuesta de la presente investigación, en los cuales menciona realizar una reestructuración en el diseño organizacional con el fin de satisfacer el flujo de tareas y responsabilidades que se deben cumplir eficientemente.
- Realizar una evaluación y control del desempeño laboral por competencias con el objetivo de identificar los aspectos ya sean positivos o negativos en el rol de cada empleado del área administrativa
- Mantener una cultura organizativa que permita desarrollar cada una de sus funciones y procesos de manera que a largo plazo, la empresa pueda integrar nuevos clientes, de manera que se pueda integrar un colaborador encargado exclusivamente de la gestión comercial, y así, generar mayor rentabilidad y competitividad en el mercado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Benítez, R. (2019). LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL HOSPITAL GENERAL BABAHOYO (Tesis de Postgrado). Universidad Católica Santiago de Guayaquil.
- Calderón, B. (2015). DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO UTILIZANDO INDICADORES CLAVES DEL DESEMPEÑO KPIs, PARA LOS TRABAJADORES DEL COLEGIO DE INGENIEROS DE GUATEMALA (Tesis de Pregrado). Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Canteral, & Morán. (2019). Plan de Diseño Organizacional para la empresa HIROMETALSA S. A. (Tesis de Pregrado). Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.
- Chiavenato, I. (2015). Gestión del talento humano. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). Comportamiento organizacional. Distrito Federal: McGraw-Hill Interamericana.
- Concha, A. (2016). RELACIÓN ENTRE NIVELES DE SATISFACCIÓN LABORAL CON LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LOS COLABORADORES DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL (Tesis de Postgrado). Universidad Casa Grande.
- Daft, R. (2015). Teoría y diseño organizacional (11a. ed.). México, D.F.: CENGAGE Learning.
- Dessler, G. (2015). Administración de recursos humanos (11a. ed.). Harlow: Pearson Educación.
- Fajardo, A., & Sánchez, C. (2019). PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA DE INSUMOS MARIDUEÑA MARCHAN,

DISTIMA S.A (Tesis de Pregrado). Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

Franklin Fincowsky, E. (2009). *Organización de Empresas*. McGraw Hill.

García Echevarría, S., & Marr, R. (1997). *La dirección corporativa en los Recursos Humanos*. Alcalá de Henares: Universidad de Alcalá de Henares, I.D.O.E.

García Lopez, T., & Cano Flores , M. (s.f.). El FODA. Una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación de organizaciones. *Instituto de investigaciones y estudios superiores de las ciencias administrativas*.

Google Maps. (8 de Abril de 2015). *Google*. Obtenido de Google: <https://maps.google.com.ec>

Gutiérrez, R., Otiniano, Y., & Pérez , A. (2016). *Diseño Organizacional para G&S Laboratory de Trujillo* . Trujillo, Perú .

Kelsen, H. *Teoría general de las normas*

Marr, R., & García, S. (1997). *La dirección Corporativa de Recursos Humanos*. Madrid: Díaz de Santos.

Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2015). *Implantación de la estrategia*. Ediciones Díaz de Santos.

Ramírez, R., Abreu, J. L., & Badii, M. H. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 3(1).

Robbins, S. (2014). *Administración*. Pearson Educación de México, S.A.

Romero, K. (2019). EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA MULTINACIONAL COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLE EN EL

ECUADOR (Tesis de Pregrado). Universidad Católica Santiago de Guayaquil.

Uribe Prado, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional*. México: Editorial El Manual Moderno.

Valcárcel, J. (2017). NUEVO DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ACTIVIDAD AGROINDUSTRIAL: CASO ALIMENTOS DEL SUR. Arequipa, Perú.

Werther, W., & Davis, K. (2008). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas. McGraw Hill.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario.

	Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil Facultad de Administración Carrera de Administración de Empresas	
Modelo de cuestionario realizada al personal administrativo de SESEI Cía. Ltda.		
Muestra no probabilística: 10		
1. Edad <ul style="list-style-type: none">• De 18 a 25 años• De 26 a 40 años• Más de 40 años		
2. En la escala de Likert, ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto al clima organizacional dentro de la jornada laboral? <ul style="list-style-type: none">• Totalmente Satisfactorio• Satisfactorio• Insatisfactorio• Totalmente Insatisfactorio		
3. En la escala de Likert, ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a la comunicación entre departamentos dentro de la jornada laboral? <ul style="list-style-type: none">• Totalmente Satisfactorio• Satisfactorio• Insatisfactorio• Totalmente Insatisfactorio		

4. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a la relación laboral entre compañeros de trabajo?

- Totalmente Satisfactorio
- Satisfactorio
- Insatisfactorio
- Totalmente Insatisfactorio

5. ¿Está conforme con realizar exceso de tareas adicionales dentro su jornada laboral?

- SI
- NO

6. ¿Está de acuerdo con los procesos y la organización que realiza el área administrativa en la jornada laboral?

- SI
- NO

7. ¿Cuál es su nivel de conformidad con respecto a la estructura organizacional que existe actualmente en la empresa?

- Totalmente Conforme
- Conforme
- Inconforme
- Totalmente Inconforme

8. ¿Realizan capacitaciones para el personal administrativo?

- SI
- NO

9. ¿La empresa realiza evaluaciones de desempeño al personal administrativo para valorar el cumplimiento de las tareas?

- SI
- NO

10. ¿Estaría usted de acuerdo en realizar mejoras en la estructura organizacional para así mejorar el desempeño de los trabajadores y de esta manera crear un excelente clima en la organización?

- Totalmente De Acuerdo
- De Acuerdo
- Indiferente
- En Desacuerdo
- Totalmente Desacuerdo

Anexo 2. Ficha de Observación

	Ficha de Observación de la empresa	
Tema de investigación:	Fecha:	
Autores:		
Departamento administrativo observado:		
Hora de inicio:	Hora de culminación:	
Observaciones:		

Anexo 3. Método de Escala gráfica.

	Evaluación del desempeño				
Nombre: _____		Fecha: _____			
Departamento: _____		Puesto: _____			
Criterios	Insuficiente	Muy malo	Regular	Muy bueno	Excelente
	1	2	3	4	5
Criterio 1					
Criterio 2					
Criterio 3					
Criterio 4					
Criterio 5					

Anexo 4. Método por incidentes críticos.

	Evaluación del desempeño Incidentes Críticos				
Nombre: _____		Fecha: _____			
Departamento: _____		Puesto: _____			

Fecha de la incidencia	Elemento	Incidente critico positivo
Fecha de la incidencia	Elemento	Incidente critico negativos