

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**MODELO ORGANIZACIONAL PROMOVIDO POR
UN LIDERAZGO ASERTIVO DE SERVICIO
CASO APLICADO: EMPRESA DE CALZADO
“KAREANN” DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE
MAGÍSTER EN GERENCIA EMPRESARIAL (MBA)**

Ing. MIGUEL HERNÁN SEMIGLIA SEMINARIO

miguelmss_2012@hotmail.es

Director: Dr. KLÉBER HERNÁN MEJÍA GUZMÁN

klever.mejia@epn.edu.ec

2013

DECLARACIÓN

Yo, Miguel Hernán Semiglia Seminario, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.

Ing. Miguel Semiglia Seminario

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Miguel Hernán Semiglia Seminario, bajo mi supervisión.

Dr. Kléber H. Mejía Guzmán
DIRECTOR DEL PROYECTO

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer de manera especial al Dr. Kléber Hernán Mejía Guzmán, quien con sus dotes intelectuales, paciencia, espíritu entusiasta y experiencia, supo guiarme durante todo el desarrollo de esta obra.

Finalmente, quiero dar las gracias a mi esposa: Ing. Ángela Solórzano Rojas y a mi hija: Ing. Stefanie Semiglia Solórzano, por sus palabras de aliento, apoyo y comprensión, durante el difícil periodo de escribir la obra.

DEDICATORIA

A mi querida madre:

Con la dulzura más grande me forjaste
las noches que por mi te amanecías
a cada instante tu amor se convertía en
rayos de luz, que en mi espíritu encendías
anhelos y tesón para la lucha.

Sencillez y sabiduría es tu diaria doctrina
ejemplo continuo, para un vivir en armonía
marcando el paso por los rectos caminos de la vida
ímitando a pacientes maestros,
noches de desvelos me dedicasteis
ahora y siempre estaré agradecido,
reírte puedes por la labor cumplida
ínada turbe tu merecido goce
¡Oh madre mía!

Iimagen sublime, grandiosa cual un sol
nada puede comparársete. ¡Tan solo la Virgen!
fe me inculcaste,
adoración ardiente por los sagrados valores de la vida,
ningún presente compensa tus esfuerzos
total. ¿Qué no haré por vos?
entregarme todo, como lo harías tú, en esta preciada profesión.

INDICE DE CONTENIDO

LISTA DE GRÁFICOS.....	i
LISTA DE DIAGRAMAS.....	ii
LISTA DE TABLAS.....	iii
LISTA DE CUADROS.....	iv
LISTA DE ANEXOS.....	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
1. LA EMPRESA Y SU SITUACION ACTUAL.....	3
1.1. Antecedentes de la Empresa.....	3
1.2. Presentación de la Empresa.....	3
1.2.1. Datos Generales de la Empresa.....	4
1.3. Breve Descripción del Producto.....	4
1.3.1 Líneas de Producción.....	5
1.3.2 Precios y Tallas de Calzado.....	6
1.4. Canales de Distribución.....	7
1.4.1 Sala de Exhibición de Productos.....	7
1.5. Organización.....	7
1.6. Situación Actual.....	8
1.6.1. Planteamiento del problema.....	8
1.6.2. Formulación y Sistematización del Problema.....	10
1.6.3. Justificación del Proyecto.....	11
1.6.4. Objetivos del Proyecto.....	12
1.7. Capacidades de Producción: Instalada y Utilizada.....	13
1.8. Recursos Humanos.....	14
1.9. Sistema de Trabajo.....	15
1.10. Mercado y Ventas.....	15
1.10.1 Precios de Distribución.....	16
1.11. Principales Procesos Productivos y Administrativos.....	17
1.11.1. Principales Procesos Productivos.....	17
1.11.2. Diagrama de Análisis de Proceso.....	21

1.11.3. Principales Procesos Administrativos.....	22
2. MARCO TEÓRICO.....	23
2.1. Pensadores que sustentan el marco teórico.....	23
2.2. Clima Laboral.....	26
2.3. Conducta Prosocial.....	26
2.4. Comportamiento Organizacional.....	27
2.5. Cultura Organizacional.....	28
2.6. Desarrollo Organizacional.....	29
2.7. Espíritu de Cuerpo.....	30
2.8. Importancia del Control Emocional.....	31
2.9. Inteligencia Emocional.....	32
2.10. Liderazgo de Asertividad.....	33
2.11. Liderazgo Centrado en la Voluntad.....	34
2.12. Liderazgo Laboral Transformador.....	35
2.13. Personas Reactivas y Proactivas.....	36
2.14. Vocación de Servicio.....	37
3. METODOLOGÍA.....	38
3.1. Descripción del Modelo de Investigación.....	38
3.2. Descripción de la Hipótesis.....	39
3.3. Declaración de Variables.....	39
3.3.1. Conceptualización de Variables.....	40
3.3.2. Operacionalización de Variables.....	40
3.3.3. Ponderación de Factores.....	43
3.4. La Población y Muestra.....	44
3.5. Análisis de Comportamiento Organizacional Actual.....	44
3.5.1. Test de Evaluación de Desempeño Laboral.....	46
3.5.1.1. Ponderación de Factores.....	46
3.5.1.2. Resultados del Test de Evaluación de Desempeño Laboral.....	51
3.5.1.3. Medición Objetiva de Desempeño Laboral.....	56
3.5.2. Test de Asertividad.	57
3.5.2.1. Ponderación de factores del Test de Asertividad....	59
3.5.2.2. Resultados del Test de Asertividad.....	65

3.5.3. Evaluación del Clima Organizacional.....	70
3.5.3.1. Ponderación de Factores.....	73
3.5.3.2. Resultados del Test de Clima Laboral.....	74
3.5.4. Evaluación de la Cultura Organizacional.....	81
3.6. Análisis del Entorno.....	87
3.6.1. Análisis FODA de la Problemática Organizacional.....	87
3.6.2. Diagrama Causa Efectos de Ishikawa del Sistema Organizacional.....	94
3.6.3. Análisis de Atractividad (Modelo de las 5 fuerzas de Porter)	100
3.7. Análisis de la Frecuencia en la Presentación de Problemas: Diagrama de Pareto.....	102
3.8. Impacto económico del problema.....	106
4. MODELO DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	108
4.1. Cadena de Valor Redefinida.....	108
4.2. Racionalidad y Comprensión del Trabajo.....	113
4.3. Criterios de Organización y Racionalización del Trabajo.....	114
4.4. Rediseño del Sistema de Trabajo.....	115
4.5. Plan estratégico o empresarial.....	117
4.6. Plan Estratégico de RH.....	122
4.7. Modelo de Comportamiento Organizacional Propuesto.....	126
4.8. Mantenimiento de la Organización.....	133
4.9. Costos de Fases del Proyecto.....	134
4.9.1. Contratación del Coordinador de Servicios.....	136
4.9.2. Adecuación de Oficinas de Coordinación de Servicios.....	137
4.9.3. Compra de Equipo de Computación.....	138
4.9.4. Capacitación del Personal.....	138
4.9.5. Equipo de Seguridad Industrial.....	140
5. PROGRAMACIÓN PARA PUESTA EN MARCHA.....	142
5.1 El Plan de Ejecución y Control.....	142
5.2. Aspectos Humanos de la Planificación.....	147
5.3. Mecanismo del Control de Actividades.....	148
5.3.1. Control de la Organización del Proceso Productivo.....	150
5.4. Cronograma de Implementación.....	151

5.5. Programa de Capacitación sobre Liderazgo y Asertividad al Servicio.....	152
CONCLUSIONES	166
RECOMENDACIONES	168
BIBLIOGRAFÍA	171
ANEXOS	179

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1:	Organigrama Funcional de KAREANN.....	8
Gráfico No. 2:	Cadena de Valor Actual de la Empresa KAREANN...	110
Gráfico No. 3:	Cadena de Valor Redefinida de la Empresa KAREANN.....	113
Gráfico No. 4:	Ubicación Propuesta de Oficinas de Coordinación de Servicios.....	137
Gráfico No. 5:	Hoja de Ruta.....	151

LISTA DE DIAGRAMAS

Diagrama No. 1:	Diagrama causa y efecto de Ishikawa aplicado al sistema Organizacional.....	96
Diagrama No. 2:	Análisis de Pareto aplicado a la empresa KAREANN	105
Diagrama No. 3:	Esquema Analítico del Modelo Organizativo Propuesto.....	133

LISTA DE TABLAS

Tabla No. 1:	Escala de Evaluación de Personal.....	47
Tabla No. 2:	Determinación de los Puntos Directos Ponderados, para evaluar el Test de Evaluación de Desempeño...	48
Tabla No. 3:	Puntuación ponderada equivalente de Factores para el Test de Evaluación de Desempeño Laboral.....	51
Tabla No. 4:	Puntos directos ponderados de los Niveles de Repuesta.....	62
Tabla No. 4.1:	Factores y Síntesis de las Preguntas.....	63
Tabla No. 5:	Escala de puntuación o Puntos ponderados del Test de Asertividad.....	65

LISTA DE CUADROS

Cuadro No. 1:	Precios por Tallas de Calzado “JUMSTAR”.....	6
Cuadro No. 2:	Conversión de Tallaje Europeo de Calzado.....	7
Cuadro No. 3:	Capacidad Utilizada de KAREANN.....	14
Cuadro No. 4:	Precios de Distribución del Calzado JUMSTAR.....	16
Cuadro No. 5:	Cuadro de Operacionalización de las Variables.....	43
Cuadro No. 6:	Ponderación de Factores del Test de Evaluación de Desempeño.....	50
Cuadro No. 7:	Resumen de respuestas al Test de Evaluación de Desempeño Laboral, aplicado al personal del equipo de producción de KAREANN.....	53
Cuadro No. 8:	Calificación Promedio de los Factores de Evaluación de Desempeño.....	54
Cuadro No. 9:	Resumen de los Puntajes ponderados alcanzados en el Test de Evaluación de Desempeño Laboral.....	55
Cuadro No. 10:	Resumen de las Características de Conducta de los resultados alcanzados.....	56
Cuadro No. 11:	Escala de Evaluación de Personal.....	61
Cuadro No. 12:	Ponderación de factores del Test de Asertividad.....	64
Cuadro No. 13:	Respuesta de los trabajadores al Test de Asertividad de Servicio.....	66
Cuadro No. 14:	Resumen de los puntajes alcanzados en el Test de Asertividad.....	68
Cuadro No. 15:	Características de las escalas de Interacción Social de la Empresa.....	70
Cuadro No. 16:	Características de las dimensiones de la escala W.E.S. del Clima Organizacional.....	72
Cuadro No. 17:	Clasificación y cuantificación de las preguntas del Test de Evaluación del Clima Laboral.....	73
Cuadro No. 18:	Respuestas de los Trabajadores al Test de Evaluación del Clima Laboral.....	76
Cuadro No. 19:	Cálculo y Categorización de la escala W.E.S.....	78

Cuadro No. 20:	Puntaje de las Escalas y Sub escalas W.E.S.....	79
Cuadro No.20.1:	Puntaje Alcanzado.....	80
Cuadro No. 21:	Matriz FODA Estratégica.....	91
Cuadro No. 22:	Análisis de PARETO aplicado a la empresa KAREANN.....	105
Cuadro No. 23:	Impacto económico del Sistema Organizativo Actual.....	107
Cuadro No. 24:	Determinación de la Cadena de Valores propuesto por Porter para la empresa “KAREANN”	110
Cuadro No. 25:	Distribución del personal asignado al Sistema de Trabajo en Equipo.....	117
Cuadro No. 26:	Plan estratégico para la Empresa “KAREANN”.....	122
Cuadro No. 27:	Plan estratégico de Recursos Humanos para la Empresa “KAREANN”	126
Cuadro No. 28:	Elementos y relaciones del modelo propuesto en los planes estratégicos.....	129
Cuadro No. 29:	Costos del Proyecto de organización promovido por el liderazgo Asertivo de Servicio.....	135
Cuadro No. 30:	Provisión de pago de sueldos del personal de Coordinación de Servicios.....	136
Cuadro No. 31:	Costos del Equipo de Computación.....	138
Cuadro No. 32:	Propuesta de Capacitación y Adiestramiento.....	139
Cuadro No. 33:	Inversión en Seguridad Industrial.....	141
Cuadro No. 34:	Plan de Ejecución y Control.....	147
Cuadro No. 35:	Control de la Organización del Proyecto.....	150
Cuadro No. 36:	Cronograma de Actividades de la Propuesta.....	152
Cuadro No. 37:	Programa del Curso de Liderazgo Empresarial.....	156
Cuadro No. 38:	Programa del Curso de Liderazgo Personal y Auto Liderazgo.....	158
Cuadro No. 39:	Programa del Curso de Comunicación Asertiva de Servicios y protocolos interpersonales.....	160
Cuadro No. 40:	Programa del Curso de Organización y Trabajo en Equipo.....	162

LISTA DE ANEXOS

Anexo No. 1:	Croquis de Localización de KAREANN.....	180
Anexo No. 2:	Diagrama de Análisis de Operaciones de Proceso del Calzado “JUMSTAR”	181
Anexo No. 3:	Test de Desempeño Laboral.....	182
Anexo No. 4:	Test de Asertividad Orientado al Servicio.....	183
Anexo No. 5:	Test empleado en la Evaluación de Clima Laboral	184

RESUMEN

La necesidad de alcanzar metas institucionales, ha orientado, en la mayoría de los casos, a desarrollar, en primera instancia, la infraestructura física, posponiendo u olvidando la infraestructura organizacional y la cadena de valor empresarial de los productos o servicios, que logran maximizar los beneficios de consumo al cliente, la fidelización y el crecimiento sostenido. La empresa KAREANN ha superado la fase de crecimiento de manufactura artesanal a niveles de pequeña industria, con inversiones en maquinaria, construcciones y volúmenes de venta; sin embargo, no ha logrado alcanzar el grado de productividad y eficacia en sus actividades primarias y de apoyo, que lo habiliten a minimizar sus costos y maximizar utilidades. Por tal razón, se propone alcanzar un Modelo Organizacional, promovido por un Liderazgo Asertivo de Servicio, adoptando una nueva racionalidad y comprensión del trabajo, con criterios de organización y racionalización, planes estratégicos: empresarial y de recursos humanos, con la respectiva programación de la puesta en marcha.

Con el presente trabajo se analizó, evaluó y diagnosticó, las necesidades de desarrollo individual y colectivo del personal, empleando técnicas de investigación tales como: observación, encuesta y entrevista. Se aplicaron test de Evaluación de Personal, de Asertividad y Servicio, evaluaciones del Clima y de la Cultura Organizacional y técnicas de análisis del entorno.

Palabras Claves: Factores del Comportamiento, Sistemas de Información, Indicadores, Evaluación de Personal, Medidas de Refuerzo y Apoyo, Modelo Organizacional.

ABSTRACT

The necessity to reach institutional goals, has guided, in most of the cases, to develop, in first instance, the physical infrastructure, postponing or forgetting the organizational infrastructure and the business value chain of the products or services that are able to maximize the consumption benefits to the client, the fidelization and the sustained growth. The company KAREANN has overcome the phase of growth of handmade factory at levels of small industry, with investments in machinery, constructions and sale volumes; however, it has not been able to reach the grade of productivity and effectiveness in their primary activities and of support that they enable it to minimize their costs and to maximize utilities. For such a reason, they intend to reach an Organizational Model, promoted by an Assertive Leadership of Service that intends to implement adopting a new rationality and understanding of the work, with organization approaches and rationalization, strategic plans: managerial and human resources, with the respective programming start.

With the present labor was analyzed, evaluated and diagnosed, the necessities of development singular and collective of the personnel, using investigation technical, such as: observation, poll and interviews. Test of Evaluation of Personal, of Assertiveness and Service was applied, Evaluation of the Climate and the Culture Organizational, and technical of Analysis of Environment.

Keywords: Behavioral Factors, Information Systems, Indicators, Personal Evaluation, Reinforcement and Support Measures, Organizational Model.

INTRODUCCIÓN

La crisis económica y la globalización, exigen de los empresarios mayor eficiencia y eficacia en el desempeño y tomas de decisiones. Los gerentes buscan alternativas para lograr tales objetivos, para lo cual invierten: en infraestructura física, mejoramiento de los sistemas de trabajo y de comunicación, coordinación de recursos productivos, entre otros aspectos; sin embargo, en la mayoría de los casos, sufren frustraciones porque no logran ajustar las capacidades de los individuos con las metas institucionales planteadas.

El recurso humano, al igual que otro medio productivo, requiere de insumos para funcionar, en un sistema complejo inter funcional e interdisciplinario, que no está supeditado, únicamente, a las habilidades técnicas y sociales, dotación de herramientas, ambiente de trabajo, reglas, procedimientos, políticas y normas, estilo de dirección, controles y resultados, entre otros; sino que su comportamiento, para el éxito empresarial, requiere de un desempeño sistémico sinérgico, que involucra una coordinación de acciones interdepartamentales con tomas de decisiones conjuntas, que jamás pueden ser: aisladas, improvisadas, desechadas o desestimadas, porque el funcionamiento de cada individuo debe satisfacer a un equipo de trabajo que responde a un proceso consciente y calculado, en función a un Modelo de Comportamiento Organizacional, que busca desarrollar trabajadores satisfechos, leales, esforzados y alineados, a través de los recursos de la planificación, empresarial y de recursos humanos, para interactuar de manera consistente y predecible, en un sentido de misión y responsabilidad, colectiva compartida.

Cabe indicar que, inicialmente, se consideró orientar la investigación a un Modelo Organizacional, pero se pudo observar en el proceso de análisis de la organización, que los cauces de comportamiento, comunicación interna y de toma de decisiones, requerían de una especial atención y dedicación; por tal motivo la tesis se expone como un “Modelo de Comportamiento Organizacional promovido por un liderazgo Asertivo de Servicio”, sin que esto contravenga los objetivos general y específicos establecidos en el Plan de Tesis aprobado en su debida oportunidad.

El afán del presente Modelo de Comportamiento Organizacional propuesto, sirva de reflexión para sugerir y corregir una mala práctica de la gestión empresarial de propiciar iniciativas individuales, sin que estas acciones estén alineadas a la

integración de un equipo institucional, donde se busca, en conjunto, el talento colectivo, la conducta y valores grupales; aún cuando sean consideradas, muchas veces, ingeniosas, modernas e innovadoras.

El sistema de información y de evaluación de personal, que plantea el presente modelo, además de servir como un medio motivacional y de correctivos de desempeño, tiene como función proporcionar una herramienta de planificación de actividades y de apoyo al desempeño laboral, para potenciar la productividad individual, en términos de trabajo en equipo, del debate y de compartir ideas, recursos, toma de decisiones y valores, con asertividad y relación interpersonal.

1. LA EMPRESA Y SU SITUACION ACTUAL

1.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

KAREANN, dedicada a la fabricación de calzado, inició su actividad productiva hace 22 años, bajo la modalidad artesanal, con un pequeño capital y pocos empleados; pero con los ideales y esfuerzos de sus propietarios, señor Juan Merino Soledispa y esposa, como líderes empresariales, consiguieron una positiva administración de los recursos y un fructífero servicio al cliente, con la visión de alcanzar, en el menor tiempo posible, un nivel industrial; por lo que reunieron las experiencias y diseños de destacados artesanos de la localidad, y adoptaron procesos industriales para abaratar costos, mejorar diseños, disminuir precios y principalmente brindar confort y seguridad, en el uso del calzado, tanto de los consumidores finales como de sus clientes de distribución selectiva, de los estratos altos y medios altos de la ciudad de Guayaquil.

KAREANN nace como una respuesta a la carencia de ofertar un calzado nacional de calidad, con la perspectiva principal, de obtener día a día, ventajas comparativas y clientes.

1.2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

La empresa está localizada en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas, en la Av. Rodríguez Bonín, Mz 66, SL 14-15; diagonal a la fábrica de cemento HOLCIM (San Eduardo), pasando el puente Portete, la PJ (Policía Judicial del Guayas) y entre las Urbanizaciones Girasol y Renacer. En el **Anexo No. 1** se ilustra el Croquis de Localización de KAREANN.

1.2.1. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Razón Comercial	: KAREANN
Razón Social	: JUANMA
Composición del Capital	: 100% nacional
Local	: Propio
Dirección de la Empresa	: Programa Habitacional "Girasol" I Etapa; Manzana 66 – Solar No. 14-15; Av. José Rodríguez Bonín y Transversal. Guayaquil - Ecuador
Área	: 1.228,50 m ²
Correo Electrónico	: juanmerinosolesdispa@yahoo.com
Iniciación de la Actividad	: Febrero de 1990
Actividad	: Venta de calzado masculino y femenino, para adultos y niños, casual y deportivo, al por mayor y menor.
Gerente- Propietario	: Sr. Juan M. Merino Soledispa

1.3. BREVE DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

El producto que elabora la empresa es calzado, cuyos diseños dependen del sexo, la edad y la ocasión. La marca del producto se denomina **JUMSTAR**, pero se los comercializa, con la denominación KAREANN, por ser un nombre alternativo a la razón social, JUANMA, que tuvo mucha acogida, en las ventas directas con la ayuda de catálogos; además es el nombre con el cual se conoce a la empresa. Por estas consideraciones, el nombre comercial de KAREANN, lo utilizaremos de aquí para adelante en toda la investigación.

A los productos se le estampa el logotipo “piel” para hacer reconocer a los clientes que se trata de un producto con materias primas de buena calidad.

1.3.1. LÍNEAS DE PRODUCCIÓN

La mayor producción se destina al calzado de cuero masculino, en diseños casual y formal; en razón de tener mayores posibilidades de ventas rápidas y disponer de un menor número de detalles con respecto al calzado femenino.

Las líneas de producción son:

1. **Calzado de cuero:** casual y formal masculino
 2. **Calzado Deportivo:** para caballeros, damas, niños y niñas
- a. **Calzado casual:** El zapato casual o informal se caracteriza por ser ligero, cómodo y práctico; se utiliza en tiempos prolongados para destinos específicos de rutina.

Se clasifican en:

- **Para el trabajo:** El diseño del calzado de trabajo depende del tipo de profesión que se tenga y de las características especiales, que requiera, de seguridad o no. Por lo general, es un calzado que debe evitar la humedad, los hongos, con predominio del confort, solidez y seguridad, como la protección contra los riesgos de caída por deslizamiento.
 - **Para el día a día:** Está diseñado para su uso en el hogar, elaborado con piel suave, para proporcionar bienestar y comodidad, predomina el color marrón claro y negro.
 - **Tradicional:** Es un calzado que suele ser utilizado en muchos propósitos casuales, de modelos sencillos y tradicionales, suele fabricarse mayormente en color negro.
- b. **Calzado Formal:** Es el calzado elegante, de material brillante, buen diseño y precios altos; generalmente empleado en tiempos cortos, en reuniones sociales y

formalidades.

- **Deportivo:** Es un tipo de calzado empleado particularmente para el deporte, de intensidad media, y largas caminatas, flexible adelante y rígido en el talón, que amortigua el impacto contra el suelo. En la actualidad, también es utilizado como un calzado habitual informal.

1.3.2. PRECIOS Y TALLAS DE CALZADO

Los precios del calzado se diferencian principalmente por los costos adicionales de accesorios y materiales; de esta manera para los hombres el precio fluctúa entre 30 y 36 dólares, para las mujeres en un promedio de \$30, niñas \$28 y niños \$22.

El **Cuadro No. 1** muestra en detalle los productos, marca “**JUMSTAR**”, con sus respectivos códigos de catálogo, tallas y precios.

El **Cuadro No. 2** muestra una tabla de conversión de centímetros, correspondiente a la medida del pie, a tallaje europeo.

Cuadro No. 1 - Precios por Tallas de Calzado “JUMSTAR”

Producto	Código	Talla (EURO)	Precio Detallista (\$)
Trabajo	B-1 a B-4P	37-42	36
Clásico	005-140	37-42	34
Día a día	600-904	37-42	30
Formal	140-145	37-42	34
Deportivo hombre	H67 – H90	37-42	34
Deportivo mujer	AD-H	37-39	30
Deportivo niña	AD-N	34-39	28
Deportivo niño	AD-N	27-32	22

Fuente: KAREANN

Elaborado por: Ing. Miguel Semiglia Seminario

Cuadro No. 2 - Conversión de Tallaje Europeo de Calzado

Medida del pie en actividad, en mm	233,3	240	246,6	253,3	260	266,6	273,3	280
Talla	35	36	37	38	39	40	41	42

Fuente: KAREANN

Elaborado por: Ing. Miguel Semiglia Seminario

1.4. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

KAREANN distribuye sus productos a determinadas cadenas de almacenes reconocidas de la ciudad de Guayaquil como: Sears, JC, Famous, Footwear, EtaFashion, entre otros, que son sus clientes habituales, quienes les garantizan un flujo continuo de pedidos que varían conforme las tendencias de la moda y del mercado.

1.4.1. SALA DE EXHIBICIÓN DE PRODUCTOS

KAREANN dispone de una sala de exhibición, compartida en secciones: por sexo y edades; en la cual se exhiben los ejemplares en modelos de tallas más comunes. Los surtidos con toda la gama de productos existentes se muestran por catálogos, para que el cliente pueda revisar; y cuando define su pedido, se lo solicita a Bodega de la planta industrial, previamente, habiendo pactado el precio y confirmado la decisión de compra. En el caso de que un cliente se interese por los catálogos de productos, puede solicitarlos y adquirirlos por cuatro dólares.

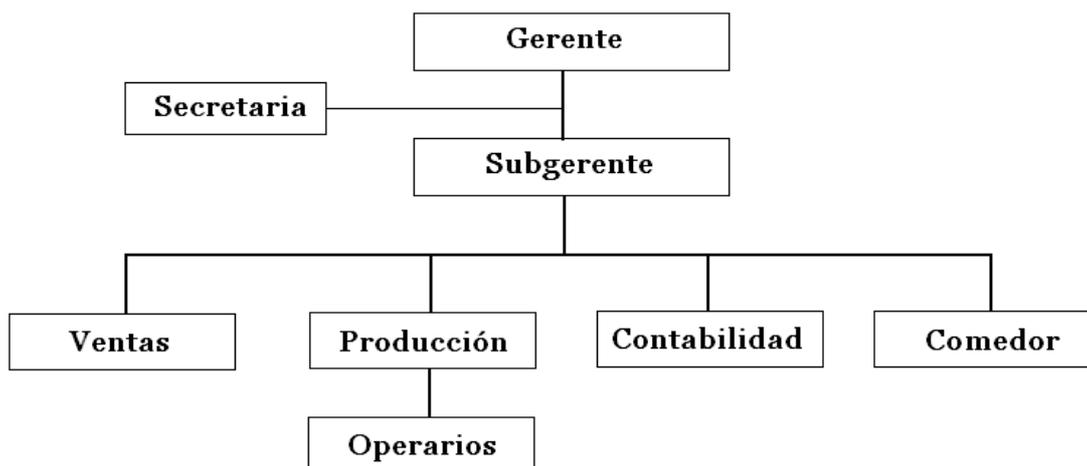
1.5. ORGANIZACIÓN

No se dispone de una estructura organizacional formal, se mantiene un sistema administrativo empírico con responsabilidades basadas en las actividades asignadas.

La organización la constituyen 39 trabajadores: 4 empleados en el área administrativa, 33 obreros y 2 en la cocina.

En el **Gráfico No. 1** se ilustra, esquemáticamente, la organización funcional actual, conforme las funciones desempeñadas por el personal.

Gráfico No. 1- Organigrama Funcional de KAREANN



Fuente: KAREANN

Elaborado por: Ing. Miguel Semiglia Seminario

1.6 SITUACIÓN ACTUAL

1.6.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa ha superado la fase de crecimiento de manufactura artesanal a niveles de pequeña industria, con inversiones en maquinaria, infraestructura y volúmenes de venta; sin embargo, no está preparada, administrativamente, para este nuevo desafío de crecimiento industrial; porque mantiene un modelo de comportamiento organizacional informal, que no incorpora técnicas y métodos organizacionales, acorde a su nueva etapa de crecimiento productivo.

El éxito de KAREANN, es resultado de la entrega y gerenciamiento centralizado de su Gerente Propietario, quien interviene en todas las áreas de la empresa. A esto se suma la contratación a destajo de maestros artesanos calificados que mantienen su propio ritmo de trabajo, auto gestión, responsabilidad y organización del trabajo; siendo una estrategia para asegurar la calidad de productos y

satisfacción de sus clientes.

Situación del Problema

La situación del problema radica en la falta de aplicación de un Modelo de Comportamiento Organizacional Formal, acorde al actual proceso productivo continuo por procesos; originado por la cultura organizacional artesanal, sin jefes y por órdenes de producción, que ha mantenido desde hace 20 años, la que en su momento significó la estrategia de éxito; sin embargo en su fase de transición, a nivel industrial, con un sistema de órdenes por proceso, requiere someterse a una disciplina de horario de trabajo y sujeción a jefaturas de producción y de calidad. Esta situación resulta difícil para el empresario implementar, por razones de temperamento de su personal y por las malas experiencias obtenidas, con jefes quienes han durado muy poco en su puesto; porque en el momento de un conflicto, el empresario prefiere la permanencia y exigencias de sus artesanos, como un mecanismo para mantener y satisfacer a sus clientes.

No significa que el personal sea indócil, por el contrario es colaborador y responsable, lo que sucede es que no está acostumbrado a sujetarse a un régimen disciplinario, órdenes dirimentes y pago en función de su esfuerzo, porque el sistema informal del trabajo, según el mismo, permite producir más y ganar más.

El desempeño de trabajo en equipo, es un proceso de formación que se encamina hacia la dirección de un equipo humano que responde mejor al desarrollo de voluntades generadoras de bienestar y sinergia positiva. En este orden, debemos apreciar nuestras propias capacidades y competencias, saber que los sentidos pueden agilizarse y potenciarse, descubrir que hay formas diversas de percibir, de apreciar, de mirar y de sentir. Es por esta razón, que se debe cultivar la competencia y el liderazgo orientado al servicio; porque el trabajador, además de ser un facilitador operativo, representa un líder que genera respeto, admiración, que idealiza las mentes de sus compañeros hacia el esfuerzo, la superación, la solución de conflictos y la transformación personal.

Causas del problema vs. consecuencias: Las causas más significativas del problema administrativo de la empresa es el crecimiento industrial y la impropia

organización del trabajo, cuyas consecuencias se derivan en el gran volumen de información, mayor cantidad de mano de obra, labores de producción descoordinadas, falta de balanceamiento de línea de producción, falta de financiamiento para hacer frente a la demanda incremental, necesidad de coordinación interdepartamental para optimizar recursos, procedimientos de comunicación y de control, y falta de liderazgo asertivo, entre otros aspectos.

El modelo de comportamiento organizacional existente, aplicado empíricamente, bajo autocontrol y dirección de una sola persona, sin Jefes ha experimentado resultados favorables, que han contribuido con el crecimiento económico industrial; pero al momento este modelo resulta desfavorable, con rendimientos decrecientes y costos incrementales. Esta realidad plantea la necesidad de definir e implementar un nuevo modelo de comportamiento organizacional, que aproveche las buenas relaciones laborales, espíritu emprendedor y auto liderazgo del personal existente, trabajo en equipo, organización y métodos, sobre la base de los principios, teoría y técnicas de la administración moderna.

1.6.2. FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

Formulación

“Por qué la ausencia de un Modelo de Comportamiento Organizacional Formal está afectando a la administración, planificación y optimización operativa de la empresa”.

Sistematización

- ¿Es importante un modelo de comportamiento organizacional formal para elevar el nivel de calidad de las relaciones laborales y la eficiencia organizacional?
- ¿Qué factores de comportamiento laboral afectan el clima organizacional de la empresa, el sistema de información y productividad, y la comunicación asertiva del personal?
- ¿Cómo influye la resistencia al cambio que experimenta el personal de planta, en los valores de pertenencia, reconocimiento, trabajo en equipo, productividad y liderazgo al servicio, entre otros?
- ¿Sería beneficioso para la empresa implementar un Modelo de Comportamiento

Organizacional Sistemático?

1.6.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Justificación Metodológica

Desde el punto de vista metodológico se emplearán los métodos de investigación científico, objetivista y de análisis. Como método objetivista se empleará la Evaluación de Personal, para generar conocimiento válido y confiable dentro del área de la Gerencia de Recursos Humanos, en lo referente al comportamiento organizacional, de este modo se descarta aquellos juicios de carácter subjetivo.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio, se acude al empleo del método de Investigación de Análisis, apoyado en técnicas de investigación, como instrumentos para medir el clima y la cultura de la organización. En el presente caso, se empleará el Diagrama Causa y Efecto de ISHIKAWA, matrices EFI, EFE y FODA aplicado al Sistema Organizacional, de Pareto para establecer orden de prioridades de las soluciones, Análisis PEST (Ambiente Político, Económico, Social y Tecnológico) para analizar la vulnerabilidad del mercado de calzado; se utilizará el Diagrama de Análisis de Proceso, para conocer las actividades que comprende el proceso productivo, Cadena de Valor de Porter para establecer el plan de mejoramiento de apoyo a la logística laboral, entre otros.

Para poder tener un panorama preliminar acerca de las actitudes emotivas, de asertividad y de servicio, se empleará un test de asertividad y de servicio, a fin de conocer la facilidad de integrar equipos de trabajo y conocer cuál es la negación para rechazar el cambio sistemático de trabajo en equipo.

La información que se obtenga con la aplicación de estas herramientas será sistematizada acorde con nuestros objetivos.

Justificación Práctica

La alta competitividad del mercado de calzado y la gran variación de diseños y modas exige a los fabricantes buscar ventajas comparativas y optimizar sus recursos para mantenerse en el mercado y asegurar su crecimiento.

La empresa ha establecido su crecimiento en la calidad de los productos, derivada de la capacidad profesional y la responsabilidad de su personal, como artesanos calificados contratados a destajo, que laboran independientemente en sus instalaciones, como un centro de acopio laboral, que comparten infraestructura y recursos. Sin embargo esta estrategia no es favorable en su actual tamaño industrial, que busca aprovechar la economía de escala y la productividad marginal, para minimizar sus costos y optimizar sus ingresos.

El carácter y la personalidad, comunes, de los maestros de calzado que laboran en la empresa, por su conducta individual, es posible que se identifiquen como flemático y apasionado, independiente y renuente a recibir órdenes; razón por la cual, su propietario evita cambiar el actual sistema de trabajo, intentando buscar la forma de promover los beneficios de la sinergia de la productividad, del beneficio mutuo y la responsabilidad compartida; sin renunciar al esfuerzo individual, calidad del producto y buenas relaciones interpersonales existentes.

En estas circunstancias, la presente tesis sugiere un modelo de comportamiento sistemático organizacional que cultive la inteligencia emocional en las relaciones administrativas – trabajador, a través de la cultura organizacional del Liderazgo Asertivo Orientado al Servicio, para propiciar la interrelación cognitiva y habilidad social, disciplinar el trabajo compartido y de equipo como parte de la estrategia de optimización del proceso productivo.

1.6.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO

Objetivo General

Establecer un Modelo de Comportamiento Organizacional que propicie la toma de decisiones oportunas, mejore la productividad de la empresa, optimice los costos,

trabajo en equipo y fomente las buenas relaciones laborales sobre la base de un liderazgo asertivo de servicio.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar el clima laboral de la organización y explicar los factores que afectan el clima organizacional de la empresa y sus dimensiones.
- Definir los objetivos, políticas y valores, para rediseñar el Sistema de Trabajo y establecer un Modelo de Comportamiento Organizacional promovido por un liderazgo asertivo de servicio.
- Establecer estrategias metodológicas activas y participativas, tendientes a fomentar relaciones armoniosas entre personal, administrativo y de planta.
- Mejorar las habilidades de empatía con el desarrollo de habilidades sociales, basadas en el control de emociones y asertividad, para potenciar valores de pertenencia, reconocimiento, trabajo en equipo, liderazgo al servicio, entre otros.

1.7. CAPACIDADES DE PRODUCCIÓN: INSTALADA Y UTILIZADA

El tamaño de planta está determinado por la capacidad de producción de calzado.

Capacidad Máxima Instalada

La empresa tiene una capacidad máxima anual de 60.000 pares de calzado, trabajando 8 horas diarias, 250 días al año, correspondiente a 2.000 horas anuales de trabajo en equipo, con personal calificado, bajo un rendimiento de 30 pares por hora, lo que equivale a una producción mensual de 5.000 pares.

Capacidad Utilizada

Con un turno laboral de 8 horas, desde las 8 a.m. hasta las 5 p.m., con un receso para el almuerzo de una hora, de 12 a 1 p.m, en un horario continuo de Lunes a Viernes, se llegan a totalizar 166 horas mensuales, aproximadamente, para producir 38.000 pares, con un rendimiento normal de 19 pares por hora. La capacidad utilizada se estableció en el 63% (38.000/60.000), detallada en el

Cuadro No. 3.**Cuadro No. 3 - Capacidad Utilizada de KAREANN**

(Valores en pares)

TALLA	%	MÁXIMA (100%)	UTILIZADA (63%)
Trabajo	28	16800	10640
Clásico	10	6000	3800
Día a día	20	12000	7600
Formal	10	6000	3800
Deportivo hombre	12	7200	4560
Deportivo mujer	8	4800	3040
Deportivo niña	7	4200	2660
Deportivo niño	5	3000	1900
TOTAL	100	60.000	38.000

Fuente: KAREANN**Elaborado por:** Ing. Miguel Semiglia Seminario**1.8. RECURSOS HUMANOS**

El personal administrativo lo conforman cuatro personas: el Gerente, Subgerente, Secretaria y Vendedora; cada uno con actividades específicas. El personal de planta, se constituye por 33 obreros, 21 corresponden al personal calificado con más de diez años de antigüedad y 12 al personal nuevo, no especializado, que hacen labores auxiliares y de apoyo al personal calificado.

No existen sueldos, el personal trabaja sin relación de dependencia, por lo que se paga en función de la producción diaria, la cual es reportada y registrada al final de cada jornada de trabajo; por consiguiente, no son empleados de nómina, ni están asegurados; su contratación es considerada como externalización laboral, outsourcing, bajo el esquema de servicio asociado, como un Centro de Acopio de Artesanos Calificados Independientes, que reciben maquinarias e insumos sin costo alguno por la actividad artesanal que realizan, libre y voluntaria. El personal antiguo, aproximadamente, consigue una ganancia mensual promedio líquido de \$500.00 y el personal nuevo alrededor de \$300.00.

1.9. SISTEMA DE TRABAJO

El sistema de trabajo es por órdenes de producción, derivado de los pedidos que son receptados telefónicamente o mediante órdenes de pedido en la planta; y luego puesto en espera en función de los compromisos existentes.

No existe política de Seguridad e Higiene Industrial, cada maestro o artesano es libre de asumir las medidas de prevención y riesgos que considere conveniente; sin embargo, pueden disponer de mascarillas y otros utensilios de seguridad y sugerir las medidas y requerimientos necesarios para protegerse, a libre voluntad.

KAREANN no dispone de suficiente financiamiento para mantener stock de materias primas y productos terminados inmovilizados; por consiguiente hace entregas parciales y trabaja bajo la modalidad de producción de justo a tiempo. El sistema de producción es altamente automatizado, pero no aprovecha la capacidad de la planta, debido a que aún mantiene el esquema de órdenes de pedido, y no se aplica el equilibrio o balanceamiento de línea; cada empleado es libre para desarrollar la cantidad de trabajo deseado y no existen supervisores.

El dueño justifica la inversión en maquinaria, independiente de su nivel de producción, en razón de que se atribuye al producto un mejor acabado, así como también porque se encamina a la aplicación futura de una producción por proceso y distribución funcional.

1.10. MERCADO Y VENTAS

El Sistema de Distribución empleado es Detallista Selectiva, a través de pedidos de sus clientes principales, cadenas reconocidas de almacenes: Sears, JC, Famous, Footwear, Eta Fashion, entre otros; quienes definen las características del producto que expenden, de conformidad a sus variables mercadotécnicas y tendencias y exigencias del mercado. Este tipo de distribución no pretende alcanzar una distribución total del producto sino centrar la atención en la élite comercial de su nicho de mercado.

La distribución selectiva no asegura una suficiente cobertura del mercado. Las

razones principales para aplicar este tipo de distribución son:

- Simplificación del marketing
- Reducción de costos de distribución
- Crédito más seguro
- Respaldo de prestigio

1.10.1. PRECIOS DE DISTRIBUCIÓN

La empresa se fija un margen de contribución unitario del 28% con respecto a su costo total unitario de fabricación. El margen de utilidad establecido para el detallista es del 40%, con respecto al precio de fábrica, se asigna un margen mayor, para que pueda incurrir en los costos de publicidad y mercadeo.

El **Cuadro No. 4**, muestra los precios establecidos, por talla del producto y canal de distribución, del Calzado JUMSTAR. La diferencia de precios por diferencias de talla, no es considerable, porque lo que se ahorra en material se consume en accesorios y apliques, entre otros; salvo que sean diseños especiales.

Cuadro No. 4 - Precios de Distribución del Calzado JUMSTAR

MODELOS DE CALZADO	CÓDIGO	TALLA USA	Costo Fab. (28%)	Detallista (40%)	Consumidor (\$)
Trabajo	B-1 a B-4P	37-42	28	36	50.4
Clásico	005-140	37-42	27	34	47.6
Día a día	600-904	37-42	23	30	42.0
Formal	140-145	37-42	27	34	47.6
Deportivo hombre	H67 – H90	37-42	27	34	47.6
Deportivo mujer	AD-H	37-39	23	30	42.0
Deportivo niña	AD-N	34-39	22	28	39.2
Deportivo niño	AD-N	27-32	17	22	30.8

Fuente: KAREANN

Elaborado por: Ing. Miguel Semiglia Seminario

1.11. PRINCIPALES PROCESOS PRODUCTIVOS Y ADMINISTRATIVOS

Las actividades productivas y administrativas, por lo general, se desarrollan de modo entrelazadas e interrelacionadas; y el desempeño de una actividad no cesa por completo (termina) sino que se muestra como un proceso continuo, que parecería interminable si no se conoce el contenido del trabajo, el debido control y coordinación de actividades.

Los gerentes siempre han encontrado conveniente comprobar o vigilar lo que se está haciendo, para asegurar que el trabajo de su personal esté progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado.

A continuación se detallan los principales procesos productivos para la fabricación del calzado JUMSTAR y los procesos administrativos requeridos para receptor los pedidos hasta conseguir el despacho, mediante los medios logísticos y distribución existente.

1.11.1. PRINCIPALES PROCESOS PRODUCTIVOS

Los procesos industriales tienen el propósito principal de transformar materias primas en producto final, para lo cual se dispone de diversos procesos, que se describen según la secuencia de las principales operaciones unitarias necesarias para modificar las características de las materias primas, las cuales se detallan a continuación:

- 1) **Diseño:** Es el trazo o diseño del calzado con las características del modelo, incluyen los cálculos y planos respectivos.
- 2) **Recepción de Materias Primas:** Las materias primas y accesorios son recibidos, verificados sus calidades y cantidades y almacenados en la Bodega de Materia Prima, en cantidades suficientes para un tiempo estimado de reposición de tres días.
- 3) **Trazado:** Consiste en marcar el cuero o piel y demás elementos (esponja, forro, planta, plantilla) las líneas y puntos necesarios para construir las partes del

calzado; con las herramientas apropiadas: patrones, regla graduada, punta de trazar y compás.

- 4) **Elaboración de Piezas:** Con referencia del trazado y el empleo de instrumentos cortantes se separa o divide el cuero y otros componentes (forro, esponja, entretelas, plantillas), para conseguir piezas con dimensiones específicas para el diseño del calzado. Se emplean tijeras, estiletes, troqueles, según la calidad y precisión de corte.
- 5) **Pre-aparado o preparado de bordes del cuero:** consiste en rebajar las orillas o fillos de las piezas de cuero que se unirán por costura, con la finalidad de unificar el espesor de la zona de costura; debido a que las piezas, provienen de distintos tipos de cuero con diferente espesor; para evitar un abultamiento, con la consecuente incomodidad al pie, y un aspecto poco prolijo del calzado.
- 6) **Estampado-Sellado:** El proceso de estampado tiene dos fases: frío y caliente. El estampado en frío o etiquetado consiste en coser las etiquetas, en el lugar y pieza correspondiente. La estampación en caliente, es el repujado o embutido en relieve, consiste en estampar sobre el cuero, un troquel metálico que registra el logotipo de la fábrica, a una temperatura adecuada, para transferir un dibujo ornamental en relieve.
- 7) **Rayado o Guía de cosido:** Consiste en rayar la piel con un crayón, como guía de cosido, para evitar que la costura sea dispareja.
- 8) **Aparado o Costura:** Es la costura o pespunte para unir las piezas de cuero que constituyen la parte superior del calzado. Las máquinas de coser son las encargadas de generar la costura. Las partes a unirse se solapan con los bordes, planos o doblados, en una o más hileras de pespunte, cocidos simultáneamente o secuencialmente según el caso.
- 9) **Ensamble de la Capellada o Forrado del Cuero:** Consiste en forrar la capellada, con un forro, esponja y entretela, mediante costura y pegado. Las entretelas son tejidos internos colocados entre el cuero y el forro. El forro se cose en zigzag, para evitar bordes; se une la piel y al forro con pegamento para

que no surjan arrugas y calce perfectamente.

- 10) **Remachado de Ojales:** Son los orificios remachados que servirán para el paso del pasador.
- 11) **Contrafuerte:** Es la colocación de refuerzos en la punta y en el talón del calzado, mediante pegado. Entre el forro y la puntera se coloca un desvanecedor. Se trata de una cinta de material sintético, espumado, resistente al rozamiento, que se coloca debajo de la puntera para evitar el roce de los dedos con su borde, en el caso de no haberla fijado correctamente se formarán arrugas en dicha operación. Los contrafuertes se sumergen en un adhesivo a base de neopreno y se lo deja escurrir goteando, antes de intercalarlo y fijarlo mediante prensado. Los contrafuertes termoplásticos son materiales técnicamente moldeables y adheribles; es decir, son materiales que por medio del calor se ablandan, adhieren y se amoldan.
- 12) **Conformadora:** Es el modelado del talón y de la punta, mediante máquinas conformadoras, una máquina posee una pieza con la forma del talón y otra máquina con la forma de la punta. Las prensas son máquinas para moldear contrafuerte, equipados con moldes calentados y refrigerados.
- 13) **Preparado de la Horma:** La preparación consiste en fijar la planta a la horma, mediante tachuelas o grapas; se le pone pegamento a la planta para que al realizarse el montado se fije de inmediato con la capellada. La horma es el molde que sirve para modelar el diseño de cuero, a la medida que corresponde. La horma es generalmente más estrecha que el pie en el talón y antepie y más amplia a nivel de los dedos para que permita su movimiento. La planta es una fibra de cartón en lámina, la cual una vez suajada (recortada con cuchillas llamadas suajes) se remoja en gasolina para que se ablanden y al secarse endurezca un poco más.
- 14) **Secado de la capellada y de la planta:** Es el proceso de secado del adhesivo, para permitir la evaporación de los solventes que contiene, el tiempo de secado al ambiente es de 15 a 30 minutos; pero mediante los túneles, se reduce a 30 o 60 segundos, a una temperatura de 60 a 80°C. Tanto la capellada como la

planta en horma pasan por un túnel, con banda transportadora, para reactivar el adhesivo.

- 15) **Ensamble:** Luego de la salida del túnel, se unen por acoplamiento manual o empalmes la capellada y la planta.
- 16) **Armado:** Es el proceso de compactación y fortalecimiento de la punta y el talón, mediante prensas o selladoras. La piel se alisa y se eliminan las arrugas que pudieran haberse formado en el proceso, en estas dos áreas del calzado. Se retiran las grapas que fijan la planta con la horma y los bordes de la capellada, se cierran a punta a martillo para luego ingresarlo en la selladora de punta y a continuación, el mismo procedimiento, para el sellado de talón.
- 17) **Raspar Zapatos:** Mediante un esmeril se eliminan las rugosidades del filo de la capellada que se forman al modelarla alrededor de la planta, en el proceso de armado.
- 18) **Marcado del Zapato:** Es definir la guía de aplicación de adhesivo en el borde de la capellada que alojará la suela o plataforma de fibra, según el caso.
- 19) **Pulida de Suela:** La suela a veces presenta irregularidades de fábrica, y tiene que ser pulida. Requiere 2 fases: una con lija gruesa y otra con lija fina, mediante giro de esmeril.
- 20) **Preparado del Ensamble:** Las piezas a unir, capellada y plataforma, son untadas con pegamento Praymer (Artecola Regia Pur2), en el área de unión, respectivamente. Son dos capas de adhesivos "Amazonas", la segunda capa se aplica después de 10 a 15 minutos de haber aplicado la primera capa.
- 21) **Secado de la Capellada y la Plataforma:** Es el proceso de preparación del Ensamble. Tanto la capellada como la plataforma pasan por un túnel, con banda transportadora, para reactivar el adhesivo. Es el proceso de secado del adhesivo, para permitir la evaporación de los solventes que contiene, el tiempo de secado al ambiente es de 15 a 30 minutos; pero mediante los túneles, se reduce a 30 o 40 segundos, a una temperatura de 50 a 60°C. Luego del secado, los calzados

provistos de punteras se pueden sacar al poco tiempo de la horma, sin que corra el peligro que la puntera se deforme.

22)**Ensamble:** Las piezas se juntan, manualmente, y luego son compactados con martillo.

23)**Prensado:** Es atribuir la mayor adherencia de pegado entre la plataforma y la capellada. y eliminar las mínimas rugosidades de pegado en toda la superficie externa del calzado. Hay de 2 tipos de prensa: 1) de Aire e 2) Hidráulica.

24)**Descalzar:** Sacar la horma del corte.

25)**Cosido:** Fija la planta de la capellada con la suela, mediante costura.

26)**Control de Calidad:** Revisa los calzados y hace las correcciones necesarias.

27)**Acabado:** Se queman los hilos sobrantes del cocido, se hacen curaciones por fallas probables y se colocan: Plantillas, Pasadores, Etiquetas.

28)**Empacado:** La función básica del envase se encuentra en la protección del producto, contra daños en el transporte, que se inicia en la empresa del fabricante y termina en el consumidor. Para calzados de cueros se los envuelve en papel de seda o fieltro. En calzado de alta calidad se rellena la punta con papel para evitar una posible deformación y luego se los coloca en cajas de cartón.

29)**Embalaje y Almacenamiento:** las cajas de calzados son colocados en sacos de polietileno por docena y rotulado con el nombre del cliente distribuidor.

1.11.2. DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESO

Para comprender la complejidad de elaboración del calzado, se desarrolló el Diagrama de Análisis de Proceso empleado en la fabricación de Calzado "JUMSTAR, para lo cual se definió el contenido de trabajo y el tiempo de cada una de las acciones clasificadas: en operaciones, inspecciones, transportes, almacenamientos y demoras.

Del análisis se desprende que existen 22 operaciones, 9 transportes, un almacenamiento y una inspección; que representan el tiempo total utilizado de 83,3 minutos por par de calzado, **Anexo No. 2**.

1.11.3. Principales Procesos Administrativos

Las actividades administrativas son muy complejas y muchas veces no mantienen un orden secuencial, debido a que el cliente propone muchas alternativas, que la administración procura satisfacer sin alterar significativamente su proceso normal de desempeño. A continuación se detallan los principales procesos administrativos funcionales:

El proceso se inicia con el pedido del cliente, presencial o por teléfono, receptado por la Secretaria, luego el Gerente emite la Orden de Producción y establece el cuadro de necesidades para su cotización, realizado por la Secretaria; si la Gerencia está de acuerdo con las condiciones de compra se procede a la realización de la orden de compra y respectiva compra. Las materias primas y accesorios son receptados y verificada su conformidad; si existe insatisfacción se hace el reclamo respectivo, caso contrario se ingresan las compras a la Bodega de Materia Prima y se liquida o paga la factura a Proveedores, de conformidad al plazo pactado, que por lo general es de 15 días.

La Gerencia define las prioridades de las Órdenes de Producción e instruye al Diseñador para que establezca la ruta de proceso e inicie la producción con el retiro de la Materia Prima de Bodega. Luego de terminada la Orden de Producción en la Sección o Acabado, el responsable de esta sección entrega el producto terminado a la Secretaria, para que elabore la liquidación de Orden de Producción y la Guía de Remisión de Embarque para el despacho al cliente.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. PENSADORES QUE SUSTENTAN EL MARCO TEÓRICO

El marco teórico es el conocimiento cognoscitivo que el investigador pone en

relevancia a la alta gerencia, responsable de las tomas de decisiones, para brindarle un soporte amplio de conocimientos, que le facilitará la mejor comprensión y realidad de los hechos.

La empresa, debido a su crecimiento empresarial, ha cambiado de tamaño industrial, de artesanal a industrial, pequeña industria; razón por la cual, debe preparar su organización hacia este nuevo rumbo de crecimiento productivo, derivado de la tecnificación y la división de trabajo, para lo cual, el personal debe coordinar y trabajar en equipo, en un nuevo sistema de trabajo.

De acuerdo con Hellriegel (et al., 1999), cualquier programa de cambio implica una evaluación cuidadosa de la capacidad para el cambio individual y organizacional. En el cambio individual existen dos aspectos importantes: 1) el grado de satisfacción e identificación de los empleados con la situación imperante; y, 2) el riesgo personal percibido de cambiarla. No importa que tan benéficas sean percibidas las acciones de cambio organizacional, siempre existirá una tendencia natural a resistirse a ellas, tanto en lo individual, como en lo organizacional. Muchas veces esta resistencia es desconcertante por la gran cantidad de formas que puede adoptar, por mencionar sólo algunas, se puede manifestar en: huelgas, menor productividad, trabajo defectuoso e incluso sabotaje, otras formas encubiertas pueden ser: demoras y ausentismo, solicitudes de traslados o cambios de departamentos, renuncias, pérdida de motivación, moral más baja y tasas de accidentes o errores más altas, etc. Una de las formas más dañinas de la resistencia es la falta de participación y de compromiso de los empleados con los cambios propuestos, incluso cuando tienen oportunidad de participar (García López, Abril, 2010).

Robers y Rogers, citando a Duncan (1972) y Zaltman (1973) definen que el ambiente es la suma de los factores físicos y sociales externos a la frontera de un sistema; es decir, la conducta de los individuos no nace solo de sus características individuales, sino que también es influenciada por la situación ambiental en la que se encuentra.

Jerry Porras (2006), afirma que al cambiar el escenario de trabajo, la conducta de los individuos cambiará también. (Garzón Castrillón, 2005). Propone

una relación directa entre los factores organizacionales con las metas, estrategias, sistemas administrativos, cultura, procesos de interacción, herramientas, equipo y maquinaria, y ambiente físico, que entre otros determinan la conducta de los individuos en la organización.

Es necesario cambiar el escenario de trabajo de los empleados para atenuar su resistencia al cambio, a través de un liderazgo asertivo de servicio y técnicas de organización del trabajo, que permitan recuperar la confianza y la seguridad en su puesto de trabajo, que probablemente, entre otros aspectos, se encuentra afectada por la tecnología adquirida o por el cambio del sistema de producción.

La actitud reactiva de los trabajadores, frente al cambio de sistema de producción y de administración, obedece al temor de sacrificar su individualidad y tranquilidad habituada al desempeño laboral artesanal; por una actividad participativa compartida, disciplinada por la división del trabajo del sistema de producción en proceso, requerida por el sistema industrial; que según consideraciones, de algunos trabajadores, podría afectar sus beneficios económicos, en concordancia al esfuerzo y desempeño desigual, de algunas etapas del proceso, y afectar, además, su estado emotivo de trabajo.

De acuerdo a Taylor (1903), la eficiencia en las organizaciones se obtiene a través de la racionalización del trabajo del operario y en la sumatoria de la eficiencia individual. Todos los trabajadores desempeñan puestos de responsabilidad en mayor o menor grado; razón por la cual se debe evaluar el aporte de cada trabajador y analizar las condiciones de trabajo que afectan su rendimiento (Robbins, 1996).

Para (Hitt, 1999), la sinergia existe cuando el resultado del trabajo en equipo es mayor que la sumatoria de los resultados individuales.

La empresa, no ha logrado conseguir un mayor rendimiento de producción al conformar el equipo de trabajo, en el actual sistema industrial de producción por procesos, puesto que el rendimiento alcanzado es menor que cuando trabajaban individualmente, donde cada maestro era responsable de su orden de producción; por consiguiente se ha producido una sinergia negativa. Para atenuar la resistencia

al cambio, es necesario promover una Cultura Organizacional, con valores compartidos; de manera que el desempeño laboral alcance un rendimiento promedio de productividad, definido por un Balanceamiento de Línea y un Liderazgo Asertivo orientado al Servicio que se traduzca en una conducta Prosocial, en beneficio del desempeño sistemático de la empresa, basado en el rendimiento sinérgico esperado.

Herbert Fensterheim (2010), considera que los seres humanos a través de sus relaciones interpersonales desean desarrollar una vida de dignidad y autorrealización; sin embargo, la sociedad nos enseña a actuar de modo incompatible con estos objetivos. Durante la infancia, muchos padres censuran a sus hijos cuando protestan ocasionado inseguridad en ellos. De igual forma, los maestros reprimen a los estudiantes que protestan, premiando aquellos que concuerdan con sus acciones. Las dificultades de aserción llevan a una conducta equivocada (Dominguez Mateos, 2009).

Al respecto, Rensis Likert (1986), menciona que la reacción, ante cualquier situación, siempre está en función de la percepción que tiene ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva. Cada persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva. Estos factores pueden mejorar o deteriorar las actitudes y las motivaciones personales, por ejemplo cuando aumenta la motivación, mejora el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar; y, cuando baja la motivación el clima también se deteriora, causa frustración, pesimismo y poca disposición para laborar (Bennis, 1973).

Por lo expuesto, se plantea, un cambio organizacional, basado en la formación de personal con liderazgo organizativo, que aprende a relacionarse asertivamente con sus compañeros y jefes para trabajar en equipo, bajo un mismo objetivo: practicar la asertividad, basado en la confianza y el beneficio mutuo de servicio, con sentido de pertenencia. La Asertividad es una habilidad social, que incluye las formas del lenguaje, verbal y no verbal, como la mirada, la postura etc.

2.2. CLIMA LABORAL

El clima laboral, también denominado clima organizacional, atmósfera organizacional y ambiente laboral, es la descripción del conjunto de estímulos que los individuos de una organización, mayoritariamente, perciben de las condiciones del ambiente de trabajo, el cual configura la actitud laboral o tendencia para actuar a favor o en contra del algún factor ambiental, positiva o negativamente.

Según Cabrera (1996), el clima laboral es el conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, sobre los estímulos derivados de las condiciones físicas y humanas donde el trabajador desempeña su labor.

Todos los hechos que suceden en una empresa, comunican estímulos, tales como: infraestructura, logística, normas, valores, Seguridad e Higiene Industrial, sistema de comunicaciones, cultura, organización, entre otros, que pueden ser interpretados por el personal como un clima positivo o negativo.

Un clima positivo genera un comportamiento de paz, armonía, cordialidad, afiliación; en tanto que, un clima negativo puede crear malestares generales, constantes, que van a influenciar en la baja productividad, conflictos, confrontaciones, de esta manera, las empresas o instituciones; deben hacer estudios periódicos de su clima organizacional, para conocer qué aspectos comunicativos verbales y no verbales están generando un mapa mental colectivo - conflictivo.

La empresa ha incrementado su maquinaria, ampliado su infraestructura, y ha implementado la división de trabajo, como sistema de producción, porque requiere cambiar su estilo de trabajo artesanal al industrial, lo que podría ser considerado como un Clima Laboral Inestable, conducir a pensar que pronto van a ser despedidos y reemplazados por un personal más económico, menos calificado y principalmente joven, en el corto plazo.

2.3. CONDUCTA PROSOCIAL

La conducta prosocial es cualquier comportamiento que beneficia a otros o que

tiene consecuencias sociales positivas, toma muchas formas, incluyendo las conductas de ayuda, cooperación y solidaridad (Agustin, 1996).

Según (Bandura, 1982), creador de la teoría social del aprendizaje señala que los individuos aprenden buenas actitudes al observar la conducta prosocial de otros. Sostiene que los humanos adquieren destrezas y conductas de modo operante e instrumental, mediante la observación y la imitación que le ayudan a definir al sujeto si debe imitar lo observado o no. Considera que es posible desarrollar habilidades prosociales como respuesta alternativa a la conducta agresiva; enfoca una perspectiva cognitiva de procesos afectivos y motivacionales mediante paradigmas que pueden adoptar diferentes perspectivas: educadores, compañeros de trabajo, jefes, entre otros.

Según Vander Zanden James (1986), la conducta prosocial es una conducta voluntaria, con la intención de ayudar a otros, al responder con simpatía, dolencia, cooperación, ayuda, rescate, confort y entrega o generosidad.

La empresa, ha mantenido por mucho tiempo, un paradigma individual del trabajo, propiciado por un sistema artesanal, que involucra un proceso productivo total; por esta razón, debe cambiar este enfoque particular al de equipo de trabajo, mediante cooperación, afiliación y conductas positivas que son contempladas en la conducta prosocial.

2.4. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El Comportamiento Organizacional es la disciplina que estudia, dentro de las estructuras formales de la empresa, las distintas conductas o comportamientos, de cada individuo, de los grupos que la integran, y de las interrelaciones que se dan entre los mismos; analizando la cultura organizacional con el fin de optimizar los resultados tanto en favor de los individuos como en favor de la organización (Managershelp.com, 2012).

Los comportamientos humanos individuales no siempre son comunes y cada individuo puede expresarse de manera diferente e independiente de los estímulos que le afectan y se contraponen a su conducta prosocial y normal de trabajo; por

esta razón, no basta con conocer el clima laboral y la cultura organizacional, porque los individuos en su conjunto pueden actuar de manera diferente e incluso no demostrar las causas que le afectan por temor a retaliaciones, despidos masivos, conveniencias o como estrategia para sobrellevar la situación.

Según Robbins S. (1999) el comportamiento organizacional es la manera de proceder que tienen la mayoría de las personas u organismos en relación a su entorno o mundo de estímulos, el cual puede ser consciente e inconsciente, voluntario e involuntario, público o privado, según las circunstancias que los afecten.

Muchas veces se puede apreciar que el comportamiento organizacional en las empresas está definido por un liderazgo, que estimula, orienta y representa el comportamiento individual de los trabajadores; de esta manera, queda evidenciado que el comportamiento grupal no refleja necesariamente los efectos individuales que cada trabajador tiene con respecto a su entorno. Muchos empresarios prefieren tratar con los líderes, que hacerlo individualmente con cada trabajador, en razón de que ellos resumen los intereses comunes, aceptados por la mayoría, permitiendo a la empresa negociar las condiciones de mejoras, que den solución a los posibles conflictos o requerimientos de la organización. El comportamiento organizacional contribuye a facilitar el análisis - comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales en las que interactúan los trabajadores.

Los trabajadores de la empresa, no están organizados y actúan de manera individual, cada maestro artesano tiene una apreciación diferente de su entorno; por consiguiente, se dificulta la comprensión compleja de las relaciones interpersonales laborales, lo cual revela un comportamiento organizacional no uniforme, con actitudes variadas, que evidencia que no existe una preparación de personal en materia organizacional.

2.5. CULTURA ORGANIZACIONAL

La Cultura Organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en

la organización. Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente a desempeñar roles y cumplir metas (Managershelp.com, 2012).

Los valores culturales guían a la organización a pensar y hacer las cosas en forma acostumbrada o tradicional y sirven de paradigma a los miembros entrantes, que aprenden dentro del grupo y se transmite a las generaciones futuras. De esta manera se integra un conjunto de valores y creencias que comparten las personas y que promueven la conducta prosocial, el trabajo en equipo, la asertividad al servicio, entre otros aspectos. Sin embargo, si la cultura organizacional es promovida por la incultura, entonces se identificará como sinergia negativa, conducta antisocial, individualismo, entre otros, que influyen negativamente en el comportamiento organizacional.

Según Gibson, Ivancevich, Donnelly, (1992) la cultura de la organización se compone de valores, creencias, supuestos, percepciones, normas y patrones de comportamiento comunes de toda la organización.

La empresa parte de una buena cultura organizacional, que le ha permitido llegar a su máximo crecimiento artesanal; pero por su volumen de ventas y tecnificación se ha convertido en una pequeña industria, que deberá unificar las culturas de sus equipos artesanales; en la que cada maestro, organizados en pequeños equipos, era responsable de sus operarios y aprendices, ahora debe convertirse en un solo equipo, caracterizado por la división del trabajo y el control global de la producción.

2.6. Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional es un esfuerzo institucional planeado que abarca una compleja estrategia educacional para cambiar las creencias, actividades, valores y estrategias de una organización para superar una situación, con el uso de diversas tecnologías sociales para regular el cambio de comportamiento, entre personas, grupos y especialmente la toma de decisiones de la organización. El Desarrollo implica los cambios estructurales y técnicos; pero su objetivo principal es cambiar a las personas, su naturaleza y calidad en las relaciones laborales, es decir, cambiar la cultura organizacional.

Según Beckard (1969) define al D.O. como “un esfuerzo planeado que abarca a toda la organización, administrado desde arriba para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento”. Para Bennis (1969), el D.O. es “una respuesta al cambio, una compleja estrategia organizacional, con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de modo que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y desafíos al ritmo de los propios cambios” (Mello, 1983).

Según los citados autores el D.O. es un análisis completo de la empresa, de su departamento, sus productos y servicios, entre otros, para evaluar las carencias y las formas de cubrir tales carencias, en el contexto de los recursos disponibles de la empresa.

Por lo expuesto, la empresa deberá preparar un diagnóstico situacional para orientar la toma de decisiones a un cambio de comportamiento positivo, fundamentado en la comunicación asertiva de servicio, que fortalezca los procesos humanos del sistema orgánico hacia la eficiencia y eficacia productiva.

2.7. ESPÍRITU DE CUERPO

El Espíritu de Cuerpo es el sentir identificado de un equipo de trabajo para lograr fines comunes. El equipo tiene por objeto reunir a varias personas que compensan las debilidades mutuas, empleando sus habilidades en conjunto. Las fortalezas de uno son para ayudar a superar las debilidades de otro.

El Espíritu de Cuerpo es el espíritu común, del que está impregnado un equipo de trabajo, para constituir una organización saludable que se caracteriza por responder con lealtad, orgullo y entusiasmo, profundamente arraigado.

La empresa debe actuar en un solo cuerpo, donde cada una de sus partes, que la integran, forman parte del equipo de trabajo, en combinación perfecta, para consolidar la institucionalidad y promover actitudes que afianzan la verdadera

unidad, basada en: coordinación, afiliación, cooperación, integración, armonía, beneficio y responsabilidad compartida, entre otros.

La empresa reconoce que para lograr el Desarrollo Organizacional debe influir sobre el espíritu de cuerpo de sus colaboradores; de forma que todos orienten sus esfuerzos hacia un mismo sentir y objetivos, por lo que debe identificar y reconocer cuáles son los problemas o situaciones inconvenientes, que puedan afectar el sentir general de la organización.

2.8. IMPORTANCIA DEL CONTROL EMOCIONAL

No hay ninguna duda que las emociones juegan un papel significativo en nuestras vidas, para generar estímulos y energías poderosas para alcanzar los objetivos que nos proponemos; pero, también puede generar frustraciones profundas que inhiban nuestros pensamientos y acciones. En las relaciones con los demás, las emociones pueden ser capaces de ayudarnos a transmitir entusiasmo y reclutar seguidores de nuestros proyectos; pero, también pueden generarnos conflictos y rechazos, si no sabemos controlarlas y manejarlas de manera adecuada, en forma “inteligente” (Codina, 2008). Todas las emociones son esencialmente impulsos a la acción, cada una de ellas inclina al ser humano hacia un determinado tipo de conducta, que pueden ser conducidas hacia el bien o hacia el mal, por lo que se tiene ser consciente de nuestras propias emociones, como primer paso, para no dejarse arrastrar por ellas.

Para (Goleman, 1996) las emociones son estados afectivos, de expresión breve y súbita que pueden crear un impacto positivo o negativo sobre nuestra salud física, mental y espiritual. En su libro “Inteligencia Emocional” refiere al autocontrol como la habilidad para moderar las reacciones emocionales a una situación deseada.

En la práctica las personas no pueden elegir las emociones que experimentan y difícilmente pueden ignorarlas; pero sí pueden aprender a modular su comportamiento reactivo, hacia una actitud proactiva, civilizada y de menor intensidad, a fin de manejarla de manera inteligente hacia actitudes de: comprensión, cordialidad, objetividad, análisis, neutralidad, juicio, cordura, equilibrio anímico, sensatez, entusiasmo y optimismo, sociabilidad, entre otros, para reducir

las emociones desfavorables al mínimo posible y desarrollar emociones favorables que motiven las buenas relaciones humanas y el espíritu de cuerpo.

2.9. INTELIGENCIA EMOCIONAL

Goleman (1995), el autor más prolífico de libros sobre el tema, “El término inteligencia emocional, se refiere a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y de los demás, para motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos. Se trata de un término que engloba habilidades muy distintas, aunque complementarias, a la inteligencia académica, la capacidad exclusivamente cognitiva medida por el cociente intelectual...”.

Como se puede apreciar se trata de un tipo de inteligencia para resolver problemas de comunicación emocional, basado en el autocontrol y la capacidad para gestionar emociones útiles, para resolver problemas que involucran, destrezas, actitudes, habilidades y competencia de los individuos, para reaccionar frente a los estímulos, que conduzcan a ser más cautelosos en nuestras reacciones emocionales, con el fin de desarrollar y preservar una conducta prosocial.

Según Reeve (1994), la emoción tiene tres funciones principales: adaptativas, sociales y motivacionales (Chóliz Montañés, 2005). Las emociones como la alegría proporcionan muchos beneficios cognitivos: “además de los efectos sobre la memoria, aumenta la flexibilidad cognitiva, promoviendo una mayor ductilidad y amplitud en la organización y delimitación de las categorías mentales, y facilita así la génesis, resoluciones creativas e innovadoras a los problemas. Señala que los factores emocionales, como el miedo, la preocupación, la culpa, el enojo, la hostilidad, o las experiencias de pérdidas o fracasos dejan siempre una huella, más o menos profunda, según los recursos emocionales, la sensibilidad y la fortaleza que tenga cada una”.

Los trabajadores de la empresa mantienen sensibilidades de emociones, que conllevan, a algunos de ellos, a pensar que los cambios continuos de la empresa, en cuanto a su crecimiento industrial, pueden afectar su estabilidad y condiciones laborales y, por tanto, su inteligencia emocional está afectada y requiere ser

equilibrada, con la confianza y un clima de desarrollo organizacional de la empresa.

Para Goleman el desarrollo de las habilidades, para interpretar las emociones de los demás, facilita el autocontrol para comunicar emocionalmente, de manera asertiva, en beneficio mutuo de interrelaciones, con competencia social y eficacia interpersonal, para lograr un liderazgo emocional asertivo, tanto en la vida laboral como personal.

2.10. LIDERAZGO DE ASERTIVIDAD

El liderazgo es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en la mente de las personas, haciendo que el equipo trabaje con entusiasmo y voluntad propia. Compromete la capacidad de luchar por los propios derechos y expresar pensamientos y creencias en forma directa y apropiada, sin violentar los derechos de los demás. Para lograrlo emplea herramientas como la inteligencia emocional, proactividad, Conducta Prosocial, entre otras.

Actualmente la Asertividad se ha convertido en una de las habilidades sociales más potentes en el ejercicio del liderazgo, porque promueve la intercomunicación y un efecto multiplicador de desarrollo y adaptación al clima laboral, de negociación de beneficio compartido, auto respeto, adaptabilidad, madurez emocional, sentido de pertenencia al grupo; y estilo de comunicación abierto a las opiniones propias y ajenas, para actuar en consecuencia con equilibrio anímico.

Normalmente se piensa que el liderazgo debe ser ejercido por un representante grupal, como un jefe o un secretario sindical; lo que hace presumir que quienes se capacitan en el liderazgo deben ser exclusivamente los dirigentes; pero esto es, un convencionalismo porque hoy en día las personas no desean ser manipuladas y quieren ejercer su propio autoliderazgo e independencia. Por este motivo todo el personal, incluyendo jefes y trabajadores, debe ser preparado hacia el aprendizaje del liderazgo asertivo de servicio, porque cada individuo de la organización mantiene un liderazgo de sus acciones en lo que respecta a la participación, coordinación y trabajo en equipo.

2.11. LIDERAZGO CENTRADO EN LA VOLUNTAD

La creación de una cultura centrada en el liderazgo asertivo de servicio al trabajo requiere promover la cooperación y cohesión entre los administradores y el personal, para generar: el sentido del trabajo bien hecho, desarrollar comprensiones y visiones de lo que se quiere conseguir. “A la gente se la convence por la razón, pero se le conmueve por la emoción. El líder ha de convencer y conmover. No basta con que el líder conozca la forma adecuada de proceder. Ha de ser además capaz de actuar y generar voluntades de cooperación. La base del liderazgo se encuentra en una serie de actitudes y comportamientos que pueden aprenderse. La capacidad de liderar, de crear capacidades, pulir facultades y lograr objetivos, como fuente de inspiración no se limita en su papel de mandar, sino crear expectativas posibles formando iniciativas y creando caminos para que todos aprovechen las distintas experiencias interactuando juntos entre sí.

Cuando el líder es capaz de sensibilizar, de enternecer, de vibrar las emociones de sus colaboradores; principalmente, actuando como líder y no como un jefe estará generando voluntades para lograr el máximo esfuerzo, lo cual se conoce como sinergia positiva y los trabajadores no se limitarán únicamente al cumplimiento de órdenes; puesto que sus metas individuales forman parte de las metas institucionales, engendradas por un espíritu de cuerpo y un comportamiento eficiente generalizado.

La voluntad cumple una función psíquica para ejercer una acción determinada y gobernar nuestros actos, con una intención y deseo de hacer una cosa, premeditada, consciente, voluntaria, automática e instintiva, que colma de satisfacciones a quien lo practica, con metas personales, misión y visión, y que conllevan al crecimiento personal y a la máxima realización del trabajo, esfuerzo, dedicación y constancia.

Sin lugar a dudas, los seres humanos hemos experimentado que nuestros mejores resultados se han logrado cuando incorporamos a nuestra misión la voluntad o manera intencionada propia, que nos energiza a vencer las dificultades y los contratiempos, reconfortando el estado de ánimo, de manera espontánea, para sentirnos motivados y convencidos que todo esfuerzo nos inclina al éxito, porque

forma parte de una cultura organizacional, de un espíritu de cuerpo, de una consigna que nos beneficia a todos y fortalece a la organización, a las máximas realizaciones institucionales. Por el contrario, un liderazgo centrado en la mala voluntad tiene síntomas de pereza, de individualismo, egoísmo, rebeldía y desinterés por la causa común.

Es necesario cultivar el liderazgo, en todos los individuos, miembros de un equipo de trabajo, para conseguir un equipo de líderes con paradigmas centrados en la voluntad de asertividad de servicio, porque promueve el efecto multiplicador para conquistar, paulatinamente, el desarrollo organizacional y dar solidez al crecimiento industrial; y no necesariamente, disponer de un representante que manipule las acciones de los demás; porque representa un peligro en la salud de la organización con mayores efectos multiplicador para desintegrar la institucionalidad y destruir el espíritu de cuerpo.

Según Jiddu Krishnamurti (1929) “un ser humano que cambie para bien, eleva a la humanidad un escalón más en su evolución espiritual” (Bertil & Schneider, 2012).

La empresa ha confluído voluntades individuales de los maestros artesanos para conseguir la máxima eficiencia y eficacia de sus labores como estrategia para conseguir metas institucionales. Sin embargo, la actual etapa de crecimiento requiere generar voluntades institucionales en los individuos para trabajar con espíritu de cuerpo y filosofía empresarial; porque los intereses institucionales son superiores a los intereses personales de los individuos que la conforman, por tal motivo, requiere alinear las voluntades de los trabajadores hacia los valores y beneficios compartidos del espíritu de cuerpo institucional en su nuevo tamaño industrial.

2.12. LIDERAZGO LABORAL TRANSFORMADOR

Un liderazgo laboral consiste en la visión de ayudar a sus compañeros y jefes a reflexionar y reconocer sus propios sentimientos y motivaciones, en busca de su propia auto-conciencia.

El hombre está dotado de una capacidad de transformación connatural, que le

permite no sólo cambiar la naturaleza sino también cambiarse así mismo, a través de un aprendizaje social que lo conduzca hacia objetivos específicos; para lo cual requerirá de la comprensión y aceptación de sus propios problemas, para reflexionar sobre sus consecuencias y desórdenes y desarrollar el pensamiento positivo que le permitirán aprovechar la experiencia y la conciencia humana como respuesta a sus necesidades de adaptación al medio.

A través de los tiempos se ha podido observar cómo personas antisociales y delincuentes han cambiado sus actitudes reactivas de violencia y se han convertido en paradigmas de la conducta humana, que profesan un sacerdocio o pastoría, entre otros, para promover conductas prosociales y lograr que otros individuos se beneficien de la transformación social y espiritual que ellos han experimentado. De esta manera, basado en este modelo, se sugiere el liderazgo laboral transformador, en la empresa, porque un trabajador es capaz de reconocer sus propios beneficios y está dotado de inteligencia emocional que, fortalecido en el liderazgo centrado en la voluntad y el aprendizaje social, puede ser conducido a una vocación de servicio que le permita integrar equipos de trabajo, con resultados de sinergia positiva y además constituirse en un paradigma del liderazgo asertivo y espíritu de cuerpo.

2.13. PERSONAS REACTIVAS Y PROACTIVAS

Las maneras de responder de los individuos depende de los estímulos del medio en que se relacionan tales como: el clima y cultura organizacional, entre otros y no necesariamente de las personas con las cuales interactúa. Muchas veces se reacciona negativamente frente a buenos estímulos, sin reflexionar que las preocupaciones y/o patrones de conducta están moldeando nuestras respuestas con actitudes diferentes a los estímulos con los cuales directamente nos interrelacionamos. A continuación se ilustran las actitudes reactivas y proactivas utilizadas en el proceso comunicativo:

Personas reactivas: Se ven afectadas por las circunstancias, las condiciones, el ambiente social. Sólo se sienten bien si su entorno está bien. Centran sus esfuerzos en el círculo de preocupación: en los defectos de otras personas, en los problemas del medio y en circunstancias sobre las que no tienen ningún control. No tienen la libertad de elegir sus propias acciones.

Personas proactivas: Se mueven por valores cuidadosamente meditados y seleccionados: pueden pasar muchas cosas a su alrededor pero son dueñas de cómo quieren reaccionar ante esos estímulos. Centran sus esfuerzos en el círculo de influencia: se dedican a aquellas cosas con respecto a las cuales pueden hacer algo. Su energía es positiva, con lo cual amplían su círculo de influencia.

2.14. VOCACIÓN DE SERVICIO

El servicio es una actitud de vida para facilitar el cumplimiento de un proceso, resolver una necesidad, demanda o solicitud, o satisfacer una expectativa de alguien; de modo que, tanto quien da como quien recibe, puedan sentirse agradados. Servir supone una franca actitud de colaboración hacia los demás, permanente, con acciones que, aunque parezcan insignificantes, contribuyen a hacer más ligera y placentera la vida de los demás.

La vocación implica una propensión de favorecer de manera espontánea, con actitud permanente de colaboración hacia los demás, en todos los ámbitos: laboral, social y familiar; y aún en pequeños detalles, por insignificantes que parezcan, consigue la oportunidad de cooperar, superando las barreras que para muchos pueden parecer difíciles o infructíferos, porque se nutre del espíritu de cuerpo y valores por encima de las pasiones, con sensibilidad social y altruismo. Normalmente las personas actúan a conveniencia o interés personal, sin tomar conciencia del beneficio compartido de la vocación del servicio. Sin embargo, a nivel individual, podemos estar conscientes y agradecidos cuando presenciamos vocación de servicio de algún trabajador o empleado, generalmente guiados por su cultura social. Esto nos conduce a reflexionar sobre un cambio de actitud en nosotros mismos y convertir este aprendizaje social en un propósito institucional y acción personal, porque forma parte de los valores de una cultura organizacional que evidencia un factor determinante para alcanzar logros en el desarrollo organizacional, que se traduce en productividad, eficiencia y satisfacción en el trabajo.

3. METODOLOGÍA

3.1. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE INVESTIGACIÓN

Para considerar los aspectos necesarios que inciden en el liderazgo laboral, se han tomado en consideración los siguientes métodos investigativos:

Documental: Se parte de un proceso investigativo documental y bibliográfico para conocer las aportaciones teóricas y conceptuales de tratadistas, en el tema del comportamiento organizacional, liderazgo laboral asertivo y de servicio, que den soporte a la investigación.

De campo: En la planta industrial, mediante observación, para conocer presencialmente el comportamiento interpersonal como ocurren en la realidad; y también, encuesta y entrevistas al propietario y personal de planta, para conocer las experiencias, opiniones y actitudes del personal relacionado a los hechos que se investiga, y examinar los problemas que afectan la productividad y la comunicación en la empresa.

Explorativa: Se consultará a otros fabricantes de calzado para aunar experiencias de sistemas de trabajo, rendimiento laboral, costos y recabar información que permita identificar antecedentes generales, temas y sugerencias para aumentar el grado de familiaridad respecto al problema investigado.

Explicativa: Se desea conocer y explicar, mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto, por qué la organización empírica informal, empleada con éxito en el sistema artesanal, no tiene efectividad en el sistema industrial actual, que requiere la integración del personal para operar en equipos de trabajo con sinergia positiva

Correlacional: Para interrelacionar los factores necesarios del trabajo productivo; a través del cual, se adquieren nuevas habilidades, destrezas, conocimientos, conductas y valores, como resultado del estudio, la experiencia, la instrucción y la observación. En el proceso de trabajo compartido intervienen muchos factores, de los cuales algunos son intrapersonales y otros socios ambientales, con una interconexión dinámica.

Sistemático: El proyecto mantiene un esquema sistemático, porque considera el orden y secuencia de las actividades, que se deben seguir metódicamente para alcanzar los objetivos de la investigación, al abordar el problema organizativo que resulta de las interacciones laborales que se produce en la formación de un equipo de trabajo.

3.2. Descripción de la hipótesis

El establecimiento de un modelo organizacional formal sistemático, promovido por una Cultura Organizacional con Liderazgo Asertivo de Servicio, frente a un sistema informal autónomo, permitirá una mayor sinergia de optimización de recursos y minimización de costos.

3.3. Declaración de Variables

Se establecen las variables, dependiente e independiente, que conducirán a determinar los instrumentos técnicos e indicadores requeridos, para disponer de información y evaluar la situación actual conforme los objetivos propuestos. La variable independiente, competencia asertiva, representa el requisito para conseguir el efecto deseado: trabajo asertivo de servicio en equipo, definido como la variable dependiente.

- **Variable Independiente:** Competencia Asertiva
- **Variable dependiente:** Trabajo Asertivo de Servicio en Equipo

Los trabajadores, disponen de conocimiento y experiencia laboral, adquirida en su desempeño laboral de muchos años en la empresa; por consiguiente requieren desarrollar la habilidad asertiva para integrarse de la mejor manera posible al trabajo en equipo; de su aprendizaje y aplicación dependerá el nivel de sinergia positiva grupal que se alcance.

El trabajo en equipo es considerado un punto clave y una ventaja competitiva (Badger, Sadler-Smith et Michie, 1997; Rousseau, Aubé, et Savoie, 2006; Tjosvold, 1991). En la actualidad, debido a su gran importancia, ha generado un cambio en la manera de trabajar, dando lugar a un incremento de los equipos de trabajo. Esta

competencia participativa permite aumentar la productividad, la innovación y la satisfacción en el trabajo (Ayestarán (Coord.) 2005; Rousseau et. al. 2006) (Torrelles, Coiduras, Isus, Carrera, Paris, & Cela, 2011).

Los instrumentos técnicos constituyen los medios para medir las variables de la investigación, cuantitativa y/o cualitativamente, a través de los indicadores de desempeño o de seguimiento, definidos para cumplir con el objetivo específico establecido.

3.3.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

1. **Competencia Asertiva:** son las capacidades técnicas sociales del trabajador para coordinar e integrar esfuerzos entre varios colaboradores de un equipo productivo de trabajo.
2. **Trabajo Asertivo de Servicio en Equipo:** es la habilidad expresa de un conjunto de personas organizadas, para trabajar juntas, hacia una visión común del trabajo, coordinado y cooperativo, con resultados de sinergia positiva, basado en la asertividad como estrategia comunicativa.

3.3.2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

En el **Cuadro No. 5** se ilustra la Operacionalización de Variables, que detalla la definición operacional y los instrumentos técnicos de recopilación de datos de cada variable de investigación, con sus respectivos indicadores relacionados, que influyen e integran los aspectos que se investigan del comportamiento laboral.

El Test de Evaluación de Desempeño Laboral, que se emplea como instrumento técnico de la variable independiente “Competencia Asertiva”, consta en el **Anexo No. 3**, diseñado por PETROCOMERCIAL, filial de PETROECUADOR, se basa en el método de Evaluación por parte de los superiores (Dessler, 2001), la cual consiste en que la evaluación es realizada por cada jefe a sus subordinados, ya que el superior es quien mejor conoce el puesto de trabajo del subordinado, así como su rendimiento.

Las características del desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se esperan que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo. Los factores son los indicadores que sirven de guía para evaluar objetivamente los cargos. Los factores indicadores empleados por PETROCOMERCIAL (2005), son las siguientes:

Responsabilidad: Es el compromiso que muestra que cumple las funciones asignadas, así como otras de mayor responsabilidad, con los recursos disponibles en los términos y plazos previstos.

Relaciones Personales: Es la cualidad de mantener adecuadas relaciones con sus jefes, superiores, supervisores, compañeros y público en general propiciando un buen ambiente de trabajo.

Calidad y Cantidad de Trabajo: Se refiere al conjunto de cualidades, tales como: precisión, exactitud, cantidad y presentación puntual en relación a las funciones asignadas y a los resultados obtenidos.

Disciplina: Se refiere al comportamiento del trabajador en su ambiente laboral, observa normas de seguridad industrial, reglamentos y deposiciones generales, tales como: horarios, faltas, permisos, etc.

Conocimiento del trabajo: Aplica sus conocimientos y experiencia en el correcto desarrollo de sus funciones, se interesa por actualizarse y asumir nuevos retos.

Iniciativa: Es la capacidad para trabajar independientemente, sugiere ideas y soluciones oportunas, propone nuevos métodos de trabajo.

Organización: Se refiere a la capacidad para trabajar estableciendo secuencias lógicas y en forma ordenada, optimizando los recursos disponibles.

El Test de Asertividad, aplicado a la variable dependiente “Trabajo Asertivo de Servicio en Equipo”, **Anexo No. 4**, sugerido por el Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica, y que consta en el Anexo No. 14 del Manual de Tutor del SNEST (Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica, 2012), se emplea

como indicador la Conducta Social, que refiere al estilo de interacción social o manera de proceder que tienen los individuos en el trabajo, en relación a su entorno o mundo de estímulos percibidos; expresado en tres principales tipos de conducta: agresivo, pasivo y asertivo; que determinan el grado de competencia o capacidad de los trabajadores, para adoptar una conducta o actitud social favorable, en los factores: Integración Laboral y Habilidad Asertiva, requeridas para interactuar positivamente.

Integración Laboral: Es proceso de inserción y adaptación del individuo a una organización (Schein, 1968). Las actitudes del empleado hacia su trabajo y la organización y su comportamiento indicarán su grado de integración. La “capacidad de adaptación” de colaborador a su entorno, a nuevas circunstancias, a situaciones inesperadas, resulta esencial para lograr competencia y productividad.

Habilidad asertiva o Socialmente Hábil: Es el estilo de conducta del sujeto que actúa con habilidad social y está dispuesto al diálogo, para defender sus derechos e ideas, sin perjudicar a los demás. Implica firmeza para utilizar los derechos, expresar los pensamientos, sentimientos y creencias de un modo directo, honesto y apropiado sin violar los derechos de los demás. La conducta asertiva no significa la ausencia de conflicto entre las dos partes, pero su objetivo es la potenciación de las consecuencias favorables y la minimización de las desfavorables

El Test de Evaluación de Clima Laboral, aplicado a la variable dependiente “Trabajo Asertivo de Servicio en Equipo”, **Anexo No. 5**, corresponde a las preguntas sugeridas por la Encuesta WES (Work Environment Scale) (**Corral & Pereña, 2003**), el cual emplea tres indicadores para evaluar el Clima Laboral.

- **Relaciones:** Este indicador evalúa el grado en que los empleados están interesados y comprometidos en su trabajo y el grado en que la dirección apoya a los empleados y les anima a apoyarse unos a otros.
- **Autorrealización:** Se trata de una dimensión que evalúa el grado en que se estimula a los empleados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones; la importancia que se da a la buena planificación, eficiencia y terminación de las tareas y el grado en que la presión en el trabajo o la urgencia dominan el ambiente

laboral.

- **Estabilidad /Cambio:** mide el grado en que los empleados conocen lo que se espera de su tarea diaria y cómo se les explican las normas y planes de trabajo; el grado en que la dirección utiliza las normas y la presión para controlar a los empleados; la importancia que se da a la variedad, al cambio y a las nuevas propuestas y por último, el grado en que el entorno físico contribuye a crear un ambiente de trabajo agradable.

Lo manifestado en los párrafos precedentes se visualiza de una manera gráfica en el esquema siguiente:

Cuadro No. 5 - Cuadro de Operacionalización de las Variables

Variables	Definición Operacional	Instrumentos Técnicos	Indicadores
Competencia Asertiva (Variable Independiente)	Es la integración de conocimientos técnicos sociales, valores corporativos y habilidad social asertiva del trabajador, para poner en operación sus conocimientos, coordinar e integrar esfuerzos entre los miembros de un equipo productivo de trabajo.	Test de Evaluación de Desempeño Laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Relaciones Personales • Calidad y Cantidad de Trabajo • Disciplina • Conocimiento del Trabajo • Iniciativa • Organización
Trabajo Asertivo de Servicio en Equipo (Variable Dependiente)	Es el esfuerzo laboral para promover acciones comunes con elevadas expectativas de interrelación orientada al servicio del trabajo en equipo.	Test de Asertividad orientada al Servicio Test de Evaluación de Clima Laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Conducta Social • Relaciones • Autorrealización • Estabilidad/Cambio

Fuente: Investigación primaria

Elaborado por: Ing. Miguel Semiglia Seminario

3.3.3. Ponderación de factores

Cada test se evaluará mediante ponderación de factores, el cual es un método analítico-cuantitativo de evaluación de puntos, que consiste en asignar valores

numéricos (puntos) a cada elemento o factor de evaluación en función de su importancia relativa.

3.4. La población y la Muestra

Población: Está representada por 21 obreros calificados, organizados para trabajar en equipo, en el proceso industrial.

Tamaño de la muestra: El tamaño muestral seleccionado es equivalente a la población, por ser pequeña y finita; de esta manera se consigue que todo el personal tenga igual oportunidad de expresarse y evitar las posibles omisiones que podrían influenciar en el proceso investigativo.

3.5. Análisis del Comportamiento Organizacional Actual

La sinergia positiva, derivado del trabajo en equipo, es la gran aspiración de las empresas para minimizar costos y maximizar utilidades. La empresa KAREANN se ha industrializado y necesita cambiar su estilo artesanal por el estilo organizacional industrial, y para lograrlo, analiza el comportamiento organizacional de su personal, a fin de adaptarlo al nuevo Modelo de Comportamiento Organizacional, que implementará, para alcanzar el compromiso de trabajo coordinado, alineado y acoplado en equipo.

Para el estudio y análisis del Comportamiento Organizacional, la literatura especializada y algunos autores, entre ellos Robbins (2004:23) y Chiavenato (2009:11), coinciden en recomendar el siguiente modelo básico, que atiende a tres niveles de análisis:

1. Individual: estudia el comportamiento organizacional como comportamiento de unos individuos con ciertas características psicológicas y en un determinado contexto.
2. Grupal: las conductas se desarrolla en un ambiente social y son sociales ya que se dan en grupo y son resultado de la interacción de los miembros.
3. Organizacional: las conductas están influidas por el marco organizacional en su conjunto, por los sistemas de roles y reglas establecidos en la organización, el diseño del ambiente físico, la estructura y funcionamiento de las redes de

comunicación de los centros de decisión y de la jerarquización de roles (Elergonomista, 2009).

Para Chiavenato (2009:272) "Un grupo está formado por dos o más personas que interactúan entre sí, de modo que el comportamiento y el desempeño de una esté vinculado a lo que haga los demás".

En función de los tres niveles sugeridos se procede a determinar el comportamiento organizacional de la empresa.

- A. **Análisis individual del Desempeño Laboral:** Se efectúa para definir y establecer la competencia laboral, mediante el Test de Evaluación de Desempeño, para conocer la participación y compromiso individual, de cada trabajador, en el cumplimiento de sus actividades; y por medio del Diagrama de Análisis de proceso para visualizar y estudiar en forma sistemática el contenido de trabajo, así como el grado de eficiencia y eficacia del trabajo en equipo.

- B. **Análisis Grupal y Organizacional:** Se emplea para determinar las razones por las cuales el personal adopta determinado comportamiento o resistencia al trabajo en equipo, que para su funcionalidad está condicionado a las buenas actitudes individuales: de afiliación, cooperación, participación, armonía y cordialidad en la relaciones de trabajo. Para este objetivo se adopta el Test de Asertividad, que permite conocer la capacidad de los individuos para interactuar e interesarse con las actuaciones de su grupo; y el Test de Evaluación de Clima Laboral, para conocer las percepciones o "sentir" mayoritario del personal respecto a su organización, infraestructura, estilos de dirección y condiciones de trabajo.

Ambos análisis, se interrelacionan porque la comunicación asertiva es la base de un buen clima laboral, la comunicación otorga seguridad de lo que sucede en el ambiente laboral y puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. A su vez, el clima organizacional, puede ser un vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puesto que las personas suele comportarse distinto al estar en contacto con otras. Los estudios ofrecen conocimientos específicos para mejorar las habilidades interpersonales y establecer acciones con el fin de corregir y mejorar la calidad

de vida de los colaboradores en la organización.

3.5.1. Test de Evaluación de Desempeño Laboral

Samuel Certo (1994), manifiesta que la evaluación de desempeño es un proceso de revisar la actividad del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo.

La empresa no registra antecedentes estadísticos de rendimiento de trabajo, control de ausentismo, antecedentes disciplinarios, cumplimiento de metas, entre otros registros; que permitirían verificar la gestión de competencia con base a juicios objetivos estadísticos.

Para definir y establecer el grado de desempeño de los trabajadores de planta se recurre al Test de Desempeño Laboral, **Anexo No. 3**, por medio del cual, se establece el desempeño de cada trabajador de planta, formal y sistemáticamente, en relación a los estándares preestablecidos o expectativas de cumplimiento de trabajo, para determinar: cuáles son los empleados más idóneos, que pueden adaptarse al cambio y lograr una visión más amplia sobre su potencial desarrollo y su participación en la nueva estrategia de desarrollo industrial.

3.5.1.1. Ponderación de Factores:

Se consideran 7 factores, para evaluar el desempeño laboral de cada trabajador, codificados literalmente, con el rango A – G. Los factores son:

- A. Responsabilidad,
- B. Relaciones personales,
- C. Calidad y cantidad de trabajo,
- D. Disciplina,
- E. Conocimientos de trabajo,
- F. Iniciativa y
- G. Organización

Cada factor se evalúa siguiendo una escala del 1 al 5, en nivel ascendente, de

bajo a excepcional, de acuerdo a las características y definiciones de cada nivel de escala, que se detalla en el **Tabla No. 1**.

Tabla No. 1 - Escala de Evaluación de Personal

Escala	Nivel	Característica
1	Bajo	Un nivel no deseado, insuficiente competencia laboral, conlleva a resultados negativos, repercutiendo seriamente en la productividad.
2	Medio	Cumple con el rendimiento promedio de labores análogas esperada.
3	Normal	Mantiene un desempeño adecuado en pro de alcanzar las metas establecidas.
4	Eficiente	Cumple a cabalidad las labores encomendadas. es competente y muestra dominio de las habilidades necesarias para hacer su trabajo
5	Excepcional	Se identifica con un desempeño óptimo, esforzado, de superación personal, apegado a las normas disciplinarias, aporta ideas, criterios nuevos en su puesto de trabajo, maximiza los parámetros esperados.

Fuente: (Fleitman, 2008)

Elaborado por: Ing. Miguel Semiglia Seminario

Los factores son ponderados con el método de Evaluación de Desempeño “Escala de Puntuación” (Fleitman, 2008), que consiste en definir un puntaje general para cada factor a evaluarse, el cual se prorratea, mediante una razón, para establecer los puntos directos ponderados, que servirán para determinar la puntuación de factores.

La razón se calcula mediante la relación del Rango de Puntos Directos (10-1) y el Rango de Escala (5-1) (Arrazola & Lezaun, 2001); de esta manera se establece el rango en 2.25, tomando en consideración un puntaje general o directo de 10, tal como se ilustra a continuación:

$$\text{Razón} = \frac{\text{Rango de Puntos Directos}}{\text{Rango de Escala}} = \frac{10 - 1}{5 - 1}$$

$$\text{Razón} = \frac{9}{4} = 2.25$$

Los puntos directos ponderados, **Tabla No. 2**, se establecen entre 1 y 10 y se prorratean para asignar un valor a cada escala: sumando el punto directo ponderado anterior más la razón, partiendo del valor mínimo de 1. Ejemplo: al nivel Bajo, le corresponde el valor de partida 1; al nivel Medio, un punto directo ponderado de 3,25, que se determina mediante el punto directo ponderado anterior, que es 1, más la razón de 2,25.

Tabla No. 2 - Determinación de los Puntos Directos Ponderados, para evaluar el Test de Evaluación de Desempeño

Escala	Nivel	Puntos Directos (a)	Razón (b)	Puntos Directos Ponderados (a + b)
1	Bajo	--	--	1.00
2	Medio	1	2.25	3.25
3	Normal	3.25	2.25	5.50
4	Eficiente	5.50	2.25	7.75
5	Excepcional	7.75	2.25	10.00

Fuente: Elaboración Ing. Miguel Semiglia Seminario

La ponderación de los factores es la asignación que se hace a cada elemento, de un determinado valor, que técnicamente se conoce como "peso", con el fin de establecer su importancia relativa, y su influjo en el valor de los puestos (Reyes Ponce, 2005).

Se entiende por "peso" o Ponderación de Factores, la importancia que tiene un factor de trabajo en relación con los demás de una empresa, expresada en porcentaje. "No hay fórmula matemática ni regla indiscutible para establecer el peso de los factores", dice Patton, John (1990); "la seguridad debe confiarse al juicio humano que da la práctica".

E. Lanham (1969), en su obra "Valuación de Puestos", expresa: "No existe fórmula o guía exacta para determinar el valor relativo de los factores. Cada empresa debe confiar en el buen juicio de quienes toman esta decisión (Fernández Rios, 1995).

Para la empresa investigada, se conformó un Comité de Estimación, conformado por: el Gerente, Subgerente y Contadora; para asignar, en consenso, un peso diferencial a cada uno de los factores que se evalúan, mediante un análisis cualitativo de la incidencia o importancia relativa de cada factor.

Los pasos establecidos por el comité de Estimación de la empresa fueron:

1. Para facilitar el trabajo de proceso de ponderación de factores, al Comité de Estimación, se redefinió la escala según su nivel de importancia, en orden ascendente, numerados del 1 al 5, relacionado con el nivel de la escala referida en la Tabla 2, desde poco importante hasta muy importante.

Escala	Nivel de Importancia
1	Poco Importante
2	Algo Importante
3	Importante
4	Bastante Importante
5	Muy Importante

2. Cada integrante, calificó a cada uno de los factores, según el nivel de importancia que consideraba, y en consenso se determinó que los factores: Responsabilidad, Relaciones Humanas, Iniciativa y Organización, son valores comunes que dispone el personal, porque son maestros con trayectoria laboral positiva en la empresa, y no constituyen parámetros diferenciadores; por esta razón le asignaron la escala 2, equivalente al nivel "Algo Importante"; en tanto que, el Conocimiento del Trabajo, es "Muy importante" y le correspondió la escala de 5; la Calidad y Cantidad de Trabajo, le correspondió la escala de 4, "Bastante Importante"; y la Disciplina, la escala de 3, "Importante".
3. Se estableció una razón, definida por el nivel de importancia de cada factor,

indicada en el punto anterior, y el valor máximo de escala; y se adoptó un puntaje máximo de 10, para establecer una escala valorativa, con la cual se obtiene la ponderación en porcentaje de cada factor. Por ejemplo: Responsabilidad, la razón es 2/5 (2 es el nivel de importancia asignado y 5 el total de la escala), entonces, la escala valorativa correspondiente a 4, que se calcula por la multiplicación de la razón (2/5) y el puntaje máximo (10); de esta manera, el porcentaje de ponderaciones 10, determinado por la escala valorativa de cada factor dividido por la sumatoria de la escala valorativa y multiplicado por 100 ($4/40 \times 100$). En el **Cuadro No. 6** se detalla la determinación de Ponderación de Factores.

Cuadro No. 6 - Ponderación de Factores del Test de Evaluación de Desempeño

COD.	FACTORES A EVALUARSE	NIVEL DE IMPORTANCIA	RAZON	ESCALA VALORATIVA	%
A	Responsabilidad	Algo Importante	2/5	4	10
B	Relaciones Humanas	Algo Importante	2/5	4	10
C	Calidad y Cantidad de Trabajo	Bastante import.	4/5	8	20
D	Disciplina	Importante	3/5	6	15
E	Conocimiento del Trabajo	Muy importante	5/5	10	25
F	Iniciativa	Algo Importante	2/5	4	10
G	Organización	Algo Importante	2/5	4	10
TOTAL				40	100

Fuente: Comité de Estimación de la Empresa

Elaborado por: Ing. Miguel Semiglia Seminario

A continuación en la **Tabla No. 3**, se determina la puntuación ponderada equivalente de cada factor, que se calcula multiplicando la ponderación de factores, definida a juicio y experiencia del Comité de Estimación, por el punto directo ponderado, **Tabla No. 2**, de cada nivel de escala establecido. Por ejemplo: en el factor responsabilidad, nivel bajo (1), la puntuación es 10 (10×1); en el nivel medio (2), corresponde a 32,5 ($10 \times 3,25$); en el nivel Normal (3), la puntuación establecida es 55 ($10 \times 5,50$); en el nivel eficiente (4), se estima en 77,50 ($1 \times 7,75$) y en el nivel

Excepcional (5), le corresponde a 100 (10 x 10).

Tabla No. 3 - Puntuación ponderada equivalente de Factores para el Test de Evaluación de Desempeño Laboral

COD.	FACTORES A EVALUARSE	PONDERACIÓN DE FACTORES	1	2	3	4	5
	Puntos Directos Ponderados		1,00	3,25	5,50	7,75	10,00
A	RESPONSABILIDAD	10	10,00	32,50	55,00	77,50	100,00
B	RELACIONES LABORALES	10	10,00	32,50	55,00	77,50	100,00
C	CALIDAD Y CANTIDAD DE TRABAJO	20	20,00	65,00	110,00	155,00	200,00
D	DISCIPLINA	15	15,00	48,75	82,50	116,25	150,00
E	CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	25	25,00	81,25	137,50	193,75	250,00
F	INICIATIVA	10	10,00	32,50	55,00	77,50	100,00
G	ORGANIZACIÓN	10	10,00	32,50	55,00	77,50	100,00
TOTAL		100	100,00	325,00	550,00	775,00	1.000,00

Fuente: Tabla No. 2

Elaborado por: Ing. Miguel Semiglia Seminario

Los resultados del Test de Desempeño Laboral son evaluados sobre 1000 puntos, de conformidad a la siguiente escala de calificación (Kendall & Kendall, 2005), definida por el intervalo que se consigue con la distribución normal de la puntuación en 5 niveles de respuestas ($1000/5 = 200$).

Excepcional : 901 - 1000 puntos

Eficiente : 800 - 900 puntos

Normal : 600 - 799 puntos

Medio : 400 - 599 puntos

Bajo : 200 - 399 puntos.

Los valores de la escala definen un buen desempeño a partir de los 600 puntos, un valor inferior representa un nivel no deseado que repercute en la productividad y desempeño adecuado.

3.5.1.2. RESULTADOS DEL TEST DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL

Mediante una Comisión de Evaluación, conformada por el Gerente y Subgerente, se procedió a aplicar el Test de Evaluación de Desempeño Laboral, al personal relacionado con el actual sistema de trabajo en equipo. Se entregaron 21

formularios de test a cada evaluador, para conseguir una evaluación independiente; se les explicó sobre el criterio de calificación, definido para la evaluación, detallada en la **Tabla No. 1**, Escala de Evaluación de Personal; y luego se confrontaron las respuestas de cada factor, de ambos evaluadores, por cada trabajador, a fin de analizarlos aspectos que influyeron en las respuestas que no coincidían, y llegar a una decisión por consenso que precise el desempeño laboral individual.

Como ya se indicó, se emplearon 7 factores para evaluar el desempeño laboral de cada trabajador, los factores que mayormente coincidieron fueron: Calidad y cantidad de trabajo, Conocimientos de trabajo y Responsabilidad; en tanto que, los que necesitaron consenso fueron: Relaciones personales, Disciplina, Iniciativa y Organización.

Para el procesamiento de la información se utilizó las herramientas de la hoja electrónica Excel, tales como funciones y tablas dinámicas, para facilitar la tabulación de los datos obtenidos y la elaboración de cuadros correspondientes.

En el **Cuadro No. 7** se muestran las respuestas obtenidas al Test de Evaluación de Desempeño Laboral, cuyo formulario consta en el **Anexo No. 3**. En el análisis del cuadro, se puede apreciar que ningún trabajador fue calificado con la escala 1, y sólo dos trabajadores fueron calificados con el valor más bajo de 2 en el factor “responsabilidad”; sin embargo, ellos cuentan con otros valores que los hacen aceptables para el empresario, y solo tres empleados cumplen con el menor valor de 2 en “relaciones personales”, lo que significa que la mayor parte del personal, para la Comisión de Evaluación, son muy tratables.

Cuadro No. 7 - Resumen de respuestas al Test de Evaluación de Desempeño Laboral, aplicado al personal del equipo de producción de KAREANN

CODIGO DEL TRABAJADOR	A	B	C	D	E	F	G
1	3	3	4	3	4	4	4
2	2	5	4	3	3	4	3
3	4	2	3	3	4	3	4
4	3	3	3	4	5	5	5
5	3	3	4	3	3	4	3
6	4	4	5	3	4	4	3
7	4	2	4	3	4	3	4
8	2	3	3	3	3	5	4
9	5	3	5	3	4	4	4
10	5	4	4	3	4	3	5
11	3	3	3	3	4	4	4
12	4	3	3	3	5	5	3
13	5	3	4	3	3	4	4
14	3	4	4	3	4	3	4
15	3	2	3	3	5	5	5
16	4	3	3	3	4	4	3
17	3	3	4	3	3	5	4
18	5	3	4	3	4	3	4
19	3	4	5	3	4	4	3
20	3	4	3	3	5	4	4
21	3	3	4	3	4	5	4
PROMEDIO	4	3	4	3	4	4	4

Fuente: Investigación Directa, encuestas

Elaborado por: Ing. Miguel Semiglia Seminario

La calificación promedio de los factores evaluados al personal se ubicó entre 3 y 4, correspondiente a un nivel Normal y Eficiente, como se detalla a continuación en el **Cuadro No. 8**. El nivel normal corresponde aquellos trabajadores que mantienen un desempeño adecuado en pro de alcanzar las metas establecidas; en tanto que, el nivel eficiente, corresponde al trabajador que cumple con el rendimiento promedio de labores análogas esperadas.

Cuadro No. 8 - Calificación Promedio de los Factores de Evaluación de Desempeño

COD.	Categoría	Calif. Prom.	Nivel	Características
A	Responsabilidad,	4	Eficiente	Cumple con el rendimiento promedio de labores análogas esperada.
C	Calidad y cantidad de trabajo,	4		
E	Conocimientos de trabajo	4		
F	Iniciativa y	4		
B	Relaciones personales,	3	Normal	Mantiene un desempeño adecuado en pro de alcanzar las metas establecidas.
D	Disciplina	3		

Fuente: Cuadro No. 7

Elaborado por: Ing. Miguel Semiglia Seminario

El **Cuadro No. 9** detalla el puntaje de cada factor, para cada trabajador, según el nivel de calificación alcanzado, el cual fue elaborado: remplazando la respuesta de cada factor, señalados en el **Cuadro No. 7**, por los puntos ponderados, definidos en la **Tabla No.3**; por ejemplo: el trabajador con código 1, fue evaluado con nivel 3, en el factor A, equivalente a Responsabilidad, entonces le corresponde el puntaje ponderado de 55, lo mismo en el factor B, equivalente a Relaciones Laborales; en tanto que, en el factor C, correspondiente a Calidad y Cantidad de Trabajo, evaluado con nivel 4, el factor ponderado corresponde a 155; y así sucesivamente. El puntaje global de desempeño laboral, para este trabajador, se consigue totalizando los puntajes individuales de cada factor; alcanzando 696,25 puntos de una calificación máxima de 1000 puntos.

Cuadro No. 9 - Resumen de los puntajes ponderados alcanzados en el Test de Evaluación de Desempeño Laboral

CODIGO DEL TRABAJADOR	A	B	C	D	E	F	G	PUNTAJE
1	55	55	155	82,5	193,75	77,5	77,5	696,25
2	32,5	100	155	82,5	137,5	77,5	55	640,00
3	77,5	32,5	110	82,5	193,75	55	77,5	628,75
4	55	55	110	116,25	250	100	100	786,25
5	55	55	155	82,5	173,5	77,5	55	653,50
6	77,5	77,5	200	82,5	193,75	77,5	55	763,75
7	77,5	32,5	155	82,5	193,75	55	77,5	673,75
8	32,5	55	110	82,5	137,5	100	77,5	595,00
9	100	55	200	82,5	193,75	77,5	77,5	786,25
10	100	77,5	155	82,5	193,75	55	100	763,75
11	55	55	110	82,5	193,75	77,5	77,5	651,25
12	77,5	55	110	82,5	250	100	55	730,00
13	100	55	155	82,5	137,5	77,5	77,5	685,00
14	55	77,5	155	82,5	193,75	55	77,5	696,25
15	55	32,5	110	82,5	250	100	100	730,00
16	77,5	55	110	82,5	193,75	77,5	55	651,25
17	55	55	155	82,5	137,5	100	77,5	662,50
18	100	55	155	82,5	193,75	55	77,5	718,75
19	55	77,5	200	82,5	193,75	77,5	55	741,25
20	55	77,5	110	82,5	250	77,5	77,5	730,00
21	55	55	155	82,5	193,75	100	77,5	718,75
MÍNIMO								595
MAXIMO								786
PROMEDIO								700

Fuente: Cuadro No.7 y Tabla No. 3

Elaborado por: Ing. Miguel Semiglia Seminario

Con las funciones estadísticas (min, max y promedio) se pudo identificar el puntaje global, mínimo y máximo, alcanzado por el personal, estableciéndose en 595, el más bajo puntaje, equivalente a una calificación Media, y 786, el más alto puntaje, mientras que el promedio general se definió en 700 puntos, que corresponden a un rendimiento definido como Normal (entre 600 y 799), sus características se señalan en la **Tabla No. 1**, Escala de Evaluación de Personal.

Los resultados alcanzados se resumen a continuación:

Cuadro No. 10 - Resumen de las características de conducta de los resultados alcanzados

Pun-taje	Cate-goría	Esc.	Nivel	Rango de Calific.	Características de la Conducta
595	Mínimo	2	Medio	400-599	Cumple con el rendimiento promedio de labores análogas esperada.
700	Promedio	3	Normal	600-799	Mantiene un desempeño adecuado en pro de alcanzar las metas establecidas.
786	Máximo				

Fuente: Cuadro No.9 y Tabla No. 1

Elaborado por: Ing. Miguel Semiglia Seminario

3.5.1.3. MEDICIÓN OBJETIVA DE DESEMPEÑO LABORAL

Se emplea el método de Análisis de Proceso, como medición objetiva, para verificar y confrontar cuantitativamente de manera directa los tiempos de proceso de los trabajadores, para determinar si cumplen satisfactoriamente con los rendimientos establecidos por su Jefe inmediato (**Anexo No. 2**); así como recoger y analizar las evidencias de competencia laboral y contrastarlas con el juicio del evaluador expresado en el Test de Evaluación de Desempeño.

Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa (Fleitman, 2008).

El procedimiento investigativo de estudio de tiempo de medición de desempeño se realizó de manera secuencial, hasta cubrir el total del proceso productivo, se establecieron un total de 22 procesos u operaciones que se estudiaron, aproximadamente, en 4 operaciones diarias, con dos repeticiones por proceso. Se solicitó al personal, durante la investigación, que realicen sus actividades, en condiciones y tiempos normales; se aplicó el sistema de cronometraje continuo, en el

cual, el observador pone en marcha el reloj, al comenzar el primer elemento de proceso y se deja que continúe en marcha durante toda la duración del estudio, luego se cuenta las unidades producidas y se determina el tiempo unitario de cada proceso.

Al confrontar el tiempo de proceso medido, de un par de calzado, 69.12 minutos, con el tiempo de Análisis de Operaciones de proceso, 83.3 minutos por calzado, proporcionado por la empresa, **Anexo No. 2**, se llega a precisar una reducción de tiempo de 14.18 minutos que corrobora lo manifestado por el jefe propietario, de que el trabajo en equipo minimiza los tiempos productivos.

3.5.2. TEST DE ASERTIVIDAD

La característica de los trabajadores de la empresa, según su jefe inmediato es de servicio, que sustenta con las buena experiencia de relaciones interpersonales de trabajo, durante más de 20 años y a quienes les atribuye el éxito empresarial productivo con una demanda sostenida de crecimiento, al pasar de 440 pares mensuales, año 1995, a 2700 pares mensuales, actualmente.

Muchos son los factores que influyen en el éxito empresarial, en el cual se puede identificar algunos importantes, tales como: Gestión empresarial, planificación, abastecimiento de insumos y mantenimiento industrial a tiempo, comunicación, liderazgo, motivación y cultura, entre otros; pero para el empresario el valor humano ejerce una influencia primordial en el logro de la excelencia; de hecho, su crecimiento económico para él ha sido el aporte colaborativo de su personal.

Según Mayo, Elton (1927) Los métodos de trabajo tienden a la eficiencia, ninguno a la cooperación. La cooperación humana no es el resultado de las determinaciones legales ni de la lógica organizacional; la actitud del empleado frente a su trabajo y la naturaleza del grupo en el cual participa son factores decisivos de la productividad (Chiavenato, 2007).

Según expone el propietario: Al operar sin jefe, el personal, por sí mismo, debe buscar, oportunamente, alternativas a los problemas que se le presente y coordinar con la administración para solucionarlos; de esta manera se evidencia el servicio;

porque caso contrario existiría ausentismo injustificado, y él ha podido apreciar que aún enfermos asisten al trabajo, también habrían atrasos de entrega por incumplimiento de trabajo; es más, el desempeño laboral se tornaría un caos, en cuanto a descoordinación, desorganización, entre otros aspectos.

Para propiciar una mayor colaboración del personal, en la investigación exploratoria, se dialogó con ellos, en su lugar de trabajo, mediante una entrevista libre, informal o no estructurada; principalmente para lograr aceptación o consentimiento de los sujetos objeto de investigación, explicarles cómo serán empleados sus comentarios y la garantía del anonimato sobre la información recogida.

La mayor parte del personal, cuando se los entrevista, por ser maestros calificados, disponen de personalidad, confianza en sí mismo, aplomo, comunicación sincera, seguridad y eficiencia de trabajo; sin embargo, no conducen muy bien los conflictos, y aunque no se pasan de palabras se aprecia un ligero distanciamiento, que se podría mejorar y evitar con una comunicación asertiva.

Para alcanzar una comunicación adecuada que nos permita establecer vínculos satisfactorios y efectivos, el camino más propicio es aprender a expresar nuestras ideas con asertividad. La asertividad es una forma de comunicación basada en el respeto por uno mismo y por los demás. Implica poder expresar de manera clara, directa y honesta aquello que consideramos justo para nosotros y que obedece a lo que sentimos y deseamos realmente (Yagosesky).

Asertividad es un concepto aportado por la psicología moderna a la comprensión y mejora de nuestras relaciones sociales. Se define como una conducta que permite a una persona actuar con base a sus intereses más importantes, defenderse sin ansiedad, expresar cómodamente sentimientos honestos o ejercer los derechos personales, sin negar los derechos de los demás (Fernández Rios, 1995).

El Test de Asertividad se aplica en la investigación, considerando la importancia que está alcanzando la asertividad en el trabajo, para asumir compromisos y protagonismo sobre los resultados del trabajo; en efecto, ya no sirve que una persona responda a su jefe sobre un mal resultado, argumentando que no dispuso

de los insumos o instrucciones necesarias, ya que se espera, actualmente, que él disponga de iniciativa para solicitar y exigir, asertiva y anticipadamente, aquello que necesita para realizar las funciones y tareas que le corresponden.

Se realiza el Test de Asertividad, mediante el formulario detallado en el **Anexo No. 4**, para conocer la habilidad que posee el personal, para interactuar e interrelacionarse de forma adecuada, controlando sus emociones y respondiendo proactivamente sin hostilidad ni agresividad.

3.5.2.1. PONDERACIÓN DE FACTORES DEL TEST DE ASERTIVIDAD

Las preguntas del Test de Asertividad están diseñadas para ser contestadas en cuatro alternativas posibles, cada una relacionada a una conducta o estilo de interacción social, definido por una frecuencia, en nivel descendente.

La interacción social es una acción recíproca entre dos o más personas o agentes. La conducta de una persona es el estímulo para la respuesta de otra, que a su vez, siguiendo la secuencia, pasa a ser luego el estímulo de la respuesta siguiente de la primera persona. La comunicación puede entenderse como la interacción mediante la cual gran parte de los seres vivos acoplan sus conductas frente al entorno (Gonzalez, 2008).

Existen diferentes formas de responder a los eventos negativos que dan lugar a tres tipos de respuesta social: **agresiva, pasiva o inhibida y asertiva**. Para el autor las siguientes características identifican a los individuos que aplican estos estilos de interacción (Botella & Perpiñá, 2003):

A. La persona que presenta un **estilo agresivo** expresa lo que siente sin respetar el derecho de los demás a ser tratados con respeto. El agresivo humilla y desprecia a los otros, consiguiendo sus objetivos sin importar los demás. En principio la persona agresiva consigue lo que quiere porque los otros le tienen miedo, pero también puede producir aislamiento social, sobre todo en los niños, ya que los compañeros no querrán relacionarse con él, debido a los sentimientos de humillación e ira que genera en ellos.

- B. En el otro extremo se encuentra el **estilo pasivo o inhibido**, que por el contrario no respeta su derecho a expresar sus ideas, necesidades, deseos, sentimientos y opiniones. Es introvertido, no consigue sus objetivos y permite que otros decidan por él. Para no perder el cariño, de los otros, suele mostrarse sumiso y acata lo que dicen los demás. No suele decir lo que piensa, siente u opina porque tiene miedo a las consecuencias. Este tipo de estilo a corto plazo evita los conflictos, pero a largo plazo merma la autoestima de la persona, ya que ésta siente que nadie le toma en cuenta, lo que genera mucha frustración e ira. Por otro lado, siente mucha inseguridad y ansiedad ante las situaciones que le pueden surgir. La inhibición no resuelve los problemas porque la persona no se enfrenta a ellos. La agresividad tampoco resuelve los conflictos porque no conduce al acuerdo, sino al enfrentamiento. Al inhibido se le acumulan problemas sin resolver, y le surgen nuevos problemas como resultado de enfrentarse mal a los que tiene.
- C. Como contrapartida, a ambos estilos, en una especie de lugar intermedio, existe el **estilo asertivo**, que defiende sus derechos sin violar los de los otros a través de una actuación coherente y eficaz. La persona asertiva dice lo que sinceramente piensa y lo que le parece justo, pero sin faltar a los derechos de los demás ni perder los suyos. Está relacionado con la sinceridad, la valentía y el respeto. Resuelve los conflictos en el momento y siente respeto por sí misma y por los demás, lo que fomenta una autoestima positiva, satisfacción y seguridad personal. En el **Cuadro No. 11** se muestra la escala de evaluación de personal utilizado y las características correspondientes.

Cuadro No. 11
Escala de Evaluación de Personal

Escala	Nivel	Estilo de Interacción Social	Característica
1	Con Frecuencia	Asertivo	Un nivel deseado, propio de las personas seguras de sí mismas, con buena autoestima, que se consideran a sí mismas y a las demás, merecedoras de respeto y consideración.
2	De vez en Cuando	Pasivo Moderado	Bajo reconocimiento del derecho a expresarse y opinar; en tanto, si reconoce este derecho en los demás.
3	Casi Nunca	Pasivo Agresivo	Propio de las personas inseguras, con baja autoestima, que no se consideran merecedoras de respeto y consideración y que tampoco respetan a los demás, acumulando ira por las frecuentes experiencias de frustración personal y de agresión que perciben.
4	Nunca	Agresivo	Mantiene una expresión sincera y de defensa de los propios valores, gustos y deseos; propio de las personas que se consideran superiores o mejores que los demás, a quienes suelen menospreciar. Propensos a faltar el respeto, a ofender o a provocar a los demás.

Fuente: (García Pérez & Magaz Lago, 2011)

Elaborado por: Ing. Miguel Semiglia Seminario

Para ponderar los factores se emplea el método “Escala de Puntuación” (Fleitman, 2008), el cual es un instrumento cuantitativo, utilizado para analizar puestos de trabajo y determinar su importancia en relación con los demás. El procedimiento consiste en asignar valores relativos denominados “puntos”, a cada uno de los “factores”, que representan las características fundamentales de los puestos.

Como paso previo, para asignar puntos, se establece una razón o denominador común de valoración, definido por la relación de la amplitud de puntaje directo y el rango de escala. Se considera el puntaje directo de 10 para calcular la razón, que se calcula en 3, tal como se ilustra a continuación:

$$\text{Razón} = \frac{\text{Amplitud de Puntos Directos}}{\text{Rango de Escala}} = \frac{10 - 1}{4 - 1}$$

$$\text{Razón} = \frac{9}{3} = 3$$

En función de la razón, se determinan los puntos directos ponderados de los niveles de respuesta, con la cual se consigue prorratear el puntaje directo (de 1 a 10), para obtener un puntaje para cada nivel de respuesta, el cual, se calcula al deducir el punto directo anterior menos la razón, tal como se ilustra en la **Tabla No. 4**. Por ejemplo: el nivel 2 “De vez en cuando”, corresponde un punto directo ponderado de 7 que se determina con el punto anterior 10 menos la razón 3.

Tabla No. 4 - Puntos Directos Ponderados de los Niveles de Respuesta

Escala	Nivel	Puntos Directos (a)	Razón (b)	Puntos Directos Ponderados (a - b)
1	Con Frecuencia	--	--	10.00
2	De vez en Cuando	10	3	7.00
3	Casi Nunca	7.00	3	4.00
4	Nunca	4.00	3	1.00

Fuente: (Fleitman, 2008)

Elaborado por: Ing. Miguel Semiglia Seminario

Establecidos los puntos directos ponderados se procede a determinar la Escala de Puntuación Ponderada que se aplica a cada respuesta cualitativa del test para expresarlas en términos cuantitativos. Como paso previo, se definen los Factores de Ponderación, para lo cual, se solicitó al Comité de Estimación, conformado por: el Gerente, Subgerente y Contadora; asignar, en consenso, un peso diferencial a cada uno de los factores.

Los pasos establecidos por el Comité fueron:

1. Se realizó una síntesis de las preguntas del test, para facilitar su referencia y análisis, y se las relacionó con los factores: Integración Laboral y Habilidad Asertiva, que están relacionados al grado de competencia o capacidad de los trabajadores, para adoptar una conducta o estilo de interacción social favorable, tal como sigue:

Tabla No. 4.1 – Factores y Síntesis de las Preguntas

Escala	Síntesis de las Preguntas	Factores
A	Hablar en un ambiente tenso	Integración laboral
B	Facilidad para solicitar ayuda	Integración laboral
C	Controlar situaciones agresivas	Habilidad Asertiva
D	Responder sin agresividad	Habilidad Asertiva
E	Denunciar abusos sin alterarse	Habilidad Asertiva
F	Decir NO sin sentirse culpable	Habilidad Asertiva
G	Dar opiniones diferentes	Integración laboral
H	Hacer amigos importantes	Integración laboral
I	Exponer problemas sin atacar	Habilidad Asertiva

Fuente: Anexo No. 4

Elaborado por: Ing. Miguel Semiglia Seminario

2. Cada miembro del comité, calificó a cada factor, según el nivel de importancia para la empresa, y en consenso coincidieron que el factor de Habilidad Asertiva, es más representativo, calificándolo con la ponderación del 75%, comentaron, que han observado, que el personal no es suficientemente asertivo, cuando tratan problemas de producción, el personal no responde abiertamente y prefieren escuchar, en lugar de contribuir directamente con resultados, como lo hacían en el sistema artesanal, cuando cada maestro era responsable de su actividad. En tanto que, el factor de Integración Laboral fue calificado con el 25%.

3. A continuación se ordenaron las preguntas por factor y por nivel de importancia, de mayor a menor. De esta manera, las preguntas: “Controlar situaciones agresivas”, “Responder sin agresividad” y “Exponer sin atacar”; fueron calificadas con mayor porcentaje e igual valor, en un 20% cada una, al relacionarlas con requerimiento de inteligencia emocional; en tanto que, “Denunciar abusos sin alterarse” fue calificada con un 10% y “Decir No sin sentirse culpable” con un 5%. De este modo, se totalizan las respuestas relacionadas al factor de habilidad asertiva en un 75%. Mientras que el grupo de preguntas relacionadas al factor

de Integración Laboral, que representan el 25%, se determinaron en: “Dar opiniones diferentes”, significó el 10%; y las 3 preguntas siguientes: “Hacer amigos importantes”, “Hablar en un ambiente tenso” y “Facilidad para solicitar ayuda” fueron establecidas en iguales porcentajes, 5% cada una.

En el **Cuadro No. 12** se detalla la determinación de Ponderación de Factores del Test de Asertividad.

Cuadro No. 12 - Ponderación de Factores del Test de Asertividad

Cod.	Síntesis de las Preguntas	Factores	Nivel de Importancia	Factor Pond.
C	Controlar situaciones agresivas	Habilidad Asertiva	Muy Importante	20
D	Responder sin agresividad	Habilidad Asertiva	Muy Importante	20
I	Exponer problemas sin atacar	Habilidad Asertiva	Muy Importante	20
E	Denunciar abusos sin alterarse	Habilidad Asertiva	Muy Importante	10
F	Decir No sin sentirse culpable	Habilidad Asertiva	Muy Importante	5
SUBTOTAL				75
G	Dar opiniones diferentes	Integración laboral	Importante	10
H	Hacer amigos importantes	Integración laboral	Importante	5
A	Hablar en un ambiente tenso	Integración laboral	Importante	5
B	Facilidad para solicitar ayuda	Integración laboral	Importante	5
SUBTOTAL				25
TOTAL				100

Fuente: Comité de Estimación de la Empresa

Elaborado por: Ing. Miguel Semiglia Seminario

En la **Tabla No. 5**, se determina la Escala de Puntuación Ponderada, que consiste en establecer los puntos ponderados para cada factor, los cuales se obtienen: multiplicando el Factor de Ponderación (peso), **Cuadro No. 12**, definido por el Comité de Estimación, por los Puntos Directos Ponderados, **Tabla No. 4**, establecidos para cada nivel de respuesta, así: al Nivel 1, le correspondió 10, al Nivel 2, 7; al Nivel 3, 4 y al Nivel 4, 1. Por ejemplo: En la pregunta “Hablar en

ambiente tenso”, el factor de ponderación se estableció en 5; los puntos ponderados correspondientes son: 50 (10x5), en el nivel 1 de calificación; en el nivel 2 se estableció en 35 (7x5); en tanto que en el nivel 3 fue de (4x5) y finalmente en el nivel 4 de las calificaciones, el puntaje correspondió a 5 (1x5).

Tabla No. 5 - Escala de Puntuación o Puntos Ponderados del Test de Asertividad

COD.	FACTORES A EVALUARSE	PONDERACIÓN DE FACTORES	1	2	3	4
	Puntos Directos Ponderados		10,00	7,00	4,00	1,00
A	Hablar en ambiente tenso	5	50,00	35,00	20,00	5,00
B	Facilidad para solicitar ayuda	5	50,00	35,00	20,00	5,00
C	Controlar situaciones agresivas	20	200,00	140,00	80,00	20,00
D	Responder sin agresividad	20	200,00	140,00	80,00	20,00
E	Denunciar abusos sin alterarse	10	100,00	70,00	40,00	10,00
F	Decir No sin sentirse culpable	5	50,00	35,00	20,00	5,00
G	Dar opiniones diferentes	10	100,00	70,00	40,00	10,00
H	Hacer amigos importantes	5	50,00	35,00	20,00	5,00
I	Exponer problemas sin atacar	20	200,00	140,00	80,00	20,00
TOTAL		100	1.000,00	700,00	400,00	100,00

Fuente: Tabla No. 4

Elaborado por: Ing. Miguel Semiglia Seminario

Los resultados del Test de Asertividad, son evaluados sobre 1000 puntos, de conformidad a la siguiente escala de calificación (Kendall & Kendall, 2005), definida por el intervalo que se consigue con la distribución normal de la puntuación en los 4 niveles de respuestas ($1000/4 = 250$).

Asertivo : 875 a 1000 puntos

Pasivo Moderado : 750 a 874 puntos

Pasivo Agresivo : 500 a 749 puntos

Agresivo : 250 a 499 puntos

3.5.2.2. RESULTADOS DEL TEST DE ASERTIVIDAD

Para aplicar el Test se reunió al personal y se le brindó una breve charla sobre el tema y su finalidad; se entregaron 21 formularios de test, uno por participante; y luego se procedió a resolver el test, en grupo, explicando la pregunta y,

respondiendo las consultas que hicieren para ampliar el entendimiento de la misma, también se les hizo preguntas al azar para confirmar si habían entendido la explicación; a continuación se les asignó un tiempo de 5 min para responderla; el proceso se repitió hasta contestar las 9 preguntas.

Para efectuar la tabulación de datos y elaboración de cuadros se utilizó las herramientas de la hoja electrónica Excel, como funciones (min, max y promedio) y tablas dinámicas. En el **Cuadro No. 13** se detallan las respuestas de los trabajadores al Test de Asertividad, **Anexo No. 4**, en las que se puede apreciar que, mayoritariamente predominan las alternativas 1 y 2, exceptuando las preguntas: No. 1, que refiere “Hablar en Ambiente Tenso”, en la que los maestros artesanos, en su mayoría, prefieren utilizar la prudencia, y manifestaron su inclinación a no hablar en tales condiciones; en tanto que, en la pregunta No. 3, acerca de “Controlar Situaciones Agresivas”, predominó las alternativas 2 y 3, porque prefieren retirarse y retornar al diálogo cuando los ánimos de los interlocutores estén calmados.

Cuadro No. 13 – Respuestas de los Trabajadores al Test de Asertividad de Servicio

CODIGO DEL TRABAJADOR	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	2	1	2	2	1	1	1	2	1
2	3	2	2	1	2	1	2	3	2
3	3	1	3	1	3	1	1	2	2
4	3	2	2	2	1	2	3	3	2
5	2	1	2	2	2	1	2	2	2
6	3	1	3	3	2	1	1	2	1
7	3	3	2	2	1	1	3	3	2
8	3	1	3	1	2	1	1	2	3
9	3	2	2	1	2	2	2	3	1
10	2	2	3	1	1	1	4	3	2
11	3	3	3	1	2	1	1	2	1
12	3	1	1	2	2	2	2	4	2
13	3	2	2	1	3	1	4	2	1
14	2	1	2	1	1	1	1	3	3
15	3	3	4	1	2	1	2	2	1
16	3	1	3	2	3	1	4	3	2
17	3	2	3	1	2	1	1	2	1
18	3	2	2	1	2	1	2	3	2
19	3	1	1	1	2	1	2	3	1
20	3	2	2	1	4	1	1	4	1
21	3	2	1	2	2	1	4	2	1

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Ing. Miguel Semiglia Seminario

Para determinar el puntaje, de cada trabajador, en el Test de Asertividad, se reemplaza la respuesta de cada pregunta, expresado en el **Cuadro No. 13**, por los puntos ponderados, definidos en la **Tabla No. 5**, y luego se totalizan los puntajes para conocer la calificación total. En el **Cuadro No. 14** se muestra el resumen de los puntajes alcanzados en el Test de Asertividad, cuyos datos se pueden interpretar de la siguiente manera: por ejemplo: el trabajador con código 1, fue evaluado con nivel de respuesta de 2, en la pregunta A, equivalente a “Hablar en Ambiente Tenso”, entonces le corresponde el puntaje ponderado de 35; en la pregunta B, para el mismo trabajador, la evaluación fue 1, relacionado a la “Facilidad para Solicitar Ayuda”, le corresponde el puntaje ponderado de 50; en tanto que, en la pregunta C, referente a “Controlar Situaciones Agresivas”, cuyo repuesta fue la 2, el factor ponderado corresponde a 140; y así sucesivamente; llegando a totalizar el puntaje de 850. Según los resultados del Test, solo un trabajador calificó con conducta asertiva, con un puntaje de 880, y justamente corresponde a un obrero que ha desempeñado labores de ventas, puerta a puerta, antes de enrolarse en la empresa y ha recibido aprendizaje de técnicas de ventas y habilidades sociales. Según sus compañeros, él es muy colaborador, tiene buenas relaciones con sus compañeros y siempre aporta ideas en el trabajo.

Cuadro No. 14 - Resumen de los puntajes alcanzados en el Test de Asertividad

CODIGO DEL TRABAJADOR	A	B	C	D	E	F	G	H	I	PUNTAJE
1	35	50	140	140	100	50	100	35	200	850
2	20	35	140	200	70	50	70	20	140	745
3	20	50	80	200	40	50	100	35	140	715
4	20	35	140	140	100	35	40	20	200	730
5	35	50	140	140	70	50	70	35	140	730
6	20	50	80	80	70	50	100	35	200	685
7	20	20	140	140	100	50	40	20	140	670
8	20	50	80	200	70	50	100	35	80	685
9	20	35	140	200	70	35	70	20	200	790
10	35	35	80	200	100	50	10	20	140	670
11	20	20	80	200	70	50	100	35	200	775
12	20	50	200	140	70	35	70	5	140	730
13	20	35	140	200	40	50	10	35	200	730
14	35	50	140	200	100	50	100	20	80	775
15	20	20	20	200	70	50	70	35	200	685
16	20	50	80	140	40	50	10	20	140	550
17	20	35	80	200	70	50	100	35	200	790
18	20	35	140	200	70	50	70	20	140	745
19	20	50	200	200	70	50	70	20	200	880
20	20	35	140	200	10	50	100	5	200	760
21	20	35	200	140	70	50	10	35	200	760
MÍNIMO										550
MAXIMO										880
PROMEDIO										735,71

Fuente: Cuadro No. 13 y Tabla No. 5

Elaborado por: Ing. Miguel Semiglia Seminario

Aplicando las funciones estadísticas de Excel (min, max y promedio) se identificó el puntaje de menor valor o puntaje mínimo y el de mayor valor o puntaje máximo, equivalente a 550 y 880, respectivamente; mientras que el promedio general, o término medio, se definió en 735.71 puntos, equivalente a Pasivo Agresivo; 13 trabajadores fueron calificados como Pasivo Agresivo, 7 Pasivo Moderado y 1 como Asertivo.

De conformidad a la escala de calificación, el personal se ubica en el rango de conducta pasivo, el cual se caracteriza por aquel comportamiento en el que el sujeto queda a merced de los deseos, órdenes o instrucciones de los demás. Antepone el

bienestar de los demás al suyo, entendido éste como los deseos, ambiciones u opiniones; es una conducta generadora de estrés, porque está a merced de lo que los demás desean, lo que está siempre a la expectativa de lo que pueda pasar. Por esta razón, los problemas, en la empresa, no trascienden, y se conducen mediante el respeto y el diálogo; sin embargo, los trabajadores reconocen que existen problemas latentes derivados de la descoordinación de las órdenes de trabajo y sus recursos; así como también, que el futuro de ellos es incierto porque el nuevo sistema industrial de trabajo no requiere de artesanos profesionales que mantienen salarios altos.

La asertividad es una habilidad social que contribuye a expresarse socialmente de forma adecuada; pero, como cualquier habilidad humana, requiere aprenderse, entrenarse y mejorarse; lo que se consigue mediante las técnicas denominadas Entrenamiento Asertivo. Sin embargo, cuando estas habilidades no están lo suficientemente desarrolladas o se emplean de forma equivocada surge la frustración y la insatisfacción; por consiguiente, es necesario, que los trabajadores pronto comuniquen sus necesidades e insatisfacciones para evitar que se tornen en conflicto.

Aunque, “el conflicto, en sí mismo, debe ser visto como un proceso, en el que aparece la insatisfacción o desacuerdo, siendo la disputa uno de los resultados del proceso conflictivo; el cual, sin gestionar, puede tener una duración de meses e incluso años, es amorfo e impacta de distintas maneras en el trabajo de las personas involucradas (De Bono, 1986).

En el **Cuadro No. 15**, se definen los resultados de la encuesta, conforme el rango de calificación alcanzado, los números de personas que encajan en cada rango y sus características de conducta.

Cuadro No. 15 - Características de los Estilos de Interacción Social de la Empresa

Estilo de Interacción Social	No. Personas	Rango de Calific.	Características de Conducta
Asertivo	1	875-1000	Intenta solucionar las situaciones difíciles mediante el diálogo, defendiendo sus ideas, pero sin intentar perjudicar nunca a nadie. . En un ejemplo: "Alguien va a comer fuera y a la hora de traerle el primer plato, los cubiertos están sucios. El individuo Asertivo: "Hablaría sencillamente con el camarero, le solicitaría unos cubiertos nuevos y disfrutaría de la comida".
Pasivo Moderado	7	750-874	Nunca quieren perjudicar a los demás, aceptan los deseos de otros y mantienen una postura sumisa y estresada ante lo que le puede venir encima. En el ejemplo: El sujeto de conducta pasiva, limpiaría los cubiertos y comería sin mayores problemas".
Pasivo Agresivo	13	500-749	El pasivo-agresivo es muy dependiente, y no puede permitirse la confrontación directa y el ser asertivo, utiliza estrategias de resistencia a las órdenes indirectas recurriendo a la posposición, la ineficacia y la obstinación, así como mostrando conductas de oposición y fastidio hacia los demás. Por ejemplo, las personas que son pasivas-agresivas pueden tardar tanto en prepararse para una fiesta a la que no desean ir, que para cuando llegan: ésta prácticamente ha finalizado.
Agresivo	0	250-499	Muestran la imagen de alguien que hace prevalecer sus deseos a los de los demás, perjudicándolos en lo más posible. Es más fuerte mientras más débiles son los demás. En el ejemplo anterior:"Llamaría al camarero, montaría una fuerte discusión, pediría el libro de reclamaciones y su intento sería dejar en ridículo al camarero, al cocinero y al propio restaurante. No disfrutaría de la comida".

Fuente: Cuadro No. 14 y (Del Campo Villares, 2008)

Elaborado por: Ing. Miguel Semiglia Seminario

La asertividad es un estilo de comunicación maduro en el cual la persona no se somete de forma irracional y sumisa a la voluntad de otras, sino que manifiesta -de una manera respetuosa, bajo creencias y convicciones. Desde un punto de vista sistemático las organizaciones son grupos de personas, con intereses individuales y colectivos, que acuerdan comportarse de un modo organizado, por medio de procesos y estructuras relacionadas, para alcanzar un propósito (Singer, 1996). (Novel Martí, 2008).

3.5.3. EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

La empresa ha cambiado su sistema de producción, de artesanal a pequeña

industria, y requiere alcanzar la sinergia de trabajo en equipo, por esta razón, necesita medir y evaluar el clima organizacional para facilitar los cambios planeados, en las actitudes y conductas de sus miembros.

La importancia de medir el clima organizacional reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una consecuencia de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que este tenga de esos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Schneider y Hall, 1982).

Según Goncalves (2000) el conocimiento del clima organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen (Marchant, 2006).

Para medir el clima organizacional de la empresa se realizó el Test de Evaluación de Clima Laboral, cuyo formulario se incluye en el **Anexo No. 5**, en el cual, se puede apreciar que existen dos campos de respuestas, Verdadero y Falso, los cuales pueden contener indistintamente respuestas correctas, positivas o negativas, alternadas al azar, para que el encuestado se obligue a analizar cada pregunta. Para la evaluación del Test se empleó la escala de W.E.S. o Work Environment Scale (Escala de Clima Social en el trabajo), la cual fue empleada en el trabajo de Moos R.H. (1974) y adaptada al castellano por Fernández Ballesteros para TEA Ediciones, para evaluar las características socio-ambientales y las relaciones personales en el trabajo. Está formada por diez subescalas que evalúan tres dimensiones fundamentales del clima: Relaciones, Autorrealización y Estabilidad/Cambio. En el **Cuadro No. 16** se muestran las características de estas tres dimensiones.

Cuadro No. 16 - Características de las Dimensiones Fundamentales de la escala W.E.S. del Clima Organizacional

Escala	Factor a Evaluarse	Características
1	Relaciones	Es una dimensión formada por las siguientes subescalas: implicación, cohesión y apoyo. Evalúa el grado en que los empleados están interesados y comprometidos en su trabajo así como el grado en que la dirección les asiste y les anima a apoyarse entre sí.
2	Autorrealización	Compuesta por las subescalas: Autonomía, Organización y Presión. Evalúa el grado en que se estimula a los empleados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones; establece la importancia que se da a la buena planificación, eficiencia y terminación de las tareas y determina el grado en que la presión en el trabajo o la urgencia dominan el ambiente laboral.
3	Estabilidad / Cambio	Compuestas por la subescalas: Claridad, Control, Innovación y Comodidad. Evalúa el grado en que los empleados conocen los que se espera de su tarea diaria y como se explican las normas y planes de trabajo; el grado en que la dirección utiliza las normas y la presión para controlar a los empleados; y la importancia que se da a la variedad, al cambio, a las nuevas propuestas y al grado en que el entorno físico contribuyen a crear un ambiente agradable de trabajo.

Fuente: Slideshare (2012). *Clima Social en el Trabajo, WES*. Recuperado el 23 de Junio del 2012, de www.slideshare.net/RGbblogger/encuesta-wes

Elaborado por: Ing. Miguel Semiglia Seminario

En el **Cuadro No. 17** se detallan las sub-escalas con su respectiva descripción resumida, las preguntas de la encuesta y su total, relacionadas a cada sub-escala. De esta manera se establece que el factor “Relaciones” dispone de 16 preguntas, el factor “Autorrealización”, 10 preguntas y el factor “Estabilidad / Cambio” 19 preguntas.

Cuadro No. 17 - Clasificación y cuantificación de las preguntas del Test de Evaluación de Clima Laboral

FACTOR	DESCRIPCIÓN RESUMIDA	Preguntas	No. preg.
A. Relaciones			
a) Implicación (IM)	Grado en que los empleados se preocupan por sus actividades y se entregan a ella.	17; 24; 31; 32; 38; 41	6
b) Cohesión (CO)	Grado en que los empleados se ayudan entre si y se muestran amables con sus compañeros	4; 5; 10; 40	4
c) Apoyo (AU)	Grado en que los jefes animan y apoyan al personal para crear un buen clima social.	1; 6; 14; 19; 39; 43	6
B. Autorrealizaciones			
a) Autonomía (AU)	Grado en que animan a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias	15; 18; 33	3
b) Organización (OR)	Grado en que se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea.	3; 7; 9; 34	4
c) Presión (PR)	Grado en que la urgencia o la presión de trabajo dominan el ambiente laboral.	2; 8; 42	3
C. Estabilidad de Cambio			
a) Claridad (CA)	Grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias, y se explican las reglas y planes para el trabajo	12; 20; 29; 35; 44	5
b) Control (CN)	Grado en que los jefes utilizan las reglas y presiones para tener controlados a los empleados	21; 25	2
c) Innovación (IN)	Grado en que se enfatiza la variedad, el cambio y los nuevos enfoques	26; 36	2
d) Comodidad (CE)	Grado en que el ambiente físico contribuye a crear un ambiente laboral agradable	11; 13; 16; 22; 23; 27; 28; 30; 37; 45	10

Fuente: Anexo No. 5

Elaborado por: Ing. Miguel Semiglia Seminario

3.5.3.1. PONDERACIÓN DE FACTORES

Las repuestas se ponderan de la siguiente manera: 1 para las respuestas deseables y 0 para las no deseables. La calificación máxima alcanzaría 45 puntos, que se establece cuando el encuestado selecciona todas las respuestas deseables.

Los resultados del Test de Clima Laboral, son evaluados sobre 45 puntos, de conformidad a la siguiente escala de calificación, definida por el intervalo que se consigue con la distribución normal de la puntuación en los 4 niveles de respuesta ($45/4 = 11.25$, se aproxima en 11) (Kendall & Kendall, 2005).

Muy Bueno	: 40 a 45 puntos
Bueno	: 33 a 39 puntos
Malo	: 22 a 32 puntos
Muy Malo	: 11 a 21 puntos

3.5.3.2. RESULTADOS DEL TEST DE CLIMA LABORAL

Para aplicar el Test se reunió al personal y se le brindó una breve charla sobre el tema y su finalidad; se entregaron 21 formularios de test, uno por participante; se les solicitó que hagan una lectura de todas las preguntas y que consulten aquellas frases que no entendieran o que desearían mayor información; y luego se les asignó un tiempo de 45 minutos, 1 minuto por pregunta, asignándoles 15 minutos adicionales por posibles demoras.

En el **Cuadro No. 18** se ilustran las respuestas de los trabajadores al Test de Evaluación del Clima Laboral. El test se evalúa, a partir de los puntos directos ponderados de cada pregunta, establecido de la siguiente manera: 1 para las respuestas deseables y 0 para las no deseables; multiplicado por el número de encuestados que coincidieron con las respuestas. Como ejemplo del cuadro, se detalla la primera frase que dice: “Los jefes suelen dirigirse al personal en tono autoritario”, entonces la respuesta correcta está incluida en la columna identificada como “Falso”, al cual se le asigna el valor ponderado de 1, por lo tanto, a la columna identificada como “Verdadero” se le asigna el valor de 0. El resultado se consigue multiplicando las respuestas obtenidas por el valor de ponderación, en este caso los 21 encuestados coincidieron en responder “Falso”, lo que significa que todos los encuestados concordaron: “Que los jefes no suelen dirigirse al personal con tono autoritario”.

El total ponderado general del Test, aplicado a 21 trabajadores, alcanza a 623 aciertos, que dividido para los 21 participantes se obtiene el promedio de evaluación

del Clima laboral de la organización, de 29,66 aciertos, el cual se ubica, dentro de la escala de calificación, en el intervalo de 22 a 32 puntos, que corresponde a un **Clima Laboral Malo**. Las respuestas predominantes que definieron el clima laboral malo fueron: no existe mucho espíritu de grupo, se pierde mucho tiempo por falta de eficacia, las reglas y normas son bastantes vagas y ambiguas, la gente no parece orgullosa de la organización, en raras ocasiones se intentan nuevas maneras de hacer las cosas, no se informa totalmente al personal de los resultados obtenidos, los empleados no comentan con sus jefes sus problemas personales, los jefes no apoyan realmente a sus colaboradores y los locales no están bien ventilados.

El clima organizacional puede variar de acuerdo como varíe su atmosfera. El Clima es un concepto multidimensional, que entre otras son: Variables de ambiente físico: espacio físico, ruido, instalación, etc. Variables estructurales: tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección. Variables personales: actitudes, aptitudes, motivaciones, expectativas, etc. Puede haber variaciones estacionarias, es decir, momentos en los que las organizaciones pasan por períodos buenos y otros más difíciles; o repentinas, causadas por diversas razones, como ser despidos, aumentos de sueldo, ascensos, cambios de jefaturas, etc. A pesar de ello, el clima organizacional, al igual que el clima atmosférico, posee cierto grado de estabilidad. Se podrá decir que se ha producido un cambio en el clima organizacional cuando se haya modificado aquella percepción compartida por todos los miembros (Díaz, 2010).

**Cuadro No. 18 - Respuestas de los Trabajadores al Test de
Evaluación del Clima Laboral**

No.	PONDERACIÓN		RESULTADOS		TOTAL PONDERADO	
	FALSO	VERD.	FALSO	VERD.	FALSO	VERD.
1	1	0	21	0	21	0
2	1	0	21	0	21	0
3	1	0	4	17	4	0
4	1	0	15	6	15	0
5	1	0	7	14	7	0
6	0	1	0	21	0	21
7	1	0	3	18	3	0
8	1	0	21	0	21	0
9	0	1	21	0	0	0
10	0	1	9	12	0	12
11	1	0	21	0	21	0
12	1	0	0	21	0	0
13	0	1	13	8	0	8
14	0	1	0	21	0	21
15	0	1	0	21	0	21
16	0	1	4	17	0	17
17	0	1	5	16	0	16
18	0	1	0	21	0	21
19	0	1	21	0	0	0
20	0	1	13	8	0	8
21	1	0	21	0	21	0
22	0	1	0	21	0	21
23	0	1	0	21	0	21
24	0	1	5	16	0	16
25	1	0	21	0	21	0
26	1	0	0	21	0	0
27	0	1	0	21	0	21
28	0	1	0	21	0	21
29	0	1	21	0	0	0
30	1	0	21	0	21	0
31	0	1	3	18	0	18
32	0	1	21	0	0	0
33	0	1	5	16	0	16
34	1	0	21	0	21	0
35	1	0	21	0	21	0
36	1	0	21	0	21	0
37	0	1	2	19	0	19
38	1	0	18	3	18	0
39	0	1	21	0	0	0
40	0	1	21	0	0	0
41	1	0	21	0	21	0
42	1	0	5	16	5	0
43	0	1	0	21	0	21
44	1	0	21	0	21	0
45	0	1	21	0	0	0
TOTAL					623	

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Ing. Miguel Semiglia Seminario

En el **Cuadro No. 19**, se clasifican y cuantifican las preguntas, para determinar los valores alcanzados por las sub escalas W.E.S.; de este modo las preguntas relacionadas a cada factor se juntan categóricamente, y se totalizan las respuestas aciertos, diferentes de 0, para determinar los valores de las sub escalas y de las escalas, respectivamente.

En el **Cuadro No. 19** se resume lo indicado, así: la sub escala Implicación (IM) de 6 preguntas (se tabulan con los totales ponderados de las preguntas Nos. 17, 24, 31, 32, 38 y, 41) definida por los 21 trabajadores encuestados, de este modo, se estableció un puntaje de 89 puntos; Cohesión (CO), con 4 preguntas (Nos. 4, 5, 10 y 40), 34 puntos y apoyo (AU), con 6 preguntas (Nos. 1, 6, 14, 19, 39 y 43), en 84, lo que totaliza el factor “relaciones” en 207 puntos, con un total de 16 preguntas. La escala “Autorrealizaciones”, se cuantificó en 133 puntos, con un total de 10 preguntas, conformada por 4 sub escalas: Autonomía (AU), 3 preguntas (Nos. 15, 18 y 33), 58 puntos, Organización (OR) con 4 preguntas (Nos. 3, 7, 9 y 34), 28 puntos y Presión (PR), 3 preguntas (Nos. 2, 8 y 42), con 47 puntos. Finalmente, la escala “Estabilidad de Cambio” representa un total de 283 puntos, con 19 preguntas, conformada por: Claridad (CA), 5 preguntas (Nos. 12, 20, 29, 35 y 44), 50 puntos, Control (CN), 2 preguntas (Nos. 21 y 25), 42 puntos; Innovación (IN), 2 preguntas (Nos. 26 y 36), 21 puntos y, Comodidad (CE), 10 preguntas (Nos. 11, 13, 16, 22, 23, 27, 28, 30, 37 y 45), con 170 puntos.

Cuadro No. 19 - Calculo y Categorización de la escala W.E.S.

CLAS.	No.	PONDERACIÓN		RESULTADOS		TOTAL PONDERADO		TOTAL WES	
		FALSO	VERD.	FALSO	VERD.	FALSO	VERD.		
1	17	0	1	5	16	0	16	89	207
1	24	0	1	5	16	0	16		
1	31	0	1	3	18	0	18		
1	32	0	1	21	0	0	0		
1	38	1	0	18	3	18	0		
1	41	1	0	21	0	21	0		
2	4	1	0	15	6	15	0	34	
2	5	1	0	7	14	7	0		
2	10	0	1	9	12	0	12		
2	40	0	1	21	0	0	0		
3	1	1	0	21	0	21	0	84	
3	6	0	1	0	21	0	21		
3	14	0	1	0	21	0	21		
3	19	0	1	21	0	0	0		
3	39	0	1	21	0	0	0		
3	43	0	1	0	21	0	21		
4	15	0	1	0	21	0	21	58	
4	18	0	1	0	21	0	21		
4	33	0	1	5	16	0	16		
5	3	1	0	4	17	4	0	28	
5	7	1	0	3	18	3	0		
5	9	0	1	21	0	0	0		
5	34	1	0	21	0	21	0		
6	2	1	0	21	0	21	0	47	
6	8	1	0	21	0	21	0		
6	42	1	0	5	16	5	0		
7	12	1	0	0	21	0	0	50	
7	20	0	1	13	8	0	8		
7	29	0	1	21	0	0	0		
7	35	1	0	21	0	21	0		
7	44	1	0	21	0	21	0		
8	21	1	0	21	0	21	0	42	
8	25	1	0	21	0	21	0		
9	26	1	0	0	21	0	0	21	
9	36	1	0	21	0	21	0		
10	11	1	0	21	0	21	0	170	
10	13	0	1	13	8	0	8		
10	16	0	1	4	17	0	17		
10	22	0	1	0	21	0	21		
10	23	0	1	0	21	0	21		
10	27	0	1	0	21	0	21		
10	28	0	1	0	21	0	21		
10	30	1	0	21	0	21	0		
10	45	0	1	21	0	0	0		
10	37	0	1	2	19	0	19		
TOTAL						623		623	

Fuente: Cuadro No. 18

Elaborado por: Ing. Miguel Semiglia Seminario

Cuadro No. 20 - Puntaje de las Escalas y Sub escalas W.E.S.

FACTOR	Preguntas	No. preg.	PUNTAJE ALCANZADO
A. Relaciones			
1. Implicación (IM)	17; 24; 31; 32; 38; 41	6	89
2. Cohesión (CO)	4; 5; 10; 40	4	34
3. Apoyo (AU)	1; 6; 14; 19; 39; 43	6	84
SUBTOTAL		16	207
B) Autorrealizaciones			
4. Autonomía (AU)	15; 18; 33	3	58
5. Organización (OR)	3; 7; 9; 34	4	28
6. Presión (PR)	2; 8; 42	3	47
SUBTOTAL		10	133
C) Estabilidad de Cambio			
7. Claridad (CA)	12; 20; 29; 35; 44	5	50
8. Control (CN)	21; 25	2	42
9. Innovación (IN)	26; 36	2	21
10. Comodidad (CE)	11; 13; 16; 22; 23; 27; 28; 30; 37; 45	10	170
SUBTOTAL		19	283
TOTAL		45	623

Fuente: Cuadro No. 19

Elaborado por: Ing. Miguel Semiglia Seminario

A continuación se evalúan los tres indicadores o escalas W.E.S., mediante la relación determinada entre el puntaje promedio obtenido y el puntaje ideal multiplicado por 100. La “puntuación ideal” se determina multiplicando el número de preguntas por la ponderación de acierto (1), en tanto que, el “puntaje promedio obtenido (PPO)” se obtiene dividiendo el puntaje obtenido de la escala por el número de participantes (21). Por ejemplo: En la escala “Relaciones”, el puntaje promedio obtenido ($207/21 = 9.86$) se divide para la puntuación ideal (16 preguntas x 1) y el

resultado se multiplica por 100, el porcentaje alcanzado para esta escala es de 61,6%. A continuación se ilustran los cálculos de las escalas W.E.S.

Cuadro No. 20.1 – Puntaje Alcanzado

FACTOR EVALUADO	No. DE PREGUNTAS	PUNTUACION IDEAL	PUNTAJE OBTENIDO	PPO	% ALCANZADO
Relaciones	16	16	207	9.86	61.6
Autorrealizaciones	10	10	133	6.33	63.3
Estabilidad de Cambio	19	19	283	13.47	70.9
TOTAL	45	45	623	29.66	65.9

P.P.O. = Puntaje promedio obtenido

Fuente: Cuadro No. 20

Elaborado por: Ing. Miguel Semiglia Seminario

Los resultados de las escalas W.E.S indicadores de Clima Laboral, son evaluados sobre el 100%, de conformidad a la siguiente escala de calificación, definida por el intervalo que se consigue con la distribución normal de la puntuación en los 4 niveles de respuestas ($100/4 = 25$) (Kendall & Kendall, 2005). Cada rango se establece, partiendo del nivel más bajo, Muy Malo, con 25, el rango de Malo, se inicia añadiendo el intervalo de 25, equivalente a 50, el mismo procedimiento en el rango de Bueno, que corresponde a 75 y finalmente, el rango Muy Bueno, finaliza añadiendo el intervalo de 25, que corresponde a 100.

Muy Bueno : 88 a 100

Bueno : 75 a 87

Malo : 50 a 74

Muy Malo : 25 a 49

De esta manera, el factor “Relaciones” califica a la organización con malas relaciones interpersonales, al ubicarse en 61,6%; el factor de “Autorrealización”, definido como el grado de satisfacción que consigue el trabajador en su desempeño laboral, alcanza el porcentaje el 63,3%, que también es considerada como categoría Mala y la “Estabilidad de cambio” se ubica en el 70,9%, lo que significa que la tecnificación y cambio de tamaño industrial adoptada por la empresa, que también

se ubica en la categoría de calificación mala, es percibida por el personal negativamente

Este planteamiento nos explica la necesidad de tener en cuenta aquellos elementos que no son visibles, a la hora de entender y tratar el conflicto, no debiéndose concentrar la atención solamente en los aspectos visibles (Farre y Gutiérrez, 2004).

Aparentemente, el personal se muestra dócil y con buenas relaciones interpersonales, en vista de que no reclaman y obedecen las indicaciones de su patrono; pero con el estudio se precisa que la realidad es otra, el clima laboral ha sido definido como malo.

3.5.4. EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La empresa se identifica con una cultura organizacional informal; en razón de que no tiene establecido normativas y valores formales de personal; tales como: organigramas, fichas de controles, registros estadísticos, actas de reuniones de trabajo, informes laborales, manual de funciones y organización, planes de capacitación, entre otros.

La organización formal es la organización oficializada que está planeada y establecida en algún tipo de documento. La dirección es comúnmente quien se encarga de su aprobación y comunica al personal mediante, comunicaciones formales, tales como: murales, circulares, memorandos, cartas, publicaciones, informes, reportes, reuniones, organigramas, reglas, descripción de cargos, manuales de organización y procedimientos, entre otros.

Schermerhorn (2004), hace referencia a la cultura organizacional o corporativa como “el sistema de acciones, valores y creencias compartidas que se desarrolla dentro de una organización y orienta el comportamiento de sus miembros. Los valores proporcionan a los empleados un sentido de dirección común y lineamientos para la conducta diaria”.

La organización informal es la organización que surge de manera natural y

espontánea, a partir de las relaciones sociales e interacciones de trabajo, mediante comunicación informal, en donde el mensaje circula entre los integrantes de la empresa sin conocer con precisión el origen de éste, y sin seguir canales establecidos formalmente por la empresa.

El clima organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura de la organización. Esta comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización. En consecuencia, clima y cultura organizacional se encuentran estrechamente interrelacionados y son parte de un mismo sistema donde un cambio en una de ellas afecta a la otra y viceversa (Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodríguez, & Cañedo Andalia, 2009).

Entre los elementos de la cultura se encuentran:

a) **Identidad de los miembros:** si los individuos se identifican más con la organización, su trabajo, su puesto o su disciplina.

Los valores culturales, mayoritariamente, expresados por el personal, son: responsabilidad, honradez, puntualidad, sencillez, confiabilidad, liderazgo, ocasión de servicio, honestidad, transparencia y productividad individual; según lo califica su Jefe propietario; y que fueron verificados mediante entrevistas y los tres Test de Investigación aplicados sobre: Desempeño Laboral, Clima Laboral y Asertividad.

La empresa contribuye en aspectos sociales con sus trabajadores, tales como: libertad de utilizar la cancha y bar de la empresa, para realizar eventos sociales, culturales y deportivos, los fines de semana, previa solicitud verbal y, para fin de año se obsequian canastas navideñas de iguales características para todo el personal.

Sin embargo, a lo expuesto, se estableció, de conformidad al test de Clima Laboral, que existe un Mal Clima Laboral, identificado, sobre este aspecto, en que el personal considera que: no existe mucho espíritu de grupo, la gente no parece orgullosa de la organización, los empleados no comentan con sus jefes sus

problemas personales y los jefes no apoyan realmente a sus colaboradores.

b) **Énfasis de grupo:** referido a definir si las actividades se organizan en grupo o si las realizan individuos aislados.

La empresa ha funcionado por más de 20 años, como taller artesanal, con maestros artesanos, contratados a destajo, que operaban independientemente, bajo su propio control y esfuerzo; actualmente están trabajando en grupo y tienen que adaptarse al sistema de balanceamiento de línea, donde el rendimiento y contribución de cada uno, contribuye al rendimiento en equipo. El empresario valora el nivel cultural artesanal de su organización, porque le ha liberado, por mucho tiempo de problemas laborales; sin embargo, al crecer su organización y tamaño, requiere formalizar su sistema organizacional y productivo; hacia una cultura deseada de trabajo en equipo, con sistemas de valores compartidos y flujo continuo de trabajo, para enfrentar el nuevo desafío de minimizar costos, en función de la productividad y economías de escala.

c) **Perfil de la decisión:** si la toma de decisiones prioriza las actividades o los recursos humanos.

Se puede apreciar, por la política implementada y los Test realizados, que la empresa, prioriza sus actividades; de esta manera se ha tecnificado, para ofrecer una mejor calidad de sus productos y minimizar los tiempos de trabajo; sin embargo, a su personal no lo ha capacitado, ni lo ha integrado en su plan de mejora, verificado en el periodo de tamaño artesanal, por más de 20 años; según el empresario, porque ellos estuvieron contratados a destajo; pero que, actualmente los ha enrolado como personal de la empresa y ahora debe prepararlos para el nuevo desafío de trabajar en equipo.

d) **Integración:** si las unidades funcionan en forma coordinada o independiente.

El efecto negativo de la cultura informal existente, entre otros aspectos, es la falta de información formal oportuna para la toma de decisiones, lo que afecta, entre otros aspectos, al propósito de la planificación para poder coordinar, organizar y controlar las actividades. La coordinación es un proceso que consiste en integrar las

actividades de los trabajadores y departamentos independientes, a efectos de perseguir las metas de la organización con eficacia. Sin coordinación, la gente pierde su rol y funcionalidad dentro de la organización y enfrentaría la tentación de perseguir sus intereses particulares, a expensas de las metas de la organización; otro efecto negativo es el rumor, porque crea un ambiente de tensión, expectativa y desasosiego entre el personal, como es el caso de que el personal pueda pensar en despidos masivos, haciendo que todos se sientan preocupados por su futuro, y creándose un clima de tensión.

El test "Clima Laboral, permitió determinar: que se pierde mucho tiempo por falta de eficacia, las reglas y normas son bastantes vagas y ambiguas, en raras ocasiones se intentan nuevas maneras de hacer las cosas, y no se informa totalmente al personal de los resultados obtenidos.

e) **Control:** si existe una tendencia hacia una reglamentación excesiva o se orienta hacia el autocontrol.

La empresa se orienta hacia el autocontrol con valores como: seguridad, estabilidad laboral, y confianza mutua que le permite operar sin jefes y sin presiones; esto se demuestra porque la empresa ha enrolado a su personal, dejando la contratación a destajo; además, ellos entran y salen de la empresa sin ninguna revisión, retiran los materiales de bodega sin existir un Bodeguero formal, cada maestro despacha sus propias requisiciones de materiales, que luego el departamento contable hace los descargos en el kardex y efectúa los registros contables necesarios.

f) **Tolerancia al riesgo:** si se fomenta o no la creatividad, la innovación, la iniciativa y el ímpetu para acometer la realización de las tareas, etcétera.

La empresa no dispone de criterios de incentivos para el personal. Según el Comité de Estimación, el éxito de la empresa, descansa en el buen diseño del calzado, conseguido y proporcionado por sus maestros artesanos; sin embargo, no son retribuidos por su creatividad, iniciativa e ímpetu por conseguir parámetros de calidad; debido a que según la política de la empresa, son características inherentes a su desempeño.

- g) **Criterios de recompensa:** si se basan fundamentalmente en el rendimiento o en el favoritismo, la antigüedad u otros factores.

El empresario reconoce el buen desempeño de trabajo de sus colaboradores, como fue verificado con el Test de Desempeño Laboral, y verificado con el Diagrama de Análisis de Operaciones de Proceso, empleado como instrumento de medición objetiva de desempeño laboral, en la que el más bajo puntaje de desempeño cumple con el rendimiento promedio de labores análogas esperada; en tanto que, el promedio general de desempeño de los trabajadores, mantiene un desempeño adecuado en pro de alcanzar las metas establecidas. Sin embargo, la empresa no tiene establecido criterios de recompensa

- h) **Tolerancia al conflicto:** si se fomenta o no el conflicto funcional como elemento del desarrollo organizacional.

El conflicto es la situación en la que unas personas persiguen metas diferentes, o defienden valores contradictorios o tienen intereses opuestos o distintos. Hay una tendencia a hablar del conflicto a partir de sus consecuencias más negativas como, por ejemplo, que peligran las amistades o las relaciones familiares. Pero también el conflicto puede ayudar o favorecer la obtención de los objetivos del grupo. Entonces estamos hablando de su carácter constructivo cuando mejora la calidad de las decisiones, cuando se estimula la creatividad, etc. (Canfield, Hansen, & Hewitt, 2004). Argumenta que el conflicto es un resultado natural e inevitable de cualquier tipo de interacción del sistema social u organizacional, cuando existen desacuerdos que requieren de consensos, para ponderar todos los puntos de vista hacia el desempeño y las metas institucionales. Los conflictos surgen por los distintos puntos de vista e interpretaciones de los participantes involucrados en una situación en particular. En tanto que, cuando los conflictos disminuyen el desempeño, éstas son las formas disfuncionales o destructivas del conflicto.

En el test de Asertividad, se pudo determinar que el personal se ubica en el rango de conducta pasiva agresiva y pasiva moderada. La conducta pasiva se caracteriza por aquel comportamiento en el que el sujeto queda a merced de los deseos, órdenes o instrucciones de los demás, por evitar los conflictos; por esta razón, no se producen las discusiones o comportamientos violentos, agresiones,

intimidaciones, gritos o insultos; y se mantiene el respeto; sin embargo, esta actuación torna al conflicto disfuncional con disminución del desempeño, y sin buscar resoluciones. Los trabajadores reconocen que existen problemas latentes derivados de la descoordinación de las órdenes de trabajo y sus recursos; así como también, que el futuro de ellos es incierto porque el nuevo sistema industrial de trabajo no requiere de artesanos profesionales que mantienen salarios altos.

- i) **Perfil de los fines o medios:** Se refiere a la actitud de la administración orientada hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.

La empresa se ha industrializado y convertido en pequeña industria, como fin para mejorar su producción y calidad; sin embargo no ha adaptado su personal al trabajo en equipo; y por tal razón, debe prever todos los medios necesarios para lograrlo.

Los fines y los medios no son separables, son concurrentes. Los fines implican seleccionar y calcular los medios adecuados. Normalmente, cuando se emplea el lema empresarial “el fin no justifica los medios” quiere decir que no se pueden emplear medios inadecuados para alcanzar un fin deseado. Todas las organizaciones deben disponer de un programa o conjunto de acciones y medios para alcanzar las metas, es decir, un plan que considere, los pasos a seguir secuencialmente y los recursos que sean necesarios (medios) con el objeto de conseguir la meta (fin) establecida.

- j) **Enfoque de la organización:** Las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.

La empresa ha cambiado su tamaño, de artesanal a pequeña industria, se ha tecnificado y mejorado sus condiciones económicas; pero su personal no ha sido retribuido o mejorado en sus ingresos económicos, ni capacitado y su estabilidad laboral es incierto porque el nuevo sistema industrial de trabajo no requiere de artesanos profesionales que mantienen salarios altos, esta es la percepción que los trabajadores mantienen y que fue investigado con la ayuda del Test de Asertividad,

pese a que la empresa los ha enrolado, después haber trabajado bajo contrato a destajo.

Las empresas demandan, cada vez más, integración de su recurso humano para alcanzar productividad, en función del desarrollo de su personal, que les permita lograr los objetivos establecidos y competitividad. Cada vez más compañías ven en su personal, el recurso principal y procuran capacitarlas y compartir beneficios, para que trabajen más efectivamente. Existen evidencias que se forma así un sistema sinérgico de trabajo en equipo que apalanca las competencias individuales, en beneficio de mejores resultado para la empresa (Mora Valencia, 2008).

3.6. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Para conocer los aspectos y condiciones que rodean al trabajador, en su ambiente de trabajo, que puedan afectar el comportamiento o actitud del individuo frente al trabajo, que requieran ser tratados y resueltos; o por el contrario, que puedan favorecer el desempeño, se procede a realizar un análisis del entorno, para servir de utilidad a las tomas de decisiones.

3.6.1. ANÁLISIS FODA DE LA PROBLEMÁTICA ORGANIZACIONAL

El análisis SWOT o FODA (Fortalezas - Oportunidades – Debilidades – Amenazas) es una herramienta de análisis estratégico que confronta las variables del entorno, interno y externo, para definir estrategias de desarrollo o plan estratégico con el propósito de maximizar el potencial de las fortalezas y las oportunidades y minimizar los efectos de las debilidades y las amenazas.

La empresa dispone de una fortaleza organizacional, que ha aprovechado con éxito en su tamaño industrial artesanal, pero requiere adaptarlo a su nuevo tamaño de pequeña industria, para aprovechar las oportunidades que se le presentan; por esta razón emplea el análisis FODA para comprender la situación actual y facilitar el diagnóstico, a través del cual centrará su atención en las áreas donde es más fuerte, y donde residen las mayores oportunidades; metodológicamente describe y propicia un modelo sistemático, explicativo y correlacional de la investigación.

Aunque su desarrollo tiene carácter cualitativo, su empleo orienta la investigación hacia aspectos relevantes, empleando objetividad y creatividad, y facilita la comprensión de los recursos y limitaciones con que cuentan para rescatar los valores organizacionales existentes y establecer el rumbo más adecuado que guíe el análisis de nuestras fortalezas y debilidades, y de las oportunidades y amenazas que debe enfrentar.

A través del **Análisis FODA** se procede al análisis del entorno externo (amenazas y oportunidades) y el entorno interno (fortalezas y debilidades) de la organización; para determinar racionalmente las acciones correctivas que deben adoptarse para adecuar la estructura de la organización a los objetivos y recursos de la empresa, en el diseño organizacional deseado.

La **Fortaleza** es la ventaja de la organización para aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas para conseguir la eficacia organizacional.

La **Debilidad** es una desventaja de la organización que impide la cohesión grupal, la complacencia, la satisfacción y tiende a la desconcentración.

Los datos empleados, en el presente análisis, fueron formulados por el Comité de Estimación, en función de la política de la empresa, análisis sectorial de la industria (Naranjo & Burgos, 2010), observación directa, test de investigación efectuados y entrevistas al personal de planta y contable.

Fortalezas:

- Habilidad técnica de los maestros artesanos con más de diez años de servicio.
- Estabilidad del personal.
- Calidad del producto
- Círculos de calidad informal para resolver problemas de producción.
- Actitud empresarial para receptar las sugerencias del personal.
- Tecnología de la maquinaria para aplicar el sistema de trabajo en equipo.
- Índice de desempeño alto, con maestros calificados con más de diez años de antigüedad.

- Bajo ausentismo basado en la cultura de responsabilidad y rendimiento individual

Debilidades:

- Falta de estructura formal organizativa.
- Baja formación académica gerencial de los propietarios y sin asesoramiento profesional.
- Toma de decisiones empíricas al azar.
- Costos de distribución altos al satisfacer exigencias de los pedidos.
- Falta de financiamiento de capital de trabajo y niveles óptimos de inventarios que ocasiona que la producción se interrumpa en ocasiones.
- Retraso de entrega de producto, principalmente, por falta de materia prima y tiempos improductivos.
- Uso indebido de los equipos de Seguridad e Higiene Industrial.

La **Oportunidad** es un beneficio o conveniencia para la organización que debe ser aprovechada por la empresa. En tanto que las amenazas son implicaciones que pueden afectar los intereses organizacionales en el desempeño productivo por lo que se requiere acciones de carácter preventivo y curativo, de otra manera permanecería latente y desconocido.

Oportunidades:

- Preferencia del mercado local por el calzado de buen diseño, confort y durabilidad.
- Demanda sostenida de calzados de alta calidad y bajos precios.
- Incentivo del gobierno a la producción nacional con medias proteccionistas y préstamos a bajas tasas de interés.
- Programa de capacitación gratuita al personal de la industria nacional, mediante la SETEC y SECAP.
- Prestigio empresarial por la alta calidad del calzado.
- Proveedores fidelizados por el cumplimiento de las condiciones de pedidos y de pago.

Las **Amenazas** son los problemas, obstáculos o limitaciones externos que pueden causar implicaciones negativas en el desempeño de la empresa; por lo tanto se deben minimizar, evitar o convertir en oportunidades.

Amenazas:

- Clientes no fidelizados que se pueden cambiar por mejores propuestas.
- Incremento de costos de producción por mayores impuestos y obligaciones sociales exigidas por el gobierno.
- Dificultad de financiamiento por no cumplir con los requisitos de crédito.
- Alta competencia y contrabando de calzado.
- Obligatoriedad de contratación a discapacitado hasta un 5% total de trabajadores cuando su número supera los 25.

Integración Matriz FODA:

Para conseguir el máximo aprovechamiento de las Fortalezas y Oportunidades que contribuyan a superar las debilidades y atenuar las amenazas se emplean **Matriz FODA** para disponer de un planteamiento de estrategias y toma de decisiones, acorde a los objetivos del desarrollo organizacional, que guíen los cambios requeridos de tamaño industrial y lograr la formalidad de la organización de la empresa.

La matriz consiste en una tabla de doble entrada que permite contrastar los factores externos (**Oportunidades** y **Amenazas**) con los factores internos (**Fortaleza** y **Debilidades**) para establecer estrategias conforme los objetivos planteados (Fred, 2003).

Para seleccionar y priorizar los factores FODA más significativos para la empresa, se solicitó al Comité de Estimación, conformado por: el Gerente, Subgerente y Contadora; analizar los factores internos y externos, para que en consenso, se determine la conformidad y peso diferencial de los factores. De esta manera, se llegó a establecer los factores, internos y externos, que mayormente se interrelacionaban, quedando la matriz establecida de la siguiente manera: Factores internos: Fortaleza (F) compuesta por personal calificado y estabilidad laboral,

Debilidades (D) compuesta por Personal administrativo no calificado y Organización informal; Factores Externos: Amenazas (A) establecida por Alta competencia y costos incrementales por mayores impuestos y altos costos; en tanto que, las Oportunidades (O) se determinó con incentivo a la industria nacional y demanda sostenida. A continuación se establecieron propuestas estratégicas y las finalidades de su implementación, para comprender el alcance de la propuesta. En el **Cuadro No. 21** se detalla la Matriz FODA, en la que se han establecido 8 estrategias.

Cuadro No. 21 - Matriz FODA Estratégica

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
		1. Personal calificado. 2. Estabilidad laboral.
AMENAZAS (A)	FA (FORTALEZAS-AMENAZAS)	DA (DEBILIDADES – AMENAZAS)
1. Alta Competencia 2. Costos incrementales por mayores impuestos y altos costos.	Estrategia para fortalecer la organización y minimizar las amenazas. 1. Capacitar al personal sobre balanceamiento de línea para concienciar el trabajo en equipo y minimizar costos. (F1, F2, A1) 2. Utilizar procesos científicos, administrativos y productivos, para operar con economía de escala. (F1, A2)	Estrategia para minimizar tanto las debilidades como las amenazas 1. Capacitación al personal administrativo sobre administración y aspectos legales. (D1, A1, A2) 2. Organización Industrial con liderazgo asertivo de servicio para conseguir Sinergia Positiva. (D2,A2)
OPORTUNIDADES (O)	FO (FORTALEZAS-OPORTUNIDADES)	DO (DEBILIDADES – OPORTUNIDADES)
1. Incentivo a la Industria Nacional. 2. Demanda Sostenida	Estrategia para maximizar tanto las fortalezas como las oportunidades. 1. Financiamiento de insumos para producción continúa. (F1, F2, O1, O2) 2. Capacitación laboral sobre equipo de trabajo, organización funcional y comunicación asertiva de servicio. (F1, A2)	Estrategia para minimizar las debilidades y maximizar las Oportunidades. 1. Asesoría administrativa y legal permanente y uso de sistemas gerencial por computadora. (D1, O1. O2) 2. Establecimiento de políticas de incentivo y motivación, por metas alcanzadas en equipo, garantizando como mínimo el ingreso promedio actual. (D2, O1, O2)

Fuente: Investigación Directa, Entorno

Elaborado por: Ing. Miguel Semiglia Seminario

Estrategias (FA): Interrelación Fortalezas – Amenazas

Estrat.	Estrategia	Finalidad
E1.	Capacitar al personal sobre balanceamiento de línea para concienciar el trabajo en equipo y minimizar costos. (F1, F2, A1)	Maximizar la producción, Sinergia positiva, planificar y programar la producción
E2.	Utilizar procesos científicos, administrativos y productivos, para operar con economía de escala. (F1, A2)	Organizar la producción e Implementar sistema de control de procesos, de costos y evaluación de actividades para toma de decisiones.

Estrategias (FO): Interrelación Fortalezas – Oportunidades

Estrat.	Estrategia	Finalidad
E3.	Financiamiento de insumos para producción continua. (F1, F2, O1, O2)	Establecer programas de producción y ventas que eviten interrupciones y regularizar el trabajo.
E4.	Capacitación laboral sobre equipo de trabajo, organización funcional y comunicación asertiva de servicio. (F1, A2)	Potenciar el trabajo y la productividad en equipo, sinergia positiva y salud ocupacional.

Estrategias (DA): Interrelación Debilidades – Amenazas

Estrat.	Estrategia	Finalidad
E5.	Capacitación al personal administrativo sobre administración y aspectos legales. (D1, A1, A2)	Propiciar el cumplimiento de leyes y el manejo gerencial para toma de decisiones y planes estratégicos.
E6.	Organización Industrial con liderazgo asertivo de servicio para conseguir Sinergia Positiva. (D2, A2)	Trabajo en Equipo, Espíritu de Cuerpo, Optimización de los procesos productivos.

Estrategias (DO): Interrelación Debilidades – Oportunidades

Estrat.	Estrategia	Finalidad
E7.	Asesoría administrativa y legal permanente y uso de sistemas gerencial por computadora. (D1, O1, O2)	Intervención experta a tiempo, con enfoque multidimensional, abarcando estrategia financiera y efectividad operativa, cumplir leyes vigentes y facilitar el trabajo gerencial con el servicio computarizado.
E8.	Establecimiento de políticas de incentivo y motivación, por metas alcanzadas en equipo, garantizando como mínimo el ingreso promedio actual. (D2, O1, O2)	Motivar el esfuerzo de trabajo en equipo, estabilidad laboral y salarial, mejorar el clima laboral.

3.6.2. DIAGRAMA CAUSA Y EFECTOS DE ISHIKAWA DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL

Para analizar el problema y diferenciar las causas de sus efectos (la parte visible del iceberg), se utiliza el Diagrama de Ishikawa o Diagrama de Espina de Pescado, el cual fue desarrollado por el Ingeniero Japonés Dr. Kaoru Ishikawa en el año 1943, a quien se le considera experto en el control de calidad y padre del análisis científico de las causas de problemas en procesos industriales, dando nombre al diagrama Ishikawa, cuyos gráficos agrupan por categorías todas las causas de los problemas.

La finalidad de esta herramienta es ayudar a los equipos de mejora a detectar los diferentes tipos de causas que influyen en un problema, seleccionar los principales y jerarquizarlos. Se recomienda el análisis, con el fin de “ordenar las ideas” y agrupar las causas en seis rubros principales, conocido como 6 emes, correspondiente: a Mano de Obra, Maquinaria, Medio Ambiente, Materiales, Métodos y Medidas. Este método permite promover la participación, generar entusiasmo en el grupo participante, así como analizar y mostrar todas las causas posibles de un problema para su posterior solución.

Para Peter Drucker (1990), una de las habilidades principales de un dirigente es su capacidad para identificar los problemas principales, es decir, las situaciones más importantes que deben mejorarse en su organización.

La aplicación de la presente herramienta, contribuyó para que los participantes del equipo directivo conformado por el Gerente, Subgerente y 4 colaboradores invitados, con más de 15 años de trabajo, puedan visualizar, estudiar y analizar, en forma gráfica, el problema, de una manera rápida y clara, con conocimiento de causa y enunciar sugerencias.

Como procedimiento metodológico se empleó un enfoque analítico sistemático, mediante el esquema de pescado, que incluye los rubros principales, conocido como 6 emes y se procedió analizar las causas y efectos de la organización cumpliendo los siguientes pasos:

Paso 1. Definición del problema: Se puso a consideración el problema central, y

se lo incluyó en el cuadro que representa la cabeza del pescado.

Paso 2. Determinación de los conjuntos de causas: Se explicó la consideración de las 6 emes del problema: Mano de Obra, Maquinaria, Medio Ambiente, Materiales, Método, y Medida.

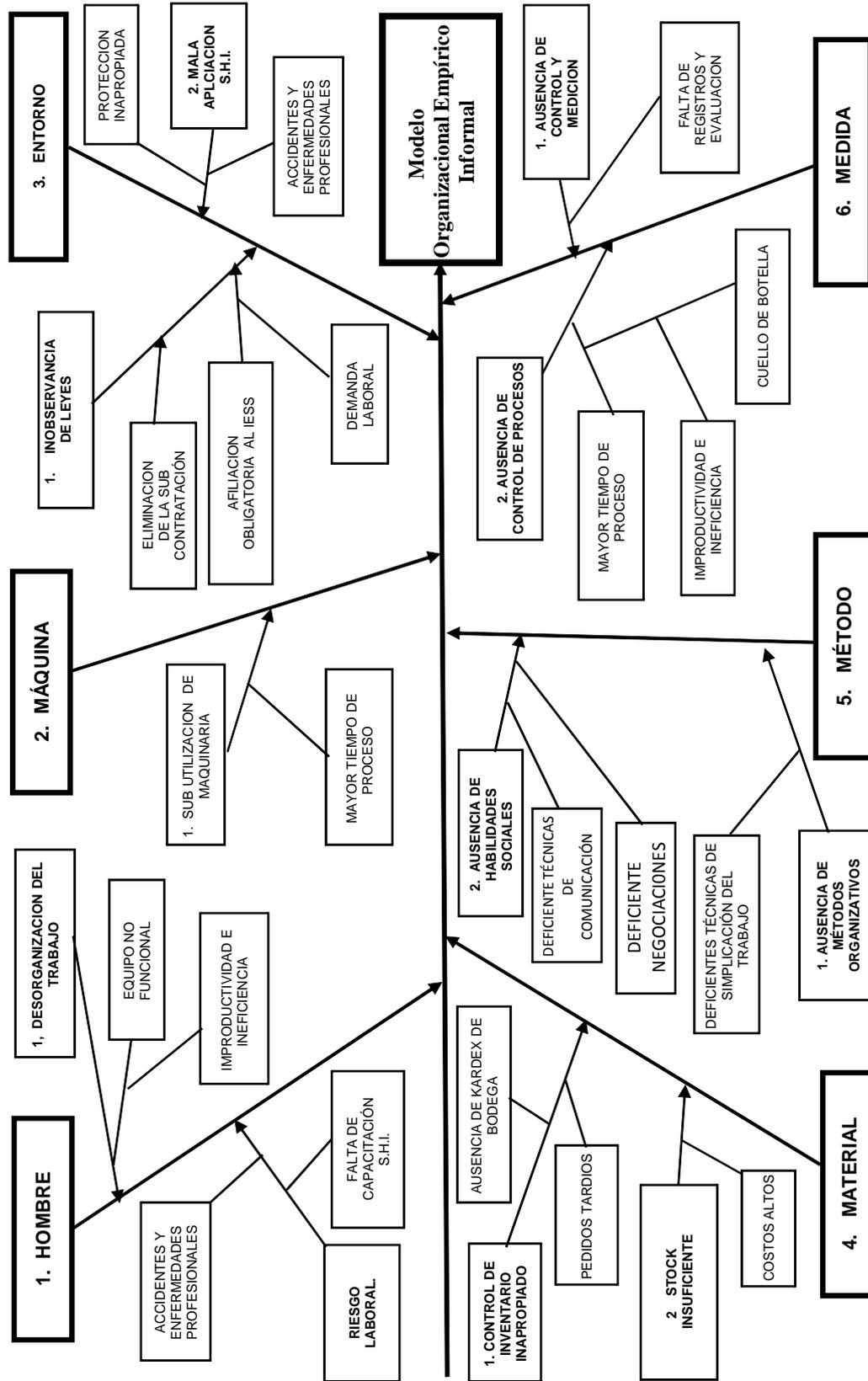
Paso 3. Participación de los integrantes del grupo en una sesión de lluvia de ideas: Cada participante indicó exactamente a qué conjunto de causas pertenece su idea y su análisis. Los conceptos expresados, fueron colocados y agregados en el diagrama.

Paso 4. Revisión de ideas: Al finalizar se revisó el esquema completo y se puso en consenso su validez e integridad, hasta conseguir, el resultado final, expresado en el **Diagrama No. 2**, que muestra las causas y efectos del sistema organizacional de la empresa, que al momento están produciendo efectos negativos.

En el Diagrama se puede apreciar que en la causa 1 “Hombres”, se destacan 2 efectos principales: a) Desorganización del trabajo, el cual a su vez se deriva de efectos secundarios como: equipo no funcional e improductividad e ineficiencia; y b) Riesgo laboral, que reúne los efectos Accidentes y Enfermedades profesionales y Falta de capacitación S.H.I. La Causa 2 “Maquina”, puntualiza 1 efecto principal que trata sobre la Sub-utilización de maquinaria que es ocasionado, según se indicó, por Mayor tiempo de proceso. La Causa 3 “Entorno laboral”, señala 2 efectos principales: a) Inobservancia de leyes, que a su vez incluye Eliminación de la Subcontratación, Afiliación obligatoria y Demanda laboral; b) Mala Aplicación de la S.H.I. derivado de la Protección inapropiada y Accidentes y enfermedades profesionales. La Causa 4. “Material”, considera a) Control de Inventario Inapropiado debido a la Ausencia de Kardex de bodega y Pedidos tardíos; y b) Stock Insuficiente con efectos de costo altos. La Causa 5 “Métodos”, señala a) Ausencia de métodos organizativos, derivado de las Deficientes técnicas de simplificación del trabajo; y b) Ausencia de Habilidades Sociales, con efectos de Deficientes técnicas de comunicación y Deficientes negociaciones. Finalmente, la causa 6 “Medida” considera: a) Ausencia de Control y medición, relacionado con Falta de Registro y Evaluación y b) Ausencia de Control de Procesos con efectos de Mayor tiempo de Proceso, ocasionado por Improductividad e ineficiencia y Cuellos de botella.

A continuación se hace un análisis de las causas y efectos del problema:

Diagrama No. 1
DIAGRAMA CAUSA - EFECTO DE ISHIKAWA APLICADO AL SISTEMA ORGANIZACIONAL



Fuente: Investigación primaria, Observación

Elaborado por: Ing. Miguel Semiglia Seminario

CAUSA 1: Personal de la Empresa

EFFECTOS:

- 1.- **Desorganización del Trabajo.-** Los trabajadores no están acostumbrados a un flujo continuo de proceso y son totalmente libres e independientes para decidir cuándo trabajar o continuar con el trabajo, por lo que se produce, descoordinación de recursos, cuellos de botella y paralizaciones inesperadas; así mismo, cuando se requiere entregar un pedido, todos colaboran hasta culminarlo, a petición de su jefe propietario.
- 2.- **Riesgo Laboral.-** Los artesanos no están acostumbrados a utilizar los equipos de protección industrial, según ellos, porque les dificulta trabajar, y no conocen sobre los riesgos y enfermedades profesionales, derivados de los materiales y químicos que utilizan para su desempeño.

CAUSA II: Maquinaria

EFFECTOS:

- 1.- **Subutilización de maquinarias.-** Las maquinarias son colombianas, de segunda mano, aparentemente nuevas, en buen estado de funcionamiento; pero por la falta de organización industrial, cultura organizacional y disciplina, el personal no se sujeta al trabajo continuo, sino que abandonan sus puestos de trabajo, en cualquier momento; porque informalmente se mantiene el esquema antiguo a destajo, cada quien es responsable de su labor; y además ganan en función de su rendimiento y esfuerzo.

CAUSA III: Entorno Laboral

EFFECTOS:

- 1.- **Inobservancia de leyes.-** Entre las razones por lo que la empresa se acoge a la subcontratación o trabajo a destajo, es evitar el cumplimiento de leyes laborales y sociales, por sus altos costos, y maximizar el trabajo individual, para mantenerse competitivo. Últimamente, con la reforma al Seguro Social, la

empresa se ha visto obligada afiliar a su personal y cumplir con la Ley de Bomberos, que establece que por cada 200 m² se debe instalar un extintor.

- 2.- **Mala aplicación de la S.H.I.-** Por no existir capacitación ni supervisión los empleados no aplican las normas de Seguridad e Higiene Industrial (S.H.I.), y tampoco los equipos de protección. Cuando viene una autoridad, en ese momento, emulan utilizarlos y luego nuevamente dejan de emplearlos porque no están acostumbrados. Reconocen que estas inobservancias les ha perjudicado la salud, principalmente, con problemas respiratorios, alergias e irritaciones a la piel.

CAUSA IV: Materia Prima y Materiales

EFFECTOS:

- 1.- **Control de Inventario Inapropiado.-** El nivel de confianza en la relación obrero – patronal es bastante alto, cada maestro responsable de un pedido ingresa a la Bodega y toma lo que necesita y lo reporta a Contabilidad; de esta manera los despachos son inmediatos; pero, se sacrifica el control de existencias y, en ocasiones, las faltantes se determinan, cuando se agotan, con la consecuencia de paralización del trabajo y/o del pedido. Por esta razón, el propietario inspecciona bodega, cada dos días, y busca detectar y corregir a tiempo cualquier posible desabastecimiento de materia prima, no detectado por el control de existencia de Contabilidad.
- 2.- **Insuficiente stock.-** Por falta de créditos la empresa se abastece semanalmente en función de los pedidos que recepta; pero, por la descoordinación del sistema de trabajo se producen confusiones y los materiales de un pedido se utilizan para otros pedidos y no existe la precaución de los trabajadores de regresar a Bodega los materiales no utilizados; aunque Contabilidad dispone de un kardex valorado que controla las existencias; los materiales no son localizados porque la planta industrial es grande.

CAUSA V: Métodos Organizativos

EFFECTOS:

1. **Ausencia de Métodos Organizativos.-** Por su formación artesanal los maestros no logran emplear técnicas para la simplificación de trabajo como son: el principio de la mínima distancia recorrida, de circulación del trabajo, de la división del trabajo, de la simultaneidad de las operaciones de bloque, equilibrio de línea, entre otras técnicas o métodos para simplificar el trabajo.
2. **Ausencia de Habilidades Sociales.-** La mayor parte de los maestros tienen una educación primaria y otros llegan hasta ciclo básico de colegio; sin embargo, disponen de un buen trato, pero no califican en habilidades sociales cuando tienen que hacer un reclamo, exponer sus apreciaciones o solucionar conflictos interpersonales. Por esta razón, requieren aprender sobre protocolos, relaciones humanas, habilidades sociales y técnicas de comunicación asertiva.

CAUSA VI: Falta de Medición de Rendimiento

EFFECTOS:

- 1.- **Ausencia de Control y Medición de Trabajo.-** Por la falta de un responsable de control o supervisión de producción no se mantienen registros de productividad, estadísticas de producción, ausentismos, avances de procesos, récord de producción, entre otros.
- 2.- **Ausencia de Control de Proceso.-** Los pedidos se interrumpen, en ocasiones, por falta de materia prima y promesas de entrega de pedidos no planificadas; de esta manera, no se puede planificar y definir el tiempo necesario requerido para terminar el pedido. Tampoco se utilizan órdenes de producción y hojas de costos, entre otros registros productivos.

3.6.3. ANÁLISIS DE ATRACTIVIDAD (MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER)

Para analizar las fuerzas que guían la competencia industrial se empleará el modelo de Porter que identifica cinco fuerzas, que requieren ser atenuadas, mediante estrategias, porque que influyen en el éxito de las empresas, con consecuencias de rentabilidad del mercado, o algún segmento de éste.

El Análisis Porter de las cinco fuerzas competitivas fundamentales es un modelo estratégico de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, de la industria o sector a la que pertenece; se fundamentan en un entendimiento pleno del entorno competitivo; y en base a dicho análisis, se pueden diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas. Estas cinco fuerzas influyen en precios, costes y requisitos de inversión, que son los factores básicos que determinan la rentabilidad, y de ahí lo atractivo de un sector. El modelo de Porter establece unos protagonistas (competidores, compradores, proveedores, posibles nuevos concurrentes y sustitutos), sus interrelaciones (las cinco fuerzas) y los factores que determinan la intensidad de dichas fuerzas (El modelo de las cinco fuerzas de Porter, 2012).

Porter describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión (Las Estrategias Competitivas Genéricas de Porter, 2012).

El Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter, nos ayuda en nuestro análisis, a definir a los actores (competencia, compradores, proveedores, posibles nuevos concurrentes y sustitutos), sus interrelaciones (las cinco fuerzas) así como los factores que determinan la intensidad de estas fuerzas; y hay que aprender a controlarlos muy bien para sobrevivir en el mercado y tomar buenas decisiones, de tal manera de elaborar estrategias y aplicarlas correctamente para tener éxito y derrotar a la competencia y sobretodo posicionarnos sólidamente dentro de la Pyme.

Según Porter las cinco fuerzas que dominan la competencia y que constituyen la atraktividad de un negocio son:

- 1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.-** La competencia industrial del calzado se encuentra amenazada por la industria del ensamblaje, que importa la capellada y la suela y, en pocos minutos los ensamblan, abaratan el costo, tanto de materia prima como de procesos productivos, y logran conseguir alta calidad; en tanto, la producción artesanal u obra hecha a mano le atribuye al producto diferenciaciones que el cliente aprecia, porque los diferencia de lo común por el buen acabado. Sin embargo, los precios artesanales no son competitivos por lo que la empresa busca combinar estas dos características del diseño y buen acabado.
- 2. Rivalidad entre Competidores.-** Los principales competidores son internacionales, de procedencia china, colombiana y venezolana; sin embargo, por los impuestos elevados, establecidos por el actual gobierno, con el fin de reactivar la producción nacional, se establece una competencia nacional que busca posicionarse en el mercado; por lo que la empresa tiene que adoptar estrategias para mantener sus clientes fidelizados.
- 3. Poder de Negociación de los Proveedores.-** Los Proveedores mantienen precios y calidades similares; sin embargo, el poder de negociación de ellos se diferencia en el cumplimiento de entrega, créditos, garantía, atención inmediata, servicio al cliente, entre otros. La empresa no dispone de suficiente capital de trabajo, razón por la cual se abastece por pedidos cada semana, con niveles de compra que dependen de su recuperación de cartera; por esta razón existen paralizaciones, cuellos de botella, mala coordinación de recursos, que se atribuye a la insuficiencia de stock. La empresa está solicitando un crédito para financiar su nuevo proyecto del proceso productivo continuo y modelo formal de organización industrial.
- 4. Poder de Negociación de los Compradores.-** Los compradores mayoristas de la empresa están fidelizados bajo el principio de servicio al cliente y la política de ofrecer ventaja comparativa frente a la oferta de la competencia, con sacrificio del margen de utilidad de ser necesario. De esta manera, el empresario está

permanentemente en contacto con sus clientes distribuidores, atendiendo sus peticiones y estudiando las propuestas que la competencia les ofrece.

- 5. Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos.-** La moda está cambiando constantemente los parámetros de consumo. El uso del calzado ya no está bien definido por la ocasión; de esta modo, se puede apreciar que muchos consumidores utilizan zapatos deportivos de diferentes calidades para sus eventos sociales, inclusive de trabajo; sin embargo, el ejecutivo, de buen vestir, a quien va dirigido el producto, es tradicionalista y siempre está dispuesto a pagar un buen precio si su producto es diferenciado y de buena calidad. Por esta razón, el éxito de la empresa se sustenta en sus maestros artesanos que por su cultura de fabricación propia, sacrifican su productividad para conseguir mejores productos. De esta manera, la empresa se enfrenta a la competencia, basada en precios, con la estrategia de durabilidad, diseño, confort y garantía.

Del análisis, se llega a determinar que la industria de calzado ecuatoriano, es altamente competitiva, nacional e internacionalmente, con la aplicación de estrategias combinadas de diseño, calidad, costo, volumen, utilidad. Al momento, la empresa ha logrado su diferenciación mediante buen diseño y acabado, pero necesita mantener a sus clientes mayoristas fidelizados, que a su vez responden a las exigencias del mercado; para lo cual deberá adoptar estrategias para lograr economías de escalas, reducir costos, optimizar procesos, mejorar la cadena de valores y principalmente lograr competitividad.

3.7. ANÁLISIS DE LA FRECUENCIA EN LA PRESENTACIÓN DE PROBLEMAS: DIAGRAMA DE PARETO

Para analizar el grado de significación u ocurrencia de las causas de los problemas, en la empresa, se utiliza el diagrama de Pareto, también llamado curva 80-20 o Distribución A-B-C, que es una gráfica para organizar datos, en orden de prioridades, según el grado de importancia, que tienen los diferentes factores en un determinado problema, en función de la frecuencia en que ocurren; para racionalizar las tomas de decisiones que ayuden a determinar la inversión requerida, en la máxima atención de las causas, como estrategia efectiva de solución a los problemas.

La viabilidad y utilidad general del diagrama está respaldada por el llamado principio de Pareto, conocido como “Ley 80-20” o “Pocos vitales, muchos triviales”, el cual reconoce que unos pocos elementos (20%) generan la mayor parte del efecto (80%), y el resto de los elementos generan muy poco del efecto total. El objetivo del Diagrama de Pareto es el identificar los "pocos vitales", 20%, de tal manera que la acción correctiva que se tome, se aplique donde produzca un mayor beneficio. El Diagrama de Pareto, al catalogar los factores por orden de importancia facilita una adecuada toma de decisiones.

El uso de esta técnica de priorización y focalización de los esfuerzos, permitirá a la empresa racionalizar su inversión y catalogar los factores, por orden de importancia, con los siguientes beneficios esperados:

- Constituye el primer paso para resolver el problema
- Canaliza los esfuerzos hacia los factores más significativos
- Ayuda a priorizar la importancia de cada una de las áreas de oportunidad.
- Promueve el trabajo en equipo del Grupo de trabajo responsable del estudio.

Como procedimiento metodológico para la construcción del Diagrama de Pareto se consideró los siguientes pasos:

1. El grupo de Trabajo (investigador, Gerente, y 5 colaboradores invitados) definió el orden de las prioridades de las principales causas, analizadas en el Diagrama Ishikawa, como factores incidentes del problema, de los seis rubros conocidos como 6 emes, correspondiente: a Mano de Obra, Maquinaria, Medio Ambiente, Materiales, Métodos y Medidas, empleando el método de “Escala de Puntuación”, que consistió en definir sobre el 100%, un porcentaje de implicación para cada factor del problema. De esta manera, como resultado de un consenso, los porcentajes asignados fueron: Los aspectos organizacionales, imputables a generar un espíritu de cuerpo, significó un 60% de la problematización, puesto que con su solución se alcanzaría un producción continua productiva de minimización de costos, la falta de mantener niveles de stock, representan el 15%, lo que afecta a la continuidad del trabajo, con consecuencias de paralizaciones, descoordinación, entre otros. La ineficiencia del Entorno Laboral se ubica en el 10%, porque forma parte de los aspectos que afectan a la armonía y fatiga del trabajador, en lo que respecta a la seguridad e higiene industrial, entre otros. Los aspectos

tecnológicos, métodos y técnicas de trabajo y medición y control de procesos, han sido calificados sus incidencias en un 5% cada uno. En el **Cuadro No. 22**, se detallan la comparación cuantitativa y ordenada de los elementos o factores según su contribución a las causas que afectan a la organización de la empresa para trabajar en equipo y responder con eficiencia de grupo.

2. Para la construcción del Diagrama de Pareto se consideró el siguiente esquema: En el eje horizontal se anotan los factores de izquierda a derecha, en orden decreciente en cuanto a su frecuencia. En el eje vertical izquierdo, el porcentaje asignado a cada uno de los factores; en tanto que el eje vertical derecho mostrará el porcentaje relativo acumulado. La altura de las barras representa el porcentaje de veces que ocurrió el factor, y se dibujan con la misma amplitud, unas tras otras.
3. El gráfico lineal, representa el porcentaje acumulado de la tabla de Pareto, **Cuadro No. 22**; los puntos se colocan en la posición que corresponde al extremo derecho de cada barra, y se traza una curva que una dichos puntos. En el **Diagrama No. 2** se ilustra el Diagrama de Pareto, en el que se puede apreciar visualmente los grados de significación del problema organizativo que, acumuladamente, alcanzan el 100%.

Las fallas de problemas, considerado en el análisis, corresponden a las 6 emes sugeridas y estudiadas con el método sugerido por Ishikawa: Mano de Obra (organizacional), Maquinaria (Tecnológico), Medio Ambiente (Entorno Laboral), Materiales, Métodos (Métodos y Técnicas de Trabajo) y Medidas (Medición y Control de Proceso).

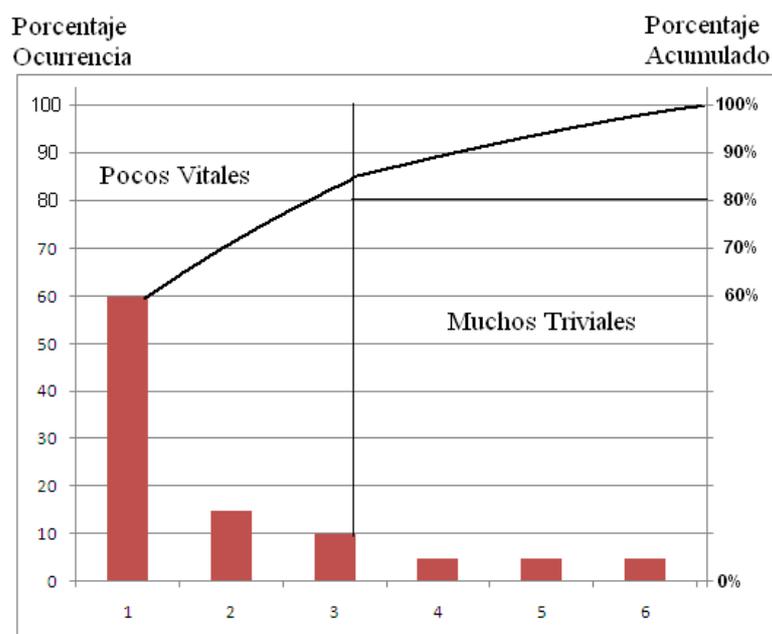
Cuadro No. 22 - Análisis de PARETO aplicado a la empresa KAREANN

FALLAS DE PROBLEMAS	% OCURRENCIA	% ACUMULADO
1. Organizacional	60	60
2. Niveles de Stock	15	75
3. Entorno Laboral	10	85
4. Tecnológico	5	90
5. Método y Técnicas de Trabajo	5	95
6. Medición y Control de proceso.	5	100

Fuente: KAREANN

Elaborado por: Ing. Miguel Semiglia Seminario

En general, una vez tratados los elementos perturbadores del problema, se identificaron mediante el diagrama de Pareto los “pocos vitales”, que significan el 20%, mientras que los muchos triviales el 80%; de esta manera, se establece que la dirección de la empresa tendrá que concentrar sus esfuerzos en buscar soluciones que mejoren el entorno laboral, los niveles de stock y el sistema organizacional.

Diagrama No. 2 - Análisis de Pareto aplicado a la empresa KAREANN

Fuente: KAREANN

Elaborado por: Ing. Miguel Semiglia Seminario

3.8. IMPACTO ECONÓMICO DEL PROBLEMA

La descoordinación del proceso productivo y la subutilización de la maquinaria, provocado por la falta de un sistema organizativo eficiente, que logre interactuar al trabajador con sus recursos productivos, principalmente, hombre- máquina; ocasiona un impacto económico susceptible de ser cuantificado.

El trabajador tiene que ser concientizado en su desempeño laboral, puesto que no puede aislarse, porque ahora pertenece a un equipo productivo, donde su paralización repercute en el trabajo en equipo. El empresario debe comprender que el ser humano alcanza su fatiga más rápidamente que las máquinas; por consiguiente cuando diseñe el equipo de trabajo deberá considerar también un personal de relevo que esté atento a las necesidades personales de los trabajadores que conforman el equipo de trabajo.

El sistema de trabajo actual, no permite precisar un volumen de producción mensual regular, razón por la cual, para el cálculo se utiliza el promedio de producción de los últimos 3 meses, equivalente a 15 pares por hora que equivale, en 176 horas mensuales disponible, a 2640 pares de calzado. En el **Cuadro No. 23** se determina el tiempo improductivo mensual estimado, que alcanza 135.432 minutos, equivalente a una pérdida económica mensual, que corresponde al salario de 13 trabajadores, con una base de cálculo de 10.560 minutos y \$600 promedio mensual por trabajador; el impacto mensual llega a \$ 7800 mensuales, \$93.600 anual.

El cálculo se efectuó considerando el estudio de tiempos proporcionado por la empresa, expresado en el Diagrama de Operaciones de Proceso de Calzado, **Anexo No. 2**, con el cual se establece, **Cuadro No. 23**, el total de minutos requeridos por actividad, en el volumen de producción promedio (2640 pares), que dividido por la disponibilidad laboral de cada obrero, 10560 minutos, se determina el personal asignado, cuyo total corresponde a la totalidad del personal de planta; finalmente se determina el exceso de tiempo, que se establece en 135.432 minutos por año, mediante la diferencia entre el tiempo disponible y el total requerido.

El **Cuadro No. 23** está diseñado conforme a las 23 actividades del proceso productivo de calzado, en el cual, se considera los tiempos en minutos empleados

para cada par de calzado y la cantidad de calzados mes que se producen, para totalizar el tiempo en minutos, requeridos mensualmente, que se convierten, con el factor de conversión de 10560 minutos por trabajador, en el personal requerido mensualmente; luego se especifica el personal asignado a cada actividad, conforme los puestos de trabajo; y a continuación se define el tiempo disponible por año, al multiplicar la columna personal asignado por 10.560 minutos disponibles por trabajador; y finalmente, se calcula el exceso mensual de minutos por actividad, restando las columnas: Tiempo Total (minutos) requerido de los minutos disponibles.

Cuadro No. 23
Impacto Económico del Sistema Organizativo Actual

No.	ACTIVIDADES	UNIDAD		TIEMPO TOTAL (minutos)	PERSONAL REQUERIDO	PERSONAL ASIGNADO	MINUTOS	
		Tiempo minutos	Cantidad mes				DISPONIBLES	EXCESO
1	Recepción, insp. y almac. de M. Primas	5	2640	13200	1,25	2	21.120	7.920
2	Trazada de piezas	2	2640	5280	0,50	1	10.560	5.280
3	Sección de corte o suajado	5	2640	13200	1,25	2	21.120	7.920
4	Preparado y estampado	2	2640	5280	0,50	1	10.560	5.280
5	Guía de cosido	15	2640	39600	3,75	4	42.240	2.640
6	Sección de pespunte o costura	22	2640	58080	5,50	5	52.800	5.280
7	Ensamble de capellada	4	2640	10560	1,00	1	10.560	-
8	Elaborac. y montaje de Contrafuertes	2	2640	5280	0,50	1	10.560	5.280
9	Conformadora y secado	2	2640	5280	0,50	1	10.560	5.280
10	Ensamble Capellada y planta	2	2640	5280	0,50	1	10.560	5.280
11	Elaboración de Ojales	0,5	2640	1320	0,13	1	10.560	9.240
12	Armado de Punta y Talón	1	2640	2640	0,25	1	10.560	7.920
13	Raspado y marcado de la capellada	5	2640	13200	1,25	2	21.120	7.920
14	Preparado de Ensamble, Aplic. Adhesivos	4	2640	10560	1,00	1	10.560	-
15	Preparado de Suela	2	2640	5280	0,50	1	10.560	5.280
16	Secado y Ensamble de calzado	1	2640	2640	0,25	1	10.560	7.920
17	Prensado y descalse (sacado de horma)	2,5	2640	6600	0,63	1	10.560	3.960
18	Cosido	0,25	2640	660	0,06	1	10.560	9.900
19	Inspección de Calidad	0,5	2640	1320	0,13	1	10.560	9.240
20	Corrección de fallas	1	2640	2640	0,25	1	10.560	7.920
21	Acabado	0,7	2640	1848	0,18	1	10.560	8.712
22	Empaque	0,25	2640	660	0,06	1	10.560	9.900
23	Embalaje	1	2640	2640	0,25	1	10.560	7.920
TOTAL				213048	20,18	33	348.480	135.432

Base de Cálculo: 15 pares/hora.

8 horas x 60 minutos x 22 días/mes = 10.560 minutos por trabajador

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Ing. Miguel Semiglia Seminario

4. MODELO DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

4.1. CADENA DE VALOR REDEFINIDA

La cadena de valor es un modelo teórico que grafica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa. Una empresa tiene ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen (ya sea bajando los costos o aumentando las ventas) (Webyempresas , 2012).

Porter (1987) define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial, mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Tal ventaja se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales (León Velázquez, 2004).

En términos competitivos, el VALOR es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar, por lo que una empresa les proporciona, es un reflejo del alcance del producto, en cuanto al precio y a las unidades que se puedan vender. Una empresa es lucrativa si el valor que impone excede los costos implicados en crear el producto (Santos, 1997).

Michael Porter propuso dividir la cadena de valor en 9 actividades genéricas, 5 actividades primarias y 4 de apoyo; con las cuales es posible determinar y generar fuentes de valor para el cliente. Las primeras están relacionadas con la creación física del producto, su venta y los servicios posteriores a la misma. Las segundas son aquellas actividades que facilitan el desarrollo de las primarias. El Margen, es la diferencia que se establece al deducir los costos totales, incurridos en generar valor al cliente final, del valor total. Para incrementar el valor percibido por el cliente, se dispone de dos alternativas: Una, incrementar el valor de las actividades primarias, mediante la mejora de la logística de abastecimiento, disminución de los tiempos de procesos productivos, incremento de ventas, etc.; de manera que resulten más

eficientes; o dos, reducir el costo de las actividades secundarias, disminuyendo el costo que nuestro cliente debe pagar por nuestro producto o servicio, y por lo tanto mejorando el valor por este recibido.

La estrategia de cadena de valor, definido por la empresa, para sus clientes y distribuidores, está basada en la calidad del producto, precios estables y reposición de mercadería antigua, sin costo alguno para el cliente.

En el caso de la empresa, objeto de estudio, se determina que su política es priorizar las inversiones, en lo más importante, como lo demuestran sus altas inversiones en instalaciones y maquinaria, dejando en un segundo plano la gestión administrativa, recursos humanos, capital de trabajo, entre otros. Esto es similar a los recursos asignados a un hogar, donde se prioriza, en muchos casos, la educación, alimentación y vestimenta; sobre las demás satisfacciones necesarias. Lo importante es buscar un equilibrio funcional y maximización de los recursos del sistema empresarial.

Para analizar la cadena de valor de la empresa, nos apoyamos en las ideas de Porter (1985), aplicado en el **Cuadro No. 24**, cuyos valores fueron proporcionados por el personal de contabilidad; una vez determinados los valores, para cada factor de la Cadena de Porter, se sumaron y se establecieron los porcentajes relativos, en la que se aprecia que las actividades primarias representan el 46%, y las actividades de apoyo el 26%, mientras que el margen se establece en el 28%. Esta estructura de valor porcentual ha sido determinada en función de los costos, gastos e inversiones extraídos de los estados financieros y sus anexos, acumulados de enero a noviembre del 2012. Las inversiones intangibles se consideraron de acuerdo a la amortización anual y los tangibles, tomando en cuenta la depreciación anual.

Cuadro No. 24 - Determinación de la Cadena de Valores propuesto por Porter para la Empresa "KAREANN"

Factores de Porter	Detalle Actual	Valor	%	Detalle Redefinido	Valor	%
Ventas	2640 pares * 11 meses * \$ 30 par 15 pares por hora	871.200,00	100	3520 pares , incremento del 33,33% 20 pares por hora	1.161.600,00	100
1. Actividades Primarias						
Logística Interna		8.500,00	1%	1 bodeguero y gestiones de control	11.616,00	1,0%
Operaciones	Costos de Conversión: MOD+CF	217.800,00	25%	Reducción del 10% + Jefe de Planta+SHI	174.240,00	15,0%
Logística Externa		17.500,00	2%		23.232,00	2,0%
Marketing y Ventas		148.104,00	17%	Promoción y Publicidad	255.552,00	22,0%
Servicio al Cliente	Reposiciones de Calzado sin rotación	12.000,00	1%	Disminuye por diseños actuales	6.000,00	0,5%
SUBTOTAL		403.904,00	46%		470.640,00	40,5%
2. Actividades de Apoyo						
Infraestructura	Gastos Administrativos y Financieros	35.000,00	4%	Capacitación y Asesoría	35.000,00	3,0%
Recursos Humanos	Eventos culturales y bonos	7.200,00	1%	Capacitación, Adiestramiento, bonos	58.000,00	5,0%
Desarrollo Tecnológico	Visitas de técnicos y Viajes de Capac.	15.000,00	2%	Visitas de técnicos y Viajes de Capac.	23.232,00	2,0%
Abastecimiento	Capital de Trabajo:Mat.Prima (1 mes)	167.000,00	19%	Capital de Trabajo:Mat.Prima (1 mes)	220.704,00	19,0%
SUBTOTAL		224.200,00	26%		336.936,00	29,0%
TOTAL		628.104,00	72%		807.576,00	70%
MARGEN		243.096,00	28%		354.024,00	30%

Fuente: KAREANN

Elaborado por: Ing. Miguel Semiglia Seminario

Los porcentajes de la cadena de valor de la empresa se exponen en el Esquema de Cadena de Valor, empleado por Porter, para facilitar su descripción y análisis, mediante el **Gráfico No. 2**.

Gráfico No. 2 - Cadena de Valor Actual de la Empresa KAREANN



Fuente: www.wikipedia.com, Cuadro No. 24

Elaborado por: Ing. Miguel Semiglia Seminario

Analizando las Actividades Primarias: la Logística Interna, que comprende las operaciones de recepción, gestión de pedidos, organización de bodega, control de inventarios, representa el 1%; al momento, la empresa no dispone de bodeguero, por lo que la secretaria y el dueño cumplen parcialmente las actividades de gestión de bodega. La Logística Externa llega al 2%, y se relaciona con el empaque, almacenamiento y distribución del producto. Las actividades de Marketing – Venta representan el 17%, las cuales incluyen las reuniones y atenciones permanentes con los clientes para mantenerlos fidelizados y los gastos del almacén de ventas que posee la empresa en sus instalaciones. Los Servicios Post Venta registran el 1%, que usualmente corresponden a los gastos de reposición de calzados que se deterioran en los almacenes de los clientes o que no han sido comercializados, siendo reemplazados por diseños nuevos, de manera que el cliente detallista nunca pierda. Las Operaciones de Producción, también llamados costos de conversión, mano de obra directa y carga fabril, tendientes a transformar la materia prima en productos terminados alcanzan el 25%.

Analizando las Actividades de Apoyo: la Infraestructura de la Organización, que refiere a las actividades de apoyo, como la planificación, contabilidad y las finanzas, que mantienen una participación del 4%. La Administración de Recursos Humanos, representa el 1%, resultado de la estrategia empresarial de subcontratación o externalización laboral, la que desliga a la empresa de la administración directa de los recursos humanos. El Abastecimiento, que comprende almacenaje y acumulación de artículos de mercadería, insumos, materiales, etc. se establece en el 19%; para el presente año las adquisiciones han sido exclusivamente de materia prima, relacionado al Capital de Trabajo para 1 mes. La inversión en Desarrollo de Tecnología, representa el 2%, en la cual se consideran los gastos de atención a las visitas técnicas a los proveedores de máquinas y los gastos de viajes del propietario a Colombia para capacitación y contactos tecnológicos, principalmente.

El Margen, se estableció en el 28%, al restar los costos totales incurridos por la empresa, que alcanzaron 628.104 dólares de las ventas netas, \$ 871.200.

Para redefinir la cadena de valor de la empresa, hacia el objetivo de beneficiar a todos los integrantes de la misma y aumentar la ganancia y competitividad de la cadena de valor, se ha empleado la alternativa 1, descrita anteriormente, que

consiste en incrementar el valor de las actividades primarias y desarrollar las actividades de apoyo.

La empresa con el presente proyecto, de trabajo en equipo, basado en la comunicación asertiva, plantea incrementar la producción, de 15 a 20 pares por hora, mediante lo cual, las ventas aumentarían anualmente en un 33,33%, equivalente a \$1'161.600 dólares, Ver **Cuadro No. 24**.

La logística interna incorporará la gestión de control de bodega con el apoyo de un bodeguero; de esta manera el valor invertido pasaría de 8.500 a 11.616 dólares, manteniendo la misma proporcionalidad del 1%. Las operaciones productivas se reducirían en un 10%, al incorporar además del trabajo en equipo, el control productivo de un Jefe de Planta, que funcionaría como Coordinador de Servicios y, al mejorar las condiciones de Seguridad e Higiene Industrial; de esta manera el costo pasaría de 217.800 dólares, que representa actualmente el 25%, a 174.240 dólares, equivalente al 15%. La Logística Externa se mantendría en el mismo porcentaje, pero sus valores, por efecto del incremento de las ventas, pasarían de 17.500 a 23.232 dólares. El Servicio al Cliente, mejoraría en sus diseños, con lo cual, las reposiciones de calzado sin rotación disminuiría, al pasar estimativamente de 12.000 a 6.000 dólares.

Las Actividades de Apoyo se potenciarían, de manera que resulten más eficientes. La infraestructura organizativa, recibiría Capacitación y Asesoría, de modo que el rubro aunque se mantiene por \$35.000 dólares, en la cadena de valor porcentual disminuiría al pasar del 4% al 3%. Los Recursos Humanos, recibirían capacitación y adiestramiento y un bono de eficiencia por trabajo en equipo, con lo cual los valores se incrementarían de 7.200 a 58.000 dólares, equivalente del 1 al 5%, respectivamente. El Desarrollo Tecnológico, mantendría el mismo porcentaje de valor, el 2%, pero sus montos aumentarían al pasar de \$15.000 a \$23.232. El abastecimiento, se mantendrá en el 19%, pero sus valores se incrementarán al pasar de 167.000 a 220.704 dólares.

El Margen, se mejoró al 30%, al restar los costos totales incurridos por la empresa, que alcanzaron 807.576 dólares de las ventas netas, \$ 1'161.600.

En el **Gráfico No. 3** se detallan los porcentajes de la Cadena de Valor Redefinida para la empresa de calzado KAREANN y en el **Cuadro No. 24**, se muestra en resumen los valores estimados.

Gráfico No. 3 - Cadena de Valor Redefinida de la Empresa KAREANN



Fuente: Cuadro No. 24

Elaborado por: Ing. Miguel Semiglia Seminario

4.2. RACIONALIDAD Y COMPRENSIÓN DEL TRABAJO

La racionalidad es aquella especialidad administrativa que consiste en que cada uno de los recursos tenga un alto rendimiento, haciendo reducción de todo tipo de esfuerzo, gastos o pérdidas, para que de esta manera se vuelvan óptimos y haya productividad (Eizenherz, 2010).

El carácter multidisciplinario e interdisciplinario de la organización, funcional e inter funcional, requiere de una clara comprensión del trabajo colectivo para ejercer la función de la racionalidad, la cual no debe confundirse con omitir o descartar parte del contenido del trabajo, teniendo presente que la interacción funcional, involucra el efecto sistémico de la funcionalidad de la organización. La empresa para agilizar su desempeño y disminuir sus costos industriales, ha omitido la necesidad de contratación de un bodeguero, de un supervisor de producción y con ello ha sacrificado el contenido en cuanto a falta de controles, coordinación, planificación, presupuesto, sistema de información, entre otros.

La empresa ha basado su administración en el empirismo, bajo el esquema de autocontrol, con limitada información y baja productividad, sacrificando actividades primarias y de apoyo, tratado en el punto anterior, en la “Cadena de Valor Redefinido”, en el cual se pudo apreciar que mejorando los factores que intervienen en la cadena de valor se aumenta las ganancias y la competitividad de la cadena de valor.

4.3. CRITERIOS DE ORGANIZACIÓN Y RACIONALIZACIÓN DEL TRABAJO

El personal no ha sido adiestrado en el uso técnico de la maquinaria, debido a que los proveedores son colombianos y quien recibe la capacitación es el propietario; razón por la cual, deben ser entrenados y capacitados para sustituir sus métodos empíricos por métodos más productivos.

Lo anterior se refuerza cuando en palabras de Taylor (1890), el obrero no tiene capacidad, ni formación, ni medios para analizar “científicamente” su trabajo y establecer, racionalmente, cuál es el método o proceso más eficiente.

Para Taylor, si se consideran los criterios de organización y racionalización del trabajo, la aplicación demanda de nuevas atribuciones y responsabilidades que se plasman en los cuatro principios siguientes (Chochis, 2011):

- 1. Principio de planeación.-** Reemplazar el criterio individual del obrero, la improvisación y la actuación empírica-práctica en el trabajo por métodos basados en procedimientos de investigación científica. La planeación es una responsabilidad de la gerencia no del trabajador, que solo se encarga de la ejecución de la tarea.
- 2. Principio de preparación.-** seleccionar científicamente a los trabajadores, prepararlos y entrenarlos para producir más y mejor. En el pasado, el trabajador elegía su trabajo, la manera de ejecutarlo, y se entrenaba como podía. La selección del personal y el entrenamiento son responsabilidad de la gerencia.
- 3. Principio de control.-** Controlar el trabajo para certificar que está ejecutando de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. El control se debe

enfocar en las excepciones o los desvíos de los estándares. Lo que ocurre dentro de los estándares no debe llamar demasiado la atención de la gerencia, la que debe concentrarse en revisar los hechos que se apartan de los estándares, para corregirlos de manera adecuada.

4. **Principio de ejecución.-** Asignar atribuciones y responsabilidades para la ejecución del trabajo.

4.4. REDISEÑO DEL SISTEMA DE TRABAJO

Un sistema de trabajo es un conjunto de "medios o elementos" integrados y coordinados entre sí, para alcanzar uno o más objetivos; de modo que, cualquier variación en uno o más de sus elementos, afecta, de manera directa, el funcionamiento del conjunto (sistema) o propósito deseado. Rediseñar el sistema de trabajo es hacerlo más eficiente y eficaz. Es conseguir que rinda en un grado superior al que tenía anteriormente. Se trata de conocer el proceso, sus causas asignables (imputables) de variación, de eliminar actividades sin valor añadido y de aumentar la satisfacción del cliente (Oñate).

El trabajo, en la empresa, actualmente, está diseñado como grupo de trabajo, de 33 trabajadores, donde cada persona responde individualmente a su desempeño, puede abandonar libremente su puesto de trabajo y no dispone de control, por lo que se produce una descoordinación y desaprovechamiento de medios y de sinergia; el rendimiento es de 15 pares de calzado por hora, equivalente, mensualmente, a 2640 pares de calzado.

El rediseño del Sistema de Trabajo, se fundamenta en el trabajo en equipo, con un rendimiento de 20 pares por hora; a fin de conseguir la continuidad y distribución racional del trabajo, conforme la disposición de la maquinaria y puestos de trabajo, distribuidos en función del balanceamiento de línea, sugerido por los proveedores de la maquinaria, con tecnología colombiana; que sugiere operar con un equipo de trabajo de 27 trabajadores, para producir 3.520 pares de calzado, lo que representa un incremento de 880 pares mensuales de calzado equivalente a 33,3% aproximadamente. Se dispondrá de un personal de apoyo, de 6 trabajadores, para reemplazar al personal en línea cuando, por diferentes razones, requieran

ausentarse del equipo; asimismo el personal de apoyo cumplirá otros servicios, tales como: organización del puesto de trabajo, limpieza y auxilio. Para la coordinación de labores se contratará un Coordinador de Servicios que contribuirá en la determinación y atención de las necesidades del equipo y las gestiones administrativas de producción, pertinentes.

El **Cuadro No. 25**, señala la distribución del personal asignado al sistema de trabajo en equipo; en las columnas se describen: los tiempos normales, en minutos, definidos por los proveedores, para cada una de las 23 actividades del proceso productivo empleados en la fabricación de un par de calzado; los cuales multiplicado por el número mensual de pares de calzado, planificados, en condiciones y tiempos normales, de proceso continuo, se determina el “Tiempo Total en minutos”, que se convierten, con el factor de conversión de 10.560 minutos, disponibles en el mes por trabajador, en el “Número de Obreros Requeridos” por actividad u operación; luego en la columna “Número de Obreros Asignados” se ubica el personal responsable a cada actividad, conforme los requerimientos de los puestos de trabajo, sugeridos por los proveedores; y se vuelve a convertir, con el factor de conversión de 10560 minutos disponibles por trabajador, en los “Minutos Disponibles” mensualmente por actividad; finalmente, se calcula el “Exceso Mensual”, de minutos por actividad, restando las columnas: “Tiempo Total en Minutos” y “Minutos Disponibles”.

Cuadro No. 25 - Distribución del Personal asignado al Sistema de Trabajo en Equipo

No.	Operaciones	Tiempo Unidad minutos	Unidades mes	Tiempo total en minutos	No. de obreros requeridos	No. de obreros Asignados	Minutos Disponibles	Minutos Exceso
1	Recepción, Insp. y almac. de M. Primas	5	3520	17.600	1,67	1	10.560	- 7.040
2	Trazada de piezas	2	3520	7.040	0,67	1	10.560	3.520
3	Sección de corte o suajado	5	3520	17.600	1,67	1	10.560	- 7.040
4	Preparado y estampado	2	3520	7.040	0,67	1	10.560	3.520
5	Guía de cosido	15	3520	52.800	5,00	5	52.800	-
6	Sección de respunte o costura	22	3520	77.440	7,33	7	73.920	- 3.520
7	Ensamble de capellada	4	3520	14.080	1,33	1	10.560	- 3.520
8	Elaborac. y montaje de Contrafuertes	2	3520	7.040	0,67	1	10.560	3.520
9	Conformadora y secado	2	3520	7.040	0,67	1	10.560	3.520
10	Ensamble Capellada y planta	2	3520	7.040	0,67	1	10.560	3.520
11	Elaboración de Ojales	0,5	3520	1.760	0,17		-	- 1.760
12	Armado de Punta y Talón	1	3520	3.520	0,33	1	10.560	7.040
13	Raspado y marcado de la capellada	5	3520	17.600	1,67	1	10.560	- 7.040
14	Preparado de Ensamble, Aplic. Adhesivos	4	3520	14.080	1,33	1	10.560	- 3.520
15	Preparado de Suela	2	3520	7.040	0,67	1	10.560	3.520
16	Secado y Ensamble de calzado	1	3520	3.520	0,33	1	10.560	7.040
17	Prensado y descalse (sacado de horma)	2,5	3520	8.800	0,83	1	10.560	1.760
18	Cosido	0,25	3520	880	0,08	1	10.560	9.680
19	Inspección de Calidad	0,5	3520	1.760	0,17		-	- 1.760
20	Corrección de fallas	1	3520	3.520	0,33		-	- 3.520
21	Acabado	0,7	3520	2.464	0,23		-	- 2.464
22	Empaque	0,25	3520	880	0,08		-	- 880
23	Embalaje	1	3520	3.520	0,33		-	- 3.520
TOTAL		80,7		284.064	26,90	27	285.120	1.056

Fuente: Investigación Directa

Base de Cálculo: 20 pares/hora.

Elaborado por: Ing. Miguel Semiglia Seminario

8horas x 60 minutos x 22 días/mes = 10.560 horas por trabajador

4.5. PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL

Un Plan Estratégico Empresarial, es un programa de actuación sistémico institucional que consiste en un plan de acción con decisiones a mediano plazo, que involucra la participación directiva, conjunta y coordinada, de todos los miembros de la organización, con recursos humanos, económicos y materiales, que servirán para organizar y direccionar la gestión institucional hacia los objetivos o metas futuras establecidas, en un tiempo determinado, prefijado de antemano, que oscila entre 1 y 5 años, generalmente de 3 años.

El plan estratégico contiene las directrices, objetivos, estrategias, metas e indicadores y los responsables de ejecutarlas. Su alcance abarca a la entidad en su conjunto para un período de tiempo determinado (Rascón Barragán & García Samaniego, 2012).

Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación

de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa". La Planificación Estratégica se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos) (Ayestarán Crespo & Sebastián Morillas, 2012).

La empresa ha evaluado a su personal y considera que debe prepararlo para trabajar en equipo con resultados de sinergia positiva, promovido por un liderazgo asertivo de servicio; para lo cual, paralelamente a este fin, la gerencia desarrolla las bases organizacionales que permitirán a la administración, mediante un Plan Estratégico Empresarial, **Cuadro No. 26**, en el mediano plazo de tres años, alcanzar una visión sistémica que estimule positivamente el clima y cultura empresarial hacia una conducta pro social y proactiva de vocación de servicio y salud corporativa.

El Plan Estratégico ha sido establecido en función de las diferentes áreas de coordinación que participan en el proyecto: producción, administración, comercial y finanzas.

El área de Producción, se determina con las siguientes acciones:

- a) **Integrar el Sistema Productivo al Sistema Administrativo**, esto es, que a través del Control de Producción, se disponga de la información necesaria para Integrar los Sistemas de Gestión, que se desea alcanzar al 100% en el primer año del proyecto. El indicador que se empleará para establecer el avance o funcionalidad total, es la Evaluación del Control de Producción, definido en la medida que lo planificado se cumpla con lo programado, mediante una buena coordinación productiva e información confiable de la producción. El responsable del buen éxito de esta acción es el Coordinador de Servicios.
- b) **Trabajo en Equipo y Balanceamiento de Línea**, cuyo objetivo es alcanzar la productividad de trabajo en equipo. Se obtiene, logrando que todos los integrantes interactúen en el proceso productivo, de manera sostenida y sistémica, durante la jornada de trabajo, de modo que no se puede abandonar el puesto de trabajo sin afectar el balanceamiento de línea o flujo normal del proceso, para lo cual se

contará con un personal de apoyo, conformado por los seis operarios, que no formarán parte del equipo de 27 trabajadores, para auxiliar y reemplazar a los operarios, que por diferentes razones justificadas, tengan que ausentarse de su puesto de trabajo. Sin embargo, la experiencia determina, que una buena coordinación de trabajo en equipo requiere de un proceso social, multidisciplinario e interdisciplinario, por ello se plantea lograr la optimización de los recursos productivos en forma paulatina, 50%, 75% y 100%, respectivamente, para los tres años programados, los porcentajes se establecieron tomando en consideración la programación de los cursos de capacitación, que contribuirán a fomentar el trabajo en equipo, entre otros aspectos. El Indicador utilizado es el índice de productividad (Producción alcanzada/ Estándar de Productividad). El responsable de alcanzar el buen éxito de esta estrategia es el Coordinador de Servicios.

- c) **Prevención de Riesgos**, su objetivo es mejorar las condiciones laborales y atenuar los factores de riesgos, que favorezcan las condiciones laborales para desarrollar las actividades de manera segura y adecuada, y resguardar la integridad física, psicológica y emocional de los trabajadores. Su implementación, sugiere en la práctica, una aplicación paulatina, 75% y 100%, respectivamente, para los dos primeros años, los porcentajes se establecieron considerando que en el primer año se adquieren los equipos de Seguridad, pero es necesario un tiempo de adaptación y concientización del personal sobre prevención de riesgos y cuidado personal, para tener los resultados deseados. El responsable de alcanzar la aplicación de esta estrategia es el Coordinador de Servicios, y su funcionalidad se determinará con el informe de cumplimiento de Evaluación de Riesgos, determinado anualmente por el I.E.S.S. (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social).
- d) El área de Administración, se determina con las siguientes acciones:
- e) **Implementar Políticas de Sueldo y Salarios**, en función de competencias y trabajo en equipo, para estimular al personal a mejorar su desempeño individual participativo, con resultados de sinergia positiva de trabajo en equipo. Las mejoras salariales se brindarán progresivamente, en la medida que la empresa alcance sus objetivos económicos, que se establece en un 25%, 50% y 100%, respectivamente, para los tres años programados, lo cual fue sugerido a juicio de su propietario, en razón de recuperar la inversión y obtener resultados satisfactorios. El responsable

de estudio y definición del distributivo de sueldos es la Gerencia. El Indicador utilizado es el índice de productividad (Producción alcanzada/ Estándar de Productividad) que será evaluado, por operario y por equipo, y reportado por el Coordinador de Servicios.

- f) **Aplicar Administración Gerencial**, en la mejora del proceso organizacional, con el objetivo de optimizar el control de actividades, para disponer de información confiable al día, y optimizar el uso de los recursos; de manera de lograr tomas de decisiones bajo certidumbre con una mejor relación costo, volumen y utilidad, cuya eficiencia podrá ser medido con los índices de rentabilidad y otros ratios de Análisis Financiero. Su aplicación se establece en un 50% y 100%, respectivamente, para los dos primeros años programados, porcentajes establecidos en función de la programación de la Capacitación Gerencial y tiempo prudencial de aplicaciones prácticas con resultados. El responsable de alcanzar el buen éxito de esta acción es el Gerente.
- g) **Implementar un Sistema Integrado de Información Computarizada**, para disponer de información necesaria, en línea, para controlar actividades y facilitar el proceso operativo contable administrativo. Su aplicación se establece en un, 75% y 100%, respectivamente, para los dos primeros años programados, los porcentajes se establecen en función de las recomendaciones técnicas de software, en la cual el primer año está destinado al conocimiento y uso del sistema, y el segundo año, al servicio de software sobre la validación de datos, acumulados en el año y los ajustes de programa requeridos por la empresa. Se planea la compra de un software que integre todas las áreas administrativas, con procesos de información sistémica. El responsable de alcanzar el buen éxito de esta estrategia es el Gerente; como indicador se emplea, precisamente, la disponibilidad de información al día.

El área Comercial, se establece con las siguientes acciones:

- a) **Estrategia Publicitaria**, cuyo fin es fortalecer la imagen del producto en el mercado e incrementar ventas en el local comercial de la empresa en un 25% anualmente; por lo tanto, su aplicación se establece en un 25%, 50% y 75%, respectivamente, para los tres años programados. El responsable de asignar recursos y dar

cumplimiento a la estrategia publicitaria es el Gerente; como indicador, se emplea el incremento en el nivel de ventas, que alcance el almacén de ventas que dispone la empresa.

El área Financiera, brindará el soporte de obtención y uso eficaz del dinero, a través del tiempo asignado en la planificación, para lo cual fija como estrategia la determinación del Capital de Trabajo, principalmente, de los costos de producción, con el fin de disponer de los recursos financieros a corto plazo, un mes, para cubrir los desfases de flujo de ingresos y gastos; como indicador se emplea la fórmula de capital de trabajo neto o fondo de maniobra, que se obtiene de la diferencia de los Activos Circulantes menos los Pasivos Circulantes. Su aplicación se establece en el 100% en el primer año. El responsable de asignar y disponer de los recursos económicos financieros, en la empresa, es el Gerente.

En el **Cuadro No. 26** se ilustra el Plan Estratégico Empresarial que la empresa dispondrá para guiar sus acciones hacia las metas futuras trazadas, y que le permitirá unificar los esfuerzos y expectativas colectivas interdepartamentales, con productividad y eficacia. El Plan describe las acciones coordinadas que debe cumplir cada departamento, a los cuales se les ha asignado un responsable para asegurar su ejecución y cumplimiento, en un porcentaje de avance anual programado y sincronizado, cuyo progreso con respecto a las metas establecidas, serán medidos con los indicadores de evaluación descritos, para satisfacer los objetivos individuales de cada acción.

Cuadro No. 26 - Plan Estratégico para la Empresa “KAREANN”

Área	Plan de Acción (Estrategias)	% Metas-Años			OBJETIVOS	INDICADORES	RESPONSABLES
		1	2	3			
PRODUCCIÓN							
	Integrar el Sistema Productivo al sistema Administrativo	100			Integrar los sistemas de Gestión	Control de Producción	Coordinador de Servicios Gerencia
	Trabajo en Equipo y Balanceamiento de Línea	50	75	100	Alcanzar la productividad de Trabajo en Equipo	Índice de Productividad	Coordinador de Servicios
	Prevención de Riesgos	75	100		Mejorar las condiciones laborales y factores de riesgos	Evaluación de Riesgos	Coordinador de Servicios
ADMINISTRACIÓN							
	Políticas de Sueldos y Salarios en función de Competencias y Trabajo en Equipo	25	50	100	Estimular al personal a mejorar su desempeño	Productividad laboral en Equipo	Gerencia
	Administración Gerencial y Mejora del proceso organizacional	50	100		Control de Actividades y Optimización de los Recursos	Rentabilidad	Gerencia
	Implementar un Sistema Integrado de Información Computarizada	75	100		Disponer de información necesaria para controlar actividades	Información al día	Gerencia
COMERCIALIZACIÓN							
	Estrategia Publicitaria	25	50	75	Fortalecer la imagen del producto en el mercado e incrementar ventas en la Local Comercial de la empresa en un 25% anualmente.	Incremento en el nivel de ventas	Gerencia
FINANZAS							
	Financiar Capital de Trabajo	50	100		Disponer de recursos financieros para la inversión a corto plazo (un mes)	Capital de Trabajo = activos circulantes menos los pasivos circulantes	Gerencia

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Ing. Miguel Semiglia S.

4.6. PLAN ESTRATÉGICO DE R.H.

La planificación estratégica de recursos humanos es el conjunto de acciones más favorables para preparar y desarrollar el talento humano, que demanda la organización, con el objeto de lograr sus metas, en un período de tiempo determinado; su propósito fundamental es lograr un entorno organizacional sano, donde los objetivos sean compartidos por todos los miembros de la organización.

Para algunos autores la planificación estratégica de RRHH consiste en disponer de las personas apropiadas, en los puestos correctos, con las habilidades suficientes, en los momentos correctos (INIAP - Instituto Nacional de Administración Pública, 2009).

La empresa, tiene el propósito de mejorar la productividad de su personal de planta, para lo cual, paralelamente, de acuerdo a los estudios realizados, debe mejorar

su clima y cultura laboral, y capacitar al personal administrativo, para conseguir un enfoque sistémico sinérgico, promovido por un trabajo organizado asertivo, que conformen equipos funcionales e inter funcionales, entre las áreas y miembros de la empresa, capaz de adaptarse, rápidamente, a los cambios, optimizar los costos, trabajar en equipo y fomentar las buenas relaciones laborales.

En el **Cuadro No. 27** se ilustra el Plan Estratégico de Recursos Humanos para promover la aplicación del modelo organizativo de liderazgo asertivo de servicios y dar soporte laboral a la ejecución del Plan Estratégico Empresarial.

El Plan Estratégico de Recursos Humanos se establece en función de las diferentes áreas de actividad de la empresa: producción, administración, comercialización y finanzas.

Según el Diccionario de la Real Academia Española (Drae), una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. Es el proceso seleccionado mediante el cual se espera lograr alcanzar un estado futuro.

En el área Producción, el Plan de Recursos Humanos, contempla las siguientes actividades de apoyo:

- a) **Desarrollo de Programas de Capacitación**, para todo el personal, definido en 8 módulos, con el objetivo de fomentar el trabajo en equipo y buenas relaciones interpersonales. Su aplicación se determina en un 50%, 75% y 100%, respectivamente, para los tres años programados, los porcentajes se establecen con la programación de capacitación: 4 módulos el primer año, dos módulos el segundo y dos módulos el tercer año. El indicador para medir su cumplimiento se establece en número de módulos de capacitación recibidos. El responsable de disponer, asignar recursos y dar cumplimiento a la Capacitación es del Gerente

- b) **Mejorar el Clima Laboral y Cultura Organizativa Positiva**, para propiciar un ambiente saludable, de colaboración, participación y comunicación asertiva. Su aplicación se determina en 75% y 100%, respectivamente, en los dos primeros años programados, los porcentajes se estiman considerando que en el primer año

el personal va experimentar cambios y mejoras, pero en el segundo año, de continuar sostenible las mejoras, alcanzará el afianzamiento. Los indicadores sugeridos están orientados a mejorar los resultados de los nuevos Test de Evaluación de Clima y de Asertividad, que se deben aplicar al finalizar cada año de desempeño. Los responsables de dar cumplimiento a las nuevas evaluaciones son el Coordinador de Servicio y el Gerente.

En el área administrativa, el Plan de Recursos Humanos, contempla las siguientes actividades de apoyo:

- a) **Asesoría Gerencial**, se contratará un profesional con Maestría en Gerencia Empresarial, para coadyuvar con la Gerencia, en la disponibilidad de experiencia gerencial para la toma de decisiones y problemática que se plantea. Su aplicación se determina en tres meses, un mes en cada año, los porcentajes se determinan en 34%, 67% y 100%, respectivamente, para los tres años programados. El indicador para medir el desempeño de la asesoría se establece con el éxito del Control de Gestión Empresarial que se implemente. El responsable de autorizar, asignar recursos y dar cumplimiento a la Asesoría es el Gerente.
- b) **Desarrollo de programas de capacitación Gerencial**, definido en 2 módulos, para capacitar a la gerencia, en administración gerencial. Su aplicación se determina en dos módulos, un módulo en cada año, los porcentajes se estiman en 50%, el primer módulo en el primer año y el 100%, con el segundo módulo, en el segundo año. El indicador para medir su cumplimiento se establece con el número de módulos de capacitación recibidos. El responsable de disponer, asignar recursos y dar cumplimiento a la Capacitación es el Gerente.
- c) **Capacitación administrativa en el sistema de información computarizada**, para integrar los sistemas de gestión, el cual será brindado como parte del costo del software. El indicador para medir la eficiencia de la capacitación está dado por el manejo correcto del Software. Su aplicación se determina en un 75% y 100%, respectivamente, tomando en consideración la proporcionalidad de la implementación del software: en el primer año, la instalación y uso del software y luego la validación de datos y mejoras, en el segundo año, definidos por el proveedor, en la que se compromete a brindar la capacitación, asesoría y

mantenimiento del software. El responsable de disponer, asignar recursos y dar cumplimiento a la Capacitación es el Gerente.

En el área comercial, el Plan de Recursos Humanos, contempla las siguientes actividades de apoyo:

- a) **Desarrollo de Programas de Capacitación de Ventas**, definido en 2 módulos, para capacitar al personal de ventas, del almacén de la empresa, en el manejo de clientes. Su aplicación se determina en un 50%, el primer módulo en el primer año y el 100%, con el segundo módulo, en el segundo año. El indicador se establece con el número de módulos de capacitación recibidos. El responsable de dar cumplimiento a la Capacitación es el Gerente.

En el área Financiera, el Plan de Recursos Humanos, contempla la siguiente estrategia de apoyo:

- a) **Asesoría Financiera**, para priorizar las inversiones y acciones en el uso del préstamo. Se contratará un profesional especializado en Finanzas, para coadyuvar con la Gerencia, en la determinación del capital de trabajo, toma de decisiones y problemática que se plantea. Su aplicación se determina en dos meses, un mes en cada año, estableciéndose los porcentajes de 50% y 100%, respectivamente, en los dos primeros años programados. El indicador para medir el desempeño de la asesoría se establece con el aprendizaje de la determinación de las necesidades financieras. El responsable de dar cumplimiento a la Asesoría es el Gerente.

Cuadro No. 27 - Plan Estratégico de Recursos Humanos para la Empresa "KAREANN"

Área	Plan de Acción (Estrategias)	% Metas-Años			OBJETIVOS	INDICADORES	RESPONSABLES
		1	2	3			
PRODUCCIÓN							
	Desarrollo de Programas de Capacitación, 8 Módulos	50	75	100	Fomentar el Trabajo en Equipo y Buenas relaciones interpersonales	Número de Módulos de Capacitación	Gerencia
	Mejorar el Clima laboral y Cultura Organizacional Positiva	50	75	100	Propiciar un ambiente laboral saludable, de colaboración, participación y comunicación asertiva.	Mejorar resultados de evaluación	Coordinador de Servicios Gerencia
ADMINISTRACIÓN							
	Asesoría Gerencial	50	70	90	Coadyuvar con experiencia científica en la toma de decisiones y problemática que se plantea.	Control de la Gestión Empresarial	Gerencia
	Desarrollo de Programas de Capacitación Gerencial, 2 Módulos	50	100		Capacitar a la Gerencia en Admin. Científica	Número de Módulos de Capacitación	Gerencia
	Capacitación Administrativa en el Sistema de Información Computarizada	25	50	100	Integrar información de los sistemas de Gestión	Manejo del Software	Gerencia
COMERCIAL							
	Desarrollo de Programas de Capacitación de Ventas, 2 Módulos	50	100		Capacitar al Personal de Ventas en manejo de clientes	Número de Módulos de Capacitación	Gerencia
FINANZAS							
	Asesoría Financiera	50	100		Priorizar las inversiones y acciones en el uso del préstamo	Manejo de Presupuestos	Gerencia

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Ing. Miguel Semiglia S.

4.7. MODELO DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL PROPUESTO

El Modelo de Comportamiento Organizacional, propuesto, es un modelo híbrido, constituido por los modelos básicos: Social, Sistémico y Colegial, promovido por un liderazgo asertivo de servicio.

El **Modelo Social de Comportamiento**, centra la atención en la distribución de la gente entre distintas posiciones y sus asociaciones sociales, arraigado en sistemas concretos y continuos de relaciones sociales. Varias investigaciones han demostrado que las ideas que los individuos se forman acerca de su ambiente de trabajo, incluidas las características de las tareas, se ven afectadas por lo que otros opinan. La influencia social afecta no sólo las respuestas afectivas, sino también las estructuras cognitivas: es una forma útil y productiva de comprender la manera en

que la información, las estructuras, las decisiones y otras políticas se difunden entre los actores sociales (Blau, 2012).

El enfoque de este modelo, está fuertemente influido por la sociología en su estudio de la conducta de grupos, en la que se destaca, Augusto Comte, que inició el estudio científico de la sociedad a mediados del siglo XIX cuando la revolución industrial se encontraba en su máximo apogeo.

El **Modelo Sistémico de Comportamiento**, considera que la organización es un sistema de relaciones entre individuos, por medio de los cuales las personas, bajo el mando de los gerentes persiguen metas comunes. Tales metas son producto de la planificación y están vistas a largo plazo. Por ellos se hace vital enfocar a la organización de una manera holística, sistémica, multidisciplinaria e interdisciplinaria. Las relaciones personas-organización deben verse como un todo, ya que el impacto positivo y /o negativo de los componentes de la organización (individuos, grupos y estructura) es directamente proporcional al éxito o fracaso de la organización (Huisa Veria, 2007).

Kast y Rosenzweig reconocen a Barnard y Simón (1962) como los primeros teóricos de la administración que emplearon el enfoque de sistemas. Algunos de los principales modelos sistemáticos que integran el enfoque de sistemas en la administración son el modelo de Katz y Kahn quienes dicen que las organizaciones sociales son sistemas abiertos. Barnard en 1968 definía la organización como "sistema de actividades o fuerzas de dos o más personas conscientemente coordinadas" (Da Silva, 2006).

El **Modelo Colegial de Comportamiento**, alude a un grupo de personas con un propósito común, de trabajo en equipo. Este modelo depende de la generación por parte de la dirección de una sensación de compañerismo con los empleados, teniendo como resultados que los colaboradores se sientan útiles y necesarios. La orientación administrativa se dirige al trabajo en equipo. La dirección funge como el entrenador a cargo de la creación de un equipo de gran calidad. La respuesta de los colaboradores a esta modelo es la responsabilidad con un resultado psicológico de autodisciplina, dado que el personal se sabe responsable de sus actos (Mora Valencia, 2008). Este modelo es propuesto por Keith Davis (1967) (Keith, 1967).

Se plantea un modelo híbrido, que resulta de la integración de los tres modelos, mencionados, por la interdisciplinariedad del comportamiento organizacional, que consiste en la integración de dos o más disciplinas. El propósito del modelo es permitir a la empresa, generar un clima favorable, a través de la integración social asertiva (Modelo Social), con conductas eficientes y eficaces, direccionado sistemáticamente para alcanzar el desarrollo organizacional coordinado en todas las áreas, con equipos de trabajo, multidisciplinario e interdisciplinario (Modelo Sistémico), bien integrados, cohesivos, motivados y comprometidos, al cumplimiento de metas y objetivos empresariales, que maximicen el aprovechamiento de los recursos y la productividad; para ello, la gerencia, encargado del recurso humano, debe guiar y entrenar a su personal hacia la creación de un equipo empresarial (Modelo Colegial), de gran calidad, provisto de una cultura organizacional auténtica, que logre el aporte individual de habilidades y destrezas, con eficiencia y eficacia, promovido por el potenciamiento de un liderazgo asertivo, que habilite a cada uno de sus miembros, a formar parte de un proceso de encadenamiento productivo participativo de equipo empresarial.

Los medios propuestos, en la implementación del presente modelo, tales como estrategias, recursos, indicadores, responsables, porcentajes de cumplimiento y objetivos, se expresan en detalle: en el Plan Estratégico Empresarial, complementado con el Plan Estratégico de Recursos Humanos, tratados en los puntos 4.5 y 4.6, respectivamente, del presente capítulo.

Los Planes de Acción considerados en los planes estratégicos, empresarial y de recursos humanos, se integran a los elementos del Modelo, descritos en el **Cuadro No. 28**, de la siguiente manera: La Especialización, corresponde a cada departamento: en Producción, a través de la Capacitación en el manejo de las máquinas, Trabajo en Equipo, y el Control y Coordinación de Servicios. En Administración, por medio de Capacitación Administrativa y Gerencial, Asesoría Gerencial, Administración Gerencial, y Planeación Empresarial. En Comercialización, mediante la capacitación en Ventas; y, en Finanzas, con Asesoría Financiera. El Desarrollo de Habilidades operativas e Interpersonales, se apoyará en un Sistema de Información Integrado, Medición de Desempeño y Capacitación en Habilidades Sociales. El Cultivo del Clima Laboral Positivo y Participativo se

consigue con el mejoramiento del Clima Laboral y Cultura Organizacional positivo, propiciado por la Estabilidad Laboral, Prevención de Riesgos, Coordinación de Actividades y Promoción de Valores y actitudes de Servicio compartido y la Medición del Clima y Asertividad. La Gerencia de Recursos Humanos, se establecerá con Políticas de Sueldos y Salarios, Planeación de Recursos Humanos, Administración Gerencial y mejora del proceso Organizacional; y, el Liderazgo Asertivo de Servicio, a través de Capacitación en Comunicación y Liderazgo Asertivo. Finalmente, para propiciar una Cultura de Gestión, orientada al alto desempeño, se proveerá al personal de Bonos de Productividad y Eficacia, Individual y en Equipo.

Cuadro No. 28 - Elementos y Relaciones del Modelo Propuesto con los Planes Estratégicos

ELEMENTOS DEL MODELO PROPUESTO	PRODUCCIÓN	ADMINISTRACIÓN	COMERCIALIZACIÓN	FINANZAS
* Especialización:	- Capacitación en Manejo de Máquinas - Trabajo en Equipo - Integrar el Sistema Productivo mediante Control y Coordinación de Servicios	- Capacitación Administrativa y Gerencial - Asesoría Gerencial - Administración Gerencial - Planeación Empresarial	Capacitación en Ventas	Asesoría Financiera
* Desarrollo de Habilidades operativas e interpersonales	Sistema de Información Integrado			
	Medición de Desempeño			
	Capacitación en Habilidades Sociales			
* Cultivar un Clima Laboral Positivo Participativo	Mejorar el Clima Laboral y Cultura Organizacional Positiva			
	Estabilidad Laboral			
	Coordinación de Actividades y promoción de Valores y actitudes de Servicio Compartido			
	Medición del Clima Laboral y Asertividad			
	Prevención de Riesgos			
* Gerencia de Recursos Humanos	Política de Sueldos y Salarios			
	Planeación de Recursos Humanos			
	Administración Gerencial y mejora del proceso Organizacional			
* Liderazgo Asertivo de Servicio	Capacitación en Comunicación y Liderazgo Asertivo			
* Generar una CULTURA de gestión orientada al alto desempeño	Bonos de Productividad y Eficacia , Individual y en Equipo			

Fuente: Investigación primaria

Elaborado por: Ing. Miguel Semiglia Seminario

En el **Diagrama No. 3** se ilustra esquemáticamente el Modelo Organizativo Propuesto, promovido por un Liderazgo Asertivo de Servicio. Para el análisis, se emplea la teoría del bloque de proceso, formado por las puertas lógicas que relacionan las entradas con las salidas. La entrada son los recursos que se requieren para realizar un proceso para cumplir su misión, el Proceso son las operaciones requeridas para la transformación de los insumos para resolver un

problema; en tanto la Salida es el resultado del proceso obtenido de la solución de un problema.

El presente modelo, se inicia con las características comunes actuales de los trabajadores:

- a) **Necesidad de realización y desarrollo personal**, representado por una trayectoria laboral que, al momento, no le ha permitido mejorar sus condiciones económicas y desarrollo personal.
- b) **Independencia laboral y auto liderazgo**, establecido por los años de servicio a destajo, bajo la modalidad de autogestión, autodisciplina.
- c) **Autonomía**, con rendimiento individual con responsabilidad auto disciplinaria.
- d) **Competencia técnica**, como maestros artesanos calificados con más de 5 años de servicios.
- e) **Desarrollo de una perspectiva a largo plazo**, el personal reconoce que nunca ha existido despidos y cuentan con estabilidad laboral y aprecio de sus jefes.

Las estrategias para alcanzar el Modelo propuesto se definen por:

- a) **Especialización**: desarrollo personal con capacitación y adiestramiento otorgado por la empresa. El personal requiere ser capacitado con habilidades sociales e interpersonales, como base fundamental para integrar el trabajo en equipo.
- b) **Desarrollo de habilidades operativas e interpersonales**. No basta disponer de conocimientos técnicos sino también contar con habilidades sociales que tienen efectos positivos en el clima, comportamiento y cultura organizacional, requerida para lograr sinergia positiva e integración organizacional sistémica. La empresa otorgará al personal capacitación gratuita en habilidades sociales y liderazgo asertivo y promoverá reuniones sociales de integración.
- c) **Cultivar un Clima Laboral Positivo Participativo**, tendiente a maximizar la participación del personal: libre para comunicarse en todos los niveles. La empresa debe estar atenta a los talentos, al liderazgo y a los posibles conflictos que puedan suscitarse. Se persigue la integración y participación en todos los niveles, en función de trabajo en equipo, rendimiento de equipo de trabajo y responsabilidades

compartidas.

- d) **Gerencia de Recursos Humanos.** La organización tiene que ser administrada y orientada hacia las metas institucionales, para lo cual, sus directivos deben disponer del personal apropiado, apoyado en la Gerencia de Recursos Humanos, para gestionar el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades del personal para ejercer su desempeño esperado.
- e) **Liderazgo Asertivo de Servicio.** Se desea conseguir un efecto multiplicador donde todos los trabajadores tengan capacidad de influir positivamente en sus compañeros, con una misma visión de servicio, coordinación y desempeño eficiente y productivo, promovido por una comunicación asertiva, franca, abierta y constructiva, con un alto compromiso de superación y sinergia positiva.
- f) **Planeación Estratégica,** para fomentar el trabajo coordinado y participativo en equipo; de esta manera, se contribuye a la planificación, control, presupuesto y se dispondrá de herramientas administrativas que permitan tomar decisiones oportunas y eficientes.
- g) **Generar una cultura de gestión orientada al alto desempeño.** Se desea desplegar equipos y personas auto disciplinadas, que sepan desenvolverse por sí solos, por responsabilidad propia y apego al servicio.

El Empleado, al aplicar las estrategias mencionadas, experimenta, entre otros aspectos:

- Bienestar y logros
- Valentía, seguridad y autoafirmación
- Clima y cultura positiva
- Poder de decisión
- Autoestima, respeto y auto realización

El Empleado Responde al nuevo modelo de organización con:

- Liderazgo asertivo de servicio
- Comunicación asertiva abierta, directa y sincera

- Cohesión y afiliación al equipo de trabajo
- Conducta proactiva y pro social
- Responsabilidad y vocación de servicio

Frente a la buena actitud del Empleado, la Gerencia experimenta:

- Productividad y eficiencia
- Alto compromiso institucional
- Organización efectiva y cultura organizacional

Por lo que la Gerencia Responde con:

- Planificación y control administrativo
- Toma de decisiones oportunas y confiables
- Gerencia de Recursos Humanos

Los Resultados conseguidos con este modelo se resume en:

- Comportamiento Organizacional Asertivo de Servicio
- Alta motivación y desempeño laboral
- Desarrollo Organizacional
- Facilidad de cambios
- Habilidad social y técnica
- Espíritu de Cuerpo
- Administración del Tiempo
- Valores y estándares
- Estructura organizativa alineada

Lo manifestado se plasma en el siguiente diagrama:

Diagrama No. 3
ESQUEMA ANALITICO DEL MODELO ORGANIZATIVO PROPUESTO
Promovido por un Liderazgo Asertivo de Servicio



Fuente: Investigación primaria, Observación

Elaborado por: Ing. Miguel Semiglia Seminario

4.8. MANTENIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

Una vez adaptada la organización, al modelo deseado, promovido por el liderazgo asertivo de servicio, es importante conservarlo y estar pendiente, de todo cambio, para dotarlos con los medios necesarios para su funcionalidad.

Según Henri Fayol, citado por Hall en (1981), "Organizar un negocio es dotarlo con todo lo necesario para su funcionamiento: materias primas, herramientas, capital y personal".

La realidad es que las organizaciones son sistemas sociales y por lo tanto están regidas por procesos dinámicos. La dinámica hace que el cambio sea una constante que debe de afrontar para poder sobrevivir. Aún sus elementos más arraigados como la cultura reciben el impacto de esta necesidad. Los subsistemas organizacionales son interdependientes entre sí y un cambio en cualquiera de ellos interviene en los demás. Es por ello que independientemente de la naturaleza del cambio que se implante en una empresa, este debe ser planeado y ser precedido de un estudio que muestre el impacto en todo el sistema (García, 2012).

Mateu (1979, 1984), partiendo de una concepción de la organización como

sistema abierto, define a la organización como un sistema social complejo e interdependiente cuya dinámica depende no sólo de las aptitudes, valores, actitudes, necesidades y experiencias de sus miembros, de los procesos sociales internos y externos –interpersonales, de grupo e intergrupo- sino también de los cambios culturales y técnicos de su entorno (NCA Gerencia Educativa, 2013).

Bajo estas consideraciones, la empresa, debe mantener la administración de sus recursos humanos, apoyado con planes estratégicos, y demás herramientas de análisis del comportamiento organizacional, y no solo recurrir a ellos cuando existen circunstancias que afectan su productividad y eficacia.

La aplicación del Modelo Organizativo, solo tendrá éxito si además de lograr el cambio de aptitudes, tanto del personal de empleados y directivos como de los propietarios, se mejoren las condiciones de trabajo; razón por la cual el cumplimiento del proyecto tiene que ser completo e integral, pues cualquier desviación, omisión o cambios inconsecuentes provocaría una distorsión del sistema y una confusión en el funcionamiento de la empresa y de la organización.

4.9. COSTOS DE FASES DEL PROYECTO.

El proyecto global alcanza un costo de 48.170 dólares que involucra el costo de cuatro fases: Administración del Proceso Productivo por un valor de \$17.570; Organización Asertiva de Servicio por \$ 6.200, Equipamiento de Seguridad e Higiene Industrial por \$14.795, y Actividades de Apoyo por \$9.605.

En el **Cuadro No. 29** se detalla el costo del proyecto de Organización promovido por el Liderazgo Asertivo de Servicio. Se han establecido un presupuesto de auto financiamiento del proyecto en los 6 primeros meses de ejecución del proyecto. Esto es 880 pares incrementados x \$9,52 de margen de contribución (calzado de \$34 x 0.28% de utilidad) equivalente a \$8.377,6 x 6 meses = \$50.265,60.

Cuadro No. 29 - Costos del Proyecto de Organización promovido por el Liderazgo Asertivo de Servicio

FASES	COSTO	RESULTADOS A ESPERARSE
No. 1: Administración del Proceso Productivo	Sueldo de Coordinación de Servicios (\$9.600; 6 meses, primer año) Adecuación de oficinas (\$3.500) 1 Equipo de Computación (\$1.500) Uniformes: 33 trabaj. (\$2970) SUBTOTAL: \$17.570	Balanceamiento de línea, Incremento de la producción en 800 unidades mensuales.
No. 2: Organización Asertiva de Servicio	Cursos de Capacitación del personal + refrigerio, en la planta: 4 módulos -120horas (\$6.200) SUBTOTAL: \$6.200	Desarrollo del personal en habilidades sociales, comunicación asertiva, trabajo en equipo y liderazgo de servicio
No. 3: Seguridad e Higiene Industrial	Sistema de Extracción de Aire (\$6.000) Sistema de alarma con 18 botoneras (\$550) Curso de SHI (\$2275) SECAP-\$65 -35 trabajadores Construcción de Cisterna y distribución (\$1200) 33 Sillas Ergonómicas de trabajo, de pie y sentados (\$4290) 12 Extintores (\$480) SUBTOTAL: \$14.795	Mejoramiento del Ambiente de Trabajo.
No. 4 Actividades de Apoyo	Capacitación Gerencial 1 módulo – 4 personas (\$1740) Capacitación Ventas 1 módulo – 4 personas (\$1365) Asesoría Gerencial y Financiera 1 mes=2500 Software Integrado \$ 4000,00 SUBTOTAL: \$9.605	
INVERSIÓN TOTAL		\$ 48.170,00

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Ing. Miguel Semiglia Seminario

La empresa dispone de una gran posibilidad de implementación del proyecto, tomando en cuenta las altas inversiones en maquinaria que dispone, para conseguir automatización y buen acabado, y la capacidad de autofinanciamiento, mediante el

ahorro que conseguiría, con los beneficios de ejecución del proyecto, entre ellos: la producción en línea, productividad del trabajo en equipo, mejoramiento de los sistemas de información y toma de decisiones bajo certidumbre.

4.9.1. CONTRATACIÓN DEL COORDINADOR DE SERVICIOS

El perfil profesional del Coordinador de Servicios, se define como Ingeniero Industrial, especializado en Seguridad e Higiene Industrial, con estudios en sociología o su equivalente, con tres años de experiencia, como mínimo, preferentemente, en plantas industriales con sistema de producción por Lotes, requisitos definidos en función de las necesidades del puesto de trabajo y un análisis de los perfiles profesionales de las diferentes carreras, así como la decisión del Gerente. En el Cuadro No. 30 se detalla la provisión de pago de sueldo del personal a contratar. Se tiene previsto dar un bono a un empleado de apoyo que colaborará, administrativamente con el Coordinador de Servicios, en la organización asertiva, control de producción y S.H.I.

Cuadro No. 30 - Provisión de pago de sueldo del personal de Coordinación de Servicios

(Valores en dólares)

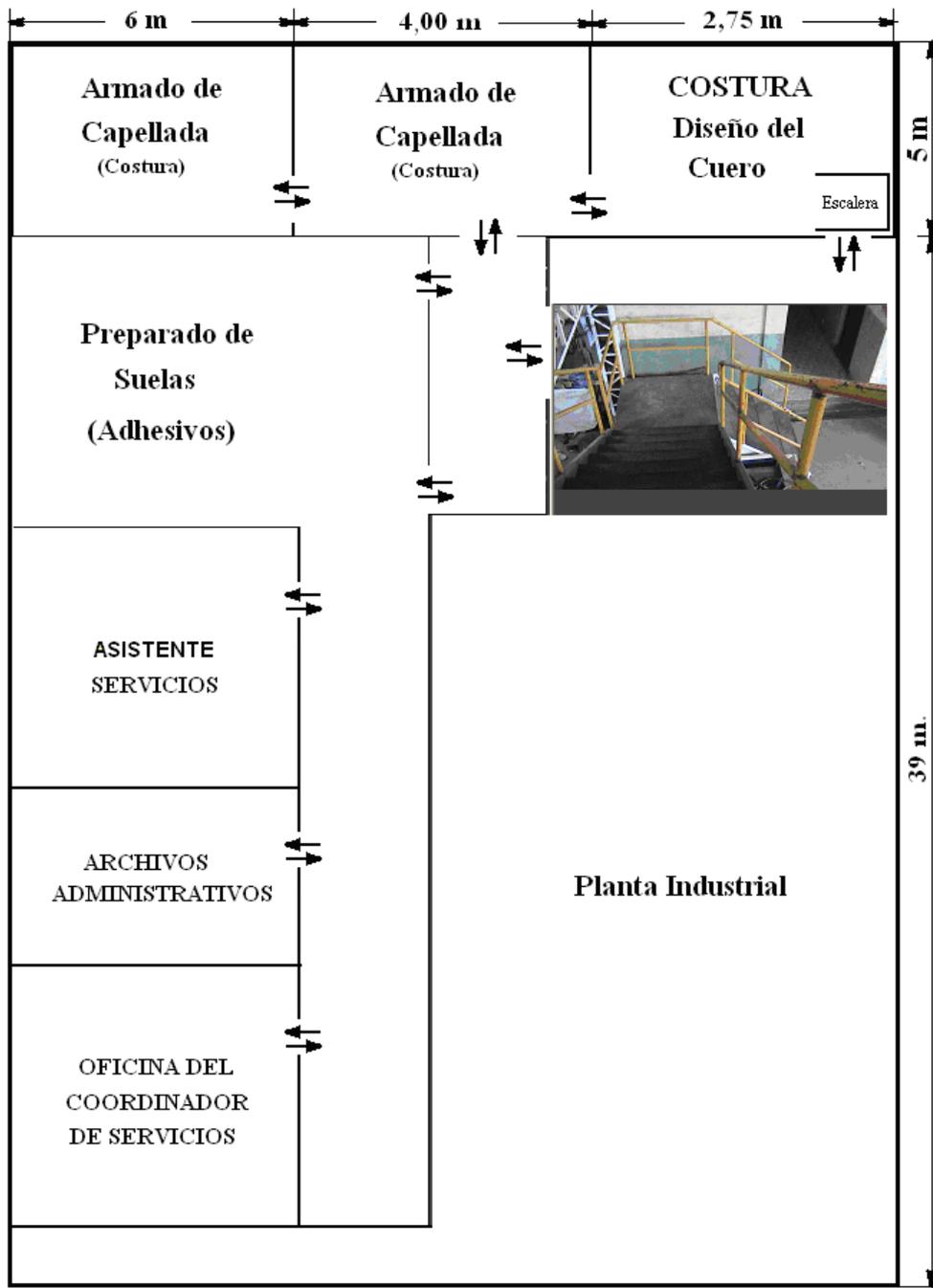
Cargo	INGRESOS				Aporte Patronal 11,15%	TOTAL	
	Sueldo	13vo. Sueldo	14vo. Sueldo	Total		Mensual	CAP. OP. (6 meses)
Mano de Obra Indirecta							
Coordinador de Servicios	\$ 1.200,00	\$ 100,00	\$ 24,33	\$ 1.324,33	\$ 133,80	\$ 1.458,13	\$ 8.748,78
Bono Administrativo al Asistente de Coordinación de Apoyo de Servicio						\$ 142,00	\$ 852,00
Subtotal						\$ 1.458,13	\$ 9.601

Elaborado por: Ing. Miguel Semiglia Seminario

4.9.2. ADECUACIÓN DE OFICINAS DE COORDINACIÓN DE SERVICIOS

La Adecuación de oficinas de Coordinación de Servicios genera un costo de \$3500,00 y estará localizada en el attillo, cada oficina dispondrá de un escritorio con sillón giratorio y aire acondicionado, tal como se ilustra en el **Gráfico No. 4**.

Gráfico No. 4 - Ubicación Propuesta de Oficinas de Coordinación de Servicios



Fuente: Investigación Directa, KAREANN

Elaborado por: Ing. Miguel Semiglia Seminario

4.9.3. Compra de Equipo de Computación

El Equipo de Computación asciende a \$ 1.500 dólares, equivalente a \$1.266,00 en Hardware y \$234.00 a la Instalación. Una computadora será destinada para el Coordinador de Servicios y la otra para el Asistente de Servicios. En el **Cuadro No. 31** se ilustra los Costos del Equipo de Computación.

Cuadro No. 31 - Costos del Equipo de Computación

DETALLE	DESCRIPCIÓN	P. U.	CANT.	VALOR
Case	Pedestal	25.00	2	50.00
Mainboard	MSL P4 5775 NVIDIA 1333	70.00	2	140.00
Procesador	Intel DC 1.8 GHZ 800	85.00	2	170.00
Memoria	2GB, 667 MHGZ XTRATEC	38.00	2	76.00
Pen Drive	PNY 4 GB MINI ATTACHE	20.00	2	40.00
Monitor	LCD LG 20" Flat	170.00	2	340.00
Multifunción	LEXMARK X543DN	140.00	2	280.00
Disco Duro	500Gb. Serial Alta	50.00	2	100.00
UPS	Thor 600VA Regulador	35.00	2	70.00
SUBTOTAL				1266.00
Inst. Eléct.		234.0	1	234.00
TOTAL				\$1.500,00

Fuente: CARTIMEX

Elaborado por: Ing. Miguel Semiglia Seminario

4.9.4. Capacitación del Personal

La capacitación del personal sobre organización y liderazgo asertivo de servicio, tiene un costo de \$6.680,00, a desarrollarse en 2 niveles: uno a nivel exclusivamente administrativo y el otro a nivel de empresa. En el **Cuadro No. 32** se muestra la propuesta de Capacitación y Adiestramiento.

Cuadro No. 32 - Propuesta de Capacitación y Adiestramiento

<p>Generalidades: Participativo obligatorio para todo el personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gerente - Asistente de Gerencia - Coordinador de Servicios - Asistente de Servicios Productivos - Secretaria - Contadora - Personal de Planta, 33 empleados
<p>Contenido:</p> <p>NIVEL 1: PERSONAL ADMINISTRATIVO: Gerente y personal administrativo</p> <p>1. Administrativo – Financiero: (Módulo 1)</p> <ul style="list-style-type: none"> - La Contabilidad y el control Administrativo - Estimaciones de recursos, Planificación y Presupuesto - Relación costo, volumen y utilidad y Evaluación Económica Financiera - Documentos administrativos: informes, memorando, cartas, factura, letra de cambio, pagaré, entre otros. - Evaluación de Desempeño <p>2. Producción, Inventario y Mantenimiento Preventivo (Módulo 2)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Administración de la Producción: Hoja de Ruta, Balanceamiento de Línea, Planificación de la producción. - Determinación de necesidades de las Órdenes de Producción: materiales, personal, maquinaria - Administración de Mantenimiento - Habilidades Directivas y Gestión de Equipos de Trabajo - Sistema de Inventario: perpetuo y físico. <p>NIVEL 2: PERSONAL DE VENTAS (1 módulos):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Formación Básica de Vendedores 2. Servicio al Cliente <p>NIVEL 3: TODO EL PERSONAL (4 módulos):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo Empresarial • Liderazgo Personal y Auto liderazgo • Comunicación Asertiva de Servicio y Protocolos interpersonales • Organización y Trabajo en Equipo
<p>PARTICIPANTES:</p> <p>Nivel 1: 4 empleados: Gerente y personal Administrativo</p> <p>Nivel 2: 4 empleados: Gerente y personal de Ventas</p> <p>Nivel 3: 37 empleados: 33 personas de Planta y 4 de Administración.</p>
<p>DURACIÓN Y COSTO:</p> <p>Nivel 1: 1 Módulos de 60 horas, \$25 por hora. Costo: \$ 1500,00 Refrigerio: \$ 240,00. Subtotal: \$ 1740,00</p> <p>Nivel 2: 1 Módulos de 45 horas, \$25 por hora. Costo: \$ 1125,00 Refrigerio: \$ 240,00. Subtotal: \$ 1365,00</p> <p>Nivel 3: 180 horas. 4 módulos de 45 horas, \$25 por hora. Costo: \$ 4.500,00 Proforma: Profesor Particular – Clases en Planta Refrigerio: \$ 3.200,00 Subtotal: \$ 6.200,00</p> <p>PROFORMA: CAVIDA. COSTO TOTAL: \$ 9305,00</p>

Fuente: Investigación Diercta

Elaborado por: Ing. Miguel Semiglia Seminario

4.9.5. Equipo de Seguridad Industrial

El empleado es un activo vital dentro de la organización, que para alcanzar los índices de eficacia y productividad elevada, tiene que disponer de condiciones adecuadas de desempeño laboral con capacidades de aprendizaje para capitalizar su conocimiento de habilidades, adaptabilidad y cooperación. Los equipos de seguridad industrial son el conjunto de instrumentos o aparatos de protección física, individual o colectiva, para proteger a los trabajadores en su conjunto y a sus instalaciones, de factores de riesgos. Esto aporta al bienestar personal, ambiente de trabajo idóneo, economía de costos e imagen de modernización.

Equipos de Seguridad Industrial para el personal (33 trabajadores)

- Se proporcionará calzado de seguridad industrial
- Se proveerán equipos de protección individual: orejeras, mascarillas para polvo, guantes, gafas y filtros de gases recambiables en mascarillas cada tres meses.
- Se proveerán sillas giratorias de altura regulable ergonómicas.

Equipos de Seguridad Industrial para la empresa

- Se instalarán tres extractores de gases adicionales con sistema de recolección, en las secciones en la que se manipulan solventes industriales y otros agentes contaminantes.
- Por cada cien metros cuadrados, se instalará un extintor en el área productiva, en un total de doce.
- Instalación de 18 botoneras de alarma

Prevención de Riesgos

- Servicio de medicina interna para el personal, en coordinación con el IESS, en horas laborables planificadas.
- Capacitación en S.H.I., con personal del SECAP, \$45 por persona, sobre manipulación de materias primas y riesgos de trabajo en la industria del calzado.
- Simulacro contra incendio: cada seis meses para que el personal esté capacitado en siniestros.

La implementación adicional de Seguridad e Higiene industrial alcanza los

\$12.280.00, desglosado en: Equipos de S.H.I. por un monto de \$9505.00, Infraestructura por 1200.00; en tanto que, la capacitación y adiestramiento, en S.H.I se estimó en \$1575.00. En el **Cuadro No. 33** se detalla la inversión SHI propuesta.

Cuadro No. 33 - Inversión en Seguridad Industrial

DETALLE	REFERENCIA	VALOR(\$)
1. Equipos de S.H.I.		
- Sistema de Extracción de Aire	3 extractores con ductos	\$6000.00
- Sistema de Alarma	18 botoneras	\$550.00
- Extintores:	5 Extint CO2, 10 lbs x 26 c/u	\$480.00
- Protección individual	7 PQS, 30 lbs. x 50 c/u-	
Sillas Ergonómicas Industriales, de pie y sentados	\$130 c/u x 33 sillas Ergo	\$4.290.00
SUBTOTAL		\$11.320.00
2. Infraestructura		
Construcción de Cisterna y distribución	8 m. de alto, 7 m3., distrib. 150 m lineales, bomba 3 HP	\$1.200.00
SUBTOTAL		\$1200.00
3. Capacitación y Adiestramiento		
Curso SECAP de S.H.I.	\$65 x 35 empleados, 1 mes	\$2.275.00
SUBTOTAL		\$2275.00
TOTAL		\$14.795.00

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Ing. Miguel Semiglia Seminario

5. PROGRAMACIÓN PARA PUESTA EN MARCHA

Es la fase de programación general de actividades, que disponen los gestores del proyecto, para la puesta en marcha de la propuesta, a través del cual se definen las estructuras programáticas, metas, tiempos, responsables, instrumentos de acción y recursos necesarios para el logro de los objetivos.

5.1. EL PLAN DE EJECUCIÓN Y CONTROL

El Plan de Ejecución y Control es un programa de actuación sistémico institucional, diseñado para coordinar y sincronizar los esfuerzos participativos de los gestores del proyecto, de manera de servir de guía de acción ejecutoria, interdisciplinaria e inter funcional, para coordinar y alinear las acciones programadas, previstas en los planes estratégicos y de recursos humanos. Se centra en la búsqueda de fomentar equipos de trabajo, con responsabilidad y control compartido, con el fin de combinar las acciones de gestión, control, seguimiento, alcances, procesos de verificación y medidas de contingencias, definidas para llevar a la práctica las metas establecidas.

La ejecución, es la realización del proyecto con el fin de alcanzar paulatinamente los resultados especificados en la formulación y con ello el objetivo esperado. Paralelamente a la ejecución, se lleva a cabo el seguimiento, que es la supervisión continua o periódica de la ejecución, para introducir, de ser el caso, los correctivos necesarios para el logro de los objetivos (Crespo, 2011).

Para orientar el desarrollo de la ejecución del presente proyecto se emplea la Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) de Project Management Institute, Inc. (PMI), la cual dispone de una descripción general de los fundamentos de la Gestión de Proyectos reconocido, como buenas prácticas, por las normas ANSI (Instituto Nacional Estadounidense de Estándares).

Dirigir y Gestionar la ejecución del proyecto es el proceso que consiste en ejecutar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto para cumplir con los objetivos del mismo. Los elementos de Gestión de Ejecución del Proyecto, en función de los aportes del PMI (2008) son (Talledo Jimenez, 2004):

- a) **Gestión del Alcance del Proyecto:** Considera los procesos necesarios para asegurarse que el proyecto incluya todo el trabajo requerido para completar el proyecto satisfactoriamente.

En el desarrollo del Plan, se considera el alcance del proyecto, que consiste en identificar el trabajo requerido y los resultados finales deseados, de cada gestor del proyecto, para combinar acciones conjuntas. Se han establecido dos tipos de alcances: el alcance del proyecto, que hace referencia a las actividades previstas para cubrir la planificación del proyecto; y, el alcance del producto, que refiere al propósito de conseguir cualidades y funciones específicas deseadas del producto o resultados del proyecto, que es: lograr un modelo funcional del comportamiento organizacional, basado en el liderazgo asertivo de servicio compartido.

Definir el alcance del proyecto es identificar todo el trabajo que el proyecto ejecutará para alcanzar su meta final. El trabajo incluye las actividades identificadas en el marco lógico y las actividades que el equipo del proyecto ha identificado como necesarias para apoyar al mismo, tales como el desarrollo de las capacidades del equipo, gerencia de los interesados en el proyecto, reuniones y presentaciones del proyecto, y todas las actividades importantes que consumirán los recursos del proyecto (PM4DEV-Project Management For Development Organizations, 2004).

- b) **Gestión del Tiempo del Proyecto:** Toma en cuenta los procesos necesarios para lograr la conclusión del proyecto a tiempo (PMI, 2008).

El tiempo del proyecto es de tres años, y los procesos necesarios están definidos en los planes de acción señalados en los Planes Estratégico y de Recurso Humanos.

- c) **Gestión de los Costos del Proyecto:** Se refiere a los Costes del Proyecto incluye los procesos involucrados en la planificación, estimación, preparación del presupuesto y control de costes de forma que el proyecto se pueda completar dentro del presupuesto aprobado.

La inversión total del proyecto, expuestos en detalle en el Cuadro No. 29 asciende a \$48.170. No se contempla costos incrementales, derivados de la ejecución del proyecto, en razón de que formarán parte de las rutinas y funciones de trabajo.

- d) **Gestión de la Calidad del Proyecto:** Incluye todas las actividades de la organización ejecutante que determinan las políticas, los objetivos y las responsabilidades relativos a la calidad, de modo que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales se emprendió.

La gestión de calidad del Proyecto está considerado en el presenta Plan, en las columnas: “Alcance del Producto”, “verificación de Resultados” y las responsabilidades en “Control y Seguimiento”, expuesto en el **Cuadro No. 34**.

- e) **Gestión de los Recursos Humanos:** La Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto incluye los procesos que organizan y dirigen el equipo del proyecto. El equipo está compuesto por las personas a quienes se les han asignado roles y responsabilidades para concluir el proyecto.

Esta gestión corresponde al personal administrativo de la empresa, identificados como gestores: Jefe del Proyecto, representado por el Gerente; el Coordinador de Servicios, como Líder del Proyecto; Equipo del Proyecto, conformado por: Asistente de Servicios, Contador, Personal de Planta y Vendedores; y el Grupo de Apoyo, representado por los Asesores Gerenciales.

- f) **Gestión de las Comunicaciones del Proyecto:** Esta Gestión incluye los procesos necesarios para asegurar la generación, recogida, distribución, almacenamiento, recuperación y destino final de la información del proyecto en tiempo y forma. Para el Efecto se empleará los mecanismos de control de actividades descritos en detalle en el punto 5.3.

- g) **Gestión de los Riesgos del Proyecto:** Incluye los procesos relacionados con la planificación de la gestión de riesgos, la identificación y el análisis de riesgos, las respuestas a los riesgos, y el seguimiento y control de riesgos de un proyecto. Para el efecto, se establecen medidas de contingencias para cada gestor del

proyecto, descritos en el Plan de Ejecución y Control, **Cuadro No. 34**.

- h) **Gestión de las Adquisiciones del Proyecto:** Considera los procesos para comprar o adquirir los productos, servicios o resultados necesarios fuera del equipo del proyecto para realizar el trabajo.

En el punto 4.9 se detalla los costos de las fases del Proyectos, cuya gestión de compra es realizada por el Gerente, en función del Cronograma de Actividades de la Propuesta, **Cuadro No. 36**.

En el **Cuadro No. 34**, se muestra el Plan de Ejecución y Control del Proyecto, en el cual se hace referencia sobre las acciones conjuntas de coordinación de los gestores del proyecto: Jefe del Proyecto, Líder del Proyecto, Equipo de Proyecto y Grupo de Apoyo. A continuación se describe su contenido:

1. Se establece como Jefe del Proyecto al Gerente, quien estará a cargo de administrarlo y proporcionar los recursos aprobados. Las actividades de control y seguimiento tendrá lugar, con la asidua supervisión y coordinación, del Líder del Proyecto. El alcance del proyecto, se establece con la gestión del cumplimiento de los planes, estratégico y RRHH; y el alcance del producto, con los resultados de mejorar la productividad del equipo y promover el Modelo Organizativo con Liderazgo Asertivo de Servicio. La verificación de los resultados de su gestión, se determinará con los indicadores, definidos en cada uno de los planes; en tanto que, las medidas de contingencia, los adoptará cuando decide, corrige y adopta las medidas correctivas planteadas por el líder y su equipo.
2. La función del Líder del Proyecto la desempeñará el Coordinador de Servicios, quien será responsable de dirigir e integrar los esfuerzos cooperativos del Equipo del Proyecto. El control y seguimiento, a adoptar, se establece con la acciones de supervisar, registrar, analizar y evaluar los avances de productividad y prevención de riesgos del personal. La gestión, se determinará con el cumplimiento del porcentaje de metas por año; mientras que el alcance del producto, se determina al propiciar un clima favorable con desempeño eficiente y asertivo. La verificación de sus resultados, se evaluará con el Informe de Actividades, que deberá presentar semanalmente, al Jefe de Proyectos, el cual servirá de Control de Avance. En cuanto a la aplicación de medidas de

contingencias, deberá establecer medidas correctivas, analizadas con su equipo, para que sean resueltas por el Jefe de Proyecto.

3. El Equipo de Proyecto estará conformado por: Asistente, Contador, Personal de Planta y Vendedores. Las acciones conjuntas de coejecución estarán encaminadas a tratar los problemas y necesidades del personal y participar en el planteamiento de soluciones, juntamente con el Líder del Proyecto; el control y seguimiento que le corresponde será de observar que sus miembros funcionen bajo autocontrol y autogestión. El alcance del proyecto se establece en cumplir la acciones programadas de producción en porcentaje - metas año, el alcance de producto implica en mejorar la participación, cooperación, cohesión e integración de los miembros del equipo. La verificación de su gestión se comprueba con un clima favorable propiciado por un trato asertivo de servicio y responsabilidad compartida. La medida de contingencia posible, para el desarrollo del equipo, se establece con la búsqueda de medidas correctivas que involucre la participación de los miembros del equipo.

4. Para asesorar a los gestores del proyecto, se contará con un grupo de apoyo o especialistas, cuyas acciones específicas serán de observar, asesorar acciones correctivas y formar parte del órgano consultivo. El control y seguimiento para el desempeño de sus funciones será el control de cambios integrados, que consistirá en analizar todos los resultados de la empresa en el orden productivo, económico y financiero. El alcance del proyecto, bajo competencia, se establece en brindar soporte con acciones integradas, que se apoyan y complementan entre sí, mientras que el alcance del producto, corresponde a la correcta aplicación de modelo organizacional propuesto, conforme a los objetivos planteados.

La verificación de gestión se establece mediante los resultados que se obtengan en la aplicación de nuevos test de Desempeño, de Clima y de Asertividad, y los resultados de los indicadores de los respectivos planes: Empresarial y de Recursos Humanos. Como medidas de contingencias se considera las propuestas de medidas correctivas: técnicas, económicas, financieras, humanas y organizativas.

De una manera resumida los aspectos expuestos en los párrafos precedentes se presentan a continuación.

Cuadro No. 34 - Plan de Ejecución y Control

Gestor del Proyecto	Responsable	Acciones de Gestión	Control y Seguimiento	Alcance		Verificación	Medidas de Contingencia
				Proyecto	Producto		
Jefe del Proyecto	Gerente	Administrar el proyecto y proporcionar los recursos aprobados	Supervisar y coordinar la gestión del Líder del Proyecto y su equipo	Gestionar el cumplimiento de Planes, estratégico y RRHH	Productividad del Equipo y Promover el Modelo Organizativo	Comprobar, con los indicadores, los Resultados de los Planes Alcanzados	Decidir, Corregir y Adoptar medidas correctivas planteadas por el Líder y su equipo
Líder del Proyecto	Coordinador de Servicios	Dirigir e Integrar los esfuerzos cooperativos del Equipo del Proyecto	Supervisar, registrar, analizar y evaluar los avances de Productividad y Prevención de Riesgos	Gestionar el Cumplimiento del porcentaje de metas x año	Propiciar un Clima favorable con desempeño eficiente y asertivo	Presentar al Jefe de Proyectos el informe de Actividades y Control de Avance	Plantear medidas correctivas analizadas con su equipo
Equipo de Proyecto	Asistente Contador Personal de Planta Vendedores	Tratar los problemas y necesidades del personal y participar en el planteamiento de soluciones	Observar que sus miembros funcionen bajo Autocontrol y Autogestión	Cumplir la acción programada de producción en % metas año	Mejorar la participación, cooperación, cohesión e integración	Clima favorable y trato asertivo de servicio y responsabilidad compartida	Buscar medidas correctivas con la participación de los miembros del equipo
Grupo de Apoyo (Especialistas)	Profesionales contratados para Asesoría Gerencial	Observar, asesorar acciones correctivas y formar parte del órgano consultivo	Control de Cambios Integrados	Brindar soporte con acciones integradas, que se apoyan y complementan entre sí	Aplicación de Modelo Organizacional Propuesto	Aplicación de Test de Desempeño, de Clima y de Asertividad e Indicadores	Propuestas de medidas correctivas: técnicas, humanas y organizativas

Fuente: Plan Estratégico y de Recursos Humanos

Elaborado por: Ing. Miguel Semiglia Seminario

5.2. ASPECTOS HUMANOS DE LA PLANIFICACIÓN

A diferencia de las máquinas que cumplen a cabalidad nuestras indicaciones, en cualquier momento y con el grado de funcionalidad deseado, el ser humano requiere ser motivado, en el desarrollo de sus habilidades y nivel de compromiso esperado. A continuación se ilustran los aspectos humanos que se consideran requisitos para conseguir una adecuada planificación.

a) **Receptividad:** es la capacidad del personal para captar las instrucciones y necesidades laborales, y responder a sus señales con las medidas voluntarias espontáneas y favorables que la situación exija. Ahora bien, el comportamiento humano no es uniforme en relación con una misma señal, pues varía conforme a la percepción de cada uno, a su perfil psicológico social, así como también en función de variables transitorias. Siendo esto así, al concebir un sistema de control, es conveniente que se evalúen las posibles reacciones de las personas que estarán

sujetas a ese control. Puesto que, la receptividad del entorno, que oscila desde la munificencia hasta la hostilidad, es el grado con que el entorno de una organización facilita o dificulta que esta logre sus objetivos (Sánchez E., 2008).

- b) **Aceptación de las metas establecidas:** Las metas institucionales no pueden ser impuestas, porque responden a un fenómeno de origen psicológico, que compromete la voluntad de sentido, que es la motivación primaria del ser humano, para responder con esfuerzo, persistencia y calidad del desempeño, porque incumbe directamente, en la persona, en lo que considera positivo y realizable. El trabajador debe considerar que las metas son razonables y pueden ser alcanzadas con un esfuerzo normal, que no sobrepase los límites de su capacidad física, inclusive compatible con sus metas individuales.

Las metas eficientes no sólo deben ser entendidas sino también aceptadas; los supervisores deben explicar su propósito y la necesidad que la organización tiene de ellas, especialmente si serán difíciles de alcanzar. La aceptación de metas también influye en el grado de dificultad que éstas pueden tener. Cuando las metas se unen al intento por elevar las expectativas, el esfuerzo conduce al desempeño; establecer metas difíciles puede impulsar a la productividad (Gordon, 1997). (Atalaya Pisco, 1999).

- c) **Participación:** es el grado de contribución o colaboración expresa de los individuos al cumplimiento de metas, que se consigue cuando el trabajador está inspirado en un compromiso institucional, en función de las expectativas avizoradas, que lo involucran al esfuerzo (trabajo).

Las decisiones que se toman con la participación de todo el equipo tienen mayor aceptación que las decisiones tomadas por un solo individuo. Cada uno se siente partícipe de las decisiones operativas, por lo que respetar una disciplina de equipo resulta mucho más fácil, que ante decisiones y metodologías impuestas desde fuera (Henric-Coll, 2012).

5.3. MECANISMO DEL CONTROL DE ACTIVIDADES

Los mecanismos de control de actividades revisten una gran importancia en la

meta organizacional, porque contribuye a verificar que las acciones realizadas se hagan satisfactoriamente conforme a lo planificado; de manera de establecer, de ser necesario, los correctivos para mantener el sujeto de control dentro los parámetros establecidos.

Campos (2003), señala que el control es un esfuerzo sistemático para establecer normas de desempeño con objetivos de planificación, para diseñar sistemas de reinformación, para comparar los resultados reales con las normas previamente establecidas, para determinar si existen desviaciones y para medir su importancia, así como para tomar aquellas medidas que se necesiten para garantizar que los recursos de la empresa se usen de la manera más eficaz y eficiente posible para alcanzar los objetivos de la empresa (Proceso y principios de control, 2005).

Para Henry Fayol (1921), el control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

Uno de los principales problemas de un jefe, es conocer el avance diario de trabajo de sus colaboradores; por tal motivo, requiere disponer de un Informe de Actividades, cuyo objetivo es contar con un medio eficaz de información e instrumento efectivo para establecer responsabilidades y sobre todo controlar el plan de ejecución del proyecto para mantener un constante medio de evaluación de desempeño y avance de cumplimiento. En el Informe se registran las actividades realizadas por día, las horas empleadas y el porcentaje relativo; al final se hace un detalle semanal de las horas empleadas en: el proyecto Organizativo y el porcentaje de implementación alcanzado, en coordinación de servicios, vacaciones, acciones no previstas, asuntos personales y permisos por enfermedad o calamidad doméstica.

El **Cuadro No. 35** muestra el formulario denominado "Informe de Actividades", que constituye un resumen de la utilización del tiempo, y será llenado por cada funcionario responsable: Coordinador de Servicios y Asistente de Servicios, y entregado semanalmente al jefe inmediato (Gerente).

5.3.1. CONTROL DE LA ORGANIZACIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO

Se implementará la Hoja de Ruta, **Gráfico No. 5**, cuyo objetivo es conocer el cumplimiento de las Órdenes de Producción, en cada una de las fases productivas y las observaciones posibles. En ella se registrará la fecha de inicio y terminación de cada orden de producción, el presupuesto de horas, la fecha y hora de recepción, la producción alcanzada y horas invertidas, el responsable de la supervisión y las posibles observaciones en cada fase productiva.

Cuadro No. 35

INFORME DE ACTIVIDADES				
NOMBRE: _____				
SEMANA DEL _____ AL _____ DE 201				
MES: _____				
DIA	ACTIVIDAD REALIZADA	HORAS	L.A. %	OBSERVACIONES
RESUMEN DE UTILIZACIÓN DEL TIEMPO				
HORAS DISPONIBLES EN LA SEMANA:		_____		
HORAS EFECTIVAS TRABAJADAS (ABCDE):		_____		
(A) Horas empleadas en el Proyecto Organizativo de Productividad : (B) Horas empleadas en acciones no previstas : (C) Horas empleadas de Coordinación de Servicios : (D) Horas empleadas para vacaciones : (E) Horas empleadas por asuntos personales : (F) Horas empleadas para permisos por enfermedad o calamidad doméstica :				
L.A. % = Porcentaje de Implementación Alcanzada				

Fuente: Investigación primaria

Elaborado por: Ing. Miguel Semiglia Seminario

Gráfico No. 5

HOJA DE RUTA

ORDEN DE PRODUCCIÓN No.: _____ CANTIDAD: _____ FECHAS: INICIO: _____ TERMINACIÓN: _____

No.	RUTA DEL PROCESO	HORAS		RECEPCIÓN		PRODUCCIÓN OBTENIDA		SUPERVISADO POR:	
		PRES.	RESPONSA.	FECHA	HORA	CANTIDAD	HORAS	RESPONS.	OBSERVAC.
1	Recepción, Insp. y almac. de M. Primas								
2	Trazada de piezas								
3	Sección de corte o suajado								
4	Preparado y estampado								
5	Guía de cosido								
6	Sección de respunte o costura								
7	Ensamble de capellada								
8	Elaborac. y montaje de Contrafuertes								
9	Conformadora y secado								
10	Ensamble Capellada y planta								
11	Elaboración de Ojales								
12	Armado de Punta y Talón								
13	Raspado y marcado de la capellada								
14	Preparado de Ensamble, Aplic. Adhesivos								
15	Preparado de Suela								
16	Secado y Ensamble de calzado								
17	Prensado y descalse (sacado de horma)								
18	Cosido								
19	Inspección de Calidad								
20	Corrección de fallas								
21	Acabado								
22	Empaque								
23	Embalaje								
REVISADO POR:		APROBADO POR:							

Fuente: Investigación primaria

Elaborado por: Ing. Miguel Semiglia Seminario

5.4. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

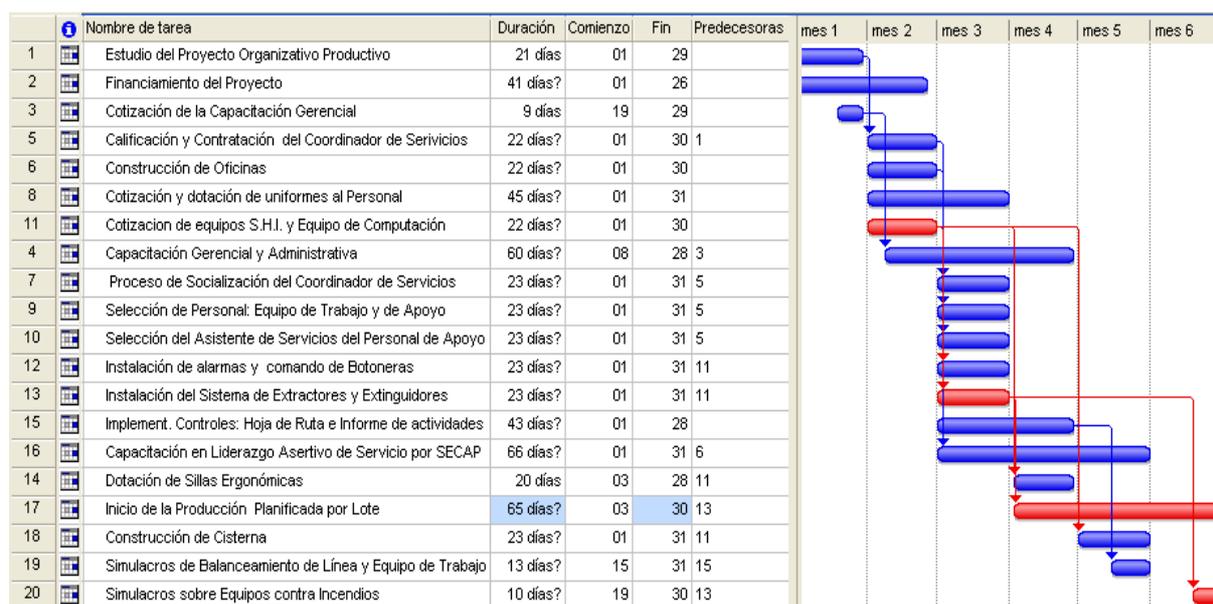
La ejecución del proyecto, será administrada profesionalmente, por el Coordinador de Servicios y por supuesto bajo coordinación directa del Gerente propietario de la empresa, basado en una planificación de actividades conforme al desarrollo secuencial y coordinación de gestiones, con el cual se facilitará el control y coordinación de actividades.

Para la determinación del período de tiempo de las actividades del proyecto se utiliza como herramienta el Diagrama de Gantt de Microsoft Project, que permite ilustrar gráficamente los tiempos invertidos y facilita la coordinación visual de las actividades planificadas a través del tiempo.

El Cronograma de actividades constituye el principal medio de control de actividades y de fijación de metas. El tiempo de ejecución del proyecto desde su

aprobación hasta su ejecución es de 6 meses. En el **Cuadro No. 36**, se detalla el cronograma de actividades de implementación del Modelo Organizacional promovido por un Liderazgo Asertivo de Servicio, el cual podrá ser reajustado, tanto en actividades como en tiempo, de ser necesarios conforme se den los hechos o circunstancias.

Cuadro No. 36 - CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE LA PROPUESTA
(Tiempo en meses)



Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Ing. Miguel Semiglia Seminario

5.5. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN SOBRE LIDERAZGO Y ASERTIVIDAD AL SERVICIO

El programa de capacitación es el instrumento que sirve para explicitar los propósitos formales e informales de la capacitación y las condiciones administrativas en las que se desarrollará. El programa debe responder a las demandas organizacionales y las necesidades de los trabajadores (Fletcher, 2000) (Aguilar Morales, 2010).

La empresa ha fijado su desarrollo organizacional, basado en la confianza y la comunicación asertiva de servicio como cultura organizacional, por consiguiente tiene que difundirlo y preparar al personal hacia el nuevo modelo organizacional de

valores compartidos y beneficios mutuos.

Se analiza, de manera particular, el programa de Capacitación sobre Liderazgo y Asertividad de Servicio, por ser un requerimiento clave en la propuesta de Implementación del Modelo de Comportamiento Organizacional, que debe cubrir las necesidades metas concretas y los objetivos del programa; de modo de integrar en sus estructuras los mecanismos de comunicación y coordinación adecuada.

La empresa capacitadora, potencial del proyecto, es SECAP (Servicios de Capacitación Profesional), quien será responsable de la ejecución del programa y de los contenidos procedimentales: estrategias, técnicas, habilidades, destrezas y método; cuyos detalles y pormenores serán de su absoluta competencia, para no interferir o influir en el desarrollo de la capacitación; sin embargo para efectos de coordinación, se exponen los elementos importantes de la capacitación que debe llenar el programa para cubrir las necesidades de la organización y de los participantes.

El Programa de Capacitación se estructura en seis etapas, que se detallan a continuación, vinculadas de manera sistemática, mediante acciones congruentes de interrelaciones, para lograr los objetivos de capacitación de la empresa y una adecuada funcionalidad del proceso enseñanza-aprendizaje basada en aplicaciones prácticas. A continuación se detalla la estructura del programa, según los elementos sugeridos por la STPS (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Guía de Capacitación, revista técnica mexicana) (Guía de Capacitación: Elaboración de Programas de Capacitación (2da.edic.) , 2008).

1. **Objetivos:** Enunciados que establecen los propósitos a lograr a través del proceso de instrucción y sólo serán observados al finalizar éste.

Objetivo General:

- Mejorar la interacción del personal y promover conductas positivas

Objetivos Específicos de la Investigación:

- Mejorar el clima de Trabajo
 - Promover una cultura participativa y mejoramiento continuo.
 - Potenciar los puntos débiles del personal, detectados en la evaluación del Clima Laboral y Asertividad, con miras a mejorar la comunicación, participación, la calidad del trabajo y la optimización del capital humano.
2. **Estructura del contenido:** Es el conjunto de conocimientos, habilidades y/o actitudes que el participante debe adquirir, dominar y aplicar, resultado de su formación.

El temario del programa aborda las distintas áreas de interés de aplicación del Modelo Organizativo planteado y, ayudará al participante a integrarse al desarrollo organizacional y diagnosticar sus puntos de mejora sobre sus competencias sociales y operativas. El trabajo en equipo junto con la reflexión personal y el compromiso institucional, contempla facilitar el desarrollo personal y corporativo.

a) Horario de Capacitación:

16:00	Sesión general I
16:45	Pausa-café
17:00	Sesión general II
17:45	Análisis
18:00	Final de la sesión

Jornada intensiva de tarde, de lunes a viernes, definido por la Gerencia, en función de sus requerimientos organizativos.

b) Contenido Académico

El contenido académico, propuesto por SECAP, ha sido diseñado en función de las necesidades planteadas por la empresa y cumple con los objetivos planteados, se divide en cuatro módulos con el propósito de generar mayor conocimiento en cada área, con un énfasis en herramientas prácticas y conceptos concretos.

Modulo No. 1: Liderazgo Empresarial

- **Objetivo del Curso:**

Desarrollar acciones conjuntas participativas para adquirir habilidades de trabajar en equipos de alto rendimiento con sinergia positiva bajo el principio de misión, visión y objetivos institucionales.

- **Contenido:**

- ✓ El Liderazgo como principio del Desarrollo Organizacional
- ✓ Espíritu de Cuerpo de la Organización
- ✓ Gestión de Recursos Humanos
- ✓ Aplicación Práctica

- **Resultados a Esperarse:**

Elevar el Compromiso Institucional y Fortalecer el Trabajo en Equipo hacia metas compartidas y el Liderazgo Empresarial.

En el **Cuadro No. 37** se detalla el Programa del Curso de Liderazgo Empresarial, establecida en la propuesta de capacitación para el presente módulo.

Cuadro No. 37 - Programa del Curso de Liderazgo Empresarial

ÁREA	PRODUCCIÓN Y ADMINISTRACIÓN	Curso	Liderazgo Empresarial	Hoja No.	1/1
Requisitos del Participante	Personal de la Empresa				
Objetivo del Curso	Desarrollar acciones conjuntas participativas para adquirir habilidades de trabajar en equipos de alto rendimiento con sinergia positiva bajo el principio de misión, visión y objetivos Institucionales				
Duración	60 HC	Fechas		h/día	2 Hrs.
FUNCIÓN	TAREAS	CONTENIDO TEÓRICO			HORAS
Eleva el Compromiso Institucional y Fortalecer el Trabajo en Equipo hacia metas compartidas y el Liderazgo Empresarial	1. El Liderazgo como principio del Desarrollo Organizacional	Desarrollo Organizacional: Misión y Visión Relaciones interpersonales El liderazgo: estilos y poder El liderazgo dentro de la Organización Autoridad versus Persuasión El sentido de la lógica, Ética y Mística Empresarial Se necesitan líderes no jefes Liderazgo y motivación Liderazgo Organizacional - Supervisión			12
	2. Espíritu de Cuerpo de la Organización	Desarrollo Organizacional: Espíritu de Cuerpo Salud Corporativa: Identidad y Principios El líder y su equipo Evolución de grupo a Equipo Etapas del Desarrollo de un Equipo Roles dentro de un Equipo Liderazgo situacional y Delegación Organizaciones Formales e Informales de trabajo Fundamentos de la democracia y equidad			12
	3. Gestión de Recursos Humanos	Gestión de Grupos y Equipos Recursos humanos y coaching El proceso de Control del Recurso Humano La planificación Laboral y el Trabajo en Equipo			8
	4. Aplicación Práctica	Dinámica de Grupo: Pensamiento Crítico y Analítico, Control y Dominio de la Situación			13
TOTAL					45

Fuente: Propuesta SECAP

Elaborado por: Ing. Miguel Semiglia Seminario

Módulo No. 2: Liderazgo Personal y Auto Liderazgo

- **Objetivo del Curso:**

Potenciar el liderazgo personal hacia la competencia y satisfacción de necesidades mediante la realización del trabajo en equipo.

- **Contenido:**

- ✓ Satisfacción de necesidades individuales, mediante la realización del trabajo.
- ✓ Desarrollo Personal a través del liderazgo personal
- ✓ Tensiones que soporta el trabajador
- ✓ Aplicación Práctica

- **Resultados a Esperarse:**

Incentivar a que el personal disfrute su Motivación Interior, sensación de realización, haciendo una buena labor y colaborando espontáneamente con la Organización, que más ganen cuanto más produce, apoyado bajo el control de actividades, la planificación y el rendimiento mínimo de equipo de trabajo.

En el **Cuadro No. 38** se detalla el Programa del Curso de Liderazgo Personal y Auto Liderazgo, establecida en la propuesta de capacitación para el presente módulo.

Cuadro No. 38 - Programa del Curso de Liderazgo Personal y Auto Liderazgo

ÁREA	PRODUCCIÓN Y ADMINISTRACIÓN	Curso	Liderazgo Personal y Auto Liderazgo	Hoja No.	1/1
Requisitos del Participante	Personal de la Empresa				
Objetivo del Curso	Potenciar el Liderazgo Personal hacia la competencia y satisfacción de necesidades mediante la realización del trabajo en Equipo				
Duración	60 HC	Fechas		h/día	2 Hrs.
FUNCIÓN	TAREAS	CONTENIDO TEÓRICO			HORAS
Incentivar a que el personal disfrute su Motivación Interior, sensación de realización, haciendo una buena labor y colaborando espontáneamente con la Organización, que más ganen cuanto más producen, apoyado bajo el control de actividades, la planificación y el rendimiento mínimo de equipo de trabajo.	1. Satisfacción de necesidades individuales, mediante la realización del trabajo.	Necesidades Personales: Autonomía, Realización, Comprensión, Aceptación, Atención Pirámides de Maslow Conducta humana, personalidad y autoestima El Liderazgo innato como cualidad personal El Liderazgo en cualquier puesto de trabajo Actitud Positiva y fijación de metas Liderar para el Equipo			14
	2. Desarrollo Personal a través del liderazgo pe	El poder de la Reflexión y de tus objetivos El poder del Liderazgo Carismático Intelegencia Emocional y el Liderazgo Identifica tus valores y roles Fin instrumental del trabajo en las aspiraciones personales Respuesta emocional de los puestos de Trabajo Influencia de la Tecnología en el rol obrero Descubra el líder que hay en usted			12
	3. Tensiones que soporta el trabajador	De la División del Trabajo y la diversificación de los puestos de Trabajo La Especialización y sus ventajas Automatización, sus efectos favorables y desfavorables Problemas humanos de la Automatización Tensiones del trabajo y Ambiente Agradable			12
	4. Aplicación Práctica	Dinámica de Grupo sobre desarrollo y Auto liderazgo			7
TOTAL					45

Fuente: Propuesta SECAP

Elaborado por: Ing. Miguel Semiglia Seminario

Módulo No. 3: Comunicación Asertiva de Servicios y Protocolos Interpersonales

- **Objetivo del Curso:**

Propiciar el desarrollo organizacional del talento humano, mediante una comunicación asertiva eficaz, potenciando el liderazgo asertivo y la voluntad de servicio para consolidar la organización con espíritu de cuerpo.

- **Contenido:**

- ✓ Comunicación Asertiva
- ✓ Vocación de Servicio
- ✓ Liderazgo asertivo orientado al Servicio
- ✓ Aplicación Práctica

- **Resultados a Esperarse:**

Crear un clima, cultura y comportamiento laboral asertivo para potenciar el trabajo en equipo hacia el máximo desempeño productivo y eficacia con sinergia positiva.

En el **Cuadro No. 39** se detalla el Programa del Curso de Comunicación Asertiva de Servicios y Protocolos Interpersonales, establecida en la propuesta de capacitación para el presente módulo.

Cuadro No. 39 - Programa del Curso de Comunicación Asertiva de Servicios Y Protocolos Interpersonales

ÁREA	PRODUCCIÓN Y ADMINISTRACIÓN	Curso	Comunicación Asertiva de Servicio y Protocolos Interpersonales	Hoja No.	1/1
Requisitos del Participante	Personal de la Empresa				
Objetivo del Curso	Propiciar el desarrollo organizacional del talento humano mediante una comunicación asertiva eficaz, potenciando el Liderazgo Asertivo y la voluntad de servicio para consolidar la organización con espíritu de cuerpo				
Duración	60 HC	Fechas		h/día	2 Hrs.
FUNCIÓN	TAREAS	CONTENIDO TEÓRICO			HORAS
Crear un clima, cultura y comportamiento laboral asertivo para potenciar el trabajo en equipo hacia el máximo desempeño productivo y eficacia con sinergia positiva	1. Comunicación Asertiva	La comunicación y sus medios La pirámide de la comunicación Comunicación de las emociones y su equilibrio La importancia de reconocer y elegir tus pensamientos y estado de ánimo Barreras de la Comunicación Mecanismos de defensa y las objeciones Comunicación asertiva y la habilidad social Comunicación no verbal: Gestualidad y posturas Características de las personas asertivas Cómo un líder Asertivo motiva y resuelve conflictos Protocolos asertivos sociales y laborales Hacia una actitud proactiva La comunicación y el líder La conducta asertiva de los líderes			20
	2. Vocación de Servicio	Servicios Institucionales e interpersonales Percepción del Servicio Cómo ver tus puntos Ciegos Lógica, ética y mística del Servicio laboral Clima, Cultura y Comportamiento Asertivo Mayor cohesión grupal y empatía inteligentes			8
	3. Liderazgo asertivo orientado al Servicio	Técnicas del Liderazgo Asertivo Inteligen. y Equilibrio Emocional del Liderazgo El líder de líderes Liderazgo e influencia transformadora			10
	4. Aplicación Práctica	Taller de Comunicaciones Asertivas			7
TOTAL					45

Fuente: Propuesta SECAP

Elaborado por: Ing. Miguel Semiglia Seminario

Módulo No. 4: Organización y Trabajo en Equipo

- **Objetivo del Curso:**

Explicación del modelo organizativo promovido por un liderazgo asertivo de servicio para facilitar el conocimiento operativo y coordinación de labores y responsabilidades con alto compromiso y espíritu de cuerpo.

Contenido:

- ✓ Organización del Equipo de Trabajo
- ✓ Maximización del rendimiento laboral mediante el trabajo en equipo
- ✓ Modelo de Organización promovido por el Liderazgo Asertivo de Servicio
- ✓ Aplicación Práctica

- **Resultados a Esperarse:**

Preparar y concientizar al personal al nuevo estilo organizativo formal del trabajo en equipo con metas, clima y cultura organizacional institucionalizado.

En el **Cuadro No. 40** se detalla el Programa del Curso de Organización y Trabajo en Equipo, establecida en la propuesta de capacitación para el presente módulo.

Cuadro No. 40 - Programa del Curso de Organización y Trabajo en Equipo

ÁREA	PRODUCCIÓN Y ADMINISTRACIÓN	Curso	Organización y Trabajo en Equipo	Hoja No.	1/1
Requisitos del Participante	Personal de la Empresa				
Objetivo del Curso	Explicación del modelo Organizativo promovido por un liderazgo asertivo de servicio para facilitar el conocimiento operativo y coordinación de labores y responsabilidades con alto compromiso y espíritu de cuerpo.				
Duración	60 HP	Fechas		h/día	2 Hrs.
FUNCIÓN	TAREAS	CONTENIDO TEÓRICO			HORAS
Preparar y concientizar al personal al nuevo estilo organizativo formal del trabajo en equipo con metas, clima y cultura organizacional institucionalizado	1. Organización del Equipo de Trabajo	Definición del Sistema de Trabajo Cómo Organizar el Trabajo? Fijación de metas individuales y de Equipo Organización de Trabajo: Balanceamiento de cargas uniformes Mecanismo del Control de Actividades La organización y el Comportamiento Organizacional El trabajo en Equipo y Salud Ocupacional			12
	2. Máximización del rendimiento laboral mediante el trabajo en equipo	Rendimiento y Eficacia Medición cuantativa y cualitat. del desempeño Recopilación de información mediante la comunicación asertiva Evaluación del Desempeño para la planificación y coordinación interdepartamental Determinación de necesidades insatisfechas y cuellos de botella			12
	3. Modelo de Organización promovido por el Liderazgo Asertivo de Servicio	Elementos de la Organización de la Empresa Funcionamiento del Modelo Organizativo Compromiso Institucional Plan estratégico de Desarrollo Organizacional Implementación de la Comunicación Asertiva Normas Disciplinarias y Reglamento Interno			12
	4. Aplicación Práctica	4. Mejorar un sistema de Trabajo existente			9
TOTAL					45

Fuente: Propuesta SECAP

Elaborado por: Ing. Miguel Semiglia Seminario

3. **Actividades de instrucción:** Comprenden las acciones de enseñanza y aprendizaje, basadas en técnicas de instrucción, los cuales facilitan el proceso de instrucción-aprendizaje.

a) Metodología

Se empleará la metodología iterativa –experiencial; de modo que el participante pueda compartir, con sus propios casos reales, en sesiones dinámicas y participativas.

La capacitación propuesta está basada en una visión de convivencia laboral, diaria de trabajo, con una visión de transformación, tanto para el participante como para la organización.

b) Estrategia de Capacitación

El programa L.A.S. (Liderazgo Asertivo de Servicio) tiene una duración de 12 semanas, en la cual se utiliza las siguientes estrategias:

- ✓ **Cursos académicos:** Conferencias presentadas por profesores Profesionales del SECAP. Los cursos son de naturaleza multidisciplinaria, con un enfoque teórico práctico aplicado.
- ✓ **Charlas:** Se organizan charlas de acuerdo a los temas que están definidos en el programa modular, en los diversos temas previstos, para compartir con los trabajadores sus experiencias y puntos de vistas y fortalecer sus vínculos interpersonales hacia el desarrollo institucional.
- ✓ **Proyecto Aplicado:** El participante debe desarrollar una aplicación práctica, en cada uno de los cuatro módulos, relacionado con los objetivos del curso. Este proyecto será evaluado por los instructores e informado al Gerente de la empresa después que termine el curso.
- ✓ **Estudio de casos:** Se utilizan casos prácticos de comunicación para ilustrar e identificar las estrategias de liderazgo de servicio con

comunicación asertiva, facilitar su conocimiento y determinar su conveniencia. Los cuales serán proporcionados por la empresa capacitadora.

✓ **Técnicas participativas:**

- Técnicas vivenciales (de animación o de análisis)
- Técnicas que implican actuación (por ejemplo juego de roles, dramatización de vivencias)
- Técnicas auditivas y audiovisuales (grabaciones y videos)
- Técnicas visuales (escritas y gráficas)

4. **Recursos:** Son el conjunto de aparatos y materiales que apoyan y facilitan el proceso de instrucción – aprendizaje, y forman parte complementaria de los programas de capacitación.

- **Infraestructura física:** Local adecuado, ubicado en la empresa, y mobiliario apropiado.
- **Infraestructura técnica:** Equipos de apoyo: retroproyector, pizarras, papelógrafo.
- **Equipo humano:** participantes, facilitadores y consultores invitados expertos en: comportamiento organizacional, seguridad e higiene industrial, dinámica grupal, etc.
- **Recursos Didácticos:** Se proveerán materiales de estudio, carpetas, lápices, certificados.
- **Tiempo:** 4 módulos de 60 horas Cronológicas (HC) cada uno, equivalente a 45 horas pedagógicas. La hora cronológica, es aquella que marca el reloj, en función de las horas contratadas de servicio de capacitación; la hora pedagógica es el tiempo real de enseñanza/aprendizaje, en la cual se planifican las actividades efectivas pedagógicas en aula. El número de horas cronológicas ha sido definido por la empresa capacitadora.

5. **Evaluación:** La evaluación es un proceso sistemático, continuo e integral, que indica hasta qué punto han sido logrados los objetivos planteados. Es decir, el instructor debe conocer cuál es el aprovechamiento de los participantes al tomar como base los objetivos institucionales.

La evaluación será permanente, durante la ejecución del evento, como una estrategia para conocer los resultados previos y reforzar el proceso de aprendizaje, satisfacer dudas y aclarar ideas, entre otros aspectos. Al concluir el evento, el SECAP efectúa una valoración final, para valorar los objetivos alcanzados, individual y grupalmente, cuyos detalles se reserva.

6. **Bibliografía:** Son las fuentes documentales que apoyan el contenido temático: libros, artículos, publicaciones, enciclopedias, etc. que emplearán los instructores que asigne la empresa capacitadora.

El programa de capacitación ha sido desarrollado para guiar a los gestores del proyecto en el cumplimiento de las acciones estratégicas de enseñanza - aprendizaje, definido en un plazo fijo de 3 meses, de trabajo en equipo, entre el SECAP, como empresa potencial de la prestación de servicio de capacitación, y KAREANN, como empresa contratante. El principal objetivo, del presente programa de capacitación, es formular debidamente la realización del curso para conseguir los mejores resultados, de fortalecer los conocimientos, aptitudes y habilidades, que requiere el personal, para lograr el sentido de pertenencia y desempeño satisfactorio. Los gestores de la programación de capacitación deberán observar las incidencias del cambio, que en la práctica común sucede, para efectuar la reprogramación, de ser necesario, y sujetarse a las acciones coordinadas, que la herramienta de la programación ofrece a la gestión organizacional; la cual no puede efectuarse al azar y en forma descoordinada, porque responde a un propósito institucional.

CONCLUSIONES

La empresa dispone de un personal calificado, en habilidades técnicas, con más de cinco años de labores; pero al momento, no está siendo aprovechado productivamente como un equipo de trabajo; lo cual está ocasionando altos costos, retrasos en la producción, dificultad de planificación, descoordinación de actividades, entre otros aspectos. Al finalizar la investigación se llegó a determinar aspectos concretos y significativos, que se detallan a continuación:

1. La empresa no dispone de un sistema de información de control interno para conocer los cumplimientos y avances de trabajos, para propiciar la planificación y programación de actividades. El equipo de trabajo de producción funciona desarticuladamente, cada trabajador debe satisfacer sus propias necesidades de operación; lo cual ocasiona que muchas veces, tenga que abandonar su puesto de trabajo para coordinar con Administración sobre sus requerimientos.
2. El departamento de Bodega funciona sin Bodeguero; lo cual sacrifica algunas actividades de esta gestión, tales como: recepción o ingresos, almacenamiento y organización (colocación y preservación), control de existencias, despacho o atención de pedidos, reposición por compras y devoluciones. El control de stock, al momento, se mantiene en función del Sistema de Inventario Perpetuo de Contabilidad, lo cual ocurre cuando se reportan las órdenes de producción cumplidas.
3. El desempeño laboral promedio del Personal, determinado en el Test de Desempeño Laboral, se definió como normal, en un promedio de 700 puntos, que corresponde a un desempeño adecuado en pro de alcanzar las metas establecidas.
4. El nivel de asertividad, general del personal, se ubica en el rango de conducta pasiva, el cual se caracteriza por un comportamiento en que el sujeto queda a merced de los deseos, órdenes o instrucciones de los demás; antepone al bienestar de los demás al suyo. Por esta razón, los problemas en la empresa, no

trascienden y se conducen mediante el respeto y el diálogo.

5. El clima laboral, a través del respectivo test, ha sido definido como malo; aunque aparentemente, el personal se muestra dócil y con buenas relaciones interpersonales, debido a que no reclaman y obedecen las indicaciones de su patrono.
6. La empresa se identifica con una cultura organizacional informal, en razón de que no tiene establecido normativas y valores formales de personal. La cultura imperante no es propicia para el proyecto, en razón de que no existe espíritu de cuerpo, la gente no parece orgullosa de la organización y los jefes no apoyan realmente a sus colaboradores. No existe una coordinación adecuada y el personal pierde su rol y funcionalidad dentro de la organización; además no se han establecido incentivos para el personal, porque según la política de la empresa, la buena gestión es una característica inherente al trabajo.
7. El comportamiento Organizacional, actual de los trabajadores, se define como no alineada o no vinculante, causado por aspectos ya indicados como el clima laboral, la cultura organizacional, y aspectos salariales principalmente.
8. El Modelo del comportamiento actual es informal y desarticulado, en las políticas y asignación de recursos; cada departamento es conducido a juicio personal sin coordinación, estructuras programáticas, metas, entre otros.
9. Analizando la cadena de valor de la empresa, propuesta por Porter, se pudo apreciar que la inclinación de los directivos ha sido priorizar las inversiones en infraestructura física, dejando en un segundo plano la infraestructura organizacional y demás actividades de apoyo.
10. Las actividades productivas de la empresa, están estrechamente enlazadas, entre las diferentes áreas departamentales, en la que resulta: que las actividades de un departamento depende de las actividades de otro y viceversa, y así sucesivamente.

RECOMENDACIONES

1. Es necesario implementar un sistema de información integral, para facilitar la toma de decisiones, se tiene previsto adquirir un software que integre la información de los módulos: bodega, producción, administración y finanzas; para evitar la repetición de datos y satisfacer el sistema en línea de información al día. El departamento de producción deberá adoptar los registros necesarios para el control y seguimiento de las órdenes de producción.
2. Las actividades productivas deben ser administradas para coordinar el uso de los recursos: máquinas, materiales y humanos; para lo cual se tiene previsto la contratación de un Coordinador de Servicios y un Asistente, quienes brindarán apoyo y facilitarán todos los medios necesarios al personal, para que no tenga que abandonar sus puestos de trabajo por algún requerimiento. Se contratará un Bodeguero para que cumpla con las gestiones requeridas y mantener la información y control de stock de inventario, al día.
3. El desempeño laboral, calificado como normal, es necesario potenciarlo al manejo correcto de la maquinaria y balanceamiento de línea; para lo cual la empresa, con la colaboración de sus proveedores de maquinaria, brindarán la respectiva capacitación y adiestramiento al personal de planta.
4. La tendencia moderna empresarial busca desarrollar la asertividad, como instrumento para contribuir al debate y la exposición de ideas entre el personal, a fin de contribuir al mejoramiento de la comunicación y la toma de decisiones, dar solución a los problemas y evitar que se tornen en conflictos, que a la postre afectan a la salud corporativa del recurso humano y la productividad. El proyecto contempla brindar capacitación y adiestramiento en materia de asertividad.
5. Para mejorar el clima laboral, la empresa tiene previsto implementar el liderazgo asertivo orientado al servicio y mejorar la Seguridad e Higiene Industrial, para lo cual establecerá los recursos necesarios, capacitará y adiestrará al personal.

6. Es necesario adoptar una cultura organizacional formal, mediante el uso de organigramas, manuales de funciones y procedimientos, entre otros recursos administrativos, que son requeridos, para guiar al personal en sus labores y evitar los rumores y comentarios equivocados. La empresa se compromete a brindar estabilidad laboral y crear incentivos para el trabajo en equipo.
7. Es importante que la empresa establezca una mejora salarial y plan de incentivos en equipo; de manera de incentivar y adecuar la participación integral y sistémica del personal con el nuevo enfoque del modelo organizacional propuesto.
8. Se propone un modelo híbrido, integrado por los modelos básicos del comportamiento: Social, sistémico y colegial promovido por un liderazgo asertivo de servicio; cuyo propósito es generar un clima favorable, a través de la integración social asertiva (Modelo social), coordinado en todas las tareas, como equipo de trabajo, multidisciplinario e interdisciplinario (Modelo Sistémico), para lograrlo la Gerencia de recurso debe guiar y entrenar a su personal hacia la creación de un equipo empresarial (Modelo Colegial).
9. Se plantea redefinir la cadena de valor de la empresa hacia el mejoramiento de la infraestructura organizacional y actividades de apoyo. Al mejorar el clima laboral, adecuar las cultura organizacional, capacitar y adiestrar al personal, entre otros aspectos, definidos en el presente proyecto de Modelo de Comportamiento Organizacional promovido por un Liderazgo Asertivo de Servicio, se logrará incrementar el margen de ventas del 28 al 30%, como resultado de lograr una mayor productividad, de 15 a 20 pares por hora, y un aumento en ventas, que anualmente representaría un 33,33%, equivalente a \$1.161.600 dólares.
10. Para facilitar la coordinación de actividades, tanto para el desempeño laboral cotidiano como para la ejecución del presente proyecto, la empresa debe adoptar un programa de actuación sistémico – institucional conocido como Plan Maestro o Plan Estratégico Empresarial, que involucra la participación directiva, conjunta y coordinada de todos los miembros de la organización; apoyado con un Plan Estratégico de Recursos Humanos, que tiene como función establecer las acciones necesarias más favorables para preparar y desarrollar el talento

humano, que demanda la organización, en la ejecución del Plan Estratégico – Empresarial. La coordinación de actividades, en la programación de la puesta en marcha, del presente proyecto, se establece con un Plan de Ejecución y Control, diseñado para coordinar y sincronizar los esfuerzos participativos de los gestores del proyecto, el cual se encuentra apoyado por un mecanismo de control, definido por un Informe de Actividades del Proyecto y una Hoja de Ruta del Proceso Productivo; los tiempos establecidos para la ejecución de las actividades del proyecto se coordinan en un Cronograma de actividades desarrollado en Microsoft Project.

BIBLIOGRAFIA

1. Aguilar Morales, J. E. (Noviembre de 2010). *Elaboracion de Programas de Capacitacion*. Recuperado el 10 de Febrero de 2013, de Buenastareas: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Elaboracion-De-Programas-De-Capacitacion/1104278.html>
2. Agustin, M. (1996). *La Conducta Prosocial*. Madrid: Ed. Universidad Complutense.
3. Arrazola, L., & Lezaun, Y. (2001). *La valoración de las personas mayores: evaluar para conocer, conocer para intervenir*. España: Caritas.
4. *ArticuloZ*. (10 de Junio de 2008). Recuperado el 20 de Octubre de 2012, de Identificándose y manejando plenamente la Asertividad: <http://www.articuloz.com/autoayuda-articulos/identificandose-y-manejando-plenamente-la-assertividad-444454.html>
5. Atalaya Pisco, M. (1999). Satisfacción Laboral y Productividad. *Revista de Psicología Año III No. 5*, 46.
6. Ayestarán Crespo, R., & Sebastián Morillas, A. (2012). *Planificación estratégica y gestión de la publicidad*. España: ESIC.
7. Bandura, A. (1982). *Teoría del aprendizaje social*. Madrid: Prentice Hall.
8. Bennis, W. G. (1973). *Desarrollo Organizacional: su naturaleza, sus orígenes*. México: Corripio.
9. Bertil, G., & Schneider, A. (2012). Los grupos Renacer de apoyo mutuo para padres con hijos fallecidos y el poder de transformación del ser humano. *Revista Logoterapia Hoy*, 20.

10. Blau, P. M. (2012). *El Modelo Social de Comportamiento*. Recuperado el 26 de Diciembre de 2012, de Gerenciaenacción: http://www.gerenciaenaccion.com.ve/Comp_Hum/comport7.htm
11. Botella, C., & Perpiñá, C. (2003). *Fobia Social*. Argentina: Paidós.
12. Canfield, J., Hansen, M. V., & Hewitt, L. (2004). *El Poder de Mantenerse Enfocado: Como dar en el blanco financiero, personal y de negocios con absoluta certeza*. Estados Unidos: HCI.
13. Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición*. México: Mc Graw Hill. Interamericana Editores.
14. Chochis, J. (Abril de 2011). *Principios De La Administracion Cientifiica De Taylor*. Recuperado el 14 de Diciembre de 2012, de Buneastareas: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Principios-De-La-Administracion-Cientifiica-De/2029695.html>
15. Chóliz Montañés, M. (2005). *Psicología de la emoción: el proceso emocional*. Valencia: Universidad de Valencia.
16. Codina, A. (1 de Diciembre de 2008). *Inteligencia emocional para el trabajo gerencial*. Recuperado el 8 de Marzo de 2012, de Degerencia: http://www.degerencia.com/articulo/inteligencia_emocional_para_el_trabajo_gerencial
17. Corral, S., & Pereña, J. (2003). *CLA: Cuestionario de Clima Laboral :manual*. México: TEA.
18. Crespo, M. A. (Noviembre de 2011). *Guía de diseño de proyectos sociales comunitarios bajo el enfoque del marco lógico*. Recuperado el 31 de Diciembre de 2012, de Abacoenred: http://abacoenred.com/IMG/pdf/guia_de_diseno_de_proyectos_sociales_comunitarios_bajo_el_enfoque_del_marco_logico___compt._y_revisado_nov._2011.pdf

19. Da Silva, M. (2006). *Nuevas perspectivas de la calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional*. Recuperado el 31 de Diciembre de 2012, de Tesis Doctoral. Facultad de Psicología de la Universitat de Barcelona: http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/2669/MDS_TESIS.pdf?sequence=1
20. Del Campo Villares, J. L. (18 de Diciembre de 2008). *Conducta pasiva, agresiva y asertiva en el mundo laboral*. Recuperado el 25 de Octubre de 2012, de Buscarempleo: <http://www.buscarempleo.es/blogs/conducta-pasiva-agresiva-y-assertiva-en-el-mundo-laboral.html>
21. Dessler, G. (2001). *Administración de Personal, Octava Edición*. México: Pearson Prentice Hall.
22. Díaz, A. (2010). *El clima organizacional y su influencia en el desempeño de la empresa*. Recuperado el 22 de Octubre de 2012, de SHT : <http://www.sht.com.ar/archivo/Management/clima-organizacional-y-desempeno.htm>
23. Dominguez Mateos, A. J. (2009). Plan de convivencia escolar. *El Trabajo de las Habilidades Sociales en el Plan de Convivencia Escolar* (pág. 84). Ceuta-España: I.E.S. ABYLA.
24. Eizenherz. (Noviembre de 2010). *Concepto de Racionalización*. Recuperado el 12 de diciembre de 2012, de Buenastareas: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Concepto-De-Racionalizacion/1246722.html>
25. *El modelo de las cinco fuerzas de Porter*. (13 de Junio de 2012). Recuperado el 4 de Octubre de 2012, de Crece Negocios: <http://www.crecenegocios.com/en-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
26. Elergonomista. (2009). *Conducta Organizacional*. Recuperado el 20 de Octubre de 2012, de Elergonomista: <http://elergonomista.com/15en15.html>
27. Fernández Rios, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo: teoría,*

métodos y ejercicios. España: Díaz de Santos.

28. Fleitman, J. (2008). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. México: Pax México.
29. Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
30. García López, J. M. (Abril, 2010). El cambio organizacional: sus problemas potenciales y la planeación como estrategia para minimizarlos. *Revista "Contribuciones a la Economía"*, 6.
31. García Pérez, M., & Magaz Lago, A. (2011). *Autoinformes de Actitudes y Valores en las Interacciones Sociales: ADCAs*. España: COHS Consultores en CC.HH. S.L.
32. García, C. M. (2012). *Cambios en la cultura organizacional*. Recuperado el 31 de Diciembre de 2012, de Areah: http://www.arearh.com/rrhh/cambio_cultura.htm
33. Garzón Castrillón, M. A. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá: Universidad del Rosario.
34. Goleman, D. (1996). *Inteligencia Emocional*. Barcelona, España: Kairos.
35. Gonzalez, L. (2008). *Lacoctelera*. Recuperado el 20 de Octubre de 2012, de Interaccion Social: <http://rosaurazc.lacoctelera.net/post/2012/02/25/interaccion-social-2>
36. Hitt, I. (1999). *Administración Estratégica: Competitividad y Conceptos de Globalización*. México: Thompson.
37. Huisa Veria, E. (25 de Septiembre de 2007). *Comportamiento Organizacional*. Recuperado el 27 de Diciembre de 2012, de Slideshare: <http://www.slideshare.net/elizabethuisa/comportamiento-organizacional>

38. INIAP - Instituto Nacional de Administración Pública. (2009). La Modernización de la Administración Pública en México. *RAP - Revista de Administración Pública* , 348.
39. Keith, D. (1967). *Human Relations at Work: Tlze Dynamics of Organizational Behauior*, 3a. ed. Nueva York: McGraw-Hill .
40. Kendall, K. E., & Kendall, J. (2005). *Análisis y Diseño, Sexta Edición*. México: Pearson Educación.
41. Krick, E. V. (2005). *Ingeniería de Métodos*. México : Limusa .
42. León Velázquez, J. A. (2004). *Modelo de competitividad global de la industria de piel de cocodrilo Moreletii*. México: Eumed.
43. Managershelp.com. (2012). *El Comportamiento Organizacional*. Recuperado el 6 de Marzo de 2012, de Managershelp: <http://www.managershelp.com/el-comportamiento-organizacional.htm>
44. Marchant, L. (2006). *Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional. Primera edición*. . Viña del Mar. Chile: El Mercurio de Valparaíso.
45. Martín, A. (2012). *El efecto Guardiola*. España: Random House Mondadori.
46. Mello, F. (1983). *Desarrollo organizacional: enfoque integral*. México D.F.: Limusa.
47. Mora Valencia, C. (7 de Julio de 2008). *El Coaching Organizacional, alcance y repercusiones*. Recuperado el 7 de Noviembre de 2012, de Lacoctelera: <http://camova.lacoctelera.net/post/2008/07/07/el-coahing-organizacional-alcance-y-repercusiones>
48. Mora Vanegas, C. (8 de Agosto de 2010). *Cuatro Modelos de Comportamiento Organizacional*. Recuperado el 27 de Diciembre de 2012, de Pensamiento Imaginativo: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/780384/Cuatro-Modelos->

de-Comportamiento-Organizacional.html

49. Naranjo, M., & Burgos, S. (2010). Sector Calzado. *Boletín de Análisis Sectorial y de MIPYMES*, 15.

50. NCA Gerencia Educativa. (16 de Febrero de 2013). *Glosario sobre Gerencia Educativa*. Recuperado el 31 de Diciembre de 2012, de ClaseV.net: <http://clasev.net/v2/mod/glossary/print.php?id=8299&mode=date&hook=&sortkey=CREATION&sortorder=asc&offset=40>

51. Novel Martí, G. (2008). *Los programas Educativos en la resolución de conflictos en el ámbito sanitario*. Madrid: Facultad de Medicina. Universidad Complutense de Madrid.

52. Oñate, J. (s.f.). *Gerencia de Procesos*. Recuperado el 24 de Diciembre de 2012, de Gerenciadigital: <http://www.gerenciadigital.com/articulos/proceso.htm>

53. PM4DEV-Project Management For Development Organizations . (2004). *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos*. Recuperado el 4 de Enero de 2013, de PMI - Project Management Institute: http://www.tfinnova.es/userfiles/file/pmbok%204%20edicion_Espa%C3%B1ol.pdf

54. *Proceso y principios de control*. (Noviembre de 2005). Recuperado el 10 de Febrero de 2012, de Buenastareas: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Proceso-y-Principios-De-Control/63579.html>

55. Rascón Barragán, S., & García Samaniego, S. (2012). *Manual de Planeación Estratégica*. México: Obregón.

56. Reyes Ponce, A. (2005). *Administración de Personal: Sueldos y Salarios. Segunda Parte*. México: Limusa.

57. Ricoverimarketing. (2012). *Las Estrategias Competitivas Genéricas de Porter*. Recuperado el 4 de Octubre de 2012, de Tripod: <http://ricoverimarketing.es.tripod>.

com/RicoveriMarketing/id20.html

58. Robbins, S. P. (1996). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
59. Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañedo Andalia, R. (Octubre de 2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. Recuperado el 8 de Noviembre de 2012, de ACIMED: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004
60. Sánchez E., F. (2008). *Iniciación a los Negocios. Aspectos Directivos*. Madrid: Paraninfo.
61. Santos, D. (1997). *La Ventaja Competitiva*. España: Díaz de Santos.
62. Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica. (2012). *Manual de Tutor del SNEST*. Estados Unidos Mexicanos: Dirección General de Educación Superior Tecnológica.
63. Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración. Sexta Edición*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
64. STPS. (2008). *Guía de Capacitación: Elaboración de Programas de Capacitación (2da.edic.)*. México: STPS-Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
65. Talledo Jimenez, M. (2004). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Cuarta Edición*. Newtown Square, Pennsylvania: Global Standard.
66. Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, X., Paris, G., & Cela, J. (2011). Competencia de Trabajo en Equipo: Definición y Categorización. *Revista Curriculum y Formación del Profesorado Universidad de Lleida* , 330.
67. Webyempresas . (30 de Enero de 2012). *La cadena de Valor de Michael Porter*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2012, de Webyempresas : <http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>

68. Yagosesky, R. (s.f.). *La Comunicación Asertiva*. Recuperado el 02 de Septiembre de 2012, de Laexcelencia: <http://www.laexcelencia.com/html/articulos/comunicacionyrelaciones/comunicasertiva.htm>

Anejos

Anexo No. 1

Croquis de Localización de la Empresa "KAREANN"

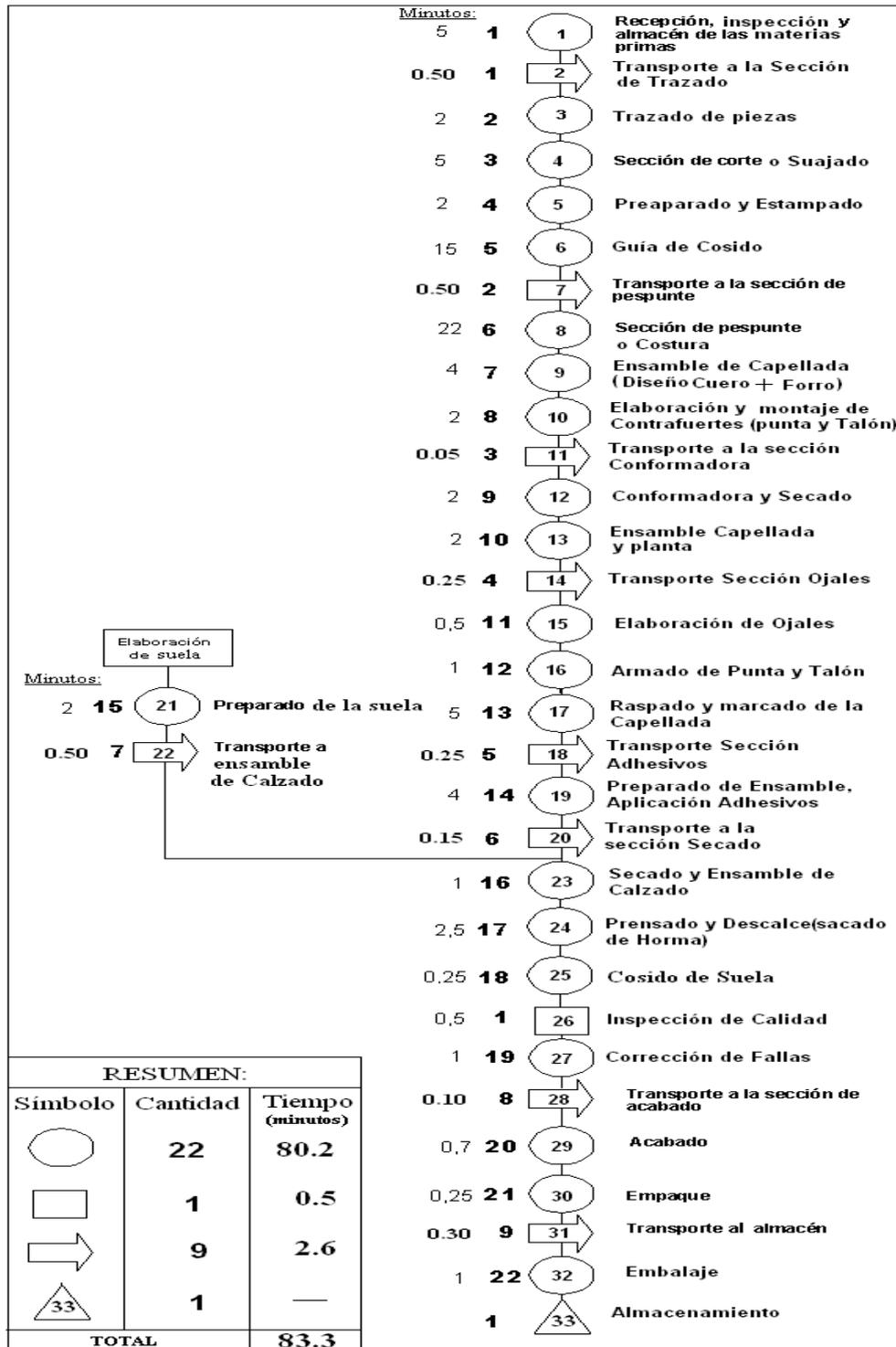


Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Ing. Miguel Semiglia Seminario

Anexo No. 2

Diagrama de Análisis de Operaciones de Proceso del calzado “JUMSTAR”



Fuente:KAREANN

Elaborado por:Ing. Miguel Semiglia Seminario

Anexo No. 3

Test de Desempeño Laboral



Escuela Politécnica Nacional
Maestría en Gerencia Empresarial
Evaluación de Desempeño Laboral ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL



Nombres y Apellidos del Empleado : _____
Cargo: _____ Fecha: _____

Este instrumento será llenado por el Jefe Inmediato, el cual le ayudará a definir en qué medida es productivo su empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro con estrategias de compensación.

Marque con una (X) la casilla que describa, lo más cerca posible, a la persona que está evaluando.

FACTORES A EVALUARSE	1 BAJO	2 MEDIO	3 NORMAL	4 EFICIENTE	5 EXCEPCIONAL
RESPONSABILIDAD Cumple las funciones asignadas, así como otras de mayor responsabilidad, con los recursos disponibles en los términos y plazos previstos.	<input type="checkbox"/>				
RELACIONES PERSONALES Grado de relación y comunicación con sus jefes, superiores, supervisores, compañeros y público en general propiciando un buen ambiente de trabajo.	<input type="checkbox"/>				
CALIDAD Y CANTIDAD DE TRABAJO Conjunto de cualidades tales como, precisión, exactitud, cantidad y presentación puntual en relación a las funciones asignadas y a los resultados obtenidos.	<input type="checkbox"/>				
DISCIPLINA Comportamiento del trabajador en su ambiente laboral, observa normas de seguridad industrial, reglamentos y disposiciones generales tales como: horarios, faltas, permisos, etc.	<input type="checkbox"/>				
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO Aplica sus conocimientos y experiencia en el correcto desarrollo de sus funciones, se interesa por actualizarse y asumir nuevos retos.	<input type="checkbox"/>				
INICIATIVA Capacidad para trabajar independientemente, sugiere ideas y soluciones oportunas, propone nuevos métodos de trabajo.	<input type="checkbox"/>				
ORGANIZACIÓN Capacidad para trabajar estableciendo secuencias lógicas y en forma ordenada, optimizando los recursos disponibles	<input type="checkbox"/>				
TOTAL					

Jefe Inmediato

Investigador

Anexo No. 4

Test de Asertividad orientado al Servicio



Escuela Politécnica Nacional
Maestría en Gerencia Empresarial

Test de Asertividad



No.: 1 Recuerde su número de Test para que identifique sus resultados alcanzados

Tiempo: 1 hora

Compruebe su nivel de Asertividad de acuerdo con las puntuaciones de este test.

La conducta asertiva es la actitud más eficaz para defender los propios derechos sin agredir a las demás personas, al tiempo que mantiene elevada la propia autoestima.

Objetivo: Medir el propio nivel de comportamiento asertivo

Marque con una (X) la casilla que describa, lo más cerca posible, su conducta asertiva.

PREGUNTAS	Con frecuencia	De vez en cuando	Casi nunca	Nunca
	1	2	3	4
1. En una reunión difícil, con un ambiente tenso, soy capaz de hablar con confianza				
2. Si no estoy seguro de una cosa, puedo pedir ayuda fácilmente.				
3. Si alguna persona es injusta y agresiva, puedo controlar la situación con confianza				
4. Si alguna persona se muestra irónica conmigo o con otras, puedo responder sin agresividad.				
5. Si creo que se está abusando de mí, soy capaz de denunciarlo sin alterarme.				
6. Si alguna persona me pide permiso para hacer algo que no me gusta, por ejemplo, fumar, puedo decirle que no sin sentirme culpable.				
7. Si alguna persona pide mi opinión sobre alguna cosa me siento bien dándosela, aunque no concuerde con la de los demás.				
8. Puedo conectar fácil y efectivamente con personas que considero importantes.				
9. Cuando encuentro defectos en una tienda o restaurante, soy capaz de exponerlos sin atacar a las otras personas y sin sentirme mal.				

Anexo No. 5

Test empleado en la Evaluación de Clima Laboral



Escuela Politécnica Nacional
Maestría en Gerencia Empresarial
Test de Evaluación del Clima Laboral



Fecha: _____

¿Cuál es la opinión que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen?

Si cree que la frase se aplica, en su lugar de trabajo, seleccione con una X la opción Verdadero; caso contrario, seleccione Falso.

No.	V	F	FRASES APLICADAS A SU LUGAR DE TRABAJO
1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Los jefes suelen dirigirse al personal en tono autoritario
2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Existe una continua presión para que no se deje de trabajar
3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Las cosas están a veces bastante desorganizadas
4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	No existe mucho espíritu de grupo
5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	El ambiente es bastante impersonal
6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Los jefes suelen felicitar al empleado que hace algo bien.
7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Se pierde mucho tiempo por falta de eficacia
8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Aquí parece que las cosas siempre son urgentes
9	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Las actividades están bien planificadas
10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La gente se ocupa personalmente por los demás
11	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La gente no tiene oportunidad para relajarse (distraerse)
12	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Las reglas y normas son bastantes vagas y ambiguas
13	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La gente parece estar orgullosa de la organización
14	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Normalmente los jefes valoran las ideas aportadas por los empleados.
15	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La gente puede utilizar su propia iniciativa para hacer las cosas
16	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	El lugar de trabajo es agradable y de aspecto moderno.
17	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Los empleados ponen gran esfuerzo en lo que hacen.
18	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	En general, la gente expresa con franqueza lo que piensa.
19	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Los jefes animan a los empleados a tener confianza en sí mismo
20	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Se explican al empleado los detalles de las tareas encomendadas.
21	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Se obliga a cumplir con bastante rigor las reglas y normas

AHORA, VUELVA LA HOJA Y CONTINÚE

No.	V	F	FRASES APLICADAS A SU LUGAR DE TRABAJO
22	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	A menudo los empleados comen juntos a mediodía
23	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	El personal se siente libre para solicitar un aumento de sueldo
24	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Se toma en serio la frase –el trabajo antes que el juego-
25	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Los jefes controlan al personal y lo supervisan muy estrechamente.
26	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	En raras ocasiones se intentan nuevas maneras de hacer las cosas
27	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	En general, aquí se trabaja con entusiasmo
28	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Aquí se pueden tomar las cosas con calma y realizar un buen trabajo.
29	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Se informa totalmente al personal de los resultados obtenidos
30	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Los jefes no suelen ceder a las presiones de los empleados
31	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Frecuentemente los empleados hablan entre sí de sus problemas.
32	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Los empleados comentan con los jefes sus problemas personales
33	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Los empleados actúan con gran independencia de los jefes
34	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	El personal parece ser muy poco eficiente
35	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Las normas y los criterios cambian constantemente
36	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	El ambiente de trabajo presenta novedades y cambios
37	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	El mobiliario está, normalmente bien colocado
38	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	A menudo, la gente crea problemas hablando de otros a sus espaldas
39	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Los jefes apoyan realmente a sus subordinados
40	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Los jefes y subordinados se reúnen para discutir proyectos futuros
41	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Los empleados suelen llegar tarde al trabajo
42	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hay tanto trabajo que hay que laborar horas extraordinarias
43	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Los jefes estimulan a los empleados para que sean precisos y ordenados
44	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Aquí parece que el trabajo está cambiando siempre
45	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Los locales están siempre bien ventilados

POR FAVOR, COMPRUEBE QUE HA CONTESTADO TODAS LAS FRASES

Investigador