

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS



**DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE
D'MODA EN LA CIUDAD DE TACNA, AÑO 2018**

TESIS

Presentada por:

Bach. SHARON RIVEROS ARTEAGA

Asesor:

Dr. Lucio Walter Manuel Valderrama Pérez

Para Obtener el Grado Académico de:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TACNA – PERU

2020

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS



DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE
D'MODA EN LA CIUDAD DE TACNA, AÑO 2018

TESIS

Presentada por:

Bach. SHARON RIVEROS ARTEAGA

Asesor:

Dr. Lucio Walter Manuel Valderrama Pérez

Para Obtener el Grado Académico de:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TACNA – PERU

2020

Agradecimientos

El agradecimiento principal a mis padres por ser constantemente mi apoyo y motor en mi desarrollo personal y profesional, por la confianza depositada en mí y compartir de manera inolvidable cada logro conmigo, pero sobre todo por ser mi mejor ejemplo de vida.

Gracias a Dios por permitirme vencer los obstáculos, y permitirme continuar hasta poder lograr mis diferentes proyectos.

Dedicatoria

Todo avance es indudablemente dedicado a mis padres, quienes son mi verdadera motivación, por lo que es mi oportunidad demostrarles mi gratitud, mediante mi crecimiento profesional.

Índice de Contenidos

Introducción	1
Capítulo I: El problema.....	4
1.1. Planteamiento del problema.....	4
1.2. Formulación del problema	6
1.2.1. Interrogante principal	6
1.2.2. Interrogantes secundarias	7
1.3. Justificación de la investigación	7
1.4. Objetivos de la investigación.....	9
1.4.1. Objetivo general	9
1.4.2. Objetivos específicos	9
a) Analizar la relación entre los procesos administrativos frente a la eficiencia organizacional del personal de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018.	9
b) Examinar la relación entre el diseño de cargo frente a la satisfacción laboral de los trabajadores de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018.	9
c) Describir la relación entre los procesos administrativos y la satisfacción laboral del personal de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018.	9
d) Identificar la relación entre el diseño de cargo con la capacitación del trabajador de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018.	9

e)	Explicar la relación existente entre los procesos administrativos y la capacitación del trabajador de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018.	9
f)	Establecer la relación entre el diseño de cargo y la eficiencia organizacional del personal de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018.	9
Capítulo II:	Marco teórico.....	10
2.1.	Antecedentes de la investigación.....	10
2.1.1.	Antecedentes internacionales.....	10
2.1.2.	Antecedentes nacionales.....	12
2.2.	Bases teóricas.....	13
2.2.1.	Método del proceso administrativo.....	13
2.2.2.	Estudio de la descripción de cargos.....	17
2.2.3.	Gestión del Talento Humano.....	40
2.3.	Definición de conceptos.....	75
Capítulo III:	Marco metodológico.....	82
3.1.	Hipótesis.....	82
3.1.1.	Hipótesis general.....	82
3.1.2.	Hipótesis específicas.....	82
3.2.	Variables e indicadores.....	84
3.3.	Tipo y diseño de investigación.....	90
3.3.1.	Tipo de investigación.....	90
3.3.2.	Diseño de investigación.....	91
3.3.3.	Nivel de investigación.....	91
3.4.	Ámbito y tiempo social de la investigación.....	91
3.5.	Población y muestra.....	91
3.6.	Procedimiento, técnicas e instrumentos.....	92

3.6.1.	Procedimiento	92
3.6.2.	Técnicas e instrumentos	93
3.7.	Operacionalización de las variables.....	99
3.7.1.	Variable X: Descripción de cargos	99
3.7.2.	Variable Y: Desempeño laboral.....	100
Capítulo IV:	Resultados	101
4.1	Descripción del trabajo de campo	101
4.2	Diseño de la presentación de los resultados.....	101
4.3	Resultados	102
4.4	Prueba estadística	123
4.4.1	Hipótesis General	123
4.4.2.	Hipótesis específicas	126
Capítulo V:	Conclusiones y recomendaciones.....	144
5.1.	Conclusiones	144
5.2.	Recomendaciones	148
REFERENCIAS	BIBLIOGRÁFICAS.....	150
Anexos	154

Índice de tablas

Tabla 1	Constructo de la Variable X	86
Tabla 2	Constructo de la Variable Y	88
Tabla 3	Técnicas e instrumentos	93
Tabla 4	Escala general de la variable descripción de cargos	94
Tabla 5	Escalas específicas de la variable descripción de cargos	94
Tabla 6	Escalas específicas de los indicadores de la dimensión de Procesos Administrativos	95
Tabla 7	Escalas específicas de los indicadores de la dimensión de Cargo Laboral	95
Tabla 8	Escala general de la variable desempeño laboral	96
Tabla 9	Escalas específicas de las dimensiones de la variable desempeño laboral	97
Tabla 10	Escalas específicas de los indicadores de la dimensión de Satisfacción Laboral	97
Tabla 11	Escalas específicas de los indicadores de la dimensión de Capacitación del Trabajador y Eficiencia Organizacional	98
Tabla 12	Operacionalización de la variable X descripción de cargos	99
Tabla 13	Operacionalización de la variable Y desempeño laboral	100
Tabla 14	Presentación de los coeficientes de correlación Rho de Spearman de las variables de descripción de los cargos y desempeño laboral	124
Tabla 15	Interpretación de la correlación Rho de Spearman	125
Tabla 16	Presentación de los coeficientes de correlación Rho de Spearman de las dimensiones procesos administrativos y eficiencia organizacional	127
Tabla 17	Interpretación de la correlación Rho de Spearman	128
Tabla 18	Presentación de los coeficientes de correlación Rho de Spearman de las dimensiones cargo laboral y satisfacción laboral	130
Tabla 19	Interpretación de la correlación Rho de Spearman	131

Tabla 20	Presentación de los coeficientes de correlación Rho de Spearman de las dimensiones procesos administrativos y satisfacción laboral	133
Tabla 21	Interpretación de la correlación Rho de Spearman	134
Tabla 22	Presentación de los coeficientes de correlación Rho de Spearman de las dimensiones cargo laboral y capacitación del trabajador	136
Tabla 23	Interpretación de la correlación Rho de Spearman	137
Tabla 24	Presentación de los coeficientes de correlación Rho de Spearman de las dimensiones procesos administrativos y capacitación del trabajador	139
Tabla 25	Interpretación de la correlación Rho de Spearman	140
Tabla 26	Presentación de los coeficientes de correlación Rho de Spearman de las dimensiones cargo laboral y eficiencia organizacional	142
Tabla 27	Interpretación de la correlación Rho de Spearman	143

Índice de Figuras

Figura 1	Método del proceso administrativo	14
Figura 2	Dimensiones del concepto administrativo	16
Figura 3	Estructura Funcional de los Recursos Humanos	17
Figura 4	Aspectos organizativos	19
Figura 5	Diferenciación del perfil de cargo y el perfil de la persona	20
Figura 6	Proceso organizacional y el estudio del cargo	35
Figura 7	Sistematización de la función del Talento Humano	45
Figura 8	Taxonomía de equipos	72
Figura 9	Percepción del personal de D'Moda, respecto al nivel de descripción de cargos, 2018.	102
Figura 10	Percepción del personal de D'Moda, respecto a la dimensión procesos administrativos, 2018.	103
Figura 11	Percepción del personal de D'Moda, respecto al indicador estructura organizativa, 2018.	104
Figura 12	Percepción del personal de D'Moda, respecto al indicador conocimientos de procesos, 2018.	105
Figura 13	Percepción del personal de D'Moda, respecto al indicador supervisión, 2018.	106
Figura 14	Percepción del personal de D'Moda, respecto a la dimensión cargo laboral, 2018.	107
Figura 15	Percepción del personal de D'Moda, respecto al indicador perfil de cargo, 2018.	108
Figura 16	Percepción del personal de D'Moda, respecto al indicador requisitos para cargo, 2018.	109
Figura 17	Percepción del personal de D'Moda, respecto al indicador funciones del cargo, 2018.	110
Figura 18	Percepción del personal de D'Moda, respecto al nivel de desempeño laboral, 2018.	111
Figura 19	Percepción del personal de D'Moda, respecto a la dimensión satisfacción laboral, 2018.	112
Figura 20	Percepción del personal de D'Moda, respecto al indicador colaboración, 2018.	113
Figura 21	Percepción del personal de D'Moda, respecto al indicador disciplina, 2018.	114
Figura 22	Percepción del personal de D'Moda, respecto al indicador habilidades del personal, 2018.	115
Figura 23	Percepción del personal de D'Moda, respecto al indicador trabajo en equipo, 2018.	116

Figura 24	Percepción del personal de D'Moda, respecto al indicador asistencia y puntualidad, 2018.	117
Figura 25	Percepción del personal de D'Moda, respecto a la dimensión capacitación del trabajador, 2018.	118
Figura 26	Percepción del personal de D'Moda, respecto al indicador competencias, 2018.	119
Figura 27	Percepción del personal de D'Moda, respecto a la dimensión eficiencia organizacional, 2018.	120
Figura 28	Percepción del personal de D'Moda, respecto al indicador responsabilidad, 2018.	121
Figura 29	Percepción del personal de D'Moda, respecto al indicador calidad de trabajo, 2018	122

Resumen

El sector empresarial es transcendental para una economía nacional, y los procesos administrativos internos de una empresa son la base para el correcto desempeño del personal, fundadas en la descripción de los cargos. Para mejorar los servicios ofrecidos por la empresa, en este contexto se mostró el interés de conocer cómo se están llevando a cabo la delegación de funciones de un cargo específico dentro de la firma, si va acorde a la realidad del entorno y a la calificación del personal que opera en la empresa de servicios.

El objetivo de este estudio es identificar la relación entre la descripción de los cargos y el desempeño laboral del personal. Con este fin, la pregunta de investigación es la siguiente: ¿Cuál es la relación de la descripción de los cargos y el desempeño laboral del personal de D'Moda en la ciudad de Tacna, año 2018? En este contexto, el objeto de estudio es el personal para reflejar el desarrollo de los procesos de la descripción de cargos de la empresa de servicios.

La interrogación de la investigación se manifiesta a través de un estudio estadístico, que implica la aplicación de instrumentos a los trabajadores de la empresa. La investigación procesada denota una existencia significativa de las variables de estudio. Estos resultados indican la vinculación entre las variables de estudio.

En estas circunstancias, se solicita efectuar investigaciones adicionales para identificar otros elementos a la hora de optimizar los procesos administrativos llevados a cabo en el sector de servicios y que generan un impacto en el cliente.

La metodología empleada fue de tipo básica o pura, de diseño no experimental y a nivel correlacional, siendo el instrumento empleado el cuestionario, dirigido a una población de 26 trabajadores de la tienda.

La investigación concluye que la descripción de los cargos se relaciona de forma significativa con el desempeño laboral del personal de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018, lo que se demostró a partir de la prueba de Rho-Spearman, demostrándose una correlación positiva muy fuerte, lo que explica que el desempeño laboral tiene una relación de interdependencia con elementos de la gestión de cargos, tales como los procesos administrativos y el diseño del mismo, los cuales son fundamentales para garantizar condiciones óptimas al personal de la tienda, la cual puede ver mejorías en su desempeño siempre que sus funciones hayan sido delimitadas de forma adecuada, lo que permite generar mejores garantías para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Palabras claves: descripción de los cargos, desempeño laboral, servicios, empresas.

Abstract

The business sector is transcendental for a national economy, and the internal administrative processes of a company are the basis for the correct performance of personnel, based on job descriptions. In order to improve the services offered by the company, in this context the interest was shown in knowing how the delegation of functions of a specific position within the firm is being carried out, if it is in accordance with the reality of the environment and the qualification of the personnel. that operates in the service company.

The objective of this study is to identify the relationship between job descriptions and staff job performance. To this end, the research question is as follows: What is the relationship of the job description and job performance of D'Moda staff in the city of Tacna, 2018? In this context, the object of study is the personnel to reflect the development of the job description processes of the service company.

The research question is manifested through a statistical study, which involves the application of instruments to company workers. The processed research denotes a significant existence of the study variables. These results indicate the link between the study variables.

In these circumstances, it is requested to carry out additional investigations to identify other elements when optimizing the administrative processes carried out in the service sector and that generate an impact on the client.

The methodology used was of a basic or pure type, of non-experimental design and correlational level, the questionnaire being the instrument used, addressed to a population of 26 store workers.

The investigation concludes that the job description is significantly related to the job performance of D'Moda staff in the city of Tacna during the period 2018, which was demonstrated from the Rho-Spearman test, whose p -value is 0.000046, showing a very strong positive correlation, which explains that job performance has an interdependent relationship with elements of job management, such as administrative processes and the design of the job itself, which are essential for guarantee optimal conditions in store personnel, which can see improvements in their performance as long as their functions have been adequately delimited, which allows generating better guarantees for the fulfillment of organizational objectives.

Keywords: job description, job performance, services, companies.

Introducción

El presente proyecto de investigación social se origina teniendo en cuenta al sector económico del servicio, el cual manifiesta una tendencia positiva desde 1996 respecto al PBI mundial, donde era representado por un 58%; en el 2015 un 69% según datos del Banco Mundial; del mismo modo viendo la tendencia a nivel nacional denota un 52% a partir del 2007, encontrándose representado por un 59% el 2015. Bajo este argumento, en la ciudad de Tacna se refleja la misma predominancia de los servicios sobre los productos finales, siendo más puntuales una de las actividades que más se desarrolla es el comercio, que mueve un 70% de la economía a nivel regional. En suma, para poder competir en un mercado saturado de productos similares es necesario especializarse y lograr una diferenciación de la competencia, es por esta razón que se buscará analizar al agente principal de una empresa, es decir al personal de trabajo que refleja a la industria tacneña de la venta al por mayor y menor de productos textiles como D'Moda.

Desde el aspecto interno de los entes organizacionales, uno de los factores más importantes en una empresa de servicios es el recurso humano. Además, teniendo bien atendidos todos los demás factores del ente, se podrán alcanzar los objetivos empresariales propuestos, partiendo de la dirección que se trazaron en su misión y visión empresarial. Cabe resaltar que, la inexistencia de grandes empresas es casi una constante, esto lleva consigo problemas como falta de planes estratégicos del resto de empresas que forman

parte de la región, siendo en su mayoría pequeñas y microempresas, que carecen de un adecuado *know-how* y de la informalidad que caracteriza al país.

Tomando en cuenta el contexto, la investigación se estructura en cinco capítulos, los mismos que abordan la problemática y resolución del problema

El primer capítulo, denominado El Problema, presenta el planteamiento del problema de investigación, además de la formulación del problema, especificando la interrogante principal y secundarias, seguido por la justificación de la investigación y objetivos del estudio, el mismo que presenta el objetivo general y específicos.

El segundo capítulo, titulado Marco Teórico, presenta el desarrollo de los aspectos teóricos referentes a las variables de estudio, para lo cual se hace cita de diferentes autores, distribuidos según antecedentes internacionales y nacionales, bases teóricas y definición de conceptos.

El tercer capítulo, denominado Marco Metodológico, inicia con la presentación de las hipótesis, general y específicas, seguido por las variables e indicadores, seguido por la determinación del tipo y diseño de investigación, la especificación del ámbito y tiempo social del estudio, como también la determinación de la población y muestra, además del procedimiento, técnicas e instrumentos para medir las variables de estudio. Así también en este punto se presenta la operacionalización de variables.

En el cuarto capítulo se presentan los resultados, cuya estructura inicia con la descripción del trabajo de campo, seguido por el diseño de la presentación de resultados, resultados según variables e indicadores y finalmente las pruebas de hipótesis, tanto

general como específicas. En el último punto se presenta la discusión de los hallazgos en función de las hipótesis comprobadas.

En el último capítulo, se presentan las conclusiones y recomendaciones, que guardan relación con los hallazgos de la investigación desarrollada.

Finalmente, se presenta como propuesta un Manual de Organización y Funciones de la tienda D'Moda, instrumento organizacional que permitirá un ordenamientos en la descripción de cargos, a través del diseño de una estructura, líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación y delegación de funciones a cada uno de los cargos.

Capítulo I: El problema

1.1.Planteamiento del problema

En un entorno donde la especialización de los recursos humanos es necesaria y bajo una economía de servicios que según datos obtenidos del Banco Mundial (2015), representan el 69% del PBI mundial, es importante conocer si el recurso humano ha sido analizado y dispuesto a determinadas actividades de un cargo laboral de acuerdo a diferentes parámetros. Cabe resaltar que, la transición de nuevos mercados genera un constante cambio tecnológico, tanto desde la perspectiva de clientes internos como financieros y del entorno.

La globalización, requiere que las empresas sean flexibles en cuanto a la forma en que operan sus negocios, enfocando todos sus recursos para lograr la satisfacción plena del cliente. Sin embargo, al ser una tendencia en continuo auge, genera una competencia voraz por ser el líder del mercado o poseer una adecuada participación del mercado, a través de un grupo de trabajo calificado, que esté al ritmo del horizonte corporativo trazado, lo que origina una formalización laboral a nivel global.

A nivel nacional, al tener un gran porcentaje de informalidad laboral de un 70% según datos de ministerio de economía y finanzas MEF (2016), de acuerdo a Thorne (2016), nos da una idea de la escasa preparación que se tiene de sus unidades productoras,

que no cuentan con algún plan estratégico y mucho menos un análisis de mercado y de la conciencia del uso de productos con sostenibilidad ambiental. Motivo por el cual las pequeñas y micro empresas no cuentan con un perfil detallado de funciones que ejecutará su masa laboral.

A nivel local, al poseer Tacna una economía netamente comercial dedicada a la venta al por mayor de productos textiles, que en su mayoría están representados por pequeñas y micro empresas y donde las empresas formales a nivel nacional están representadas por un 20% según datos SUNAT (2017). Se entiende que las mejores prácticas laborales y mejor productividad están en las empresas formales que por ende tienen bien establecido el estudio de la descripción de los cargos, que generarán un correcto desempeño laboral. Sin embargo, en la mayoría de empresas no está ejecutando a cabalidad el tema de cargos profesionales.

Contemplando la problemática planteada, una de las causas que originan el tema en cuestión es basarse empíricamente en la ejecución de un negocio para obtener ingresos y dejar de lado al personal, siendo muy importante en una empresa dedicada al servicio como D'Moda; además, otra de las causas sería la no vigencia de su plan de desarrollo estratégico bajo un horizonte temporal necesario para incrementar el valor de la empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior, una de las consecuencias sería la una reducción en cuanto a la diferenciación ante la competencia a través del recurso humano, ocasionando del mismo modo, a largo plazo el deterioro del *branding* para con los consumidores. Es importante tomar en consideración los posibles sucesos para actuar acorde a las

necesidades de un mercado cada vez más exigente y al cual se tiene que atender con eficiencia y eficacia.

Así, ante lo anteriormente expuesto, la pregunta primordial que se cuestiona en el consecuente proyecto de investigación social es: ¿Cuál es la relación del estudio de la descripción de los cargos con el desempeño laboral del personal de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018?, ¿Qué relación implicaría una interacción entre ambas variables? Y ¿Cuál sería el aporte que podría mejorar la situación de la empresa en el corto plazo?

1.2. Formulación del problema

En un contexto donde el estudio de la descripción de los cargos de una empresa, es importante para un adecuado desempeño laboral del personal, además de conocer el estado actual de las dimensiones de ambas variables, que determinarán un mejor uso de recursos humanos para la aplicación de medidas correctivas. Por la razón expuesta, es pertinente y necesario formular las siguientes interrogantes.

1.2.1. Interrogante principal

¿Cuál es la relación de la descripción de los cargos y el desempeño laboral del personal de D'Moda en la ciudad de Tacna, año 2018?

1.2.2. Interrogantes secundarias

- a) ¿De qué manera se relacionan los procesos administrativos frente a la eficiencia organizacional del personal de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018?
- b) ¿Cuál es la relación entre el diseño de cargo frente a la satisfacción laboral de los trabajadores de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018?
- c) ¿Cómo se relacionan los procesos administrativos y la satisfacción laboral del personal de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018?
- d) ¿De qué manera se relaciona el diseño de cargo con la capacitación del trabajador de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018?
- e) ¿Qué tipo de relación existe entre los procesos administrativos y la capacitación del trabajador de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018?
- f) ¿Cuál es el vínculo relacional entre el diseño de cargo y la eficiencia organizacional del personal de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018?

1.3. Justificación de la investigación

La presente investigación tiene un impacto potencial en el área de recursos humanos de D'Moda, dedicadas al sector comercial de la región de Tacna y a la venta al por mayor de productos textiles, debido a una mejor comprensión de la realidad, basándose en un análisis más específico de la situación en la que son ofrecidos los productos al público en

general y de las actividades que desarrolla el personal, con el fin de fortalecer su desempeño laboral a través del estudio de la descripción de los cargos.

El análisis de información que se tiene sobre la realidad del recurso humano permite un mayor entendimiento sobre la importancia de brindar un servicio de excelencia; primero, debido a que el sector de más movimiento económico en Tacna es el comercio, representada por un 65% según el BCRP (2018); segundo, por la necesidad de la búsqueda de una diferenciación constante basada en el personal; por último, por la iniciativa de la empresa de mejorar las condiciones de su cliente interno que a corto plazo rendirá notables cambios. En cuanto, a las teorías de los recursos humanos analizadas en su mayoría se adaptan a la realidad cuyo fin es el análisis y descripción de los cargos dentro de las áreas de la organización.

En suma, la realización de esta investigación beneficia directamente a la relación cliente-empresa, creando un ambiente propicio que pueda generar una estructura más sólida y un futuro modelo de análisis para estandarizar las actividades que realiza el personal, razón por la cual, al establecer el desempeño laboral de todo el personal mostrará el tipo de relación con el estudio de los cargos actuales, y de ser desfavorable generará un futuro cambio en la estructura de la organización, que repercutirá en la satisfacción del cliente interno y mejorarán los resultados económico-financieros de la empresa.

1.4.Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo general

Identificar la relación entre la descripción de los cargos y el desempeño laboral del personal de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018.

1.4.2. Objetivos específicos

- a) Analizar la relación entre los procesos administrativos frente a la eficiencia organizacional del personal de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018.
- b) Examinar la relación entre el diseño de cargo frente a la satisfacción laboral de los trabajadores de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018.
- c) Describir la relación entre los procesos administrativos y la satisfacción laboral del personal de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018.
- d) Identificar la relación entre el diseño de cargo con la capacitación del trabajador de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018.
- e) Explicar la relación existente entre los procesos administrativos y la capacitación del trabajador de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018.
- f) Establecer la relación entre el diseño de cargo y la eficiencia organizacional del personal de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018.

Capítulo II: Marco teórico

2.1. Antecedentes de la investigación

Al revisar estudios de investigación previos con el tema en particular, se encontraron escasos trabajos relacionados al ámbito empresarial, privilegiando las investigaciones élite, las cuales han sido aplicadas desde nivel internacional, nacional, regional hasta el nivel micro. Por esta razón, se mencionan investigaciones muy parecidas a nuestra realidad macroeconómica.

2.1.1. Antecedentes internacionales

- a) Tesis. Tesis titulada: “Diseño del manual descriptivo de cargos y funciones de la empresa avícola Mayupan C.A. en la sede administrativa de San Luis, Caracas”. Autor: Guerrero (2015). Caracas, Venezuela.

Se resume en elaborar una herramienta basada en el diseño de un manual descriptivo de cargos y funciones, que estandariza las funciones y responsabilidades que posee cada cargo de la organización para tener la oportunidad de realizar proyectos de pasantías, el cual acarreará mejoras significativas en el área dedicada a los recursos humanos, ampliando el

conocimiento sobre los puestos de trabajo, mejorando el proceso de captación y el diseño de cargo

Y concluye que tener un manual bien organizado, describiendo cargos y funciones, tendrá un impacto significativo, transformando una debilidad de la captación y selección de personal en una fortaleza. En cuanto a la calificación necesaria y mejorada de todo el personal a través de la implementación de la herramienta generará un cambio en la estructura jerárquica de la empresa.

- b) Tesis. Tesis titulada: “Diseño del manual de puestos y funciones de la institución intervenida, Guatemala”. Autor: Ochoa (2006). Guatemala, Guatemala.

Se resume en la aplicación de una propuesta idónea para la institución como una herramienta de trabajo, implementando y diseñando los manuales de puestos y funciones, para que pueda ser utilizada en el mejoramiento y optimización de las funciones en los determinados cargos dentro de la empresa.

Y concluye que poseer una manual de puestos y funciones cumple con la estructura y funcionalidad de una organización haciendo eficiente al recurso humano. Además, detalla que la descripción de puestos contribuye a la consecución de los objetivos de la organización. Finalmente, manifiesta que el desempeño de un trabajador va a depender de una correcta selección de personal, identificando la correcta identificación del puesto laboral.

2.1.2. Antecedentes nacionales

- a) Tesis. Tesis titulada: “Alineamiento estratégico: ajustes en la estructura organizacional y diseño del mapa de procesos en una ONG orientada a salud”. Autor: Ríos (2011). Lima, Perú.

Se resume en el análisis de elementos de la organización como: la estrategia, estructura y procesos. Luego, se basa en un rediseño de los elementos para elaborar el mapa de procesos y el diseño de la estructura organizacional. De ese modo, elimina áreas que no generaban valor, mejorando la especialización del conocimiento y la integración del trabajo. Así, se ejecutó un cambio de enfoque del cliente interno, orientados a la tarea para pasar al de resultados.

Y concluye que fue importante el compromiso e identificación de este trabajo del personal con la organización, generando una cultura especial que moldeaba con algunas reglas y valores parecidos, impulsar la fuerza y energía del personal a la consecución de los objetivos y metas de la organización.

- b) Tesis. Tesis titulada: “Clima organizacional y desempeño laboral en el personal del programa nacional Cuna Más en la provincia de Huancavelica”. Publicada en 2015. De la Cruz & Huamán (2016). Huancavelica, Perú.

Se resume en que existe la relación positiva entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal de un 71%. Además, para incrementar la segunda variable es necesaria la ejecución de capacitaciones referentes a temas

como el cumplimiento de funciones y jornadas de afianzamiento de normas de convivencia.

Y concluye que el ambiente físico, ambiente social y las actitudes y valores tienen una relación positiva en el clima organizacional de la empresa, representada por un 63% en promedio, razón por la cual recomienda no descuidar estas dimensiones porque repercutirán directamente en el desempeño del personal.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Método del proceso administrativo

Como explica Stoner (1996) que desde finales del siglo XIX se acostumbra definir la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado. Por tanto, cabe decir que la administración, es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

Terry (1984) es uno de los autores que con más firmeza que ha propuesto y desarrollado el proceso administrativo identificando cada una de las etapas dándole una forma sistemática e interrelacionada.

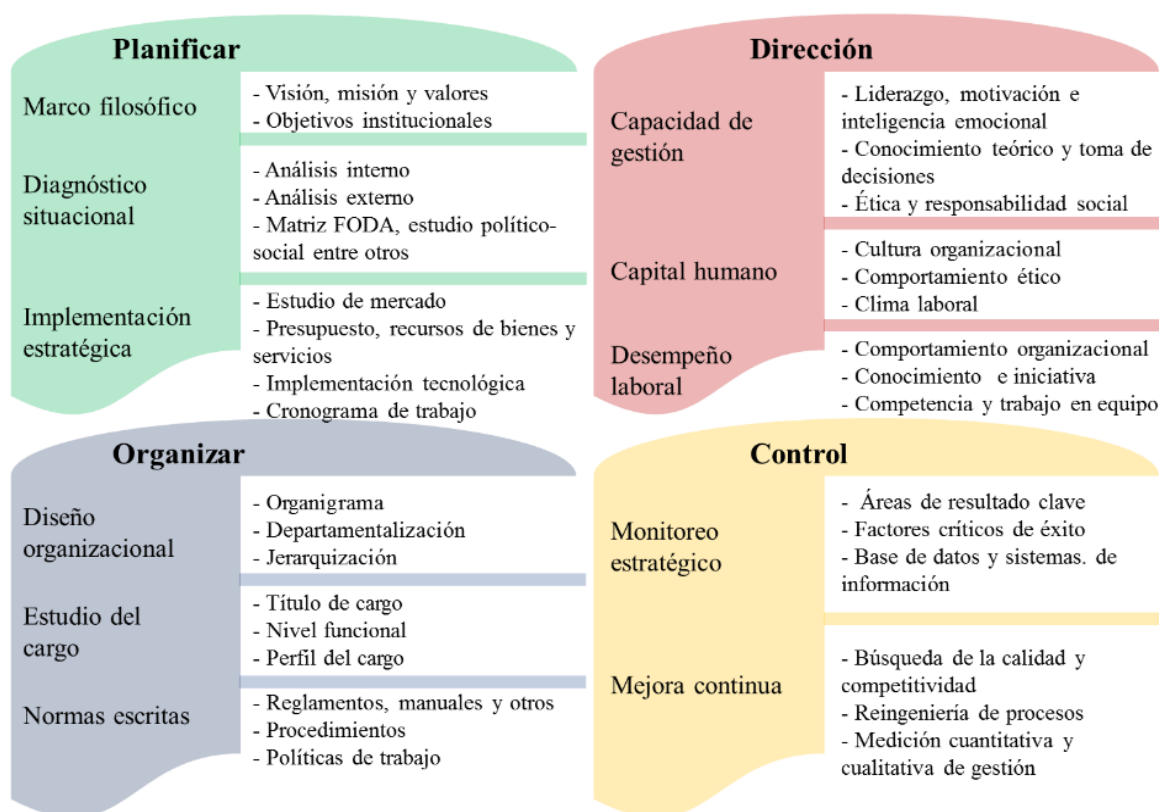


Figura 1. Método del proceso administrativo

Elaboración Propia

En el presente gráfico hacemos una descripción de los principales aspectos, que deben tenerse en cuenta, dentro del alineamiento del proceso administrativo como un método de trabajo, aplicable a cualquier actividad de vida humana y primordialmente empresarial, tenemos las siguientes etapas:

En la **planificación** debemos considerar, el marco filosófico del proyecto de emprendimiento estableciendo el objetivo institucional, para luego trabajar el análisis situacional interno y externo, a través del cual llegamos a definir las

principales estrategias, estudios de mercado, recursos, presupuesto y tecnología de acuerdo a la diferencia competitiva que se implementará.

En la **organización** partiendo del análisis de las funciones generales a desarrollar se elabora el diseño estructural, procediendo al proceso de departamentalización formando los grupos ocupacionales así, como los cargos y perfiles necesarios para el cumplimiento de las funciones específicas. En esta etapa se implementarán los instrumentos organizativos de gestión y normas escritas que regulen el comportamiento organizacional.

Luego pasamos a la parte práctica con la **Dirección** en la cual muestran las habilidades gerenciales de los cargos directivos, con el ejercicio del liderazgo, motivación, capacidad para formar equipos de trabajo, que laboran en un excelente clima laboral, elementos que consolidan una cultura organizacional basada en el comportamiento ético y moral.

Finalmente llegamos al **Control** en la cual fundamentalmente se ven resultados cualitativos y cuantitativos, como resultado de la implementación de un monitoreo estratégico aplicados a los grandes grupos funcionales basado en indicadores, factores críticos de éxito. En esta etapa también es necesario disponer de una base datos que nos permita aplicar el control previo, simultaneo y posterior.

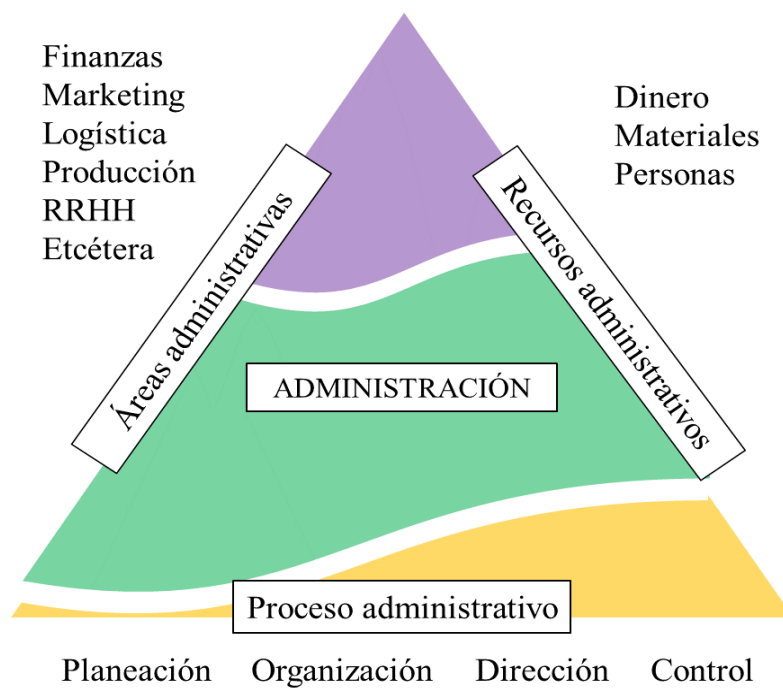


Figura 2. Dimensiones del concepto administrativo

Elaboración Propia

De acuerdo a Louffat (2012), utiliza como esquema básico las cuatro etapas del proceso como un método de trabajo aplicable en las empresas privadas o públicas cualquiera fuese el tamaño, involucrando en el esquema integral de la Administración las diversas áreas administrativas que se organizan de acuerdo al rubro de cada actividad empresarial. Así mismo presenta recursos administrativos en el cual podría incorporarse el recurso tecnológico

2.2.2. Estudio de la descripción de cargos

Chiavenato (2002) uno de los principales autores en temas de potencial humano, propone la estructura básica de los recursos humanos, en el plantea un orden técnico de las diferentes funciones o actividades de una dependencia que administra el capital humano debería considerar, comenzando con el estudio del cargo como punto de partida, es sobre esta base de información del estudio del cargo (título del cargo, características, nivel funcional y requisitos del cargo) solo así se podrá implementar las siguientes acciones de personal:

- Reclutamiento y Selección del Personal
- Estructura Remunerativa de los Cargos
- Capacitación de Personal
- Seguridad e Higiene de cada cargo

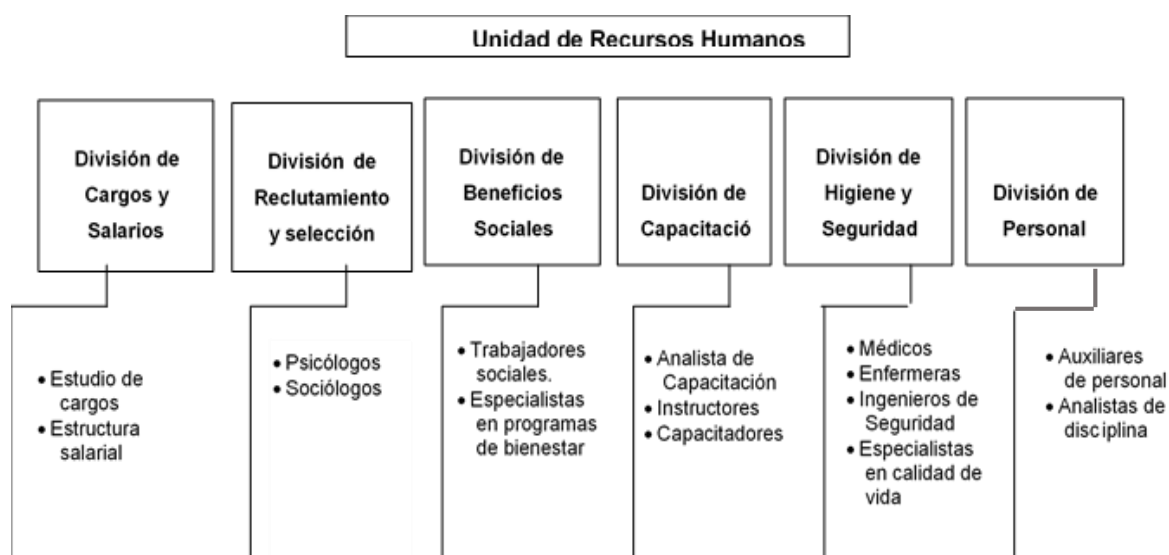


Figura 3. Estructura Funcional de los Recursos Humanos

Chiavenato (2002)

En cuanto a esta variable se tiene que tener en consideración el aporte de diversos autores en cuanto al análisis de puesto y temas relacionados a la administración de recursos humanos, los cuales detallan aspectos intrínsecos y extrínsecos, que se relacionan entre el trabajo y el individuo. En este ambiente de trabajo de cambios tan rápidos, es extremadamente importante contar con un sistema sólido de análisis de puestos.

Podemos afirmar que se crean nuevos puestos y los antiguos se rediseñan. El desfase de puestos con más de 4 años, en un mercado de trabajo con cambios constantes, nuevas tecnologías, tanto en dispositivos como en innovaciones de cada producto, pueden provocar datos erróneos para un determinado cargo no cubriendo otras necesidades. En el fondo el estudio y el análisis de puestos ayudan a las organizaciones a enfrentar el hecho de que están ocurriendo cambios.

El procedimiento para el estudio del cargo nace ante la necesidad de ubicar el cargo dentro de la estructura orgánica, realizando un análisis técnico documentario que va a permitir conocer la entidad, así como los principales sistemas que se administran, cómo está constituido el diagrama decisional, el proceso de relevamiento de datos permite conocer cuáles y cuántos cargos existen bajo la condición legal de los mismos.

No obstante, la estructura orgánica del ente suele presentar algunas limitaciones, debido a que se muestra el aspecto formal-técnico del organigrama y no brinda señales de las relaciones de las funciones entre personas ni el clima

organizacional. Esta representación estática, llama la atención más por la forma que el fondo, además, dada por la aparente simplicidad de su elaboración (Louffat, 2015).

Una de las premisas principales es conocer el proceso organizacional del ente, dimensionarlo para saber dónde nos encontramos. Durante este proceso del diseño organizacional para poder llegar al diseño de cargos se tiene que tener en cuenta todos los aspectos organizativos.

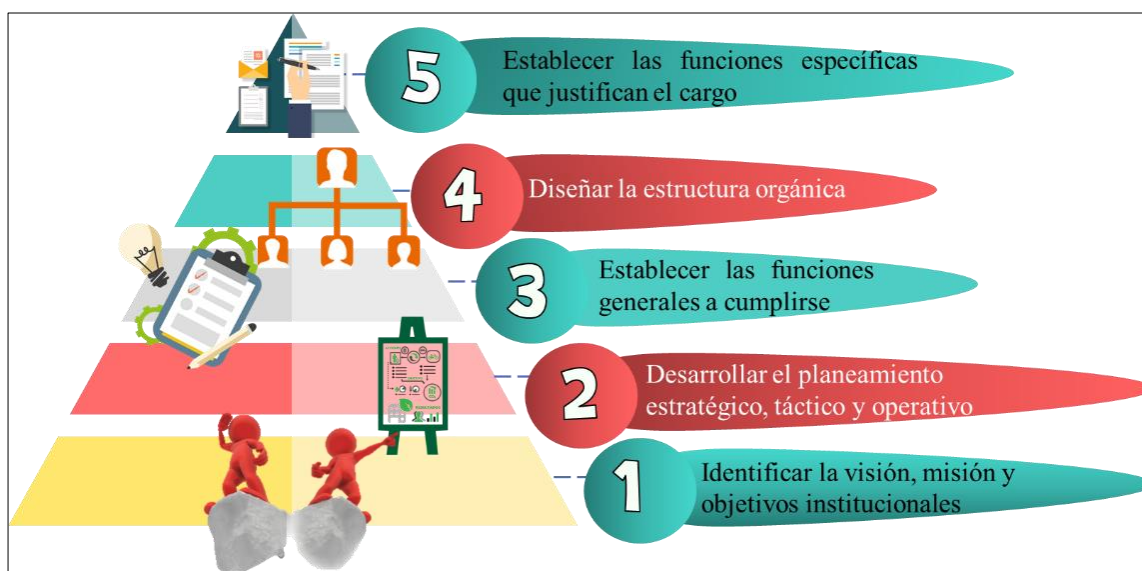


Figura 4. Aspectos organizativos

Fuente: Elaboración propia

Desarrollado el proceso hay que centrarse en el estudio de cargo para analizar las siguientes interrogantes: ¿Cómo se puede justificar la creación de

cargos?, ¿Cómo se presenta la estructura organizacional?, ¿En qué grupo funcional se ubica el cargo?, ¿Cuál es el perfil del cargo y el nivel jerárquico?

Otro aspecto importante del estudio de cargos es que tiene que saberse diferenciar el perfil del cargo y el perfil de la persona que cubrirá ese cargo. Cabe señalar que la diferenciación estará en función del mercado laboral para la persona y de los requerimientos del cargo en función del cargo, tal como se observa en el siguiente gráfico.

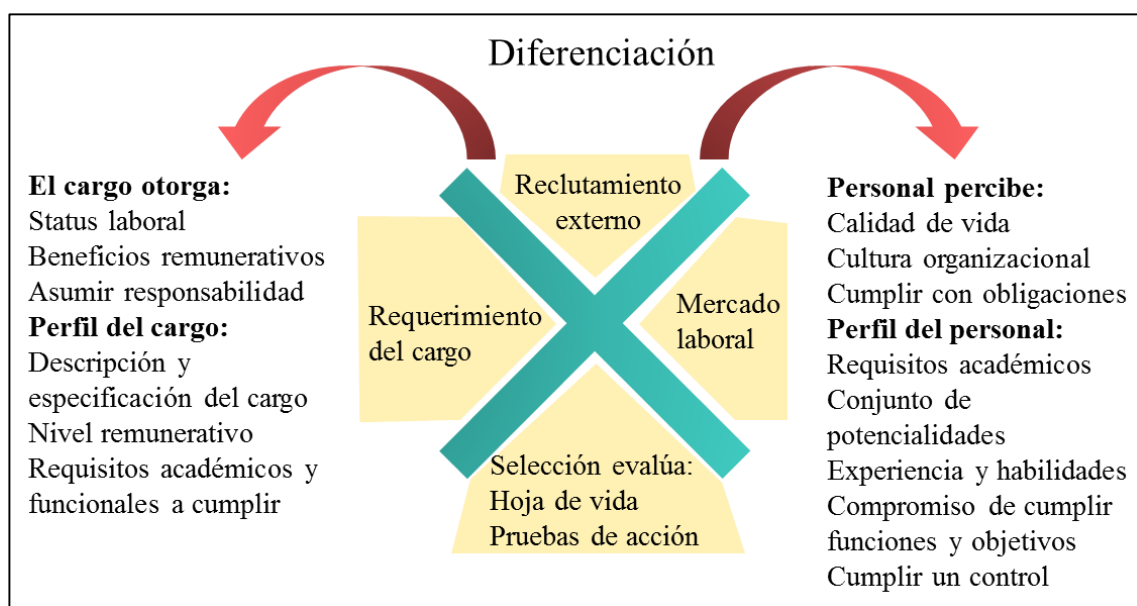


Figura 5. Diferenciación del perfil de cargo y el perfil de la persona

Elaboración propia

2.2.2.1. Definición del cargo

De acuerdo a Chiavenato (2002) una estructura de cargos va a estar determinada por el diseño de la organización, su estructura organizacional que van a estar orientados a la distribución, la configuración y grado de especialización de los puestos. Un ejemplo práctico, sería ver la arquitectura de ese diseño, los órganos que la componen, tipo de comunicación, distribución de poder y toma de decisiones. Asimismo, lograr definir al cargo como la descripción de todas las actividades desempeñadas por el trabajador, la cual ejemplifica una determinada posición dentro de la empresa tengo o no subordinados, de acuerdo al grado de jerarquía de su puesto.

Entonces, podemos definirlo como una unidad con un determinado conjunto de deberes y responsabilidades dentro de la organización que cumplirá con su función objetivos organizaciones apoyada de estrategias para que todo el sistema organización sepa realmente qué hacer sin crear algún tipo de dualidad de labores.

2.2.2.2. Diseño de cargos

Está sujeta a una evolución de la tecnología que se debe de ir revisando cada periodo de acuerdo a las necesidades y actividades de la empresa. Cuando nos referimos al diseño de cargos podemos hablar la especificación de las funciones a desempeñar por cada actor, sus métodos de trabajo y sus relaciones dentro de las áreas laborales tanto internas como externas de la empresa.

Una de sus definiciones nos dice que es el proceso de organización del trabajo, que incluye las actividades generales para desempeñar un cargo específico, contenido del cargo, calificaciones del trabajador y de recompensas por consecución de objetivos internos y externos (Chiavenato, 2002).

El individuo bajo un cargo debe saber manejar sus relaciones interpersonales, información sistemas y tecnología en diferentes grados de intensidad. Además, está estructurado y dimensionado en cuatro condiciones básicas: (i) contenido a cargo, es decir el conjunto de tareas o atribuciones a desempeñar, (ii) método y procesos de trabajo, se refiere al cómo deben desempeñarse las tareas, (iii) responsabilidad, vinculado al superior inmediato que deberá reportar y (iv) autoridad, sobre a quiénes supervisará y dirigirá (Chiavenato, 2002)

2.2.2.3. Descripción de cargos

Es un documento escrito que describe lo que realiza el ocupante, cómo lo hace y por qué lo hace. Éstos pueden ser deberes, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones donde se destacan los aspectos intrínsecos del cargo (Chiavenato, 2002).

Del mismo modo, podríamos decir que la descripción es un resumen de las principales responsabilidades, funciones o actividades del puesto; es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que los diferencian de los demás cargos que existen en una empresa, es la enumeración

detallada de las atribuciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hace). Básicamente, es realizar un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001).

En este apartado podemos sintetizar dos tipos de descripciones de cargo, las cuales van de lo general a lo específico y que son primordiales para tener una connotación de las actividades que se van a desarrollar. La descripción de puestos se divide en:

Descripción genérica. Mediante la cual se explica el conjunto de actividades del puesto, cuyo objetivo es de proporcionar una idea breve pero precisa del contenido del puesto. Es la justificación de la existencia de dicho cargo, la descripción genérica es entonces un breve resumen que ocupará unos cuantos renglones, llamado también funciones generales.

Descripción específica. En este tipo de división se detallan las actividades del puesto, es decir el desglose de cada una de las actividades que debe realizar el trabajador. De este modo, se elaborará un esqueleto del puesto que se consignará de lo general a lo específico las diferentes funciones, sub-funciones y si es necesario de las actividades que conforman cada una de las sub-funciones. Esta descripción específica se encarga de ubicar para cada una de las partes el: qué, cuándo, cómo, dónde y para qué; a fin de esclarecer a cualquier usuario la

descripción, contenido y alcances del cargo, llamado también funciones específicas.

La descripción de puestos debe redactarse bajo el siguiente procedimiento:

- Claridad, con verbos infinitivos y acciones específicas con el fin de evitar confusiones.
- Sencillez, debe de tener un lenguaje accesible para que toda persona que lo lea entienda lo que se hace en ese puesto.
- Concisión, se debe utilizar el menor número de palabras.
- Precisión, evitar palabras ambiguas para no generar confusiones.
- Viveza, la descripción debe despertar el interés de la persona que lo lee.

2.2.2.4. Análisis de cargos

Abordan los aspectos extrínsecos o requisitos que debe cumplir el ocupante para desempeñar el cargo. Es decir, es la información sobre el accionar del individuo y de los conocimientos, habilidades y capacidades que requiere para desempeñarlo de manera adecuada, asimismo, se identifican las tareas, requisitos, deberes, y responsabilidades de un cargo y el tipo de persona que deberá ocuparlo (Chiavenato, 2002).

La naturaleza de su análisis consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los cargos de una empresa, cuya meta es el

análisis funcional de cada cargo laboral y no de las personas que la desempeñan (Ibáñez, 2005).

El análisis de cargo funciona como un análisis comparativo de las exigencias o requisitos que el cargo necesita del individuo, desde una perspectiva intelectual, físico, de responsabilidades y de condiciones de trabajo. Tanto la descripción como el análisis de cargo son responsabilidad del gerente o jefe de recursos humanos, personas que las orienten con los objetivos empresariales y diversas necesidades que tenga la empresa (Chiavenato, 2002).

El análisis de puesto se entiende por qué implica el puesto de trabajo en cuanto al lugar de trabajo, herramientas de trabajo, diferentes técnicas para la descripción de tareas y las cualidades y requisitos que deben cumplir las personas que deben ser contratadas para ocuparlo y reestructurar las actividades de los que actualmente forman parte del personal.

Partiendo de la definición que lo toma como el procedimiento sistemático de reunir y analizar información del contenido de un cargo (tareas a realizar), los requerimientos específicos, el contexto en donde las tareas son realizadas y el tipo de personas adecuadas para el cargo (Alles, 2015).

Asimismo, en 2015, Alles formuló la siguiente pregunta, ¿cómo saber si la descripción de puestos es errónea? Si se cumplen con alguna de las siguientes situaciones, habría que revisar y diseñar un mejor programa evitando de esta manera diferentes consecuencias que se podrían acarrear si no se llega a detener el problema.

- Cuando los salarios son inequitativos.
- Desconocimiento de qué se espera de los trabajadores.
- Conflictos frecuentes por no saber quién hace tal tarea.
- Responsabilidades abiertas de modo que se duplican los esfuerzos.
- Selección y contratación de personas no calificadas para sus trabajos.
- Inadecuado o pobre entrenamiento con la consecuencia de poca producción y baja calidad.
- Demora en la prestación de servicios o entrega de productos.

Por otro lado, los beneficios de un buen programa de descripción de puestos, se basa en comparar puestos y brindar un salario equitativo, una valiosa herramienta para seleccionar y ver las líneas de carrera, definiendo rendimientos estándar haciendo una mejor evaluación. Podemos ver que los beneficios son muchos, en cuanto al análisis que se pueda hacer con la empresa.

2.2.2.5. Perfil del profesional del cargo

Sobre el perfil de cargo, se da una apreciación global de los requisitos del cargo, va desde el nivel de instrucción y experiencia, conocimientos, habilidades y destrezas, que el que ocupe el cargo debe de tener, en estos últimos tiempos el requerimiento que se hace al personal tiene una fuerte incidencia sobre las competencias del trabajador, es decir, no solo la formación regular académica respaldada por un título, sino se requiere también un nivel de capacidades y

competencias que tiene que tener el técnico o el profesional para el desempeño de la función asignada.

En cuanto al requerimiento humano, es usual reunir información con respecto al requerimiento humano en el cargo laboral, tales como los conocimientos o las habilidades con los que se relaciona la educación, capacitación, experiencia laboral, entre otras. Así como los atributos personales como aptitudes, características físicas, personalidad, interés, que se requieren en el cargo laboral (Ibáñez, 2005).

Las exigencias de un trabajo dentro del perfil ocupacional deben contener todos los requerimientos que el ejercicio del trabajo necesita, detallando en el contenido, plantea al trabajador que ejerce la ocupación. Se incluyen en esta categoría las siguientes condiciones y competencias que debe reunir el trabajador para el desempeño de la ocupación:

Exigencias en materia de educación general y formación profesional. Se trata de una especificación de los niveles de educación y formación profesional que exige el desempeño de la ocupación. Pueden ser definidos mediante la identificación de un nivel mínimo de escolaridad que requiere la ocupación y una indicación del tipo de cursos de formación profesional que habilitan al trabajador para desempeñar su labor

Competencias generales o básicas, se trata de las capacidades que trascienden los límites de una determinada ocupación y que no caen en desuso

fácilmente como consecuencia del cambio tecnológico, estructural u organizacional.

Estas competencias se agrupan por niveles, que a su vez corresponden a ocupaciones de una determinada complejidad, reciben el nombre de niveles de calificación o competencia y se basan, entre otros, en los siguientes tipos de competencias:

- Conocimiento de lenguas extranjeras
- Autonomía de pensamiento y reacción
- Flexibilidad metodológica y capacidad de reacción
- Capacidad de comunicación y de previsión en diferentes situaciones
- Comportamientos personales y sociales, como la disposición al trabajo, adaptabilidad, capacidad de intervención, disposición a la cooperación, honradez, rectitud, altruismo y espíritu de equipo.
- Competencias metodológicas como capacidad para lograr soluciones adaptadas a situaciones específicas; capacidad de resolución de problemas; autonomía en la planificación y control de las propias acciones, etc.
- Competencias participativas, capacidades de coordinación, organización, relacionamiento, convicción, decisión, responsabilidad y dirección.
- Competencias técnicas específicas se refieren a los conocimientos destrezas y actitudes necesarias para el desempeño descrito en el contenido de trabajo del perfil. Pueden incluir, además, competencias relacionadas con la participación

del trabajador en su entorno profesional, en la organización del trabajo y en las actividades de planificación.

- Otras exigencias, como, experiencia laboral, certificación ocupacional, edad, esfuerzo físico. Entendiendo a la experiencia laboral en la ocupación y previa al desempeño de la ocupación, a la certificación ocupacional en el caso se requiera un certificado que lo habilite para poder ejercer la ocupación, a la edad ideal máxima y mínima para su desempeño, así como el grado de esfuerzo físico que se requiere medido en función del peso de los objetos que el trabajador debe levantar o transportar, el esfuerzo físico requiere una ocupación que se mide también por la proporción del tiempo total en que el trabajador debe permanecer en posiciones difíciles o fatigosas estando de pie, de rodillas o agachado.

2.2.2.6. *Ámbito de actividades del cargo*

El ámbito de actuación de cada cargo tiene relación directa con su naturaleza, algunas relacionadas directamente con los usuarios, como la capacidad de atención eficiente al cliente, otras que su requerimiento es la concentración, análisis y proyecciones como los trabajos de contabilidad y planeamiento. Otros que son los ejecutores encargados de la producción de bienes y servicios, que en la práctica pueden presentar diferencias y de los diferentes niveles en el tipo de responsabilidad y otros factores que se verán más adelante.

También, a través de un correcto análisis de cargos es posible reunir información sobre el comportamiento humano como sensibilidad, comunicación, toma de decisiones y escritura. En este apartado se incluye información referente a las exigencias personales del puesto en términos de gasto de energía, caminar largas distancias y otros (Ibáñez, 2005).

Los materiales, herramientas, equipos y accesorios empleados, en la descripción de las funciones, que incluyen los siguientes elementos: materiales, insumos, herramientas, equipos y accesorios utilizados en la realización del trabajo; además, el proceso utilizado para realizar el trabajo puede incluir las decisiones que el trabajador debe tomar frente a las posibles disyuntivas (Ibáñez, 2005).

La necesidad de interacción del desempeño de las funciones al interior o exterior de la institución como, por ejemplo, un programador de necesidades de bienes y servicios, su trabajo será relacionarse al interior de la empresa, para un promotor de eventos académicos la interacción se realizará necesariamente fuera de la empresa buscando clientes participantes.

Condiciones del ambiente laboral. Se refieren a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolle el trabajo, y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptabilidad del elemento humano al ambiente y al equipo, facilitando su desempeño. Comprendiendo los siguientes factores de

especificación: condiciones laborales, tipo de esfuerzo y riesgos inherentes al cargo.

En esta descripción deberá incluir, cuando sea oportuno, los puntos clave relativos a la seguridad e higiene en la ejecución del trabajo, tanto en relación al trabajador que realiza la actividad como en lo que se refiere a terceras personas. Sobre las demás consideraciones ambientales y riesgos; las funciones de los cargos se desarrollan en diferentes escenarios por grupos ocupacionales.

Los cargos operativos son los que están más propensos a tener condiciones ambientales más desfavorables, en cambio los cargos que realizan sus funciones al interior de la empresa como labores de oficina, las condiciones ambientales resultan más cómodas por lo que normalmente esta se desarrolla dentro de la ciudad. Sobre esta cuestión no existe una regla general por lo que un profesional ligado a la minería tendría que desarrollarse en condiciones no muy favorables.

En las condiciones y medio ambiente de trabajo cada cargo responde a características propias y está relacionado con las capacidades que rodea al trabajador en el ejercicio de la ocupación y a los riesgos específicos a los que se expone durante el mismo.

Los siguientes datos hacen parte de las condiciones de trabajo:

- Ubicación del trabajo, bajo techo, intemperie o mixto.
- Relación del trabajador con otras personas, trabajo en equipo, la proximidad de otro o solo.
- Frío, calor extremo, con o sin cambios de temperatura.

- Ambiente mojado o húmedo.
- Ruidos y vibras sonoras.
- Condiciones atmosféricas, humo, olores, polvo, vapor, gases, etc.
- Riesgos mecánicos, eléctricos, quemaduras, explosivos, radioactividad, objetos en movimiento, sitios elevados, etc.

Entonces podemos afirmar que este lugar de trabajo comprende la información referente a cuestiones como condiciones físicas, horarios de trabajo, contexto social y organizacional, por ejemplo, los trabajadores que deberán interactuar habitualmente. También, puede incluirse información sobre la comodidad, ventilación, luz natural y artificial, ruidos y gases existentes que de alguna manera puedan afectar al trabajador (Ibáñez, 2005).

2.2.2.7. Cargo y características de la función

Es muy importante comprender la relación empresa-personal, debido a la simbiosis que implica; por ejemplo, en una determinada empresa todo el personal no sabe qué hacer, quién es el supervisor para asignar actividades al personal y en qué se basa para determinar esa carga laboral. Podemos afirmar que la empresa no puede operar sin funciones y actividades que ejecuta el personal, de forma que el trabajo de todos los miembros de la organización sea lo que permita que ésta sobreviva y obtenga beneficios.

Si bien una organización realiza un proceso de identificación y agrupación del trabajo que se ejecuta, habiendo definido y delegado la autoridad para que

puedan trabajar en forma más eficiente para la consecución de los objetivos, siempre es buena una reevaluación de la organización del área personal (Ibáñez, 2005).

Bajo la descripción genérica de funciones, es donde se detallan los caminos a seguir y la razón de por qué se realizan diversas actividades, sería ideal aplicar un formulario por cada puesto de trabajo que guía a los jefes a efectuar una descripción general del puesto de trabajo o cargo, para posteriormente en el trabajo de gabinete estandarizar casos parecidos.

Es importante basarse en un objetivo general, en el cual se describirá un resumen de carácter global que exprese la razón por la cual existe el cargo, respondiendo a las siguientes preguntas: ¿Qué se hace? Iniciando con un verbo infinitivo, luego, ¿cómo lo hace? Entregándole al que hace un verbo en gerundio, por ejemplo, elaborando, administrando, y finalmente, ¿para qué lo hace? Como garantizar o para asegurar.

Desde luego, se detallan las funciones, actividades o tareas, donde se transcriben las más representativas, iniciando cada una de ellas con un verbo en tercera persona del tiempo presente, debiéndose especificarse solo el qué se hace, detallando como mínimo unas 7 tareas. En la redacción de las tareas no debe hacerse referencia a ningún tipo de dependencia, unidad, departamento, debido a que la redacción debe ser impersonal.

2.2.2.8. *Enfoque del proceso organizacional hasta llegar al cargo*

Presentaremos una descripción secuencial del proceso a seguir en el desarrollo de un proyecto de emprendimiento en los temas a desarrollar en la Planificación, para pasar a establecer las herramientas de organización del emprendimiento, hasta el estudio de los cargos necesarios con sus requerimientos técnicos de descripción.

- Surge el emprendimiento de la idea de negocio, la visión de futuro, desarrollándose luego la misión, que proyecta las acciones operativas y los valores como principios que orientaran las decisiones.
- Determinación de los objetivos institucionales, los mismos que deben ser del resultado de un minucioso análisis situacional interno y principalmente externo.
- Diseño de las estrategias que nos permitan alinear los recursos, el capital necesario, para alcanzar los objetivos basado en las diferencias comparativas y competitivas.
- Pasamos luego al diseño organizacional donde debe implementarse los instrumentos de organización como el organigrama y normas escritas que permitirá definir las características los cargos sea directivo, profesional, técnico y operativo, funciones generales a nivel de dependencias y funciones específicas a nivel de cargos.
- Llegamos al estudio del cargo, que es la parte medular del trabajo de investigación por ser la variable X la misma que desarrollamos al detalle, todo el marco teórico cuyos puntos más importantes, el grupo funcional, perfil del

cargo donde se identifica el título, nivel, competencias, funciones y requisitos del cargo. Debemos aclarar que estructura remunerativa es resultado de un proceso de valoración cuantitativa o cualitativa que generalmente lo implementa la alta dirección de acuerdo a las características del mercado laboral.

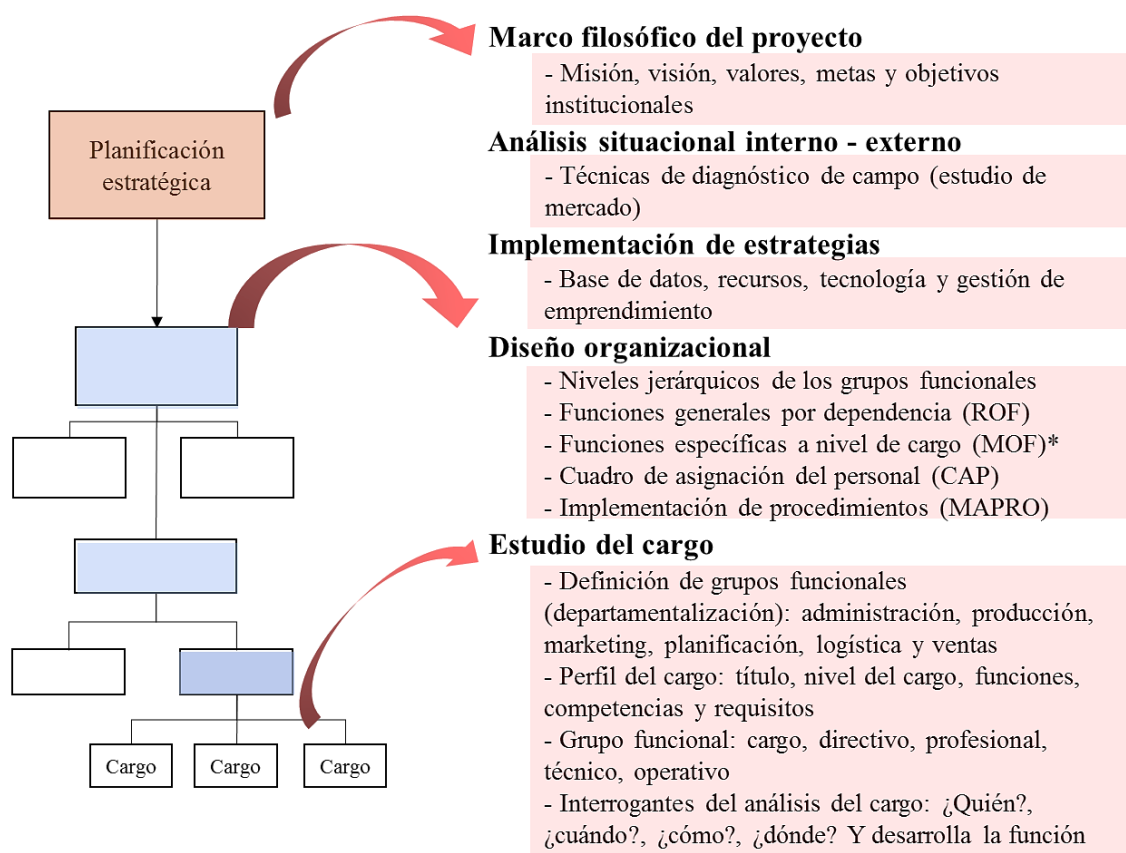


Figura 6. Proceso organizacional y el estudio del cargo

Elaboración propia

2.2.2.9. *Importancia del diseño de puestos de trabajo*

Según Cebrián (2013), el diseño de los puestos tiene una gran importancia en la satisfacción del empleado, su motivación y productividad, por eso las técnicas han ido evolucionando a lo largo de los años. Las primeras investigaciones datan de principios del siglo XX con el modelo clásico, más tarde se desarrolló el modelo humanista y el enfoque más moderno y amplio es el situacional.

El enfoque clásico sostenía que sólo a través de métodos científicos se podían diseñar posiciones y entrenar personas para obtener la máxima eficiencia posible; que se preocupaban por determinar la mejor manera de realizar las tareas de una posición y el uso de incentivos monetarios para asegurar que los métodos de trabajo se llevaran a cabo. Este modelo buscaba una separación entre el pensamiento y la operación, los puestos se diseñaban para hacer y no para pensar, y las tareas estaban pensadas para ser repetitivas, fáciles y rápidas de aprender.

Al cabo de unos años surgió el modelo humanista que hacía hincapié en las personas y el concepto de persona pasó del homo economicus (ser humano motivado exclusivamente por las recompensas económicas) al homo social (ser humano motivado por los incentivos sociales). Pero este modelo no logró desarrollar un contenido de posiciones que sustituyera al modelo tradicional, sólo atendía a lo externo y superficial.

El modelo situacional es un enfoque más moderno, en el que convergen tres variables: la estructura de la organización, el trabajo y la persona que lo realiza; este modelo no sólo parte de los supuestos de la naturaleza de las personas,

sino también de un conjunto de supuestos implícitos sobre el entorno en el que operan las posiciones. Dado que todo en el mundo de los negocios cambia, los puestos no deben ser estáticos y, a diferencia de las teorías anteriores, el modelo situacional trata de lograr una mejora continua en la utilización de los talentos y aprovechar las aptitudes de autodirección y autocontrol de las personas y los objetivos planificados para hacer del puesto un verdadero factor de motivación. Dentro de esta teoría, se investigaron y encontraron cinco dimensiones esenciales en un puesto que crean las condiciones para que el ocupante encuentre satisfacción intrínseca como resultado de su trabajo, que son Variedad, autonomía, significado del trabajo, identificación de la tarea y retroalimentación.

Muchas personas consideran que su trabajo es pequeño, por eso es necesario redimensionarlo, esta expansión del trabajo requiere una reorganización y ampliación de las actividades para que las personas conozcan el significado de lo que hacen y sepan la contribución de su trabajo personal a las operaciones de toda la organización. Para lograrlo, los objetivos, responsabilidades y retos del puesto deben ser aumentados de forma deliberada y gradual; el enriquecimiento del puesto puede ser horizontal (realiza una mayor variedad de tareas o responsabilidades al mismo nivel) o vertical (participa en la planificación, organización y supervisión, además de su trabajo). Según la Teoría de Herzberg (2010), uno de los hombres más influyentes en la gestión empresarial, proclamó el enriquecimiento del puesto como la principal forma de obtener una motivación intrínseca. A pesar de sus aspectos positivos y motivadores, el enriquecimiento del

empleo tiene a veces consecuencias negativas, como que el personal se sienta explotado o muestre ansiedad o angustia; esta situación se da principalmente en las organizaciones conservadoras, ya que no se espera ningún cambio y están acostumbradas a trabajar en el statu quo. Es conveniente que el enriquecimiento del puesto sea gradual y no abrume al trabajador ni genere insatisfacción.

En un mundo en el que todo cambia, las posiciones no pueden ser estáticas, sino que deben cambiar y evolucionar constantemente para proporcionar mayores desafíos a los empleados. Un aspecto fundamental es la formación de equipos de trabajo, que proporcionan una mayor satisfacción al personal y aportan mejores soluciones al trabajo que si se dieran por separado, donde la capacidad multifuncional que cada miembro debe poseer para realizar diferentes tareas es esencial.

En conclusión, se puede observar que los métodos de diseño de puestos de trabajo comenzaron centrándose en la tecnología y minimizando la contribución mental de las personas, donde cada uno realizaba tareas fáciles y repetitivas, pero se ha ido evolucionando y pensando más en las personas y considerándolas como un pilar de cualquier organización, buscando generar la mayor satisfacción en el desempeño de su trabajo, proporcionando mayor empoderamiento y responsabilidad, porque se ha comprobado que los empleados motivados logran mejores resultados y están alineados con los objetivos de la empresa, buscando alcanzar las metas que benefician a ambas partes (Cebrián, 2013).

2.2.2.10. Dimensiones e indicadores de la Descripción de cargos

Una vez mencionado en las bases teóricas los fundamentos principales relacionados a la descripción de cargos, es necesario identificar dimensiones y sus respectivos indicadores que serán de utilidad para el presente estudio. Estos elementos se mencionan a continuación:

- a. Dimensión 1: Procesos administrativos. Es el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr un objetivo común, a continuación, sus indicadores:
 - Estructura organizativa: Sistema jerárquico escogido por el que se gestiona un grupo de personas que ayuden al crecimiento constante de la compañía.
 - Conocimiento de procesos: Es la información aprendida y aplicada por los colaboradores, sobre las actividades y procesos desarrollados en su organización.
 - Supervisión: Vigilancia o dirección de la realización de una actividad determinada por parte de una persona con autoridad o capacidad para ello.

- b. Dimensión 2: Diseño del cargo. Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en una empresa, a continuación, sus indicadores:

- Perfil del cargo: Es un método de recopilación de los requisitos y calificaciones exigidas para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una institución.
- Requisitos para el cargo: Son los requerimientos que una organización demanda para un puesto laboral, pudiendo ser: nivel de estudios, experiencia, funciones del puesto, como se radica el empleado, a nivel de requisitos de instrucción y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas.
- Funciones del cargo: Son el conjunto de responsabilidades, tareas, actividades necesarias para desempeñar un determinado puesto de trabajo.

2.2.3. Gestión del Talento Humano

La administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos valoración de cargos, reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.

La gestión del talento humano es una función de la organización relacionada con la provisión, el entrenamiento, el desarrollo, a motivación y el mantenimiento de los empleados. La nueva concepción de los recursos humanos, como un aspecto de índole estratégica, nos lleva a plantearnos cuáles pueden ser los objetivos buscados con la gestión de los mismos.

Los objetivos explícitos son aquellos que están bien especificados y, por lo tanto, son más fáciles de transmitir. Dentro de ellos se destacan los siguientes: (De la Calle & Ortíz de Urbina, 2004)

- Atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias para la organización.
- Retener a los empleados deseables o de talento.
- Motivar a los empleados para que éstos adquieran un compromiso con la organización y se impliquen en ella.
- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización.
- Los objetivos implícitos subyacen dentro de la filosofía o la cultura empresarial, en concreto.
- La productividad. La gestión de recursos humanos, entre otras cosas, debería lograr actuaciones que faciliten el incremento de la productividad de las personas.
- Calidad de vida en el trabajo. Hay cierta tendencia a incrementar el compromiso de los empleados con su actividad, dando oportunidades a los mismos para que logren cumplir sus aspiraciones profesionales y, en su caso, personales; de forma que se sentirán más satisfechos en el trabajo, mejorando su calidad de vida en el mismo.
- Cumplimiento de la normativa. Desde los orígenes, las empresas han tenido muy en cuenta los aspectos legales relativos al personal, siendo como ya hemos comentado el centro de la administración del personal en épocas anteriores.

Actualmente, es una parte más de la gestión de los recursos humanos, que se va a encargar de conocer y respetar las leyes que pueden afectar a cualquiera de las funciones de recursos humanos, por ejemplo, a la selección, contratación, retribución, higiene y seguridad en el trabajo.

Los objetivos a largo plazo son los que más directamente nos muestran el alcance estratégico de la gestión de los recursos humanos.

- La rentabilidad y competitividad;
- Incremento de valor en la empresa; y en concreto,
- Mejora de la eficiencia y eficacia de la organización, lo cual tendrá consecuencias muy importantes en los resultados finales de la organización.

2.2.3.1. Proceso de la Gestión del Talento Humano

Está relacionada con estas funciones del administrador pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas, a saber:

- Análisis y descripción de cargos.
- Diseño de cargos.
- Reclutamiento y selección de personal.
- Contratación de candidatos seleccionados.
- Orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios.
- Administración de cargos y salarios.
- Incentivos salariales y beneficios sociales.

- Evaluación del desempeño de los empleados.
- Comunicación con los empleados.
- Capacitación y desarrollo de personal.
- Desarrollo organizacional.
- Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo.
- Relaciones con empleados y relaciones sindicales.

Los seis procesos de la gestión del talento humano que propone Chiavenato en su libro *Gestión del Talento Humano* lo sustenta de la siguiente forma:

- **Aplicación de personas:** procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.
- **Admisión de personas:** proceso utilizado para captar nuevo personal para la empresa a través del reclutamiento de interesados y posterior proceso de selección
- **Compensación de las personas:** procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales de compensación. Incluyen recompensas, remuneración y otros beneficios, así como los beneficios sociales y otros servicios no remunerativos.
- **Desarrollo de personas:** procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las

personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.

- Mantenimiento de personas: procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de relaciones sindicales.
- Monitoreo de personas: procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales.

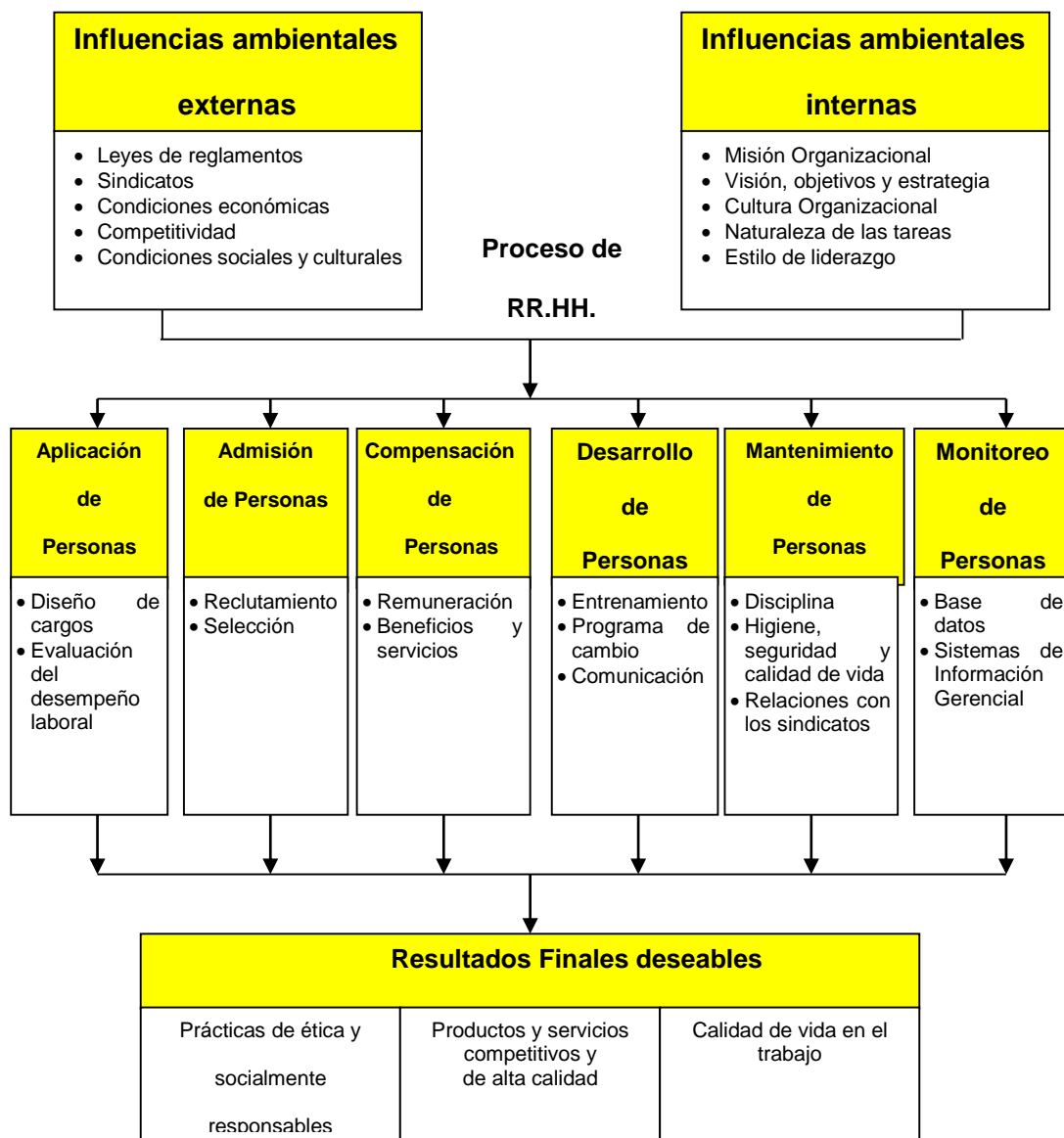


Figura 7. Sistematización de la función del Talento Humano

Chiavenato (2007)

2.2.3.2. *Desempeño laboral*

Es el rendimiento laboral y la acción que manifiesta el personal al realizar las actividades y tareas principales que amerita su puesto en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su capacidad, manifestando las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

Podemos dejar en claro que las acciones que realiza el personal sabiéndolo hacer o no, siendo esencial las aptitudes con la que cuenta, es decir una sinergia entre la productividad, eficacia, eficiencia y calidad por la cual lleva a cabo determinada tarea en un horizonte temporal dado. Así, el comportamiento de la disciplina está muy relacionado, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o puestos.

El análisis de desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar personal, cuyo objetivo se basa en el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos (Alles, 2015).

Otra definición en cuanto a la evaluación del desempeño es la que consiste en comparar el desempeño real de cada empleado con el rendimiento deseado, con frecuencia es mediante el análisis del cargo que los expertos determinan con criterios que se deben alcanzar y las actividades específicas que hay que realizar (Ibáñez, 2005).

Chiavenato (2001), sostiene que actualmente no se está interesado en el desempeño general, sino en el desempeño del puesto y en el comportamiento de la persona que lo ocupa. El desempeño laboral es situacional, ya que cambia de individuo a otro y también depende de numerosos componentes determinantes que intervienen de manera significativa.

Sintetizando la información, las evaluaciones de desempeño son vitales para una mejor toma de decisiones en cuanto a los ascensos y compensaciones, también al reunir y revisar las evaluaciones de todos los órganos de la empresa en relación con el trabajo. Es necesario saber cómo está trabajando el personal, para más adelante analizar el grado de satisfacción laboral (Alles, 2015).

a. Objetivo de la Evaluación del Desempeño Laboral

Cuevas (2011), indica que el objetivo principal de la evaluación de desempeño es medir el rendimiento y el comportamiento del trabajador en su puesto de trabajo y en manera general con la organización, que por

medio de esta evaluación se establecerá si el trabajador está cumpliendo con los objetivos del puesto y de la organización en sí.

La evaluación de desempeño no se puede restringir a la opinión superficial y específico respecto al comportamiento funcional del trabajador. Se debe de realizar una investigación más profunda y de esta manera encontrar las causas y tanto como el evaluado como el evaluador deben de llegar a un común acuerdo.

Chiavenato (2007), sugiere que, si existe una modificación en el desempeño del evaluado, este no sólo debe de conocer el cambio planeado, sino también de modificarlo. Además, debe de recibir una realimentación adecuada, logrando así reducir disconformidades relativas a su actuación en la organización.

La evaluación de desempeño es un instrumento que permite mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcanzar ese objetivo básico, la evaluación de desempeño pretende alcanzar los siguientes objetivos intermedios.

- Trabajador idóneo al puesto.
- Detección de necesidades de capacitación.
- Políticas de promoción, ascensos y rotaciones.
- Crear programas de incentivos salariales por un buen desempeño.
- Mejorar las relaciones interpersonales entre superiores y subordinados.
- Autoperfeccionamiento de los empleados.

- Información básica y necesaria para la investigación de recursos humanos.
- Valoración del potencial y productividad de los empleados.
- Incitación para una mayor productividad.
- Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
- Realimentación de información al trabajador.

En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en 03 enunciados:

1. Permitir que las condiciones para medir el potencial humano determinen su evaluación individual de cada trabajador.
2. Permitir que los recursos humanos se consideren como una ventaja competitiva importante de la organización y cuya productividad se puede desarrollar de acuerdo con la forma de administración.
3. Ofrecer a todos los miembros de la organización oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectivas, teniendo en cuenta los objetivos organizacionales y los objetivos personales de cada uno de los miembros.

b. Características del Desempeño Laboral

Según Chiavenato (2001), las características del desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo:

- *La adaptabilidad*, se refiere a la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva, ya sea en grupo o individualmente. La capacidad de adaptar el lenguaje o la terminología a las necesidades de los destinatarios. Al buen uso de la gramática, organización y estructura en las comunicaciones.
- *Iniciativa*, se refiere a la intención de influir activamente en los eventos para lograr los objetivos.
- *Conocimiento*, se refiere al nivel alcanzado en conocimiento técnico y / o profesional en áreas relacionadas con su área de trabajo. La capacidad de mantenerse al tanto de los desarrollos y tendencias actuales en su área de especialización.
- *El trabajo en equipo*, se refiere a la capacidad de desempeñarse eficazmente en equipos / grupos de trabajo para lograr los objetivos de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armonioso que permita el consenso.

- *Estándares de trabajo*, se refiere a la capacidad de cumplir y superar los objetivos o estándares de la organización y la capacidad de obtener datos para proporcionar retroalimentación al sistema y mejorarlo.
- *El desarrollo del talento*, se refiere a la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas relacionadas con los puestos actuales y futuros.
- *El diseño de la fuerza laboral*, se refiere a la capacidad de determinar la organización y estructura más efectivas para lograr una meta. La capacidad de reconfigurar adecuadamente el trabajo para maximizar las oportunidades de mejora y flexibilidad de las personas.
- *Maximiza el rendimiento*, se refiere a la capacidad de establecer objetivos de rendimiento / desarrollo, proporcionar capacitación y evaluar el rendimiento de manera objetiva.

c. Beneficios de la Evaluación de Desempeño

Cuando un programa de evaluación de desempeño se planea, coordina y desarrolla de manera correcta, genera beneficios de corto, mediano y largo plazo.

Según Chiavenato (2010), identifica los siguientes beneficios para el gerente, trabajador y organización; los cuales se detallan a continuación:

- Para el Gerente
 - Evaluar el desempeño y el comportamiento de sus subordinados, contar con un sistema de medición capaz de anular la subjetividad.
 - Proporcionar mecanismos que puedan mejorar el estándar de desempeño de sus trabajadores.
 - Comunicarse con sus trabajadores para hacerles comprender que la evaluación de desempeño es un proceso que les permitirá saber cómo está su desempeño en la organización y que no es un medio que obstaculice su desempeño en su puesto de trabajo.
- Para el Trabajador
 - Conocer los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
 - Conocer los puntos fuertes y puntos a mejorar de su evaluación y de esta manera saber cuáles son las expectativas que espera su jefe directo en cuanto a su desempeño y comportamiento en la organización.
 - Conocer las medidas que el jefe tomará a partir de los resultados de la evaluación y las que el propio colaborador debe tomar por cuenta propia, con el fin de mejorar su desempeño.
 - Hacer una autoevaluación y una opinión personal en cuanto a su desarrollo y comportamiento.
- Para la Organización

- Examina su desarrollo humano al corto, mediano y largo plazo; además establece cuál es el aporte de cada trabajador.
- Identificar a los trabajadores que necesitan perfeccionarse o ajustarse en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ser ascendidos o transferidos.
- Ofrecer oportunidades a los colaboradores, al incitar la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

d. Involucrados de la Evaluación de Desempeño

Según Morales & Velandia (1999), la evaluación se debe de llevar a cabo con aquellas personas que son cercanas a los colaboradores y estas deben de tener la capacidad para traducir las observaciones en cuanto a su desempeño en su puesto de trabajo y en manera general.

- *El jefe directo*: es el tradicional evaluador, debido que es quien está trabajando directamente con sus subordinados.
- *Los clientes*: algunas empresas consideran la importancia de que los clientes externos e internos evalúen a los trabajadores, ya que son ellos quienes reciben directamente los servicios o productos brindados por el evaluado.

- *El trabajador:* los mismos evaluados realizan una autoevaluación en cuanto su desempeño y comportamiento, pero también escucha y comenta lo que su jefe dice para conocer sus debilidades y puntos de mejora según el resultado de su evaluación.
- *Compañeros:* todos los colaboradores que trabajan alrededor pueden evaluar al evaluado, ya que tienen capacidad de percibir la contribución del individual equipo y de esta manera se logra una mayor objetividad en la evaluación.
- *Los subalternos:* estos pueden presentar información importante en la evaluación del trabajador. La desventaja es que puede ser una oportunidad para vengarse o sesgar las calificaciones por miedo a posibles represalias del jefe.

e. Factores del Desempeño Laboral

- *Satisfacción del trabajo*

Con respecto a la satisfacción del trabajo Davis & Newstrom (1999), afirman que "es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, lo que se manifiesta en ciertas actitudes laborales". Lo que se relaciona con la naturaleza del trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores, la satisfacción laboral es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, las intenciones de comportamiento

objetivo, estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que las tareas tendrán en el comportamiento futuro.

- *Autoestima*

La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrecen oportunidades para que las personas demuestren sus habilidades. Relacionado con la labor constante, la autoestima es un elemento concluyente significativo. Por lo tanto, debemos confiar en nuestros propios atributos y ser flexibles en la cara de situaciones conflictivas.

- *Trabajo en equipo*

Es importante tener en cuenta que el trabajo realizado por los trabajadores puede mejorarse si tienen contacto directo con los usuarios o con quienes prestan el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se puede evaluar su calidad. Cuando los trabajadores satisfacen un conjunto de necesidades, se produce una estructura que tiene un sistema estable de interacciones que da lugar a lo que se llama un equipo de trabajo.

- *Capacitación del trabajador*

De acuerdo a Drovett (1992), es un procedimiento de capacitación efectuado por la oficina encargada de los recursos humanos, para que el personal realice su rol de la manera más eficiente posible.

Según Nash (1989), el objetivo de esto es proporcionar información y contenido específico a la posición o promover la imitación de modelos. El autor considera que los programas de capacitación formal cubren poco las necesidades reales del puesto, las quejas se presentan porque formalmente casi todos en la organización sienten que carecen de capacitación y no conocen los procedimientos para lograrlos.

f. Métodos de Evaluación de Desempeño

La creación y la implementación de la evaluación de desempeño varían de una organización a otra, porque cada una tiende a construir su propio sistema de acuerdo a las necesidades y características que poseen. (Chiavenato, 2010)

Mismo autor asegura que se puede emplear y crear varios sistemas de evaluación del desempeño, siempre y cuando se tomen en cuenta las características que presenta el personal implicado, para que el método utilizado brinde buenos resultados. Es una herramienta que recopila información y datos que se pueden registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño en las organizaciones.

Chiavenato (2010), menciona los siguientes principales métodos de evaluación del desempeño:

- Método de Evaluación de 360°, 270°, 180° y 90°

La evaluación de 360° es el proceso de recopilación, elaboración y comunicación de información de manera estructurada, en beneficio de la mejora y / o evaluación de gerentes, miembros de equipos y equipos completos. La información se obtiene desde diferentes perspectivas; de gerentes, posibles subordinados, compañeros de trabajo cercanos y clientes internos y / o externos. También los propios empleados evalúan su propia operación. Las evaluaciones de 270 °, 180 ° y 90 ° se incluyen en la evaluación de 360 °:

- Método de Escalas Gráficas

El método de escala gráfica es un método que evalúa el desempeño de los miembros a través de factores de evaluación previamente definidos y graduados, los factores de evaluación son las cualidades que el miembro desea evaluar. Se definen de forma simple y objetiva para evitar distorsiones. En este método se utilizan instrumentos matemáticos y estadísticos.

- Método de Elección Forzada

Este instrumento está realizado en base a frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Se elabora un bloque conformado por dos, cuatro o más frases, y el evaluador debe elegir sólo una o dos de las que más represente el desempeño del trabajador.

- Método de Investigación de Campo

Se base en la realización de entrevistas con un especialista en evaluación y con el jefe inmediato, con el fin de evaluar el desempeño de cada subordinado, recopilando las causas, orígenes y motivos de tal desempeño con base en el análisis de hechos y situaciones. Permite también la posibilidad de planear conjunto con el jefe inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización.

- Método de Incidentes Críticos

Se basa en que el comportamiento humano tiene características extremas, capaces de producir resultados positivos o negativos. Se trata de un método que permite al jefe inmediato observar y recopilar hechos excepcionalmente positivos o excepcionalmente negativos del desempeño del evaluado.

- Método de Comparación por Pares

Es un método de evaluación de desempeño que compara a los empleados de dos en dos. Es un proceso simple y poco eficiente, y se recomienda sólo cuando los evaluadores no tienen los recursos necesarios para emplear métodos de evaluación más completos.

g. Componentes esenciales del Desempeño Laboral

De acuerdo a lo citado por Troncoso (2018), las dimensiones relacionadas al Desempeño Laboral son las siguientes:

- Productividad

La productividad es una medida de eficiencia, el trabajo asociado con el capital se utiliza para producir valor económico. Un aumento en la productividad está asociado con mucho valor económico con menos esfuerzo laboral o con poco capital.

- Eficacia

Hay una diferencia entre eficiencia y efectividad. La eficiencia está asociada con el cumplimiento de los objetivos, de esta manera la empresa logra los objetivos planificados de manera efectiva. Las empresas que son realmente productivas cuentan con sus métodos y generalmente son empresas que tienen prestigio, donde la productividad, la eficacia y la eficiencia son aspectos de transmisión cultural en todos los niveles de la organización.

- Eficiencia Laboral

La definición que se refiere a la eficiencia es la capacidad de tener algún recurso material o humano para lograr lo planeado, sin embargo, esta definición no debe confundirse con la "efectividad", que se define como la capacidad de lograr el efecto deseado o esperado.

h. Niveles del desempeño laboral

Desde la perspectiva de Rojas (2012), hay niveles definidos que clasifican todo el rendimiento en el servicio público, que están definidos y delimitados:

- *Alto desempeño laboral*

Si los empleados cuyos esfuerzos suelen ir más allá de la rutina laboral, generalmente presentan más contribuciones que superan las expectativas, estas personas encuentran una motivación a veces en el propio trabajo. Si no es por una motivación de por medio, simplemente trabajan de esta manera ya que les gusta lo que hacen, generalmente valoran su ritmo de trabajo. Es habitual que este tipo de trabajadores vean cómo son estimulados por la gestión de cada institución.

- *Mediano desempeño laboral*

En este nivel, todos los funcionarios públicos cumplen con lo anterior de manera oportuna, de hecho, son honestos y están contentos con su salario, realizan las actividades y tareas para las que fueron contratados y nada más; es decir. Los funcionarios con un rendimiento laboral medio se dedican a cumplir con su trabajo, se limitan a trabajar sólo lo necesario, van al trabajo con el fin de contribuir, pero ni más ni menos, ya que es común encontrar causas de falta de motivación para promoverlo a hacer más de lo correspondiente.

- *Bajo desempeño laboral*

Este nivel se caracteriza por aquellos que desvalorizan la oportunidad de trabajo que tienen, trabajan sin estar agradecidos por el salario recibido, y no tratan de hacer mucho en sus esfuerzos. Se diferencian de los niveles anteriores, porque en este caso ni siquiera consideran el deber al mínimo resultado de lo que les corresponde. Son contundentes en mostrar pereza, desánimo, pesimismo; de hecho, se limitan a una presentación para el compromiso en el cargo. Es muy probable que sus resultados generales en un día entero se hayan podido alcanzar en pocas horas.

i. Teorías del Desempeño Laboral

- *Teoría de Campbell*

El modelo teórico propuesto por Campbell (1993), propone que el rendimiento del trabajo es la acción y no los resultados de la acción. El autor señala que los conocimientos declarativos, los conocimientos de procedimiento, las habilidades y la motivación son primordiales para determinar el comportamiento y establece ocho componentes para el desempeño, que son: desempeño de la tarea específica del trabajo, desempeño de las tareas no específicas del trabajo, desempeño de la tarea de comunicación oral y escrita, demostración de esfuerzo, mantenimiento de la disciplina personal, facilitación del desempeño del equipo y de los compañeros, supervisión, liderazgo y gestión.

Según este autor, el desempeño del trabajo es una acción y no los resultados que una acción produce.

- *Teoría de Earley y Shalley*

La teoría de la Motivación – Cognitiva desarrollada por Earley y Shalley (1991), define el rendimiento laboral como una extensión del establecimiento de objetivos. Explica el procedimiento por el cual los objetivos de la organización influyen en el rendimiento laboral, y cómo éstos se transforman en acciones. Por otra parte, también propone que hay dos partes que conforman el desempeño: la primera es la formulación, evaluación e internalización de las metas de trabajo, y la segunda es el desarrollo y ejecución de planes de acción. Según el autor, indica el procedimiento por el cual todas las metas organizacionales influyen de alguna manera en el desempeño del trabajo y cómo estas metas se transforman en acciones para lograr su cumplimiento.

j. Elementos Claves del Desempeño Laboral

- *La Motivación*

Toda organización está influenciada por una combinación de experiencias, valores compartidos, una visión del futuro y

recompensas esperadas que en conjunto constituyen la motivación de sus miembros, comprender qué es lo que motiva a una organización y puede ser una herramienta poderosa para evaluar y mejorar su desempeño. El autor Romero (2010), define la motivación como una atracción hacia un objetivo, que supone una acción por parte del sujeto que permita aceptar el esfuerzo requerido para conseguir ese objetivo; está compuesta por necesidades, tensiones, deseos, incomodidades y expectativas, constituye un paso al aprendizaje y el motor del mismo. La falta de motivación hace complicada la consecución de los objetivos. El Ministerio de Salud (2009) define la motivación como condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización, son las intenciones y las reacciones y actitudes naturales y adecuadas de las personas que se manifiestan cuando están presentes ciertos estímulos del entorno..

- *La Responsabilidad*

La responsabilidad dentro de una organización abarca una serie de funciones que deben ser asumidas independientemente de los resultados. Es por ello que personas mal dirigidas tratan de evitar la responsabilidad y pasar la carga a otros, generalmente llegando a niveles más altos, que se ven obligados a decidir y al hacerlo, ya sea correcto o incorrecto, serán criticados sobre todo por las mismas

personas que inicialmente delegaron estas decisiones, convirtiéndose en un círculo vicioso.

De acuerdo a Vives (2011), define la responsabilidad social como un paradigma a partir del cual es posible construir un nuevo significado que las organizaciones o empresas tienen o deberían tener con su entorno externo e interno en el marco de la búsqueda del desarrollo sostenible; implica una ética cuyos valores y principios referidos al respeto a los empleados, al proceso técnico que impacta en el medio ambiente, a la escucha y la consulta con los involucrados y a la transparencia que puede generar la identificación y la confianza con la comunidad y los demás, se evidencian en la práctica y en el comportamiento. En el lenguaje común, la responsabilidad se define como el deber de responder por las propias acciones.

Según la Oficina General de Administración de Recursos Humanos (2006), La responsabilidad es "la preocupación por el cumplimiento de los deberes y tareas inherentes al desempeño de sus funciones". Considere el interés por el trabajo, el grado de concentración y la perseverancia". Además de definirlo como el compromiso de una persona de llevar a cabo las tareas que se le encomiendan, de asumir las consecuencias de sus actos y de esforzarse más de lo que se le exige; es un valor que le permite reflexionar, gestionar y orientar su

vida dentro de una organización y de la sociedad. Liderazgo y trabajo en equipo: El liderazgo debe entenderse como una especie de influencia a través de la cual los miembros de una organización pueden colaborar de forma voluntaria y entusiasta en la consecución de los objetivos de la misma. La persona que ejerce este tipo de poder es el líder. El líder es, por lo tanto, una persona que puede influir en las actitudes y opiniones de los miembros de un grupo, así como en sus decisiones, sin tener que estar dotado de autoridad formal. Podríamos decir que el liderazgo significa coordinar, dirigir y, en definitiva, hacer que otros lo hagan, marcando el tono de forma armónica y con el mínimo esfuerzo para el grupo. El autor García (2007), define que la dirección tiene un proceso de implicación, de influencia, teniendo la capacidad de intervenir en el grupo para la consecución de los objetivos para los que hay que tener en cuenta: las relaciones de trabajo, la coherencia, la orientación y la comunicación. Según la Oficina General de Administración de Recursos Humanos (2006), el liderazgo es la capacidad para delegar la responsabilidad y autoridad en sus colaboradores, de acuerdo a las necesidades de trabajo. Considérese habilidad para motivar, conducir y desarrollarlo.

- *Formación y Desarrollo Profesional*

El desarrollo de los recursos humanos se ha convertido en una forma de abordar los nodos críticos dentro de las organizaciones, la

capacitación y los programas de desarrollo. Pueden facilitar el desarrollo de habilidades y mejorar la comunicación entre el personal proporcionando un lenguaje común, formando redes de empleados y estableciendo una visión común para la empresa. El desarrollo humano es definido por García (2007) como la oportunidad de crecimiento personal y profesional, así mismo lo define como un conjunto de intervenciones del cambio planeado, sustentado en los valores que buscan mejorar la efectividad organizacional y el bienestar del empleado no solo en el ámbito material sino psicológico: oportunidades de capacitación, oportunidades lúdicas, oportunidades de promoción y oportunidades de servicio.

k. Dimensiones e indicadores de la Descripción de cargos

Una vez mencionado en las bases teóricas los fundamentos principales relacionados al desempeño laboral, es necesario identificar dimensiones y sus respectivos indicadores que serán de utilidad para el presente estudio. Estos elementos se mencionan a continuación:

- Dimensión 1: Satisfacción laboral. Es el grado de conformidad del empleado respecto a su entorno y condiciones de trabajo.

Indicadores

- **Colaboración:** Es el proceso de dos o más personas u organizaciones que trabajan juntas para completar una tarea o alcanzar una meta.
- **Disciplina:** Conjunto de reglas de comportamiento para mantener el orden y la subordinación entre los miembros de un cuerpo o una colectividad en una profesión o en una determinada colectividad.
- **Habilidades del personal:** Talento, pericia o aptitud que manifiestan los colaboradores de una organización o empresa para desarrollar alguna tarea delegada.
- **Trabajo en equipo - sociabilidad:** Es el trabajo hecho por varias personas donde cada uno hace una parte, pero todos tienen un objetivo común. Asimismo, la sociabilidad es la calidad o cualidad de sociable que presenta una persona, es decir, aquel que de manera natural tiende a vivir en sociedad y también, a aquel individuo preeminentemente afable que le gusta relacionarse con el resto de las personas.
- **Asistencia y puntualidad:** Es la acción de asistir a un lugar o a un acto. Además, la puntualidad es la actitud humana para cumplir una tarea requerida o satisfacer una obligación antes o en un plazo anteriormente comprometido o hecho a otra persona.

- Dimensión 2: Capacitación del trabajador. Es un proceso a través del cual se adquieren, actualizan y desarrollan conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño de una función laboral o conjunto de ellas.

Indicadores

- Competencias: Son habilidades, capacidades y conocimientos que una persona tiene para cumplir eficientemente determinada tarea.
 - Presentación personal: Es el aspecto con el que se muestra una persona. A partir de ese aspecto el resto de la gente la juzgará, incluso inconscientemente.
- Dimensión 3: Eficiencia organizacional. Se refiere a una organización que está estructurada para ayudar al logro de los objetivos de la empresa con un mínimo de consecuencias o costos no deseados.

Indicadores

- Responsabilidad: En relación con la igualdad de oportunidades en el empleo y la acción positiva.
- Calidad de trabajo: Proporciona documentación adecuada cuando se necesita.

2.2.3.3. *Conocimiento del trabajo, iniciativa y creatividad*

En cuanto al conocimiento de trabajo e iniciativa, tenemos que hablar de las calificaciones técnicas con las que cuenta el individuo y la manera en que las promueve mediante las acciones que lleva a cabo. De igual modo, debe tener en claro las relaciones que muestran las interacciones del empleado con otras personas dentro y fuera de la organización (Dessler, 1991).

Al referirnos de la creatividad, se pretende que los individuos busquen aportes nuevos, innovadores, además, que basen su accionar en la inteligencia y creatividad que poseen buscando un sinnúmero de soluciones, garantizando la mejora continua de este proceso (Louffat, 2015).

Cabe señalar que esta sección es muy importante para lo que necesita la empresa, las experiencias previas juegan un rol vital relacionado con las capacidades que desarrolló el personal. Por ejemplo, al seleccionar el personal de un nivel operativo que cumplía con los requisitos de estudios pero que a la hora de trabajar no sabía cómo desempeñarse en una empresa dedicada a la manufactura, habiendo antes trabajado en una bancaria, esto se puede solucionar con una inducción, pero previendo la situación y no en el ejercicio de sus actividades.

Hay que tener en cuenta que la iniciativa del personal va a determinar la consecución de los objetivos planteados por la empresa, debido a que, si bien se cumplen los objetivos a corto plazo, cualquier cambio drástico en la industria podría menguar en las acciones que el área de recursos humanos adopte, generando un rechazo de estas acciones, en cambio, si el personal está predispuesto a iniciar cambios que beneficien su entorno será mucho mejor la respuesta.

2.2.3.4. Trabajo en equipo, sociabilidad y colaboración

Los equipos de trabajo son un conjunto de individuos que relacionan sus competencias complementarias de manera interdependiente con una responsabilidad solidaria, alcanzando objetivos comunes previamente identificados sus indicadores de medición, pueden existir tres niveles del funcionamiento del equipo (Louffat, 2015):

- Nivel de contenido, se refiere al objeto u objetivo del equipo.
- Nivel de procedimiento, ocupándose del procedimiento, metodología y la empleabilidad de los recursos.
- Nivel socioemocional, se manifiesta en el lado afectivo entre los miembros del equipo.

Cabe mencionar, que cuando nos referimos a equipo lo asociamos a grupo, pero hay matices diferenciadores. El grupo es un conjunto de personas que no

necesariamente se reúnen con premeditación y alevosía para un plan previo, sino que lo hacen por cuestión del azar y de coyuntura. Esto defiere de los equipos, quienes tienen estabilidad en el tiempo. Una ilustración sería, un equipo de vóley, dentro de este equipo cada una de las integrantes cumple una función característica ya sea por habilidades físicas o intelectuales dentro del campo, complementándose para la consecución de un objetivo que es el título en una competencia.

Con el segundo término, es decir el grupo, una breve ilustración sería, un grupo de personas que marchan a favor de la destitución del fiscal de la nación, esta reunión será temporal y no contará de una organización bien establecida. Queda claro la diferencia entre los dos términos explicados, todo equipo es un grupo, pero no todo grupo es un equipo (Louffat, 2015).

Podemos analizar la taxonomía de los equipos que varían según su nivel organizacional, modelo organizacional, tiempo y duración de sus actividades, grado de autonomía, medio de interacción, ámbito organizacional, número de integrantes, jefatura del equipo, tipo de actividad económica, tipo de unidad orgánica, nacionalidad de los integrantes y según su estructura política del estado.

Existen también otras taxonomías que surgen de la relación entre variables de acuerdo a la motivación para trabajar en equipo y el nivel de conocimiento y habilidades del equipo, originando cuatro tipos:

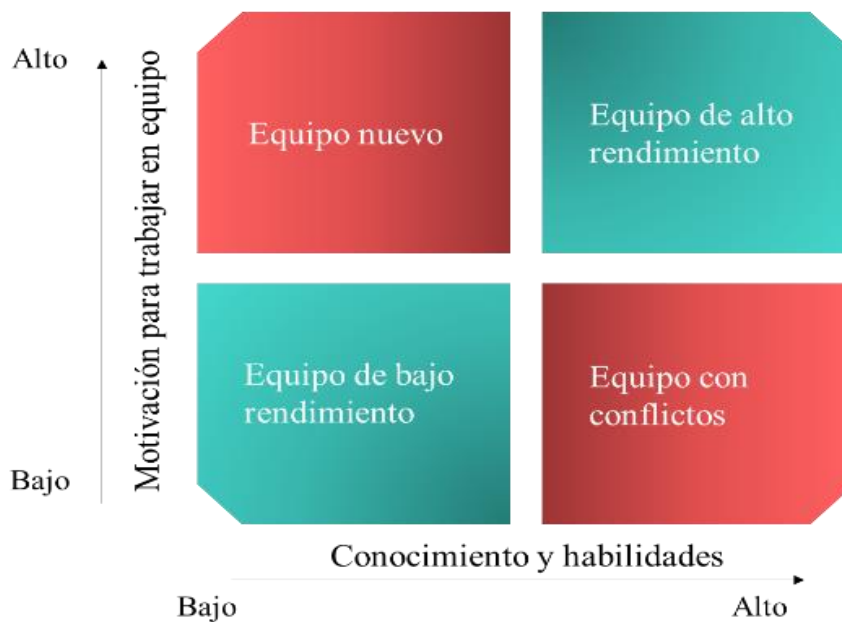


Figura 8. Taxonomía de equipos

Arce (2005)

2.2.3.5. Calidad de trabajo y responsabilidad

En este factor se considera, además del desempeño normal de sus atribuciones, la responsabilidad que ocupante del cargo tiene con relación a la supervisión directa o indirecta del trabajador a sus subordinados, con relación al material, las herramientas y equipo que utiliza; con relación también al patrimonio de la empresa: el dinero, los títulos o documentos, los perjuicios o utilidades de la empresa; los contactos internos y externos y las informaciones confidenciales dentro de este aspecto consideramos a los siguientes sub-factores:

- Supervisión del personal

- Materiales, herramientas o equipos
- Dinero, título o documentos
- Métodos y procesos
- Información confidencial
- Seguridad por terceros

Al referirnos de la calidad de trabajo, nos estamos basando en cómo percibe el destinatario final del bien o servicio ofrecido por el personal, el cual va a repercutir directamente con la participación de mercado que se tenga y por ende en los beneficios económicos que se esperan.

La estandarización de productos y servicios son esenciales, para incurrir en cualquier error de lo mencionado anteriormente, esto se puede realizar habiendo definido un puesto correctamente y teniendo en cuenta el desempeño del trabajador. Por ejemplo, el personal se encarga de vender un producto textil, él conoce los puntos buenos y malos de su producto brinda la información oportuna a su cliente y se realiza un buen servicio, caso contrario ocurriría si otro vendedor de la misma área desconoce el material del producto, el cliente queda insatisfecho por la poca respuesta, esto grafica un desbalance en el servicio de ventas de productos.

2.2.3.6. Presentación personal y habilidades

Al referirnos de las habilidades y competencias laborales, podemos hacer hincapié en que la competencia laboral se define como la capacidad que sólo se puede desplegar en una situación de trabajo que tiene sus reglas, procedimientos,

instrumentos y consecuencias. Por ello, una persona competente es aquella que hace las cosas bien; las competencias no son ni teóricas ni potenciales, se ven en el quehacer de las personas.

En tal sentido, las competencias son un saber hacer, es decir no son capacidades potenciales, sino que se expresan en la acción. Un trabajador competente es aquél que está preparado para conocer y analizar su realidad, enfrentar problemas específicos y desempeñarse satisfactoriamente.

En cuanto a la presentación del personal, se basa en la apariencia prolija que tenga el equipo de trabajo en general, debido a que ellos visualmente están vendiendo la marca de la empresa, así como en su comportamiento y muchas veces puede darse un arma de doble filo si no se tiene el cuidado necesario.

2.2.3.7. Disciplina, asistencia y puntualidad

Bajo este criterio yacen los conceptos de la autoridad, donde se definen los límites de la autoridad del trabajador, incluyendo sus limitaciones en la toma de decisiones, supervisión directa de otros trabajadores y las limitaciones presupuestarias.

Por ejemplo, el personal podría tener la autoridad de aprobar solicitudes de compra de hasta 500 dólares, conceder tiempo libre o permisos de ausencia, disciplinar al personal del departamento, recomendar aumentos de salarios y entrevistar y contratar a nuevos empleados, mostrando una disciplina que sea vista por los demás como un valor muy importante (Dessler, 1991).

La disciplina está vinculada al seguimiento de las normas y procedimientos de la empresa, siendo un difusor de la ley y normas jurídicas que le recaiga a su persona. Esto va a determinar la imagen que tengan los empleadores con el sujeto contratado, y la relación que tengan con sus compañeros, evitando algún tipo de rencilla por actividades que no le competían.

Al referirnos de la puntualidad, nos estamos centrando en el ingreso a la planta y a la ejecución de sus actividades en un horizonte temporal establecido. Además, la asistencia está muy vinculada en cuanto a los cursos, capacitaciones o reuniones que realiza el ente para una mejora del personal o con algún propósito que el empleador crea conveniente.

2.3. Definición de conceptos

Las siguientes definiciones que se presentan a continuación, según Dessler (1991) afirma:

- Asistencia: Acción de asistir a un lugar o a un acto.
- Calidad de trabajo: Proporciona documentación adecuada cuando se necesita.
- Calidad: Conjunto de características inherentes a un producto o servicio, que cumple con los requisitos de satisfacer las necesidades preestablecidas.
- Cantidad de trabajo: Cumple los objetivos de trabajo, atendiéndose a las órdenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación.

- **Capacitación del trabajador:** Es un proceso a través del cual se adquieren, actualizan y desarrollan conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño de una función laboral o conjunto de ellas.
- **Cliente:** Comprador de un bien o servicio, además, posee una relación comercial continua, pasa bastante tiempo con el proveedor, si decide irse afecta a la empresa y puede ser fidelizado.
- **Colaboración:** Es el proceso de dos o más personas u organizaciones que trabajan juntas para completar una tarea o alcanzar una meta.
- **Competencias:** Habilidades, capacidades y conocimientos que una persona tiene para cumplir eficientemente determinada tarea.
- **Competitividad:** Capacidad de generar un mayor valor empresarial, aumentando su riqueza.
- **Conocimiento de procesos:** Es la información aprendida y aplicada por los colaboradores, sobre las actividades y procesos desarrollados en su organización.
- **Conocimiento del Puesto:** mide el grado el conocimiento y entendimiento del trabajo.
- **Consumidor:** Es una persona en capacidad de comprar cualquier bien o servicio y puede cambiar fácilmente de proveedor.
- **Control de Costos:** Controla los costes y cumple los objetivos presupuestarios y de beneficio es mediante métodos como la devolución del material sobrante al

almacén, la supresión de operaciones innecesarias, la utilización prudente de los recursos, el cumplimiento de los objetivos de costes, etc.

- **Descripción de Cargos:** Es una herramienta que permite reunir en un sólo documento las atribuciones, funciones y condiciones de un cargo, desplegadas en relación a su aporte de valor en la organización. Esta Herramienta es un gran apoyo para desarrollar con rigurosidad los procesos de selección, mantención y desarrollo de las personas en una organización. La descripción de cargo describe el qué hace, cómo lo hace y por qué lo hace.
- **Desempeño Laboral:** Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.
- **Dirección y Desarrollo de los Subordinados:** Dirige a los subordinados en las funciones que tienen asignadas y hace un seguimiento de los mismos para asegurar los resultados deseados. Mantiene a los subordinados informados de las políticas y procedimientos de la empresa y procura su aplicación.
- **Disciplina:** Conjunto de reglas de comportamiento para mantener el orden y la subordinación entre los miembros de un cuerpo o una colectividad en una profesión o en una determinada colectividad.

- **Diseño del cargo:** Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en una empresa.
- **Eficiencia organizacional:** Se refiere a una organización que está estructurada para ayudar al logro de los objetivos de la empresa con un mínimo de consecuencias o costos no deseados.
- **Estructura organizativa:** Sistema jerárquico escogido por el que se gestiona un grupo de personas que ayuden al crecimiento constante de la compañía.
- **Evaluación de candidatos:** Es una fase fundamental en la que el empleador comprueba, generalmente mediante pruebas psicotécnicas y entrevistas, las habilidades y aptitudes manifestadas por el postulante a fin de poder satisfacer las necesidades de la empresa.
- **Funciones del cargo:** Son el conjunto de responsabilidades, tareas, actividades necesarias para desempeñar un determinado puesto de trabajo.
- **Habilidades del personal:** Talento, pericia o aptitud que manifiestan los colaboradores de una organización o empresa para desarrollar alguna tarea delegada.
- **Inducción:** Es una etapa del proceso de selección que se inicia con la contratación del trabajador cuyo propósito es adaptar al empleado lo más rápido posible a su nuevo ambiente de trabajo, compañeros, obligaciones, derechos y políticas de la empresa, etc.

- **Iniciativa:** Actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes.
- **Organigrama:** Estructura organizacional de una empresa.
- **Perfil del cargo:** Es un método de recopilación de los requisitos y calificaciones exigidas para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una institución.
- **Planificación:** Programa las ordenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y los recursos con eficiencia.
- **Posicionamiento:** Hace referencia a un lugar que tiene una marca en la mente del consumidor.
- **Puntualidad:** Actitud humana para cumplir una tarea requerida o satisfacer una obligación antes o en un plazo anteriormente comprometido o hecho a otra persona.
- **Presentación personal:** Es el aspecto con el que se muestra una persona. A partir de ese aspecto el resto de la gente la juzgará, incluso inconscientemente.
- **Procesos administrativos:** Es el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr un objetivo común.
- **Relaciones con el Público:** Establece, mantiene y mejora las relaciones con el personal externo, como clientes, proveedores, dirigentes comunitarios y poderes públicos.

- Relaciones con el Supervisor: Mantiene al supervisor informado del proceso en el trabajo y los problemas que puedan plantearse.
- Relaciones con los Compañeros: Mantiene a sus compañeros informados de las pertinentes tareas, proyectos, resultados y problemas.
- Requisitos para cargo: Son los requerimientos que una organización demanda para un puesto laboral, pudiendo ser: nivel de estudios, experiencia, funciones del puesto, como se radica el empleado, a nivel de requisitos de instrucción y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas.
- Responsabilidades: En relación con la igualdad de oportunidades en el empleo y la acción positiva.
- Resultados: Son la consecuencia o el fruto de una determinada situación o de un proceso.
- Satisfacción laboral: Es el grado de conformidad del empleado respecto a su entorno y condiciones de trabajo.
- Sociabilidad: Calidad o cualidad de sociable que presenta una persona, es decir, aquel que de manera natural tiende a vivir en sociedad y también, a aquel individuo preeminentemente afable que le gusta relacionarse con el resto de las personas.
- Supervisión: Vigilancia o dirección de la realización de una actividad determinada por parte de una persona con autoridad o capacidad para ello.
- Talento humano: Calidad de la gestión del conocimiento del recurso humano.

- Trabajo en equipo: Es el trabajo hecho por varias personas donde cada uno hace una parte, pero todos tienen un objetivo común.
- Ventaja competitiva: Característica que se aspira para tener un lugar influyente en el mercado, reflejando o comparando el prestigio de otras empresas con respecto a la nuestra.

Capítulo III: Marco metodológico

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis general

Podemos ver a continuación las hipótesis generales del proyecto de investigación:

- H_0 : La descripción de los cargos no se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018.
- H_1 : La descripción de los cargos se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018.

3.1.2. Hipótesis específicas

Del mismo modo a continuación tenemos las hipótesis específicas del proyecto de investigación:

Hipótesis específica 1:

- H_0 : Los procesos administrativos no se relacionan significativamente con la eficiencia organizacional del personal de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018.

- H₁: Los procesos administrativos se relacionan significativamente con la eficiencia organizacional del personal de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018.

Hipótesis específica 2:

- H₀: El diseño de cargo no se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018.
- H₁: El diseño de cargo se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018.

Hipótesis específica 3:

- H₀: Los procesos administrativos no se relacionan significativamente con la satisfacción laboral del personal de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018.
- H₁: Los procesos administrativos se relacionan significativamente con la satisfacción laboral del personal de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018.

Hipótesis específica 4:

- H₀: El diseño de cargo no se relaciona significativamente con la capacitación del trabajador de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018.

- H1: El diseño de cargo se relaciona significativamente con la capacitación del trabajador de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018.

Hipótesis específica 5:

- H0: Los procesos administrativos no se relacionan significativamente con la capacitación del trabajador de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018.
- H1: Los procesos administrativos se relacionan significativamente con la capacitación del trabajador de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018.

Hipótesis específica 6:

- H0: El diseño de cargo no se relaciona significativamente con la eficiencia organizacional del personal de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018.
- H1: El diseño de cargo se relaciona significativamente con la eficiencia organizacional del personal de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018.

3.2. Variables e indicadores

Identificación de la variable X. La variable identificada como X se refiere a la descripción de los cargos

Indicadores

- Estructura organizativa
- Conocimiento de procesos
- Supervisión
- Perfil del cargo
- Requisitos para el cargo
- Funciones del cargo

Escala para la medición de la variable. Las escalas categóricas que se usarán serán ordinales de tipo Likert y la técnica de **estatinos** para su baremación.

Tabla 1

Constructo de la Variable X

VARIABLE	AUTOR	DIMENSION	INDICADOR	N°	PREGUNTA	
DESCRIPCIÓN DE CARGOS	Mondy & Noe (2005)	Procesos Administrativos	Estructura Organizativa	1	Considero que la estructura orgánica de mi área con respecto a sus cargos y funciones es idónea.	
			Conocimiento de procesos	2	El supervisor o gerente de mi área conoce claramente los procesos administrativos.	
			Supervisión	3	El cumplimiento de las funciones que desempeño dentro de mi área son exhaustivamente supervisadas.	
	Bateman & Snell (2009)	Cargo Laboral			4	Cuento con las competencias exigibles para mi cargo
			Perfil del Cargo		5	El cargo que desempeño es compatible con mis funciones realizadas
			Requisitos para Cargo		6	Tengo la experiencia necesaria para desempeñar mi cargo
			Funciones del Cargo		7	Son compatibles los objetivos de mi cargo con respecto a las funciones que realizo

Nota. Diversos Autores

Elaboración propia

Identificación de la variable Y. La variable identificada como Y se refiere al desempeño laboral.

Indicadores.

- Colaboración
- Disciplina
- Habilidades del personal
- Trabajo en equipo
- Asistencia y puntualidad
- Competencias
- Responsabilidad
- Calidad de trabajo

Escala para la medición de la variable. Las escalas categóricas que se usarán serán ordinales de tipo Likert y la técnica de estatinos para su baremación.

Tabla 2

Constructo de la Variable Y

VARIABLE	AUTOR	DIMENSION	INDICADOR	N°	PREGUNTA	
DESEMPEÑO LABORAL	Chiavenato (2002); Davis & Newstrom (1999)	Satisfacción Laboral	Colaboracion	8	Contribuyo a crear e innovar en los procesos y proyectos.	
				9	Soy participativo en las actividades de la compañía.	
				10	Me esfuerzo por optimizar tiempo y recursos para desempeñar las funciones de mi cargo.	
			Disciplina	11	Trabajo con apego a las normas y procedimientos de la empresa	
				12	Uso los elementos de seguridad para el desarrollo de las labores propias de mi cargo.	
				13	Me mantengo motivado para cumplir los objetivos asignados por mi área.	
			Habilidades personal	del	14	Estoy constantemente capacitándome y actualizándome de acuerdo a las funciones que desempeña mi cargo .
				15	Promuevo la participación de todos los colaboradores y compañeros en las actividades realizadas.	
			Trabajo en equipo	16	Retroalimentación al equipo buscando crecimiento colectivo e institucional.	
				17	Mantengo una actitud positiva de servicio tanto con mis compañeros de trabajo como con los clientes.	
				18	Llego al lugar de trabajo a la hora establecida.	
			Asistencia puntualidad	y	19	Respeto el horario destinado a las actividades dentro de la empresa como reuniones y capacitaciones.
				20	Respeto el horario destinado a ejecución de actividades, horas de comidas y refrigerios.	

Benavides (2014) ; Capacitación Trabajador	del	Competencias	21	Aplico mis competencias en el área que me desempeño aportando para el desarrollo de la compañía.
			22	Genero críticas constructivas para promover cambios y mejoras en la institución .
			23	Reflejo mediante el desempeño de mis funciones la filosofía y política de la compañía.
			24	Mantengo en reserva información confidencial de la institución, compañeros y usuarios.
			25	En ausencia de mis superiores, se mantiene ritmo de trabajo en mi área .
Palaci (2005) ; Stoner (1996)		Eficiencia Organizacional	26	Soy cuidadoso con las herramientas y equipos de la empresa utilizados para el desarrollo de mis funciones.
			27	Planifico y organizo mi trabajo en función del logro de los objetivos de la empresa.
			28	Presento informes e indicadores correspondiente a las funciones que se realizan dentro del área.
			29	Propongo mejoras en los procedimientos o métodos en el desempeño de mi cargo.
			30	Cumplo con los plazos establecidos y exigidos para el cumplimiento de metas por mi área.
		Responsabilidad		
		Calidad de trabajo		

Nota. Diversos Autores

Elaboración propia

Es importante resaltar que tanto en la Tabla N° 1 y 2, los indicadores con los que se decidió medir cada dimensión han sido seleccionados de acuerdo a la realidad de la presente investigación y estado de cada variable.

La variable X, descripción de cargos es una variable formativa, debido a que los indicadores deben de ser factores que generen o formen la descripción del cargo de la Empresa.

La variable Y, desempeño laboral es una variable reflectiva, la cual brinda resultados mediante diferentes factores, por lo que es una variable de efecto.

3.3.Tipo y diseño de investigación

3.3.1. Tipo de investigación

La investigación es del tipo pura, teórico o dogmática; debido a que por su naturaleza está orientada en la recopilación de información sobre la realidad del sector del comercio, además, según el tipo de datos a recopilar son de origen cualitativo de corte transversal. Del mismo modo, se pretende incrementar el conocimiento teórico científico, haciendo hincapié en el área de los recursos humanos a nivel regional, mediante la relación entre el estudio de la descripción de los cargos con el desempeño laboral del personal de la empresa D'Moda en la ciudad de Tacna.

3.3.2. Diseño de investigación

Con respecto a su diseño de investigación es no experimental, por razones meramente de la no alteración de las variables de estudio, limitándose exclusivamente a la observación de los fenómenos, para luego brindar la correcta interpretación del análisis de la investigación. En este diseño no experimental se evita las situaciones controladas, evitando analizar las posibles consecuencias de la manipulación de la variable Y a través de una intervención directa sobre la variable X.

3.3.3. Nivel de investigación

La presente investigación es correlacional, con el fin de analizar la vinculación entre las variables o los resultados de la investigación, además, la correlación analiza el grado de asociación entre el estudio de la descripción de los cargos con el desempeño laboral de todo el personal de la empresa D'Moda en la ciudad de Tacna, pero no las relaciones causales de ambas variables.

3.4. Ámbito y tiempo social de la investigación

Empresa D'Moda, 2018

3.5. Población y muestra

La población está conformada por todos los trabajadores de la empresa D'Moda que realiza sus operaciones en la región de Tacna. Asimismo, los trabajadores son tomados en cuenta de acuerdo a la planilla del año en curso. En cuanto al número de la

población, los datos extraídos datan del periodo 2018 de la base de datos de la empresa D'Moda que opera en la región de Tacna.

N= 26

3.6.Procedimiento, técnicas e instrumentos

3.6.1. Procedimiento

Para un correcto procesamiento, presentación, análisis e interpretación de datos se ejecutará mediante los respectivos softwares de procesamiento de datos obtenidos, como el programa de microsoft office de excel y el programa estadístico de IBM SPSS statistics V22. Adicionalmente, para el tratamiento estadístico de la información obtenida, se aplicará la técnica de estadística descriptiva, como son, tablas y figuras estadísticas. Luego, para el análisis de ambas variables se aplicará la técnica de baremación realizadas en escala de estatinos, por la naturaleza de sus variables de estudio.

Finalmente, al ser distribuciones anormales de origen cualitativo, se aplicará el estadístico de Rho de Spearman para la comprobación de la hipótesis general, posteriormente, para efectos de determinar porcentaje de variación de la variable de desempeño laboral, que se produce por el comportamiento de la variable del estudio de la descripción de los cargos, se aplicará el coeficiente de determinación.

3.6.2. Técnicas e instrumentos

Tabla 3

Técnicas e instrumentos

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
ENCUESTA	CUESTIONARIO DE ENCUESTA
<p>En cuanto a las técnicas de recolección de datos se utilizará: la encuesta, la cual tiene un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación para recolectar y analizar una serie de datos de una determinada población, del que se pretende explorar o describir una serie de características del fenómeno de estudio..</p>	<p>Para la correcta ejecución de la presente investigación se escogieron dos instrumentos.</p> <p>Instrumento titulado: “Cuestionario del estudio de la descripción de los cargos” de elaboración propia, para recopilar información sobre el desempeño de los trabajadores.</p> <p>Instrumento denominado: “Cuestionario de la evaluación general del desempeño laboral”, del mismo modo, es de elaboración propia con el objetivo de determinar el estado en el cual se encuentran sus trabajadores.</p> <p>Ambos instrumentos, serán sometidos a un proceso de validación por expertos, con el objetivo de obtener la mayor confiabilidad posible y una validez muy adecuada de acuerdo a la naturaleza de las variables.</p>

Nota. Elaboración propia

Tabla 4

Escala general de la variable descripción de cargos

Niveles	Puntaje
Bajo	[07.00 a 16.33[
Medio	[16.33 a 25.66[
Alto	[25.66 a 35.00]

Nota. Elaboración propia

Se aprecia en la tabla 4 de la variable descripción de cargos, el nivel bajo es 07.00 a 16.33 puntos, el nivel medio es de 16.33 a 25.66 puntos y el nivel alto es de 25.66 a 35 puntos.

Tabla 5

Escalas específicas de las dimensiones de la variable descripción de cargos

Niveles	Dimensiones	
	Procesos administrativos	Cargo laboral
Bajo	[3.00 a 7.00[[4.00 a 9.33[
Medio	[7.00 a 11.00[[9.33 a 14.66[
Alto	[11.00 a 15.00]	[14.66 a 20.00][UdW1]

Nota. Elaboración propia

Se aprecia en la tabla 5 que en la dimensión procesos administrativos, el nivel bajo es de 3.00 a 7.00 puntos, el nivel medio de 7.00 a 11.00 puntos y el nivel alto de 11.00 15.00 puntos; en la dimensión cargo laboral, el nivel bajo es de 4.00 a 9.33 puntos, en el nivel medio es de 9.33 a 14.66 puntos y en el nivel alto de 14.66 a 20.00 puntos.

Tabla 6

Escalas específicas de los indicadores de la dimensión de Procesos Administrativos

Niveles	Indicadores		
	Estructura organizativa	Conocimientos de procesos	Supervisión
Bajo	[1.00 a 2.33[[1.00 a 2.33[[1.00 a 2.33[
Medio	[2.33 a 3.66[[2.33 a 3.66[[2.33 a 3.66[
Alto	[3.66 a 5.00]	[3.66 a 5.00]	[3.66 a 5.00]

Nota. Elaboración propia

Se aprecia en la tabla 6 los indicadores de la variable de descripción de cargos, el indicador estructura organizativa, el nivel bajo es de 1.00 a 2.33 puntos, en el nivel medio es de 2.33 a 3.66 puntos y en el nivel alto de 3.66 a 5.00 puntos; en el indicador conocimientos de procesos, el nivel bajo es de 1.00 a 2.33 puntos, el nivel medio es de 2.33 a 3.66 puntos y en el nivel alto es de 3.66 a 5.00 puntos; en el indicador supervisión, el nivel bajo es de 1.00 a 2.33 puntos, el nivel medio es de 2.33 a 3.66 puntos y el nivel alto de 3.66 a 5.00 puntos.

Tabla 7

Escalas específicas de los indicadores de la dimensión de Diseño de Cargo

Niveles	Indicadores		
	Perfil de cargo	Requisitos para cargo	Funciones del cargo
Bajo	[2.00 a 4.66[[1.00 a 2.33[[1.00 a 2.33[
Medio	[4.66 a 7.32[[2.33 a 3.66[[2.33 a 3.66[
Alto	[7.32 a 10.00]	[3.66 a 5.00]	[3.66 a 5.00]

Nota. Elaboración propia

De la misma forma en la tabla 7 continúan los baremos de la variable descripción e de cargos, el indicador perfil de cargo, el nivel bajo es de 2.00 a 4.66 puntos, en el nivel medio es de 4.66 a 7.32 puntos y en el nivel alto es de 7.32 a 10.00 puntos; en los indicadores requisitos para el cargo y funciones del cargo, registran para el nivel bajo de 1.00 a 2.33 puntos, en el nivel medio de 2.33 a 3.66 puntos y en el nivel alto de 3.66 a 5.00 puntos.

Tabla 8

Escala general de la variable desempeño laboral

Niveles	Puntaje
Bajo	[23.00 a 53.66[
Medio	[53.66 a 84.32[
Alto	[84.32 a 115.00]

Nota. Elaboración propia

Se aprecia en la tabla 8 la variable desempeño laboral, que el nivel bajo es de 23.00 a 53.66 puntos, el nivel medio es de 53.66 a 84.32 puntos y el nivel alto de 84.32 a 115 puntos.

Tabla 9

Escalas específicas de las dimensiones de la variable desempeño laboral

Niveles	Dimensiones		
	Satisfacción Laboral	Capacitación del trabajador	Eficiencia Organizacional
Bajo	[13.00 a 30.33[[2.00 a 4.66[[8.00 a 18.66[
Medio	[30.33 a 47.66[[4.66 a 7.32[[18.66 a 29.32[
Alto	[47.66 a 65.00]	[7.32 a 10.00]	[29.32 a 40.00]

Nota. Elaboración propia

Se aprecia en la tabla 9 las dimensiones de la variable desempeño laboral, la dimensión satisfacción laboral el nivel bajo es de 13.00 a 30.33 puntos, el nivel medio de 30.33 a 47.66 puntos y el nivel alto de 47.66 a 65.00 puntos; en la dimensión capacitación del trabajador, el nivel bajo es de 2.00 a 4.66 puntos, el nivel medio es de 4.66 a 7.32 puntos y el nivel alto de 7.32 a 10.00 puntos; en la dimensión eficiencia organizacional, el nivel bajo es de 8.00 a 18.66 puntos, el nivel medio de 18.66 a 29.32 puntos y el nivel alto es de 29.32 a 40.00 puntos.

Tabla 10

Escalas específicas de los indicadores de la dimensión de Satisfacción Laboral

Niveles	Indicadores			
	Colaboración	Disciplina	Habilidades del Trabajo Personal	del Trabajo en Equipo
Bajo	[2.00 a 4.66[[3.00 a 7.00[[2.00 a 4.66[[3.00 a 7.00[
Medio	[4.66 a 7.32[[7.00 a 11.00[[4.66 a 7.32[[7.00 a 11.00[
Alto	[7.32 a 10.00]	[11.00 a 15.00]	[7.32 a 10.00]	[11.00 a 15.00]

Nota. Elaboración propia

En la tabla 10 se aprecia los indicadores de la variable desempeño laboral, los indicadores colaboración y habilidades personales son categorizados con el nivel bajo de 2.00 a 4.66 puntos, nivel medio de 4.66 a 7.32 puntos y nivel alto de 7.32 a 10.00 puntos; mientras que los indicadores, disciplina y trabajo en equipo, el nivel bajo es de 3.0 a 7.00 puntos, el nivel medio es de 7.00 a 11.00 puntos y el nivel alto de 11.00 a 15.00 puntos.

Tabla 11

Escalas específicas de los indicadores de la dimensión de Capacitación del Trabajador y Eficiencia Organizacional

Indicadores				
Niveles	Asistencia y Competencias		Responsabilidad	Calidad de
	Puntualidad			Trabajo
Bajo	[3.00 a 7.00[[2.00 a 4.66[[4.00 a 9.33[[4.00 a 9.33[
Medio	[7.00 a 11.00[[4.66 a 7.32[[9.33 a 14.66[[9.33 a 14.66[
Alto	[11.00 a 15.00]	[7.32 a 10.00]	[14.66 a 20.00]	[14.66 a 20.00]

Nota. Elaboración propia

De la misma forma, en la tabla 11 continúan los baremos de la variable desempeño laboral, el indicador asistencia y puntualidad, el nivel bajo es de 3.00 a 7.00 puntos, el nivel medio es de 7.00 a 11.00 puntos y en el nivel alto de 11.00 a 15.00 puntos; el indicador competencias, el nivel bajo es de 2.00 a 4.66 puntos, en el nivel medio de 4.66 a 7.32 puntos y el nivel alto es de 7.32 a 10.00 puntos; los indicadores

responsabilidad y calidad de trabajo, el nivel bajo es de 4.00 a 9.33 puntos, el nivel medio es de 9.33 a 14.66 puntos y el nivel alto de 14.66 a 20.00 puntos.

3.7. Operacionalización de las variables

3.7.1. Variable X: Descripción de cargos

Tabla 12

Operacionalización de la variable "X" descripción de cargos

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	INSTRUMENTOS
DESCRIPCIÓN DE CARGOS		Estructura Organizativa	
	Procesos Administrativos	Conocimientos de Procesos	
		Supervisión	
		Perfil de Cargo	Cuestionario / Encuesta
	Diseño de Cargo	Requisitos para Cargo	
Funciones del Cargo			

Nota. Elaboración propia

3.7.2. Variable Y: Desempeño laboral.

Tabla 13

Operacionalización de la variable Y desempeño laboral

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	INSTRUMENTOS
DESEMPEÑO LABORAL	Satisfacción Laboral	Colaboración	Cuestionario / Encuesta
		Disciplina	
		Habilidades del Personal	
		Trabajo en Equipo	
		Asistencia y Puntualidad	
	Capacitación del trabajador	Competencias	
	Eficiencia Organizacional	Responsabilidad	
		Calidad de Trabajo	

Capítulo IV: Resultados

4.1 Descripción del trabajo de campo

El trabajo de campo tuvo una duración de dos semanas. Para ello en primera instancia se solicitó la autorización a la Gerencia General de D'Moda a fin que brinde las facilidades para visitar la entidad y aplicar los cuestionarios. Dada la autorización se procedió a visitar nuevamente la institución, y en coordinación con la Gerencia de Personal se ejecutó los cuestionarios, los mismos que fueron elevados a cada trabajador que forma parte de la muestra, explicándoles de forma personal los objetivos y solicitando su participación en calidad de anonimato, preservando sus datos personales. Tras la aplicación de las encuestas se procedió al procesamiento de datos mediante el uso del programa SPSS Windows, y su representación en forma de tablas y figuras en el presente apartado.

4.2 Diseño de la presentación de los resultados

Los resultados se presentan de la siguiente manera:

- Análisis estadístico de la variable X descripción de cargos.
- Dimensión procesos administrativos según sus indicadores.
- Dimensión cargo laboral según sus indicadores.
- Análisis estadístico de la variable Y desempeño laboral.

- Dimensión satisfacción laboral según sus indicadores.
- Dimensión capacitación del trabajador según sus indicadores.
- Dimensión eficiencia organizacional según sus indicadores.
- Contraste de hipótesis.

4.3 Resultados

4.3.1. Descripción de cargos

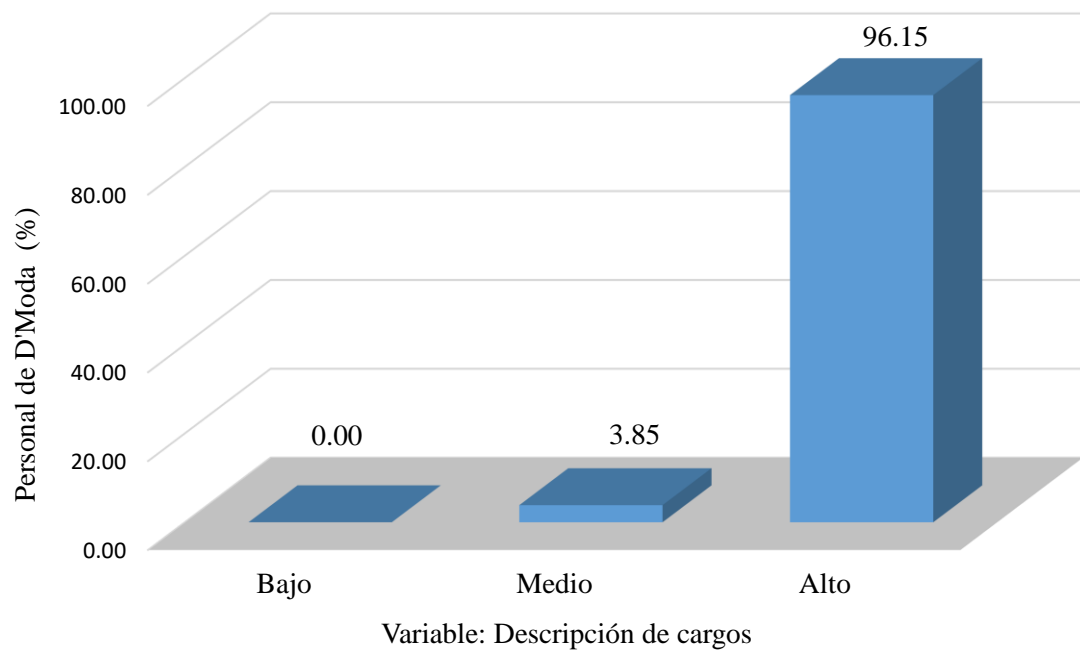


Figura 9. Percepción del personal de D'Moda, respecto al nivel de descripción de cargos, 2018.

Interpretación: Respecto a la percepción de la variable descripción de cargos, tomando en referencia las puntuaciones presentadas y en base a los baremos expuestos,

en la figura 9, se puede apreciar que el nivel bajo carece de representación (0%), mientras que el 3.85% es correspondiente al nivel medio y el 96.15%, pertenece al nivel alto. Esto revela que el personal de D'Moda conceptualiza un nivel alto en la descripción de cargos.

4.3.1.1. Análisis de la dimensión procesos administrativos

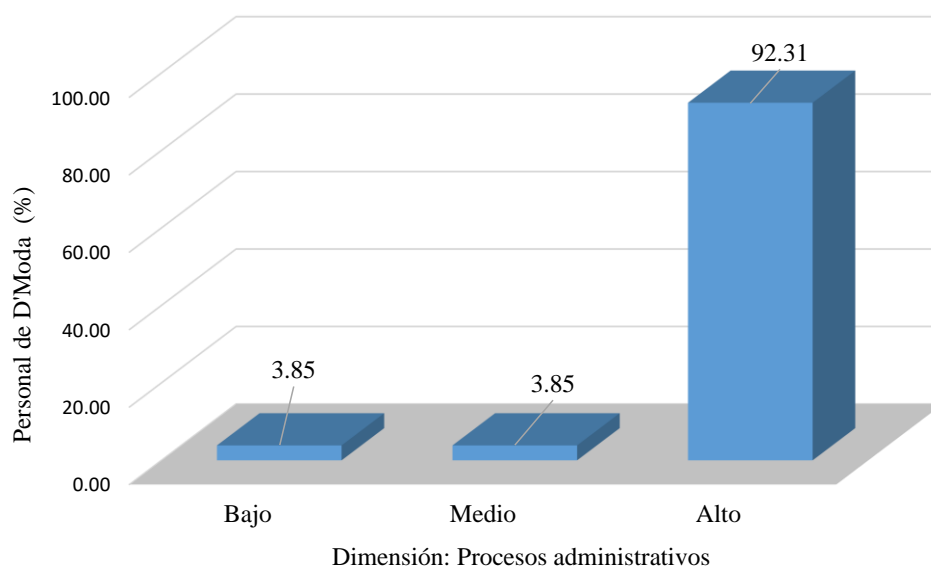


Figura 10. Percepción del personal de D'Moda, respecto a la dimensión procesos administrativos, 2018.

Interpretación: La figura 10 representa los niveles de percepción de la dimensión: procesos administrativos, el nivel bajo y medio están representados por el 3.85%, mientras que se evidencia que el 92.31% corresponde al nivel alto. Esto revela que el personal de D'Moda conceptualiza un nivel alto en la dimensión procesos administrativos.

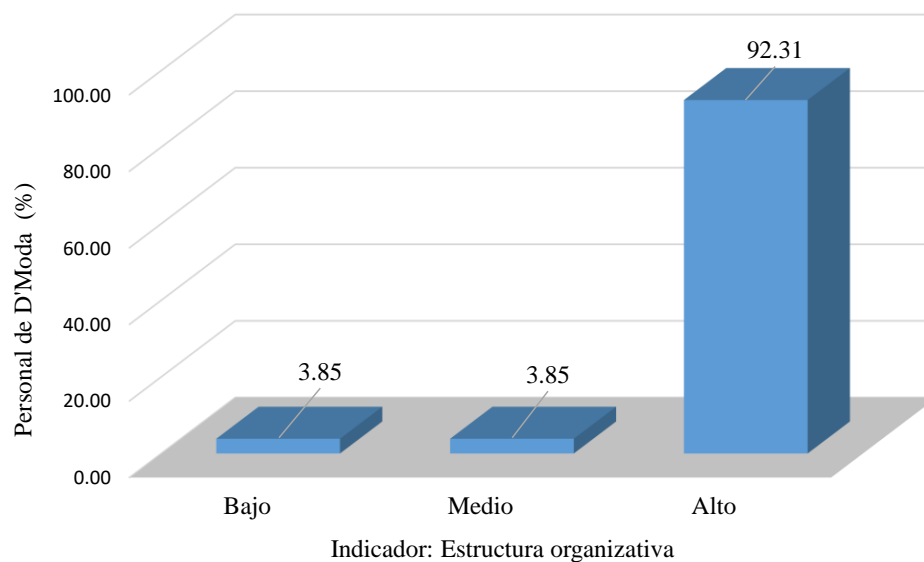


Figura 11. Percepción del personal de D'Moda, respecto al indicador estructura organizativa, 2018.

Interpretación: En la figura 11 se evidencia los niveles de percepción acerca del indicador estructura organizativa, el nivel bajo y medio están representados por el 3.85%, mientras que el 92.31% corresponde al nivel alto. Se aprecia que el personal de D'Moda conceptualiza un nivel alto en el indicador estructura organizativa.

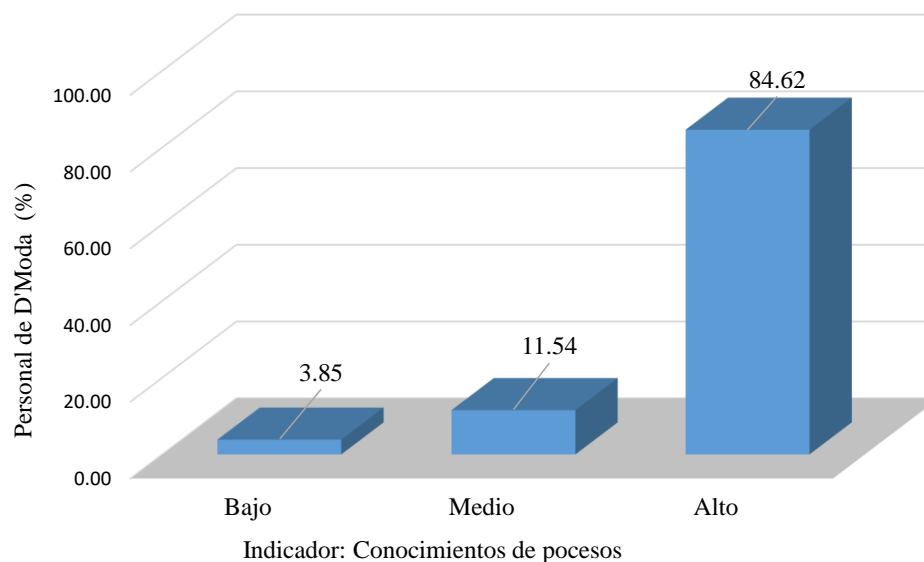


Figura 12. Percepción del personal de D'Moda, respecto al indicador conocimientos de procesos, 2018.

Interpretación: En la figura 12 se evidencia los niveles de percepción acerca del indicador conocimientos de procesos, el 3.85% corresponde al nivel bajo, el 11.54% pertenece al nivel medio y el 84.62% representa al nivel alto. Se estima que la mayoría del personal de D'Moda tiene conocimientos muy altos de los procesos dentro de la organización.

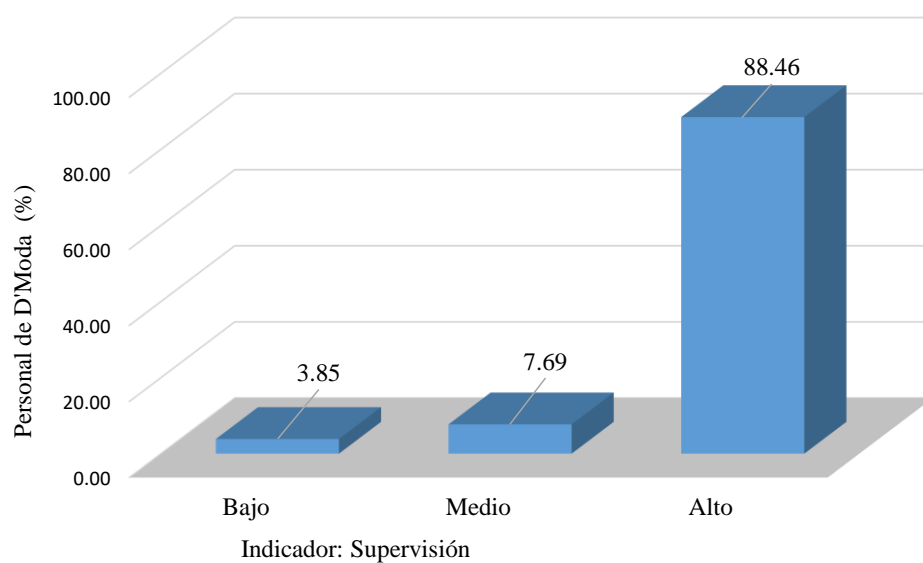


Figura 13. Percepción del personal de D'Moda, respecto al indicador supervisión, 2018.

Interpretación: En la figura 13 se evidencia los niveles de percepción acerca del indicador supervisión, el 3.85% corresponde al nivel bajo, el 7.69% pertenece al nivel medio y el 88.46% representa al nivel alto. Se aprecia que el personal de D'Moda conoce conceptualiza en un nivel alto la supervisión.

4.3.1.2. Análisis de la dimensión cargo laboral

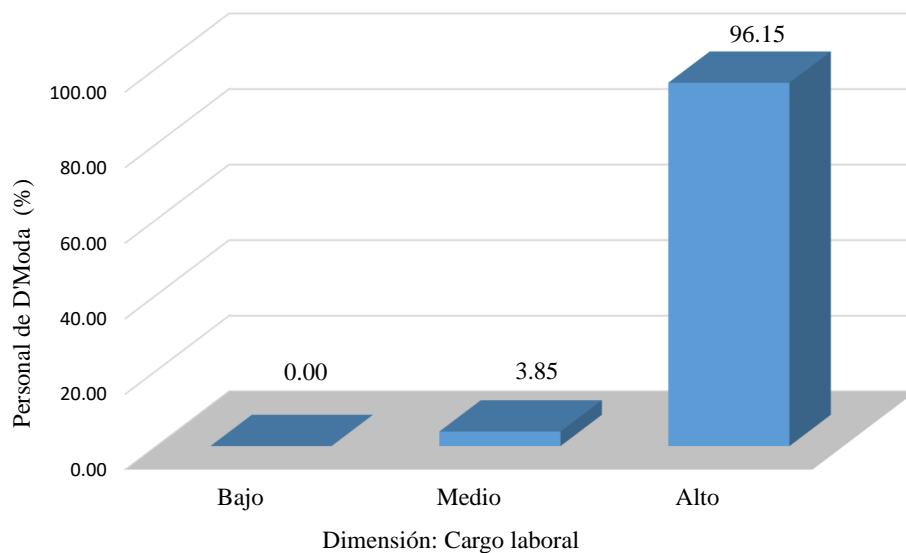


Figura 14. Percepción del personal de D'Moda, respecto a la dimensión cargo laboral, 2018.

Interpretación: La figura 14 representa los niveles de percepción de la dimensión: cargo laboral, el nivel bajo carece de representación (0%), el 3.85% corresponde al nivel medio, mientras que el 96.15% corresponde al nivel alto. Esto revela que el personal de D'Moda conceptualiza un nivel alto el cargo laboral.

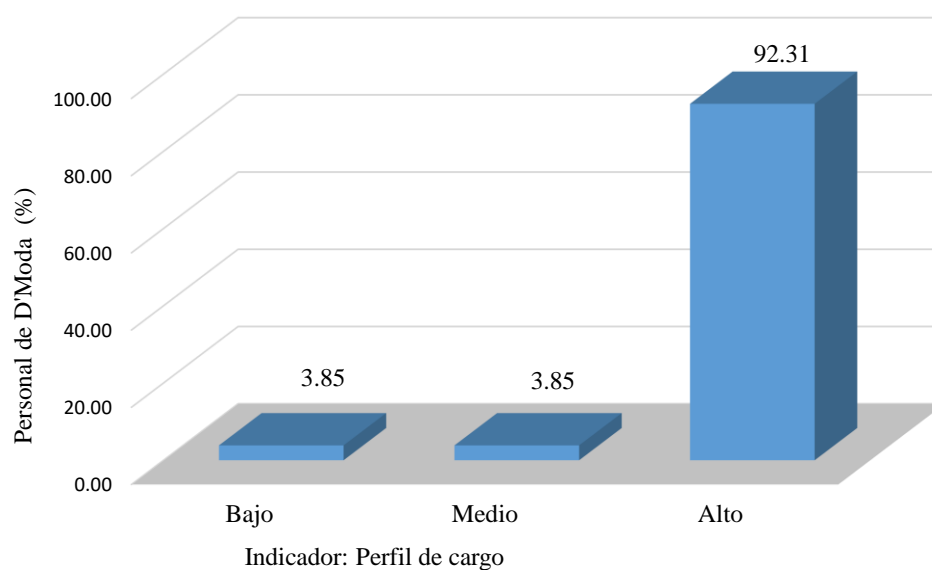


Figura 15. Percepción del personal de D'Moda, respecto al indicador perfil de cargo, 2018.

Interpretación: En la figura 15 se evidencia los niveles de percepción acerca del indicador perfil de cargo, el 3.85% corresponde a los niveles bajo y medio, mientras que el 92.31% representa al nivel alto. Esto revela que el personal de D'Moda tiene conocimientos muy altos en cuanto a los perfiles de cargo dentro de la organización.

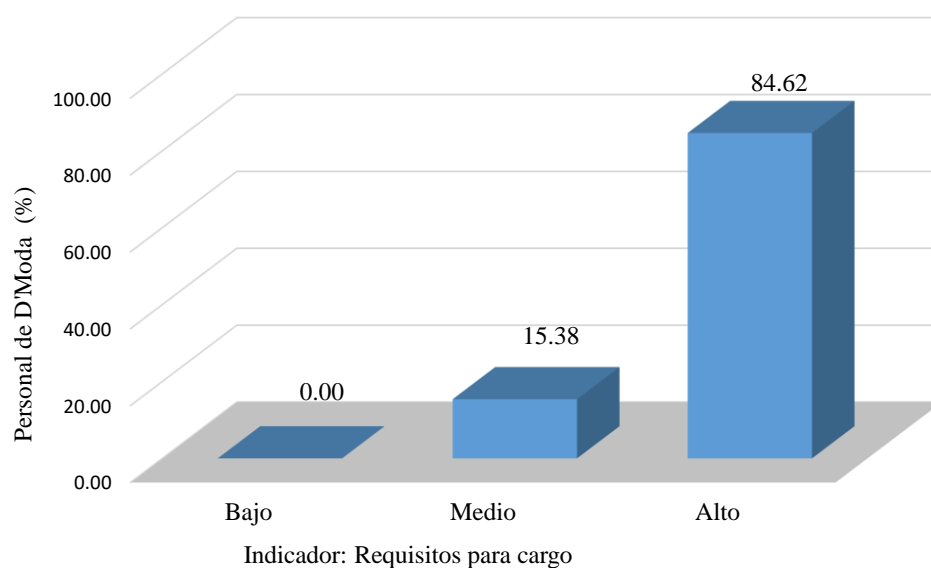


Figura 16. Percepción del personal de D'Moda, respecto al indicador requisitos para cargo, 2018.

Interpretación: En la figura 16 se evidencia los niveles de percepción acerca del indicador requisitos para cargo, el nivel bajo carece de representatividad (0%), el 15.38% corresponde al nivel medio, mientras que el 84.62% pertenece al nivel alto. Esto revela que el personal de D'Moda conoce en un nivel alto los requisitos para ocupar los cargos dentro de la organización.

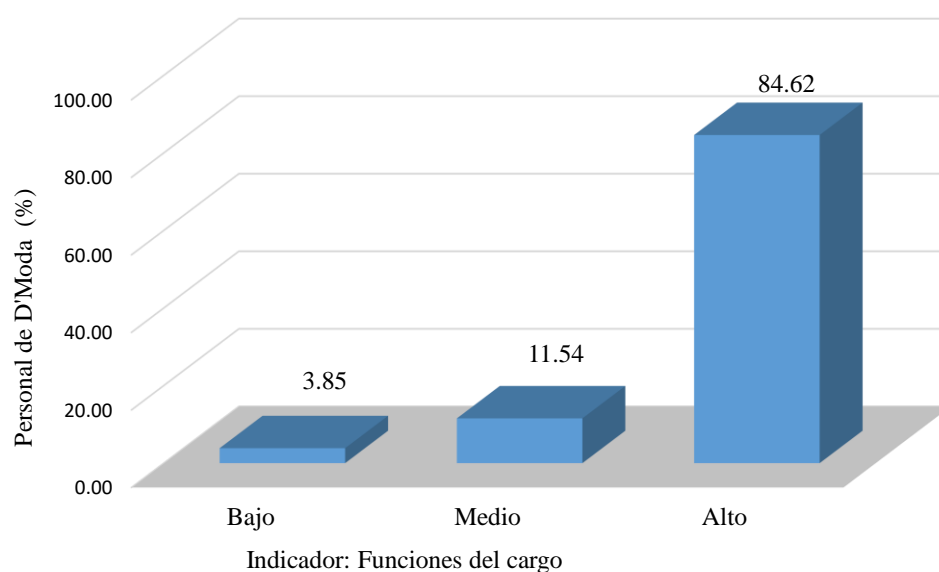


Figura 17. Percepción del personal de D'Moda, respecto al indicador funciones del cargo, 2018.

Interpretación: En la figura 17 se evidencia los niveles de percepción acerca del indicador funciones del cargo, el 3.85% corresponde al nivel bajo, el 11.54% pertenece al nivel medio y el 84.62% representa al nivel alto. . Esto revela que el personal de D'Moda tienen un alto conocimiento respecto a las funciones del cargo dentro de la organización.

4.3.2. Desempeño laboral

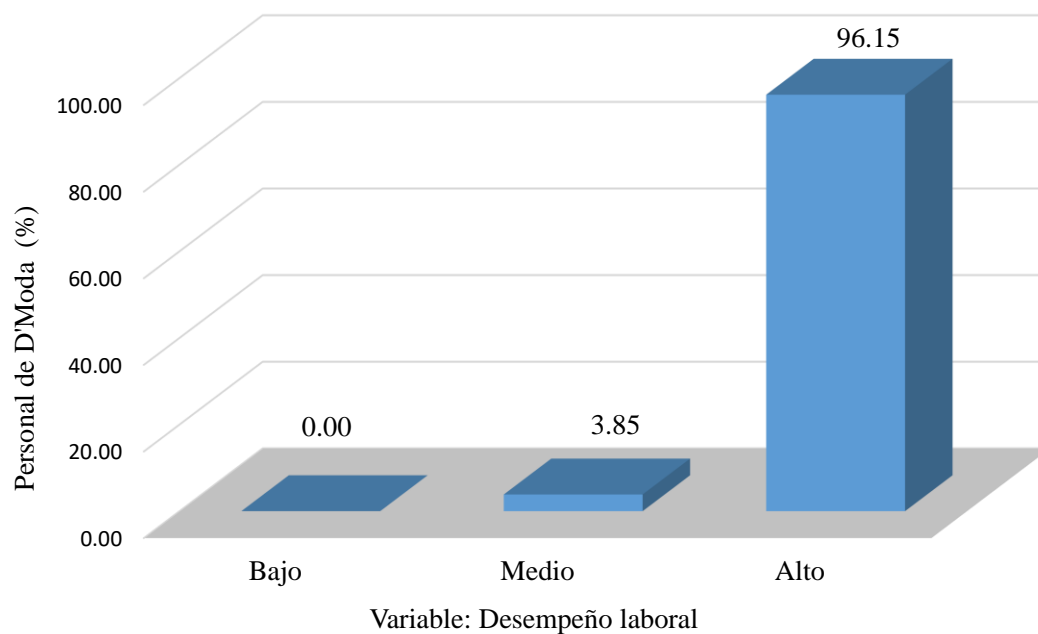


Figura 18. Percepción del personal de D'Moda, respecto al nivel de desempeño laboral, 2018.

Interpretación: Respecto a la percepción de la variable desempeño laboral, tomando en referencia las puntuaciones presentadas y en base a los baremos expuestos, en la figura 18, se puede apreciar que el nivel bajo carece de representación (0%), mientras que el 3.85% es correspondiente al nivel medio y el 96.15%, pertenece al nivel alto. Esto revela que el personal de D'Moda conceptualiza un nivel alto el desempeño laboral.

4.3.2.1. Análisis de la dimensión satisfacción laboral

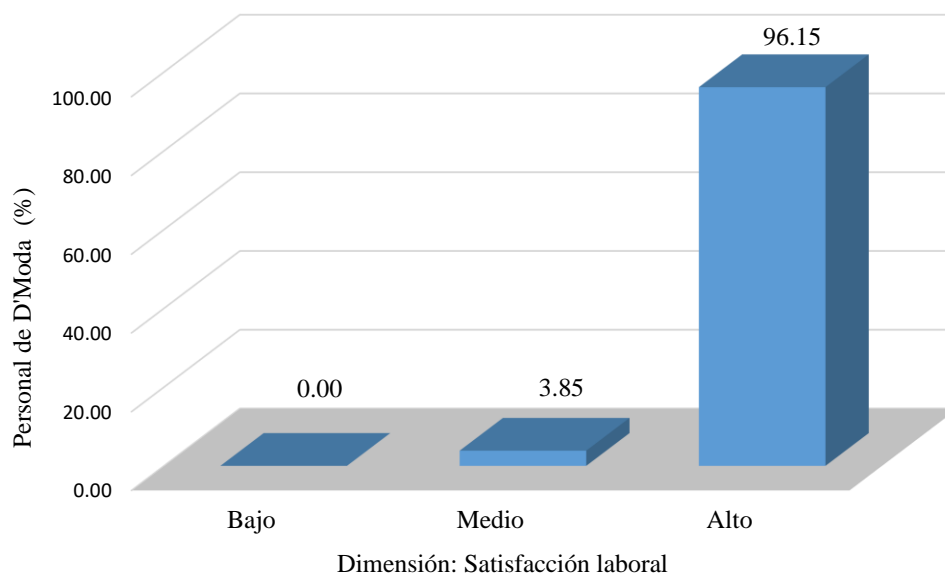


Figura 19. Percepción del personal de D'Moda, respecto a la dimensión satisfacción laboral, 2018.

Interpretación: La figura 19 representa los niveles de percepción de la dimensión: satisfacción laboral, el nivel bajo carece de representación (0%), el 3.85% corresponde al nivel medio, mientras que el 96.15% corresponde al nivel alto. Los hallazgos de la investigación revelan que la mayoría del personal se encuentra en una categoría alta de satisfacción laboral.

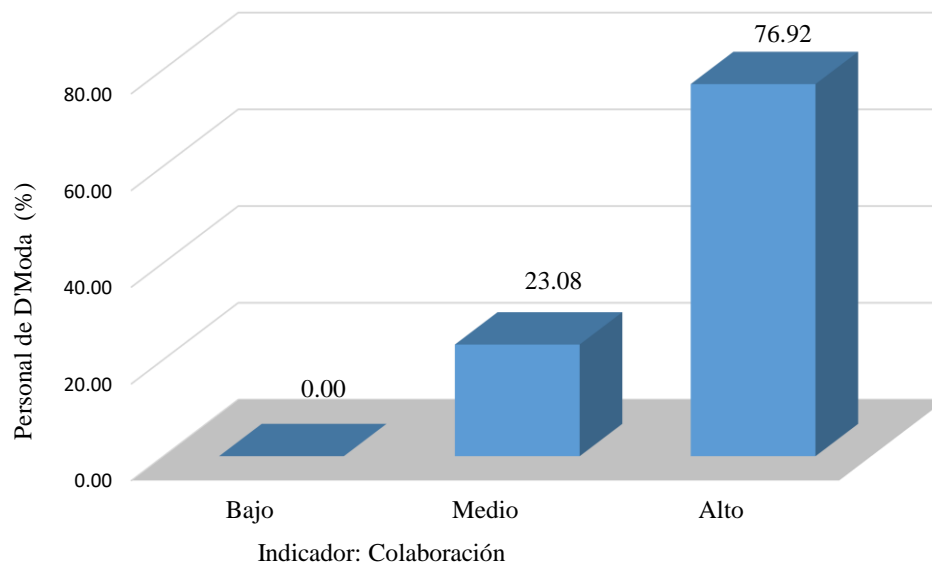


Figura 20. Percepción del personal de D'Moda, respecto al indicador colaboración, 2018.

Interpretación: En la figura 20 se evidencia los niveles de percepción acerca del indicador colaboración, el nivel bajo carece de representatividad (0%), el 23.08% pertenece al nivel medio y el 76.92% representa al nivel alto. Esto revela que el personal de D'Moda tienen un espíritu de colaboración alta dentro de la organización.

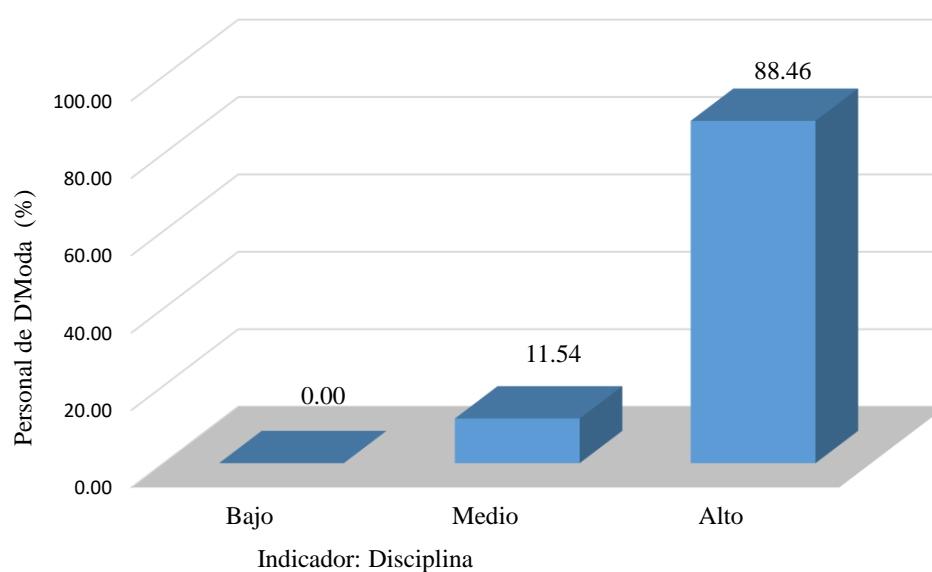


Figura 21. Percepción del personal de D'Moda, respecto al indicador disciplina, 2018.

Interpretación: En la figura 21 se evidencia los niveles de percepción acerca del indicador disciplina, el nivel bajo carece de representatividad (0%), el 11.54% corresponde al nivel medio y el 88.46% pertenece al nivel alto. Esto revela que el personal de D'Moda conceptualiza un nivel alto la disciplina dentro de la organización.

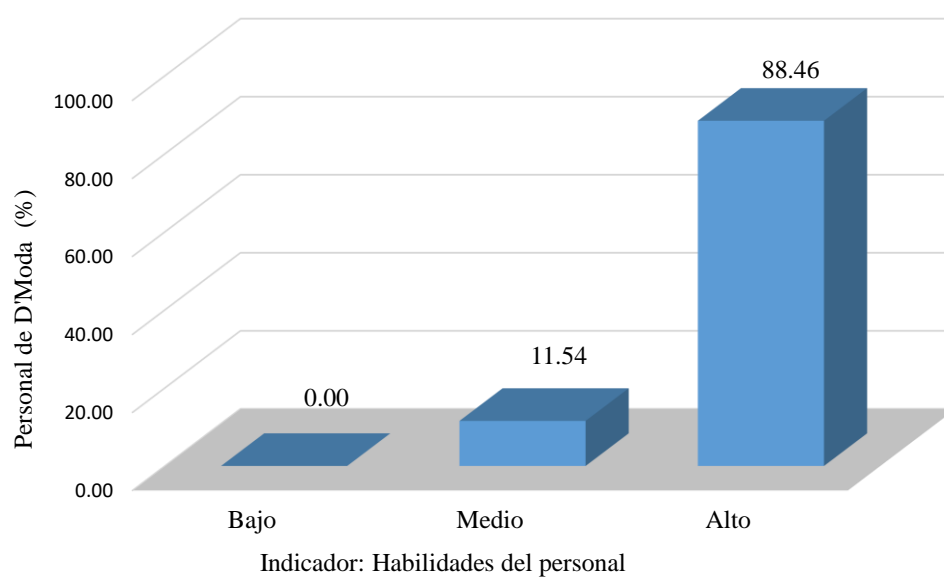


Figura 22. Percepción del personal de D'Moda, respecto al indicador habilidades del personal, 2018.

Interpretación: En la figura 22 se evidencia los niveles de percepción acerca del indicador habilidades del personal, el nivel bajo carece de representatividad (0%), el 11.54% corresponde al nivel medio y el 88.46% pertenece al nivel alto. Esto revela que las habilidades del personal de D'Moda se encuentran en un nivel alto.

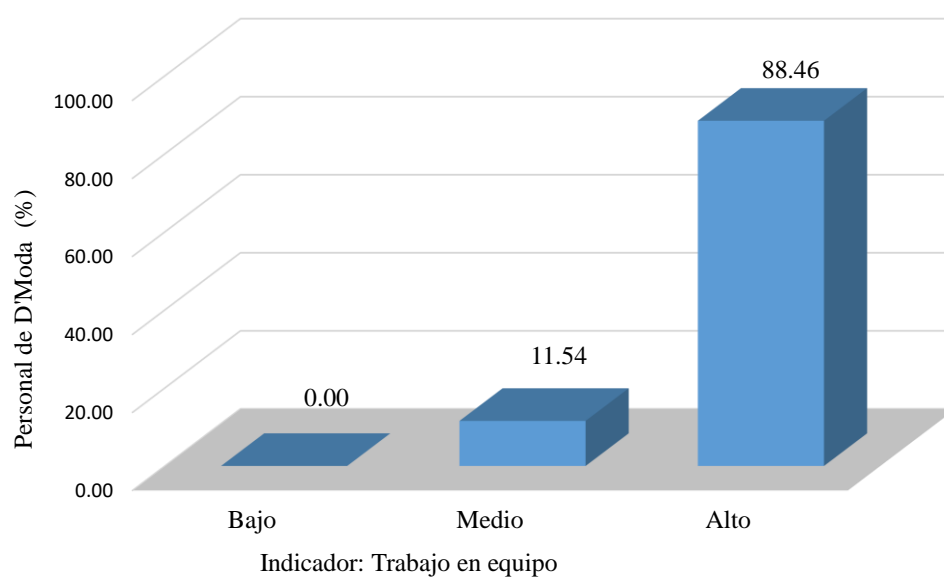


Figura 23. Percepción del personal de D'Moda, respecto al indicador trabajo en equipo, 2018.

Interpretación: En la figura 23 se evidencia los niveles de percepción acerca del indicador trabajo en equipo, el nivel bajo carece de representatividad (0%), el 11.54% corresponde al nivel medio y el 88.46% pertenece al nivel alto. Esto revela que el personal de D'Moda conceptualiza un nivel alto de trabajo en equipo dentro de la organización.

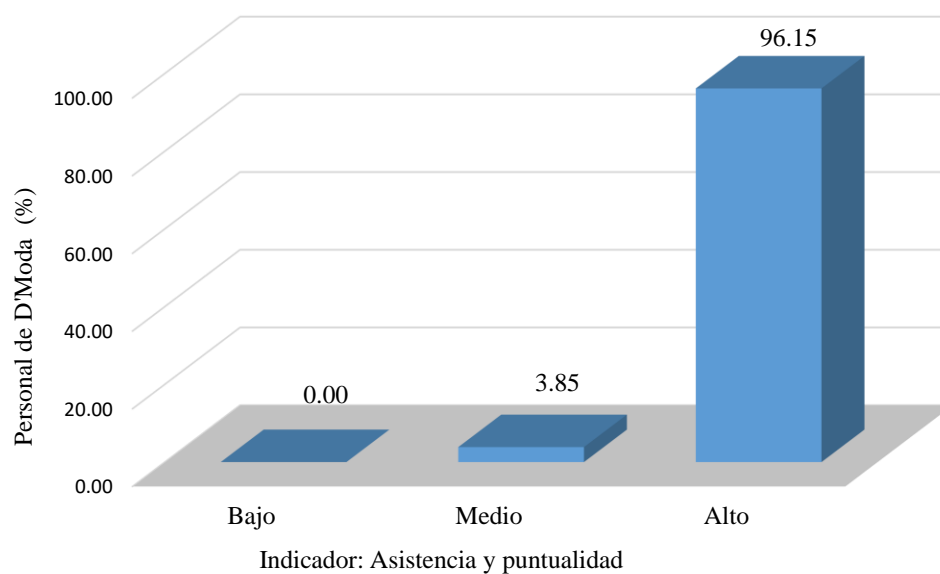


Figura 24. Percepción del personal de D'Moda, respecto al indicador asistencia y puntualidad, 2018.

Interpretación: En la figura 24 se evidencia los niveles de percepción acerca del indicador asistencia y puntualidad, el nivel bajo carece de representatividad (0%), el 3.85% corresponde al nivel medio y el 96.15% pertenece al nivel alto. Esto revela que el personal de D'Moda evalúa en un alto nivel la asistencia y puntualidad, que son los pilares del éxito de la organización.

4.3.2.2. Análisis de la dimensión capacitación del trabajador

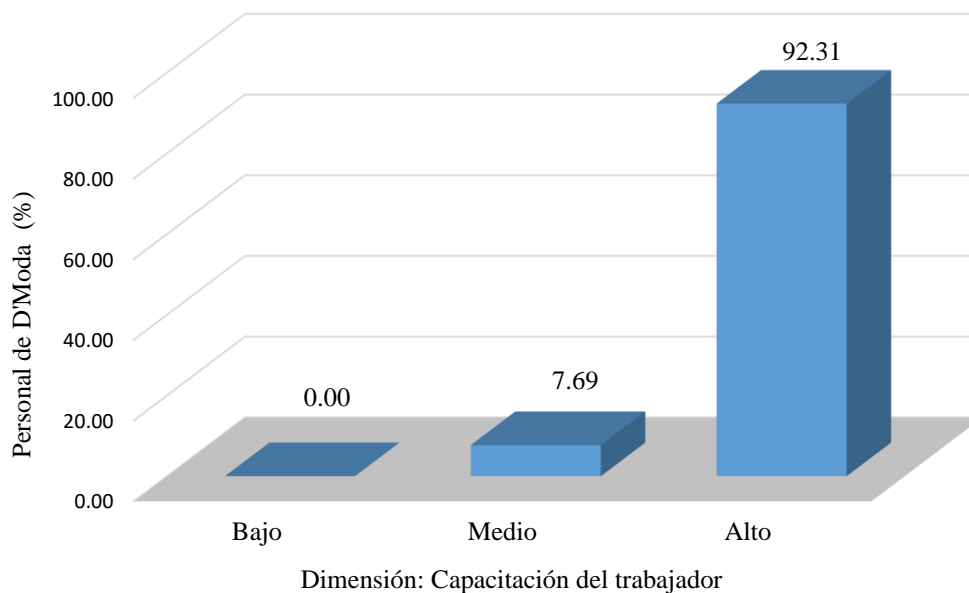


Figura 25. Percepción del personal de D'Moda, respecto a la dimensión capacitación del trabajador, 2018.

Interpretación: La figura 25 representa los niveles de percepción de la dimensión: capacitación del trabajador, el nivel bajo carece de representación (0%), el 7.69% corresponde al nivel medio, mientras que el 92.31% corresponde al nivel alto. Esto revela que el personal de D'Moda conceptualiza un nivel alto la capacitación permanente del trabajador.

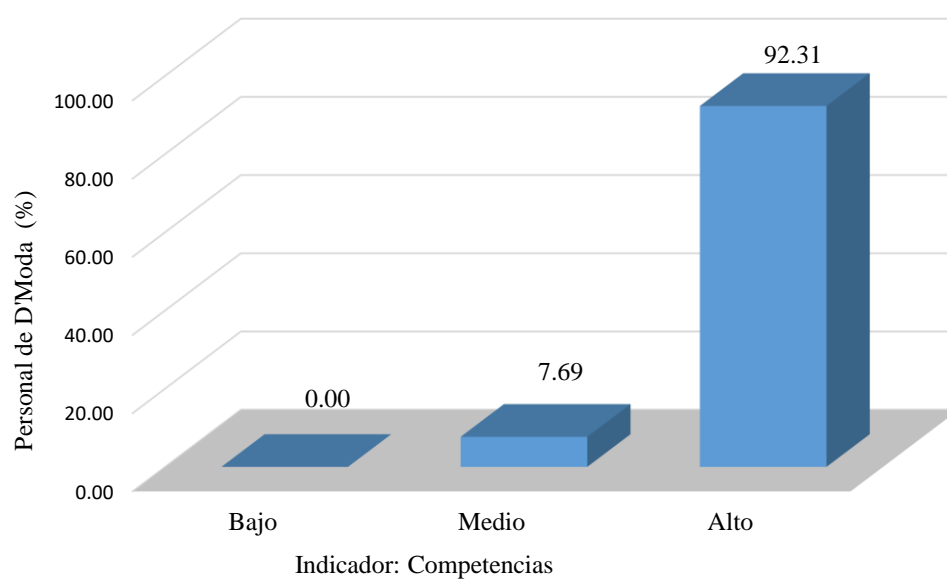


Figura 26. Percepción del personal de D'Moda, respecto al indicador competencias, 2018.

Interpretación: En la figura 26 se evidencia los niveles de percepción acerca del indicador competencias, el nivel bajo carece de representatividad (0%), el 7.69% corresponde al nivel medio y el 92.31% pertenece al nivel alto. Esto revela que el personal de D'Moda conceptualiza un nivel alto las competencias dentro de la organización.

4.3.2.3. Análisis de la dimensión eficiencia organizacional

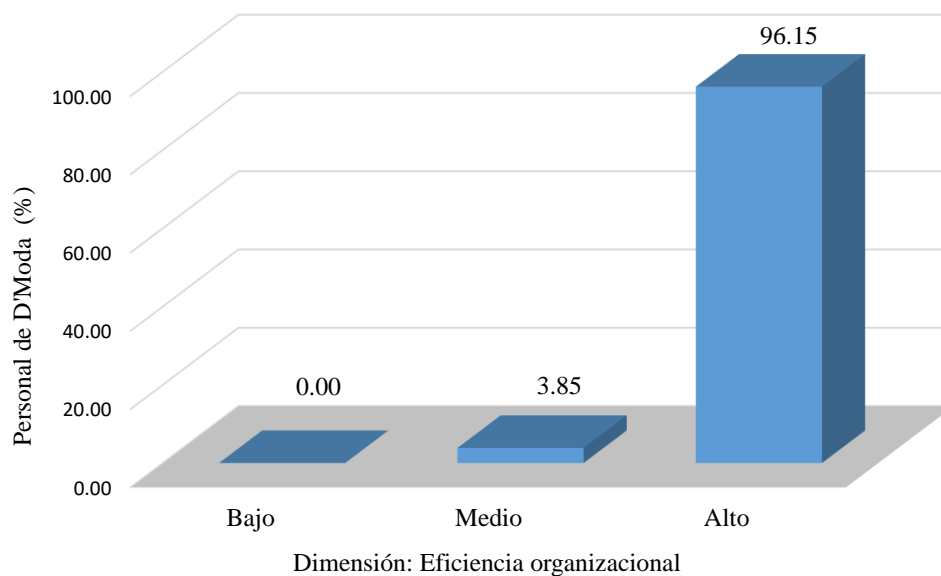


Figura 27. Percepción del personal de D'Moda, respecto a la dimensión eficiencia organizacional, 2018.

Interpretación: La figura 27 representa los niveles de percepción de la dimensión: eficiencia organizacional, el nivel bajo carece de representación (0%), el 3.85% corresponde al nivel medio, mientras que el 96.15% corresponde al nivel alto. Esto revela que el personal de D'Moda conceptualiza un nivel alto la eficiencia organizacional dentro de la organización.

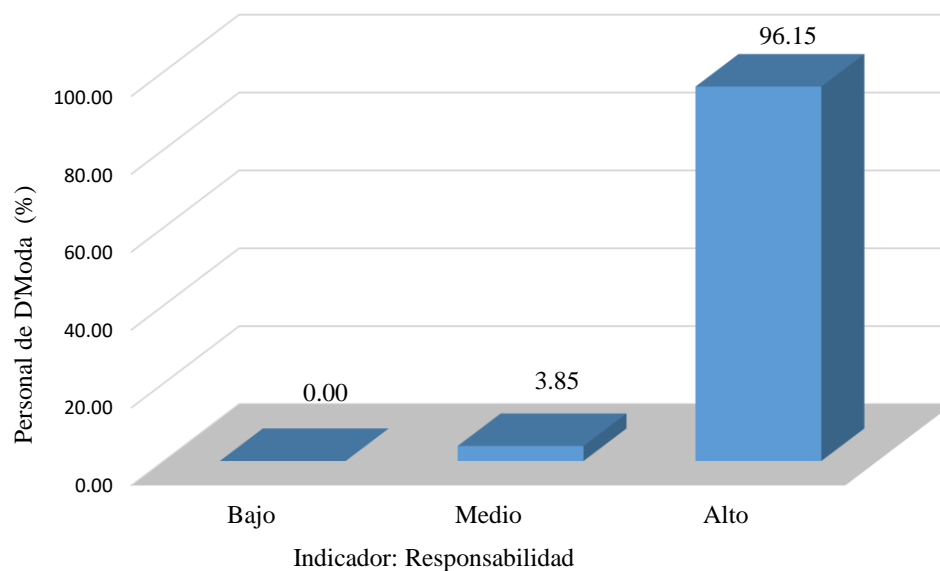


Figura 28. Percepción del personal de D'Moda, respecto al indicador responsabilidad, 2018.

Interpretación: En la figura 28 se evidencia los niveles de percepción acerca del indicador responsabilidad, el nivel bajo carece de representatividad (0%), el 3.85% corresponde al nivel medio y el 96.15% pertenece al nivel alto. Esto revela que el personal de D'Moda prioriza la responsabilidad en un nivel alto dentro de la organización.

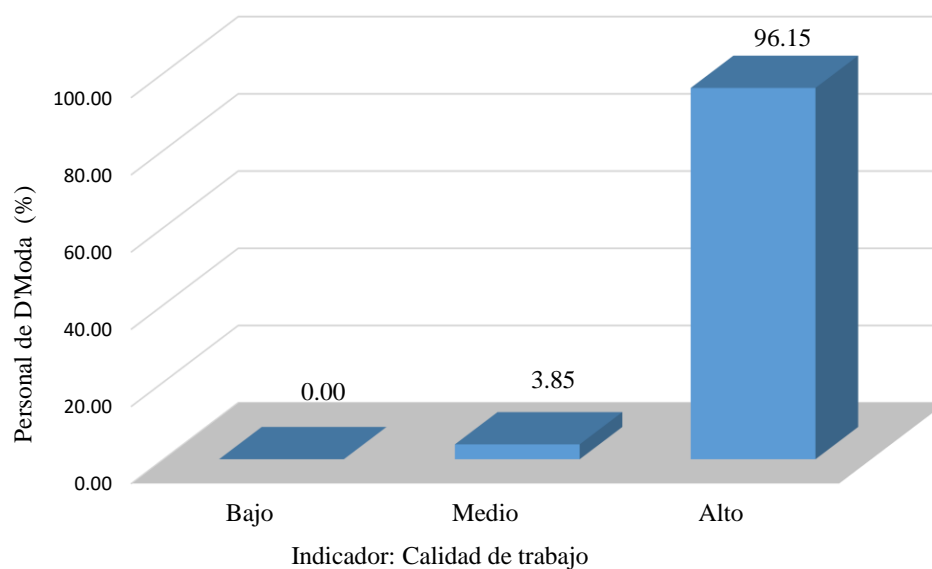


Figura 29. Percepción del personal de D'Moda, respecto al indicador calidad de trabajo, 2018.

Interpretación: En la figura 29 se evidencia los niveles de percepción acerca del indicador calidad de trabajo, el nivel bajo carece de representatividad (0%), el 3.85% corresponde al nivel medio y el 96.15% pertenece al nivel alto. Esto revela que el personal de D'Moda conceptualiza un nivel alto la calidad de trabajo dentro de la organización.

4.4 Prueba estadística

4.4.1 Hipótesis General

Para contrastar la hipótesis general se utilizó la prueba estadística no paramétrica Rho de Spearman, que tiene por función buscar la relación entre dos variables categóricas y a partir de esta prueba estadística decidir si existe relación significativa a un nivel de confianza del 95 %.

a) Formulación de hipótesis

Ho: La descripción de los cargos no se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018.

H₁: La descripción de los cargos se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018.

b) Nivel de significancia

(alfa) $\alpha = 5 \%$

c) Estadístico de prueba

Se determinó trabajar un estadístico de prueba no paramétrico Rho de Spearman.

Tabla 14

Presentación de los coeficientes de correlación Rho de Spearman de las variables de descripción de los cargos y desempeño laboral

Correlaciones				
Tipo	Variables	Estadísticos	Descripción de los cargos	Desempeño laboral
Rho Spearman	de Descripción de los cargos	Coefficiente de correlación	1.000	0.711**
		Sig.(bilateral)	.	0.000046
		N	26	26
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	0.711**	1.000
		Sig.(bilateral)	0.000046	.
		N	26	26

** . La correlación es significativa en el nivel 0.01 (2 colas).

d) Lectura del p-valor

Ho: ($p \geq 0.05$) → No se rechaza la Ho

Hi: ($p < 0.05$) → Se rechaza la Ho

$P = 0.000046$; $\alpha = 0.05$ → $P < 0.05$ entonces se rechaza la Ho

Tabla 15

Interpretación de la correlación Rho de Spearman

Rango	Relación
-0.91 a - 1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a - 0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a - 0.75	Correlación negativa considerable
-0.26 a - 0.50	Correlación negativa media
-0.11 a - 0.25	Correlación negativa débil
-0.01 a - 0.10	Correlación negativa muy débil
0.00	No existe correlación alguna entre las variables
+0.01 a + 0.10	Correlación positiva muy débil
+0.24 a + 0.25	Correlación positiva débil
+0.26 a + 0.50	Correlación positiva media
+0.51 a + 0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a + 0.90	Correlación positiva muy fuerte
+ 0.91 a + 1.00	Correlación positiva perfecta

Nota. Modificado por Mónica A. Mondragón Barrera según artículo, tomado de Hernández, Fernández y Baptista (2014)

e) Decisión

Los resultados de la tabla 14, muestran que el p-valor (0.000046) es menor que el nivel de significancia (0.05), por lo que se rechaza la H_0 y se concluye -con un nivel de confianza del 95 %- que la descripción de los cargos se relaciona significativamente ($Rho = 0.711$) con el desempeño laboral del personal de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018.

4.4.2. Hipótesis específicas

4.4.2.1. Primera hipótesis específica

Para contrastar la hipótesis específica se utilizó la prueba estadística no paramétrica Rho de Spearman, que tiene por función buscar la relación entre dos variables categóricas, a partir de esta prueba estadística decidir si existe relación significativa a un nivel de confianza del 95 %.

a) Formulación de hipótesis

H₀: Los procesos administrativos se relacionan significativamente con la eficiencia organizacional del personal de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018.

H₁: Los procesos administrativos se relacionan significativamente con la eficiencia organizacional del personal de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018.

b) Nivel de significancia

(alfa) $\alpha = 5 \%$

c) Estadístico de prueba

Se determinó trabajar un estadístico de prueba no paramétrico Rho de Spearman.

Tabla 16

Presentación de los coeficientes de correlación Rho de Spearman de las dimensiones procesos administrativos y eficiencia organizacional

Correlaciones				
Tipo	Variables	Estadísticos	Procesos administrativos	Eficiencia organizacional
Rho Spearman	de Procesos administrativos	Coefficiente de correlación	1.000	0.424*
		Sig. (bilateral)	.	0.031
		N	26	26
	Eficiencia organizacional	Coefficiente de correlación	0.424*	1.000
		Sig. (bilateral)	0.031	.
		N	26	26

*. La correlación es significativa en el nivel 0.05 (2 colas).

d) Lectura del p-valor

Ho: ($p \geq 0.05$) → No se rechaza la Ho

Hi: ($p < 0.05$) → Se rechaza la Ho

$P = 0.031$; $\alpha = 0.05$ → $P < 0.05$ entonces se rechaza la Ho

Tabla 17

Interpretación de la correlación Rho de Spearman

Rango	Relación
-0.91 a - 1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a - 0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a - 0.75	Correlación negativa considerable
-0.26 a - 0.50	Correlación negativa media
-0.11 a - 0.25	Correlación negativa débil
-0.01 a - 0.10	Correlación negativa muy débil
0.00	No existe correlación alguna entre las variables
+0.01 a + 0.10	Correlación positiva muy débil
+0.24 a + 0.25	Correlación positiva débil
+0.26 a + 0.50	Correlación positiva media
+0.51 a + 0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a + 0.90	Correlación positiva muy fuerte
+ 0.91 a + 1.00	Correlación positiva perfecta

Nota. Modificado por Mónica A. Mondragón Barrera según artículo, tomado de Hernández, Fernández y Baptista (2014)

e) Decisión

Los resultados de la tabla 17, muestran que el p-valor (0.031) es menor que el nivel de significancia (0.05), por lo que se rechaza la H_0 y se concluye - con un nivel de confianza del 95 %- que los procesos administrativos se relacionan de manera positiva y media ($Rho= 0.424$) con la eficiencia organizacional del personal de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018.

4.4.2. Segunda hipótesis específica

Para contrastar la hipótesis específica se utilizó la prueba estadística no paramétrica Rho de Spearman, que tiene por función buscar la relación entre dos variables categóricas, a partir de esta prueba estadística decidir si existe relación significativa a un nivel de confianza del 95 %.

a) Formulación de hipótesis

H₀: El cargo laboral no se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018.

H₁: El cargo laboral se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018.

b) Nivel de significancia

(alfa) $\alpha = 5 \%$

c) Estadístico de prueba

Se determinó trabajar un estadístico de prueba no paramétrico Rho de Spearman.

Tabla 18

Presentación de los coeficientes de correlación Rho de Spearman de las dimensiones cargo laboral y satisfacción laboral

Tipo	Variables	Estadísticos	Cargo laboral	Satisfacción laboral
Rho Spearman	de Cargo laboral	Coefficiente de correlación	1.000	0.602**
		Sig. (bilateral)	.	0.001
		N	26	26
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	0.602**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.001	.
		N	26	26

** . La correlación es significativa en el nivel 0.01 (2 colas).

d) Lectura del p-valor

Ho: ($p \geq 0.05$) \rightarrow No se rechaza la Ho

Hi: ($p < 0.05$) \rightarrow Se rechaza la Ho

$P = 0.001$; $\alpha = 0.05 \rightarrow P < 0.05$ entonces se rechaza la Ho

Tabla 19

Interpretación de la correlación Rho de Spearman

Rango	Relación
-0.91 a - 1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a - 0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a - 0.75	Correlación negativa considerable
-0.26 a - 0.50	Correlación negativa media
-0.11 a - 0.25	Correlación negativa débil
-0.01 a - 0.10	Correlación negativa muy débil
0.00	No existe correlación alguna entre las variables
+0.01 a + 0.10	Correlación positiva muy débil
+0.24 a + 0.25	Correlación positiva débil
+0.26 a + 0.50	Correlación positiva media
+0.51 a + 0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a + 0.90	Correlación positiva muy fuerte
+ 0.91 a + 1.00	Correlación positiva perfecta

Nota. Modificado por Mónica A. Mondragón Barrera según artículo, tomado de Hernández, Fernández y Baptista (2014)

e) Decisión

Los resultados de la tabla 19, muestran que el p-valor (0.001) es menor que el nivel de significancia (0.05), por lo que se rechaza la H_0 y se concluye -con un nivel de confianza del 95 %- que el cargo laboral se relaciona positiva y considerablemente ($Rho=0.602$) con la satisfacción laboral de los trabajadores de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018.

4.4.2.3.Tercera hipótesis específica

Para contrastar la hipótesis específica se utilizó la prueba estadística no paramétrica Rho de Spearman, que tiene por función buscar la relación entre dos variables categóricas, a partir de esta prueba estadística decidir si existe relación significativa a un nivel de confianza del 95 %.

a) Formulación de hipótesis

H₀: Los procesos administrativos no se relacionan significativamente con la satisfacción laboral del personal de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018.

H₁: Los procesos administrativos se relacionan significativamente con la satisfacción laboral del personal de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018.

b) Nivel de significancia

(alfa) $\alpha = 5 \%$

c) Estadístico de prueba

Se determinó trabajar un estadístico de prueba no paramétrico Rho de Spearman.

Tabla 20

Presentación de los coeficientes de correlación Rho de Spearman de las dimensiones procesos administrativos y satisfacción laboral

Tipo	Variables	Estadísticos	Procesos administrativos	Satisfacción laboral
Rho Spearman	de Procesos administrativos	Coefficiente de correlación	1.000	0.461*
		Sig. (bilateral)	.	0.018
		N	26	26
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	0.461*	1.000
		Sig. (bilateral)	0.018	.
		N	26	26

*. La correlación es significativa en el nivel 0.05 (2 colas).

d) Lectura del p-valor

Ho: ($p \geq 0.05$) → No se rechaza la Ho

Hi: ($p < 0.05$) → Se rechaza la Ho

$P = 0.018$; $\alpha = 0.05$ → $P < 0.05$ entonces se rechaza la Ho

Tabla 21

Interpretación de la correlación Rho de Spearman

Rango	Relación
-0.91 a - 1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a - 0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a - 0.75	Correlación negativa considerable
-0.26 a - 0.50	Correlación negativa media
-0.11 a - 0.25	Correlación negativa débil
-0.01 a - 0.10	Correlación negativa muy débil
0.00	No existe correlación alguna entre las variables
+0.01 a + 0.10	Correlación positiva muy débil
+0.24 a + 0.25	Correlación positiva débil
+0.26 a + 0.50	Correlación positiva media
+0.51 a + 0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a + 0.90	Correlación positiva muy fuerte
+ 0.91 a + 1.00	Correlación positiva perfecta

Nota. Modificado por Mónica A. Mondragón Barrera según artículo, tomado de Hernández, Fernández y Baptista (2014)

e) Decisión

Los resultados de la tabla 21, muestran que el p-valor (0.018) es menor que el nivel de significancia (0.05), por lo que se rechaza la H_0 y se concluye -con un nivel de confianza del 95 %- que los procesos administrativos se relacionan positiva y de manera media ($Rho=0.461$) con la satisfacción laboral del personal de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018.

4.4.2.4. Cuarta hipótesis específica

Para contrastar la hipótesis específica se utilizó la prueba estadística no paramétrica Rho de Spearman, que tiene por función buscar la relación entre dos variables categóricas, a partir de esta prueba estadística decidir si existe relación significativa a un nivel de confianza del 95 %.

a) Formulación de hipótesis

H₀: El cargo laboral no se relaciona significativamente con la capacitación del trabajador de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018.

H₁: El cargo laboral se relaciona significativamente con la capacitación del trabajador de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018.

b) Nivel de significancia

(alfa) $\alpha = 5 \%$

c) Estadístico de prueba

Se determinó trabajar un estadístico de prueba no paramétrico Rho de Spearman.

Tabla 22

Presentación de los coeficientes de correlación Rho de Spearman de las dimensiones cargo laboral y capacitación del trabajador

Tipo	Variables	Estadísticos	Cargo laboral	Capacitación del trabajador
Rho Spearman	de Cargo laboral	Coefficiente de correlación	1.000	0.444*
		Sig. (bilateral)	.	0.023
		N	26	26
	Capacitación del trabajador	Coefficiente de correlación	0.444*	1.000
		Sig. (bilateral)	0.023	.
		N	26	26

*. La correlación es significativa en el nivel 0.05 (2 colas).

d) Lectura del p-valor

Ho: ($p \geq 0.05$) \rightarrow No se rechaza la Ho

Hi: ($p < 0.05$) \rightarrow Se rechaza la Ho

$P = 0.023$; $\alpha = 0.05 \rightarrow P < 0.05$ entonces se rechaza la Ho

Tabla 23

Interpretación de la correlación Rho de Spearman

Rango	Relación
-0.91 a - 1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a - 0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a - 0.75	Correlación negativa considerable
-0.26 a - 0.50	Correlación negativa media
-0.11 a - 0.25	Correlación negativa débil
-0.01 a - 0.10	Correlación negativa muy débil
0.00	No existe correlación alguna entre las variables
+0.01 a + 0.10	Correlación positiva muy débil
+0.24 a + 0.25	Correlación positiva débil
+0.26 a + 0.50	Correlación positiva media
+0.51 a + 0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a + 0.90	Correlación positiva muy fuerte
+ 0.91 a + 1.00	Correlación positiva perfecta

Nota. Modificado por Mónica A. Mondragón Barrera según artículo, tomado de Hernández, Fernández y Baptista (2014)

e) Decisión

Los resultados de la tabla 23, muestran que el p-valor (0.023) es menor que el nivel de significancia (0.05), por lo que se rechaza la H_0 y se concluye -con un nivel de confianza del 95 %- que el cargo laboral se relaciona positiva y de manera media ($Rho=0.444$) con la capacitación del trabajador de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018.

4.4.2.5. Quinta hipótesis específica

Para contrastar la hipótesis específica se utilizó la prueba estadística no paramétrica Rho de Spearman, que tiene por función buscar la relación entre dos variables categóricas, a partir de esta prueba estadística decidir si existe relación significativa a un nivel de confianza del 95 %

a) Formulación de hipótesis

H₀: Los procesos administrativos no se relacionan significativamente con la capacitación del trabajador de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018.

H₁: Los procesos administrativos se relacionan significativamente con la capacitación del trabajador de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018.

b) Nivel de significancia

(alfa) $\alpha = 5 \%$

c) Estadístico de prueba

Se determinó trabajar un estadístico de prueba no paramétrico Rho de Spearman.

Tabla 24

Presentación de los coeficientes de correlación Rho de Spearman de las dimensiones procesos administrativos y capacitación del trabajador

Tipo	Variables	Estadísticos	Procesos administrativos	Capacitación del trabajador
Rho Spearman	de Procesos administrativos	Coefficiente de correlación	1.000	0.517**
		Sig. (bilateral)	.	0.007
		N	26	26
	Capacitación del trabajador	Coefficiente de correlación	0.517**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.007	.
		N	26	26

** . La correlación es significativa en el nivel 0.01 (2 colas).

d) Lectura del p-valor

Ho: ($p \geq 0.05$) → No se rechaza la Ho

Hi: ($p < 0.05$) → Se rechaza la Ho

$P = 0.007$; $\alpha = 0.05$ → $P < 0.05$ entonces se rechaza la Ho

Tabla 25

Interpretación de la correlación Rho de Spearman

Rango	Relación
-0.91 a - 1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a - 0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a - 0.75	Correlación negativa considerable
-0.26 a - 0.50	Correlación negativa media
-0.11 a - 0.25	Correlación negativa débil
-0.01 a - 0.10	Correlación negativa muy débil
0.00	No existe correlación alguna entre las variables
+0.01 a + 0.10	Correlación positiva muy débil
+0.24 a + 0.25	Correlación positiva débil
+0.26 a + 0.50	Correlación positiva media
+0.51 a + 0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a + 0.90	Correlación positiva muy fuerte
+ 0.91 a + 1.00	Correlación positiva perfecta

Nota. Modificado por Mónica A. Mondragón Barrera según artículo, tomado de Hernández, Fernández y Baptista (2014)

e) Decisión

Los resultados de la tabla 25, muestran que el p-valor (0.007) es menor que el nivel de significancia (0.05), por lo que se rechaza la H_0 y se concluye -con un nivel de confianza del 95 %- que los procesos administrativos se relaciona positiva y de manera considerable ($Rho=0.517$) con la capacitación del trabajador de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018.

4.4.2.6.Sexta hipótesis específica

Para contrastar la hipótesis específica se utilizó la prueba estadística no paramétrica Rho de Spearman, que tiene por función buscar la relación entre dos variables categóricas, a partir de esta prueba estadística decidir si existe relación significativa a un nivel de confianza del 95 %.

a) Formulación de hipótesis

H₀: El cargo laboral no se relaciona significativamente con la eficiencia organizacional del personal de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018.

H₁: El cargo laboral se relaciona significativamente con la eficiencia organizacional del personal de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018.

b) Nivel de significancia

(alfa) $\alpha = 5 \%$

c) Estadístico de prueba

Se determinó trabajar un estadístico de prueba no paramétrico Rho de Spearman.

Tabla 26

Presentación de los coeficientes de correlación Rho de Spearman de las dimensiones cargo laboral y eficiencia organizacional

Tipo	Variabes	Estadísticos	Cargo laboral	Eficiencia organizacional
Rho Spearman	de Cargo laboral	Coeficiente de correlación	1.000	0.447*
		Sig. (bilateral)	.	0.022
		N	26	26
	Eficiencia organizacional	Coeficiente de correlación	0.447*	1.000
		Sig. (bilateral)	0.022	.
		N	26	26

*. La correlación es significativa en el nivel 0.05 (2 colas).

d) Lectura del p-valor

Ho: ($p \geq 0.05$) → No se rechaza la Ho

Hi: ($p < 0.05$) → Se rechaza la Ho

$P = 0.022$; $\alpha = 0.05$ → $P < 0.05$ entonces se rechaza la Ho

Tabla 27

Interpretación de la correlación Rho de Spearman

Rango	Relación
-0.91 a - 1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a - 0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a - 0.75	Correlación negativa considerable
-0.26 a - 0.50	Correlación negativa media
-0.11 a - 0.25	Correlación negativa débil
-0.01 a - 0.10	Correlación negativa muy débil
0.00	No existe correlación alguna entre las variables
+0.01 a + 0.10	Correlación positiva muy débil
+0.24 a + 0.25	Correlación positiva débil
+0.26 a + 0.50	Correlación positiva media
+0.51 a + 0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a + 0.90	Correlación positiva muy fuerte
+ 0.91 a + 1.00	Correlación positiva perfecta

Nota. Modificado por Mónica A. Mondragón Barrera según artículo, tomado de Hernández, Fernández y Baptista (2014)

e) Decisión

Los resultados de la tabla 27, muestran que el p-valor (0.022) es menor que el nivel de significancia (0.05), por lo que se rechaza la H_0 y se concluye -con un nivel de confianza del 95 %- que el cargo laboral se relaciona positiva y de manera media ($Rho=0.447$) con la eficiencia organizacional del personal de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones

1. La descripción de los cargos se relaciona de forma significativa con el desempeño laboral del personal de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018, lo que se demostró a partir de la prueba de Rho-Spearman, cuyo p-valor es de 0.000046, demostrándose una correlación positiva muy fuerte, lo que explica que el desempeño laboral tiene una relación de interdependencia con elementos de la gestión de cargos, tales como los procesos administrativos y el diseño del mismo cargo, los cuales son fundamentales para garantizar condiciones óptimas en el personal de la tienda, la cual puede ver mejorías en su desempeño siempre que sus funciones hayan sido delimitadas de forma adecuada, lo que permite generar mejores garantías para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
2. Los procesos administrativos presentan una relación significativa frente a la eficiencia organizacional del personal de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018, lo que se demostró a partir de la prueba de Rho-Spearman, cuyo p-valor es de 0.031, demostrándose una correlación positiva media. En tal sentido, la eficiencia del personal de la tienda tiende a presentar mejorías a partir del logro de una estructura organizativa clara, además de la proporción de las garantías del conocimiento de procesos claramente delimitados, líneas de supervisión definidas

- y procesos de gestión de resultados enfocados en las mejoras del desempeño, medido en este caso a partir de la eficiencia operacional del personal de la empresa.
3. El diseño de cargo frente presenta una relación significativa con la satisfacción laboral de los trabajadores de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018, lo que se debe al valor de significancia calculado, según la prueba Rho-Spearman de 0.001, y hallazgos de una demostración de correlación positiva considerable, lo que indica que, para lograr trabajadores satisfechos es necesario que la tienda procure presentar diseño de cargos claramente definidos, el mismo que en el caso de la tienda se logra según su estructuración en perfiles de cargo clarificados, requisitos adecuadamente definidos, funciones claramente detalladas y procesos de evaluación e inducción de personal que garantizan que estos cumplen con el perfil para ejercer el cargo encomendado.
 4. Los procesos administrativos y la satisfacción laboral del personal de D'Moda en la ciudad de Tacna poseen una relación significativa, lo que se concluye a partir del valor-p calculado de 0.0018 y un coeficiente de correlación que indica una correlación positiva media, lo que revela que el logro de mejores resultados a nivel de colaboración, personal más disciplinado, mejorías en las habilidades del personal, como también, mejores resultados del trabajo en equipo, son posibles siempre que los procesos administrativos también se encuentren correctamente delimitados, cuestión que en el caso de la tienda D'Moda tiende a favorecer la gestión.
 5. El diseño de cargo tiene una relación significativa con la capacitación del trabajador de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018, de acuerdo al valor de significancia hallado de 0.023 y un coeficiente de correlación que

explica una correlación positiva media, es decir, que la capacitación que recibe el trabajador y los resultados del mismo encuentran mejorías significativas según se tenga un perfil, requisitos y funciones delimitadas adecuadamente para cada puesto, como también que permitan lograr una evaluación e inducción al puesto de trabajo que brinde las garantías que el trabajador se encuentra debidamente capacitado para afrontar el puesto laboral.

6. Los procesos administrativos tienen relación de forma significativa con la capacitación del trabajador de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018, a partir de la prueba de correlación de Rho-Spearman, cuyo coeficiente de correlación indica una correlación positiva considerable, y donde el valor de significancia de 0.007 permite sustentar dicha relación. Ello quiere decir que el mantenimiento de condiciones adecuadas en cuanto a la estructura organizativa, un conocimiento adecuado de los procesos, procesos de supervisión y medición de resultados claramente delimitados y acordes al perfil del puesto, favorecen que el trabajador logre también mejorar sus competencias a partir de la capacitación a la cual se exponen, en favor de mejorar el desempeño laboral sobre el mismo puesto y para lograr los objetivos del área.
7. El diseño de cargo tiene relación significativa con la eficiencia organizacional del personal de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018, lo que se demuestra según el Rho de Spearman, cuyo coeficiente de correlación explica una correlación positiva media, a partir de un valor-p de 0.022, y que revelan que el hecho que la empresa cuente con un diseño de cargo correctamente delimitado contribuye también a mejorar los resultados personales y globales de la organización, en términos de responsabilidad y calidad del trabajo, lo que asegura

que en la empresa se realiza el trabajo bien y pensando en mantener estándares que cuiden el cumplimiento de procesos e imagen organizacional.

5.2.Recomendaciones

1. La empresa D'Moda, por medio de la Gerencia de Personal, debe de considerar realizar la actualización y diseño de cargos con una programación no mayor de 3 años, considerando la inserción de nuevas tecnologías y procedimientos enfocados en mejorar la relación con el cliente, el mismo que permitirá también mejorar el desempeño laboral. Ello debe ejecutarse a partir de un proceso participativo en el que cada trabajador exponga con precisión las funciones que realiza y que conlleven la actualización de los procesos no considerados y adición de nuevos.
2. D'Moda, a través de su Gerencia de Personal, debe procurar realizar una actualización de los Manuales de Procedimientos, eliminando procesos altamente burocráticos que puedan interrumpir la línea de ejecución de procesos, lo que permita a su vez mejorar la eficiencia, garantizando el cumplimiento de las funciones de cada trabajador. Dicha actualización debe realizarse con una periodicidad no mayor a tres años.
3. Es importante que, a iniciativa de la Gerencia General, y en coordinación con la Gerencia de Personal, se programa, como una buena práctica laboral, la medición anual de la satisfacción laboral de los trabajadores, cuyos resultados sean expuestos ante un comité de Clima Laboral, que cuente con representantes de todas las áreas, a fin que se puedan tomar las observaciones y proponer medidas que mejoren las relaciones laborales, que garanticen el cumplimiento de las funciones y con ello mejorar el desempeño de los trabajadores.

4. La Gerencia de Personal debe de proponer la creación del Comité de Clima Laboral, con el objetivo primario de mejorar el clima y la satisfacción de los trabajadores, a partir de la realización de reuniones con frecuencia semanal, en las que se expongan las necesidades de las áreas y se verifique el cumplimiento de procesos y directivas enfocadas en mejorar el desempeño del personal.
5. Es necesario que la Gerencia de Personal proponga un Plan de Capacitación anual que involucre la participación de todas las áreas de D'Moda, y que guarde relación directa con el diseño de cargos, a fin de asegurar que realmente se brindará capacitación sobre el puesto de trabajo, evitando la generalización de las mismas. Dicho Plan debe de ser ejecutado de forma personalizada, asegurando que cada área recibirá la información precisa y capacitación enfocada en su propio puesto de trabajo.
6. Dada la iniciativa de la Gerencia de Personal, el Plan de Capacitación debe de considerar una medición póstuma, que permita verificar el cumplimiento de las funciones y procesos administrativos del personal, a fin de identificar las falencias del personal, y generar una retroalimentación enfocada en las mismas, que permitan renovar el proceso de capacitación con un mejor enfoque, y con ello lograr mejoras en el desempeño de las funciones.
7. Es primario que la Gerencia General en coordinación con la Gerencia de Marketing implementen evaluaciones sobre sus clientes a fin de evaluar la imagen organizacional, a partir de cuyos resultados se permita conocer la eficiencia organizacional y eficiencia del personal, y que también sirva de información primaria para renovar el diseño de cargos como también implementar procesos de capacitación que mejoren dicha eficiencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Gránica.
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* (Tercera ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Banco Central de Reserva del Perú. (28 de Mayo de 2018). *Incremento del Sector Comercial en el Perú*. Obtenido de El Diario El Comercio: www.elcomercio.pe
- Banco Mundial. (2015). *Informe Anual 2015*. Washington D.C.: Grupo Banco Mundial.
- Bateman, T., & Snell, S. A. (2009). *Administración - Liderazgo y Colaboración en un Mundo Competitivo* (8ª Ed. ed.). Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
- Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. (2001). *Cuadro de mando de recursos humanos en la empresa*. Barcelona: Ediciones gestión 2000.
- Benavides, J. P. (2014). *Negocios - Administración de Empresas* (2º Ed. ed.). Madrid: McGraw - Hill Interamericana de España.
- Campbell, P. (1993). *A theory of performance*. Employee Selection: New York.
- Cebrián, V. (30 de Mayo de 2013). *Importancia del Diseño de Puestos de Trabajo*. Obtenido de <https://ciclusgroup.wordpress.com/2013/05/30/importancia-del-diseno-de-puestos-de-trabajo/>
- Chiavenato. (2001). *Administración: teoría, proceso y práctica*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Chiavenato. (2010). *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. (2ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogotá: McGraw-Hill/Interamericana.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (Octava ed.). México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana.

- Cuevas. (25 de Marzo de 2011). [http:// psicologiayempresa.com](http://psicologiayempresa.com). Obtenido de [http:// psicologiayempresa.com/finalidad-y-objetivos-dela-evaluacion-de-desempeno.html](http://psicologiayempresa.com/finalidad-y-objetivos-dela-evaluacion-de-desempeno.html)
- Davis & Newstrom. (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. (2ª Ed.) . México: McGraw-Hill. .
- De la Calle, C., & Ortíz de Urbina, M. (2004). *Fundamentos de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- De la Cruz, E., & Huamán, A. (2016). *Clima organizacional y desempeño laboral en el personal del programa nacional Cuna Más en la provincia de Huancavelica*. Huancavelica: Universidad Nacional de Huancavelica.
- Dessler, G. (1991). *Administración de personal* (Cuarta ed.). México, D.F.: Prentice-Hall/Hispanoamericana.
- Drovett. (1992). *Diversión de la Salud*. Buenos Aires: Maechi.
- Earley, A., & Shalley, C. (1991). *Teoría de la Motivación - Cognitiva*.
- Fernández de Tejada. (2010). *Derechos Humanos y Relaciones Laborales*. España: UNED.
- García, G. (2007). *Clima Organizacional: Hacia un nuevo modelo*. UNICAWA.
- Guerrero, M. (2015). *Diseño del manual descriptivo de cargos y funciones de la empresa avícola Mayupan C.A. en la sede administrativa de San Luis, Caracas*. Caracas: Universidad Simón Bolívar.
- Ibáñez, M. (2005). *Administración de recursos humanos en la empresa* (Primera ed.). Lima: San Marcos.
- Louffat, E. (2012). *Fundamentos del Proceso Administrativo*. Buenos Aires: CENGAGE Learning.
- Louffat, E. (2015). *Administración: Fundamentos del proceso administrativo* (Cuarta ed.). Buenos Aires: Cengage Learning.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2016). *Informalidad en los Departamentos del Perú*. Lima, Perú: Diario Gestión.
- Ministerio de Salud. (2009). *Metodología para el estudio del clima organizacional*. Lima: MINSAs.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (9ª Ed. ed.). Mexico D.F.: Pearson Education.

- Morales & Velandia. (1999). *Salarios: Estrategia y sistema salarial o de compensaciones*. Colombia: McGraw-Hill.
- Nash. (1989). *Cómo Incrementar la Productividad del Recurso*. Colombia: Norma.
- Ochoa, A. (2006). *Diseño del manual de puestos y funciones de la institución intervenida, Guatemala*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Oficina General de Administración del Recursos Humanos. (2006). *Administración de Personal*. Lima: MEF.
- Palaci, F. J. (2005). *Psicología de la Organización*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Perez, J., Méndez, S., & Jaca, M. (2010). *Motivación de los empleados: Teoría de Herzberg*. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- Ríos, F. (2011). *Alineamiento estratégico: ajustes en la estructura organizacional y diseño del mapa de procesos en una ONG orientada a salud*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Rojas, H. (2012). *Tres categorías de funcionario público*. *La Nación*. Obtenido de http://www.nacion.com/opinion/foros/categorias-funcionario%20publico_0_1254874616.html
- Romero, R. (2010). *Clima Organizacional su relación con el factor humano*. Estados Unidos: PROCADP, Subsecretaría de administración y finanzas, dirección general de recursos.
- Stoner, J. (1996). *Administración*. México: Freeman.
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2017). *Formalidad Empresarial por Departamentos*. Lima: SUNAT.
- Terry, G. R. (1984). *Principios de Administración*. CECSA.
- Thorne, A. (2016). *Crecimiento económico, reducción de la pobreza e igualdad de oportunidades*. Lima: Ministerio de Economía y Finanzas .
- Troncoso, R. (2018). *La inteligencia emocional y desempeño laboral de colaboradores del hotel Cabaña Quinta, Puerto Maldonado, 2018* . Puerto Maldonado: Universidad Andina del Cusco.
- Vives, A. (2011). *La responsabilidad social de la empresa en América*. Washington, EEUU: Banco Interamericano de Desarrollo.

Anexos

Anexo 1. Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES INDICADORES	E	METODOLOGÍA
<p>1. INTERROGANTE PRINCIPAL</p> <p>¿Cuál es la relación de la descripción de los cargos y el desempeño laboral del personal de D'Moda en la ciudad de Tacna, año 2018?</p>	<p>1. OBJETIVO GENERAL</p> <p>Identificar la relación entre la descripción de los cargos y el desempeño laboral del personal de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018.</p>	<p>1. HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>- H₀: La descripción de los cargos no se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018.</p> <p>- H₁: La descripción de los cargos se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018.</p>	<p>Variable (X)</p> <p>X1: Descripción de los cargos</p> <p>Dimensiones e indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procesos administrativos - Estructura organizativa - Conocimiento de procesos - Supervisión 		<ul style="list-style-type: none"> - Tipo de Investigación: <ul style="list-style-type: none"> - Tipo pura - Tipo cualitativa - Transversal - Diseño de la Investigación: <ul style="list-style-type: none"> - No experimental - Nivel de Investigación: <ul style="list-style-type: none"> - Correlacional
<p>2. INTERROGANTES ESPECÍFICAS</p> <p>a) ¿De qué manera se relacionan los procesos administrativos frente a la eficiencia organizacional del personal de D'Moda en</p>	<p>2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>a) Analizar la relación entre los procesos administrativos frente a la eficiencia organizacional del personal de D'Moda</p>	<p>2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</p> <p>a) Los procesos administrativos se relacionan significativamente con la eficiencia organizacional del personal de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño del cargo - Perfil del cargo - Requisitos para cargo - Funciones del cargo 		<ul style="list-style-type: none"> - Ámbito de Estudio: <ul style="list-style-type: none"> - Empresa D'MODA, 2018 - Población Total: <ul style="list-style-type: none"> - 26 trabajadores
			<p>Variable (Y)</p> <p>Y1: Desempeño laboral</p>		

<p>la ciudad de Tacna durante el periodo 2018?</p> <p>b) ¿Cuál es la relación entre el diseño del cargo frente a la satisfacción laboral de los trabajadores de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018?</p> <p>c) ¿Cómo se relacionan los procesos administrativos y la satisfacción laboral del personal de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018?</p> <p>d) ¿De qué manera se relaciona el diseño del cargo con la capacitación del trabajador de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018?</p>	<p>en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018.</p> <p>b) Examinar la relación entre el diseño del cargo frente a la satisfacción laboral de los trabajadores de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018.</p> <p>c) Describir la relación entre los procesos administrativos y la satisfacción laboral del personal de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018.</p> <p>d) Identificar la relación entre el diseño del cargo con la capacitación del trabajador de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018.</p>	<p>b) El diseño del cargo se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018.</p> <p>c) Los procesos administrativos se relacionan significativamente con la satisfacción laboral del personal de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018.</p> <p>d) El diseño del cargo se relaciona significativamente con la capacitación del trabajador de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018.</p>	<p>Dimensiones e indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción laboral <ul style="list-style-type: none"> - Colaboración - Disciplina - Habilidades del personal - Trabajo en equipo - Asistencia y puntualidad - Capacitación del trabajador <ul style="list-style-type: none"> - Competencias - Eficiencia organizacional <ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad - Calidad de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> - Técnicas de Recolección de datos: <ul style="list-style-type: none"> - Encuesta para variable X - Encuesta para variable Y - Instrumentos: <ul style="list-style-type: none"> - Cuestionario sobre la descripción de cargos - Cuestionario sobre el desempeño laboral
<p>e) ¿Qué tipo de relación existe entre los procesos administrativos y la</p>	<p>e) Explicar la relación existente entre los procesos</p>	<p>e) Los procesos administrativos se relacionan significativamente con la capacitación del trabajador de</p>		

capacitación del trabajador de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018?	administrativos y la capacitación del trabajador de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018.	D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018.
f) ¿Cuál es el vínculo relacional entre el diseño de cargo y la eficiencia organizacional del personal de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018?	f) Establecer la relación entre el diseño de cargo y la eficiencia organizacional del personal de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018.	f) El diseño del cargo se relaciona significativamente con la eficiencia organizacional del personal de D'Moda en la ciudad de Tacna durante el periodo 2018.

Anexo 2. Cuestionario para los trabajadores de la empresa D'Moda

El presente cuestionario anónimo tiene por finalidad realizar un trabajo de investigación académica sobre los temas de la descripción de cargos y desempeño laboral, agradeceré a Ud. se sirva a responder las preguntas con transparencia y objetividad. Los resultados de dicha investigación permitirán acceder al grado de Magíster en Administración y Dirección de Empresas de la interesada.

Cargo: _____

Área: _____

Concepto a evaluar	Muy en desacuerdo	Desacuerd o	Normal	De acuerdo	Muy de acuerdo
Procesos Administrativos					
Estructura Organizativa					
1 . Considero que la estructura organica de mi área con respecto a sus cargos y funciones es idónea					
Conocimientos de Procesos					
2 . El supervisor o gerente de mi área conoce claramente los procesos administrativo					
Supervisión					
3 . El cumplimiento de las funciones que desempeño dentro de mi área son exhaustivamente supervisadas					
Cargo Laboral					
Perfil de Cargo					
4 . Cuento con las competencias exigibles para mi cargo					
5 . El cargo que desempeño es compatible con mis funciones realizadas					
Requisitos para Cargo					
6 . Tengo la experiencia necesaria para desempeñar mi cargo					
Funciones del Cargo					
7 Son compatibles los objetivos de mi cargo con respecto a las funciones que realizo					

Concepto a evaluar	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Muy poco	No está establecido
Satisfacción Laboral					
Colaboración					
8 .Contribuyo a crear e innovar en los procesos y proyecto					
9 .Soy participativo en las actividades de la compañía					
Disciplina					
10 .Me esfuerzo por optimizar tiempo y recursos para desempeñar las funciones de mi cargo.					
11 .Trabajo con apego a las normas y procedimientos de la empres					
12 . Uso los elementos de seguridad para el desarrollo de las labores propias de mi cargo					
Habilidades del Personal					
13 .Me mantengo motivado para cumplir los objetivos asignados por mi área					
14 . Estoy constantemente capacitándome y actualizándome de acuerdo a las funciones que desempeña mi cargo					
Trabajo en Equipo					
15 .Promuevo la participación de todos los colaboradores y compañeros en las actividades realizadas					
16 .Retroalimentación al equipo buscando crecimiento colectivo e institucional.					
17 .Mantengo una actitud positiva de servicio tanto con mis compañeros de trabajo como con los clientes					
Asistencia y Puntualidad					
18 .Llego al lugar de trabajo a la hora establecida					
19 .Respeto el horario destinado a las actividades dentro de la empresa como reuniones y capacitaciones					
20 .Respeto el horario destinado a ejecución de actividades, horas de comidas y refrigerios.-					

Concepto a evaluar	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Muy poco	No está establecido
Capacitación del trabajador					
Competencias					
21 . Aplico mis competencias en el área que me desempeño aportando para el desarrollo de la compañía.					
22 . Genero críticas constructivas para promover cambios y mejoras en la institución					
Eficiencia Organizacional					
Responsabilidad					
23 . Reflejo mediante el desempeño de mis funciones la filosofía y política de la compañía -					
24 . Mantengo en reserva informacion confidencial de la institución, compañeros y usuarios					
25 . En ausencia de mis superiores, se mantiene ritmo de trabajo en mi área					
26 . Soy cuidadoso con las herramientas y equipos de la empresa utilizados para el desarrollode mis funciones					
Calidad de Trabajo					
27 . Planifico y organizo mi trabajo en función del logro de los objetivos de la empresa					
28 . Presento informes e indicadores correspondiente a las funciones que se realizan dentro del área					
29 . Propongo mejoras en los procedimientos o métodos en el desempeño de mi cargo					
30 . Cumplo con los plazos establecidos y exigidos para el cumplimiento de metas por mi área					

Describe brevemente sus funciones de rutina

Gracias por el apoyo brindado de la Gerencia

Anexo 3. Validación del instrumento por Juicio de Expertos

VALIDACION DE INVESTIGACION POR CRITERIO DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombre del juez: PERALTA ARENAS ELORZA LUIS
 1.2. Cargo o institución donde labora: UPT - Director de Escuela de Contabilidad
 1.3. Nombre del instrumento motivo de evaluación: _____
 1.4. Autor (es) del instrumento: Mag. Sharon Riveros Arteaga

II. ASPECTOS DE EVALUACION:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
		00-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible				X	
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables.				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					X
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.					X
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.				X	
7. CONSISTENCIA	Permite conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos.				X	
8. COHERENCIA	Coherencia entre variables, indicadores y los ítems					X
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito de la investigación.					X
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.				X	

CONTEO TOTAL DE MARCAS (Realice el conteo en cada una de las siguientes categorías de la escala)	A	B	C	D	E

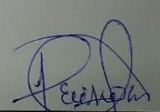
$$\text{Coeficiente de Validez} = \frac{1x + 2x + 3x + 4x(6+5x7)}{50} = 0.88$$

- III. CALIFICACION GLOBAL: (Ubique el coeficiente de validez obtenidos en el intervalo respectivo y marque con "X" el círculo asociado)

CATEGORIA		INTERVALO
Desaprobado	<input type="radio"/>	[0,00 -0,60]
Observado	<input type="radio"/>	<0,61-0,70]
Aprobado	<input checked="" type="radio"/>	<0,71-1,00]

- IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: _____

Tacna,

	
NOMBRE:	<u>ELORZA ARENAS LUIS</u>
DNI:	<u>04406159</u>
TELEFONO:	<u>952341035</u>

VALIDACION DE INVESTIGACION POR CRITERIO DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombre del juez: MACORA LIRA, Luis
 1.2. Cargo o institución donde labora: DOCENTE POST GRADO IPT/UNIBG.
 1.3. Nombre del instrumento motivo de evaluación: CUESTIONARIO
 1.4. Autor (es) del instrumento: Mag. Sharon Riveros Arteaga

II. ASPECTOS DE EVALUACION:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
		00-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible					✓
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables.					✓
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					✓
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada				✓	
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.					✓
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.					✓
7. CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos.					✓
8. COHERENCIA	Coherencia entre variables, indicadores y los ítems					✓
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito de la investigación.				✓	
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.				✓	

CONTEO TOTAL DE MARCAS (Realice el conteo en cada una de las siguientes categorías de la escala)	A	B	C	D	E

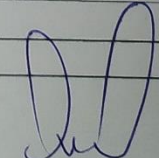
$$\text{Coeficiente de Validez} = \frac{1x + 2x + 3x + 4x + 5x}{50} = 0.94$$

III. CALIFICACION GLOBAL: (Ubique el coeficiente de validez obtenidos en el intervalo respectivo y marque con "X" el círculo asociado)

CATEGORIA		INTERVALO
Desaprobado	<input type="radio"/>	[0,00 -0,60)
Observado	<input type="radio"/>	<0,61-0,70]
Aprobado	<input checked="" type="radio"/>	<0,71-1,00]

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: APROBADO

Tacna,


 NOMBRE: Luis Cotaruz Guzmán
 DNI: 00422871
 TELEFONO: 955530141

VALIDACION DE INVESTIGACION POR CRITERIO DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombre del juez: Palumbo Pinto, Guido
- 1.2. Cargo o institución donde labora: Docente Asociado
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de evaluación: Universidad Privado de Tacna
- 1.4. Autor (es) del instrumento: Mag. Sharon Riveros Arteaga

II. ASPECTOS DE EVALUACION:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
		00-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible				X	
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables.				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología				X	
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.					X
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.				X	
7. CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos.				X	
8. COHERENCIA	Coherencia entre variables, indicadores y los ítems				X	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.					X
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.				X	

CONTEO TOTAL DE MARCAS (Realice el conteo en cada una de las siguientes categorías de la escala)	A	B	C	D	E

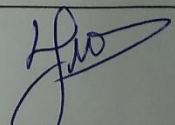
$$\text{Coeficiente de Validez} = \frac{1x + 2x + 3x + 4x + 5x}{50} = \frac{2}{50} = 0.04$$

- III. CALIFICACION GLOBAL: (Ubique el coeficiente de validez obtenidos en el intervalo respectivo y marque con "X" el círculo asociado)

CATEGORIA	INTERVALO
Desaprobado	[0,00 -0,60]
Observado	<0,61-0,70]
Aprobado	<0,71-1,00]

- IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: _____

Tacna,


NOMBRE: <u>Guido Palumbo Pinto</u>
DNI: <u>00474679</u>
TELEFONO: <u>952898586</u>

**Anexo 3. Manual de organización y funciones de la tienda D'Moda ubicada en
la ciudad de Tacna**

**Manual de organización y funciones de la
tienda D'Moda, ubicada en la ciudad de
Tacna**

Índice

Presentación.....	4
I. Datos generales	5
1.1. Nombre del Manual.....	5
1.2. Base Legal	5
1.3. Razón social	5
1.4. Nombre comercial	5
1.5. Número de RUC.....	5
1.6. Domicilio fiscal	5
1.7. Fecha de inicio de actividades.....	5
1.8. Actividad económica.....	5
1.9. CIU.....	5
1.10. Gerente general	6
1.11. Objetivo.....	6
1.12. Alcance.....	6
II. Estructura orgánica	7
III. Descripción del cargo por niveles funcionales.....	8
3.1. Nivel directivo.....	8
3.1.1. Gerente General.....	8
3.1.2. Administrador.....	11
3.1.3. Asesor legal	13
3.1.4. Jefe de tienda.....	15
3.2. Nivel profesional	17
3.2.1. Jefe de marketing	17

3.2.2. Jefe de ventas	19
3.2.3. Jefe de logística	21
3.2.4. Jefe de recursos humanos	23
3.3. Nivel técnico	25
3.3.1. Contador	25
3.3.2. Tesorero.....	27
3.3.3. Asesor de crédito	29
3.3.4. Cajero	31
3.4. Nivel operativo.....	33
3.4.1. Vendedor	33
3.4.2. Encargado de mantenimiento	35
3.4.3. Seguridad.....	37
IV. Tipificación de los grupos funcionales de divisiones	39

Presentación

Rubi S.A., con el propósito de presentar las funciones de cada cargo establecidas en la estructura orgánica con la que se cuenta en la región de Tacna, se ha elaborado el manual de organización y funciones. Razón por la cual durante la descripción del presente manual se ha tomado en consideración el organigrama y funciones generales establecidas en el reglamento de organización y funciones, de igual modo los requerimientos de los cargos considerados en el cuadro analítico de personal.

El manual de organización y funciones, es aquel instrumento normativo de la gestión administrativa, donde se precisa la concordancia de la estructura orgánica y funciones, así como la descripción de los cargos que la integran, las líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación. Mediante este manual de organización y funciones cada trabajador de Rubi S.A., deberá conocer sus funciones y su ubicación dentro de la estructura general de la organización, con el fin de participar, de manera integral, en el logro de los principales objetivos de la Empresa.

I. Datos generales**1.1. Nombre del Manual**

Manual de organización y funciones de la tienda D'Moda

1.2. Base Legal

- Estatutos de Rubi S.A., que determinaron las facultades del directorio y de la gerencia general
- Ley N° 26887, ley general de sociedades

1.3. Razón social

Rubi sociedad anónima

1.4. Nombre comercial

D'Moda

1.5. Número de RUC

20280068374

1.6. Domicilio fiscal

Calle Zela n° 736, ubicado en la ciudad de Tacna, provincia de Tacna, región de Tacna

1.7. Fecha de inicio de actividades

01/10/1994

1.8. Actividad económica

Venta al por mayor de productos textiles, prendas de vestir y calzado

1.9. CIU

51313

1.10. Gerente general

Yufra Chambilla, Carlos Damian

1.11. Objetivo

El objeto de este manual es definir las actividades, tareas y responsabilidades implícitas generales y específicas que efectúa el personal en su puesto de trabajo.

1.12. Alcance

Es aplicable en todas las áreas y departamentos de la empresa Rubi S.A.

II. Estructura orgánica

De acuerdo al reglamento de organización y funciones, Rubi S.A., cuenta con la siguiente estructura orgánica:

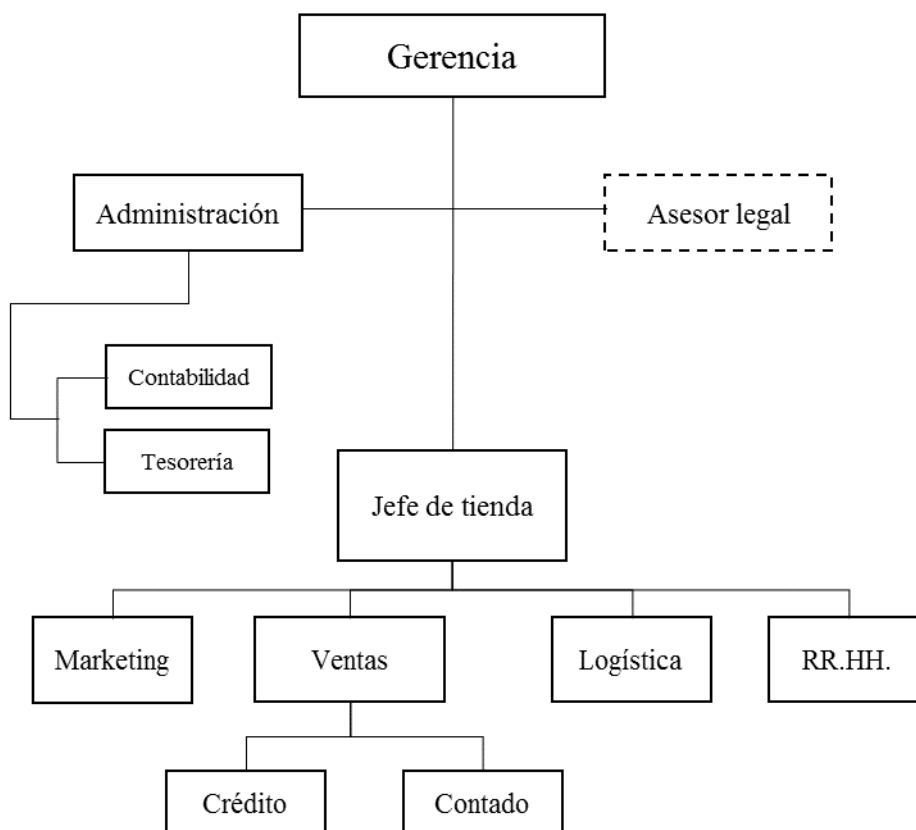


Figura N° 1: Organigrama de la Empresa D'Moda

Nota: Empresa D'Moda – Sede Tacna, año 2018

III. Descripción del cargo por niveles funcionales

3.1. Nivel directivo

3.1.1. Gerente General

Ficha de descripción del cargo
Categoría: Directivo
Título de cargo: Gerente general
<p>1. Función básica</p> <p>Gerencia de manera eficiente los recursos y costos de la empresa Rubi S.A., a su vez planea, organiza, dirige, coordina, controla, supervisa y evalúa el funcionamiento técnico administrativo de las unidades orgánicas de la tienda D'Moda.</p> <p>2. Atribuciones del cargo</p> <p>Principalmente de dirigir y representar legalmente a Rubi S.A.</p> <p>Igualmente, supervisa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jefe del área administrativa • Jefe del área de asesoría legal • Jefe de tienda • Jefe de marketing • Jefe de ventas • Jefe de logística • Jefe de recursos humanos <p>3. Funciones específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir y hacer cumplir los objetivos y funciones generales asignadas a la tienda D'Moda, dependencias y servicios a su cargo.

- Planear, organizar, dirigir, coordinar, controlar supervisar y evaluar el funcionamiento técnico administrativo de las unidades orgánicas.
- Cumplir y hacer cumplir las normas y directivas emanadas por el nivel superior, junta de accionistas.
- Dirigir, coordinar y supervisar la elaboración del programa de capacitación de la tienda D'Moda.
- Velar por la eficacia y eficiencia de la atención que brindan las unidades orgánicas.
- Cumplir con la representación legal ante cualquier institución pública o privada.
- Evaluar permanentemente a los jefes de las áreas pertinentes.
- En su ausencia por viaje oficial u otra índole dejará encargada la gerencia a un profesional de su confianza.

4. Requisitos mínimos

Educación: Título profesional universitario con maestría.

Preferible: Estudios en administración o afines.

Experiencia: Cinco años en labores de dirección.

Capacidades mínimas y deseables:

- Conocimiento de idioma inglés (con nivel intermedio).
- De análisis, expresión, redacción, síntesis de dirección, coordinación técnica de organización.

Habilidades mínimas y deseables:

- Técnica de gestión administrativas que deberán estar especificadas.
- Conducción de personal para ejercer trabajos bajo presión.
- Para concretar resultados en el tiempo oportuno.

<ul style="list-style-type: none"> • Para lograr cooperación y para motivar al personal. • Para utilizar equipos informáticos. • De liderazgo para el logro de los objetivos corporativos. <p>Actitudes mínimas y deseables:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De atención y servicio. • De vocación y entrega al servicio y bienestar de los demás. • De solución a problemas del cliente, cortesía o tacto. 		
Aprobado	Última modificación	Vigencia
		Fecha:

3.1.2. Administrador

Ficha de descripción del cargo
Categoría: Directivo
Título de cargo: Administrador
<p>1. Función básica</p> <p>Planea, organiza, dirige, coordina, controla, supervisa y evalúa el funcionamiento de las funciones de la oficina a su cargo. Asimismo, brinda asesoría a los órganos superiores cuando sea necesario.</p> <p>2. Atribuciones del cargo</p> <p>Principalmente supervisa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encargado de la contabilidad • Encargado de la tesorería <p>3. Funciones específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir y hacer cumplir los objetivos y funciones específicos asignados a su cargo.

- Planear, organizar, dirigir, coordinar, controlar supervisar y evaluar el funcionamiento de su unidad orgánica.
- Cumplir y hacer cumplir las normas y directivas emanadas por el nivel superior.
- Velar por la eficacia y eficiencia de la atención que brinda su unidad funcional.
- Evaluar permanentemente al personal de su área.
- En su ausencia por viaje oficial u otra índole dejará encargada la oficina a un profesional de confianza, con previa comunicación con su superior.

4. Requisitos mínimos

Educación: Título profesional universitario.

Preferible: Estudios en administración, contabilidad o afines.

Experiencia: Cuatro años en labores de dirección.

Capacidades mínimas y deseables:

- Conocimiento de idioma inglés (con nivel intermedio).
- De análisis, expresión, redacción, síntesis de dirección, coordinación técnica de organización.

Habilidades mínimas y deseables:

- Técnica de gestión administrativas que deberán estar especificadas.
- Conducción de personal para ejercer trabajos bajo presión.
- Para concretar resultados en el tiempo oportuno.
- Para lograr cooperación y para motivar al personal.
- Para utilizar equipos informáticos.
- De liderazgo para el logro de los objetivos corporativos.

Actitudes mínimas y deseables:		
<ul style="list-style-type: none"> • De atención y servicio. • De vocación y entrega al servicio y bienestar de los demás. • De solución a problemas del cliente, cortesía o tacto. 		
Aprobado	Última modificación	Vigencia
		Fecha:

3.1.3. Asesor legal

Ficha de descripción del cargo
Categoría: Directivo
Título de cargo: Asesor legal
<p>1. Función básica</p> <p>Brinda asesoramiento jurídico-legal a los directivos, asimismo, analiza y evalúa documentos, proyecta directivas, reglamentos, oficios circulares o disposiciones vinculadas a la función meramente de materia laboral, penal o de la índole que se requiera.</p> <p>2. Atribuciones del cargo</p> <p>Principalmente encargado de toda el área legal de la empresa.</p> <p>3. Funciones específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir y hacer cumplir los objetivos y funciones específicos asignados a su cargo. • Sostener el correcto funcionamiento de su unidad orgánica. • Cumplir y hacer cumplir las normas y directivas emanadas por el nivel superior.

- Velar por la eficacia y eficiencia de la atención que brinda su unidad funcional.
- Evaluar permanentemente nuevas disposiciones legales de la que se pueda beneficiar la empresa.
- En su ausencia por viaje oficial u otra índole deberá comunicarse con su superior.

4. Requisitos mínimos

Educación: Título profesional universitario y maestría.

Preferible: Estudios en derecho.

Experiencia: Cuatro años en labores de dirección.

Capacidades mínimas y deseables:

- Conocimiento de idioma inglés (con nivel intermedio).
- De análisis, expresión, redacción, síntesis de dirección, coordinación técnica de organización.

Habilidades mínimas y deseables:

- Habilidad para redactar todo tipo de documentos.
- Trabajo bajo presión.
- Para concretar resultados en el tiempo oportuno.
- Para utilizar equipos informáticos.
- De liderazgo para el logro de los objetivos corporativos.

Actitudes mínimas y deseables:

- Conocimientos de la normatividad del sector privado.
- De atención y servicio.
- De vocación y entrega al servicio y bienestar de los demás.

<ul style="list-style-type: none"> • De solución a problemas del cliente, cortesía o tacto. • Confidencialidad y fiabilidad. 		
Aprobado	Última modificación	Vigencia
		Fecha:

3.1.4. Jefe de tienda

Ficha de descripción del cargo
Categoría: Directivo
Título de cargo: Jefe de tienda
<p>1. Función básica</p> <p>Dirige, programa, ejecuta y controla las labores de su área. Asimismo, coordina y supervisa el trabajo del personal y apoya al gerente en las labores de su competencia.</p> <p>2. Atribuciones del cargo</p> <p>Principalmente supervisa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jefe de marketing • Jefe de ventas • Jefe de logística • Jefe de recursos humanos <p>3. Funciones específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir y hacer cumplir los objetivos y funciones específicos asignados a su cargo. • Planear, organizar, dirigir, coordinar, controlar supervisar y evaluar el funcionamiento de su unidad orgánica.

- Cumplir y hacer cumplir las normas y directivas emanadas por el nivel superior.
- Velar por la eficacia y eficiencia de la atención que brinda su unidad funcional.
- Evaluar permanentemente al personal de su área.

4. Requisitos mínimos

Educación: Título profesional universitario y maestría.

Preferible: Estudios en administración, contabilidad o afines.

Experiencia: Cuatro años en labores de dirección.

Capacidades mínimas y deseables:

- Conocimiento de idioma inglés (con nivel básico).
- De manejo de grupo.

Habilidades mínimas y deseables:

- Técnica de gestión administrativas que deberán estar especificadas.
- Conducción de personal para ejercer trabajos bajo presión.
- Para concretar resultados en el tiempo oportuno.
- Para lograr cooperación y para motivar al personal.
- Para utilizar equipos informáticos.
- De liderazgo para el logro de los objetivos corporativos.

Actitudes mínimas y deseables:

- De atención y servicio.
- De vocación y entrega al servicio y bienestar de los demás.
- De solución a problemas del cliente, cortesía o tacto.

Aprobado	Última modificación	Vigencia
		Fecha:

3.2. Nivel profesional

3.2.1. Jefe de marketing

Ficha de descripción del cargo
Categoría: Profesional
Título de cargo: Jefe de marketing
<p>1. Función básica</p> <p>Dirige las relaciones con los medios internos o externos para el desarrollo del branding, así como incrementar el posicionamiento de la empresa en la mente del consumidor, del mismo modo se encarga de la producción de comunicados de prensa, anuncios y otros materiales promocionales.</p> <p>2. Atribuciones del cargo</p> <p>Principalmente supervisa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal de marketing <p>3. Funciones específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir y hacer cumplir los objetivos y funciones específicos asignados a su cargo. • Diseñar e implementar el plan de marketing de la organización. • Cumplir y hacer cumplir las normas y directivas emanadas por el nivel superior. • Velar por la eficacia y eficiencia de la atención que brinda su unidad funcional. • Definir las estrategias de marketing para la oferta de productos o servicios.

- Evaluar permanentemente al personal de su área.

4. Requisitos mínimos

Educación: Título profesional universitario y maestría.

Preferible: Estudios en marketing o afines.

Experiencia: Cuatro años en labores de dirección.

Capacidades mínimas y deseables:

- Conocimiento de idioma inglés (con nivel intermedio).
- De manejo de grupo.

Habilidades mínimas y deseables:

- Técnicas de marketing para empresas comercializadoras.
- Conducción de personal para ejercer trabajos bajo presión.
- Para concretar resultados en el tiempo oportuno.
- Para lograr cooperación y para motivar al personal.
- Para utilizar equipos informáticos.
- De liderazgo para el logro de los objetivos corporativos.

Actitudes mínimas y deseables:

- De atención y servicio.
- De vocación y entrega al servicio y bienestar de los demás.
- De solución a problemas del cliente, cortesía o tacto.

Aprobado	Última modificación	Vigencia
		Fecha:

3.2.2. Jefe de ventas

Ficha de descripción del cargo
Categoría: Profesional
Título de cargo: Jefe de ventas
<p>1. Función básica</p> <p>Se encarga de la distribución y venta de los productos, así como de dar seguimiento a las diferentes rutas de los vendedores para garantizar la cobertura total y futuro incremento de los clientes en el local comercial.</p> <p>2. Atribuciones del cargo</p> <p>Principalmente supervisa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal de ventas <p>3. Funciones específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir y hacer cumplir los objetivos y funciones específicos asignados a su cargo. • Calcular la demanda y pronosticar las ventas. • Cumplir y hacer cumplir las normas y directivas emanadas por el nivel superior. • Velar por la eficacia y eficiencia de la atención que brinda su unidad funcional. • Capacitación de los vendedores. • Compensación y motivación del área de ventas. • Evaluar permanentemente al personal de su área. <p>4. Requisitos mínimos</p> <p>Educación: Título profesional universitario.</p> <p>Preferible: Estudios en marketing o afines.</p> <p>Experiencia: Tres años en labores afines.</p>

Capacidades mínimas y deseables:

- Conocimiento de idioma inglés (con nivel básico).
- De manejo de grupo.

Habilidades mínimas y deseables:

- Proyecciones del área de ventas.
- Conducción de personal para ejercer trabajos bajo presión.
- Para concretar resultados en el tiempo oportuno.
- Para lograr cooperación y para motivar al personal.
- Para utilizar equipos informáticos.
- De liderazgo para el logro de los objetivos corporativos.

Actitudes mínimas y deseables:

- De atención y servicio.
- De vocación y entrega al servicio y bienestar de los demás.
- De solución a problemas del cliente, cortesía o tacto.

Aprobado	Última modificación	Vigencia
		Fecha:

3.2.3. Jefe de logística

Ficha de descripción del cargo
Categoría: Profesional
Título de cargo: Jefe de logística

1. Función básica

Se encarga de gestionar las etapas del proceso de almacenamiento, abastecimiento y distribución de D'Moda, desde la concepción del producto hasta la entrega y distribución en las diferentes áreas de venta establecidas.

2. Atribuciones del cargo

Principalmente supervisa:

- Personal de logística

3. Funciones específicas

- Cumplir y hacer cumplir los objetivos y funciones específicos asignados a su cargo.
- Planificar y gestionar todas las operaciones relacionadas con el flujo óptimo de los bienes transables.
- Cumplir y hacer cumplir las normas y directivas emanadas por el nivel superior.
- Velar por la eficacia y eficiencia de la atención que brinda su unidad funcional.
- Gestionar los medios de transporte y de los procesos logísticos.
- Evaluar permanentemente al personal de su área.

4. Requisitos mínimos

Educación: Título profesional universitario.

Preferible: Estudios en logística o afines.

Experiencia: Tres años en labores afines.

Capacidades mínimas y deseables:

- Conocimiento de idioma inglés (con nivel básico).
- De manejo de grupo.

Habilidades mínimas y deseables:

- Gestiones de distribución a menor coste.

<ul style="list-style-type: none"> • Conducción de personal para ejercer trabajos bajo presión. • Para concretar resultados en el tiempo oportuno. • Para lograr cooperación y para motivar al personal. • Para utilizar equipos informáticos. • De liderazgo para el logro de los objetivos corporativos. <p>Actitudes mínimas y deseables:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De atención y servicio. • De vocación y entrega al servicio y bienestar de los demás. • De solución a problemas del cliente, cortesía o tacto. 		
Aprobado	Última modificación	Vigencia
		Fecha:

3.2.4. Jefe de recursos humanos

Ficha de descripción del cargo
Categoría: Profesional
Título de cargo: Jefe de recursos humanos
<p>1. Función básica</p> <p>Se encarga de gestionar el capital humano de la empresa D'Moda, desde el cliente interno en toda su jerarquía hasta la percepción del servicio ofrecido al cliente externo.</p> <p>2. Atribuciones del cargo</p> <p>Principalmente supervisa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal del área de recursos humanos <p>3. Funciones específicas</p>

- Cumplir y hacer cumplir los objetivos y funciones específicos asignados a su cargo.
- Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal.
- Desarrollar y aplicar sistemas de información de la gestión.
- Contratar y asignar recursos humanos, atraer a los empleados más cualificados y colocarlos en puestos idóneos.
- Cumplir y hacer cumplir las normas y directivas emanadas por el nivel superior.
- Velar por la eficacia y eficiencia de la atención que brinda su unidad funcional.
- Gestionar y coordinar la aplicación de las normas y los procedimientos de RR.HH.
- Evaluar permanentemente al personal de su área.

4. Requisitos mínimos

Educación: Título profesional universitario.

Preferible: Estudios en administración o psicología.

Experiencia: Tres años en labores afines.

Capacidades mínimas y deseables:

- Conocimiento de idioma inglés (con nivel básico).
- De manejo de grupo.

Habilidades mínimas y deseables:

- Promover a líderes y talentos dentro de cada área.
- Conducción de personal para ejercer trabajos bajo presión.
- Para concretar resultados en el tiempo oportuno.
- Para lograr cooperación y para motivar al personal.
- Para utilizar equipos informáticos.
- De liderazgo para el logro de los objetivos corporativos.

Actitudes mínimas y deseables:

- De atención y servicio.
- De vocación y entrega al servicio y bienestar de los demás.
- De solución a problemas del cliente, cortesía o tacto.

Aprobado	Última modificación	Vigencia
		Fecha:

3.3. Nivel técnico

3.3.1. Contador

Ficha de descripción del cargo
Categoría: Técnico
Título de cargo: Contador
<p>1. Función básica</p> <p>Se encarga de aplicar, manejar e interpretar la contabilidad de la empresa D'Moda, con la finalidad de producir informes para la gerencia.</p> <p>2. Atribuciones del cargo</p> <p>Principalmente coordinar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Área administrativa <p>3. Funciones específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir y hacer cumplir los objetivos y funciones específicos asignados a su cargo. • Coordinar las provisiones mensuales. • Cumplir y hacer cumplir las normas y directivas emanadas por el nivel superior. • Velar por la eficacia y eficiencia de la atención que brinda su unidad funcional. • Interpretar indicadores financieros y formular reportes semanales. • Realizar cualquier función que requiera el administrador de su área. <p>4. Requisitos mínimos</p> <p>Educación: Técnico.</p> <p>Preferible: Contabilidad.</p> <p>Experiencia: Dos años en labores afines.</p>

<p>Capacidades mínimas y deseables:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de NIC, NIIF. <p>Habilidades mínimas y deseables:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para concretar resultados en el tiempo oportuno. • Para utilizar equipos informáticos. <p>Actitudes mínimas y deseables:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De atención y servicio. • De solución a problemas del cliente, cortesía o tacto. 		
Aprobado	Última modificación	Vigencia
		Fecha:

3.3.2. Tesorero

Ficha de descripción del cargo
Categoría: Técnico
Título de cargo: Tesorero
<p>1. Función básica</p> <p>Se encarga de gestionar todo lo relacionado al movimiento de capital, flujo de caja, flujo monetario o cash flow.</p> <p>2. Atribuciones del cargo</p> <p>Principalmente coordinar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Área administrativa <p>3. Funciones específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir y hacer cumplir los objetivos y funciones específicos asignados a su cargo.

- Custodiar y mantener los registros generales de los recibos y desembolsos.
- Cumplir y hacer cumplir las normas y directivas emanadas por el nivel superior.
- Velar por la eficacia y eficiencia de la atención que brinda su unidad funcional.
- Optimizar el uso de recursos o inversiones financieras.
- Realizar cualquier función que requiera el administrador de su área.

4. Requisitos mínimos

Educación: Técnico.

Preferible: Contabilidad.

Experiencia: Dos años en labores afines.

Capacidades mínimas y deseables:

- Conocimiento de planificación financiera.

Habilidades mínimas y deseables:

- Para concretar resultados en el tiempo oportuno.
- Para utilizar equipos informáticos.

Actitudes mínimas y deseables:

- De atención y servicio.
- De solución a problemas del cliente, cortesía o tacto.

Aprobado	Última modificación	Vigencia
		Fecha:

3.3.3. Asesor de crédito

Ficha de descripción del cargo
Categoría: Técnico
Título de cargo: Asesor de crédito
<p>1. Función básica</p> <p>Se encarga de gestionar todo lo relacionado al manejo y viabilidad de créditos personales.</p> <p>2. Atribuciones del cargo</p> <p>Principalmente coordinar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Área de ventas <p>3. Funciones específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir y hacer cumplir los objetivos y funciones específicos asignados a su cargo. • Evaluar la solvencia de los clientes. • Cumplir y hacer cumplir las normas y directivas emanadas por el nivel superior. • Velar por la eficacia y eficiencia de la atención que brinda su unidad funcional. • Recolectar y examinar la información financiera de cada cliente. • Realizar cualquier función que requiera el administrador de su área. • Analizar el historial de pagos, balance de ingresos y ahorros del accesorio. <p>4. Requisitos mínimos</p> <p>Educación: Técnico.</p> <p>Preferible: Contabilidad, administración o afines.</p> <p>Experiencia: Dos años en labores afines.</p>

<p>Capacidades mínimas y deseables:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de gestión de créditos. <p>Habilidades mínimas y deseables:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para concretar resultados en el tiempo oportuno. • Para utilizar equipos informáticos. <p>Actitudes mínimas y deseables:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De atención y servicio. • De solución a problemas del cliente, cortesía o tacto. 		
Aprobado	Última modificación	Vigencia
		Fecha:

3.3.4. Cajero

Ficha de descripción del cargo
Categoría: Técnico
Título de cargo: Cajero
<p>1. Función básica</p> <p>Se encarga de contar, cobrar el dinero de la caja para garantizar que las cantidades sean las correctas y que haya suficiente cambio, así como solucionar cualquier inconveniente en su área de manera proactiva.</p> <p>2. Atribuciones del cargo</p> <p>Principalmente coordinar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Área de ventas

3. Funciones específicas

- Cumplir y hacer cumplir los objetivos y funciones específicos asignados a su cargo.
- Calcular y registrar transacciones comerciales.
- Cumplir y hacer cumplir las normas y directivas emanadas por el nivel superior.
- Velar por la eficacia y eficiencia de la atención que brinda su unidad funcional.
- Imprimir un recibo o factura para el cliente.
- Realizar cualquier función que requiera el administrador de su área.
- Brindar un buen servicio al cliente.

4. Requisitos mínimos

Educación: Técnico.

Preferible: Contabilidad, administración, cajero o afines.

Experiencia: Un año en labores afines.

Capacidades mínimas y deseables:

- Identificación de billetes falsos.

Habilidades mínimas y deseables:

- Para concretar resultados en el tiempo oportuno.
- Para utilizar equipos como el POS.

Actitudes mínimas y deseables:

- De atención y servicio.
- De solución a problemas del cliente, cortesía o tacto.

Aprobado	Última modificación	Vigencia
		Fecha:

3.4. Nivel operativo

3.4.1. Vendedor

Ficha de descripción del cargo
Categoría: Operativo
Título de cargo: Vendedor
<p>1. Función básica</p> <p>Se encarga de vender y brindar un buen servicio al cliente.</p> <p>2. Atribuciones del cargo</p> <p>Principalmente coordinar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Área de ventas <p>3. Funciones específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir y hacer cumplir los objetivos y funciones específicos asignados a su cargo. • Investigar su área y los productos que vende, así como la calidad de los mismos, ventajas y desventajas. • Cumplir y hacer cumplir las normas y directivas emanadas por el nivel superior. • Velar por la eficacia y eficiencia de la atención que brinda su unidad funcional. • Analizar al consumidor y tener alguna estrategia de venta. • Realizar cualquier función que requiera el administrador de su área. • Brindar un buen servicio al cliente. <p>4. Requisitos mínimos</p> <p>Educación: Nivel secundario completo.</p> <p>Preferible: Con algún curso de atención al cliente.</p> <p>Experiencia: Seis meses en labores afines.</p>

<p>Capacidades mínimas y deseables:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empatía y bien informado sobre los productos que venderá. <p>Habilidades mínimas y deseables:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para concretar resultados en el tiempo oportuno. • Paciencia y cordialidad. <p>Actitudes mínimas y deseables:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De atención y servicio. • De solución a problemas del cliente, cortesía o tacto. 		
Aprobado	Última modificación	Vigencia
		Fecha:

3.4.2. Encargado de mantenimiento

Ficha de descripción del cargo
Categoría: Operativo
Título de cargo: Encargado de mantenimiento
<p>1. Función básica</p> <p>Se encarga de mantener la infraestructura en buenas condiciones, así como suministrar los productos donde sean requeridos.</p> <p>2. Atribuciones del cargo</p> <p>Principalmente coordinar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Área de logística <p>3. Funciones específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir y hacer cumplir los objetivos y funciones específicos asignados a su cargo.

- Mantener las áreas encomendadas en óptimas condiciones.
- Cumplir y hacer cumplir las normas y directivas emanadas por el nivel superior.
- Velar por la eficacia y eficiencia de la atención que brinda su unidad funcional.
- Realizar cualquier función que requiera el administrador de su área.
- Brindar un buen servicio al cliente.

4. Requisitos mínimos

Educación: Nivel primario completo.

Preferible: Con algún curso de etiqueta social o atención al cliente.

Experiencia: Sin experiencia.

Capacidades mínimas y deseables:

- Trabajo bajo presión.

Habilidades mínimas y deseables:

- Para concretar resultados en el tiempo oportuno.
- Paciencia y cordialidad.

Actitudes mínimas y deseables:

- De atención y servicio.
- De solución a problemas del cliente, cortesía o tacto.

Aprobado	Última modificación	Vigencia
		Fecha:

3.4.3. Seguridad

Ficha de descripción del cargo
Categoría: Operativo
Título de cargo: Seguridad
<p>1. Función básica</p> <p>Se encarga de la vigilancia y protección de bienes, llevando a cabo las comprobaciones, registros y prevenciones necesarias.</p> <p>2. Atribuciones del cargo</p> <p>Principalmente coordinar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administrador de la tienda <p>3. Funciones específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir y hacer cumplir los objetivos y funciones específicos asignados a su cargo. • Monitorear al supervisor de cualquier novedad que se presente fuera de lo normal. • Proteger y resguardar los bienes y personas puestos a su cuidado. • Efectuar controles de identidad en el acceso o en el interior de áreas con acceso restringido. • Cumplir y hacer cumplir las normas y directivas emanadas por el nivel superior. • Velar por la eficacia y eficiencia de la atención que brinda su unidad funcional. • Realizar cualquier función que requiera el administrador de su área. • Brindar un buen servicio al cliente. <p>4. Requisitos mínimos</p> <p>Educación: Nivel primario completo.</p>

Preferible: Con algún curso de etiqueta social o atención al cliente.

Experiencia: Sin experiencia.

Capacidades mínimas y deseables:

- Trabajo bajo presión.

Habilidades mínimas y deseables:

- Para concretar resultados en el tiempo oportuno.
- Paciencia y cordialidad.

Actitudes mínimas y deseables:

- De atención y servicio.
- De solución a problemas del cliente, cortesía o tacto.

Aprobado	Última modificación	Vigencia
		Fecha:

IV. Tipificación de los grupos funcionales de divisiones

Directivo	Profesional	Técnico	Operativo
Título de cargo:	Título de cargo:	Título de cargo:	Título de cargo:
Función básica	Función básica	Función básica	Función básica
Atribuciones del cargo	Atribuciones del cargo	Atribuciones del cargo	Atribuciones del cargo
Funciones específicas	Funciones específicas	Funciones específicas	Funciones específicas
Requisitos mínimos	Requisitos mínimos	Requisitos mínimos	Requisitos mínimos
Puntuación	Puntuación	Puntuación	Puntuación

V. PROPUESTA DE FACTORES DE EVALUACIÓN PARA EL CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES

Personal Directivo	Personal Profesional	Personal Técnico	Personal Operativo
Planificación Estratégica	Conocimiento especializado	Conocimiento Técnico	Responsabilidad
Toma de Decisiones	Trabajo en Equipo	Supervisión del Trabajo	Productividad
Habilidades Gerenciales	Supervisión del Trabajo	Identificación Institucional	Calidad de Trabajo
Liderazgo Funcional	Capacidad de Comunicación	Actitud Pro Activa	Confiabilidad
Delegación de Funciones	Ejercicio de Liderazgo	Calidad de Atención al Cliente	Conocimiento Operativo
Fidelización del Clientes	Identificación Institucional	Capacidad de Empatía	Condiciones del trabajo
Capacidad de Motivación	Actitud Pro Activa	Inteligencia Emocional	Identificación Institucional
Administración de Recursos	Calidad de Atención al Cliente	Productividad	Calidad de Atención al Cliente

Anexo 5. Resultados por ítems

Tabla 1. Considero que la estructura organica de mi área con respecto a sus cargos y funciones es idónea, 2019.

Categoría	n	%	% acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	3.85	3.85
En desacuerdo	0	0.00	3.85
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	3.85	7.69
De acuerdo	11	42.31	50.00
Totalmente de acuerdo	13	50.00	100.00
Total	26	100.00	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

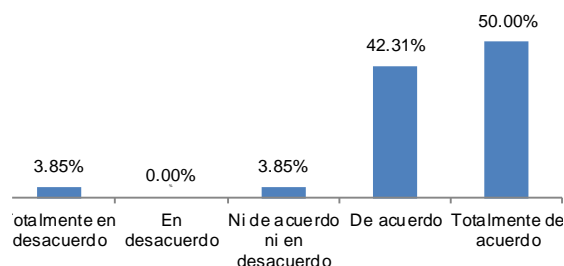


Figura 1. Considero que la estructura organica de mi área con respecto a sus cargos y funciones es idónea, 2019.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 2. El supervisor o gerente de mi área conoce claramente los procesos administrativo, 2019.

Categoría	n	%	% acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0.00	0.00
En desacuerdo	1	3.85	3.85
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	11.54	15.38
De acuerdo	14	53.85	69.23
Totalmente de acuerdo	8	30.77	100.00
Total	26	100.00	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

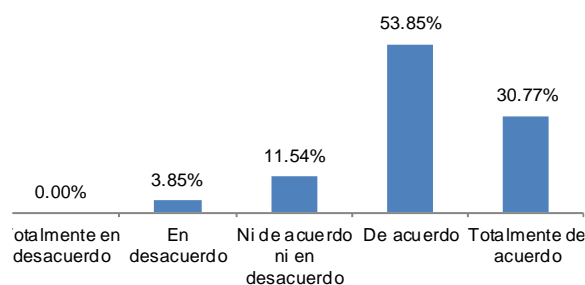


Figura 2. El supervisor o gerente de mi área conoce claramente los procesos administrativo, 2019.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 3. El cumplimiento de las funciones que desempeño dentro de mi área son exhaustivamente supervisadas, 2019.

Categoría	n	%	% acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0.00	0.00
En desacuerdo	1	3.85	3.85
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	7.69	11.54
De acuerdo	9	34.62	46.15
Totalmente de acuerdo	14	53.85	100.00
Total	26	100.00	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

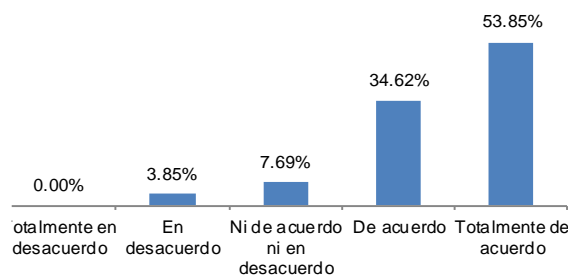


Figura 3. El cumplimiento de las funciones que desempeño dentro de mi área son exhaustivamente supervisadas, 2019.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 4. Cuento con las competencias exigibles para mi cargo, 2019.

Categoría	n	%	%
			acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0.00	0.00
En desacuerdo	1	3.85	3.85
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	3.85	7.69
De acuerdo	15	57.69	65.38
Totalmente de acuerdo	9	34.62	100.00
Total	26	100.00	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 5. El cargo que desempeño es compatible con mis funciones realizadas, 2019.

Categoría	n	%	%
			acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0.00	0.00
En desacuerdo	1	3.85	3.85
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.00	3.85
De acuerdo	19	73.08	76.92
Totalmente de acuerdo	6	23.08	100.00
Total	26	100.00	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 6. Tengo la experiencia necesaria para desempeñar mi cargo, 2019.

Categoría	n	%	%
			acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0.00	0.00
En desacuerdo	0	0.00	0.00
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	15.38	15.38
De acuerdo	7	26.92	42.31
Totalmente de acuerdo	15	57.69	100.00
Total	26	100.00	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 7. Son compatibles los objetivos de mi cargo con respecto a las funciones que realizo, 2019.

Categoría	n	%	%
			acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0.00	0.00
En desacuerdo	1	3.85	3.85
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	11.54	15.38
De acuerdo	13	50.00	65.38
Totalmente de acuerdo	9	34.62	100.00
Total	26	100.00	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

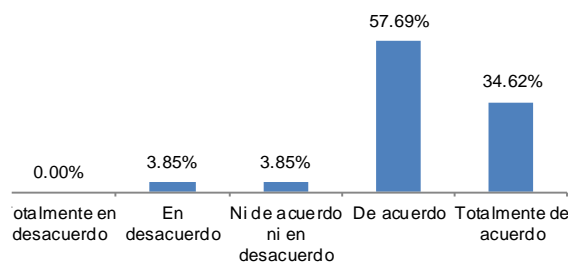


Figura 4. Cuento con las competencias exigibles para mi cargo, 2019.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

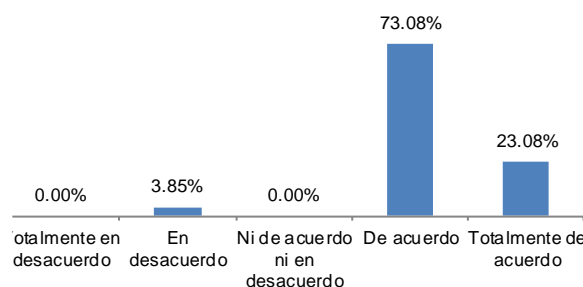


Figura 5. El cargo que desempeño es compatible con mis funciones realizadas, 2019.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

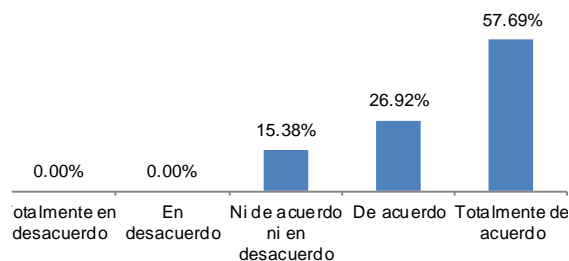


Figura 6. Tengo la experiencia necesaria para desempeñar mi cargo, 2019.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

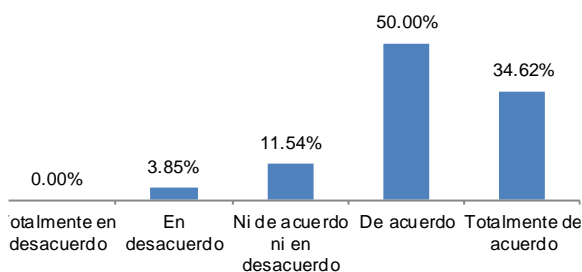


Figura 7. Son compatibles los objetivos de mi cargo con respecto a las funciones que realizo, 2019.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 8. Contribuyo a crear e innovar en los procesos y proyecto, 2019.

Categoría	n	%	% acumulado
No está establecido	0	0.00	0.00
Muy poco	0	0.00	0.00
Algunas Veces	5	19.23	19.23
Casi Siempre	12	46.15	65.38
Siempre	9	34.62	100.00
Total	26	100.00	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

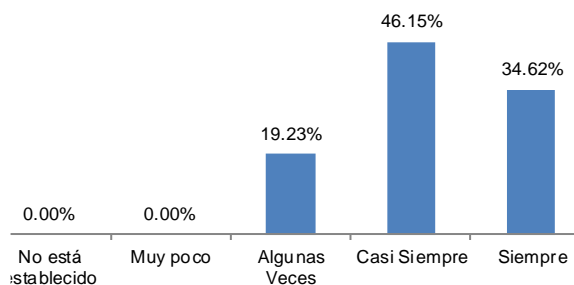


Figura 8. Contribuyo a crear e innovar en los procesos y proyecto, 2019.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 9. Soy participativo en las actividades de la compañía, 2019.

Categoría	n	%	% acumulado
No está establecido	0	0.00	0.00
Muy poco	4	15.38	15.38
Algunas Veces	1	3.85	19.23
Casi Siempre	9	34.62	53.85
Siempre	12	46.15	100.00
Total	26	100.00	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

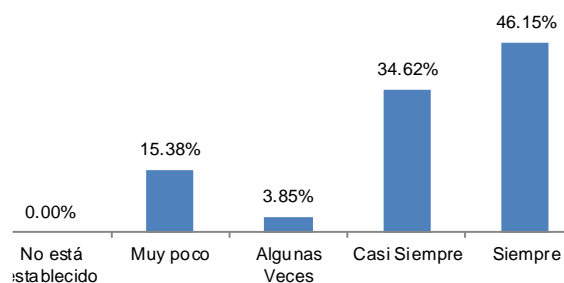


Figura 9. Soy participativo en las actividades de la compañía, 2019.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 10. Me esfuerzo por optimizar tiempo y recursos para desempeñar las funciones de mi cargo, 2019.

Categoría	n	%	% acumulado
No está establecido	0	0.00	0.00
Muy poco	0	0.00	0.00
Algunas Veces	4	15.38	15.38
Casi Siempre	11	42.31	57.69
Siempre	11	42.31	100.00
Total	26	100.00	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

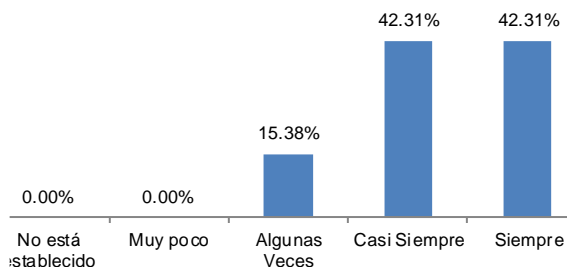


Figura 10. Me esfuerzo por optimizar tiempo y recursos para desempeñar las funciones de mi cargo, 2019.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 11. Trabajo con apego a las normas y procedimientos de la empresa, 2019.

Categoría	n	%	% acumulado
No está establecido	0	0.00	0.00
Muy poco	2	7.69	7.69
Algunas Veces	2	7.69	15.38
Casi Siempre	8	30.77	46.15
Siempre	14	53.85	100.00
Total	26	100.00	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

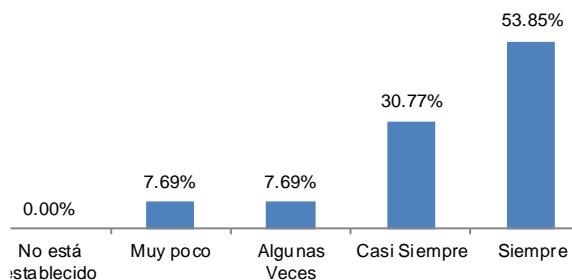


Figura 11. Trabajo con apego a las normas y procedimientos de la empresa, 2019.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 12. Uso los elementos de seguridad para el desarrollo de las labores propias de mi cargo, 2019.

Categoría	n	%	% acumulado
No está establecido	0	0.00	0.00
Muy poco	3	11.54	11.54
Algunas Veces	2	7.69	19.23
Casi Siempre	11	42.31	61.54
Siempre	10	38.46	100.00
Total	26	100.00	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

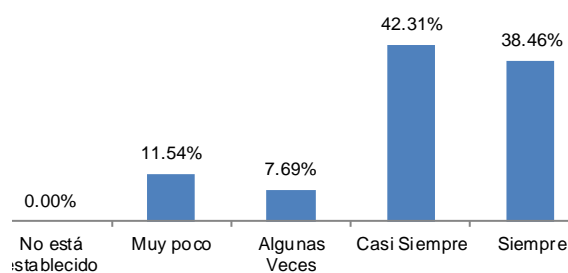


Figura 12. Uso los elementos de seguridad para el desarrollo de las labores propias de mi cargo, 2019.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 13. Me mantengo motivado para cumplir los objetivos asignados por mi área, 2019.

Categoría	n	%	% acumulado
No está establecido	0	0.00	0.00
Muy poco	0	0.00	0.00
Algunas Veces	0	0.00	0.00
Casi Siempre	15	57.69	57.69
Siempre	11	42.31	100.00
Total	26	100.00	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

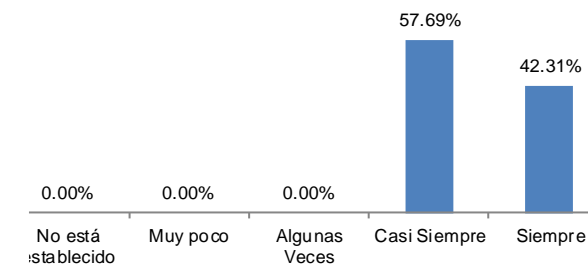


Figura 13. Me mantengo motivado para cumplir los objetivos asignados por mi área, 2019.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 14. Estoy constantemente capacitándome y actualizándome de acuerdo a las funciones que desempeña

Categoría	n	%	% acumulado
No está establecido	1	3.85	3.85
Muy poco	0	0.00	3.85
Algunas Veces	1	3.85	7.69
Casi Siempre	11	42.31	50.00
Siempre	13	50.00	100.00
Total	26	100.00	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

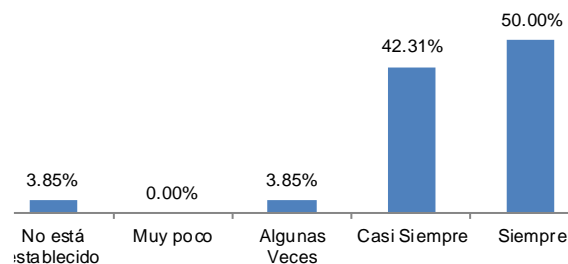


Figura 14. Estoy constantemente capacitándome y actualizándome de acuerdo a las funciones que desempeña mi cargo, 2019.

Tabla 15. Promuevo la participación de todos los colaboradores y compañeros en las actividades realizadas,

Categoría	n	%	% acumulado
No está establecido	0	0.00	0.00
Muy poco	1	3.85	3.85
Algunas Veces	3	11.54	15.38
Casi Siempre	14	53.85	69.23
Siempre	8	30.77	100.00
Total	26	100.00	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

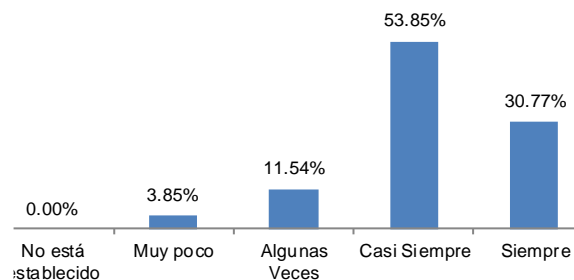


Figura 15. Promuevo la participación de todos los colaboradores y compañeros en las actividades realizadas,
Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 16. Retroalimentación al equipo buscando crecimiento colectivo e institucional, 2019.

Categoría	n	%	% acumulado
No está establecido	0	0.00	0.00
Muy poco	1	3.85	3.85
Algunas Veces	2	7.69	11.54
Casi Siempre	9	34.62	46.15
Siempre	14	53.85	100.00
Total	26	100.00	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

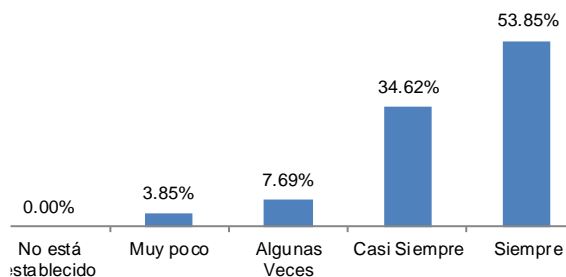


Figura 16. Retroalimentación al equipo buscando crecimiento colectivo e institucional, 2019.
Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 17. Mantengo una actitud positiva de servicio tanto con mis compañeros de trabajo como con los clientes, 2019.

Categoría	n	%	% acumulado
No está establecido	0	0.00	0.00
Muy poco	0	0.00	0.00
Algunas Veces	4	15.38	15.38
Casi Siempre	7	26.92	42.31
Siempre	15	57.69	100.00
Total	26	100.00	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

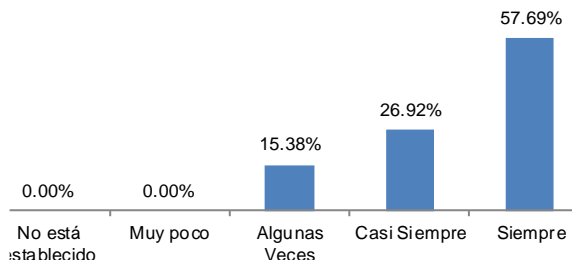


Figura 17. Mantengo una actitud positiva de servicio tanto con mis compañeros de trabajo como con los clientes, 2019.
Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 18. Llego al lugar de trabajo a la hora establecida, 2019.

Categoría	n	%	% acumulado
No está establecido	0	0.00	0.00
Muy poco	1	3.85	3.85
Algunas Veces	3	11.54	15.38
Casi Siempre	13	50.00	65.38
Siempre	9	34.62	100.00
Total	26	100.00	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

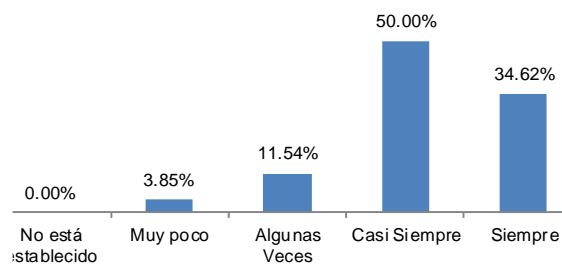


Figura 18. Llego al lugar de trabajo a la hora establecida,
Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 19. Respeto el horario destinado a las actividades dentro de la empresa como reuniones y capacitaciones, 2019.

Categoría	n	%	% acumulado
No está establecido	0	0.00	0.00
Muy poco	0	0.00	0.00
Algunas Veces	1	3.85	3.85
Casi Siempre	16	61.54	65.38
Siempre	9	34.62	100.00
Total	26	100.00	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

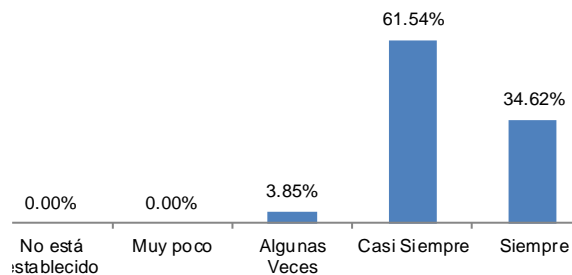


Figura 19. Respeto el horario destinado a las actividades dentro de la empresa como reuniones y capacitaciones, 2019.
Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 20. Respeto el horario destinado a ejecución de actividades, horas de comidas y refrigerios, 2019.

Categoría	n	%	% acumulado
No está establecido	0	0.00	0.00
Muy poco	0	0.00	0.00
Algunas Veces	1	3.85	3.85
Casi Siempre	14	53.85	57.69
Siempre	11	42.31	100.00
Total	26	100.00	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

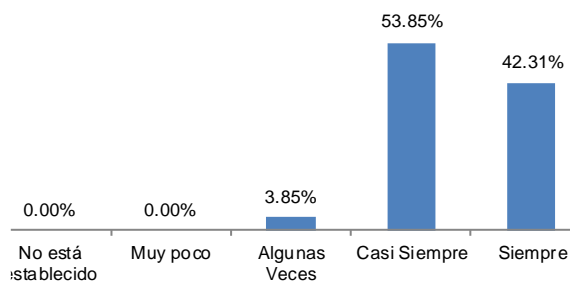


Figura 20. Respeto el horario destinado a ejecución de actividades, horas de comidas y refrigerios, 2019.
Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 21. Aplico mis competencias en el área que me desempeño aportando para el desarrollo de la compañía,

Categoría	n	%	% acumulado
No está establecido	0	0.00	0.00
Muy poco	0	0.00	0.00
Algunas Veces	1	3.85	3.85
Casi Siempre	11	42.31	46.15
Siempre	14	53.85	100.00
Total	26	100.00	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

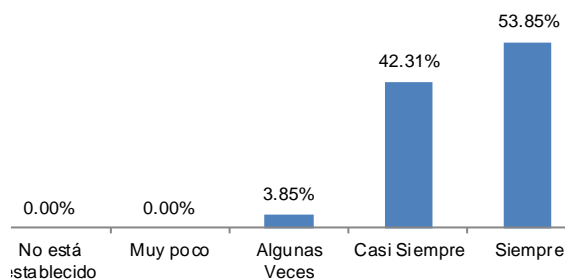


Figura 21. Aplico mis competencias en el área que me desempeño aportando para el desarrollo de la compañía,
Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 22. Genero críticas constructivas para promover cambios y mejoras en la institución, 2019.

Categoría	n	%	% acumulado
No está establecido	0	0.00	0.00
Muy poco	0	0.00	0.00
Algunas Veces	2	7.69	7.69
Casi Siempre	12	46.15	53.85
Siempre	12	46.15	100.00
Total	26	100.00	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

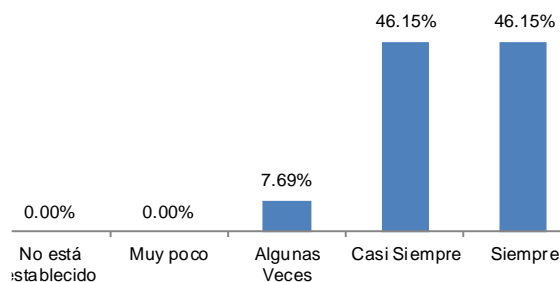


Figura 22. Genero críticas constructivas para promover cambios y mejoras en la institución, 2019.
Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 23. Reflejo mediante el desempeño de mis funciones la filosofía y política de la compañía, 2019.

Categoría	n	%	%
			acumulado
No está establecido	0	0.00	0.00
Muy poco	0	0.00	0.00
Algunas Veces	3	11.54	11.54
Casi Siempre	12	46.15	57.69
Siempre	11	42.31	100.00
Total	26	100.00	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 24. Mantengo en reserva información confidencial de la institución, compañeros y usuarios, 2019.

Categoría	n	%	%
			acumulado
No está establecido	0	0.00	0.00
Muy poco	1	3.85	3.85
Algunas Veces	2	7.69	11.54
Casi Siempre	12	46.15	57.69
Siempre	11	42.31	100.00
Total	26	100.00	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 25. En ausencia de mis superiores, se mantiene ritmo de trabajo en mi área, 2019.

Categoría	n	%	%
			acumulado
No está establecido	0	0.00	0.00
Muy poco	0	0.00	0.00
Algunas Veces	2	7.69	7.69
Casi Siempre	11	42.31	50.00
Siempre	13	50.00	100.00
Total	26	100.00	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 26. Soy cuidadoso con las herramientas y equipos de la empresa utilizados para el desarrollo de mis funciones,

Categoría	n	%	%
			acumulado
No está establecido	0	0.00	0.00
Muy poco	1	3.85	3.85
Algunas Veces	0	0.00	3.85
Casi Siempre	16	61.54	65.38
Siempre	9	34.62	100.00
Total	26	100.00	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

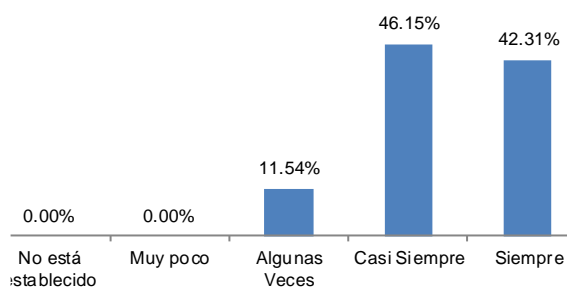


Figura 23. Reflejo mediante el desempeño de mis funciones la filosofía y política de la compañía, 2019.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

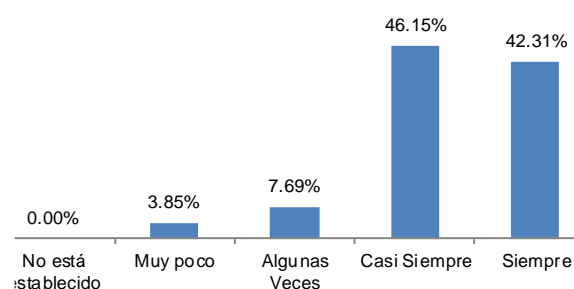


Figura 24. Mantengo en reserva información confidencial de la institución, compañeros y usuarios, 2019.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

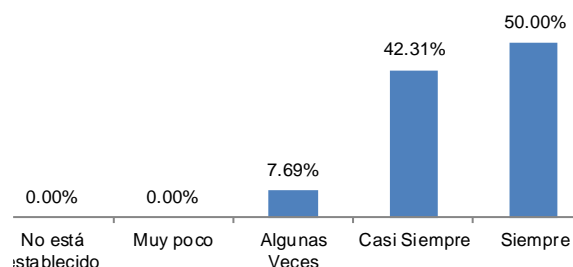


Figura 25. En ausencia de mis superiores, se mantiene ritmo de trabajo en mi área, 2019.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

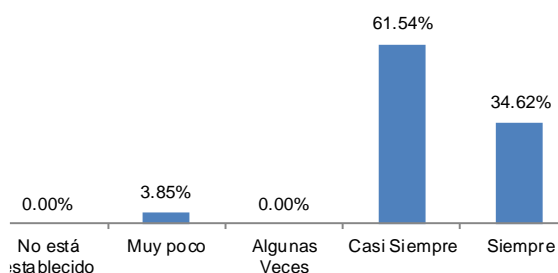


Figura 26. Soy cuidadoso con las herramientas y equipos de la empresa utilizados para el desarrollo de mis funciones,

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 27. Planifico y organizo mi trabajo en función del logro de los objetivos de la empresa, 2019.

Categoría	n	%	%
			acumulado
No está establecido	0	0.00	0.00
Muy poco	0	0.00	0.00
Algunas Veces	1	3.85	3.85
Casi Siempre	9	34.62	38.46
Siempre	16	61.54	100.00
Total	26	100.00	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

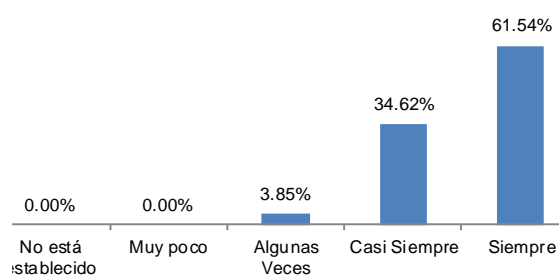


Figura 27. Planifico y organizo mi trabajo en función del logro de los objetivos de la empresa, 2019.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 28. Presento informes e indicadores correspondiente a las funciones que se realizan dentro del área, 2019.

Categoría	n	%	%
			acumulado
No está establecido	0	0.00	0.00
Muy poco	0	0.00	0.00
Algunas Veces	2	7.69	7.69
Casi Siempre	12	46.15	53.85
Siempre	12	46.15	100.00
Total	26	100.00	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

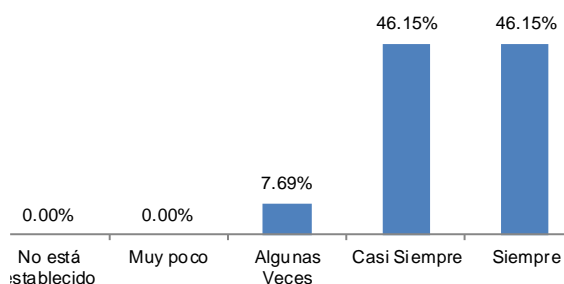


Figura 28. Presento informes e indicadores correspondiente a las funciones que se realizan dentro del área, 2019.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 29. Propongo mejoras en los procedimientos o métodos en el desempeño de mi cargo, 2019.

Categoría	n	%	%
			acumulado
No está establecido	0	0.00	0.00
Muy poco	1	3.85	3.85
Algunas Veces	2	7.69	11.54
Casi Siempre	10	38.46	50.00
Siempre	13	50.00	100.00
Total	26	100.00	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

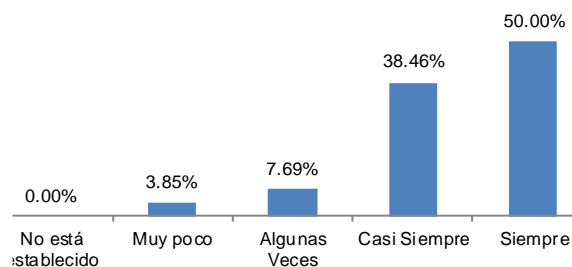


Figura 29. Propongo mejoras en los procedimientos o métodos en el desempeño de mi cargo, 2019.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 30. Cumplimiento con los plazos establecidos y exigidos para el cumplimiento de metas por mi área, 2019.

Categoría	n	%	% acumulado
No está establecido	0	0.00	0.00
Muy poco	0	0.00	0.00
Algunas Veces	2	7.69	7.69
Casi Siempre	18	69.23	76.92
Siempre	6	23.08	100.00
Total	26	100.00	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

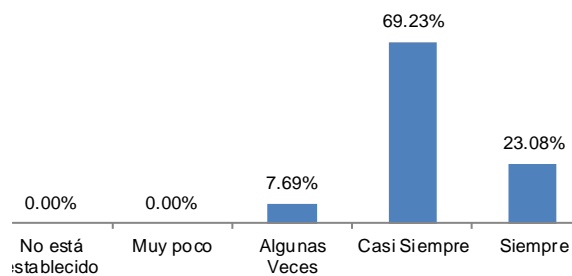


Figura 30. Cumplimiento con los plazos establecidos y exigidos para el cumplimiento de metas por mi área, 2019.

Fuente: Elaboración propia, 2019.