

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

“IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA DE SERVICIO NACIONAL DE ADIESTRAMIENTO EN EL TRABAJO INDUSTRIAL – SEDE LA ESPERANZA EN EL AÑO 2016”

ALUMNA:

Br. Ángeles Marquina, Vanessa Beatriz

ASESOR:

Lic. Rosa Vidalon Moreno

Trujillo – Perú

2016

INDICE

CARATULA	i
AGRADECIMIENTO	ii
DEDICATORIA	iii
PRESENTACION	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi

I. CAPÍTULO - INTRODUCCIÓN

1.1. Formulación del Problema	2
1.1.1 Realidad Problemática	2-4
1.1.2. Enunciado del problema	4
1.1.3 Antecedentes del problema	5-9
1.1.4. Justificación	10
1.2. Hipótesis	10
1.3. Objetivos	11
1.4. Marco Teórico	12-28
1.5. Marco Conceptual	29

II. CAPÍTULO - MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS

2.1. Material	31
2.1.1 Población	31
2.1.2. Marco de muestreo	31
2.1.3. Unidad de análisis	31
2.1.4. Muestra	31
2.1.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	32
2.2. Procedimientos	32
2.2.2 Análisis de variables	33-35
2.2. Procedimientos y análisis de datos	36

III. CAPITULO – LA EMPRESA

3.1. Historia	38-40
3.2. Organigrama	41
3.3. Visión	42
3.4. Misión	42
3.5. Valores	42
3.6. Formación Profesional	43-45
3.7. Especialidades	45-49
3.7. Cobertura Nacional	50-54

IV. CAPÍTULO - PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1. Presentación de resultados	56-59
4.1. Discusión de resultados	60-67

V. CAPÍTULO – PROPUESTA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL

5.1. Análisis Externo	69
5.2. Análisis Interno	69
5.3. Objetivos	70
5.4. Estrategias	70
5.5. Diseño Organizacional	70-71

5.6. Estructura Orgánica	71-74
5.6.1 Manual de organización y funciones	75-99
5.7. Cuadro de asignación de personal	99-100
5.8. Implementación	101
5.8.1 Objetivo de la Charla	101
5.8.2 Establecer público que se va orientar	101
5.8.3 Desarrollo del tema	101-102
5.8.4 conclusiones	103
5.9. Evaluación	103
5.9.1 Matriz de seguimiento para la revisión	103-104

VI. CAPÍTULO - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones	106
6.2. Recomendaciones	107

LISTA DE REFERENCIA	108-109
----------------------------------	---------

ANEXOS

Anexo N° 1: Matriz de Consistencia

Anexo N° 2: Validación de juicio de expertos.

Anexo N° 3: Instrumentos de recolección de datos

Anexo N° 4: Recolección de datos (encuestas)

Anexo N° 5: Validez y confiabilidad de los instrumentos de Investigación

AGRADECIMIENTO

- Mi agradecimiento se dirige a quien ha forjado mi camino y me ha dirigido por el sendero correcto, a Dios, el que en todo momento está conmigo ayudándome a aprender de mis errores y a no cometerlos otra vez. Eres mi guía el destino de mi vida.
- A mis padres, por brindarme el apoyo constante tanto económico como moral, ya que ellos han sido uno de nuestros motores y ejemplos para lograr nuestra meta
- A la universidad Privada Antenor Orrego por brindarme a través de sus docentes todos los conocimientos y valores que nos ayudan en la vida profesional
- A mis amigos (colegas) porque gracias e ellos hemos aprendido a ser perseverantes ante cualquier adversidad y sobre todo el compañerismo en equipo

La Autora

DEDICATORIA

A mi querida madre por la confianza y el apoyo brindado, que sin duda alguna en el trayecto de mi vida me ha demostrado su amor, corrigiendo mis faltas y celebrando mis triunfos.

Gracias Mamá

A mis queridas bis abuelitas, que fueron las personas después de mis padres las que más se preocupaban por mí. Sus enseñanzas me ayudaron a ver la vida diferente. Me enseñaron muchas cosas vitales para la vida, y me encaminaron por el buen sendero.

Gracias Margarita y Elvia

Vanessa Ángeles

PRESENTACIÓN

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

En cumplimiento con lo dispuesto en el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego, me permito poner en vuestra consideración la presente tesis titulada:

“Implementación de un Modelo de Diseño Organizacional para Mejorar el Desempeño Laboral de la Empresa de Servicio Nacional de Adiestramiento en el Trabajo Industrial – sede La Esperanza en el año 2016”; con la finalidad de optar el título de Licenciada en Administración.

El presente trabajo es resultado del esfuerzo y de una minuciosa investigación, con el propósito que contribuya en un valioso aporte permitiendo determinar cuál es la influencia del diseño organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Servicio Nacional de Adiestramiento en el Trabajo Industrial.

Es propia la oportunidad para expresar mi reconocimiento sincero a ustedes Señores Miembros de Jurado y a los profesores que con sus enseñanzas y consejos han contribuido a mi formación profesional

Trujillo, 15 de noviembre del 2016

Br. Angeles Marquina Vanessa

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo determinar que la implementación de un modelo de Diseño Organizacional contribuya a mejorar el Desempeño Laboral de los trabajadores del SENATI, cuyo problema fue determinar en qué medida la implementación de un modelo de Diseño Organizacional contribuirá a mejorar el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Empresa de Servicio Nacional de Adiestramiento en el trabajo Industrial sede La Esperanza – 2016

Relacionar importantes variables de interés en toda organización que son de mayor importancia entre el rol que involucra a los colaboradores que desempeñan un papel importante dentro de la organización para el desarrollo de los éxitos y fracasos de la misma.

El diseño organizacional es de gran relevancia si se desea tener un buen desempeño de los colaboradores. El desempeño de los colaboradores se ve reflejado en las actividades que ellos realizan en su área de trabajo, todo esto depende también de la forma y manera que los colaboradores de la organización tengan en claro las funciones que le corresponde realizar.

Es por ello que se ha considerado crear un organigrama para la Zonal de Trujillo ya que solo contaba con un organigrama a nivel nacional, en el cual se detalla los puestos actualizados y la creación de los instrumentos de gestión como son el MOF, CAP.

Para realizar el análisis se consideraron 2 instrumentos, por medio de los cuales medimos el desempeño laboral de los colaboradores, en referencia a las condiciones dentro de su entorno de trabajo.

Teniendo una población de 271 trabajadores de la sede la Esperanza con una muestra de 119 de los cuales fueron 101 instructores y 18 administrativos. La investigación es de tipo descriptivo con un diseño cuasi experimental y se utilizó una prueba Chi- cuadrado (χ^2) para demostrar que el diseño organizacional mejoró el desempeño laboral, el resultado obtenido durante la investigación determinó que el diseño organizacional contribuyó en la mejora del desempeño laboral de los colaboradores de SENATI.

ABSTRACT

The objective of this research is determine that the implementation of a model of Organizational Design contributes to improve the SENATI workers' job performance, and the main objective is determine in what measure the implementation of a model of Organizational Design will contribute to improve the job performance of the workers from the National Service of Industrial Training, in La Esperanza in 2016.

Associate important variables of interest between the success and failures that the workers' essential role plays in the organization. The Organizational design has to be remembered in order to have a succesful and efficient job performance which is showed in every action they make or follow.

An organization chart has just been created for Senati – Zonal Trujillo due to there is only one organization chart that is used around Peru, that's why the new organization chart is updated and implemented using the managment tools such as the MOF and the CAP. To undertake the analysis, 2 instruments were considered to measure the job performance in relation with the job conditions.

There were 271 workers in La Esperanza, but only 119 were the simple. 101 workers were instructors and 18 workers more were clerical workers. It is a descriptive research, quasi experimental design so the chi-squared test (χ^2) was used to prove that the organization chart improved the SENATI workers' job performance.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Formulación del Problema

1.1.1. Realidad Problemática

Para poder entender cómo se estructura las organizaciones se dice:

Tenemos que entender en primer lugar como funcionan, conociendo sus partes constituidas, las funciones que desempeñan cada una de ellas y las formas en que se relaciona entre si dichas funciones. Concretamente, tenemos que saber cómo atraviesan las organizaciones los flujos del proceso de trabajo, autoridad, información y decisión. (Mintzberg, 1995, p.41)

En la actualidad existe mucha competitividad en la cual se van desarrollando las empresas, para esto cuentan con diversos recursos y técnicas que ponen en competencia una de la otra, el recurso que contribuye el correcto funcionamiento es el recurso humano, la opinión que tienen cada uno de los clientes sobre el servicio que brinda la empresa, basada principalmente en la calidad de atención que puedan recibir, a través del desempeño laboral de los trabajadores. La observación de nuestra realidad nos enseña que sólo las organizaciones que aprenden más rápido de los cambios que se producen en su entorno, son las que sobreviven y tienen éxito.

Hellriegel & J.Slocum (2004) dice: “el diseño organizacional es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones, se puede presentar las conexiones entre varias divisiones o departamentos de una organización en un organigrama” (p.346).

Dentro del contexto, la productividad y el manejo del capital humano en las organizaciones, se convierten en elementos clave de sobrevivencia, por tanto, la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes del proceso administrativo. “Entre ellos, la satisfacción del trabajador ocupa un lugar preferente, ya que, la percepción positiva o negativa de los trabajadores que mantienen con respecto a su trabajo influye en la rotación de personal, ausentismo, aparición de conflictos y en otras áreas esenciales de la organización” (Quintero, Africano, & Faría, 2008, p.34)

Asimismo, la evaluación del desempeño no puede observarse como un fenómeno de revisión de desempeño, sino que debe ser usado para mejorar el futuro, haciéndolo parte de él. Muchas organizaciones en estos días están tomando mucho tiempo en observar por el espejo retrovisor, la ruta por la que han viajado, enfocándose en métodos históricos de administración del desempeño. Pocas son las compañías líderes, que aplican muchos de los principios básico y de la tecnología y métodos de administración de desempeño para proyectarse hacia el futuro. No tiene ningún sentido evaluar al empleado e indicarle en que estuvo mal, dándole retroalimentación, si esta no funciona para proyectarlo hacia el futuro mejorando su desempeño para alinearse con los objetivos de la compañía.

Es por ello que un modelo de gestión de Talento Humano es la piedra angular para que el desempeño de los trabajadores sea efectivo y se pueda alcanzar con éxito los objetivos de la compañía, por esta razón es muy importante implementar un modelo de diseño de una estructura

organizacional de gestión del talento humano, apoyadas en las técnicas, indicadores, teorías y demás, para el mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores.

Si hablamos de Servicio Nacional de Adiestramiento en el Trabajo Industrial, podemos reconocer que la organización a nivel nacional está consolidada como una de las mejores empresas de servicios de enseñanza en trabajo industrial, pero su estructura organizacional solo se basa a nivel nacional, y estas no se encuentran definido por zonales es por ello que puede repercutir de una manera negativa en el desarrollo, como se sabe la base fundamental de cada organización es la estructura, que esta lleva y se va adecuando a los cambios progresivos que se van desarrollando. Esto nos puede decir que al no tener una estructura organizacional definida por zonales puede estar influenciando en el desempeño laboral de sus trabajadores ya que los instrumentos de gestión como el MOF, ROF, RIT no están definido de acuerdo a las necesidades encontradas dentro de cada zonal, si no a nivel nacional en donde la causante no podría ser la misma para todos y se estaría universalizando los instrumentos de gestión, es por ello que se debe analizar si la estructura organizacional que no está definida por zonales influye en el desempeño laboral de sus trabajadores.

1.1.2. Enunciado del Problema

¿En qué medida la implementación de un modelo de Diseño Organizacional contribuirá a mejorar el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Empresa de Servicio Nacional de Adiestramiento en el trabajo Industrial sede La Esperanza - 2016?

1.1.3. Antecedentes del Problema

A. Internacionales

De Coello (2014) en su tesis **“Condiciones laborales que afectan de desempeño laboral de los asesores de América Call Center (ACC) del Departamento Ibound Pymes, empresa contratada para prestar servicios a Conecel (CLARO)”** de la Universidad de Guayaquil – Ecuador. El objetivo fue identificar los factores que influyen en el bajo rendimiento de los asesores de ACC del departamento de Ibound Pymes y que desencadena en una disminución de la efectividad del departamento. La investigación será de periodo transaccional, ya que se recolectan datos dentro de un tiempo determinado, para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias. Tuvo un diseño no experimental, en que éxito el análisis de las situaciones presentes tal como se dan en su contexto natural, de manera que no se da la manipulación de variables. Llegando a la conclusión: Que las condiciones externas son muy satisfactorias para el grupo de asesores, obteniendo un alto nivel de satisfacción y descartando por tanto que este indica de forma directa en el bajo desempeño del grupo de asesores. Dejando en evidencia que sus condiciones externas son muy satisfactorias, reflejando un ambiente armónico y efectivo para la satisfacción y comunidad de quienes conforman el grupo Ibound Pymes.

De Yagual (2013) en su tesis **“Diseño Organizacional para la Empresa Operadora de Turismo Carol Tour S.A del Cantón Salinas de La Provincia de Santa Elena Año 2013”** de la Universidad Estatal Península de Santa Elena – Ecuador. El objetivo del estudio fue determinar la influencia de la estructura organizacional en la gestión administrativa, mediante el diagnóstico interno y externo, para el diseño organizacional. La investigación se desarrolló considerando la investigación cuantitativa este enfoque usa la recolección de datos para probar hipótesis con base a la numeración y análisis estadísticos para establecer patrones de comportamiento y probar teorías y el análisis cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afina preguntas de investigación en el proceso de interpretación. Es por ello que concluye: La coordinación y planificación de las tareas que realizan los empleados no es la más idónea ya que lo hacen de forma empírica, esto implica una desventaja para la empresa ya que el manejo interno se ve reflejado hacia los clientes y esto a su vez es asumido por la competencia que está a la expectativa de lo que sucede alrededor de ella.

B. Nacionales

De Mino (2014) en su tesis **“Correlación entre el Clima Organizacional y el Desempeño en los trabajadores del Restaurante de Parrillas Marakos 490 del Departamento de**

Lambayeque” de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo – Chiclayo. El objetivo del estudio fue determinar si existe la correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490. La investigación que se realizó fue de tipo y nivel descriptivo, ya que se analizará fundamentalmente el grado en el cual, las variables, son correlacionales. La existencia y fuerza de esta correlación se determinará estadísticamente por medio del coeficiente de correlación de Spearman y siguiendo el método científico, utilizando un enfoque cuantitativo.

Llegando a la conclusión que la dimensión con menos promedio dentro de la variable desempeño, es el compromiso, que indica particularmente la falta de trabajo en equipo, coordinación y compromiso de los trabajadores para con la empresa, lo que desencadena un clima laboral desfavorable que produce menos productividad para con la empresa e influye en sus servicios al cliente.

De García (2004) en su tesis **“Diseño Organizacional del Centro Educativo en sus formas de Planificación y Organización”** de la Pontificia Universidad Católica del Perú; Lima. El objetivo del estudio fue determinar las características que tienen los procesos de planificación y organización en el diseño organizacional del Centro Educativo. La investigación que se aplicó fue descriptiva, en tal sentido está orientada a

conocer las características del diseño organizacional como respuesta a la propuesta curricular. Así se llegó a la conclusión que la forma de planificar que tiene el Centro Educativo, usando el planeamiento estratégico es el resultado de varios años de aplicación a través de los cuales se han producido mejoras, modificaciones, adaptaciones a la realidad de la institución; con ello se confirma las afirmaciones de investigadores como Thompson (1995) acerca de un plan de acción estratégico es dinámico, que continuamente sufre revisiones, refinamiento y mejoras. La revisión anual del plan y sus modificaciones son la expresión que se trata de encontrar la mejor forma de obtener el máximo rendimiento del proceso de planificación

C. Locales

De Valderrama (2015) en su tesis **“Propuesta del Diseño Organizacional para mejorar la Gestión Pública del Instituto Vial Provincial de la Provincial Gran Chimú”** de la Universidad Nacional de Trujillo - Trujillo. Tuvo como objetivo la elaboración de un modelo de diseño organizacional, para mejorar la gestión pública del instituto vial provincial de la Provincia de Gran Chimú. La investigación del estudio se basó en el diseño descriptivo de una sola casilla ya que se investiga un solo grupo, se utilizó de igual modo los métodos deductivos, inductivo, analítico – sintético, estadísticos; así como aplicando las técnicas cuantitativa y cualitativa. Llegando a la conclusión: Que el VIP Gran Chimú no cuenta con respaldo político de su

comité directivo; así mismo, no cuenta con un plan vial provincial participativo actualizado demostrando la poca planificación para sus actividades. Respecto a la gestión administrativa financiera los instrumentos de gestión se encuentran actualizados e implementados sobre la gestión – operativa no se elaboró el número de perfiles y expedientes técnicos necesarios; así como, tampoco gasto la totalidad de recursos ordinarios para la ejecución de Mantenimiento Rutinario presupuestados para el 2014. Finalmente, acerca del recurso humano del IVP, la mayoría de su personal posee experiencia en gestión pública y/o gestión vial.

De Valdivia (2014) en su tesis **“El clima Organizacional en el Desempeño Laboral del Personal de la Empresa Danper – Trujillo S.A.C”** Universidad Nacional de Trujillo - Trujillo. El objetivo de la investigación fue determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de la empresa DANPER Trujillo S.A.C. La investigación del estudio fue de tipo descriptiva – transaccional, las cuales tuvo como métodos: inductivo – deductivo, hipotético – deductivo, análisis- síntesis. Llegando a la conclusión que la relación existente entre clima organizacional y el desempeño laboral se ha demostrado notablemente, ya que si no existe clima organizacional armonioso en los trabajadores que permite la libertad en la realización de sus labores, tiene una apreciación que sus

condiciones laborales son buenas, las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo responden a sus obligaciones, tiene calidad y compromiso de responsabilidad.

1.1.4. Justificación

a) Justificación Teórica

Al evaluar el desempeño laboral nos permitirá analizar el antes y después de la implementación de un modelo de diseño organizacional, y así poder medir la productividad (funciones) del personal, la cual nos permitirá hacer mejoras dentro de la organización, utilizando el modelo teórico de Chiavenato (2009) y Werther & Davis (1991).

b) Justificación Práctica

La presente investigación nos permitirá aplicar el modelo orgánico para demostrar de qué manera la implementación de un modelo de diseño organizacional mejorará el desempeño laboral de los trabajadores del SENATI.

c) Justificación Metodológica

Esta investigación busca diagnosticar y analizar el desempeño laboral actual mediante un cuestionario aplicado a los trabajadores de SENATI para ver en qué nivel está actualmente; luego de aplicar el modelo de diseño organizacional, se evaluará posteriormente el desempeño laboral.

1.2. Hipótesis

La aplicación de un modelo de Diseño organizacional contribuirá a la mejora significativa del Desempeño Laboral de los trabajadores de la

Empresa Servicio Nacional de Adiestramiento en el Trabajo industrial sede La Esperanza – 2016.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Determinar que la implementación de un modelo de Diseño Organizacional contribuya a mejorar el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Empresa Servicio Nacional de Adiestramiento en el Trabajo industrial.

1.3.2. Objetivo Específico

- a) Diagnosticar la estructura organizacional de la empresa teniendo en cuenta las siguientes dimensiones: formalización, centralización, especialización y jerarquía de autoridad de los trabajadores.
- b) Evaluar los rasgos de la personalidad, competencias, logro de metas, potencial de mejoramiento en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Servicio Nacional de Adiestramiento en el Trabajo industrial.
- c) Implementar el modelo orgánico teniendo en cuenta las dimensiones del Diseño Organizacional en la Empresa Servicio Nacional de Adiestramiento en el Trabajo industrial
- d) Evaluar el desempeño laboral después de la implementación del modelo orgánico del diseño organizacional.

1.4. Marco Teórico

A. DISEÑO ORGANIZACIONAL

1. Definición

El diseño organizacional es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias. La estructura representa la interrelación entre los órganos y las tareas dentro de una organización, y es doblemente dependiente: hacia fuera, depende de la estrategia que se ha definido para alcanzar los objetivos globales, y dentro de la organización depende de la tecnología que utiliza. (Chiavenato, 2009, p.98)

2. Factores Claves para el Diseño Organizacional

De acuerdo con Hellriegel & Slocum (2010), que toda decisión respecto al diseño organización resuelve más de un problema, pero se han elegido tres factores que son más importantes

- a. Factores del Entorno:** los factores del entorno que los gerentes y empleados deben tomar en cuenta son: 1) las características del entorno presente y del que se podría presentar en el futuro y 2) la forma en que estas características afectan la capacidad de la organización para poder funcionar con efectividad. El camino más fácil para comprender el efecto del entorno en el diseño de la organización quizá sea analizar los diversos factores que conforman ese entorno.

- Proveedores
- Distribuidores
- Competidores
- Clientes

b. Factores Estratégicos: números factores afectan las decisiones del diseño organizacional. Nos concentramos en uno de los marcos más populares de las estrategias competitivas; la organización no se tiene que distinguir y posición de forma diferente a sus competidores para poder crear y sostener una ventaja competitiva.

- **Estrategia de costos bajos:** se basa en la capacidad de la organización para proporcionar un producto o servicio a un costo más bajo que su rival
- **Estrategia de diferenciación:** consiste en ofrecer a los clientes algo único que hace que el producto o el servicio de la organización sean distinto de los de la competencia
- **Estrategia de enfoque:** tiene por objetivo ayudar a la organización a dirigirse a la meta de un nicho específico dentro de una industria

c. Factores Tecnológicos: es el proceso mediante el cual la organización l transforma los insumos en productos.

- **Interdependencia:** se refiere a la medida en que un trabajo desempeñado por una persona o departamento

afecta al que desempeñan otros miembros de tareas.

Tipos de interdependencia.

- La interdependencia agrupada
- La interdependencia en secuencia
- La interdependencia reciproca

3. Tipo de Diseño Organizacional

Según Stoner, Freeman, & Gilbert (2009), nos dicen que la estructura organización se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinar las actividades de la organización en cuanto a la relaciones entre los gerentes y los empleados

a. Organización Funcional

Forma de departamentalización en la que las personas que se deciden a una actividad funcional. La usan primordialmente las pequeñas empresas que ofrecen una línea limitada de productos, porque aprovecha con eficiencia los recursos especializados. Una ventaja importante de la estructura por funciones es que facilita mucho la supervisión, pues cada gerente solo deber ser experto en una gama limita de habilidades.

b. Organización por Producto/Mercado

Con frecuencia llamada organización por división, reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en producción y comercialización de un producto o un grupo relacionado de productos, a todos los que están en cierta zona geográfica o todos los que tratan con cierto tipo de

clientes. La organización por producto/mercado, puede seguir uno de tres patrones. El más evidente es la división por productos, la división geográfica, usada por las empresas de servicio; la división por clientes; se divide con los diferentes usos que los clientes dan a los productos.

B. Organización Matricial

En ocasiones llamada “sistema de mando múltiple”, es un producto híbrido que trata de combinar los beneficios de los tipos de diseño, al mismo tiempo que pretende evitar sus inconvenientes. Una organización con estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo. Los empleados tienen, de hecho, dos jefes; es decir, trabajan con dos cadenas de mando. Una cadena de mando es la de funciones o divisiones, el tipo se diagrama en forma vertical en las gráficas que anteceden y el segundo es una disposición horizontal que combinan al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto.

4. Dimensiones del Diseño Organizacional

De acuerdo a Chiavenato (2009) refiere que el diseño organizacional depende de ciertas dimensiones que le dan una estructura adecuada, formalización, centralización, jerarquía de autoridad, amplitud del control, especialización y departamentalización

- **Formalización:** medida en que la organización tiene reglas, reglamento y procedimientos oficiales.

- **Centralización:** medida en que las decisiones están centralizadas y se toman en la cúpula de la empresa
- **Jerarquía de Autoridad:** la cadena de mando que define los niveles jerárquicos de la administración (especialización vertical)
- **Amplitud del Control:** número de personas que cada administrador puede dirigir con eficiencia y eficacia
- **Especialización:** medida en que las actividades se pueden dividir en tareas separadas.
- **Departamentalización:** número de actividades del trabajo que son agrupadas y coordinadas.

5. Modelos de Diseño Organizacional

Según Ivancevich, Konopaske, & Matteson (2006), nos dicen que los tres modelos de diseños organizacionales son: mecanicista, orgánico y de matriz o matricial.

- a) **Modelo mecanicista del diseño organizacional:** tipo de diseño organizacional que destaca la importancia de la producción y en la eficacia. Es muy formalizado, centralizado y complejo.

- **Principio de especialización**

Fayol sostenía que la especialización es el mejor medio para utilizar a los individuos y a los grupos de individuos, el límite de la especialización. Se propusieron varios métodos, como los estándares de trabajo y los

estados de movimiento y tiempo, subrayaban las dimensiones técnicas del trabajo.

- **Principio de unidad de dirección**

De acuerdo con los principios, los grupos se deben agrupar de acuerdo con la especialidad; por ejemplo, los ingenieros con ingenieros, los vendedores con vendedores, etc. La base departamental que casi en su mayor parte implanta este principio es la funcional.

- **Principio de autoridad y responsabilidad**

Las responsabilidades asignadas de los altos gerentes son mucho más importantes para el futuro de la organización que las de la dirección inferior, aplicar el principio conduce inevitablemente a la autoridad centralizada. La autoridad centralizada es un resultado lógico no solo por las responsabilidades mayores de los mandos superiores, sino también por el trabajo en este nivel es más complejo.

- **Principio de la cadena de escalafón**

El resultado natural de llevar a la práctica los tres principios precedentes es una cadena graduada de gerentes desde la autoridad suprema y definitiva hasta el rango más bajo. La cadena de escalafón es una ruta para todas las comunicaciones verticales en una organización. De acuerdo con esto, toda la comunicación desde el nivel

más bajo tiene que pasar por cada superior en la cadena de mando.

b) Modelo orgánico de diseño organizacional

El modelo orgánico se centra en la satisfacción, flexibilidad y desarrollo. La organización orgánica es flexible para cambiar las demandas ambientales porque su diseño favorece la mayor utilización del potencial humano. Se adopta prácticas que se conecten con la gama entera de las motivaciones humanas mediante el diseño de puestos que fomenten el crecimiento personal y las responsabilidades. Los procesos de toma de decisiones control y fijación de metas se descentralizan y comparte en todos los niveles de la organización.

Un diseño organizacional que proporcione a los individuos este sentido de valía y motivación personales y que facilite la satisfacción, flexibilidad y desarrollo tiene las siguientes características:

- Es relativamente sencillo porque resta importancia a la especialización y la otorga al incremento del campo de acción del puesto de trabajo
- Es relativamente descentralizado por su énfasis en la delegación de autoridad y en el incremento de la profundidad del puesto de trabajo

Según Graus (2013):

El modelo orgánico es adecuado porque:

- Permite un grado alto de libertad a las personas
- Las decisiones pueden ser descentralizadas
- Se puede reducir drásticamente la jerarquía
- La autoridad y la responsabilidad se delega
- Propicia la creatividad y la innovación

Características

- ✓ Estructura plana horizontal y simple
- ✓ Equipos autónomos y autosuficientes
- ✓ Equipos transitorios
- ✓ Cadena de mando flexible
- ✓ Adopción continua a nuevas soluciones creativas

Estructura de Red (orgánica)

Es una organización enfocada en su core business que encarga a terceros la mayor parte de las funciones de su negocio. Es sumamente centralizada y transfiere a terceros todo lo que no es esencial.

6. Tipos del Diseño Organizacional

Según Robbins & Coulter (1996), para tomar decisiones estructurales, los gerentes tienen algunos diseños comunes de donde elegir: los tradicionales y otros más contemporáneos

- a) **Diseños Organizacionales Tradicionales:** los diseños tradicionales, tiene a ser mecanicistas por naturaleza.
 - **Estructura Simple:** la mayoría de empresas comienzas como iniciativas emprendedoras con

una estructura simple, la cual es un diseño organizacional con una departamentalización baja, amplios tramos e control, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización.

- **Estructura Funcional:** la estructura funciona es un diseño organizacional que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas, se puede considere esta estructura como una departamentalización funcional aplicada a toda una organización
- **Estructura divisional:** es una estructura organizacional formada por unidades o divisiones de negocios separadas, en esta estructura cada división tiene autonomía limitada, con un gerente divisional que tiene autoridad sobre su unidad y es responsable de su desempeño.

b) Diseños Organizaciones Contemporáneos

- **Estructura de equipo:** estructura corporativa que aborda la mayoría de los grandes proyectos con pequeños y muy específicos equipos, una estrategia de equipo es aquella en la que toda la organización está formada por equipos de trabajo que hacen el trabajo de la empresa

- **Estructura matricial y de proyectos:** la estructura matricial, las especialidades de los distintos departamentos funcionales trabajan en proyectos que son dirigidos por un gerente de proyectos. La estructura de proyectos, en la cual los empleados trabajan continuamente en proyectos a diferencia de la estructura matricial, una estructura de proyectos no tiene departamentos formales a donde los empleados regresen cuando termine el proyecto.
- **Estructura sin límites:** esta estructura representa a una organización cuyo diseño no está definido o restringido por límites horizontales, verticales o externos, impuestos por una estructura predefinida

C. DESEMPEÑO LABORAL

1. Definición

Es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas. Es especialmente importante para el éxito de la administración del desempeño. (Werther & Davis, 1991, p. 242)

2. Ventajas de la evaluación del desempeño

De acuerdo a Werther & Davis (1995) Las ventajas son:

- ✓ **Mejora el desempeño**

Mediante la retroalimentación sobre el desempeño el gerente y el especialista del personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.

✓ **Políticas de compensación**

Las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir que tasas de aumento.

✓ **Capacidad para enfocar, priorizar y terminar**

Son necesarias para mantenernos constantes, hacer un seguimiento el determinar la capacidad para terminar.

✓ **Decisiones de ubicación**

Las promociones, transferencias, y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto.

✓ **Necesidad de capacitación y desarrollo**

El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.

✓ **Planeación y desarrollo de la carrera profesional**

La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

✓ **Imprecisión de la información**

El desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de

información del departamento del personal para la toma de decisiones.

✓ **Errores en el diseño de puesto**

El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.

✓ **Desafíos externos**

En ocasiones el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento del personal pueda prestar ayuda.

3. Establecimiento de los criterios del desempeño (estándares).

Según Werther & Davis (1991) los criterios más comunes de evaluación son:

- a) **Rasgos de la personalidad:** ciertos rasgos de la personalidad como las actitudes, la apariencia y la iniciativa son la base para algunas evaluaciones. Sin embargo, muchas de esas cualidades que se consideran comunes son subjetivas y, en ocasiones, no están relacionadas con el desempeño del trabajo son difíciles de definir.
- b) **Competencias:** influyen en un amplio rango de conocimientos, habilidades, rasgos de la personalidad y

formas de comportamiento que pueden ser de naturaleza técnica, los cuales estarán relacionados con las habilidades interpersonales o que se orienten hacia los negocios.

- c) **Logro de metas:** las organizaciones consideran que los fines son más importantes que los medios, los resultados finales en cuanto al logro de las metas se convierten en un factor apropiado que debe evaluarse. Los resultados establecidos deben estar dentro del control del individuo o equipo.
- d) **Potencial de mejoramiento:** cuando las organizaciones evalúan el desempeño de sus empleados, muchos de los criterios que se usan se concentran en el pasado. Desde el punto de vista de la administración del desempeño, el problema es que el pasado no se puede cambiar.

4. Factores que influyen en la evaluación del desempeño:

Según Gonzales & Olivares (1999) los factores son:

- a) **Juicios parciales:** el administrador no debe tomar una decisión únicamente con base en el criterio de desempeño, ya que el conocimiento de la persona, y el futuro de la organización, son elementos a considerar para sustentar sus decisiones.
- b) **Referencias personales:** la simpatía, amistad o parentesco, deben sustentarse además en criterios

objetivos (grado de estudios, especialización, experiencia, manejo de idiomas, etc.) que permitan fundamentar la toma de decisiones en aspectos racionales y lógicos.

- c) **Excepciones:** el aspecto tal vez más delicado de manejar para el administrador, es la excepción en el personal. Antes que nada y para evitar malas interpretaciones debe encontrar una justificación válida.

5. Enfoques para llevar a cabo las evaluaciones

Según Robbins (1987) Existen tres diferentes enfoques con los que los administradores pueden llevar a cabo las evaluaciones.

Los empleados pueden ser evaluados contra:

a) Estándares absolutos

Significa que los empleados no son comparados entre sí, sino contra un criterio rígido. El empleado es juzgado contra un estándar rígido más que contra el desempeño de otros empleados.

b) Estándares relativos

Comparan a los empleados entre sí. Estos métodos utilizan instrumentos de medición relativos más que absolutos. Por ejemplo, los empleados pueden ser jerarquizados en un orden dentro de grupos de clasificación.

c) Estándares de objetivos

Es utilizar la APO. Los empleados son evaluados por la eficacia con que logran el conjunto específico de objetivos que se han determinado como criterios en la terminación exitosa de sus trabajos.

6. Propósito de la evaluación del desempeño

Según Bohlander & Snell (2009) el propósito es ayudar a la dirección a que tome decisiones recursos humanos en general. Las evaluaciones dan información para tomar decisiones importantes tales como ascensos, transferencias despidos. Las evaluaciones también identifican las necesidades de capacitación y desarrollo, las evaluaciones también cumplen con el propósito de brindar retroalimentación a los empleados acerca de cómo ver la organización, su desempeño.

7. Métodos de evaluación del desempeño, formas y objetivos

Según Chiavenato (2011) entre los principales métodos para la evaluación del desempeño se encuentran:

- **Método de escalas gráficas**

Mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados.

- **Método de Elección Forzosa:**

Este método consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual; cada bloque está conformado por un grupo de dos, tres o más preguntas

donde el evaluado está obligado a elegir una o dos de ellas, por eso se llama de elección forzosa.

- **Método de evaluación mediante investigación de campo**

Este método se basa en entrevistas de un especialista (staff) en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de estos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones, esto permite planear con el superior inmediato los medios para su desarrollo y dar seguimiento al desempeño del empleado de forma más dinámica que otros métodos.

- **Método de incidentes críticos**

Se basa en el comportamiento humano tiene características externas, capaces de generar resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad.

- **Métodos mixtos**

Método de desempeño que compara a los empleados de dos en dos.

- **Método de fases descriptivas**

Este método solo difiere del método de elección forzada en que no es obligatorio escoger las frases

8. Beneficios de la Evaluación del desempeño

Según Chiavenato (2000) los beneficios son:

A. Beneficios para el jefe

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer cuál es su desempeño.

B. Beneficios para el subordinado

- Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Beneficios para la organización.

- Autoevaluar y autocriticar su desarrollo y autocontrol.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos. Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

1.5. Marco Conceptual

Organización: Se piensa en organización como: 1) La identificación y clasificación de las actividades requeridas, 2) El agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos, 3) La asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos (delegación) y 4) Las medidas para coordinar horizontalmente y verticalmente en la estructura organizacional. (Koontz & Weihrich, 1998, p. 598)

Diseño Organizacional: Es el proceso mediante el cual construimos o cambiamos la estructura de una organizacional, con la finalidad de lograr aquellos objetivos que se tiene previsto. (Rico & otros, 2004, p.121)

Desempeño: Se refiere al conjunto de conductas esperadas de un empleado; es la causa por la cual se contrata a alguien. Más específicamente,

desempeño es la ejecución voluntaria de conductas relevantes para alcanzar las metas de la organización. Esto es, los aportes conductuales del individuo al logro de metas superiores (Campbell, 1990)

Desempeño laboral: Es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. (Hose, 2016)

CAPÍTULO II

MATERIAL Y

PROCEDIMIENTOS

II. Materiales y Procedimientos

2.1. Material

2.1.1. Población

Todos los trabajadores de la empresa Servicio Nacional de Adiestramiento en el trabajo Industrial, conformado por 271 trabajadores. Sede La Esperanza- Trujillo. Año 2016.

2.1.2. Marco de muestreo

Está constituida por la relación de trabajadores de la empresa Servicio Nacional de Adiestramiento en el trabajo Industrial, obtenido de la oficina de Recursos Humanos

2.1.3. Unidad de análisis

Constituido por cada uno de los trabajadores de la empresa del Servicio Nacional de Adiestramiento en el Trabajo industrial, de la sede La Esperanza, Trujillo en el año 2016.

2.1.4. Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra aplicamos la fórmula que corresponde a poblaciones finitas.

$$n = \frac{z_{\alpha/2}^2 N p (1 - p)}{E^2 (N - 1) + Z^2 p (1 - p)}$$

Dónde:

$z_{\alpha/2} = 1.96$ para una seguridad del 95%

N= 271 trabajadores

P=0.50 proporción de trabajadores que logran incrementar su productividad, supuesto al no existir antecedentes de estudio

1-p= 0.50 proporción de trabajadores que no logran incrementar su productividad

E= 5%

Luego:

$$n = \frac{1.96^2(271)(0.50)(1-0.50)}{0.05^2(271-1) + (1.96)^2(0.50)(1-0.50)} = 119$$

La muestra estará constituida por 119 trabajadores de la empresa los cuales serán seleccionados aleatoriamente de la relación de trabajadores.

2.1.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

- Se aplicará la técnica de encuesta, utilizando como instrumento el cuestionario el cual será aplicado a los trabajadores del SENATI.
- Se aplicará la técnica de entrevista utilizando un instrumento de guía de la entrevista aplicado a los Jefes de Centro.

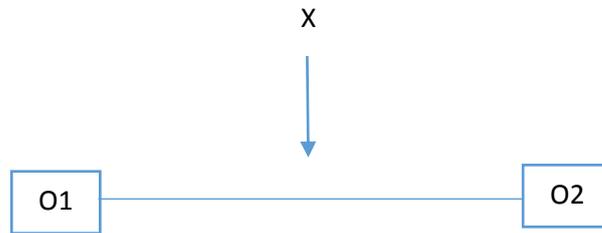
Técnica	Instrumento
Encuesta	Cuestionario de diseño organizacional
Encuesta	Test de desempeño laboral
Entrevista	Guía de Entrevista

2.2. Procedimientos

2.2.1. Diseño de contrastación

Diseño cuasi experimental con observación de antes y después con un solo grupo.

Esquema:



Dónde:

X: Implementación de un modelo de diseño organizacional

O1: Desempeño de los trabajadores antes de la implementación de un modelo de diseño organizacional

O2: Desempeño de los trabajadores después de la implementación de un modelo de diseño organizacional

2.2.2. Análisis de variables

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO DE VARIABLE
VARIABLE INDEPENDIENTE Implementación de un modelo de Diseño Organizacional	El diseño organizacional es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias. La estructura representa la interrelación entre los órganos y las tareas dentro de una organización, y es doblemente dependiente: hacia fuera, depende de la estrategia que se ha definido para alcanzar los objetivos globales, y dentro de la organización depende de la tecnología que utiliza. Chiavenato, I (2009)	Formalización	Establecimiento de normas, reglamentos y procedimientos	Nominal
		Centralización	Decisiones centralizadas	Nominal
		Amplitud del Control	# de personas que dependen de cada jefe	Cuantitativa
		Departamentalización	Agrupación de actividades Actividades coordinadas	Nominal
		Especialización	División de tareas	Nominal
		Jerarquía de Autoridad	Cadena de mando de niveles jerárquicos	Ordinal

VARIABLE DEPENDIENTE Desempeño Laboral	Según Werther & Davis (1995) Materiales y Procedimientos es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas. Es especialmente importante para el éxito de la administración del desempeño	Rasgos de la responsabilidad	Actitudes Apariencia Iniciativa	Nominal
		Competencias	Rasgos de conocimientos Habilidades Formas de comportamiento Rasgos de personalidad	Nominal
		Logro de metas	Objetivos establecidos Resultados finales	Ordinal
		Potencial de mejoramiento	Desempeño del trabajador Administración del desempeño	Ordinal

2.2.3. Procedimientos y análisis de datos

Los datos serán recolectados aplicando los instrumentos anteriormente mencionados y serán procesados empleando el programa SPSS V.23 previa elaboración de la base de datos en el programa Excel.

Estadística descriptiva

Los resultados serán presentados en cuadros bivariantes con número de casos en cifras absolutas y relativas porcentuales.

Para las variables cuantitativas se calculará el promedio con su correspondiente varianza.

Para facilitar la interpretación de algunos resultados de interés se presentará gráfico de barras o sector circular.

Estadística Analítica

Para determinar si la aplicación de un modelo de diseño organizacional mejoro el desempeño laboral aplicaremos la prueba Chi cuadrado (X^2) para diferencia de proporciones del desempeño laboral de los trabajadores. Si $P < 0,05$ la diferencia será significativa esperando que sea favorable a la hipótesis planteada.

CAPÍTULO III

LA EMPRESA

III. Empresa

3.1 Historia

a. Orígenes de la Institución

Motivados por el hecho que la formación profesional y la educación técnica tradicionales no otorgaban las calificaciones requeridas por la actividad productiva moderna, los empresarios de la Sociedad Nacional de Industrias decidieron en 1960, promover la creación de una institución destinada específicamente a desarrollar las aptitudes humanas para el desempeño competente de las ocupaciones profesionales de la actividad industrial manufacturera y de las labores de instalación, reparación y mantenimiento; para cuyo financiamiento se impusieron un autogravamen o contribución económica mensual. En atención a esta iniciativa de los empresarios, el SENATI fue creado el 19 de diciembre de 1961 mediante la Ley N° 13771.

b. Naturaleza Jurídica:

El Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial SENATI, conforme a la Ley N° 26272, modificada por la Ley N° 29672, es una persona jurídica de derecho público, con autonomía técnica, pedagógica, administrativa y económica, con patrimonio propio, de gestión privada, no comprendida en el ámbito de aplicación de las normas del sistema administrativo del sector público, que tiene por finalidad proporcionar formación profesional y capacitación a los trabajadores de las actividades productivas consideradas en la categoría D de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIU) de todas las

actividades económicas de las Naciones Unidas (Revisión 3) y de todas las demás actividades industriales de instalación, reparación y mantenimiento contenidas en cualquier otra de las categorías de la misma clasificación .

EL SENATI se rige por las disposiciones contenidas en la Ley N° 26272, su modificatoria la Ley N° 29672, su Estatuto aprobado por el Consejo Nacional, y la Ley N° 17045, que le dan la naturaleza de ser una organización de gestión privada porque no forma parte del Presupuesto del Sector Público y goza de autonomía en su gestión y el consejo nacional tiene la responsabilidad exclusiva en la administración y aplicación de las rentas del SENATI, así como a dictar todas las normas de control que aseguren la recta aplicación de la rentas, de acuerdo con los fines del SENATI.

c. Financiamiento de las Actividades y Recursos:

El SENATI financia sus actividades con los siguientes recursos:

La contribución económica que aportan mensualmente las empresas de más de 20 trabajadores, respecto al personal dedicado a la actividad industrial manufacturera y a las labores de instalación, reparación y mantenimiento. El monto de la contribución es equivalente al 0.75% del total de las remuneraciones que paguen las empresas a sus trabajadores. Las empresas aportantes tienen derecho a formar gratuitamente a futuros trabajadores operativos, así como capacitar a sus trabajadores en servicio.

Los recursos generados por la prestación de servicios de capacitación y asistencia técnica.

Los provenientes de la Cooperación Técnica Internacional y nacional.

Dispositivos legales y normas que rigen la contribución al SENATI.

Reglamento de Organización y funciones. (Estatuto del SENATI aprobado por su consejo nacional).

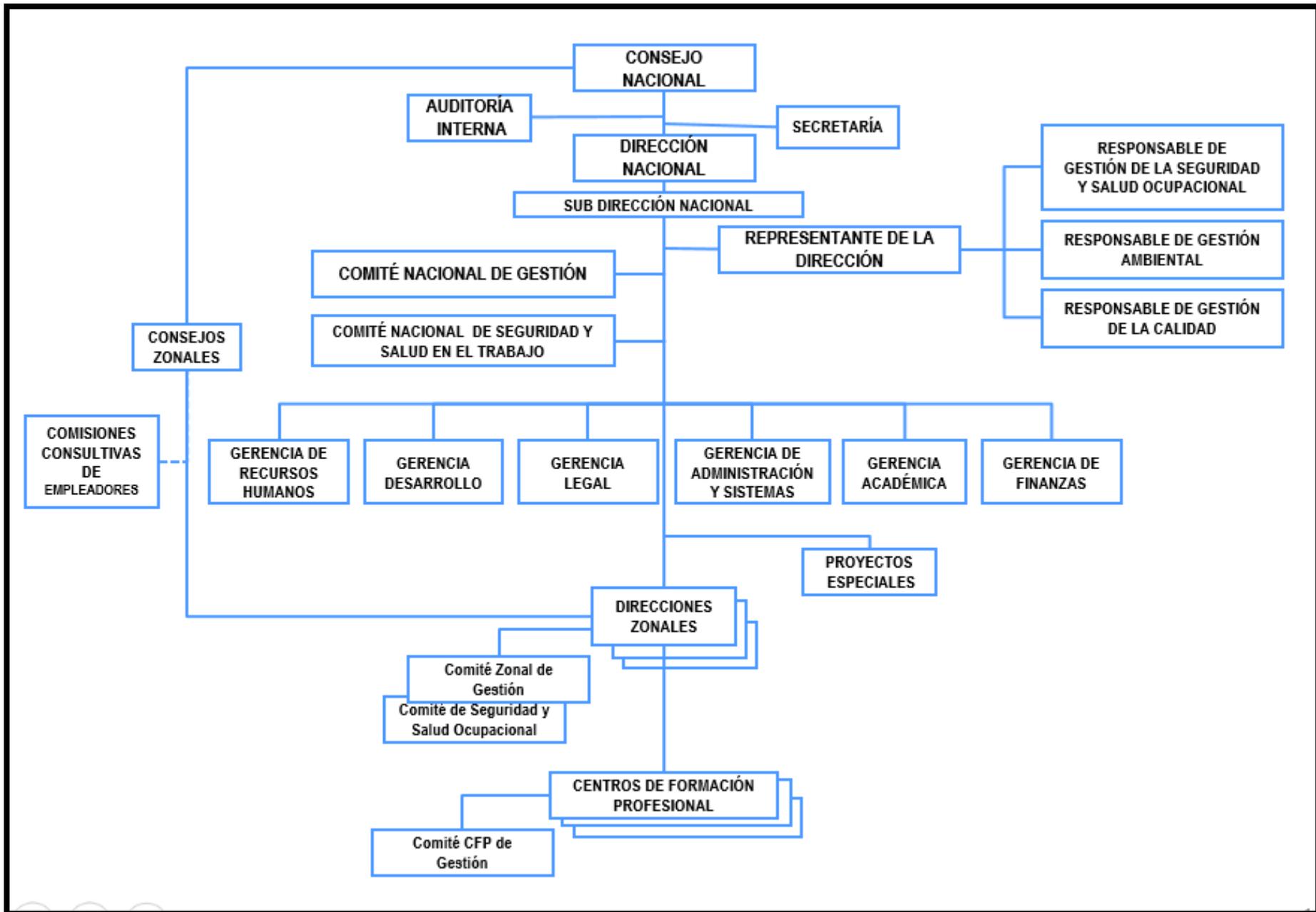
Reglamento de la Contribución.

Código Tributario.

Ley de Organización y funciones del SENATI N° 26272.

Ley N° 29672, Ley que autoriza al SENATI otorgar títulos a nombre de la Nación.

3.2 Organización



3.3 Visión

Liderar en el Perú y América Latina, la educación técnica para el desarrollo de la empleabilidad y de la competitividad de las unidades productivas.

3.4 Misión

Formar y capacitar a las personas para empleos dignos y de alta productividad, en apoyo a la industria nacional en el contexto global, y para contribuir a la mejora de la calidad de vida de la sociedad.

3.5 Valores

- a. **Trabajo en Equipo:** es el trabajo hecho por varios individuos donde cada uno hace un parte, pero todos con un objetivo común.
- b. **Compromiso:** capacidad para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del plazo que se le ha estipulado
- c. **Liderazgo:** conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado
- d. **Responsabilidad:** es el cumplimiento de las obligaciones, o el cuidado al tomar decisiones o realizar algo.
- e. **Integridad:** es la capacidad de obrar con rectitud y limpieza, actuar en todo momento bajo un compromiso personal con la honestidad, la franqueza y la justicia.

- f. **Servicio al cliente:** conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un proveedor con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo

3.6 Formación Profesional

Niveles de Calificación Profesional

El SENATI ofrece programas de formación profesional para el desempeño competente de ocupaciones de tres niveles de calificación profesional: Nivel Técnico Operativo, Nivel Profesional Técnico y Nivel Profesional. Los niveles describen lo que la persona sabe, comprende y es capaz de hacer.

Las ocupaciones son clasificadas en dichos Niveles de acuerdo al grado de complejidad y variedad de sus tareas o funciones productivas, así como el grado de complejidad y variedad de sus tareas o funciones productivas, así como el grado de autonomía y responsabilidad de la persona en el desempeño de las mismas. Los Niveles de Calificación Profesional del SENATI son tres:

1. Nivel Técnico Operativo

Calificación para el desempeño de tareas o funciones productivas simples y predecibles, correspondientes a una determinada ocupación operativa, tareas que requieren mayormente de un trabajo manual, combinando con la utilización de herramientas, máquinas o equipos, cuya ejecución exige responsabilidad individual y relativa autonomía, así como la colaboración de otras personas.

Su competencia técnica requiere de la aplicación práctica de conocimientos generales y tecnológicos relacionados con la naturaleza y uso de los insumos de productos, así como con las máquinas, las

herramientas, los procesos productivos, las normas y los estándares de calidad utilizados para efectuar la actividad laboral, en un contexto determinado.

Las ocupaciones ubicadas en este nivel requieren procesos formativos de 4 a 5 semestres de duración.

2. Nivel Profesional Técnico

Calificación para el desempeño de tareas o funciones productivas operativas complejas o no rutinarias, correspondientes a una ocupación o a un grupo de ocupaciones afines, cuyo desempeño exige: conocer los fundamentos tecnológicos y científicos de la actividad; una considerable autonomía; así como responsabilidad por el trabajo personal y responsabilidad de coordinación, control y supervisión del trabajo de otros.

Su competencia técnica requiere de la aplicación, en varios contextos, de conocimientos generales y tecnológicos especializados de un grupo de ocupaciones operativas afines, así como llevar a cabo labores técnicas relacionadas con la investigación de soluciones a problemas prácticos inmediatos o al control de los factores del proceso productivo de su rama ocupacional.

Las ocupaciones ubicadas en este nivel requieren procesos formativos de 6 a 7 semestres de duración.

3. Nivel Profesional

Calificación para el desempeño de tareas o funciones productivas de gran complejidad, correspondientes a una familia ocupacional o área productiva, cuya ejecución exige alto grado de autonomía y gran responsabilidad, no sólo por el trabajo personal, sino también respecto al trabajo de otros, así como a la asignación y control de recursos.

Su competencia técnica requiere la comprensión de fundamentos tecnológicos y científicos de la actividad, así como la aplicación de conocimientos de ciencias básicas y tecnológicos especializados, para emprender y llevar a cabo labores relacionadas con la investigación, la innovación y la aplicación de métodos de la ingeniería a la solución de problemas prácticos de la actividad productiva.

3.7.Especialidades

Administración de empresas



La especialidad de Administración Industrial, se orienta a la formación de jóvenes que hayan culminado sus estudios secundarios, para el desempeño de funciones técnico-administrativas en la empresa industrial, desarrollando competencias relacionadas a los aspectos de gestión de materiales, administración de la producción, contabilidad y costos, así como administración de personal y ventas

Agroindustria



El Técnico en Agroindustria es un profesional formado para desempeñarse en la conservación de materias primas agrícolas, con sólidas bases tecnológicas en las áreas de: conservación, transformación y control de calidad; así como en la aplicación de normas y reglamentos que rigen la producción y comercialización de productos frescos y procesados.

El SENATI ofrece las siguientes carreras: Técnico en Agroindustria en Procesos de Frutas y Hortalizas, Técnico en Agroindustria en Procesos de Caña de Azúcar; Técnico en Agroindustria y Especialización en Riego Tecnificado.

Artes Gráficas



Posee conocimientos y habilidades operativas propias de los procesos productivos relacionados con la ocupación, de acuerdo a las exigencias de la Industria Gráfica.

Asimismo, posee conocimientos tecnológicos específicos y complementarios, relacionados con las matemáticas, física, dibujo técnico, seguridad industrial-ambiental, comunicación oral/escrita, inglés técnico e informática.

Tiene capacidades polifuncionales acordes con las exigencias de calidad de la actividad productiva, de manera que puede conducirse con autonomía en un puesto de trabajo.



Confecciones

Desarrollar prototipos y documentar las especificaciones técnicas de su colección desde las características del tejido hasta el acabado de la prenda, aplicando especificaciones y normas técnicas.

Su fortalezas y capacidad es la de diseñar prendas de cuya reproducción sea viable y acorde con los procesos productivos de la empresa y recursos disponibles, haciéndolos competitivos en el mercado



Electrotecnia

El profesional al nivel técnico medio en Electrónica Industrial, del programa de técnicos industriales, posee destrezas, habilidades de ejecución, conocimientos tecnológicos y de gestión para la realización de actividades de instalación, mantenimiento y reparación de máquinas, equipos y herramientas que incluyen sistemas electrónicos de mando y control.



Industria alimentaria

Posee habilidades operativas y conocimientos tecnológicos propios de la ocupación, referidos a los procesos productivos artesanales e industriales.

Sus conocimientos tecnológicos son de tipo específico y complementarios relacionados con las matemáticas, física-química, dibujo técnico, seguridad industrial-ambiental, comunicación oral/escrita, inglés técnico e informática.

Tiene capacidades poli funcionales, acordes con las exigencias de calidad de la actividad productiva empresarial, para conducirse en forma autónoma en un puesto de trabajo. Conoce y se desenvuelve manteniendo sistemas de seguridad e inocuidad de los alimentos vía un plan BPM y HACCP.



Informática

El Técnico en Soporte y Mantenimiento de Equipos de Computación es un profesional formado para instalar, poner en funcionamiento, operar, dar soporte a usuarios de oficina, realizar

el diagnóstico y el mantenimiento, así como ensamblar, configurar e interconectar equipos de cómputo aplicando las normas y especificaciones técnicas.

Posee las competencias profesionales y los conocimientos complementarios para un óptimo desempeño profesional en la ocupación.



Mecánica automotriz

El profesional de nivel técnico medio en Mecánica de Automotriz, del programa de técnicos industriales, posee destrezas, habilidades de ejecución conocimientos tecnológicos y de gestión, para la realización de actividades de mantenimiento y reparación de sistemas automotrices convencionales y electrónicos, en motores y unidades vehiculares diesel y gasolina.



Metalmecánica

Posee destrezas, habilidades operativas y conocimientos tecnológicos propios de los procesos productivos y sistemas de control.

Asimismo, posee conocimientos complementarios relacionados con las matemáticas, física, dibujo técnico, seguridad industrial/ambiental, comunicación oral/escrita, inglés técnico e informática.

Tiene capacidades polifuncionales acorde con las exigencias de calidad de la actividad productiva industrial, para conducirse con autonomía en los puestos de trabajo propios de la ocupación.

3.8. Cobertura Nacional

Sedes

Zonal Ancash

- CFP Chimbote
- UCP Chimbote
- UCP Puerto Huarmey
- UCP Casma PNI
- UCP Casma CTS
- CFP Huaraz
- UCP Huaraz
- UCP Caraz
- UCP Nuevo Chimbote

Zonal Arequipa - Puno

- CFP Arequipa
- CFP Puno
- CFP Juliaca
- UCP Juliaca
- UCP Juliaca PNI
- CFP Mollendo

Zonal Cajamarca sur - Amazonas

- CFP Cajamarca

- UCP Cajamarca
- UCP Chachapoyas

 **Zonal Cusco - Apurímac - Madre de Dios**

- CFP Cusco
- CFP Abancay
- CFP Puerto Maldonado
- CFP Andahuaylas

 **Zonal Ica - Ayacucho**

- CFP Pisco
- CFP Chincha
- CFP Ayacucho
- CFP Ica
- UCP Ica
- UCP Nazca

 **Zonal Junín - Pasco - Huancavelica**

- CFP Huancayo
- UCP Huancayo
- CFP La Oroya
- CFP Cerro de Pasco
- UCP Cerro de Pasco
- CFP San Ramón
- UCP La Merced
- CFP Río Negro
- UCP Satipo

- UCP Tarma
- UCP Huaripampa

Zonal La Libertad

- CFP Trujillo
- UCP Trujillo PNI
- UCP Chepén
- UCP Trujillo Confecciones
- UCP Virú
- UCP Laredo
- UCP Cartavio

Zonal Lambayeque - Cajamarca norte

- CFP Chiclayo
- UCP Chiclayo
- UCP Jaén
- UCP Jaén PNI

Zonal Lima - Callao

- CFP Independencia
- CFP Lince
- CFP Villa el Salvador
- UFP Villa el Salvador
- CFP Callao
- CFP San Juan de Lurigancho
- CFP Luis Cáceres Graziani

- CFP Huacho
- CFP Cañete
- CFP Surquillo
- UCP San Juan de Miraflores
- Centro de Estudios Generales
- Escuela Superior de Tecnología

Zonal Loreto

- CFP Iquitos
- UCP Iquitos
- UCP Yurimaguas

Zonal Moquegua - Tacna

- CFP Tacna
- CFP Ilo

Zonal Piura - Tumbes

- CFP Piura
- CFP Tumbes
- CFP Talara
- UCP Talara
- CFP Sechura
- CFP Sullana
- CFP Paita
- UCP Piura

 **Zonal San Martín**

- CFP Moyobamba
- UCP Moyobamba
- UCP Tarapoto

 **Zonal Ucayali - Huánuco**

- CFP Pucallpa
- CFP Huánuco
- UCP Huánuco
- UCP Tingo María

**CAPÍTULO IV
PRESENTACION
Y DISCUSION
DE
RESULTADOS**

IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. RESULTADOS DE ACUERDO A OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Cuadro 1

DISEÑO ORGANIZACIONAL				
Personal SENATI	ANTES		DESPUES	
	Numero	%	Numero	%
12-18 Deficiente	25	21%	0	0%
18 -24 Regular	65	55%	45	38%
24 - 30 Bueno	29	24%	65	55%
> 30 Excelente	0	0%	9	8%
TOTAL	119	100%	119	100%

$$\chi^2 = 86.99$$

$$p = 0.00048$$

Cuadro 2

DESEMPEÑO LABORAL				
Personal Administrativo	ANTES		DESPUES	
	Numero	%	Numero	%
< 17 Deficiente	0	0%	0	0%
17 -24 Regular	0	0%	0	0%
24 - 31 Bueno	11	61%	6	33%
> 31 Excelente	7	39%	12	67%
TOTAL	18	100%	18	100%

$$\chi^2 = 14.633$$

$$p = 0.0013$$

Cuadro 3

DESEMPEÑO LABORAL				
Instructores	ANTES		DESPUES	
	Numero	%	Numero	%
12 -21 Deficiente	35	35	2	2%
21- 30 Regular	66	65	30	30%
30 - 39 Bueno	0	0%	44	44%
> 39 Excelente	0	0%	25	25%
TOTAL	101	100%	101	100%

$$\chi^2 = 44.268$$

$$p = 0.00045$$

a) **Objetivos de diseño organizacional**

Cuadro 4

DISEÑO ORGANIZACIONAL				
FORMALIZACIÓN	ANTES		DESPUES	
	Numero	%	Numero	%
12 -21 Deficiente	6	6	0	0
21- 30 Regular	75	74	21	21
30 - 39 Bueno	20	20	75	74
> 39 Excelente	0	0	5	5
TOTAL	101	100	101	100

$$\chi^2 = 72.217$$

$$p = 0.0004$$

Cuadro 5

DISEÑO ORGANIZACIONAL				
CENTRALIZACIÓN	ANTES		DESPUÉS	
	Numero	%	Numero	%
12 -21 Deficiente	0	0	0	0
21- 30 Regular	65	64	28	28
30 - 39 Bueno	36	36	62	61
> 39 Excelente	0	0	11	11
TOTAL	101	100	101	100

$$\chi^2 = 32.618$$

$$p = 0.00008$$

Cuadro 6

DISEÑO ORGANIZACIONAL				
ESPECIALIZACION	ANTES		DESPUÉS	
	Numero	%	Numero	%
12 -21 Deficiente	4	4	0	0
21- 30 Regular	62	61	33	33
30 - 39 Bueno	35	35	58	57
> 39 Excelente	0	0	10	10
TOTAL	101	100	101	100

$$\chi^2 = 28.541$$

$$p = 0.0002$$

Cuadro 7

DISEÑO ORGANIZACIONAL				
JERARQUIA DE AUTORIDAD	ANTES		DESPUÉS	
	Numero	%	Numero	%
12 -21 Deficiente	3	3	0	0
21- 30 Regular	58	57	6	6
30 - 39 Bueno	39	39	59	58
> 39 Excelente	1	1	36	36
TOTAL	101	100	101	100

$$x^2 = 80.077$$

$$p = 0.0004$$

b) Objetivos específicos de Desempeño Laboral

Cuadro 8

DESEMPEÑO LABORAL				
RASGOS DE LA PERSONALIDAD	ANTES		DESPUÉS	
	Numero	%	Numero	%
12 -21 Deficiente	0	0	0	0
21- 30 Regular	65	64	10	10
30 - 39 Bueno	36	36	56	55
> 39 Excelente	0	0	35	35
TOTAL	101	100	101	100

$$x^2 = 79.681$$

$$p = 0.00015$$

Cuadro 9

DESEMPEÑO LABORAL				
COMPETENCIAS	ANTES		DESPUÉS	
	Número	%	Numero	%
12 -21 Deficiente	4	4	0	0
21- 30 Regular	42	42	7	7
30 - 39 Bueno	55	54	59	58
> 39 Excelente	0	0	35	35
TOTAL	101	100	101	100

$$x^2 = 64.140$$

$$p = 0.00048$$

Cuadro 10

DESEMPEÑO LABORAL				
LOGRO DE METAS	ANTES		DESPUÉS	
	Numero	%	Numero	%
12 -21 Deficiente	11	11	0	0
21- 30 Regular	55	54	15	15
30 - 39 Bueno	35	35	35	35
> 39 Excelente	0	0	51	50
TOTAL	101	100	101	100

$$x^2 = 84.857$$

$$p = 0.0004$$

4.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El estudio de la investigación fue realizado para elaborar una propuesta e implementar un modelo de diseño organizacional, para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del Servicio Nacional de Adiestramiento en el Trabajo Industrial.

El Servicio Nacional de Adiestramiento en el Trabajo Industrial, es una persona jurídica de derecho público, con autonomía técnica, pedagógica, administrativa y económica, con patrimonio propio, de gestión privada, no comprendida en el ámbito de aplicación de las normas del sistema administrativo del sector público, que tiene por finalidad proporcionar formación profesional y capacitación a los trabajadores.

- 1. Con relación al objetivo específico de diagnosticar la estructura organizacional de la empresa teniendo en cuenta las siguientes dimensiones: formalización, centralización, especialización y jerarquía de autoridad de los trabajadores.**

Con respecto a la finalidad de la organización esta estructura es a nivel nacional, sin embargo, las personas encuestadas, concuerdan que cada zonal debería tener una estructura organizacional propia que se adapte a las necesidades que éstas tienen, esta situación se ve reflejada en la entrevista que se les hizo a los jefes administrativos consideran que el tipo de organización no es el adecuado.

Frente a la situación expuesta, el grupo investigador determinó que algunos puestos de trabajo no se encuentran ubicados dentro del organigrama, teniendo como consecuencia que las personas sientan que no están incluidas dentro de la organización, lo expuesto se puede apreciar en el cuadro N°27 donde el 63% de encuestados consideran que el número de personas no garantiza un trabajo eficiente manifestaron tal situación.

Esta situación llevó a determinar que era necesario no solo actualizar el organigrama, sino también el MOF, de manera que cada trabajador conozca su ubicación dentro de la estructura, así como sus funciones y tareas que deben de cumplir en su puesto de trabajo.

De acuerdo a Formalización

Respecto a las dimensiones especificadas en el análisis de variables, los resultados muestran (cuadro N° 23) que tienen conocimiento sobre las normas, reglamentos y procedimientos de la organización, pero esto no quiere decir que por el hecho que los colaboradores conozcan el sistema de gestión y organización estas garantizan la efectividad de su trabajo ya que el 77% de ellos estaban de acuerdo de que no garantiza la efectividad de su trabajo como se muestran (cuadro N° 24)

Según Hellriegel & Slocum nos dice que los factores del entorno que los directivos y empleados deben tomar en cuenta es la forma en que estas características afectan la capacidad de la organización para poder funcionar con efectividad, es decir que confirma que no solo estar al tanto de las normas o reglamentos garantiza la efectividad de tu trabajo, es por ello que se tiene que hacer más énfasis en su desempeño de los trabajadores y ver que los motiva para que se sienta a gusto realizando sus actividades.

De acuerdo a Centralización

Respecto a la dimensión de centralización en la organización los encuestados manifiestan (cuadro N° 25) el 57% que su jefe tiene autonomía para la toma de decisiones y desarrollar sus tareas dentro de la organización. Pero de igual manera se puede apreciar (cuadro N° 26) que el 50% considera que no pueden hacer toma de decisiones desde otra área ya que probablemente al decidir esto

pueden ser muy reacios a lo que se decidió; es decir que en circunstancia de toma de decisiones solo se podría hacer cargo la misma área en donde está organizada.

Sin embargo, en las investigaciones hechas en la realidad de estudio, se pudo determinar que existe centralización, pues las decisiones se toman en Lima y las zonales cumplen las decisiones, es más cómo podemos apreciar la estructura organizacional de la empresa ha sido determinada por Lima

Según Ivancevich, Konopaske, & Matteson nos dice que el modelo de diseño organizacional que es centralizado es el modelo mecanista puesto que se destaca por la importancia de la producción y en la eficiencia, es muy formalizado y centralizado y complejo. Es por ello que al ser de un modelo mecanista las toma de decisiones son autónomas y no son capaces de escuchar la opinión de otras áreas dentro de la organización, se basan en que no pueden conocer mejor el área que ellos mismos.

De acuerdo a Especialización

Respecto a la especialización, en el cuadro N° 31 el 57% considera que si se da la especialización, ya que cada uno sabe el trabajo que tiene que realizar; y el 24% considera que no existe la división del trabajo, sin embargo, este no es el esperado por sus colaboradores. Observamos en el cuadro N° 32, un resultado importante cuando los trabajadores afirman que no hay relación entre la división de trabajo y de las funciones que estos realizan, puesto que la especialización es el proceso por el cual el trabajador se centra en una actividad concreta o en un ámbito intelectual restringido en vez de abarcar la totalidad de las actividades posibles o la totalidad del conocimiento. Es por ello que están en desacuerdo en cuanto a las funciones y su especialización.

Según Stoner, Freeman, & Gilbert nos dicen que la estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización. Esto nos confirma que no tiene relación la división de funciones o actividades con la especialización.

De acuerdo a Jerarquía de Autoridad

Respecto a la jerarquía de autoridad se muestra en el cuadro N° 33, que el 73% considera que no existe jerarquía de autoridad, puesto que se puede observar en el organigrama los niveles jerárquicos, pero estos no están adaptados a las necesidades que la zonal refleja, dificultando de esta manera que sus actividades este bien definidas, a esto se agrega lo mencionado anteriormente que existen puestos de trabajo que no figuran en el organigrama.

También observamos que en el cuadro N° 34, con respecto a la pregunta: la cadena de mando jerárquico facilitan el cumplimiento de los objetivos, el 43%, consideran que la cadena de mando no facilita el cumplimiento de los objetivos, consideramos que este resultado es producto de que la estructura organizacional actual no se ajusta a los cargos existentes, en tal sentido los objetivos de estos cargos tampoco están claramente definidos.

Según Robbins & Coulter que para tomar decisiones estructurales, los gerentes tienen algunos diseños comunes de donde elegir: los tradicionales y otros más contemporáneos. Es por ello que adopta la estructura funcional en donde predomina un diseño organizacional que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas, se puede considerar esta estructura como una departamentalización funcional aplicada a toda una organización

- 2. Con relación al objetivo específico de evaluar los rasgos de la personalidad, competencias, logro de metas, potencial de mejoramiento en el desempeño**

laboral de los trabajadores de la Empresa Servicio Nacional de Adiestramiento en el Trabajo industrial.

Es un constructo psicológico, que se refiere a un conjunto dinámico de características psicológicas de una persona, a la organización interior que determina que los individuos actúen de manera diferente ante una determinada circunstancia. De esta manera podemos ver el perfil de los trabajadores en cuanto a su comportamiento, las competencias que estos tienen y el logro de metas hasta donde se proponen llegar. Parra ello se evaluará desde el ámbito de su desempeño laboral.

De acuerdo a los rasgos de la personalidad

Respecto a la dimensión de rasgos de la personalidad se tiene como objetivos: la responsabilidad, experiencia, amabilidad, estabilidad emocional, es por ello que se tiene que tener en cuenta los rasgos del personal para ver cómo se desenvuelve este para poder medir su desempeño en cuanto su personalidad y la predisposición que tiene. En cuanto a la oportunidad de entrega de tareas como se aprecia en el cuadro N° 14, nos manifiesta que el personal tiene un 72% del cumplimiento de esas actividades, pero no lo suficiente para llegar a ser excelente; a su vez manifiestan el interés por mantenerse constantes en el cambio a través de sus capacitaciones ya sea por parte de la empresa o a nivel personal.

El cuadro N° 15, nos muestra que el 83% está satisfecho por sus capacitaciones realizadas, pero sería más el ánimo de capacitarse si estas capacitaciones fueran cubiertas por la empresa, así lograrían que el personal se mantenga a la vanguardia y brindar un mejor servicio. Es por ello que tiene el nivel de confiabilidad (cuadro N° 19), es bueno en un 83%, pero que aún no alcanza el

nivel requerido o esperado para los trabajadores. En cuanto al trabajo en equipo del personal este se ve reflejado a través del cuadro N° 20, donde los resultados el 56%, reflejan que hay un buen nivel de coordinación entre los compañeros de trabajo, pero se puede mejorar con la participación y colaboración de todo el personal.

El cuadro N° 21, muestra que los colaboradores se muestran satisfechos con un 50% en un nivel de tolerancia a la presión, ya que muchas veces es difícil de controlar, pero se puede mejorar.

Según Werther & Davis nos dice que las ventajas de la evaluación del desempeño son importantes, puesto que nos ayudan a mejorar los aspectos como: políticas de compensación, capacidad para enfocar, priorizar y terminar; necesidad de capacitación y desarrollo, errores en el diseño del puesto.

De acuerdo a Competencias

Respecto a las competencias vemos reflejado que cada colaborador necesita mantenerse en constante desafío para que este puede ver su nivel de competencia, este resultado se ve reflejado en el cuadro N° 3 y 9, ya que nos muestra que el 73% de los encuestados están satisfechos con el nivel de recurrencia de los elementos que mejoran la calidad del aprendizaje en los enseñantes. En cuanto a la escala del nivel de liderazgo, podemos observar que los instructores se encuentran en constante competencia para ser un líder dentro de su grupo, pero este aun no es el resultado esperado puesto que se encuentra en un 65% solamente satisfecho.

Según Gonzales & Olivares nos dice que hay factores que influyen en el desempeño laboral tal es el caso de los juicios parciales, o la referencia personal que deben sustentarse además en criterios objetivos (grado de estudios,

especialización, experiencia, manejo de idiomas, etc.) que permitan fundamentar la toma de decisiones en aspectos racionales y lógicos

De acuerdo a Logro de Metas

Respecto al logro de metas, vemos en el cuadro N° 4 el nivel de escala de horas de capacitación acreditadas es satisfactorio con un 63% ya que el personal cuenta con iniciativa propia en mantenerse actualizado ante el constante cambio, es por ello que mantiene un logro de metas para dar un mejor servicio a los estudiantes y realzar la institución.

Según Chiavenato nos dice que el beneficio de el desempeño laboral, puede ser para el subordinado como identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.

3. Con relación al objetivo específico de evaluar el desempeño laboral después de la implementación del modelo orgánico del diseño organizacional.

Con respecto a la evaluación del desempeño laboral después de la implementación del modelo orgánico vemos que es favorable como lo muestra en el (cuadro N° 2 - 3) los administrativo e instructores se ven mejorar con un $p = 0.0013$

Quiere decir que las diferencias son altamente significativas. La intervención ha dado buenos resultados.

En cuanto al resumen de las dimensiones de del desempeño laboral de los trabadores vemos que en el cuadro N°8 en cuanto a los rasgos de la personalidad de los 119 encuestados el 36% (antes) manifiestan que la responsabilidad de el cumplimiento de tareas, el interés por capacitarse constantemente, la confiabilidad, el trabajo en equipo y la tolerancia a la presión son factores de la

personalidad que antes de la aplicación tenían un porcentaje menor, ya que después de la aplicación se ve reflejada con el 55% (bueno) y 35% (excelente) , esto conllevó a obtener un chi - cuadrado de $\chi^2 = 79.681$ y una $p = 0.0015$ que nos muestra que la hipótesis es aceptable

Así mismo podemos observar en el cuadro N°9 que el 54% en cuanto a las competencias basándose en la calidad del trabajo y el liderazgo antes de la aplicación se obtuvo un 54% como valor bueno, después de la implementación se puede observar que el valor de excelente es de un 35%, obteniendo un chi - cuadrado de $\chi^2 = 64.14$ y una $p = 0.0048$ que nos muestra que la hipótesis es aceptable

En cuanto al logro de metas se considera que la capacitación es uno de los factores que conllevan a que los colaboradores estén siempre actualizados a los cambios esto se refleja en el cuadro N°10 teniendo una aceptación del 35% (bueno) antes de la aplicación y después se alcanzó un valor de excelente con un 50%.

CAPÍTULO V
PROPUESTA DE
DISEÑO
ORGANIZACIONAL

V. Análisis Situacional

5.1. Análisis Externo

En este análisis se tomará en cuenta los aspectos que de alguna u otra manera afectan y benefician a la organización. SENATI es una empresa que brinda servicio de aprendizaje y tiene como principales clientes a los estudiantes, a los cuales busca brindarles un mejor servicio.

Ya que en la actualidad existe mucha competencia es por ello que SENATI se preocupa en brindarles a sus estudiantes el aprendizaje teórico y práctico – Dual, teniendo como principal diferenciación que esta se centra más en lo práctico a diferencia de otras instituciones.

Así mismo con las empresas aportantes retribuyéndolas a través de las capacitaciones a sus trabajadores en forma gratuita, por medio de un patrocinio.

5.2. Análisis Interno

En este mundo globalizado y cada vez más competitivo las empresas tienen que estar preparadas para los cambios constantes que se puedan dar y a la vez tener a su personal en constante capacitación para que de esa manera puedan tener un mejor desempeño laboral dentro de su organización. El organigrama de SENATI, tiene una estructura vertical que se basa a nivel nacional; ya que dentro del él no se detallan los diferentes puestos de trabajo que contiene cada zonal

Es por ello que no se ven reflejadas las necesidades de cada sede, por lo tanto, para mejorar las funciones administrativas, rendimiento productivo y económico de cada sede es necesario que cada

organización cuente con su propio organigrama por zonal ya que esto ayudara a mejorar el desempeño laboral de los colaboradores logrando que estos se sientan identificados con la organización.

5.3. Objetivos

1. Implementar el organigrama organizacional de acuerdo a los cargos existentes, pero que no se encuentran en el organigrama.
2. Mejorar el desempeño laboral e identificar las funciones que realizan los colaboradores.
3. Actualizar y dar seguimiento a los instrumentos de gestión tales como el MOF, CAP.
4. Lograr que el trabajador se sienta identificado con la labor que realiza y al área que pertenece (subir como segundo objetivo)

5.4. Estrategias

1. A través de una charla informativa en el cual se les dará a conocer sobre la implementación del diseño organizacional, los nuevos puestos creados y sus funciones de cada uno.
2. Revisar de manera trimestral los instrumentos de gestión para que de esa manera el personal que pueda ingresar por primera vez a trabajar cuente con los instrumentos actualizados.
3. A través de los nuevos instrumentos de gestión creados de acuerdo a los puestos creados en el organigrama.
4. A través de los objetivos y metas propuestas por la organización, de acuerdo a los puestos actualizados en el organigrama que refleja la realidad de la empresa

5.5. Diseño Organizacional

De acuerdo a los tipos de diseño organizacional, se va a implementar una estructura organizacional de tipo orgánico, ya

que constituye para la organización una forma flexible, claramente identificada y asignada responsabilidades respecto a las funciones que estas desarrollan.

El análisis que se desarrolla al Servicio de Adiestramiento en el Trabajo Industrial, consiste en establecer la estructura organizativa del diseño organizacional para un mejor desempeño laboral de los colaboradores, considerando para tal efecto, las funciones, responsabilidades (puestos de trabajo), cantidad de personal. También se organizan para lograr una mejor utilización de los recursos, de tal modo que los procesos puedan desarrollarse en el tiempo y espacio adecuado.

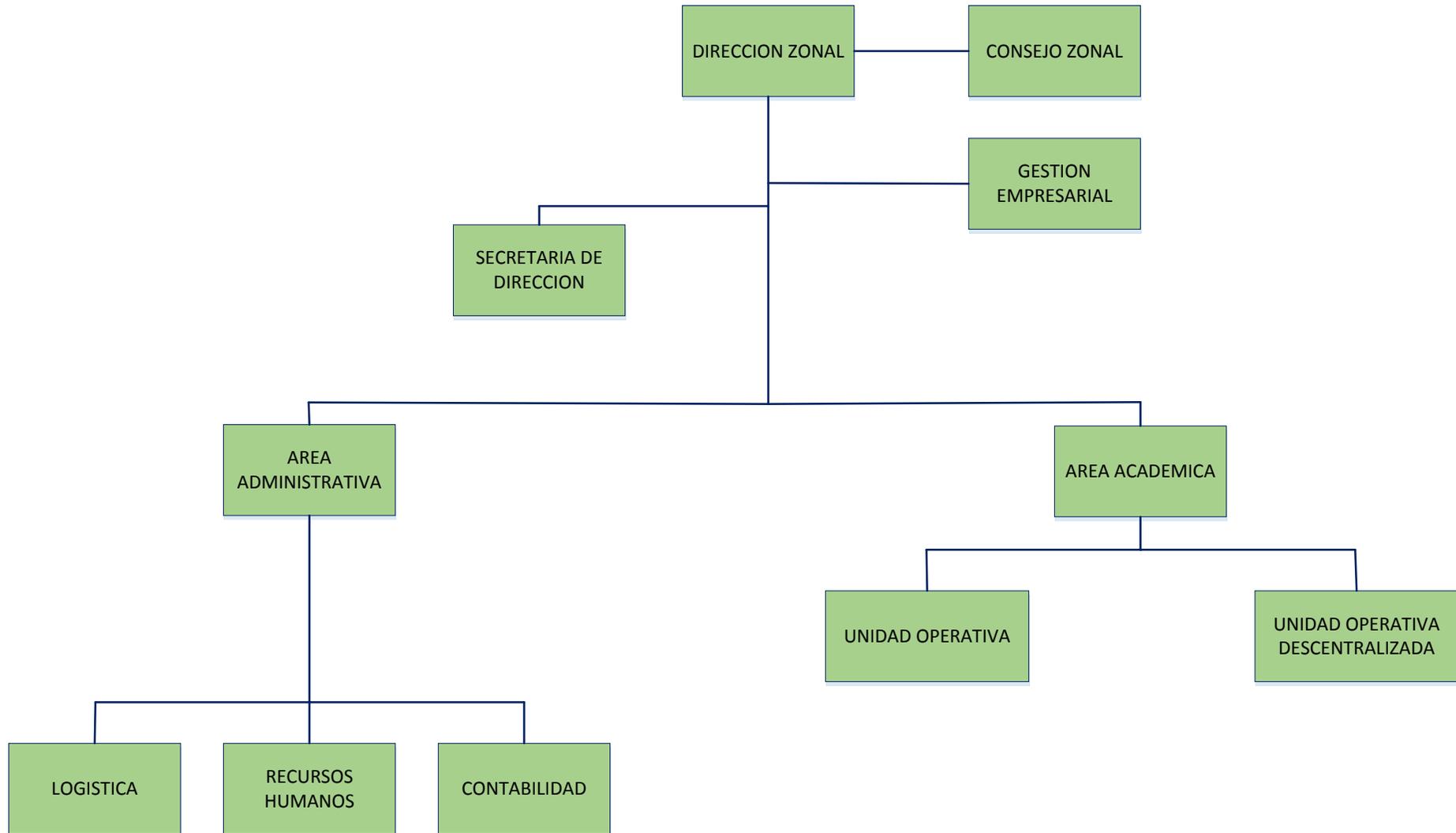
Mediante el proceso de planificación, la organización establecer mejor sus objetivos, se identificarán las funciones, actividades y trabajo a desarrollar para alcanzarlos y se disponen los recursos humanos necesarios para efectuarlos. Se debe realizar en el contexto de los objetivos estratégicos de la empresa y los medios existentes para alcanzar los objetivos dentro de un determinado entorno.

5.6. Estructura Orgánica

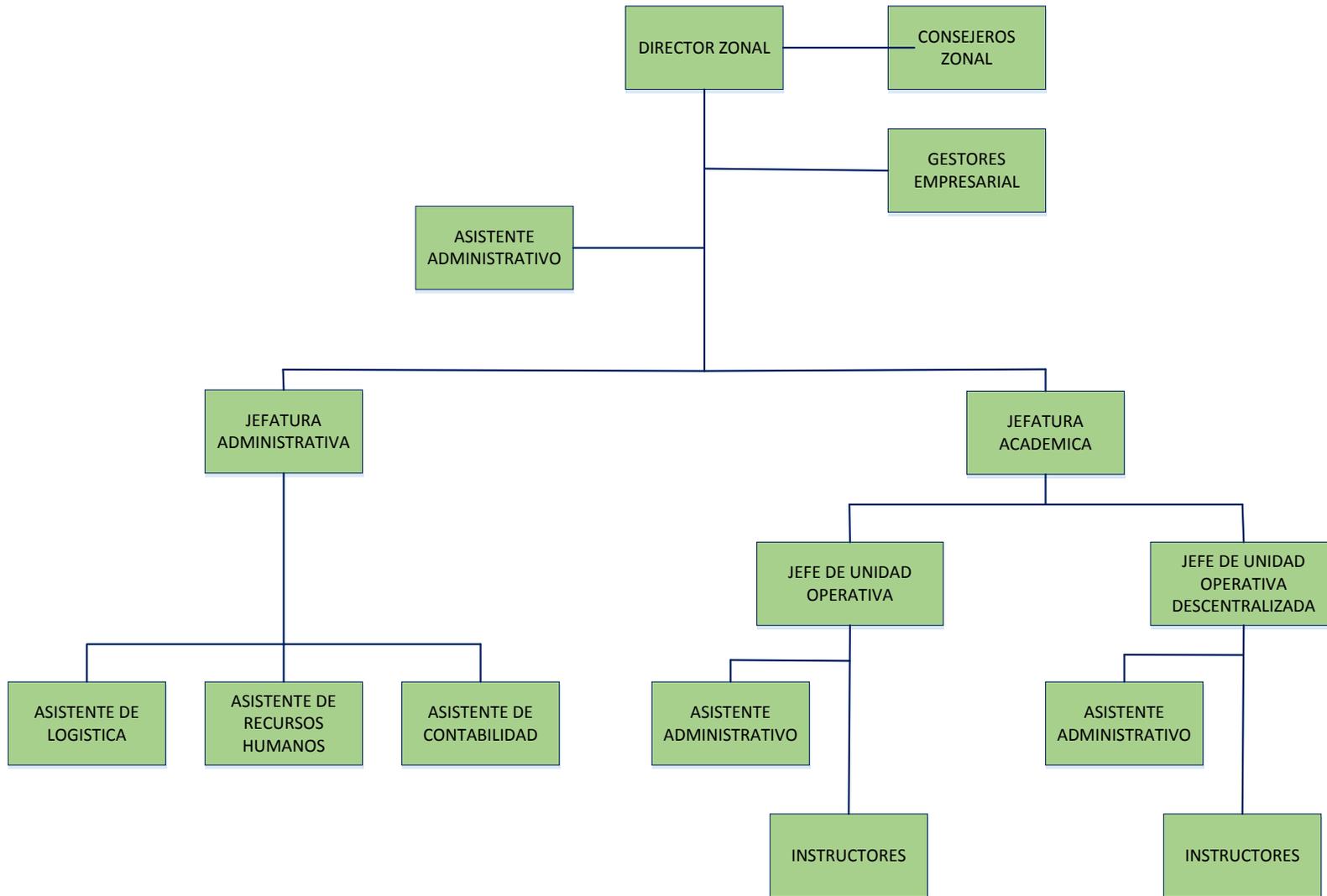
- **Órgano de Dirección**
 - Dirección Zonal
 - Consejo Zonal
 - Asesoría
 - Gestión Empresarial
 - Apoyo

- Secretaria de Dirección
- **Órgano de Línea**
- Área Administrativa
 - Logística
 - Recursos Humanos
 - Contabilidad
- Área Académica
 - Unidad Operativa
 - Unidad Operativa Descentralizada

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



ORGANIGRAMA POR CARGOS



5.6.1. Manual de organización y Funciones – MOF

El presente Manual de Organización y Funciones “MOF” es un documento normativo de Gestión Institucional, mediante el cual se describe de funciones específicas que tienen cada uno de los integrantes que laboran y conforman las distintas dependencias, inclusive se trata de los requisitos mínimos que se debe tener en cuenta para coberturas posibles plazas vacantes, que podrían darse posteriormente a fin de lograr un excelente staff de profesionales.

Contenido:

Descripción de puestos: El manual describe los puestos de las diferentes áreas de la empresa SENATI y contiene los siguientes puntos:

1. Cargo.
2. Ubicación Orgánica.
3. Línea de Autoridad
4. Responsabilidad.
5. Funciones generales.
6. Funciones específicas.
7. Requisitos del cargo

A. ÓRGANO DE DIRECCIÓN

CARGO: Director Zonal
UBICACIÓN ORGÁNICA: Dirección Zonal La Libertad

Líneas de Autoridad:

Responde a las políticas dadas por el Consejo Nacional y Consejo Zonal.

Depende administrativamente y técnicamente del Directo Nacional Supervisa directamente a:

- ✓ Asistente Administrativa de la Sede de la Dirección Zonal
- ✓ Jefatura de la unidad operativa de la sede Zonal
- ✓ Jefatura de la Unidad Operativa Descentralizada
- ✓ Instructores

Líneas de Responsabilidad:

Es el máximo nivel ejecutivo de SENATI, siendo responsables de los aspectos técnicos, administrativos, legal y de ejecución de las acciones d formación y capacitación profesional y servicio técnico de la Dirección Zonal.

Funciones Básicas

1. Planear. Organizar, dirigir, ejecutar, coordinar, supervisar, controlar todos los procesos técnicos pedagógicos, administrativas y de servicios técnicos.
2. Formular y proponer al Consejo Zonal la política de Formación y Capacitación Profesional.
3. Formular los proyectos anuales del plan operativo y de presupuestos de ingresos y egresos de la zonal.

4. Ejercer la representación legal del SENATI en el ámbito Zonal.
5. Controlar el patrimonio del SENATI en su zonal.
6. Presentar al Director Nacional los informes de sus actividades que se solicite.

Funciones Específicas

De formación y Capacitación Profesional y Servicios Técnicos

1. Desarrollar y controlar los programas de formación Profesional y Servicios Técnicos Proponiendo modificaciones.
2. Conducir los procesos técnicos de administración, inscripción, evaluación y certificación de los aprendices.
3. Proponer al Consejo Zonal, Dirección Zonal, planeamientos o iniciativas de mejora, así como los requerimientos de construcciones y equipamientos.
4. Elaborar el plan operativo y presupuesto de la Zonal.

De Administración

- ✓ Dirigir y supervisar el desarrollo de las acciones administrativas de su Zonal, contabilidad (caja y presupuesto), fiscalización y recaudación, personal Logística control patrimonial, promoción de servicios, asesoría legal.
- ✓ Promover y desarrollar programas de capacitación del personal técnico y administrativo.

Del Sistema de Gestión

- ✓ Difundir la política de Gestión e implementarla dando cumplimiento de sus objetivos.
- ✓ Implementar los resultados de las auditorías internas en sus unidades operativas.
- ✓ Asegura que su personal posea la capacidad adecuada a las actividades de desempeño.

Requerimiento del Cargo

- ✓ Con Educación superior de nivel meritorio, de preferencia ingeniero mecánico, Industrial.
- ✓ Experiencia comprobada de mínimos 05 años en gestión técnica administrativa en empresas Industriales o de servicios.
- ✓ Con conocimiento de Idioma Ingles
- ✓ Capacidad de Liderazgo, creativo y dinámico
- ✓ capacidad para planificar, organizar y obtener resultados

CARGO: Gestor Empresarial
UBICACIÓN ORGÁNICA: Dirección Zonal La Libertad

Líneas de autoridad: Dependencia de Dirección Zonal

Dependencia Del Director Zonal

Líneas de responsabilidad:

Responsable del nexo que deberá establecer entre el SENATI y las empresas debiendo recopilar información sobre las necesidades de capacitación de las empresas.

Funciones básicas y específicas

1. Establecer el contacto fluido y productivo con el sector industrial.
2. Elaborar y mantener permanentemente actualizada una base de datos sobre las necesidades de capacitación de las empresas.
3. Promover el desarrollo industrial mediante la formación y capacitación de los trabajadores de las unidades de producción.
4. Participar del plan estratégico y plan operativo anual.
5. Apoyar al Director Zona, Jefes de unidades operativas.
6. Dedicar parte de su tiempo al dictado de cursos de capacitación.
7. Programar y realizar cursos sobre Organización y Gestión de empresas

Requerimientos del cargo

- ✓ Educación Superior
- ✓ Experiencia mínima 5 años en puestos similares
- ✓ Deseable: Experiencia en algún proceso técnico pedagógico de la formación profesional.
- ✓ Formación complementaria de Gestión empresarial y/o marketing
- ✓ Manejo de grupos multidisciplinarios
- ✓ Capacidad de Liderazgo Creativo y dinámico
- ✓ Capacidad para planificar organizar y obtener resultados

CARGO: Asistente Administrativa
UBICACIÓN ÓRGANICA: Dirección Zonal La Libertad

Responsabilidad

Es responsable de la ejecución de las acciones de abastecimiento, tesorería, personal, control de la contribución y de secretaria de Unidad Operativa.

Funciones Básicas

- ✓ Organizar, ejecutar, coordinar controlar las acciones administrativas y de servicios internos que se desarrollan en la unidad operativa.

Funciones Específicas

- ✓ Brindar información de la Unidad Operativa descentralizada acerca de los servicios que brinda SENATI.
- ✓ Recibir y registrar los documentos dirigida a la Unidad Operativa
- ✓ Digitar toda la documentación referida a la Unidad
- ✓ Atender y dar orientación a los instructores y alumnado en todo lo referente trámites administrativos
- ✓ Llevar un efectivo control y administración de los archivos manteniéndolos al día
- ✓ Concertar citas, reuniones, etc., recibir y hacer las llamadas telefónicas que requiera la Unidad.
- ✓ Emitir Carnes a los alumnos

De Abastecimiento

- ✓ Elaborar as requisiciones de compra o e servicios para ser aprobadas por el Jefe
- ✓ Efectuar la compra de bienes y servicios dentro del nivel establecido para Unidades Operativas, solicitar cotizaciones.
- ✓ Manejar y actualizar en forma adecuada y de acuerdo a especialidades el registro de proveedores de la Unidad Operativa.

- ✓ Elaborar el cuadro de necesidades de bienes y servicios de la Unidad Operativa
- ✓ Participar el plan anual de adquisiciones

De Tesorería

- ✓ Administrar y controlar la caja chica bajo la supervisión del Jefe de la Unidad Operativa y con la autorización específica de este.
- ✓ Administrar los procedimientos de matrículas y controlar los pagos de los alumnos y participantes.
- ✓ Efectuar el control de pago de los participantes y coordinar con el instructor correspondiente las acciones a tomar.

De Personal

- ✓ Colaborar con el control de la asistencia, puntualidad y cumplimiento de las horas extras aprobadas.
- ✓ Mantener actualizado los legajos de los trabajadores de la Unidad Operativa.

De Control de Contribuciones

- ✓ Mantener un registro actualizado e las empresas contribuyentes de su localidad, detectando las omisas o morosas en coordinación con el área de fiscalización de la sede.

Otras Funciones

- ✓ Brindar atención a las empresas y padres de familia para informarles acerca de la asistencia
- ✓ Coordinar con las oficinas de la Sede Zonal sobre los aspectos que concierne a cada uno de los alumnos participantes.

- ✓ Cumplir con lo establecido en el Sistema de Gestión

Requerimiento para el cargo

- ✓ Educación superior de preferencia en administración, contabilidad o computación
- ✓ Mínimo 3 años de experiencia en puestos similares
- ✓ Dominio de procesador de textos y hojas de cálculos
- ✓ Dominio de Software para uso de oficina
- ✓ Dominio de procedimientos en procesos administrativos

B. ORGANOS DE LINEA - AREA ADMINISTRATIVA

CARGO: Asistente de Logística
UBICACIÓN ÓRGANICA: Área Administrativa

Línea jerárquica: Jefatura de Administración

Responsabilidad

Adquirir bienes con la calidad, precio y oportunidad requeridas por la Gerencia de Administración y Finanzas. Establecer modalidades de trabajo que coadyuven al eficaz y eficiente cumplimiento de las funciones y/o responsabilidades asignadas.

Funciones básicas

1. Atender los requerimientos de las Gerencias de Línea y Oficinas.

2. Hacer cotizaciones de los requerimientos, efectuar el cuadro comparativo desde la orden de compra hasta la entrega del material a almacén y su cancelación respectiva.
3. Elaborar cartas para cancelación de órdenes de compra al contado y adelantado.
4. Actualizar la base de datos de Proveedores.
5. Realizar informes del estado de órdenes de compra.
6. Elaborar informes, actas, bases, contratos y otros documentos referidos a licitaciones y contratos. Registrar, controlar y hacer uso adecuado y responsable del Sistema de Información Logístico.
7. Coordinar con todas las áreas de la Empresa, sus necesidades y/o requerimientos logísticos.
8. Realizar otras funciones que le asigne el Jefe inmediato y aquellas que, por iniciativa propia, conlleven a mejorar la eficiencia de la Empresa.
9. Emitir órdenes de compra a proveedores que cumplan con las características especificadas del bien cotizado, las condiciones de comercialización planteadas y la aprobación de los jefes autorizados.
10. Realizar el seguimiento al cumplimiento de las órdenes de compra colocadas a proveedores, según la fecha de emisión de las órdenes de compra en coordinación con el auxiliar de almacén.

Requerimientos del cargo

Educación – mínimo de instrucción: Bachiller o Egresado en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Economía, Contabilidad o carreras afines.

Experiencia – cantidad y clase: mínimo un (01) año de experiencia en el cargo

Habilidades: Habilidad y tacto para tratar con personal, responsabilidad, liderazgo, iniciativa, juicio, planeamiento, dominio de sistemas informáticos a nivel de usuario, capacidad de análisis y síntesis, capacidad de trabajo en grupo y bajo presión, conocimiento de idioma inglés.

CARGO: Asistente de Recursos Humanos
UBICACIÓN ÓRGANICA: Área Administrativa

Línea jerárquica: Área Administrativa

Responsabilidad

Discreción para manejar información salarial, ganancias y descuentos de todo el personal, cuya divulgación puede originar serios perjuicios de imagen empresarial y problemas sindicales de envergadura.

Funciones básicas

- a) Elaborar y procesar la planilla de remuneraciones del personal y pensionistas y distribuir las boletas de pago.
- b) Elaborar los contratos y registrar ante el Ministerio de trabajo del personal que ingresa por primera vez a la empresa.
- c) Digitar las tareas y/o modificaciones para la planilla, en forma mensual.
- d) Emitir reportes para el pago de planilla mensual según la cuenta bancaria del trabajador, con 24 horas de anticipación a la fecha de pago.

- e) Emitir reportes de planilla para el trámite y pago respectivo de las retenciones y aportaciones del PDT, Seguro Complementario por Trabajo de Riesgo, AFP's y retenciones judiciales.
- f) Decepcionar y verificar los listados por descuentos en planillas y elaborar los análisis de planilla para su pago.
- g) Calcular las liquidaciones de CTS. para los depósitos dentro de los plazos de ley, así como los beneficios sociales del personal que cesa.
- h) Atender al personal y pensionistas sobre consultas y reclamos relacionados con la planilla (boletas de pago, descuentos, etc.).
- i) Reportar los beneficios de Régimen de Turno, así como las Horas Extraordinarias, mensualmente.
- j) Atender la correspondencia rutinaria relacionada con el puesto.
- k) Efectuar trabajos especiales asignados por la Jefatura.
- l) Mantener actualizado el Sistema de Planillas (Base de datos laborales, etc.)
- m) Analizar los pagos y descuentos efectuados al personal.
- n) Elaborar la información de remuneraciones de la Empresa para el Ministerio de Trabajo.

Requerimientos del cargo

Educación – mínimo de instrucción: Titulado en Administración de Empresas, ingeniera industrial o psicología.

Experiencia – cantidad: Mínimo dos (02) años en labores de Auxiliar de Personal, de preferencia del sector privado. Con conocimiento en la elaboración

de planillas, dominio de sistemas previsionales, leyes sociales, aportaciones de salud, liquidaciones de beneficios sociales.

Habilidades: Personalidad agradable, buen trato con el personal, discreción, confidencialidad, orden, buen criterio, capacidad para trabajar bajo presión y en equipo, dominio de sistemas informáticos a nivel avanzado. Iniciativa, Capacidad para aprender rápido.

CARGO: Asistente de Contabilidad
UBICACIÓN ÓRGANICA: Área Administrativa

Línea jerárquica: Área Administrativa

Responsabilidad

Cumplir con las funciones asignadas por el presente manual, obtener los resultados propuestos, responsable de mantener el Control y registro de los ingresos.

Funciones básicas

- a) Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos.
- b) Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.
- c) Archiva documentos contables para uso y control interno.
- d) Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos.
- e) Transcribe información contable.

- f) Revisa y verifica planillas de retención de impuestos.
- g) Revisa y realiza la codificación de las diferentes cuentas bancarias.
- h) Recibe los ingresos, cheques nulos y órdenes de pago asignándole el número de comprobante.
- i) Totaliza las cuentas de ingreso y egresos y emite un informe de los resultados.
- j) Participa en la elaboración de inventarios.
- k) Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización
- l) Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- m) Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- n) Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

Requerimiento del cargo

Educación – mínimo de instrucción: Titulado o bachiller en contabilidad o economía.

Experiencia – cantidad: Dos (2) años de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de registro de asientos contables.

Habilidades:

- a) Manejo de los programas de Office (Word, Excel)
- b) Conocimientos actualizados contabilidad y tributaria
- c) Manejo de herramientas de oficina
- d) Conocimiento como mínimo de un programa contable

- e) Conocimiento de los procedimientos del sistema de gestión integrado relacionados en la caracterización del proceso al cual pertenece

C. ÓRGANO DE LÍNEA - AREA ACADEMICA

CARGO: Jefe de Unidad Operativa
UBICACIÓN ORGÁNICA: Área Académica

Supervisa directamente a:

- ✓ Asistente Administrativa
- ✓ Instructores

Líneas de responsabilidad:

Es el responsable de los procesos técnicos pedagógicos y de servicios técnicos de los Programas de Formación y Capacitación Profesional y servicios de la Unidad Operativa de la sede zonal.

Funciones básicas

1. Planear, organizar, dirigir, ejecutar, coordinar, supervisar y controlar y evaluar las acciones de formación y capacitación profesional, así como de los servicios técnicos que brinda la Unidad Operativa de la sede Zonal.
2. Formular y proponer al Director Zonal las metas de formación y capacitación de la Unidad Operativa.
3. Formular los proyectos anuales del Plan Operativo y de presupuesto de ingresos y de egresos de la Unidad Operativa.

4. Cumplir y hacer cumplir dentro del ámbito de la sede zonal los dispositivos legales vigentes.
5. Controlar el patrimonio del SENATI de la Unidad Operativa de la sede Zonal.
6. Presentar l director zonal los informes de sus actividades cada vez que se solicite.

Funciones Específicas

1. Desarrollar y controlar los Programas de Formación y Capacitación y servicios técnicos de la Unidad Operativa proponiendo a la dirección Zonal modificaciones e innovaciones.
2. Cumplir y hacer cumplir las normas técnicas pedagógicas hoja de procedimientos
3. Reglamentos y otros dispositivos vigentes en la Institución.
4. Propone a la Dirección Zonal planeamiento o iniciativa para mejorar el funcionamiento de la Unidad Operativa.
5. Elaborar un plan Operativo y presupuestos de la Unidad Operativa de la sede Zonal.
6. Promover los medios materiales de instrucción necesaria.
7. Coordinar acciones de Desarrollo Humano.
8. Elaborar los horarios Físicos y Computarizados establecer la carga de docentes a cada Instructor.

De Administración

- ✓ Coordinar el mantenimiento preventivo y correctivo de las máquinas y equipos y talleres a cargo

- ✓ Supervisar las asistencias y puntualidad del personal técnico administrativo.
- ✓ Gestionar la Adquisición mediante orden de compra y servicios.
- ✓ Mantener el registro y control de los bienes patrimoniales de la Unidad operativa.

De Gestión

- ✓ Dar cumplimiento al sistema de gestión y sus Unidades Operativas
- ✓ Reportar el desempeño del sistema de gestión

Otras Funciones

- ✓ Programar las acciones de seguimiento a los aprendices
- ✓ Establecer la comunicación fluida con las empresas y los padres de familia
- ✓ Participar en eventos en representación de la Unidad Operativa de la sede zonal previa autorización del director Zonal.
- ✓ Delegar tareas a los Instructores

Requerimiento para el cargo

- ✓ Educación superior de nivel universitario de preferencia Ingeniero mecánico o Industrial.
- ✓ Experiencia mínima de 3 años de gestión técnica y administrativa en empresas industriales o de servicios.
- ✓ Experiencia en la gestión de centros de formación profesional.
- ✓ Conocimiento de sistema de gestión ISO, mejor se ha participar en la implementación de un Sistema de Gestión.
- ✓ Conocimientos del idioma Inglés.

- ✓ Capacidad de Liderazgo y trabajo en equipo, creativo y dinámico.
- ✓ Capacitar para planificar organizar y obtener resultados.

CARGO: Jefe de Unidad Operativa Descentralizada
UBICACIÓN ORGÁNICA: Área Académica

Supervisa directamente a:

- ✓ Asistente Administrativa
- ✓ Instructores

RESPONSABILIDADES

Es el responsable del SENATI en cada Unidad Operativa descentralizada es los aspectos técnicos, administración y de ejecución de los servicios de formación y capacitación profesional y de servicios técnicos dentro de jurisdicción.

FUNCIONES BÁSICAS

- ✓ Planear, Organizar, dirigir, ejecutar, coordinar, supervisar, controlar y evaluar, los procesos técnicos de acuerdo a las directivas establecidas por la Institución.
- ✓ Formular y proponer al Director Zona la política de capacitación de la Unidad Operativa
- ✓ Controlar y cumplir dentro del ámbito de la unidad operativa el catamienento de las políticas Institucionales los dispositivos legales y vigentes.
- ✓ Controlar patrimonio de SENATI en su unidad operativa

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- ✓ Desarrollar los programas de capacitación profesional y servicios técnicos de las empresas proponiendo al Director Zonal las modificaciones y/o Innovaciones.
- ✓ Conducir los procesos técnicos de admisión, inscripción y evaluación y certificación de los aprendices y participantes en los programas de la Unidad Operativa
- ✓ Elaborar el plan anual de adquisición y el plan operativo anual.
- ✓ Elaborar plan e mantenimiento con ayuda de los Instructores implementarlos
- ✓ Supervisa el manejo técnico pedagógico de la Unidad Operativa
- ✓ Elaborar los horarios computarizados

DE ADMINISTRACION

- ✓ Dirigir supervisar el desarrollo de las acciones administrativas de su área operativa: presupuesto control de contribuciones, personal, patrimonio y abastecimientos.
- ✓ Proponer altas y bajas de transferencia de bienes
- ✓ Controlar la asistencia y puntualidad y evaluar y elaborar el personal a su cargo.
- ✓ Autoriza las requisiciones de compras o de servicios y emitir recibos de conformidad por servicios e terceros.
- ✓ Planear con previsión los medios y materiales de instrucción necesarios para el desarrollo de los diferentes programas.

- ✓ Delegar responsabilidades pedagógicas y administrativas al personal de instructores.
- ✓ Contratar y renovar a los trabajadores de la Unidad Operativa previa aprobación del Director Zonal y Director Nacional.
- ✓ Promover y apoyar las acciones de la capacitación para el personal

DEL SISTEMA DE GESTION

- ✓ Da cumplimiento al Sistema de Gestión en sus Unidades Operativas.
- ✓ Reportar el desempeño del sistema de su Unidad o Centro Director Zonal.
- ✓ Presidir y designar el Comité Unidad Operativa de Gestión, cuyas Funciones están descritas en el Manual de Gestión

REQUERIMIENTOS PARA EL CARGO

- ✓ Educación Superior de nivel Universitario, de preferencia Ingeniero Mecánico o Industrial o Profesor de Educación Técnica de Nivel Superior.
- ✓ Experiencia comprobada de mínimo 03 años en gestión técnica y administrativa en empresas industriales o de servicios
- ✓ Experiencia en la gestión de centros de formación profesional.
- ✓ Conocimientos de sistema de Gestión ISO, mejor si ha participado en la implementación de un Sistema de Gestión.
- ✓ De preferencia con conocimientos del Idioma de Ingles
- ✓ Capacidad de Liderazgo y trabajo en equipo, creativo y dinámico
- ✓ Capacidad para planificar, Organizar y obtener resultados

CARGO: Asistente Administrativo
UNIDAD ORGÁNICA: Unidad Operativa / Descentralizada

Depende del Jefe de Unidad Operativa / Descentralizada

RESPONSABILIDAD

Es responsable de la ejecución de las acciones de abastecimiento, tesorería, personal, control de la contribución y de secretaria de Unidad Operativa.

FUNCIONES BASICAS

- ✓ Organizar, ejecutar, coordinar controlar las acciones administrativas y de servicios internos que se desarrollan en la unidad operativa.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- ✓ Brindar información de la Unidad Operativa descentralizada acerca de los servicios que brinda SENATI.
- ✓ Recibir y registrar los documentos dirigida a la Unidad Operativa
- ✓ Digitar toda la documentación referida a la Unidad
- ✓ Atender y dar orientación a los instructores y alumnado en todo lo referente trámites administrativos
- ✓ Llevar un efectivo control y administración de los archivos manteniéndolos al día
- ✓ Concertar citas, reuniones, etc, recibir y hacer las llamadas telefónicas que requiera la Unidad.
- ✓ Emitir Carnes a los alumnos

DE ABASTECIMIENTO

- ✓ Elaborar as requisiciones de compra o e servicios para ser aprobadas por el Jefe
- ✓ Efectuar la compra de bienes y servicios dentro del nivel establecido para Unidades Operativas, solicitar cotizaciones.
- ✓ Manejar y actualizar en forma adecuada y de acuerdo a especialidades el registro de proveedores de la Unidad Operativa.
- ✓ Elaborar el cuadro de necesidades de bienes y servicios de la Unidad Operativa
- ✓ Participar el plan anual de adquisiciones

DE TESORERIA

- ✓ Administrar y controlar la caja chica bajo la supervisión del Jefe de la Unidad Operativa y con la autorización específica de este.
- ✓ Administrar los procedimientos de matrículas y controlar los pagos de los alumnos y participantes.
- ✓ Efectuar el control de pago de los participantes y coordinar con el instructor correspondiente las acciones a tomar.

DE PERSONAL

- ✓ Colaborar con el control de la asistencia, puntualidad y cumplimiento de las horas extras aprobadas.
- ✓ Mantener actualizado los legajos de los trabajadores de la Unidad Operativa.

DE CONTROL DE CONTRIBUCIONES

- ✓ Mantener un registro actualizado e las empresas contribuyentes de su localidad, detectando las omisas o morosas en coordinación con el área de fiscalización de la sede.

OTRAS FUNCIONES

- ✓ Brindar atención a las empresas y padres de familia para informarles acerca de la asistencia
- ✓ Coordinar con las oficinas de la Sede Zonal sobre los aspectos que concierne a cada uno de los alumnos participantes.
- ✓ Cumplir con lo establecido en el Sistema de Gestión

REQUERIMIENTO PARA EL CARGO

- ✓ Educación superior de preferencia en administración, contabilidad o computación
- ✓ Mínimo 3 años de experiencia en puestos similares
- ✓ Dominio de procesador de textos y hojas de cálculos
- ✓ Dominio de Software para uso de oficina
- ✓ Dominio de procedimientos en procesos administrativos

CARGO: Instructores
UNIDAD ORGÁNICA: Área Académica

Depende del Jefe de la Unidad Operativa / Descentralizada

Supervisa directamente a

- ✓ Aprendices y/ o participantes

Responsabilidad

- ✓ Es Responsable de la formación y/ o capacitación profesional de los aprendices alumnos, Y/ o participación que se le asigne de acuerdo a su grado de instrucción.
- ✓ Es responsable de la aplicación de las normas de los procesos técnicos operativos de la Institución en la elaboración de formación y capacitación profesional.
- ✓ Es responsable de la calidad de precisión y de los trabajos de capacitación producción efectuado dentro de los programas de fonación
- ✓ Es responsable de los bienes de activo fijo.

Funciones básicas

- ✓ Conducir los procesos de enseñanza aprendizaje de aprendices alumnos y/o participantes que se desarrollan en la Institución.

Funciones específicas

De formación y Capacitación Profesional

- ✓ Organizar, Coordinar, controlar, supervisar, ejecutar y evaluar las acciones de formación y capacitación
- ✓ Participar en tareas de estudio de necesidad de formación y capacitación
- ✓ Velar por que los alumnos y participantes cumplan con las normas establecidas
- ✓ Controlar la asistencia, puntualidad y rendimiento de los aprendices alumnos y/o participantes en forma permanente y periódica.

- ✓ Elaborar los manuales y material didáctico que se requiere para desempeñar su lado.
- ✓ Establecer contacto con las empresas industriales

De Administración

- ✓ Elaborar el cuadro de obtención de bienes de su especialidad y colaborar con la jefatura de la unidad en la preparación del manual.
- ✓ Apoyar al Área de Abastecimiento de la sede final
- ✓ Efectuar si fuera el caso el control de pago del alumno
- ✓ Ejercer el control sobre el uso de máquinas, equipos, instrumentos que utilizan los alumnos.
- ✓ Participar en la elaboración y velar por el mantenimiento preventivo y correctivo de máquinas y equipos
- ✓ Administrar los libros de registro, actas de notas y en general toda la documentación de apoyo pedagógico manteniendo informado al jefe de la unidad

Requerimiento para el cargo

- ✓ Con educación superior tecnológica o de nivel universitario de la especialidad que va impartir
- ✓ Experiencia comprobada de mínimo 03 años en actividad industrial o de servicios en la especialidad.
- ✓ Experiencia en formación profesional
- ✓ Capacidad de Liderazgo, trabajo en equipo, creativo y dinámico

5.7.CUADRO DE ASIGNACIÓN DE PERSONAL

El CAP es un documento de gestión que contiene los cargos clasificados en base a la estructura orgánica prevista en su Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y a los objetivos y metas establecidos en su Plan Estratégico.

La conducción del proceso de elaboración y formulación del CAP de las Empresas es responsabilidad del Gerente General de la Empresa. Esta facultad puede ser delegada en otros cargos de la Empresa

N°	CARGO ESTRUCTURAL			CLASIFICACIÓN	TOTAL NECESARIO	SITUACIÓN DEL CARGO		NOMENCLATURA
	CARGO	CÓDIGO	DENOMINACIÓN			Ocupado	Previsto	
1	Dirección Zonal	001	Director Zonal	DZ	1	X		EMPLEADO DE CONFIANZA
2	Ingeniero	002	Jefe de Unidad Operativa	JU	2	X		ELEGIDO POR CONVOCATORIA
3	Asistente Administrativo	003	Resp. Dirección, Jefaturas	ADM	3	X		ELEGIDO POR CONVOCATORIA
4	Contador	004	Contador	CONT	1	X		ELEGIDO POR CONVOCATORIA
5	Asistente de Logística	005	Resp. De Logística	TEC. ADM	1	x		ELEGIDO POR CONVOCATORIA
6	Asistente de HH. RR	006	Resp. De Planillas y Personal	ADM RRHH	1	X		ELEGIDO POR CONVOCATORIA
7	Ingeniero Industrial Marketing	007	Res. De Gestión Empresarial	GEST. EMP	1	X		ELEGIDO POR CONVOCATORIA
8	Profesionales de Educación	008	Instructores	INST	253	X		ELEGIDO POR CONVOCATORIA

5.8. Implementación

Se implementó el diseño organizacional diseñado para las necesidades que tienen, es por ello que se dará a conocer por medio de una *charla informativa*, que se llevara a cabo dentro de las instalaciones de SENATI.

5.8.1. Objetivo de la Charla Informativa:

Dar a conocer la creación del organigrama y las MOF de nuevos puestos de trabajo.

5.8.2. Establecer público que se va a orientar: a todos los colaboradores del SENATI contando con la participación de 119 colaboradores de los cuales fueron 101 instructores y 18 administrativos.

5.8.3. Desarrollo del tema

La charla informativa tuvo como duración 1 hora de las 16:00 – 17:00 pm que se realizó dentro de las instalaciones de SENATI el pabellón PU – 207 , 208. Fue realizado el día 09 de Septiembre en coordinación con el Director Zonal. Ing. Miguel Bravo Urtecho .

Quien comunico por medio de un Memorándum a todos los trabajadores para realizar la charla informativa.

Actividad	Estrategia	Material	Responsable	Descripción
Introducción de charla	Motivación y difusión	Equipo de sonido y proyector multimedia	Rosa Navarro	Hacerle conocer el motivo de la charla y brindarle información sobre lo que se realizó
Charla Informativa	Manejo de información	Manejo de equipo multimedia	Vanessa Angeles	Creación del nuevo organigrama con los nuevos puestos de trabajo, así mismo información sobre el MOF que se está creado para las diferentes necesidades
Cierre de Charla	Concientizar el cambio	Equipo de sonido	Rosa Navarro, Vanessa Angeles	Finalización de la charla con la entrega del MOF a los colaboradores y el organigrama

5.8.4. Conclusiones:

- La aplicación del organigrama contribuyó en la mejora de los colaboradores de SENATI.
- Los colaboradores se sintieron entusiasmados al ver que estaban dentro de un organigrama y a la vez éste les ayudó a que se desempeñen mejor en sus actividades ya que conocieron mejor sus funciones.

5.9. Evaluación

La evaluación se realizó a través del test de desempeño laboral anexo n° -- después de implementado y aplicado el nuevo modelo de diseño organizacional a SENATI

Es por ello que en consideración a los objetivos alcanzados podemos recomendar la matriz de seguimiento para llevar una revisión constante.

5.9.1. Matriz de seguimiento para la revisión

Esta matriz generalmente se realiza al momento en que se finaliza el proyecto, puesto que tiene como objetivo hacer seguimiento constante del cumplimiento del objetivo, determinar cuáles han sido los alcances de la implementación de un modelo organizacional para que mejore el desempeño laboral de los colaboradores

Mediante la revisión de resultados también permitirá informar y llegar a compromisos colectivos para conseguir metas y gestionar de manera adecuada los recursos y procesos.

OBJETIVO								
ACTIVIDADES	META PROPUESTA	META ALCANZADA	GRADO DE EJECUCIÓN	TPO. PREVISTO	TPO. ALCANZADO	RECURSOS PREVISTOS	RECURSOS EMPLEADOS	GRADO DE EJECUCIÓN
RESPONSABLE								

Fuente: Libro de Richard Daft

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y

RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- a. La implementación de un modelo de Diseño Organizacional contribuye significativamente a la mejora del Desempeño Laboral de los trabajadores del SENATI.
- b. Después de diagnosticar la estructura organizacional se pudo observar que la dimensión de formalización se encuentra bien constituida, en cuanto a la centralización cuenta con un organigrama a nivel nacional, dificultando la identificación de los puestos de trabajo a nivel zonal, eso nos afirma que la especialización no garantiza que la división del trabajo alcance el logro de los objetivos de la organización
- c. Las dimensiones más importantes que influyen en el desempeño laboral en la empresa SENATI son los rasgos de la personalidad, competencias, y logro de metas.
- d. Al evaluar el desempeño laboral de los colaboradores de SENATI, antes de la implementación del modelo de diseño organizacional se concluyó que tenían un bajo nivel de desempeño; ya que no se sentían identificados estructuralmente dentro de la organización.
- e. La implementación del diseño organizacional orgánico fue favorable para mejorar significativamente el desempeño laboral de los trabajadores del SENATI ya que contaban con una estructura vertical nacional mas no por zonales lo cual hacia que los colaboradores no se sientan incluidos dentro de los cargos y puestos de trabajo del organigrama.

6.2.Recomendaciones

- a) Se recomienda dotar con personal que se ajuste a las especificaciones del puesto de trabajo descritas en el MOF.
- b) Efectuar la actualización permanentemente del organigrama y el MOF en función de la dinámica organizacional y a la matriz de seguimiento recomendada.
- c) Proponer programas de capacitaciones e incentivos para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores.
- d) Realizar de manera permanente a los instructores, la evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales.
- e) Recompensar a los empleados que superan los estándares de desempeño, para lograr armonía y sentido de identificación del personal con la organización.

Referencias Bibliográficas

- Bohlander, G., Snell, S. (2009) *Administración de Recursos Humanos* (14° ed.). México: Cenagage Learning
- Campbell, J. (1990). *Monografías*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos101/consideraciones-acerca-evaluacion-del-desempeno-laboral/consideraciones-acerca-evaluacion-del-desempeno-laboral.shtml>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (9° ed.). México: MacGraw-Hill/Interamericana.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5° ed.). Bogotá: McGraw-Hill/Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (2° ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Coello, V. (2014). *Condiciones Laborales que afectan el desempeño laboral de los asesores de América Call Center (ACC) del Departamento Inbound Pymes, empresa contratada para prestar servicios a Conecel (CLARO)*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- García, M. (2004). *El Diseño Organizacional del Centro Educativo en sus Formas de Planificación y Organización*. Lima: Pontifica Universidad Católica del Perú.
- Graus, E. (21 de mayo de 2013). *SlideShare*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/EtienneGT/presentacion-modelo-mecanicista-y-orgnico>
- Gonzales, M., & Olivares, S. (1999) *Comportamiento Organizacional, un enfoque latinoamericano*. México: Cescsa
- Hellriegel, D., & J. Slocum. (2004). *Comportamiento organizacional* (10° ed.). México: Thomsom.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2010). *Comportamiento Organizacional* (12° ed.). México: Pearson.
- Hose, C. (21 de agosto de 2016). *eHow*. Obtenido de http://www.ehowenespanol.com/definicion-desempeno-laboral-info_149860/
- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2006). *Comportamiento Organizacional* (7° ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana.

- Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Administración. Una Perspectiva Global* (11° ed.). México: McGraw-Hill.
- Mino, E. (2014). *Correlación entre el Clima Organizacional y el Desempeño en los Trabajadores del restaurant de Parrillas Marakso 490 del Departamento de Lambayeque*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Mintzberg, H. (1988). *La Estructura de las Organizaciones*. Madrid: Ariel.
- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal*. NEGOTIUM, 34.
- Rico, R., & otros. (2004). *Teorías implícitas, diseño organizacional y eficacia*. Revista Interamericana de Psicología, 121-130.
- Robbins, S. (1987) *Administración Teoría y Práctica*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana
- Robbins, S., Coulter, M. (1987) *Administración* (10° ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (2009). *Administración* (6° ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Valderrama, M. (2015). *Propuesta del Diseño Organizacional para mejorar la Gestión Pública del Instituto Vial Provincial de la Provincia de Gran Chimú*. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.
- Valdivia, C. (2014). *El Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del personal de la Empresa DANPER - Trujillo S.A.C*. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.
- Werther, B., Davis, K (1991). *Administración de Personal y Recursos Humanos* (3° ed.). México: McGraw-Hill
- Werther, B., Davis, K (1995). *Administración de Personal y Recursos Humanos* (4° ed.). México: McGraw-Hill
- Yagual, F. (2013). *Diseño Organizacional para la empresa Operadora de Turismo Carol Tour S.A del Cantón Salinas de La Provincia de Santa Elena año 2013*. Ecuador: Universidad Estatal Península de Santa Elena

