

ANEXO N°1

TAREAS INVOLUCRADAS:

ANÁLISIS CON QUIENES TOMAN DECISIONES

Para llevar a cabo este análisis se hizo una entrevista al Gerente General Ing. Wilson Chungara Bejarano, quien nos dió la siguiente información:

1. ¿Cuáles son los antecedentes de la consultora “COTEDMA”?

La consultora COTEDMA (EMPRESA CONSULTORA TECNICA DE MEDIO AMBIENTE), fue creada el 23 de febrero de 2007, como empresa unipersonal, viendo la necesidad de que en el departamento de Tarija no existen empresas que se dediquen al consultoría, servicios profesionales y técnicos. Construcción de edificios completos o de partes de edificios, obras de ingeniería civil. Venta al por mayor de maquinaria, equipo y materiales, importación y exportación. La misma cuenta con el personal calificado y con el equipamiento adecuado.

La consultora "COTEDMA", está integrada por siete colaboradores fijos, los cuales tienen como principal objetivo mantener completamente satisfecho al sector de construcción contando con el mejor profesionalismo y ayudando al mercado competente a tomar las mejores decisiones.

La consultora está conformada por los siguientes colaboradores:

Ing. Wilson Chungara Bejarano. (GERENTE GENERAL).

Lic. Luis Ortega Velásquez. (ADMINISTRADOR).

Ing. Sonia López Castillo. (AMBIENTALISTA).

Ing. Jorge Rodríguez Espada. (ING. CIVIL).

Ing. William Zenteno. (ING. CIVIL).

Ing. Juan Carlos Chungara Bejarano. (ING. CIVIL).

Lic. José Medina Márquez. (CONTADOR).

Existen también colaboradores eventuales cuando la demanda se eleva y los colaboradores fijos no son suficientes para la entrega a tiempo.

2. ¿Cuál es su misión, visión y objetivos de su consultora “COTEDMA”?

La consultora en tal no cuenta con misión, visión y objetivos establecidos actualmente.

3. ¿Qué servicios ofrece la consultora “COTEDMA”?

Ofrece consultorías, servicios profesionales y técnicos, construcción de edificios completos o de partes de edificios, obras de ingeniería civil, venta al por mayor de maquinaria, equipo y materiales, importación y exportación de los mismos.

4. ¿Existen algunos problemas al ofrecer sus servicios?

En nuestra empresa contamos con siete colaboradores fijos y en algunas ocasiones cuando la demanda así lo precisa contratamos trabajadores eventuales, esto hace que cada empleado se confunda y no sepa que actividades realizar exactamente a tal grado que afecta en nuestros servicios.

5. ¿Quiénes son sus competidores?

Si existen competidores, pero no ofrecen todos los servicios que nosotros brindamos, entre estos están: consultora Arinsur, MTCB, SICA Y DESING.

6. ¿Qué opinión tiene sobre ellos?

El campo de la construcción es muy amplio, existen infinidad de cosas por aconsejar a una empresa constructora, por lo mismo, a los que consideramos nuestros competidores tienen diferentes actividades a las nuestras.

ENTREVISTAS CON EXPERTOS

Entrevista realizada al Ing. Juan Carlos Chungara Bejarano:

1. ¿Qué tipos de servicios considera usted que necesitan las empresas constructoras?

En mi opinión en su mayoría lo que más requieren es consultoría sobre las construcciones de edificios y precios de maquinarias.

2. ¿Qué facilidades ofrecen a sus clientes?

La consultoría en general, a nivel que lo deseen tanto profesional como técnico, los mejores precios y la disponibilidad completa que existe por parte de la empresa.

3. ¿En su opinión que problemas cree que existe en su empresa?

La comunicación entre colaboradores y la coordinación correcta de las actividades.

4. ¿La demanda porque llegaría a variar?

En los servicios que brindamos, por ejemplo: consultoría en construcción de edificios, llegaría a variar la demanda por factores climatológicos, la economía, localización, etc.

5. ¿Cómo dan a conocer sus servicios?

Lo hacemos de diferentes maneras: publicidad por las redes sociales, televisión, radio y lo más importante publicidad por parte de nuestros clientes que hablan de la calidad de nuestros servicios.

ANÁLISIS DE LOS DATOS SECUNDARIOS

Los datos secundarios se obtuvieron de la biblioteca especializada de la Facultad de Ciencias económicas y Financieras y del departamento administrativo de la carrera de Administración de Empresas.

ANEXO N°2

“EL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN” En un sentido amplio, el entorno es infinito y abarca todo lo que está fuera de la organización; sin embargo, en el análisis que se presenta aquí se consideran sólo los aspectos del entorno a los cuales la organización es sensible y a los que tiene que responder para sobrevivir. Así, el entorno de la organización se define como todos los elementos que están fuera de las fronteras de la organización y tienen el potencial para afectarla en todo o en parte.”

Teoría y diseño organizacional DÉCIMA EDICIÓN Richard L. Daft pag 142

<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a470398d881ef04626b994461fc4879b.pdf>

Factores Claves en el Diseño Organizacional

Todo diseño organizacional (con mayor descentralización y delegación de autoridad a los empleados) soluciona algunos problemas, pero al mismo tiempo crea otros. Cada diseño organizacional presenta algunos inconvenientes, la clave radica en seleccionar un diseño organizacional que los minimice. Es posible identificar algunas variables para cada uno de los tres factores primarios: ambientales, estratégicos y tecnológicos, que afectan las decisiones de diseño organizacional. Otros factores (por ejemplo proveedores, consumidores y nuevos competidores) pueden afectar también el diseño organizacional.

<http://www.eoi.es/blogs/miguelanibalechavarria/2012/02/27/disenio-organizacional/>

El diseño organizacional es un elemento administrativo que se encarga de estructurar ordenada y sinérgicamente las diversas unidades orgánicas de una institución. Asimismo, busca brindar las condiciones racionales óptimas para que pueda operar en el día a día. Con esa intención es imprescindible un exhaustivo análisis de condicionantes exógenos y componentes endógenos que contribuirán en el perfil del diseño organizacional a ser construido.

Por condicionantes exógenos se puede entender a las variables del entorno de la empresa sobre las cuales no se tiene control: amenazas y/o oportunidades de tipo económicas, políticas, legales, sociales, ambientales, de mercado, etc. Mientras tanto, los componentes endógenos son variables del entorno de la empresa, sobre las cuales si tiene control la empresa para decidir: niveles jerárquicos amplitud de mano, descentralización/centralización, comunicación, etc.

Existen tres elementos centrales a ser definidos y elaborados cuando se desea diseñar o re-diseñar una institución, sea de manera general o parcial. En primer lugar, debe definirse el modelo organizacional más idóneo; en segundo lugar, dicho modelo debe reflejarse en un gráfico denominado organigrama; y finalmente, debe considerarse la elaboración de manuales organizacionales que contemple las explicaciones detalladas necesarias, para poder entender cómo opera la organización.

Enrique Louffat es profesor en Curso Administración y diseño organizacional del PEE de ESAN.

<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/03/04/que-se-entiende-por-diseno-organizacional/>

ANEXO N° 3

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA JUAN MISAEL SARACHO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MATERIA: TRABAJO DE PROFESIONALIZACIÓN

Encuesta dirigida al personal de la consultora “COTEDMA”

Objetivo: La presente encuesta tiene la finalidad de recabar información referida a las actividades, tareas, funciones, procesos y procedimientos a objeto de diseñar un manual organizacional.

1. Según su criterio, clasifique aquel aspecto organizacional que le dé más importancia y asígnele el número 1, después, busque el segundo elemento y asígnele el número 2, continúe este procedimiento hasta que haya clasificado todos los elementos en el orden de importancia.

Al elemento que menos importancia le dé, debe asignarle el número 6.

No debe asignar a dos elementos el mismo número de clasificación.

ASPECTOS	ORDEN DE CLASIFICACIÓN
1. Descripción de mi puesto	
2. Tengo claro a quien reportar los problemas.	<input type="checkbox"/>
3. Tengo bien definido como realizar mi trabajo	
4. Tengo una ubicación definida en el organigrama	
5. Conozco los objetivos de mi puesto de trabajo	
6. Conozco con que áreas interactuar para realizar mis tareas	

2. ¿Conoce con detalles cuáles son sus funciones?

SI

NO

3. A continuación, presentamos diversas opciones sobre los elementos de planeación organizacional, para conocer si los mismos están establecidos en la Consultora. Por favor indicar si está de acuerdo o en desacuerdo con cada una, marcando con una X su elección en la siguiente escala:

1= Por completo en desacuerdo

2= En desacuerdo

3= No estoy de acuerdo ni en desacuerdo

4= De acuerdo

5= Por completo de acuerdo

ELEMENTOS DE PLANEACION	Por completo en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Por completo de acuerdo
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Conozco claramente las actividades que debo realizar de acuerdo a mi cargo.					
No sé a quién reportar los avances y dificultades de mi trabajo.					
Conozco los objetivos de mi puesto.					
No sé qué procedimientos seguir para desarrollar de forma efectiva mi trabajo.					
Mis compañeros de trabajo y yo en algunas ocasiones realizamos las mismas actividades.					
No recibo orientación de mi inmediato superior para continuar con mis tareas asignadas.					

4. ¿Qué opinión tiene usted sobre el organigrama actual de la empresa para desarrollar sus funciones?

Bueno

Malo

5. De acuerdo a la pregunta anterior ordene los siguientes aspectos del organigrama, asignándole el numero 1 al que tenga mayor importancia , busque el segundo elemento y asígnele el número 2, continúe este procedimiento hasta que haya clasificado todos los elementos en el orden de importancia.

Al elemento que menos importancia le dé, debe asignarle el número 5.

No debe asignar a dos elementos el mismo número de clasificación.

ASPECTO	ORDEN DE CLASIFICACIÓN
Es difícil identificar mi puesto en el organigrama	
No sé a qué área reportarme.	
No sé qué área colabora conmigo en el desempeño de las tareas.	
Muchos cargos similares al mío.	
Desconozco que cargo es superior o que cargo es del mismo nivel que el mío	

6. ¿Alguna vez ha realizado actividades que crea no corresponden a su cargo?

SI

NO

7. ¿En el momento en el que ingreso a la empresa se le dieron instrucciones específicas acerca de sus funciones a desarrollar?

SI

NO

8. ¿Los trabajadores reciben la suficiente formación e información que les permita trabajar de forma clara y concisa?

SI

NO

9. ¿Cómo son las relaciones con los compañeros son jerárquicas o funcionales?

Formales

Informales

10. ¿Le han correspondido tareas de otros trabajadores (sobrecarga laboral), llevándolo al incumplimiento de sus funciones?

SI

NO

11. Usted, ¿en cuál de los siguientes departamentos desempeña su trabajo? (marque con una X en el departamento que desempeña sus tareas y funciones).

Área administrativa Área técnica Asesoría legal

12. Con que otros cargos se relaciona para coordinar sus actividades específicas (marque una opción)

Gerente general Empleado
Sub gerente Ninguno

13. ¿Existe un medio para transmitir información a todo el personal?

SI NO

14. ¿Qué medios se utiliza para transmitir la información a todo el personal de la consultora "COTEDMA"?

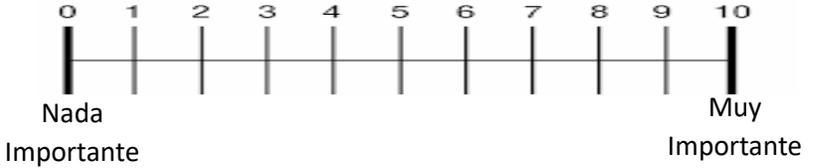
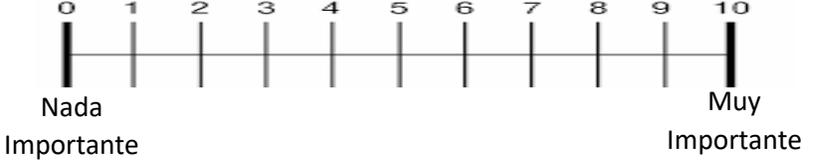
Memorándum Verbal
Computadora Correo electrónico
Teléfono

15. ¿Usted considera importante la implementación de un manual de procedimientos para la Consultora "COTEDMA"? (si su respuesta es negativa aquí finaliza el cuestionario)

SI
NO

16. Considerando la respuesta a la pregunta anterior, a continuación, presentamos diversas opciones sobre los elementos que se deben considerar en la elaboración del manual de procedimientos adecuado para la Consultara “COTEDMA”, por favor, indicar el grado de importancia que le da a cada aspecto, marcando con una X su elección en la siguiente escala, donde 0 es nada importante y va ascendiendo hasta 10 la cual es muy importante.

ELEMENTOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
Establecer claramente los objetivos de mi puesto	<p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Nada Importante Muy Importante</p>
La definir de políticas, guías, procedimientos y normas a aplicar.	<p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Nada Importante Muy Importante</p>
Evaluar del sistema de organización.	<p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Nada Importante Muy Importante</p>
Definir claramente mi autoridad y responsabilidad.	<p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Nada Importante Muy Importante</p>
Mostrar la aplicabilidad de las normas de protección y utilización de recursos.	<p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Nada Importante Muy Importante</p>
Aplicar un sistema de méritos y sanciones para la administración de personal.	<p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Nada Importante Muy Importante</p>
Realizar recomendaciones sobre mi trabajo realizado.	<p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>Nada Importante Muy Importante</p>

<p>Crear un sistema de información que permita alcanzar los objetivos.</p>	
<p>Establecer de procedimientos y normas para mi puesto.</p>	
<p>Instituir métodos de control y evaluación de la gestión.</p>	
<p>Establecer de programas de permanencia y capacitación de personal.</p>	
<p>Elaborar sistemas de normas y trámites de los procedimientos.</p>	

	A. Necesario/Deseable (50%)		A. Favorable (30%)	
Compromiso	Respetar las normas de la empresa.	3.25	Muestra disponibilidad para ayudar a sus compañeros (de su área o departamento u otro/a).	3
	Se esfuerza por adaptarse a las costumbres de la empresa y llevarse bien con sus compañeros.	3	Se siente orgulloso de pertenecer a la organización.	2
	Conoce la organización (estructura, negocio, procesos, objetivos, etc.).	3	Se preocupa por transmitir una imagen positiva de la organización.	2.5
	Respetar a sus superiores y sigue sus indicaciones.	3.25		
Responsabilidad	Se responsabiliza de sus tareas y actividades y responde de sus actos.	4.25	Desarrolla propuestas y toma decisiones que incluyen mejoras (gestión, organización, etc.) para su área o departamento (ha presentado al menos una propuesta viable a	4.25
	No toma decisiones que no son de su ámbito de actuación, sino que recurre a sus superiores en casos que exceden de sus capacidades	4	Desarrolla propuestas y toma decisiones que incluyen mejoras (gestión, organización, etc.) para su área o departamento (ha presentado al menos una propuesta viable a su responsable y ésta se ha puesto en práctica).	3.25

	Cumple con los plazos.	4.25		
Cooperación	Muestra interés y predisposición para trabajar en equipo.	2.5	Mantiene al resto de miembros del equipo informados.	3
	Ayuda a sus compañeros/supervisores cuando se lo piden.	2.5	Busca objetivos y metas comunes para trabajar con sus compañeros.	1
	Mantiene dentro del ámbito laboral buenas relaciones con los compañeros.	2	Escucha a las opiniones de sus compañeros y éstos se sienten valorados por el individuo evaluado.	2
	Se muestra colaborador, no competitivo.	3		
	Se asegura y comprueba la validez de su trabajo antes de pasarlo a un cliente o un superior.	5	Cuestiona los mecanismos establecidos y descubre formas para mejorar la agilidad del trabajo realizado sin restarle eficacia/eficiencia.	2

Preocupación por el orden y la calidad	Puede demostrar y defender el trabajo realizado frente a un cliente o un superior, pues el trabajo realizado está fundamentado y es de calidad.	5	Es reconocido por los clientes por brindar servicios de alta calidad y sus proyectos (los dirigidos por el individuo) suelen ser satisfactorios (mín. 75%).	1.5
			Documenta cada paso que realiza en un proyecto y lleva un registro de cada una de las tareas que realiza, demostrando orden y limpieza.	2.5
Mejora continua	Avanza y desarrolla nuevos conocimientos conforme adquiere experiencia y evoluciona en la empresa.	4	Revisa el trabajo de su equipo, propone mejoras en la gestión y organización y consigue que el equipo de trabajo sea más eficiente (al menos un 5% de rentabilidad extra para el proyecto o tarea, esto se consigue realizando las	3
	Informa a sus superiores en caso de detectar un error que se ve incapaz de resolver por sí mismo.	1		
	Total, categoría: Necesaria/Deseable	50	Total, categoría: Favorable	30

A. Muy favorable (20%)	TOTAL
Promueve la filosofía y los valores de la organización entre sus subordinados y compañeros.	1
Se ha mantenido fiel a la empresa aun habiendo recibido ofertas de otras empresas competidoras (de las cuáles hay constancia/evidencia).	2
Antepone las necesidades de la empresa a las suyas propias (prioridades, preferencias, etc.).	2
Propone mejoras y realiza propuestas que al mismo coste incrementan la satisfacción del cliente, aspirando a alcanzar el mejor resultado posible.	2
Cumple los plazos a tiempo y a menudo antes de que finalice el plazo (25% de las tareas o proyectos).	2

25

25

<p>Asume un nivel de responsabilidad superior al esperado para un individuo de su nivel o posición.</p>	<p>1</p>	
<p>Fomenta el espíritu de equipo y el sentimiento de integración para cada uno de los miembros del equipo.</p>	<p>1</p>	
<p>Promueve la colaboración con otros equipos de trabajo.</p>	<p>1</p>	<p>20</p>
<p>Realiza acciones enfocadas a lograr un buen clima de trabajo (reuniones, colaboración con los miembros, escucha activa, etc.).</p>	<p>1</p>	
<p>Reconoce y defiende la identidad del grupo.</p>	<p>1</p>	
<p>Los clientes solicitan ser atendidos por el empleado y los compañeros quieren formar parte de su equipo de trabajo.</p>	<p>1</p>	

<p>Es ejemplo de orden y limpieza y en todo momento se pueden encontrar los documentos relativos a sus proyectos o tareas.</p>	<p>2</p>	<p>20</p>
<p>Consigue que los proyectos o tareas incrementen su rentabilidad en más de un 10%, esto se consigue realizando las tareas o actividades relativas al proyecto en un tiempo inferior al que se estimó y se facturó al cliente.</p>	<p>1.5</p>	<p>10</p>
<p>Involucra a los miembros de su equipo para que propongan mejoras y contribuyan al logro de los objetivos.</p>	<p>0.5</p>	
<p>Total, categoría: Muy favorable</p>	<p>20</p>	<p>100</p>

		A. Necesario/Deseable (50%)	A. Favorable (30%)	A. Muy favorable (20%)		
Compromiso	Respeto las normas de la empresa.	1	Muestra disponibilidad para ayudar a sus compañeros (de su área o departamento u otro/a).	0	Promueve la filosofía y los valores de la organización entre sus subordinados y compañeros.	0
	Se esfuerza por adaptarse a las costumbres de la empresa y llevarse bien con sus compañeros.	1	Se siente orgulloso de pertenecer a la organización.	1	Se ha mantenido fiel a la empresa aun habiendo recibido ofertas de otras empresas competidoras (de las cuáles hay constancia/ evidencia).	0
	Conoce la organización (estructura, negocio, procesos, objetivos, etc.).	1	Se preocupa por transmitir una imagen positiva de la organización.	0	Antepone las necesidades de la empresa a las suyas propias (prioridades, preferencias, etc.).	0
	Respeto a sus superiores y sigue sus indicaciones.	0				
Responsabilidad	Se responsabiliza de sus tareas y actividades y responde de sus actos.	1	Desarrolla propuestas y toma decisiones que incluyen mejoras (gestión, organización, etc.) para su área o departamento (ha presentado al menos una propuesta viable a su responsable y ésta se ha puesto en práctica).	0	Propone mejoras y realiza propuestas que al mismo coste incrementan la satisfacción del cliente, aspirando a alcanzar el mejor resultado posible.	0
	No toma decisiones que no son de su ámbito de actuación, sino que recurre a sus superiores en casos que exceden de sus capacidades	1	Desarrolla propuestas y toma decisiones que incluyen mejoras (gestión, organización, etc.) para su área o departamento (ha presentado al menos una propuesta viable a su responsable y ésta se ha puesto en práctica).	0	Cumple los plazos a tiempo y a menudo antes de que finalice el plazo (25% de las tareas o proyectos).	0

	Cumple con los plazos.	1			Asume un nivel de responsabilidad superior al esperado para un individuo de su nivel o posición.	
Cooperación	Muestra interés y predisposición para trabajar en equipo.	1	Mantiene al resto de miembros del equipo informados.	0	Fomenta el espíritu de equipo y el sentimiento de integración para cada uno de los miembros del equipo.	1
	Ayuda a sus compañeros/supervisores cuando se lo piden.	1	Busca objetivos y metas comunes para trabajar con sus compañeros.	0	Promueve la colaboración con otros equipos de trabajo.	0
	Mantiene dentro del ámbito laboral buenas relaciones con los compañeros.	1	Escucha a las opiniones de sus compañeros y éstos se sienten valorados por el individuo evaluado.	0	Realiza acciones enfocadas a lograr un buen clima de trabajo (reuniones, colaboración con los miembros, escucha activa, etc.).	0
	Se muestra colaborador, no competitivo.	1			Reconoce y defiende la identidad del grupo.	0
Preocupación por el orden y la calidad	Se asegura y comprueba la validez de su trabajo antes de pasarlo a un cliente o un superior.	1	Cuestiona los mecanismos establecidos y descubre formas para mejorar la agilidad del trabajo realizado sin restarle eficacia/eficiencia.	0	Los clientes solicitan ser atendidos por el empleado y los compañeros quieren formar parte de su equipo de trabajo.	0
	Puede demostrar y defender el trabajo realizado frente a un cliente o un superior, pues el trabajo realizado está fundamentado y es de calidad.	1	Es reconocido por los clientes por brindar servicios de alta calidad y sus proyectos (los dirigidos por el individuo) suelen ser satisfactorios (mín. 75%).	0	Es ejemplo de orden y limpieza y en todo momento se pueden encontrar los documentos relativos a sus proyectos o tareas.	0
			Documenta cada paso que realiza en un proyecto y lleva un registro de cada una de las tareas que realiza, demostrando orden y limpieza.	0		

Mejora continua	Avanza y desarrolla nuevos conocimientos conforme adquiere experiencia y evoluciona en la empresa. 1		Revisa el trabajo de su equipo, propone mejoras en la gestión y organización y consigue que el equipo de trabajo sea más eficiente (al menos un 5% de rentabilidad extra para el proyecto o tarea, esto se consigue realizando las tareas o actividades relativas al proyecto en un tiempo inferior al que se estimó y se facturó al cliente). 0		Consigue que los proyectos o tareas incrementen su rentabilidad en más de un 10%, esto se consigue realizando las tareas o actividades relativas al proyecto en un tiempo inferior al que se estimó y se facturó al cliente. 0	
	Informa a sus superiores en caso de detectar un error que se ve incapaz de resolver por sí mismo. 1				Involucra a los miembros de su equipo para que propongan mejoras y contribuyan al logro de los objetivos. 1	
	Total, categoría: Necesaria/Deseable 14		Total, categoría: Favorable		Total, categoría: Muy favorable 0	

TOTAL
25
25

A. Necesario/Deseable (50%) A. Favorable (30%)				
Compromiso	Respeto las normas de la empresa.	3.25	Muestra disponibilidad para ayudar a sus compañeros (de su área o departamento u otro/a).	0
	Se esfuerza por adaptarse a las costumbres de la empresa y llevarse bien con sus compañeros.	3	Se siente orgulloso de pertenecer a la organización.	2
	Conoce la organización (estructura, negocio, procesos, objetivos, etc.).	3	Se preocupa por transmitir una imagen positiva de la organización.	0
	Respeto a sus superiores y sigue sus indicaciones.	0		0
Responsabilidad	Se responsabiliza de sus tareas y actividades y responde de sus actos.	4.25	Desarrolla propuestas y toma decisiones que incluyen mejoras (gestión, organización, etc.) para su área o departamento (ha presentado al menos una propuesta viable a su responsable y ésta se ha puesto en práctica).	0
	No toma decisiones que no son de su ámbito de actuación, sino que recurre a sus superiores en casos que exceden de sus capacidades	4	Desarrolla propuestas y toma decisiones que incluyen mejoras (gestión, organización, etc.) para su área o departamento (ha presentado al menos una propuesta viable a su responsable y ésta se ha puesto en práctica).	0

20
20

	Cumple con los plazos.	4.25		0
Cooperación	Muestra interés y predisposición para trabajar en equipo.	2.5	Mantiene al resto de miembros del equipo informados.	0
	Ayuda a sus compañeros/supervisores cuando se lo piden.	2.5	Busca objetivos y metas comunes para trabajar con sus compañeros.	0
	Mantiene dentro del ámbito laboral buenas relaciones con los compañeros.	2	Escucha a las opiniones de sus compañeros y éstos se sienten valorados por el individuo evaluado.	0
	Se muestra colaborador, no competitivo.	3		0
	Se asegura y comprueba la validez de su trabajo antes de pasarlo a un cliente o un superior.	5	Cuestiona los mecanismos establecidos y descubre formas para mejorar la agilidad del trabajo realizado sin restarle eficacia/eficiencia.	0
Preocupación por el orden y la calidad	Puede demostrar y defender el trabajo realizado frente a un cliente o un superior, pues el trabajo realizado está fundamentado y es de calidad.	5	Es reconocido por los clientes por brindar servicios de alta calidad y sus proyectos (los dirigidos por el individuo) suelen ser satisfactorios (mín. 75%).	0
		0	Documenta cada paso que realiza en un proyecto y lleva un registro de cada una de las tareas que realiza, demostrando orden y limpieza.	0

10
100

Mejora continua	<p>Avanza y desarrolla nuevos conocimientos conforme adquiere 4 experiencia y evoluciona en la empresa.</p>	<p>Revisa el trabajo de su equipo, propone mejoras en la gestión y organización y consigue que el equipo de trabajo sea más eficiente (al menos un 5% de rentabilidad extra para el proyecto o tarea, esto se consigue realizando las tareas o actividades relativas al proyecto en un tiempo inferior al que se estimó y se facturó al cliente).</p>	0
	<p>Informa a sus superiores en caso de detectar un error que se ve incapaz de resolver por sí mismo. 1</p>		0
	<p>Total, categoría: Necesaria/Deseable</p>	46.75	<p>Total, categoría: Favorable</p>

A. Muy favorable (20%)	TOTAL
Promueve la filosofía y los valores de la organización entre sus subordinados y compañeros.	0
Se ha mantenido fiel a la empresa aun habiendo recibido ofertas de otras empresas competidoras (de las cuáles hay constancia/ evidencia).	25
Antepone las necesidades de la empresa a las suyas propias (prioridades, preferencias, etc.).	0
0	0
Propone mejoras y realiza propuestas que al mismo coste incrementan la satisfacción del cliente, aspirando a alcanzar el mejor resultado posible.	0
Cumple los plazos a tiempo y a menudo antes de que finalice el plazo (25% de las tareas o proyectos).	25

Asume un nivel de responsabilidad superior al esperado para un individuo de su nivel o posición.	0	
Fomenta el espíritu de equipo y el sentimiento de integración para cada uno de los miembros del equipo.	1	
Promueve la colaboración con otros equipos de trabajo.	0	
Realiza acciones enfocadas a lograr un buen clima de trabajo (reuniones, colaboración con los miembros, escucha activa, etc.).	0	20
Reconoce y defiende la identidad del grupo.	0	
Los clientes solicitan ser atendidos por el empleado y los compañeros quieren formar parte de su equipo de trabajo.	0	
Es ejemplo de orden y limpieza y en todo momento se pueden encontrar los documentos relativos a sus proyectos o tareas.	0	20
	0	

<p>Consigue que los proyectos o tareas incrementen su rentabilidad en más de un 10%, esto se consigue realizando las tareas o actividades relativas al proyecto en un tiempo inferior al que se estimó y se facturó al cliente.</p>	0	10
<p>Involucra a los miembros de su equipo para que propongan mejoras y contribuyan al logro de los objetivos.</p>	0.5	
<p>Total, categoría: Muy favorable</p>	1.5	50

		A. Necesario/Deseable (50%)	A. Favorable (30%)	A. Muy favorable (20%)		
Compromiso	Respeto las normas de la empresa.	1	Muestra disponibilidad para ayudar a sus compañeros (de su área o departamento u otro/a).	1	Promueve la filosofía y los valores de la organización entre sus subordinados y compañeros.	0
	Se esfuerza por adaptarse a las costumbres de la empresa y llevarse bien con sus compañeros.	1	Se siente orgulloso de pertenecer a la organización.	0	Se ha mantenido fiel a la empresa aun habiendo recibido ofertas de otras empresas competidoras (de las cuáles hay constancia/evidencia).	0
	Conoce la organización (estructura, negocio, procesos, objetivos, etc.).	1	Se preocupa por transmitir una imagen positiva de la organización.	0	Antepone las necesidades de la empresa a las suyas propias (prioridades, preferencias, etc.).	0
	Respeto a sus superiores y sigue sus indicaciones.	1				
	Se responsabiliza de sus tareas y actividades y responde de sus actos.	1	Desarrolla propuestas y toma decisiones que incluyen mejoras (gestión, organización, etc.) para su área o departamento (ha presentado al menos una propuesta viable a su responsable y ésta se ha puesto en práctica).	0	Propone mejoras y realiza propuestas que al mismo coste incrementan la satisfacción del cliente, aspirando a alcanzar el mejor resultado posible.	0

Responsabilidad	No toma decisiones que no son de su ámbito de actuación, sino que recurre a sus superiores en casos que exceden de sus capacidades	1	Desarrolla propuestas y toma decisiones que incluyen mejoras (gestión, organización, etc.) para su área o departamento (ha presentado al menos una propuesta viable a su responsable y ésta se ha puesto en práctica).	0	Cumple los plazos a tiempo y a menudo antes de que finalice el plazo (25% de las tareas o proyectos).	0
	Cumple con los plazos.	1			Asume un nivel de responsabilidad superior al esperado para un individuo de su nivel o posición.	0
Cooperación	Muestra interés y predisposición para trabajar en equipo.	1	Mantiene al resto de miembros del equipo informados.	0	Fomenta el espíritu de equipo y el sentimiento de integración para cada uno de los miembros del equipo.	0
	Ayuda a sus compañeros/superiores cuando se lo piden.	1	Busca objetivos y metas comunes para trabajar con sus compañeros.	0	Promueve la colaboración con otros equipos de trabajo.	0
	Mantiene dentro del ámbito laboral buenas relaciones con los compañeros.	1	Escucha a las opiniones de sus compañeros y éstos se sienten valorados por el individuo evaluado.	1	Realiza acciones enfocadas a lograr un buen clima de trabajo (reuniones, colaboración con los miembros, escucha activa, etc.).	0
	Se muestra colaborador, no competitivo.	1			Reconoce y defiende la identidad del grupo.	0
	Se asegura y comprueba la validez de su trabajo antes de pasarlo a un cliente o un superior.	0	Cuestiona los mecanismos establecidos y descubre formas para mejorar la agilidad del trabajo realizado sin restarle eficacia/eficiencia.	0	Los clientes solicitan ser atendidos por el empleado y los compañeros quieren formar parte de su equipo de trabajo.	0

Preocupación por el orden y la calidad	Puede demostrar y defender el trabajo realizado frente a un cliente o un superior, pues el trabajo realizado está fundamentado y es de calidad. 1		Es reconocido por los clientes por brindar servicios de alta calidad y sus proyectos (los dirigidos por el individuo) suelen ser satisfactorios (mín. 75%). 1		Es ejemplo de orden y limpieza y en todo momento se pueden encontrar los documentos relativos a sus proyectos o tareas. 0	
			Documenta cada paso que realiza en un proyecto y lleva un registro de cada una de las tareas que realiza, demostrando orden y limpieza. 0			
Mejora continua	Avanza y desarrolla nuevos conocimientos conforme adquiere experiencia y evoluciona en la empresa. 0		Revisa el trabajo de su equipo, propone mejoras en la gestión y organización y consigue que el equipo de trabajo sea más eficiente (al menos un 5% de rentabilidad extra para el proyecto o tarea, esto se consigue realizando las tareas o actividades relativas al proyecto en un tiempo inferior al que se estimó y se facturó al cliente). 0		Consigue que los proyectos o tareas incrementen su rentabilidad en más de un 10%, esto se consigue realizando las tareas o actividades relativas al proyecto en un tiempo inferior al que se estimó y se facturó al cliente. 0	
	Informa a sus superiores en caso de detectar un error que se ve incapaz de resolver por sí mismo. 1				Involucra a los miembros de su equipo para que propongan mejoras y contribuyan al logro de los objetivos. 0	
	Total, categoría: Necesaria/Deseable		Total, categoría: Favorable		Total, categoría: Muy favorable	

TOTAL

25

A. Necesario/Deseable (50%) A. Favorable (30%)

Compromiso

Respetar las normas de la empresa.	3.25	Muestra disponibilidad para ayudar a sus compañeros (de su área o departamento u otro/a).	3
Se esfuerza por adaptarse a las costumbres de la empresa y llevarse bien con sus compañeros.	3	Se siente orgulloso de pertenecer a la organización.	0
Conoce la organización (estructura, negocio, procesos, objetivos, etc.).	3	Se preocupa por transmitir una imagen positiva de la organización.	0
Respetar a sus superiores y seguir sus indicaciones.	3.25		0
Se responsabiliza de sus tareas y actividades y responde de sus actos.	4.25	Desarrolla propuestas y toma decisiones que incluyen mejoras (gestión, organización, etc.) para su área o departamento (ha presentado al menos una propuesta viable a su responsable y ésta se ha puesto en práctica).	0

25	Responsabilidad	No toma decisiones que no son de su ámbito de actuación, sino que recurre a sus superiores en casos que exceden de sus capacidades	4	Desarrolla propuestas y toma decisiones que incluyen mejoras (gestión, organización, etc.) para su área o departamento (ha presentado al menos una propuesta viable a su responsable y ésta se ha puesto en práctica).	0
20		Cumple con los plazos.	4.25		0
	Cooperación	Muestra interés y predisposición para trabajar en equipo.	2.5	Mantiene al resto de miembros del equipo informados.	0
		Ayuda a sus compañeros/superiores cuando se lo piden.	2.5	Busca objetivos y metas comunes para trabajar con sus compañeros.	0
		Mantiene dentro del ámbito laboral buenas relaciones con los compañeros.	2	Escucha a las opiniones de sus compañeros y éstos se sienten valorados por el individuo evaluado.	2
		Se muestra colaborador, no competitivo.	3		0
		Se asegura y comprueba la validez de su trabajo antes de pasarlo a un cliente o un superior.	0	Cuestiona los mecanismos establecidos y descubre formas para mejorar la agilidad del trabajo realizado sin restarle eficacia/eficiencia.	0

20	<p>Preocupación por el orden y la calidad</p>	<p>Puede demostrar y defender el trabajo realizado frente a un cliente o un superior, pues el trabajo realizado está fundamentado y es de calidad.</p>	5	<p>Es reconocido por los clientes por brindar servicios de alta calidad y sus proyectos (los dirigidos por el individuo) suelen ser satisfactorios (mín. 75%).</p>	1.5
10		<p>Mejora continua</p>		0	<p>Documenta cada paso que realiza en un proyecto y lleva un registro de cada una de las tareas que realiza, demostrando orden y limpieza.</p>
100			<p>Avanza y desarrolla nuevos conocimientos conforme adquiere experiencia y evoluciona en la empresa.</p>	0	<p>Revisa el trabajo de su equipo, propone mejoras en la gestión y organización y consigue que el equipo de trabajo sea más eficiente (al menos un 5% de rentabilidad extra para el proyecto o tarea, esto se consigue realizando las tareas o actividades relativas al proyecto en un tiempo inferior al que se estimó y se facturó al cliente).</p>
		<p>Informa a sus superiores en caso de detectar un error que se ve incapaz de resolver por sí mismo.</p>	1		0
		<p>Total, categoría: Necesaria/Deseable</p>	41	<p>Total, categoría: Favorable</p>	6.5

A. Muy favorable (20%)**TOTAL**

Promueve la filosofía y los valores de la organización entre sus subordinados y compañeros.	0	25
Se ha mantenido fiel a la empresa aun habiendo recibido ofertas de otras empresas competidoras (de las cuáles hay constancia/ evidencia).	0	
Antepone las necesidades de la empresa a las suyas propias (prioridades, preferencias, etc.).	0	
	0	
Propone mejoras y realiza propuestas que al mismo coste incrementan la satisfacción del cliente, aspirando a alcanzar el mejor resultado posible.	0	

<p>Cumple los plazos a tiempo y a menudo antes de que finalice el plazo (25% de las tareas o proyectos).</p>		25
<p>Asume un nivel de responsabilidad superior al esperado para un individuo de su nivel o posición.</p>		
<p>Fomenta el espíritu de equipo y el sentimiento de integración para cada uno de los miembros del equipo.</p>		
<p>Promueve la colaboración con otros equipos de trabajo.</p>		
<p>Realiza acciones enfocadas a lograr un buen clima de trabajo (reuniones, colaboración con los miembros, escucha activa, etc.).</p>		20
<p>Reconoce y defiende la identidad del grupo.</p>		
<p>Los clientes solicitan ser atendidos por el empleado y los compañeros quieren formar parte de su equipo de trabajo.</p>		

<p>Es ejemplo de orden y limpieza y en todo momento se pueden encontrar los documentos relativos a sus proyectos o tareas.</p>	<p>0</p>	<p>20</p>
	<p>0</p>	
<p>Consigue que los proyectos o tareas incrementen su rentabilidad en más de un 10%, esto se consigue realizando las tareas o actividades relativas al proyecto en un tiempo inferior al que se estimó y se facturó al cliente.</p>	<p>0</p>	<p>10</p>
<p>Involucra a los miembros de su equipo para que propongan mejoras y contribuyan al logro de los objetivos.</p>	<p>0</p>	
<p>Total, categoría: Muy favorable</p>	<p>0</p>	<p>47.5</p>

		A. Necesario/Deseable (50%)	A. Favorable (30%)	A. Muy favorable (20%)		
Compromiso	Respetar las normas de la empresa.	1	Muestra disponibilidad para ayudar a sus	1	Promueve la filosofía y los valores de la	1
	Se esfuerza por adaptarse a las costumbres de la empresa y llevarse bien con sus compañeros.	1	Se siente orgulloso de pertenecer a la organización.	1	Se ha mantenido fiel a la empresa aun habiendo recibido ofertas de otras empresas competidoras (de	0
	Conoce la organización (estructura,	1	Se preocupa por transmitir una imagen positiva de	1	Antepone las necesidades de la empresa a las	0
	Respetar a sus superiores y seguir sus indicaciones.	1				
Responsabilidad	Se responsabiliza de sus tareas y actividades y	1	Desarrolla propuestas y toma decisiones que	1	Propone mejoras y realiza propuestas que al mismo	1
	No toma decisiones que no son de su ámbito	11	Desarrolla propuestas y toma decisiones que	1	Cumple los plazos a tiempo y a menudo antes de	0
	Cumple con los plazos.	1			Asume un nivel de responsabilidad superior al	1
Cooperación	Muestra interés y predisposición para trabajar en	1	Mantiene al resto de miembros del equipo	1	Fomenta el espíritu de equipo y el sentimiento de	1
	Ayuda a sus compañeros/supervisores cuando se	1	Busca objetivos y metas comunes para trabajar con	1	Promueve la colaboración con otros equipos de	1
	Mantiene dentro del ámbito laboral buenas relaciones	1	Escucha a las opiniones de sus compañeros y	1	Realiza acciones enfocadas a lograr un buen clima de	0
	Se muestra colaborador, no competitivo.	0			Reconoce y defiende la identidad del	1
Preocupación por el orden y la calidad	Se asegura y comprueba la validez de su	1	Cuestiona los mecanismos establecidos y	1	Los clientes solicitan ser atendidos por el	1
	Puede demostrar y defender el trabajo realizado frente a	0	Es reconocido por los clientes por brindar servicios	1	Es ejemplo de orden y limpieza y en todo momento	0
			Documenta cada paso que realiza en un proyecto y lleva	0		
Mejora continua	Avanza y desarrolla nuevos conocimientos		Revisa el trabajo de su equipo, propone mejoras	1	Consigue que los proyectos o tareas incrementen su	1
	Informa a sus superiores en caso de detectar un	1			Involucra a los miembros de su equipo para que	1
	Total, categoría: Necesaria/Deseable		Total, categoría: Favorable		Total, categoría: Muy favorable	

TOTAL
25
25
20
20
10
100

	A. Necesaria/Des	A. Favorable (30%)
Compromis	Respetar las normas de la	Muestra disponibilidad
	Se esfuerza por adaptarse a las costumbres de la empresa y llevarse bien con sus	Se siente orgulloso de pertenecer a la organización.
	Conoce la organización	Se preocupa por transmitir una
	Respetar a sus superiores y a sus	
Responsabi	Se responsabiliza de sus tareas y	Desarrolla propuestas y toma
	No toma decisiones que no	Desarrolla propuestas y toma
	Cumple con los plazos	
Cooperació	Muestra interés y predisposición	Mantiene al resto de miembros del
	Ayuda a sus compañeros/super	Busca objetivos y metas comunes
	Mantiene dentro del ámbito laboral	Escucha a las opiniones de sus
	Se muestra colaborador no	
Preocupaci	Se asegura y comprueba la	Cuestiona los mecanismos
	Puede demostrar y defender el trabajo	Es reconocido por los clientes por
		Documenta cada caso que realiza en
Mejora	Avanza y desarrolla nuevos	Revisa el trabajo de su equipo
	Informa a sus superiores en caso	
	Total, categoría: Necesaria/Des	Total, categoría: Favorable

A. MUY favorable		TOTAL
Promueve la filosofía y los	0	25
Se ha mantenido fiel a la empresa aun habiendo recibido ofertas de otras empresas	0	
Antepone las necesidades de la	0	
	0	
Propone mejoras y realiza propuestas	0	25
Cumple los plazos a tiempo y a	0	
Asume un nivel de responsabilidad	2	
Fomenta el espíritu de equipo	1	20
Promueve la colaboración con	1	
Realiza acciones enfocadas a mejorar	0	
Reconoce y defiende la	1	
Los clientes solicitan ser	1	20
Es ejemplo de orden y limpieza y	0	
	0	
Consigue que los proyectos o tareas	0	10
Involucra a los miembros de su	1.5	
Total, categoría: Muy favorable	7.5	58

		A. Necesario/Deseable (50%)	A. Favorable (30%)	A. Muy favorable (20%)		
Compromiso	Respetar las normas de la empresa.	1	Muestra disponibilidad para ayudar a sus	1	Promueve la filosofía y los valores de la	0
	Se esfuerza por adaptarse a las costumbres de la empresa y llevarse bien con sus compañeros.	1	Se siente orgulloso de pertenecer a la organización.	1	Se ha mantenido fiel a la empresa aun habiendo recibido ofertas de otras empresas competidoras (de	0
	Conoce la organización (estructura,	1	Se preocupa por transmitir una imagen positiva de	1	Antepone las necesidades de la empresa a las	0
	Respetar a sus superiores y seguir sus indicaciones.	1				
Responsabilidad	Se responsabiliza de sus tareas y actividades y	1	Desarrolla propuestas y toma decisiones que	1	Propone mejoras y realiza propuestas que al mismo	0
	No toma decisiones que no son de su ámbito	1	Desarrolla propuestas y toma decisiones que	1	Cumple los plazos a tiempo y a menudo antes de	0
	Cumple con los plazos.	1			Asume un nivel de responsabilidad superior al	0
Cooperación	Muestra interés y predisposición para trabajar en	1	Mantiene al resto de miembros del equipo	1	Fomenta el espíritu de equipo y el sentimiento de	0
	Ayuda a sus compañeros/supervisores cuando se	1	Busca objetivos y metas comunes para trabajar con	1	Promueve la colaboración con otros equipos de	0
	Mantiene dentro del ámbito laboral buenas relaciones	1	Escucha a las opiniones de sus compañeros y	1	Realiza acciones enfocadas a lograr un buen clima de	0
	Se muestra colaborador, no competitivo.				Reconoce y defiende la identidad del	
Preocupación por el orden y la calidad	Se asegura y comprueba la validez de su	1	Cuestiona los mecanismos establecidos y	0	Los clientes solicitan ser atendidos por el	0
	Puede demostrar y defender el trabajo realizado frente a	0	Es reconocido por los clientes por brindar servicios	0	Es ejemplo de orden y limpieza y en todo momento	0
			Documenta cada paso que realiza en un proyecto y lleva	0		
Mejora continua	Avanza y desarrolla nuevos conocimientos	0	Revisa el trabajo de su equipo, propone mejoras	0	Consigue que los proyectos o tareas incrementen su	0
	Informa a sus superiores en caso de detectar un	0			Involucra a los miembros de su equipo para que	0
	Total, categoría: Necesaria/Deseable		Total, categoría: Favorable		Total, categoría: Muy favorable	

TOTAL
25
25
20
20
10
100

A. Necesario/Deseable (50%) A. Favorable (30%)				
Compromiso	Respeta las normas de la empresa.	0	Muestra disponibilidad para ayudar a sus	0
	Se esfuerza por adaptarse a las costumbres de la empresa y llevarse bien con sus compañeros.	3.25	Se siente orgulloso de pertenecer a la organización.	3
	Conoce la organización (estructura, Respeto a sus superiores y sigue sus indicaciones.	3	Se preocupa por transmitir una imagen positiva de	2
	Respeto a sus superiores y sigue sus indicaciones.	3		0
Responsabilidad	Se responsabiliza de sus tareas y actividades y	3.25	Desarrolla propuestas y toma decisiones que	0
	No toma decisiones que no son de su ámbito	4.25	Desarrolla propuestas y toma decisiones que	4.25
	Cumple con los plazos.	4		0
Cooperación	Muestra interés y predisposición para trabajar en	4.25	Mantiene al resto de miembros del equipo	0
	Ayuda a sus compañeros/supervisores cuando se	2.5	Busca objetivos y metas comunes para trabajar con	3
	Mantiene dentro del ámbito laboral buenas relaciones	2.5	Escucha a las opiniones de sus compañeros y	1
	Se muestra colaborador, no competitivo.	0		0
	Se asegura y comprueba la validez de su	3	Cuestiona los mecanismos establecidos y	0
Preocupación por el orden y la calidad	Puede demostrar y defender el trabajo realizado frente a	0	Es reconocido por los clientes por brindar servicios	0
		0	Documenta cada paso que realiza en un proyecto y lleva	0
		0	Revisa el trabajo de su equipo, propone mejoras	0
Mejora continua	Avanza y desarrolla nuevos conocimientos	0		0
	Informa a sus superiores en caso de detectar un	0		0
	Total, categoría: Necesaria/Deseable	33	Total, categoría: Favorable	13.25

A. Muy favorable (20%)		TOTAL
Promueve la filosofía y los valores de la empresa	0	25
Se ha mantenido fiel a la empresa aun habiendo recibido ofertas de otras empresas competidoras (de)	0	
Antepone las necesidades de la empresa a las	0	
	0	
Propone mejoras y realiza propuestas que al mismo	0	25
Cumple los plazos a tiempo y a menudo antes de	0	
Asume un nivel de responsabilidad superior al	0	
Fomenta el espíritu de equipo y el sentimiento de	0	20
Promueve la colaboración con otros equipos de	0	
Realiza acciones enfocadas a lograr un buen clima de	0	
Reconoce y defiende la identidad del	0	
Los clientes solicitan ser atendidos por el	0	20
Es ejemplo de orden y limpieza y en todo momento	0	
	0	
Consigue que los proyectos o tareas incrementen su	0	10
Involucra a los miembros de su equipo para que	0	
Total, categoría: Muy favorable	0	46.25

		A. Necesario/Deseable (50%)	A. Favorable (30%)	A. Muy favorable (20%)		
Compromiso	Respeta las normas de la empresa.	1	Muestra disponibilidad para ayudar a sus	1	Promueve la filosofía y los valores de la	1
	Se esfuerza por adaptarse a las costumbres de la empresa y llevarse bien con sus compañeros.	1	Se siente orgulloso de pertenecer a la organización.	1	Se ha mantenido fiel a la empresa aun habiendo recibido ofertas de otras empresas competidoras (de	1
	Conoce la organización (estructura,	1	Se preocupa por transmitir una imagen positiva de	1	Antepone las necesidades de la empresa a las	1
	Respeto a sus superiores y sigue sus indicaciones.	1				
Responsabilidad	Se responsabiliza de sus tareas y actividades y	1	Desarrolla propuestas y toma decisiones que	1	Propone mejoras y realiza propuestas que al mismo	0
	No toma decisiones que no son de su ámbito	1	Desarrolla propuestas y toma decisiones que	1	Cumple los plazos a tiempo y a menudo antes de	1
	Cumple con los plazos.	1			Asume un nivel de responsabilidad superior al	
Cooperación	Muestra interés y predisposición para trabajar en	1	Mantiene al resto de miembros del equipo	1	Fomenta el espíritu de equipo y el sentimiento de	1
	Ayuda a sus compañeros/supervisores cuando se	1	Busca objetivos y metas comunes para trabajar con	1	Promueve la colaboración con otros equipos de	1
	Mantiene dentro del ámbito laboral buenas relaciones	1	Escucha a las opiniones de sus compañeros y	1	Realiza acciones enfocadas a lograr un buen clima de	1
	Se muestra colaborador, no competitivo.	1			Reconoce y defiende la identidad del	1
Preocupación por el orden y la calidad	Se asegura y comprueba la validez de su	1	Cuestiona los mecanismos establecidos y	1	Los clientes solicitan ser atendidos por el	1
	Puede demostrar y defender el trabajo realizado frente a	1	Es reconocido por los clientes por brindar servicios	1	Es ejemplo de orden y limpieza y en todo momento	1
			Documenta cada paso que realiza en un proyecto y lleva	0		
Mejora continua	Avanza y desarrolla nuevos conocimientos	1	Revisa el trabajo de su equipo, propone mejoras	1	Consigue que los proyectos o tareas incrementen su	0
	Informa a sus superiores en caso de detectar un	1			Involucra a los miembros de su equipo para que	1
	Total, categoría: Necesaria/Deseable		Total, categoría: Favorable		Total, categoría: Muy favorable	

TOTAL
25
25
20
20
10
100

A. Necesario/Deseable (50%) A. Favorable (30%)				
Compromiso	Respetar las normas de la empresa.	0	Muestra disponibilidad para ayudar a sus	0
	Se esfuerza por adaptarse a las costumbres de la empresa y llevarse bien con sus compañeros.	3.25	Se siente orgulloso de pertenecer a la organización.	3
	Conoce la organización (estructura,	3	Se preocupa por transmitir una imagen positiva de	2
	Respetar a sus superiores y sigue sus indicaciones.	3		0
Responsabilidad	Se responsabiliza de sus tareas y actividades y	3.25	Desarrolla propuestas y toma decisiones que	0
	No toma decisiones que no son de su ámbito	4.25	Desarrolla propuestas y toma decisiones que	4.25
	Cumple con los plazos.	4		0
Cooperación	Muestra interés y predisposición para trabajar en	4.25	Mantiene al resto de miembros del equipo	0
	Ayuda a sus compañeros/supervisores cuando se	2.5	Busca objetivos y metas comunes para trabajar con	3
	Mantiene dentro del ámbito laboral buenas relaciones	2.5	Escucha a las opiniones de sus compañeros y	1
	Se muestra colaborador, no competitivo.	2		0
	Se asegura y comprueba la validez de su	3	Cuestiona los mecanismos establecidos y	0
Preocupación por el orden y la calidad	Puede demostrar y defender el trabajo realizado frente a	5	Es reconocido por los clientes por brindar servicios	2
		0	Documenta cada paso que realiza en un proyecto y lleva	0
	Avanza y desarrolla nuevos conocimientos	0	Revisa el trabajo de su equipo, propone mejoras	2.5
Mejora continua	Informa a sus superiores en caso de detectar un	4		0
	Total, categoría: Necesaria/Deseable	44	Total, categoría: Favorable	17.75

A. Muy favorable (20%)		TOTAL
Promueve la filosofía y los valores de la empresa	0	25
Se ha mantenido fiel a la empresa aun habiendo recibido ofertas de otras empresas competidoras (de)	1	
Antepone las necesidades de la empresa a las	2	
	0	
Propone mejoras y realiza propuestas que al mismo	0	25
Cumple los plazos a tiempo y a menudo antes de	2	
Asume un nivel de responsabilidad superior al	0	
Fomenta el espíritu de equipo y el sentimiento de	1	20
Promueve la colaboración con otros equipos de	1	
Realiza acciones enfocadas a lograr un buen clima de	1	
Reconoce y defiende la identidad del	1	
Los clientes solicitan ser atendidos por el	1	20
Es ejemplo de orden y limpieza y en todo momento	1	
	0	
Consigue que los proyectos o tareas incrementen su	0	10
Involucra a los miembros de su equipo para que	1.5	
Total, categoría: Muy favorable	12.5	74.25

		A. Necesario/Deseable (50%)	A. Favorable (30%)	A. Muy favorable (20%)		
Compromiso	Respetar las normas de la empresa.	1	Muestra disponibilidad para ayudar a sus	0	Promueve la filosofía y los valores de la	0
	Se esfuerza por adaptarse a las costumbres de la empresa y llevarse bien con sus compañeros.	1	Se siente orgulloso de pertenecer a la organización.	0	Se ha mantenido fiel a la empresa aun habiendo recibido ofertas de otras empresas competidoras (de	0
	Conoce la organización (estructura,	0	Se preocupa por transmitir una imagen positiva de	1	Antepone las necesidades de la empresa a las	0
	Respetar a sus superiores y seguir sus indicaciones.	1				
Responsabilidad	Se responsabiliza de sus tareas y actividades y	1	Desarrolla propuestas y toma decisiones que	0	Propone mejoras y realiza propuestas que al mismo	0
	No toma decisiones que no son de su ámbito	1	Desarrolla propuestas y toma decisiones que	0	Cumple los plazos a tiempo y a menudo antes de	1
	Cumple con los plazos.	1			Asume un nivel de responsabilidad superior al	1
Cooperación	Muestra interés y predisposición para trabajar en	1	Mantiene al resto de miembros del equipo	1	Fomenta el espíritu de equipo y el sentimiento de	1
	Ayuda a sus compañeros/supervisores cuando se	1	Busca objetivos y metas comunes para trabajar con	1	Promueve la colaboración con otros equipos de	1
	Mantiene dentro del ámbito laboral buenas relaciones	1	Escucha a las opiniones de sus compañeros y	0	Realiza acciones enfocadas a lograr un buen clima de	0
	Se muestra colaborador, no competitivo.	1			Reconoce y defiende la identidad del	0
Preocupación por el orden y la calidad	Se asegura y comprueba la validez de su	1	Cuestiona los mecanismos establecidos y	0	Los clientes solicitan ser atendidos por el	1
	Puede demostrar y defender el trabajo realizado frente a	1	Es reconocido por los clientes por brindar servicios	1	Es ejemplo de orden y limpieza y en todo momento	0
			Documenta cada paso que realiza en un proyecto y lleva	0		
Mejora continua	Avanza y desarrolla nuevos conocimientos	1	Revisa el trabajo de su equipo, propone mejoras	1	Consigue que los proyectos o tareas incrementen su	1
	Informa a sus superiores en caso de detectar un	1			Involucra a los miembros de su equipo para que	1
	Total, categoría: Necesaria/Deseable		Total, categoría: Favorable		Total, categoría: Muy favorable	

TOTAL
25
25
20
20
10
100

A. Necesario/Deseable (50%) A. Favorable (30%)				
Compromiso	Respetar las normas de la empresa.	0	Muestra disponibilidad para ayudar a sus	0
	Se esfuerza por adaptarse a las costumbres de la empresa y llevarse bien con sus compañeros.	3.25	Se siente orgulloso de pertenecer a la organización.	0
	Conoce la organización (estructura, Respetar a sus superiores y sigue sus indicaciones.	0	Se preocupa por transmitir una imagen positiva de	2
	Respetar a sus superiores y sigue sus indicaciones.	3		0
Responsabilidad	Se responsabiliza de sus tareas y actividades y	3.25	Desarrolla propuestas y toma decisiones que	0
	No toma decisiones que no son de su ámbito	4.25	Desarrolla propuestas y toma decisiones que	0
	Cumple con los plazos.	4		0
Cooperación	Muestra interés y predisposición para trabajar en	4.25	Mantiene al resto de miembros del equipo	0
	Ayuda a sus compañeros/supervisores cuando se	2.5	Busca objetivos y metas comunes para trabajar con	3
	Mantiene dentro del ámbito laboral buenas relaciones	2.5	Escucha a las opiniones de sus compañeros y	0
	Se muestra colaborador, no competitivo.	2		0
	Se asegura y comprueba la validez de su	3	Cuestiona los mecanismos establecidos y	0
Preocupación por el orden y la calidad	Puede demostrar y defender el trabajo realizado frente a	5	Es reconocido por los clientes por brindar servicios	2
		0	Documenta cada paso que realiza en un proyecto y lleva	0
	Avanza y desarrolla nuevos conocimientos	0	Revisa el trabajo de su equipo, propone mejoras	2.5
Mejora continua	Informa a sus superiores en caso de detectar un	4		0
	Total, categoría: Necesaria/Deseable	41	Total, categoría: Favorable	9.5

A. Muy favorable (20%)		TOTAL
Promueve la filosofía y los valores de la empresa	0	25
Se ha mantenido fiel a la empresa aun habiendo recibido ofertas de otras empresas competidoras (de)	0	
Antepone las necesidades de la empresa a las	0	
	0	
Propone mejoras y realiza propuestas que al mismo	0	25
Cumple los plazos a tiempo y a menudo antes de	2	
Asume un nivel de responsabilidad superior al	2	
Fomenta el espíritu de equipo y el sentimiento de	1	20
Promueve la colaboración con otros equipos de	1	
Realiza acciones enfocadas a lograr un buen clima de	0	
Reconoce y defiende la identidad del	0	
Los clientes solicitan ser atendidos por el	1	20
Es ejemplo de orden y limpieza y en todo momento	0	
	0	
Consigue que los proyectos o tareas incrementen su	0	10
Involucra a los miembros de su equipo para que	1.5	
Total, categoría: Muy favorable	8.5	59

Nº Empleado	calificacion	categorizacion	percepcion del diseño organizacional
1	50	exigible	mala percepcion del diseño organizacional
2	47.5	actitudnegativa	mala percepcion del diseño organizacional
3	58	positiva	buna percepcion del diseño organizacional
4	46.25	actitudnegativa	mala percepcion del diseño organizacional
5	74.25	positiva	buna percepcion del diseño organizacional
6	59	positiva	mala percepcion del diseño organizacional



desempeño	Diseño organizacional		total
	mal diseño	buen diseño	
Actitud negativa	2	0	2
Exigible	1	0	1
Positiva	1	2	3
Excelente	0	0	0
total	4	2	6

tabla de probabilidad marginal

desempeño	Diseño organizacional		total
	mal diseño	buen diseño	
Actitud negativa	33	0	33
Exigible	17	0	17
Positiva	17	33	50
Excelente	0	0	0
total	67	33	100

Tabla de frecuencias esperadas

4*33%	1.32
4*17%	0.68
4*50%	2
4*0%	0

