



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS

ADMINISTRATIVAS

**Tesis de Grado previo a la obtención del
Título de Ingeniera en Marketing y Gestión de
Negocios**

**TEMA: “El Comportamiento Organizacional y su incidencia
en el desempeño laboral de la empresa Octalvid de la ciudad
de Pelileo”.**

AUTORA: María Alejandra Bonilla Ponluisa

TUTOR: Ing. MBA. Irene Ulloa

AMBATO – ECUADOR

2011

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre: “El Comportamiento Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa Octalvid de la ciudad de Pelileo”, desarrollado por la Srta. María Alejandra Bonilla Ponluisa, alumna del seminario de graduación, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del jurado examinador que el Consejo de Tesis designe.

Ambato, Agosto del 2011

ING. MBA. IRENE ULLOA.

TUTORA

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, María Alejandra Bonilla Ponluisa, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citadas.

.....

María Alejandra Bonilla Ponluisa

C.I. 1804235131

AUTORA

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f-

Ing. M.S.c Iván Cevallos

f-

Ing. Mario Siguenza

Ambato, Agosto del 2011

DEDICATORIA

A Dios por ser el creador del Universo y darme la oportunidad de realizar un sueño que me trace cuando niña.

A mi lucha, perseverancia, esfuerzo y constancia, pues sin ellas no hubiese hoy un logro alcanzado en esta hermosa trayectoria llamada vida.

A mis padres, Marcelo y Flor, por ser fuente de inspiración, apoyo, comprensión y amor, especialmente a mi madre quien nunca me dejo sola y que siempre me ha enseñado a luchar por lo que quiero.

Definitivamente el amor llena de color, los momentos oscuros... y te enseña lo maravilloso de poder compartir con alguien, las alegrías, los triunfos y los sueños...este logro se lo dedico al amor de mi vida... A ti Vinicio.

María Alejandra Bonilla Ponluisa

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme voluntad, salud y fortaleza para poder terminar mi carrera a pesar de todos los contratiempos que tuve durante la realización de mi trabajo de grado.

A mi padre y a mi madre, por ayudarme a encontrar la luz en mi camino en momentos de desesperación, por apoyarme, acompañarme y darme palabras de aliento para no desmayarme.

De todo corazón mi más sincero agradecimiento a mi familia y a mis amigos por su apoyo incondicional y a mis dos hermanitas Diana y Dayana, por haber confiado en mí, y especialmente a Vinicio por su apoyo, amor, cariño y paciencia de esperarme mientras he culminado mis estudios.

A mi tutora la Ing. Irene Ulloa directora de la tesis, por la paciencia al revisar constantemente el trabajo de investigación y por tan valiosas sugerencias y a la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

María Alejandra Bonilla Ponluisa

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

AUTORA: María Alejandra Bonilla Ponluisa	i
APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS	vii
ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS	xi
RESUMEN EJECUTIVO	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I.....	3
1. EL PROBLEMA.....	3
1.1. TEMA	3
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2.1. Contextualización.....	3
1.2.2. Análisis Crítico	5
1.2.3. Prognosis	6
1.2.4. Formulación del Problema.....	7
1.2.5. Interrogantes	7
1.2.6. Delimitación del objeto de la investigación.....	7
1.3. JUSTIFICACIÓN	8
1.4. OBJETIVOS	10
1.4.1. Objetivo General.....	10
1.4.2. Objetivos Específicos.....	10

CAPITULO II.....	11
2. MARCO TEORICO.....	11
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	11
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	15
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	16
2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.....	19
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	20
RELACIÓN CON LA CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL.....	23
PROCESO Y RESISTENCIA AL CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	27
ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL.....	30
COMUNICACIÓN.....	31
LIDERAZGO.....	36
DESARROLLO INDIVIDUAL.....	38
MOTIVACIÓN.....	40
DESEMPEÑO LABORAL.....	42
MEDICIÓN DE DESEMPEÑO.....	43
TRABAJO EN EQUIPO.....	45
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	47
MANEJO DE CONFLICTOS.....	49
CAPACITACIONES.....	50
INCENTIVOS.....	51
OBJETIVOS PERSONALES Y EMPRESARIALES.....	52
2.5. HIPÓTESIS.....	53
2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES.....	53
CAPITULO III.....	54
3. METODOLOGÍA.....	54

3.1. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN	55
3.2. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN	55
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	56
3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	57
3.5. PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	59
3.6. PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	60
CAPITULO IV	62
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	62
4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	62
4.2. INTERPRETACIÓN DE DATOS	63
4.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	75
4.3.1 Hipótesis	75
4.3.2. Verificación	75
4.3.3 Decisión	80
CAPITULO V.....	81
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	81
CONCLUSIONES	81
RECOMENDACIONES	82
CAPÍTULO VI	84
6. PROPUESTA.....	84
6.1. DATOS INFORMATIVOS.....	84
6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	85
6.3. JUSTIFICACIÓN	87
6.4. OBJETIVOS	88
6.4.1. Objetivo General	88
6.4.2. Objetivo Específicos.....	88

6.5. ANÁLISIS DE LA FACTIBILIDAD	89
6.6. FUNDAMENTACIÓN	90
6.7. METODOLOGÍA. MODELO OPERATIVO	101
6.8. ADMINISTRACIÓN	127
6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN	129
BIBLIOGRAFÍA	130
ANEXOS	133

ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

Cuadro No. 1 Población y muestra.....	56
Cuadro No. 2 Operacionalización de la variable independiente	57
Cuadro No. 3 Operacionalización de la variable dependiente	58
Cuadro No. 4 Plan de Recolección de la información.....	59
Cuadro No. 5. Procesamiento de la información.....	60
Cuadro No. 6 Matriz FODA.....	107
Cuadro No. 7 Matriz FODA (MEFI).....	109
Cuadro No. 8 Matriz FODA (MEFE).....	110
Cuadro No. 9 Cruce estratégico del FODA.....	111
Cuadro No. 10 Factores a ser Evaluados (Situación Propuesta).....	115
Cuadro No. 11. Resultados de la Evaluación (Situación Propuesta).....	125
Cuadro No. 12 Modelo Operativo	126
Cuadro No. 13. Recursos	127
Cuadro No. 14. Cronograma de Actividades	128
Cuadro No. 15. Preguntas de previsión de evaluación	12929
Diagrama No. 1 Categorización de variables.....	19
Diagrama No. 2 Formulario de Evaluación por Objetivos (Situación Propuesta)	116
Diagrama No. 3 Datos personales (Situación Propuesta)	117
Diagrama No. 4 Indicaciones de la evaluación (Situación Propuesta).....	117
Diagrama No. 5 Factores a evaluar (Situación Propuesta)	118
Diagrama No. 6 Formulario de Resultados (Situación Propuesta).....	119
Diagrama No. 7 Resultados de la Evaluación (Situación Propuesta).....	120
Diagrama No. 8 Resultados de la Evaluación (Situación Propuesta).....	121
Figura No. 1 Árbol del problema.....	6
Figura No. 2 Esquema del Proceso de comunicación.....	32
Figura No. 3 Proceso efectivo de comunicación.....	33
Figura No. 4 Comunicación de masa.....	34

Figura No. 5 Ciclo Para La Acción Motivación-Desempeño	41
Figura No. 6 Frecuencia Observada	77
Figura No. 7 Frecuencia Esperada.....	78
Figura No. 8 Procedimiento para calcular la ji cuadrada (χ^2).....	79
Figura No. 9. Zona de aceptación/rechazo.....	80
Figura No. 10 Resultados de la Evaluación (Situación Propuesta).....	121
Tablas y Gráficos No. 1 Oportunidad de innovar.....	64
Tablas y Gráficos No. 2 Actitud de los Trabajadores.....	65
Tablas y Gráficos No. 3 Información Periódica.....	66
Tablas y Gráficos No. 4 Estructura Organizacional	67
Tablas y Gráficos No. 5 Clima Laboral.....	68
Tablas y Gráficos No. 6 Progreso de una Organización.....	69
Tablas y Gráficos No. 7 Desempeño de sus tareas.....	70
Tablas y Gráficos No. 8 Desarrollo de Aptitudes y Habilidades.....	71
Tablas y Gráficos No. 9 Medición del Desempeño	72
Tablas y Gráficos No. 10 Aprovechamiento de aptitudes.....	73
Tablas y Gráficos No. 11 Tipo de Motivación.....	74

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo comprender la importancia del estudio del comportamiento organizacional de la empresa Octalvid y su incidencia en el desempeño laboral, por lo que es necesario realizar una indagación para acercarnos a fondo a su naturaleza.

El Comportamiento de una Organización, es base fundamental dentro de una empresa ya que se capta actitudes, conductas, conocimientos y habilidades; para lograr la eficiencia de las organizaciones, ejerciendo el trabajo en equipo, proporcionando constante comunicación dentro de la empresa Octalvid.

No obstante, para alcanzar una ventaja de competitividad en las organizaciones depende en gran parte del talento humano ya que muchas empresas dejan de ser productivas porque no fomentan un buen ambiente de trabajo, o simplemente porque no involucran en este proceso a sus directivos y trabajadores por igual. Ya que hoy en día, el concepto de organización ha cambiado y se ha pasado de un pensamiento lineal a un pensamiento sistémico, en donde las cosas no son vistas como estructuras aisladas sino como procesos integrantes de un todo; en tal sentido, podemos decir que la organización es un sistema de relaciones entre individuos por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los Gerentes, persiguen metas comunes. Estas metas son producto de la planificación y de los procesos de toma de decisiones, en donde los objetivos son creados tomando como base la capacidad de aprender que tienen los empleados conociéndose que las organizaciones cobrarán relevancia al aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje del personal que poseen.

En virtud de lo cual servirá como una guía para facilitar el buen desempeño de todos sus colaboradores, y va a ser de gran utilidad para todos quienes desempeñan alguna función o forman parte de esta entidad, ya que se ha desarrollado de acuerdo a las pautas de la investigación exploratoria, y por tanto, es de tipo cuali-cuantitativa. La fuente de información primaria es la encuesta aplicada a clientes internos de la empresa

Octalvid, mismos que permitieron elegir y secuenciar los aspectos planteados en la propuesta.

En conclusión la presente tesis recomienda la implementación de un modelo de Evaluación del desempeño por Objetivos en la empresa Octalvid, para resolver los problemas que aqueja en el ambiente laboral.

INTRODUCCIÓN

Dentro de este entorno evolutivo en que nos encontramos, el moverse constantemente en busca de la Calidad del Talento Humano, faculta la creación de ideas nuevas e innovadoras que permitan enfrentar situaciones inesperadas del diario vivir.

Hoy se torna prioritaria la situación de: ¿Cómo elevar la eficiencia en el Talento Humano, para el mejoramiento sostenido de la productividad de la empresa?, aspecto que es inevitable y que significa, asumir con responsabilidad los retos desafiantes del mercado global.

Es por esta razón que, se plantea el desarrollo del siguiente trabajo de indagación que como tema es “El Comportamiento Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral de la empresa Octalvid de la ciudad de Pelileo”, cuyo proyecto contiene los siguientes aspectos.

En el Capítulo primero se realiza la contextualización de la percepción del fenómeno conflictivo del cuestionamiento del paradigma, para llegar a la esencia del problema, se construye una visión hipotética acerca de cambios futuros en el problema basándose en su realidad pasada y presente, se plantea la formulación del problema, sus interrogantes, su delimitación del objeto de investigación y se formula los objetivos.

En el Capítulo segundo se encuentra la fundamentación teórica del problema mencionado anteriormente y se toma como aporte los criterios de diversos autores que han realizado estudios previos en otras realidades. Al establecer la red de categorías por cada variable se desea presentar un esquema organizado de los conocimientos científicos que respaldan el trabajo investigativo.

En el tercer Capítulo se describe el enfoque, estilo y tipos de investigación en el que se fundamente este trabajo al igual que la metodología utilizada en la investigación se

basa en una búsqueda bibliográfica y en una intervención de campo en empresa Octalvid, a través de un cuestionario cuantitativo a los trabajadores de la misma.

En el Capítulo Cuarto se ejecuta una tabulación y presentación de resultados sobre el análisis de los mismos que permiten priorizar los factores más determinantes en la obtención de información que me ayude a continuar con la investigación.

En las conclusiones se vuelcan los resultados a las que se ha llegado mediante el proceso de la investigación presentando la realidad de la empresa, así como también se realiza las Recomendaciones en las que se sugiere lo que se debe realizar en base a un sustento metodológico científico.

El capítulo Sexto, contiene la propuesta en el que se señala que el sistema más idóneo para la empresa Octalvid es el modelo de Evaluación del desempeño por Objetivos, porque responde a las necesidades que viene aquejando a la empresa, en el que se determine el nivel de eficiencia de cada individuo y permita tomar decisiones así como desarrollar políticas de personal, con el fin de lograr una gestión administrativa eficiente y productiva.

CAPITULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. TEMA

El Comportamiento Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de la empresa Octalvid de la ciudad de Pelileo.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El inadecuado Comportamiento Organizacional incide en el bajo Desempeño Laboral de la empresa Octalvid de la ciudad de Pelileo.

1.2.1. Contextualización

La globalización, la apertura económica, la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones y en la medida que la competitividad sea

un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

En las organizaciones, entender el comportamiento de las personas es cada vez más importante, puesto que los conflictos que generan los trabajadores se debe a la falta de comunicación, motivación, a una actitud negativa, a la falta de incentivos y a que sus aptitudes no son bien aprovechadas, todo ello relacionado con la calidad de vida laboral y orientada al desempeño en el trabajo ya que depende de ello directamente que se pueda reflejar el buen funcionamiento de la misma.

Por esta razón la competencia ha impactado en los ambientes organizacionales, creando la necesidad de un mayor compromiso del trabajador con el fin de alcanzar altos niveles de productividad y es por ello que en este ambiente cambiante es necesario establecer climas apropiados, formas de trabajo, relaciones y comportamientos más dinámicos y creativos con el trabajador.

Actualmente en nuestro país gran cantidad de empresas se dedican a la producción, comercialización de diferentes productos. Esta gama de empresas ponen a disposición de las personas un sin número de bienes y servicios, como las empresas de aluminio y vidrio que en el Ecuador han incrementado rápidamente en los últimos 6 años, debido a que la oferta del mercado inmobiliario ha tenido un crecimiento anual de 34,66% en número de viviendas según el INEC.

A medida que la tecnología de la información y el conocimiento avanzan permiten crear y alcanzar un clima favorable que produzca satisfacción y productividad en las organizaciones, en la provincia de Tungurahua las pequeñas y medianas empresas en su mayoría de trabajo artesanal que se encuentran en la industria dentro del nivel secundario de transformación y comercialización, como las empresas de aluminio y vidrio que están siendo afectadas en su rendimiento debido a que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual, por esta razón el Comportamiento Organizacional debe ser de gran importancia en las empresas, como

herramienta que detecte los problemas laborales y desarrolle soluciones que mejoren toda la actividad empresarial

Es así que en la ciudad de Pelileo, en donde se encuentra la empresa Octalvid dedicada a la estructuración de puertas y ventanas de aluminio y vidrio, a la venta de accesorios para aluminio y vidrio, inicia sus actividades en el mes de Febrero del año 2006 como un pequeño taller de aluminio y vidrio en el barrio Joaquín Áreas, debido a la calidad y a la eficiencia en la entrega de sus productos esta tubo gran aceptación en el mercado y con el paso de los años esta fue ampliándose, no solo en estructuración sino en las ventas de accesorios, pero en los últimos años esta se ha declinando con el pasar del tiempo, debido a que los trabajadores muestran una actitud negativa al momento de desempeñar sus actividades, por la falta de motivación, también porque sus aptitudes que no son bien aprovechadas, el rendimiento del personal automáticamente ha ido disminuyendo y esto ha hecho que se generen conflictos internos ya que los administradores han dejado de lado el Comportamiento Organizacional, siendo este de mucha importancia para la calidad de vida laboral y además para mantenerse en el mercado que cada día se torna más competitivo.

Por eso que se ha visto en la necesidad de analizar la relación entre el comportamiento organizacional y el desempeño laboral de la empresa Octalvid, con la finalidad de perfeccionar los lineamientos de la organización y el adecuado manejo de los recursos humanos que van a determinar en gran parte, la dinámica de crecimiento y el desarrollo laboral de toda la empresa.

1.2.2. Análisis Crítico

La empresa Octalvid presenta varias deficiencias organizacionales, como es la falta de un clima organizacional consistente que vaya acorde al crecimiento de la institución.

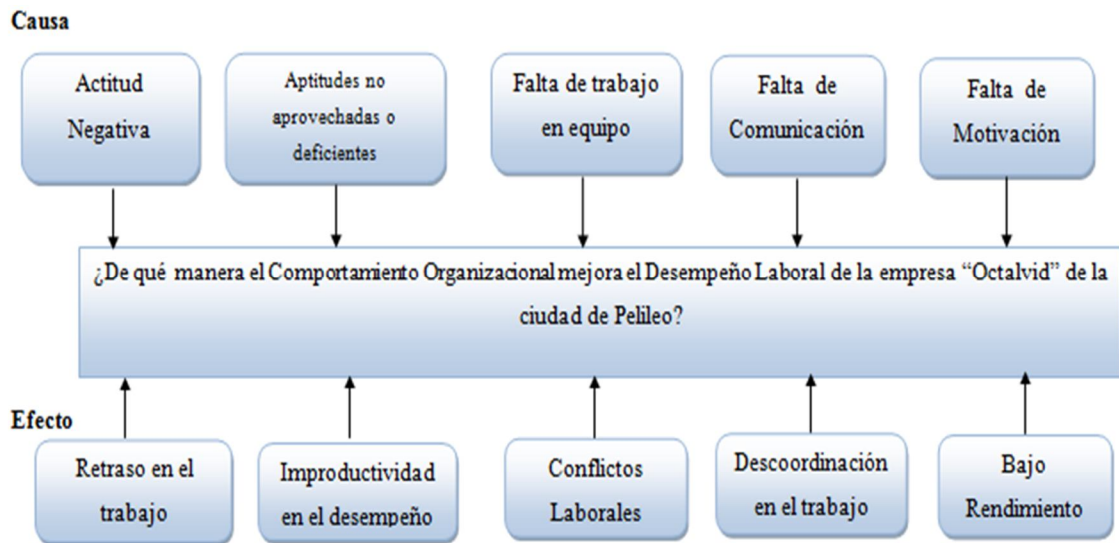


Figura No. 1 Árbol del problema
 Fuente: Octalvid
 Elaborado por: Alejandra Bonilla
 Fecha: 2/03/2011

Relación causa y Efecto

La falencia de no contar con un comportamiento organizacional adecuado en la empresa, crea conflictos laborales internos, una actitud negativa por parte de los trabajadores provoca el retraso en el trabajo, al no aprovechar las aptitudes de cada uno de los trabajadores su desempeño se vuelve improductivo, el no trabajar en equipo compartiendo ideas y colaborando entre compañeros crea conflictos laborales, la falta de comunicación incide en la descoordinación del trabajo por ende tareas no bien realizadas y la falta de motivación al talento humano, hace que se sientan insatisfechos con el desarrollo de sus actividades creando como consecuencia un bajo rendimiento laboral.

1.2.3. Prognosis

En la empresa Octalvid al no existir un adecuado Comportamiento Organizacional afecta directamente al desempeño laboral de los trabajadores, trayendo como consecuencia un retraso en todas las actividades que realizan en los diferentes

departamentos de la empresa, razón por la cual la empresa Octalvid debe mejorar su clima organizacional en la que sus trabajadores laboren en forma conjunta, motivada, productiva y así lograr alcanzar los objetivos de la organización con eficiencia y eficacia, sino caso contrario se verá absorbida por su propia incompetencia.

1.2.4. Formulación del Problema

¿De qué manera el Comportamiento Organizacional mejora el Desempeño Laboral de la empresa Octalvid de la ciudad de Pelileo?

1.2.5. Interrogantes

- ¿Qué factores se deberá analizar para conocer el comportamiento organizacional de la empresa?
- ¿El personal de la empresa cuenta con reconocimientos e incentivos por el trabajo realizado en base a metas planteadas?
- ¿De qué manera se podría aprovechar las aptitudes de los trabajadores?
- ¿De qué manera influye la aplicación de un comportamiento organizacional bien definido en el desempeño de los trabajadores de la organización?

1.2.6. Delimitación del objeto de la investigación

Límite de Contenido:

Área: Administración

Ámbito: Comportamiento Organizacional

Aspecto: Desempeño laboral

Límite Espacial:

Razón Social: Empresa Octalvid

Provincia: Tungurahua

Cantón: Pelileo

Límite Temporal:

Tiempo: Diciembre, 2010 - julio, 2011

Límite Poblacional: Directivos y trabajadores de la empresa Octalvid de la ciudad de Pelileo.

1.3. JUSTIFICACIÓN

Al tratarse la empresa en estudio de una problemática, es necesario que se consideren aspectos importantes acerca del Comportamiento Organizacional como; identificar la actitud hacia el trabajo, las aptitudes que no son aprovechadas o deficientes, la desmotivación, el poco interés de lograr objetivos personales y organizacionales, son carencias e irregularidades que ocasiona conflicto entre compañeros, afectando directa o indirectamente al desempeño laboral.

Frente a los nuevos retos que enfrenta la empresa, es muy importante considerar que el elemento humano, es el pilar fundamental dentro de la organización, ya que de él depende el buen funcionamiento.

En la actualidad, resulta bastante evidente que el trabajo ocupa una parte esencial en la vida de las personas, el avance de la tecnología conduce al progreso de una sociedad de conocimiento y la información domina el trabajo y emplea la mayor proporción de la fuerza laboral, así como el desarrollo humano se convierte en una herramienta valiosa para las organizaciones.

Para dar solución a este problema puntual que aqueja en su crecimiento a la empresa Octalvid, se crea el interés de investigar nuevos modelos de evaluación del desempeño, que mediante ello se pueda alcanzar mejores rendimientos y buenos resultados en el desempeño de sus labores, a través de sistemas se pueda alcanzar los objetivos, como vía para alcanzar mayor beneficio y eficiencia por parte de los trabajadores.

El impacto que tendrá la propuesta beneficiará a la empresa en muchas direcciones puesto que la implementación de este modelo es de gran alcance ya que se convierte en un arma estratégica para la misma.

La factibilidad de poner en marcha el proyecto es muy viable ya que la empresa cuenta con los recursos necesarios para investigar, puesto que se contará de suficiente información utilizando técnicas y herramientas para su investigación.

Asimismo el estudio del Clima Organizacional resulta muy interesante, ya que permite a los empleados expresar su opinión, sobre cómo funciona la organización y cómo se sienten con ella; constituye así un instrumento de indagación, que funciona bajo la premisa de que se generen beneficios cuando se implementan acciones correctivas en los aspectos que lo requieren.

Los beneficios de este trabajo estarán directamente relacionados con los propietarios, clientes, proveedores y empleados, en la medida que la empresa podrá contar con un reforzamiento del desempeño de los individuos en su trabajo integral que le permita obtener mejores resultados en la calidad de sus productos, como consecuencia de la toma de decisiones oportunas y eficaces, que redundarán en beneficio de todos los involucrados.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General.

Determinar el Comportamiento Organizacional que incide en el desempeño laboral de la empresa Octalvid de la ciudad de Pelileo.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar el Comportamiento Organizacional para mejorar el desempeño laboral del personal de la empresa Octalvid.
- Analizar los elementos del comportamiento organizacional que permita mejorar el desempeño laboral acorde con las características actuales de la empresa Octalvid.
- Diseñar un modelo de evaluación adecuado a las características del Comportamiento Organizacional que permita mejorar el desempeño Laboral de la empresa Octalvid.

CAPITULO II

2. MARCO TEORICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

La empresa “Vidriería Oriente” se fundó en 1986 siendo la pionera centro del mercado artesanal del vidrio, en la ciudad del Tena provincia del Napo, por el Sr. Rodrigo Guerra Vergara su propietario, como un almacén de venta y comercialización de vidrio, fue una empresa que comenzó a desarrolló a la par con la provincia, y se posesionó el mercado gracias a su excelente comportamiento organizacional bien definido en que las actitudes y aptitudes de su talento humano son proactivas trabajando por un mismo fin.

Es así como la empresa Octalvid, busca desarrollar un excelente Comportamiento Organizacional, para elevar la eficiencia de sus trabajadores y así cubrir con las necesidades de los clientes entregando productos de calidad.

Para la presente investigación en curso se menciona algunas referencias de investigaciones relacionadas con este trabajo de tesis, que aportarán con sus argumentos a la presente investigación.

Tema: El Cambio Organizacional y la Experiencia Emocional de las Personas.

Según, Srta. GUTIERREZ M. María y PIEDRAHITA R. Carlos, año (2005) de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad de Antioquia de Medellín, en el cual consideran que el ambiente en general que envuelve a las organizaciones está en continuo movimiento y es dinámico, lo que exige una elevada capacidad de adaptación. Por este motivo las personas deben enfrentarse a un entorno inestable, de cambio constante. Así pues, para sobrevivir y competir hay que involucrarse en el cambio rápido y eficazmente. La transformación que hoy se realice afecta en algún grado las relaciones de poder, estabilidad de roles y satisfacción individual al interior de la organización.

Por otra parte es bien sabido que los individuos llevan consigo emociones que afectan sus modos de pensar y actuar, consideramos que si la gente no vive con sus sentimientos, no existe en el mundo real, los sentimientos son la verdad, lo que acompaña las personas, lo que no pueden negar de sí mismas determinando si viven en la realidad o en la mentira. El hombre no se puede escindir, su esencia no lo permite, entonces no se pueden desligar sus sentimientos pues sólo quedaría un cuerpo inerte, sin vida, se relaciona con la investigación actual porque implica la conducta de los trabajadores y su desempeño laboral, para lo cual se tomó la siguiente información:

Objetivo General

- Estudiar las vivencias emocionales de las personas en relación con los procesos de cambio organizacional

Objetivos Específicos

- ¿Analizar emociones significativas que pueden vivir las personas en situaciones de cambio organizacional?
- ¿Reflexionar sobre las consecuencias posibles que tienen estas vivencias emocionales sobre los procesos de cambio organizacional?
- ¿Proponer algunos lineamientos para el manejo emocional de los procesos de cambio organizacional?

CONCLUSIONES

El trabajo es normalmente donde las personas pasan de seis a ocho horas diarias. Es el escenario provee el pan de cada día, también es el espacio de productividad de realización de muchas personas, el sitio donde se tejen relaciones y donde se crece en diferentes aspectos. En este lugar que es como un segundo hogar, las personas viven, respiran, sienten, carecen o simplemente se estancan, este último factor se da en muchas ocasiones porque se le resta importancia al factor humano y emocional de la gente, apenas hoy se está despertando la mirada sobre este aspecto del hombre que es posiblemente el que impulsa a vivir, aunque todavía existen organizaciones donde la condición humana está en un segundo orden, de ahí que sea tan difícil que las personas se adhieran a los procesos de transformación de forma inmediata.

Análisis del investigador, existen varios enfoques emocionales que se inclinan más hacia las causas próximas del comportamiento que hacia las necesidades y características, lo básico es que las personas se sienten más motivadas cuando sus valores, sus necesidades y su carácter se ajustan al contexto laboral y organizacional que cuando no lo están, esta tesis servirá como aporte para la investigación porque contiene aspectos relacionados con el tema de investigación, que habla de las falencias en la comunicación y la falta motivación a los trabajadores.

Tema: Orientaciones hacia el comportamiento organizacional y el desempeño; con el trabajo duro e inteligente de la fuerza de ventas en las empresas del país.

Según, RODRÍGUEZ S. María Gabriela, ACOSTA C. Jessica Alexandra, año (2009) de la Facultad de Economía y Negocios de la Escuela Superior Politécnica del Litoral, manifiesta que la motivación para la acción es de vital importancia para cualquier área; sí se aplica en el ámbito laboral se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite y disfruta de atender a sus clientes; si eso no es posible, al menos lo intentará. La motivación consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios, se relaciona con la investigación actual porque está vinculado con la categorización de las variables, para lo cual se tomó la siguiente información:

Objetivo General

El objetivo principal es comprobar la influencia positiva que genera en las empresas que adopten una orientación motivacional en sus vendedores, logrando de esta manera cambios en su comportamiento con respecto a su desempeño en las ventas y así aumentar el rendimiento del departamento y la empresa en general.

Objetivos específicos

- ¿Determinar una serie de antecedentes y comportamientos laborales en los empleados dentro de las compañías y en especial en los vendedores?
- ¿Determinar diversos aspectos teóricos acerca del presente estudio?
- ¿Determinar las diferentes variables y motivaciones que tienen los vendedores en sus labores?

CONCLUSIONES

La orientación hacia el aprendizaje esta positivamente relacionada con el trabajo duro e Inteligente. La orientación hacia el aprendizaje motiva al vendedor al trabajo duro mientras que también lo motiva al trabajo inteligente, es decir a comprometerse con la planificación, lo que le da flexibilidad para alterar sus estilos de venta.

Con respecto a la variable TRABAJO ESFORZADO, se puede observar que si existe correlación entre esta variable y la variable ORIENTACIÓN AL DESEMPEÑO. Dado esto tenemos que la HIPÓTESIS 2 tiene soporte estadístico.

Análisis del investigador, en la actualidad la escasa participación de los colaboradores de las empresas contribuye a que no exista una correcta armonía y toma de decisiones entre el gerente y los subordinados, para desempeñar mejor su trabajo. Sin embargo se recomienda a las empresas no olvidarse que el recurso fundamental son las personas como entes activos en la producción, para ello hay que dar a conocer los objetivos que la empresa establece y no olvidarse de obtener la buena voluntad de sus colaboradores, contagiar su entusiasmo e inspirar confianza sin preferencia es decir ejercer el liderazgo democrático y moral.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La presente investigación se fundamentará en el Paradigma critico-propositivo, ya que conociendo la realidad de problema se enfocará en la variable dependiente el Comportamiento Organizacional y la variable independiente el Desempeño Laboral, proponiendo solución mediante el análisis y la identificación de las causas y los efectos que sean alcanzables que aportan al conocimiento a través de una investigación cualitativa que aliente a los ejecutivos y trabajadores a contribuir en el cambio de las conductas y actitudes en la organización, permitiendo que mejore el rendimiento laboral considerando los objetivos personales e institucionales.

Se aplicará los valores de colaboración, honradez, respeto, responsabilidad y cumplimiento en la área que se desenvuelva, es decir en el punto de estudio del problema, interactuando de igual forma con los valores de la empresa en cuestión respetando su ideología que le dan a conocer a la sociedad y a la vez ayudando a mejorar la calidad de vida de la misma.

La fundamentación filosófica planteada en esta tesis se basa en la práctica y en la experiencia metodológica hermenéutica-dialéctica propuesta en la investigación, que sin duda va enriquecer el conocimiento de este estudio.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Esta investigación tiene su fundamento en la Comisión de Legislación y Codificación del H. Congreso Nacional de conformidad con la Constitución Política de la República, ha considerado menester realizar la presente Codificación del Código del Trabajo con la finalidad de mantener actualizada la legislación laboral.

Código de Trabajo

Regula las acciones entre patronos y trabajadores, tomando en consideración que las empresas tienen la responsabilidad de velar por el bienestar de los empleados y éstos a su vez de cumplir sus obligaciones sin importar la situación en que se encuentren las empresas.

Dentro de los siguientes Artículos:

Art. 1.- **Ámbito de este Código.**- Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

El presente código tiene por objetivo principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores estableciendo derechos y obligaciones y se fundamenta en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores y la empresa misma.

Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación.- El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga.

Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente.

Art. 8.- Contrato individual.- Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.

Art. 80.- Igualdad de remuneración.- A trabajos de igual valor corresponde igual remuneración, sin discriminación en razón de nacimiento, edad, sexo, estado civil, raza, etnia, color, origen o condición social, ascendencia nacional, idioma, religión, filiación política, posición económica, orientación sexual, estado de salud, discapacidad, o diferencia de cualquier otra índole.

No obstante, la especialización y práctica en la ejecución del trabajo se tendrán en cuenta para los efectos de determinar el monto de la remuneración. Además se podrán otorgar primas de carácter social por concepto de antigüedad, méritos en el trabajo, economía de materias primas y otras circunstancias semejantes, siempre que esas primas sean generales para todos los trabajadores que se encuentren en condiciones análogas.

El reglamento establecerá medidas objetivas y prácticas para la determinación de los trabajos que son de igual valor.

Art. 81.- Fijación del salario básico.- El salario básico para los trabajadores del sector privado será establecido anualmente por el Ministro de Trabajo y Empleo previa consulta al Consejo Nacional de Salarios (CONADES), cuya opinión no será vinculante.

2. Para la fijación del salario básico el Ministro de Trabajo y Empleo y el CONADES, tendrán en cuenta:

- a) Que el salario básico baste para satisfacer las necesidades normales de la vida del trabajador y de su familia habida cuenta del nivel general de salarios en el país, del costo de vida, de las prestaciones de seguridad social y del nivel de vida relativo de otros grupos sociales;
- b) Los factores económicos, incluidos los requerimientos del desarrollo económico, los niveles de productividad y la conveniencia de alcanzar y mantener un alto nivel de empleo.

3. El incremento del salario básico se hará en base al porcentaje de incremento del índice de precios al consumidor proyectado, establecido por el Banco Central del Ecuador.

Para la fijación del Salario básico se deberá tener en cuenta los tres criterios antes descritos.

4.- A través estos sistemas de fijación del Salario básico, trabajadores y empleadores se plantearán objetivos consensuados de mediano y largo plazo para alcanzar por vía salarial la canasta alimentaria fijada por el INEC.

2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

Este enfoque sustenta la categorización de las variables de estudio.

TEMA: El Comportamiento Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa Octalvid de la ciudad de Pelileo.

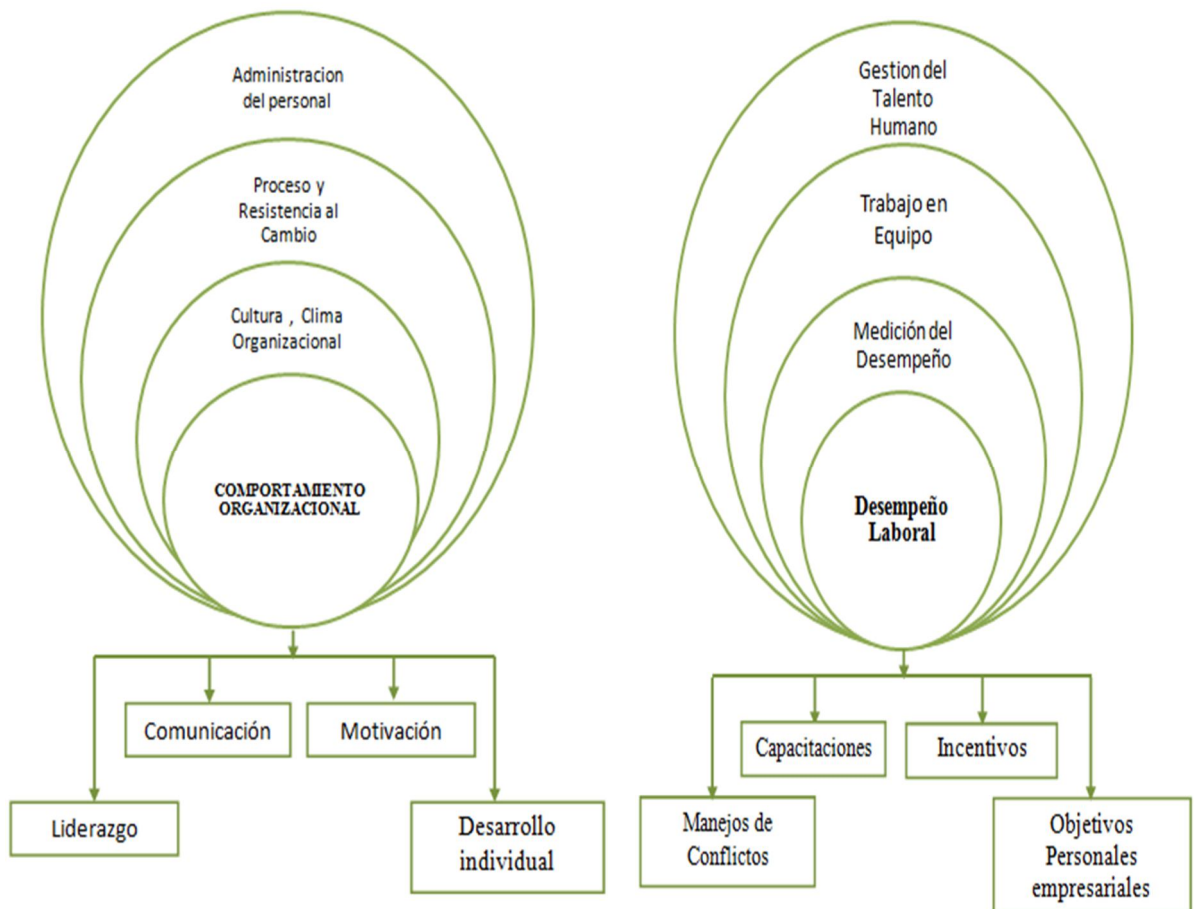


Diagrama No. 1 **Categorización de variables**
 Elaborado Por: Alejandra Bonilla
 Fecha: 20/03/2011

VARIABLE INDEPENDIENTE
 Comportamiento Organizacional



VARIABLE DEPENDIENTE
 Desempeño Laboral

TÉRMINO
 Mejorará

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento organizacional (que se abrevia CO) se relaciona, con el estudio de la conducta de las personas en una organización y cómo ese comportamiento afecta el rendimiento de la misma. El CO tiene que ver con situaciones relacionadas con el trabajo, el ausentismo, la rotación, la productividad, el rendimiento humano, la gestión, entre otros. Además, incluye también la motivación, el comportamiento del líder y el poder, la comunicación interpersonal, la estructura de grupos y sus procesos, el aprendizaje, la actitud de desarrollo y la percepción, los procesos de cambios, los conflictos, el diseño de trabajo, la tensión en el trabajo y el estrés. El conocimiento del comportamiento organizacional permite la comprensión de la realidad institucional para así buscar formas de mejorar los procedimientos y estructura, siempre con el fin de contar con una organización más eficiente. **Stephen R. (2004 p.7)**

Conceptos del Comportamiento Organizacional

"Es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y las estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización". Sostiene, **Stephen R. (2004, p.8).**

Para **Andrew J. Dubrin (2004, p. 2)**. "Es el estudio del comportamiento humano en el lugar de trabajo, la interacción entre las personas y la organización, y la organización misma. Los objetivos principales del comportamiento organizacional son explicar, predecir y controlar dicha conducta."

Refieren **Ivancevich y otros (2006, p. 8)** que el estudio del comportamiento no es una disciplina o una ciencia generalmente aceptada con un fundamento teórico establecido. Se trata de un campo que apenas ahora comienza a crecer y desarrollarse en alcance y efecto. Sin embargo, en el comportamiento organizacional, hay una orientación humanística característica puesto que las personas, sus actitudes, percepciones,

capacidades de aprendizaje, sentimientos y metas son de importancia fundamental en las organizaciones.

Coinciden con este señalamiento, **Davis y Newstrom (2003, p. 4)** cuando dicen que el comportamiento organizacional es “el estudio y aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas individual o grupalmente, actúan en las organizaciones”, por lo cual en la actualidad, los gerentes deben considerar las diferencias individuales y los tipos de grupo que se conforman en las empresas lo cual, facilita en los trabajadores el desarrollo competencias para que el recurso humano sea más productivo, creativo e innovador, puedan contribuir mejor a los objetivos para transformar las organizaciones.

Pues el Comportamiento Organizacional no es más que una disciplina que logra reunir aportaciones de diversas disciplinas que tienen como base las siguientes disciplinas, psicología, la antropología, la sociología, economía y la ciencia política entre otras.

Objetivos Del Comportamiento Organizacional

Los principales objetivos del comportamiento organizacional son: describir, entender, predecir y controlar ciertos fenómenos, dentro del entorno organizacional.

1) **Describir**, sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas. Lograrlo permite que los administradores se comuniquen con un lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo.

2) **Entender**, por qué las personas se comportan como lo hacen. Los administradores se frustrarán mucho si sólo pudieran hablar acerca del comportamiento de sus empleados sin entender las razones subyacentes.

3) **Predecir**, el comportamiento futuro de los empleados es otro objetivo del comportamiento organizacional. En teoría, los administradores tendrían la capacidad de

predecir cuáles empleados serán dedicados y productivos, y cuáles se caracterizarán por ausentismo, retardos o conducta perturbadora en determinado momento (de modo que sea posible emprender acciones).

4) **Controlar**, al menos en parte, y desarrollar cierta actividad humana en el trabajo. Los administradores son responsables de los resultados de rendimiento, por lo que les interesa de manera vital tener efectos en el comportamiento, el desarrollo de habilidades, el trabajo de equipo y la productividad de los empleados. Necesitan mejorar los resultados mediante sus acciones y las de sus trabajadores, y el comportamiento organizacional puede ayudarles a lograr dicho propósito. **Stephen R. (2004, p.8).**

Variables del Comportamiento Organizacional

Las **variables dependientes** que consideran algunos autores o que remarcan más son:

Productividad: la empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.

Ausentismo: toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica en gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.

Rotación: Se refiere al retiro constante ya sea voluntario o voluntario de los trabajadores en la organización. Una alta tasa de rotación puede entorpecer el funcionamiento eficiente de la organización, esto en los casos en que el personal que se va, posee conocimientos y experiencias que se requieren en la organización, y además se debe encontrar un reemplazo al que debe prepararse para que asuma este puesto, es decir se está incurriendo en costos de reclutamiento, selección y entrenamiento.

Actualmente un nivel adecuado de rotación de empleados nuevos facilita la flexibilidad organizacional y la independencia del empleado y hasta se puede disminuir la necesidad de nuevos despidos. Aunque esto sería lo ideal, la rotación generalmente se encuentra relacionada con el despido de gente que la organización requiere, obstruyendo así su eficacia.

Satisfacción en el trabajo: que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.

Las **variables independientes** que afectan el comportamiento individual de las personas son:

Variables del nivel individual: son todas aquellas que posee una persona y han sido inherentes a la persona en todo momento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa.

Variables a nivel de grupo: el comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto, por lo que es factor de estudio.

Variables a Nivel de Sistemas de Organización: El CO logra su máximo nivel de complejidad al agregársele una estructura formal a nuestra comprensión preliminar del comportamiento del individuo y del grupo. **Stephen R. (2004, p. 10).**

RELACIÓN CON LA CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Definición de la Cultura Organizacional

Se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras.

La cultura de una organización describe la parte de su ambiente interno que incorpora la serie de supuestos, creencias y valores que comparten los miembros de la organización y que usan para guiar su funcionamiento **Gordon. (1999).**

Por lo tanto, “la cultura organizacional es un estado de coherencia entre la persona y los objetivos y el sistema de valores de la empresa y tiene consecuencias que se expresan en términos de cantidad o calidad del trabajo y la posibilidad o no de movilidad.” **Stephen R. (1999, p. 39).**

La cultura de la organización se compone de valores, creencias, supuestos, percepciones, normas y patrones de comportamiento comunes a todos los que trabajan en ella **Gibson, Ivancevich, Donnelly. (1992).**

Tipos de Cultura Organizacional

González y Bellino, (1995, p.38) plantean cuatro tipos de culturas organizacionales:

- Dependiendo del énfasis que le otorga a algunos de los siguientes elementos: poder, el rol, tareas y personas.
- Basado en esto, expresa que la cultura del poder se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas claves dentro de las organizaciones.
- La cultura basada en el rol es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las personalidades de cada puesto dentro de la organización.
- La cultura por tarea está fundamentalmente apoyada en el trabajo proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos.
- Finalmente, la cultura centrada en las personas, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización.

De acuerdo a lo antes citado, se considera que la cultura organización, en primer lugar, es dada por los gerentes de nivel superior de la empresa. Son sus creencias y formas de percibir las situaciones las que se vuelven como normas.

Clima Organizacional

Según, **Dotti (2002, p. 128)**, “El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”

“El clima Organizacional es un filtro o un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones), y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc. Por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización”. Por, **Goncalves, A. (1997, p. 68)**.

“El clima laboral es el medio ambiente humano y físico, es el conjunto de variables, cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto. Está relacionado con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, con su interacción con la empresa, con el liderazgo del directivo, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno”. **Brunet L. (1992)**.

Por lo tanto el clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Características del clima organizacional

Goncalves, A. (1997, p. 74) se refiere al clima organizacional a las características internas o externas, del ambiente de la organización en la cual se desempeñan los individuos, que son percibidas por ellos de manera directa o indirecta.

Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- 1. Estructura:** Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
- 2. Responsabilidad (*Empowerment*):** Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- 3. Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- 4. Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- 5. Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
7. **Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
8. **Conflictos:** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
9. **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

PROCESO Y RESISTENCIA AL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Proceso al Cambio: Existen muchas razones para explicar el porqué, en el momento actual, se presentan frecuentes cambios en las estructuras de organización o en los procesos de las compañías.

Cambiar no es muy fácil, primeramente porque ni todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos en este sentido y, aunque estén dispuestas es muy fácil volver a los antiguos padrones de funcionamiento. **Kurt Lewin (1939)** estructuró un proceso en la tentativa de tomar un cambio efectivo y duradero. Básicamente, la idea es de descongelar valores antiguos, cambiar y, re congelar estos nuevos valores.

1. Descongelar implica tornar tan obvia la necesidad de cambio a punto del individuo, del grupo o de la organización poder fácilmente verla y aceptarla.
2. El cambio implica un agente de cambio entrenando, que irá a liderar a los individuos, los grupos o toda la organización durante el proceso. Los miembros de la organización irán a identificarse con los valores, aptitudes y comportamientos del agente de cambio, internalizándolos así que percibieren su eficacia en el desempeño.
3. Re congelar significa transformar en regla general un nuevo padrón de comportamiento, usando para esto mecanismos de apoyo o refuerzo, de modo que se torne una nueva norma.

El cambio es un fenómeno conceptualmente simple en que intervienen dos conceptos bien identificados: una situación inicial de la que queremos salir y una situación objetivo que juzgamos como relativamente ventajosa. El tercer concepto, más difuso, mucho más difícil de calificar y de operar, es el de la transición. **Kurt Lewin (1939)**

Resistencia al Cambio

Hasta cierto grado la naturaleza de las organizaciones tiende a resistirse al cambio. Para asegurarse la eficacia y efectividad operacional, las organizaciones crearán fuertes defensas contra el cambio, con frecuencia el cambio se opone a intereses ya creados y daña ciertos derechos territoriales o prerrogativas de toma de decisiones que los grupos, equipos y departamentos establecieron y se han aceptado a los largo del tiempo.

- Diseño de la organización: Las organizaciones requieren estabilidad y continuidad para funcionar en forma eficaz.

Esa necesidad legítima de una estructura también conduce a la resistencia al cambio. El uso de un diseño rígido y el apego a la jerarquía de autoridad, por lo general ocasiona que los empleados sólo recurran a canales de comunicación específicos y centren la

atención sólo en sus propios deberes y responsabilidades. Cuanto más mecánica sea la organización mayor el número de niveles a través de los que debe pasar una idea.

Por lo tanto, este diseño organizacional aumenta la probabilidad que cualquier idea nueva se elimine. Se diseñan organizaciones más adaptables y flexibles para reducir la resistencia al cambio creada por las estructuras organizacionales rígidas.

- **Cultura organizacional:** La cultura organizacional desempeña un papel esencial en el cambio. Las culturas no son fáciles de modificar y quizá se conviertan en la fuente principal de resistencia al cambio necesario. Un aspecto de la cultura organizacional eficaz radica en la flexibilidad para aprovechar las oportunidades de cambio.
- **Limitaciones de recursos:** El cambio exige capital, tiempo y gente capacitada. Los directivos y empleados de una organización pueden haber identificado cambios que se podría o debiera hacer, pero tal vez sea necesario diferir o abandonar algunos de los cambios deseados a causa de las limitaciones de recursos.
- **Inversiones fijas:** Las limitaciones de recursos no están restringidas a las organizaciones con activos insuficientes. Organizaciones ricas no cambiarán debido a inversiones fijas en activos de capital que no es posible modificar con facilidad.
- **Convenidos inter-organizacionales:** Generalmente los convenidos entre organizaciones imponen obligaciones a las personas que pueden limitar sus comportamientos.
- **Superación de la resistencia al cambio:** La resistencia al cambio nunca cesará por completo. Sin embargo, los directivos, y empleados pueden aprender a identificar y minimizar la resistencia y, de esta forma convertirse en agentes de cambio más efectivos.

Kurt Lewin (1939, p.75) uno de los primeros psicólogos sociales, desarrolló una forma de observar el cambio que ha demostrado su utilidad para directivos y empleados orientados hacia la acción.

ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL

Según **Stephen P. (2000, p. 8)** la “Administración se refiere al proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo para que éstas se lleven a cabo en forma eficiente y eficaz con otras personas y por medio de ellas. Vamos a examinar algunas partes específicas de esta definición”.

“El proceso representa funciones continuas de las actividades primarias en las cuales participan los gerentes. Dichas funciones se denominan de ordinario: planificación, organización, dirección, y control. El hecho de coordinar e integrar el trabajo de otras personas es lo que distingue un puesto administrativo de otro que no lo es. Por medio de la administración (es decir, a través de la coordinación e integración del trabajo de otras personas), las actividades de trabajo de la organización se llevan a cabo con eficiencia y eficacia, o, por lo menos, ese es el resultado que espera la gerencia”. Según **Moyano, J. Sebastián B. (2001, p. 14)**

“La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual las personas, trabajando juntas en grupos, alcanzan con eficiencia metas seleccionadas”
Koontz, Weihrich (1991, p. 4)

Esta definición básica debe ampliarse:

Cuando se desempeñan como administradores, los individuos deben ejercer las funciones administrativas de planificación, organización, integración de personal, dirección y control.

- La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
- Se aplica a administradores de todos los niveles organizacionales.
- La intención de todos los administradores es la misma: generar un superávit.
- La administración persigue la productividad, lo que implica "eficacia y eficiencia."

COMUNICACIÓN

Existen diferentes conceptualizaciones del término comunicación, los recogeremos de forma sencilla y diremos que la comunicación es la transmisión de información y entendimiento mediante el uso de símbolos comunes. Estos símbolos comunes pueden ser verbales o no verbales. **Amoros. E (2007, p.133)**

"La comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social". **Goldhaber, G. (1986).**

Desde esta premisa señala **Chiavenato I (2002, p. 64.)** que la comunicación "es la transferencia de información de un emisor a un receptor, asegurándose de que este último la comprenda..."

El proceso de comunicación, consta de los siguientes pasos:

- 1. Fuente de comunicación:** Persona que transmite ideas, pensamientos, entre otros.
- 2. Codificación:** Se inicia el mensaje cuando la fuente codifica un pensamiento. Existen cuatro condiciones en la codificación del mensaje: Habilidad, actitud, conocimientos y sistema sociocultural
- 3. Mensaje:** Es todo aquello que se comunica, tanto por el habla, por la escritura, por las gesticulaciones, por las expresiones artísticas como la pintura, etc.
- 4. Canal:** Se refiere al medio a través del cual transita el mensaje. Es elegido por la fuente, quien determina si el canal es formal o informal.
- 5. Decodificación:** Se refiere a la traducción del mensaje de la comunicación de la fuente. Tanto la fuente como el receptor, deben tener la suficiente capacidad para

razonar; deben tener además habilidades, actitudes, conocimientos y la experiencia cultural necesaria.

6. Receptor: Se refiere a la persona que recibe el mensaje, supone su entendimiento de lo transmitido.

7. Retroalimentación: Es el último paso del proceso, en esta parte se coloca el mensaje de regreso en el sistema, para confirmar que no hallan malos entendidos.

AMOROS. Eduardo (2007, p.133-134).

ESQUEMA DEL PROCESO DE COMUNICACION

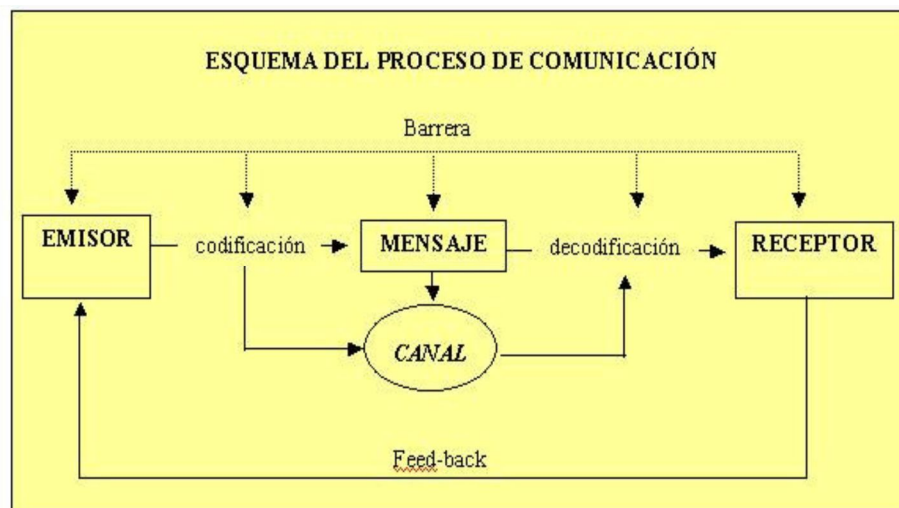


Figura No. 2 Esquema del Proceso de comunicación

Fuente: AMOROS. Eduardo (2007)

Fecha: 24/03/2011

- **Comunicación efectiva**

- a) El mensaje que se desea comunicar llega a la persona o grupos considerados apropiados para recibirlos.
- b) La consecuencia de la comunicación es el cambio de conducta esperado en el receptor.

- c) Cuando no es unilateral, sino que estimula la retroalimentación al mensaje enviado (mensaje de retorno), ya que es igualmente importante saber escuchar, tanto como saber hablar.
- d) Cuando existe coherencia entre el lenguaje verbal y el corporal.
- e) Cuando se ha escogido el momento, las palabras y la actitud apropiada.

PROCESO EFECCTIVO DE COMUNICACIÓN

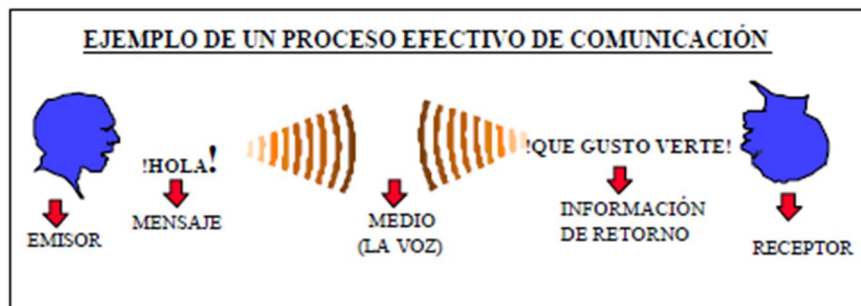


Figura No. 3 Proceso efectivo de comunicación
 Fuente: Bohlander, G.
 Fecha: 24/03/2011

Tipos de comunicación, según el contexto:

A grandes rasgos se pueden señalar tres tipos de comunicación, esta diferenciación es dependiendo de las características de los receptores:

La comunicación interpersonal: Es aquella que se realiza generalmente cara a cara, entre dos individuos o un grupo reducido de personas. Conversaciones cotidianas entre familiares, o también cartas entre amigos (comunicación escrita).

La comunicación masiva: Está representada principalmente en los medios de difusión de información: radio, televisión, periódicos, revistas, internet, entre otros.

El mensaje es enviado por un emisor y no hay respuesta inmediata, hay miles de receptores: viendo, oyendo o leyendo los mensajes.

Algunos medios de comunicación de masas

COMUNICACIÓN EN MASA

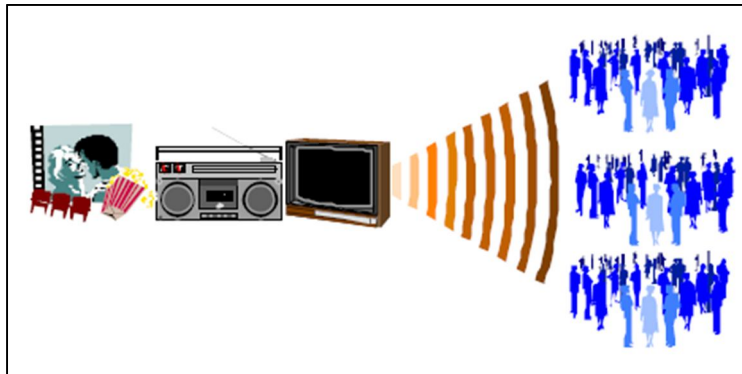


Figura No. 4 Comunicación de masa
Fuente: Bohlander, G.
Fecha: 25/03/2011

Comunicación Organizacional: La comunicación organizacional es aquella que instauran las instituciones y forman parte de su cultura o de sus normas. En las empresas existe la comunicación formal e informal.

▪ **Comunicación organizacional formal**

La establece la propia empresa, es estructurada en función del tipo de organización y de sus metas. Es controlada y sujeta a reglas.

Entre los medios de comunicación más conocidos a nivel de las empresas está el memorándum -correspondencia escrita- entre departamentos; las reuniones con agenda escrita y entregada previamente, el correo electrónico a través de computadoras en redes, entre otras.

La considerada comunicación formal en las organizaciones tiene direccionalidad, lo cual indica la relevancia o intencionalidad de la misma y se han clasificado en:

- ✓ **Comunicación descendente:** (de la dirección o gerencia hacia el personal).
- ✓ **Comunicación ascendente:** (del personal hacia la dirección, gerencia presidencia de la empresa)

- ✓ **Comunicación horizontal:** (entre el personal de igual jerarquía).
- ✓ **Comunicación diagonal:** (entre miembros de departamentos diferentes que se cruzan), no necesariamente cubriendo la línea de forma estricta, por ejemplo, contraloría solicita urgente a la gerencia de recursos humanos la nómina de la institución, el encargado de la nómina se la hace llegar, de forma directa.
- **Comunicación organizacional informal:**

Este estilo de relaciones está basado en la espontaneidad, no en la jerarquía, surge de la interacción social entre los miembros y del desarrollo del afecto o amistad entre las personas. La comunicación informal puede beneficiar o perjudicar a la empresa, según como se emplee.

De forma **positiva**, ayuda a la cohesión del grupo y a dar retroinformación sobre diferentes aspectos del trabajo realizado.

De forma **negativa**, el rumor o chisme, es un distorsionador de la productividad y no ayuda, solo demora y perjudica a las personas y a la organización

Funciones de la comunicación

Se emplea en las siguientes funciones principales dentro de un grupo o equipo:

Control: La comunicación controla el comportamiento individual. Las organizaciones, poseen jerarquías de autoridad y guías formales a las que deben regirse los empleados. Esta función de control además se da en la comunicación informal.

Motivación: Lo realiza en el sentido que esclarece a los empleados qué es lo que debe hacer, si se están desempeñando de forma adecuada y lo que deben hacer para optimizar su rendimiento. En este sentido, el establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia el logro de la meta y el reforzamiento de un

comportamiento deseado, incita la motivación y necesita definitivamente de la comunicación.

Expresión emocional: Gran parte de los empleados, observan su trabajo como un medio para interactuar con los demás, y por el que transmiten fracasos y de igual manera satisfacciones.

Información: La comunicación se constituye como una ayuda importante en la solución de problemas, se le puede denominar facilitador en la toma de decisiones, en la medida que brinda a información requerida y evalúa las alternativas que se puedan presentar. **Amoroso. E (2007, p. 134).**

Para el investigador la comunicación es el intercambio de mensajes entre personas ya sea buena o mala y para esto se deben tener mínimo 2 personas para transmitir sentimientos que tienen mediante el envío de un mensaje por cualquier medio que lo haga, para satisfacer las necesidades de otras personas.

LIDERAZGO

Son agentes de cambio, personas cuyas acciones afectan a otras personas más de lo que las acciones de los demás los afectan a ellos. El liderazgo ocurre cuando un miembro del grupo modifica la motivación o las capacidades de los demás en el grupo. De acuerdo a **Gibson I (2006, p.313)**

Señala que la importancia de un buen liderazgo para obtener un desempeño individual, grupal y organizacional es tan crucial que ha fomentado muchos esfuerzos por determinar las causas de ese liderazgo. En todas las organizaciones hay líderes y según **Konopaske R, (2005, p. 19)**

"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos". **Chiavenato, I (1993, p.562)**

Tipos de Liderazgo

Liderazgo Autocrático: Según nos manifiesta **Davis K. (1999, p.222)**. Es el que asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

En síntesis se considera al liderazgo autocrático, de dominación, impone sus decisiones, en otras palabras es un dictador.

Líder Participativo: Distinto al anterior **Davis K, y Newton J, (2001, p.223.)** indican que: Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Líder Permisivo o de Rienda Suelta: De igual manera **Davis K, y Newton J, (1999, p.224)** definen que: Este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control.

Para el investigador se considera que es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos. Es el factor humano que ayuda a un grupo a identificar hacia dónde se dirige y luego lo motiva a alcanzar sus metas.

DESARROLLO INDIVIDUAL

Según **Amorós E (2007, p.27)** los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valorizan en sus funcionarios. Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.

Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).

Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa. Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores. Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas. Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican. Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

Fundamentos del Comportamiento Individual

Se refiere a características personales que son objetivas y cuya obtención es fácil a través de los registros de personal.

Edad: Existen tres razones por las que se torna importante el tema de edad y rendimiento, éstas son:

- La creencia de que el rendimiento en el trabajo disminuye con el incremento de la edad, sin importar que esto sea verdad o no, muchas personas actúan de acuerdo a este criterio.
- La realidad es que la fuerza laboral madura es menos productiva que la joven.

- En la relación edad–rotación, mientras más viejo seas, menor es la probabilidad que renuncies a tu trabajo.
- En referencia a edad-ausentismo, la mayoría de estudios muestran una relación inversa.
- En cuanto a la relación edad-satisfacción, la mayoría de estudios indica asociación entre ambos cuando menos hasta los 60 años.
- Y por último en la relación edad-productividad, se piensa que la persona mayor posee menor rendimiento, esto es relativo porque pueden poseer mayor productividad en determinadas áreas que la que posee una persona joven.

Género: Entre hombres y mujeres existen pocas, si es que hay, diferencias que afecten su rendimiento en el trabajo, en todos los demás aspectos como habilidades en solucionar problemas, motivación, sociabilidad, dirección competitiva, entre otras, no se observan diferencias; de igual forma no existe ningún tipo de evidencia que indique que el género de un trabajador afecte la satisfacción en el trabajo.

- En cuanto al género-ausentismo, las mujeres poseen una tasa de ausentismo mayor que la de los hombres, esto sucede muchas veces porque al poseer ella generalmente, la responsabilidad de la casa y la familia, al presentarse problemas con sus hijos o al tener otra emergencia en ella, ha sido ella la que tradicionalmente falta al trabajo.
- En referencia al género-rotación, mientras que algunos han encontrado que las mujeres tienen mayores tasas de rotación, otros en cambio no, por lo que no se puede llegar a una conclusión. **Amorós E (2007, p. 28)**

MOTIVACIÓN

"El estudio de la motivación consiste en determinar por qué las personas buscan hacer determinadas cosas". Esto es, estudia los motivos que rigen las acciones de los individuos. Es interesante conocer el por qué de muchas de las acciones que rigen la vida de las personas y la respuesta es revelada a través de los motivos. "Si se conocen los motivos que originan una determinada conducta, entonces, al ejercer cierta influencia para provocar o inhibir estos motivos, se podrá reforzar o quitar la conducta que dichos motivos originan". **Feldman (2005, p. 291).**

Algunas formas de auto motivación (El hombre y el trabajo)

Según **Feldman (2005, p.292)** "los psicólogos que estudian la motivación formulan preguntas similares a las siguientes: ¿cómo podemos motivar a las personas a adquirir formas particulares de comportamiento?".

Schwartz D. (1994, p. 130) al respecto de la auto motivación en el trabajo dice lo siguiente: "piense que su trabajo es importante y recibirá señales mentales sobre cómo hacer mejor su trabajo", esto corresponde a un estado mental de auto motivación, cuando creemos que algo es importante, no podemos hacer menos que nuestro mejor esfuerzo.

El desempeño optimo laboral como función de la motivación

Variables del desempeño laboral:

- Las condiciones de trabajo
- Grado de capacitación
- Experiencia y tecnificación
- Salud física y emocional
- Grado de colaboración entre compañeros, directivos, supervisores, etc.

- Grado de motivación hacia la actividad y/o los frutos que esta produce.

Del listado anterior, lo que compete al presente es la motivación. Sin descartar ni disminuir la importancia de los otros factores, es la motivación hacia el trabajo una variable de suma importancia y esta puede ser intrínseca y/o extrínseca hacia este; la relación funcional puede describirse como directamente proporcional y pueden tomarse como constantes, las metas que se traza el individuo así como el disfrute que este tenga por la labor que desempeña.

Ciclo Para La Acción Motivación-Desempeño

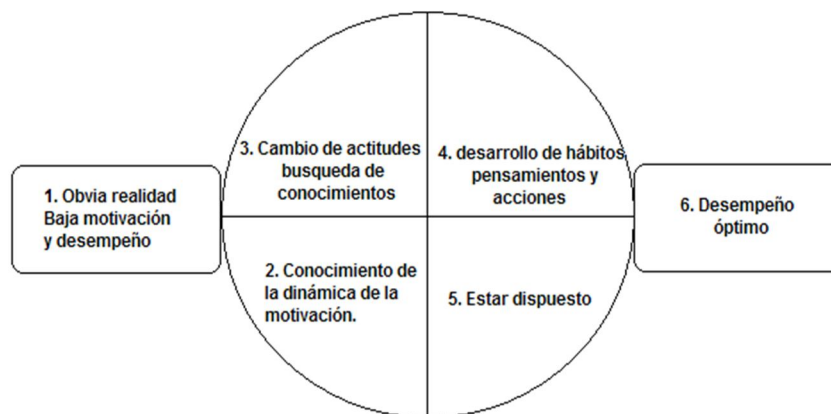


Figura No. 5Ciclo Para La Acción Motivación-Desempeño
Fuente: Santos, (2004).
Fecha: 27/03/2011

"Retcambio, un reto a las obvias realidades que bloquean o condicionan los resultados, un cambio que rompe con el sentido común de las prácticas tradicionales a través de la adquisición de nuevos ciclos de aprendizaje para la acción" Santos (2004, p. 6).

La transformación en el Recambio parte de declararse conscientemente incompetente, con lo que se asume el papel de aprendiz; luego pasa al nivel de conscientemente competente, en el que se desarrollan prácticas con experticia para llegar al nivel se inconscientemente competente, es el nivel de dominio inconsciente.

Los tipos de motivación.

Podemos clasificar la motivación en cuatro tipos:

- **Motivación relacionada con la tarea, o intrínseca:** la asignatura que en ese momento se está estudiando despierta el interés. El alumno se ve reforzado cuando comienza a dominar el objeto de estudio.

- **Motivación relacionada con el yo, con la autoestima:** al intentar aprender y conseguirlo vamos formándonos una idea positiva de nosotros mismos, que nos ayudará a continuar con nuestros aprendizajes.

- **Motivación centrada en la valoración social:** la aceptación y aprobación que se recibe por parte de las personas que el alumno considera superiores a él. La motivación social manifiesta en parte una relación de dependencia hacia esas personas.

- **Motivación que apunta al logro de recompensas externas:** en este caso estamos hablando de los premios, regalos que se reciben cuando se han conseguido los resultados esperados.

Por tanto, se puede llegar a la siguiente conclusión, el conocimiento y sometimiento a motivaciones correctas, basadas en principios y valores éticos, morales, espirituales, etc. orientará al individuo hacia el "bien hacer".

DESEMPEÑO LABORAL

¿Qué es el Desempeño Laboral?

Son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos

de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. **García M. (2001).**

Según **Chiavenato I (2000, p. 359)** el desempeño laboral “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de objetivos fijados; este constituye la estrategia individual para lograr objetivos.

Otros autores como **Milkovich y Boudrem (1994)**, consideran otra serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

MEDICIÓN DE DESEMPEÑO

Para **Alles M (2009, p.47)**. “La medición de desempeño, en términos generales, es un esfuerzo sistemático aplicado a una organización para evaluar su gestión orientada al cumplimiento de su misión, a partir de la optimización de sus procesos”.

“Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas”. **Chiavenato I (2002)**.

Para **García M. (2001)**. La medición del desempeño es:

“Las mediciones *objetivas* del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos

financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa.

“Las mediciones *subjetivas* son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más.”

Estándares de desempeño:

La evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato. **Alles M (2009, p. 50).**

Es una unidad de medida que sirve como un punto de referencia para evaluar los resultados. Cuando los estándares se comunican correctamente a los empleados y ellos los aceptan, se convierten en la base de las actividades de control del supervisor. **Donal C. y otros (2007, p.161)**

TRABAJO EN EQUIPO

El equipo de trabajo también puede evaluar el desempeño de sus miembros y programar para cada uno las medidas necesarias para mejorar cada vez más. En este caso, el equipo responderá por la evaluación del desempeño de sus miembros y definirá sus objetivos y metas. **Bohlander y Snell, (2008).**

Para el enfoque de **Sosa D. (2003, p. 77)** “El compromiso que sientan todos y cada uno de los miembros porque todos lleguen a la meta, es decir la preocupación no es por cumplir “yo”, aunque los demás no lo hagan, sino porque todos cumplamos nuestros objetivos comunes, por eso son tan necesario la cooperación y el apoyo mutuo.”

Existen diversas definiciones respecto al significado del mencionado "trabajo en equipo". Incluiremos algunas:

"Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida", según **(Biblioteca de la F.C.A de la UTA, 18/01/2011 a las 16:00pm. Internet)**

"El trabajo en equipo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general", según **(Biblioteca de la F.C.A de la UTA, 18/01/2011 a las 16:00pm. Internet)**

"Trabajo en Equipo no significa solamente "trabajar juntos". Trabajo en equipo es toda una filosofía organizacional, es una forma de pensar diferente, es un camino ganador que las empresas han descubierto en los últimos años para hacer realmente que el trabajador se comprometa de veras con los objetivos de la empresa". **Martínez O (1999)**

A demás **Winter (2005, p 7-8)** dice que “La formación de un equipo comienza al identificarse un proceso que necesita mejoras. La dirección que es responsable de este

proceso y tiene la autoridad para implementar los cambios necesarios, se convierte en el promotor del equipo y en quien decide cual será el proceso a analizar.”

Un equipo de trabajo, por su parte, puede centrar su atención exclusivamente en:

- Las personas, lo que resulta una desventaja al momento de requerir una mayor productividad y mejora en los resultados.
- Las tareas, olvidando los resultados y sólo centrándose en los procesos.
- Los resultados, privilegiando una mayor rentabilidad y productividad, que dejaría de lado la calidad por cantidad.

Ventajas del trabajo en equipo:

- Tratándose de seres con capacidad de raciocinio, es lógico encontrar a individuos que discrepen por las diferencias de sus ideas, pero que resulta beneficioso considerando obtener mayor creatividad en la solución de problemas.
- Se logra la integración de metas específicas en una meta común.
- Prevalece la tolerancia y el respeto por los demás.

Desventajas:

- Muchas diferencias en las formas de pensar, puede llevar a discusiones que dividan al grupo.
- Es difícil coordinar las labores de un grupo humano, por la diversidad en las formas de pensar, capacidades, disposición para trabajar, responsabilidad, entre otros factores y luego orientarlos hacia un mismo objetivo.
- Entendiéndose que el trabajar en equipo implica asumir responsabilidades como tal, es posible que al cometer errores nadie quiera asumirlos en forma particular.

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Para ubicar el papel del Talento Humano es necesario empezar a recordar algunos conceptos. Así pues, precisa traer a la memoria el concepto de administración general. Aunque existen múltiples definiciones, más o menos concordantes, para que el propósito de este ensayo diremos que es:

“Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”. Según **Chiavenato, I. (2002)**.

Casale L (2004) Manifiesta que “El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano)”.

La gestión de los recursos humanos se encarga de obtener y coordinar a las personas de una organización, de forma que consigan las metas establecidas. Para ello es muy importante cuidar las relaciones humanas.

Definición de recursos y talento humano

Para **Clifton y Buckingham (2001)**. La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

Recursos Materiales: Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

Recursos Técnicos: Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

Talento Humano: No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

Importancia de la administración del talento humano

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. **Coffmon y Molina (2002)**

Objetivos De La Gestión De Recursos Humanos

- Atraer a los candidatos al puesto de trabajo que estén potencialmente cualificados
- Retener a los mejores empleados
- Motivar a los empleados
- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse en la organización
- Aumento de la productividad
- Mejorar la calidad de vida en el trabajo
- Cumplimiento de la normativa y legislación.

En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización.

MANEJO DE CONFLICTOS

Los conflictos pueden ser de orden interpersonal (propios del "yo") o interpersonal (propios de un grupo de personas que forman una organización). Existen algunas condiciones que predisponen para el conflicto:

Diferenciación de actividades: "los objetivos e intereses diferentes (inclusive los antagónicos) tienden a provocar conflictos"

Recursos compartidos: la necesidad de repartir recursos que de por sí son escasos puede generar luchas de intereses ante la necesidad de cumplir metas u objetivos.

Actividades interdependientes: "Cuando los grupos se vuelven altamente interdependientes, surgen oportunidades para que un grupo auxilie o perjudique el trabajo de otros" **Chiavenato, I (1994)**

La organización como sistema

El conflicto es necesario para la supervivencia de cualquier organización. En el presente escrito se hablará del conflicto dentro de la organización de trabajo. En primer lugar vale la pena clarificar el término organización que en el resto de este documento se empleará indistintamente para nombrar cualquier compañía comercial: "existe una organización cuando dos o más personas se unen y coordinan sus actividades con el fin de alcanzar una serie de objetivos comunes" (**Bryans y Cronin, 1983**).

El conflicto en la organización (conflicto laboral)

Por conflicto se entiende aquella situación en la que dos o más partes están en desacuerdo entre sí. El desacuerdo puede ser multi-causal y dentro de una organización, dicho conflicto genera dos consecuencias básicas: ineficiencia e ineffectividad. La ineficiencia puede abarcar desde una interferencia mínima en las operaciones de la compañía, hasta la aparición de serias disfunciones que atentan contra la efectividad de la organización (obstaculización en el logro de los objetivos propios de la organización a través de los procesos internos que le son propios). **Chiavenato, I (1994).**

A grandes rasgos, algunos de los principales conflictos dentro de la organización son:

- Conflictos entre la Sede Central y sus Subsidiarias.
- Conflictos entre jefes de departamento.
- Conflictos entre el jefe y sus subordinados (y viceversa).
- Conflictos entre personas de un mismo departamento.
- Conflicto entre los objetivos de la organización y los objetivos individuales de sus miembros.
- Conflicto entre el individuo y su trabajo.

CAPACITACIONES

¿Qué es la Capacitación?

Por ello la ciencia de la Administración del Personal, Selecciona científicamente y luego instruye, enseña y forma al obrero ha venido dando mayor énfasis a la capacitación y entrenamiento del personal dentro de las empresas.

Por eso, **Gore. E. (1998 p.75)** “La capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las

necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia el trabajo) a esas necesidades”

"El término capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. Se orienta hacia la cuestiones de desempeño de corto plazo."

Bohlander, G. y otros (1999).

Por lo tanto, las organizaciones deben desarrollar capacidades para construir y retener su propia historia, para sistematizar sus experiencias, para abrirse a los desafíos de mercados y tecnologías, para incorporar las apreciaciones de sus miembros, para construir el sentido de sus acciones.

INCENTIVOS

Narváez. F (1999). “Los incentivos se llaman también alicientes, recompensas o estímulos. Son pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.), a cambio de contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro; lo que es útil para un individuo puede ser inútil para otro.”

Grade, I (2005 p.75) “La mayor parte del trabajo en toda organización no se realiza por individuos sino por equipos. Los equipos son esenciales cuando la tarea requiere muchos talentos diferentes, el trabajo en equipo es una base fundamental para llegar a las metas, lograr los objetivos no solo empresariales si no también personales un incentivo salarial tiene buenos resultados.”

Los empleados creen cada vez más que la satisfacción que puedan derivar de su trabajo depende del reconocimiento por su desempeño y de un salario adecuado. Esto es particularmente cierto en el caso de empleados altamente interesados en su trabajo, y

que encuentran satisfacción en sus logros. La mayoría de los empleados consideran altamente motivante la utilización de reconocimientos personales y sociales.

OBJETIVOS PERSONALES Y EMPRESARIALES

Los **Objetivos Personales** también podremos definirlos, porque muchos profesionales tienden a trabajar o involucrarse en algún negocio por motivos parecidos, como:

- Ganar dinero para vivir.
- Ser su propio jefe.
- Estimulo personal y sensación de satisfacción.

En las preguntas al final del tema le brindamos la oportunidad para que usted mismo realice las investigaciones oportunas que le servirán de ayuda para marcarse objetivos realistas en su empresa o negocio. **Rubio P (2001, p.145.)**

Objetivos Empresariales

Objetivo de rentabilidad. Indicar que las empresas privadas persiguen objetivos de esta índole, tanto a corto como a largo plazo. Sin embargo, las empresas públicas, anteponen en determinados casos, objetivos de interés social a los objetivos económicos.

Objetivo de crecimiento. Este objetivo se suele traducir en cambios estructurales y en consecuentes incrementos de tamaño o dimensión que hace que la empresa sea diferente a su estado anterior y que aumente su poder de mercado como mecanismo para asegurar la obtención de futuros y mejores excedentes.

Objetivo de supervivencia. Este se concreta en la estabilidad y adaptabilidad respecto al medio o entorno. Ello será posible si se consigue reducir la vulnerabilidad de la

empresa ante variaciones coyunturales, lo que encierra problemas de tamaño, de tecnología, de equilibrio financiero, entre otros.

La pequeña empresa, en última instancia, pretenderá como objetivo principal sobrevivir y mantener su independencia, sacrificando en ocasiones el logro de mayores beneficios y la tentación del crecimiento. **Varios autores Moyano, Bruque, Sebastián. (2001, p. 58)**

Entonces se podría definirse como la actitud del trabajador frente a sus propios objetivos empresariales, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

2.5. HIPÓTESIS

Formulación del Problema

¿De qué manera el Comportamiento Organizacional incide en el Desempeño Laboral de la empresa Octalvid de la ciudad de Pelileo?

La implementación del modelo del Comportamiento Organizacional mejorará el Desempeño Laboral en la empresa Octalvid de la ciudad de Pelileo.

2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

Variable Independiente (X) = Comportamiento Organizacional (causa)

Variable Dependiente (Y) = Desempeño laboral (efecto)

Termino = Mejorará

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA

De acuerdo con el paradigma crítico propositivo señalado en la fundamentación filosófica se aplicará un enfoque cuali-cuantitativo.

Cualitativo ya que permitirá guiar la comprensión del problema, logrando con ello evidenciar de forma más precisa los procedimientos de trabajo que se aplicarán para obtener resultados confiables y eficientes, mediante una observación naturalista, se podrá diagnosticar los fenómenos ocurridos en la empresa Octalvid, para luego proceder al análisis, verificación y justificación de las causas que se han generado. Con ello se podrá descubrir si la hipótesis que ha sido expuesta con anterioridad es aceptada mediante un análisis profundo del modelo del Comportamiento Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral. Cuantitativo por que los resultados se podrán visualizar por el mejor desempeño de los recursos humanos, maquinarias y materiales, siendo más productiva la producción de la empresa Octalvid.

3.1. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología de una investigación debe proporcionar una variedad de fuentes de información para garantizar la suficiente representatividad de la investigación. Para ello utilizaremos:

Investigación Bibliográfica o Documental: Es el primer paso a seguir en una investigación científica, en la cual se analizará toda la información escrita que sea posible y que estese al alcance, a través de una minuciosa lectura científica y la realización de resúmenes de diferentes documentos como libros, revistas científicas, internet, entre otras, mismas que permitan hacer un vínculo entre los antecedentes históricos y lo actual del tema.

Investigación de Campo: La información que presenta la investigación de campo es primaria, teniendo como consecuencia conocimientos más reales sobre el problema, porque se estará en contacto directo con los involucrados en el problema, que en éste caso son los clientes internos de la empresa Octalvid, la técnica a utilizar es la encuesta y el instrumento el cuestionario para recolectar la información necesaria y suficiente para conocer la realidad de la empresa.

3.2. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para la presente Investigación se utilizará los siguientes tipos de investigación.

Investigación Exploratoria

Se realizará la investigación exploratoria ya que se centra en recolectar datos primarios o secundarios, mediante un formato no estructurado o procedimientos informales de interpretación, esta es una investigación de índole cualitativa, ya que el investigador comienza sin concepciones previamente firmes acerca de lo que se encontrará teniendo una persuasión completa de ideas y pistas interesantes sobre la situación del problema.

Investigación Descriptiva

El propósito de esta investigación es identificar los fenómenos que inciden en el problema, basándose en métodos y procedimientos científicos para así recolectar datos puros y crear estructuras que describan las características actuales de una población objetivo.

Investigación Correlacional

Tiene como propósito medir el grado de incidencia entre las variables que se manipulan en el problema, de tal manera que podamos relacionar la variable independiente que se refiere al Comportamiento Organizacional y la variable dependiente enmarcando en el desempeño Laboral, con el fin de evaluar la variaciones de comportamiento, determinando la causa, efecto y conceptualizando con la teoría disponible.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población y muestra se obtiene de clientes internos de la empresa Octalvid de la ciudad de Pelileo, conforme el siguiente cuadro.

POBLACION	MUESTRA
Personal Administrativo	5
Personal Operativo	25
Total de Clientes Internos	30

Cuadro No. 1 Población y muestra
Fuente: Empresa Octalvid
Elaborado por: Alejandra Bonilla
Fecha: 20/01/2011

Considerando que la población de la empresa Octalvid es baja no aplicaremos la fórmula del muestreo ya que se trabajará con toda la población.

3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE: Comportamiento Organizacional

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍA	INDICADOR	ITEMS (ÍNDICES)	TÉCNICA O INSTRUMENTOS
<p>Comportamiento Organizacional:</p> <p>(Que se abrevia CO)"Es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y las estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización".</p> <p>Robbins, S. (2004).</p>	<p>Individuos</p> <p>Comportamiento</p> <p>Conocimiento</p> <p>Organizaciones</p> <p>Mejoramiento</p>	<p>Trabajadores</p> <p>Actitud</p> <p>Información</p> <p>Estructuras</p> <p>Progreso</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Considera usted que la empresa le brinda la oportunidad de innovar para hacer las cosas en forma diferente, asumiendo la responsabilidad necesaria? • ¿La actitud de los trabajadores afecta el clima laboral de la empresa? • ¿La empresa Octalvid le proporcionan información periódicamente con respecto al desempeño de su trabajo? • ¿Dispone la empresa Octalvid de una estructura organizacional con funciones establecidas? • ¿Considera Ud. que el clima laboral afecta el progreso de la organización? • ¿Considera Ud. que el progreso de una organización depende del buen desempeño de cada uno de sus trabajadores? 	<p>ENCUESTA / CUESTIONARIOS</p>

Cuadro No. 2 Operacionalización de la variable independiente
Elaborado por: Alejandra Bonilla

VARIABLE INDEPENDIENTE: Desempeño Laboral

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍA	INDICADOR	ITEMS (ÍNDICES)	TÉCNICA O INSTRUMENTOS
<p>Desempeño Laboral:</p> <p>Son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos del modelo de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución en la empresa.</p> <p>García M. (2001).</p>	<p>Acciones</p> <p>Objetivo</p> <p>Modelo</p> <p>Competencias</p> <p>Empresa</p>	<p>Tareas</p> <p>Fin</p> <p>Estándar</p> <p>Aptitudes</p> <p>Organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La empresa le ayuda a desarrollar actitudes adecuadas para el desempeño de sus tareas? • ¿Considera Ud. que la empresa contribuye en el desarrollo de aptitudes y habilidades para el cumplimiento de sus objetivos a través de capacitaciones? • ¿Dispone la empresa de estándares para la medición del desempeño laboral? • ¿Considera Ud. que cada una de sus aptitudes son bien aprovechadas en la empresa? • ¿Dentro de la organización que tipo de motivación sería la más adecuada para mejorar el rendimiento laboral? 	<p>ENCUESTA /CUESTIONARIOS</p>

Cuadro No. 3 Operacionalización de la variable dependiente
Elaborado por: Alejandra Bonilla

3.5. PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la aplicación de esta investigación se utilizará las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de información. Los hechos y fenómenos.

PREGUNTAS	EXPLICACION
1. ¿Para qué?	Para relacionar el tema de investigación con fundamentos teóricos científicos e interpretar los hechos y fenómenos del problema planteado y alcanzar los objetivos.
2. ¿A qué personas o sujetos?	La recolección de la información se la aplicara a todos los clientes internos de la empresa Octalvid.
3. ¿Sobre qué Aspectos?	Los datos se basaran en los indicadores, comportamiento organizacional, cultura y clima organizacional, liderazgo, desempeño laboral, talento humano, los objetivos primordiales
4. ¿Quién?	La persona encargada de recolectar la información El investigador, Alejandra Bonilla
5. ¿Cuándo?	Abril 2011
6. Lugar de recolección de la información?	Empresa Octalvid de la ciudad de Pelileo
7. ¿Cuántas veces?	La recolección de la información se la realizará las veces que sean necesarias.
8. ¿Qué técnicas de recolección?	Para la recolección de la información se utilizarán las técnicas de encuestas y observación.
9. ¿Con qué?	Para ello se elaborará un Cuestionarios.
10. ¿En qué situación?	La recolección de la información se realizará a todos los clientes internos de la empresa Octalvid.

Cuadro No. 4 Plan de Recolección de la información
 Elaborado por: Alejandra Bonilla
 Fecha: 24/01/2011

3.6. PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La información a investigarse se encuentra representada de la siguiente manera.

Técnicas de información	Instrumentos de recolección de información	Técnicas de recolección de información
Información Primaria	Información de campo Cuestionario	Observación Encuesta
Información Secundaria	Libros del Comportamiento Organizacional, Administración, Producción, Gestión del talento Humano, Evaluación del desempeño, Material de Apoyo Página Web	Lectura científica

Cuadro No. 5. Procesamiento de la información
Fuente: CHIAVENATO, 2007 Administración de recursos humanos
Elaborado por: Alejandra Bonilla
Fecha: 25/01/2011

Al establecer la Operacionalización de variables, se procederá a diseñar la encuesta, misma que será dirigida al personal que labora en la empresa Octalvid, las preguntas que se realizarán son de vital importancia para responder y aclarar ciertas inquietudes relacionadas con el tema de investigación, como el comportamiento organizacional dentro de la empresa, el desempeño laboral, la motivación, la medición del desempeño, el clima laboral, entre otras, etc. la recopilación de la información se la aplicará en los establecimientos de la empresa misma que se encuentra ubicada en la ciudad de Pelileo de la provincia de Tungurahua.

Además se aplicará la técnica de observación mediante una cámara que facilitará la interpretación de los datos. Los datos que se obtengan serán tabulados en el programa de Excel en una hoja de cálculo para su mejor codificación y tabulación de los mismos,

logrando con ello obtener información precisa para luego representarla en cuadros estadísticos y de forma gráfica para facilitar su interpretación.

Por último se procederá al análisis e interpretación de los resultados obtenidos esperando conseguir opiniones de los clientes internos sobre la prioridad de los problemas a resolver, los criterios sobre las posibles soluciones y su grado de compromiso a fin de obtener solución al problema de esta investigación, a través de la comprobación de la hipótesis del presente trabajo.

La investigación para lograr coordinación y coherencia en el trabajo está dividida en:

- 1) Exploración del documento a estudiar, permite detectar la situación del problema que se investiga, el objeto de la investigación.
- 2) Documentación de ideas, conceptos, teorías, que sustente la investigación que se está efectuando
- 3) Aplicación de cuestionarios, conforme a las áreas de análisis objeto de la investigación con la ayuda de técnicas de investigación
- 4) Análisis e interpretación de información recolectada, que será tabulada para obtener adecuada información.

Toda la información y datos a utilizarse serán procesados mediante la ayuda de programas de computación como:

- Microsoft Office Word
- Microsoft Office Excel
- SPSS 15.0

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Una vez recolectados los datos y con la información adquirida se sometió a un análisis e interpretación de los resultados obtenidos como consecuencia de la aplicación de los instrumentos de investigación a los participantes de este proceso, como son los clientes internos de la empresa.

Para el análisis de los resultados se realizó las siguientes actividades:

- Selección estadística de los resultados.
- Elaboración de tablas descriptivas de las respuestas obtenidas y gráficos que muestran los datos de la población, así como el cálculo de los porcentajes.
- Los datos cuantitativos fueron analizados a través de la estadística descriptiva.
- Interpretación cualitativa mediante la técnica del análisis.

4.2. INTERPRETACIÓN DE DATOS

De los resultados obtenidos en cada ítems de las encuestas se considera lo más relevante en la consecución de los objetivos de la investigación.

A continuación se presentan cuadros y gráficos que sirvieron para el análisis de los datos como para la interpretación de sus resultados. Para la presentación se elaboraron 12 tablas con las frecuencias y sus respectivos porcentajes y 12 gráficos en estilo de pastel en el programa de computación SPSS15.0.

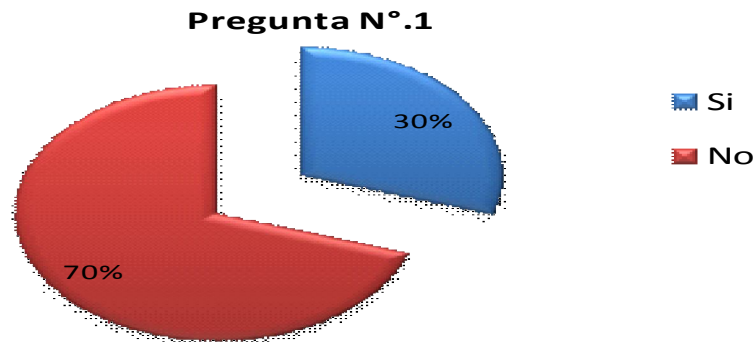
Se aplicó la estadística descriptiva la misma que sirve para comprobar la hipótesis en la encuestas aplicadas a los Clientes Internos de la empresa Octalvid

Pregunta No. 1

¿Considera usted que la empresa le brinda la oportunidad de innovar sus conocimientos para hacer las cosas en forma diferente, asumiendo la responsabilidad necesaria?

Cientes Internos
Pregunta N°.1 Oportunidad de innovar

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	9	30	30	30
No	21	70	70	100
Total	30	100	100	



FUENTE: Clientes Internos de la empresa "Octalvid"
Elaborado Por: Alejandra Bonilla
Fecha: 12-05-2011

Tablas y Gráficos No. 1 Oportunidad de innovar

Análisis e Interpretación

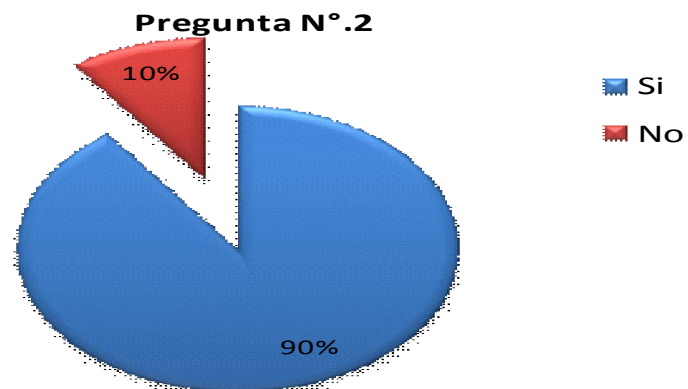
De los 30 clientes internos que representa del 100%, el 70% de los encuestados manifiestan que en la empresa no les ofrecen la oportunidad de innovar sus conocimientos, mientras que el 30% indican que les brindan la oportunidad de innovar, asumiendo la responsabilidad necesaria. Por lo cual se deduce que la empresa no brinda la apertura de ser innovadores en el trabajo, ya sea por ausencia de políticas claras que enmarquen el éxito de la organización o la socialización de las mismas.

Pregunta No. 2

¿La actitud de los trabajadores afecta el clima laboral de la empresa?

Cientes Internos
Pregunta N°.2 Actitud de los trabajadores

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	27	90	90	90
No	3	10	10	100
Total	30	100	100	



FUENTE: Cientes Internos de la empresa "Octalvid"
Elaborado Por: Alejandra Bonilla
Fecha: 12-05-2011

Tablas y Gráficos No. 2 Actitud de los Trabajadores

Análisis e Interpretación

El 90% del personal encuestado, consideran que la actitud de los trabajadores afecta el clima laboral de la empresa Octalvid, y el 10% dice que no afecta la actitud de los trabajadores. Por lo que se considera que la empresa debe fortalecer los vínculos entre los trabajadores detectando las actitudes que les induzcan hacer más productivos.

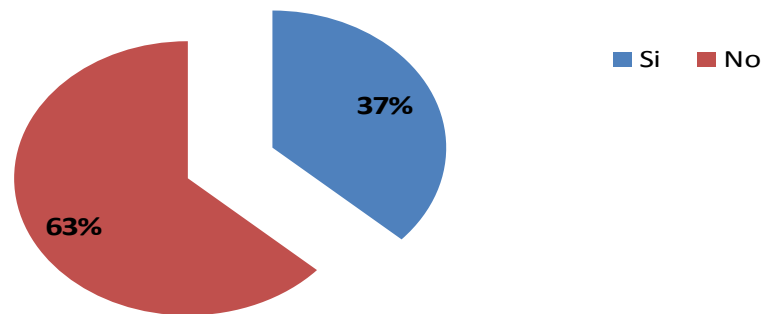
Pregunta No. 3

¿La empresa Octalvid le proporciona información periódicamente con respecto al desempeño de su trabajo?

Clientes Internos
Pregunta N°. 3 Información Periódica

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	11	37	37	37
No	19	63	63	100
Total	30	100	100	

Pregunta N°. 3



FUENTE: Clientes Internos de la empresa "Octalvid"
Elaborado Por: Alejandra Bonilla
Fecha: 12-05-2011

Tablas y Gráficos No. 3 Información Periódica

Análisis e Interpretación

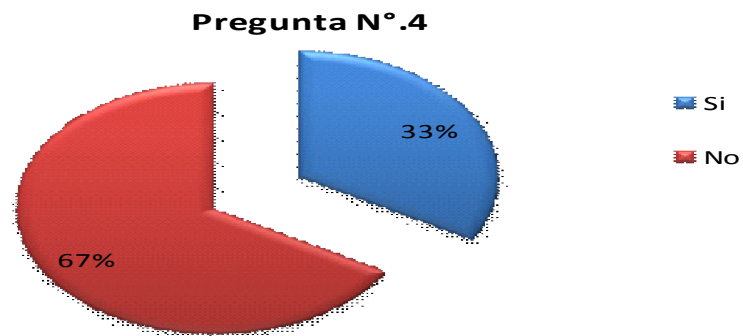
De la totalidad de la población de clientes internos, el 63% indican que no les proporcionan información acerca de su desempeño en el trabajo, mientras que 37% manifiestan que si les proporcionan información de las actividades que ellos realizan, por lo que se analiza que la empresa no cuenta con un sistema de medición del desempeño, que facilite los resultados del rendimiento de cada trabajador.

Pregunta No. 4

¿Dispone la empresa Octalvid de una estructura organizacional con funciones establecidas?

Clientes Internos
Pregunta N°. 4 Estructura Organizacional

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	10	33	33	33
No	20	67	67	100
Total	30	100	100	



FUENTE: Clientes Internos de la empresa "Octalvid"
Elaborado Por: Alejandra Bonilla
Fecha: 12-05-2011

Tablas y Gráficos No. 4 Estructura Organizacional

Análisis e Interpretación

El 67% de los encuestados manifiestan que no existe una estructura organizacional con funciones establecidas y el 33% restante manifiestan que cuentan con una estructura organizacional con funciones establecidas. Por lo que se considera que la empresa posiblemente cuente con un manual de funciones establecidas pero que no está lo suficientemente socializado ante todos los integrantes de la organización.

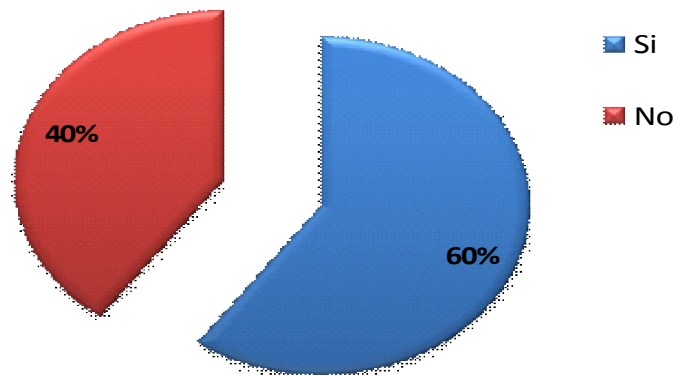
Pregunta No. 5

¿Considera Ud. que el clima laboral afecta el progreso de la organización?

Pregunta N°. 5 Clima Laboral

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	18	60	60	60
No	12	40	40	100
Total	30	100	100	

Pregunta N°.5



FUENTE: Clientes Internos de la empresa "Octalvid"
Elaborado Por: Alejandra Bonilla
Fecha: 12-05-2011

Tablas y Gráficos No. 5 Clima Laboral

Análisis e Interpretación

De los 30 clientes internos que representa del 100%, el 60% de los trabajadores afirman que el clima laboral afecta el progreso de la empresa, el 40% manifiesta lo contrario, se consideran que la empresa no cuenta con un buen clima laboral ya sea por falta de comunicación, trabajo en equipo, para el progreso de la misma

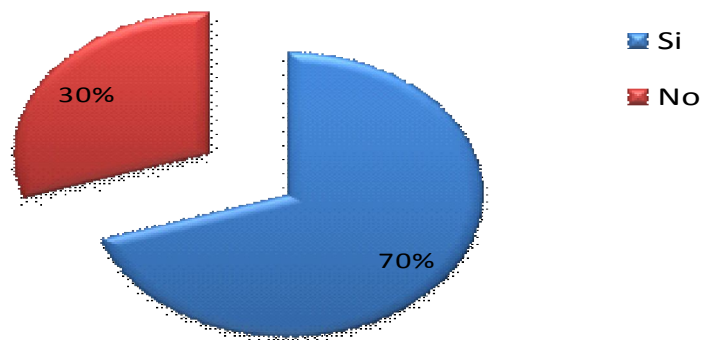
Pregunta No. 6

¿Considera Ud. que el progreso de una organización depende del buen desempeño de cada uno de sus trabajadores?

Clientes Internos
Pregunta N°.6 Progreso de una Organización

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	21	70	70	70
No	9	30	30	100
Total	30	130	100	

Pregunta N°.6



FUENTE: Clientes Internos de la empresa "Octalvid"
Elaborado Por: Alejandra Bonilla
Fecha: 12-05-2011

Tablas y Gráficos No. 6 Progreso de una Organización

Análisis e Interpretación

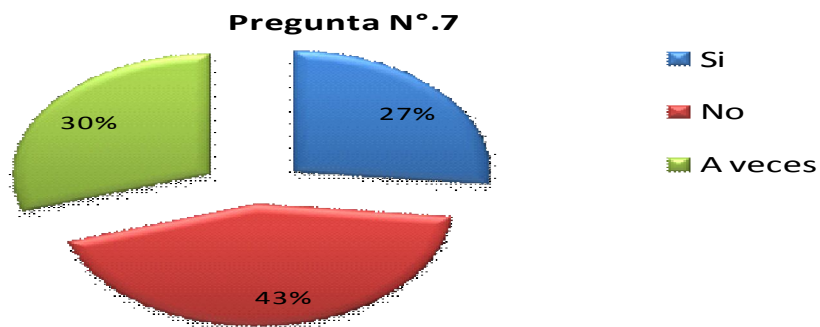
Del total de clientes internos encuestados se puede apreciar que el 70% afirma que el progreso de la empresa depende de su buen desempeño en el trabajo y el 30% indica lo opuesto, estos resultados reflejan la necesidad de la empresa por mejorar el rendimiento de cada uno de sus trabajadores, mediante incentivos, capacitaciones, reconocimientos, para el mejoramiento mutuo.

Pregunta No. 7

¿La empresa le ayuda a desarrollar actitudes adecuadas para el desempeño de sus tareas?

Clientes Internos
Pregunta N°.7 Desempeño de sus tareas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	8	27	27	27
No	13	43	43	70
A veces	9	30	37	107
Total	30	100	100	



FUENTE: Clientes Internos de la empresa "Octalvid"
Elaborado Por: Alejandra Bonilla
Fecha: 12-05-2011

Tablas y Gráficos No. 7 Desempeño de sus tareas

Análisis e Interpretación

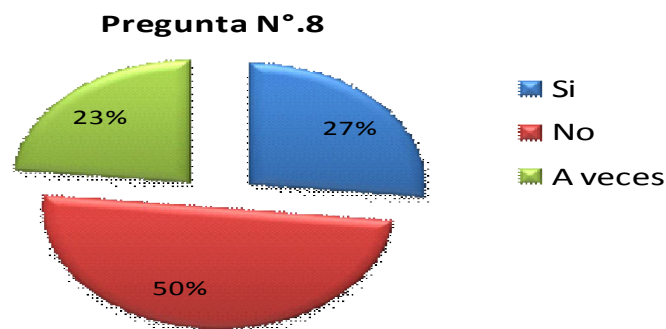
De los datos obtenidos de las encuestas a los clientes internos, el 43% señala que no les ayudan a desarrollar actitudes adecuadas para el buen desempeño de sus tareas, el 30% indican que a veces en la empresa les ayudan a desarrollar actitudes adecuadas para el desempeño de sus tareas, mientras que 27% manifiesta que si, por lo que se considera que la empresa no trabajan en base a una medición del desempeño en que puedan ser evaluados las tareas de cada uno de sus trabajadores, mismos que laboran de forma extrínseca esperando recibir algo a cambio para desarrollar sus actividades de mejor manera.

Pregunta No. 8

¿Considera Ud. que la empresa contribuye en el desarrollo de aptitudes y habilidades para el cumplimiento de sus objetivos a través de capacitaciones?

Cientes Internos
Pregunta N°.8 Desarrollo de aptitudes y hsbilidades

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	8	27	27	27
No	15	50	50	77
A veces	7	23	23	100
Total	30	77	100	



FUENTE: Clientes Internos de la empresa "Octalvid"
Elaborado Por: Alejandra Bonilla
Fecha: 12-05-2011

Tablas y Gráficos No. 8 Desarrollo de Aptitudes y Habilidades

Análisis e Interpretación

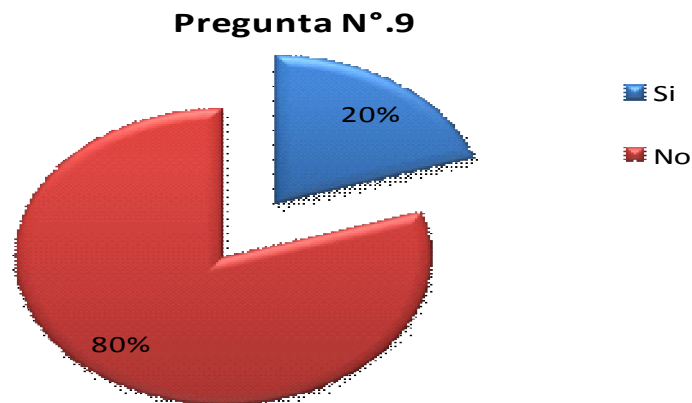
Se observa que el 50% del personal que en la empresa no les ayudan a desarrollar aptitudes y habilidades para el cumplimiento de sus objetivos posiblemente porque perciben poco interés por parte de la administración en las capacidades que ellos tienen para desarrollar mejor su trabajo y así pueda cumplir con los objetivos a través de capacitaciones, y el 27% manifiestan lo contrario y un 23% manifiestan que a veces pueden desarrollar aptitudes y habilidades.

Pregunta No. 9

¿Dispone la empresa de estándares para la medición del desempeño laboral?

Cientes Internos
Pregunta N°.9 Medición del Desempeño

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	6	20	20	20
No	24	80	80	100
Total	30	100	100	



FUENTE: Clientes Internos de la empresa "Octalvid"
Elaborado Por: Alejandra Bonilla
Fecha: 12-05-2011

Tablas y Gráficos No. 9 Medición del Desempeño

Análisis e Interpretación

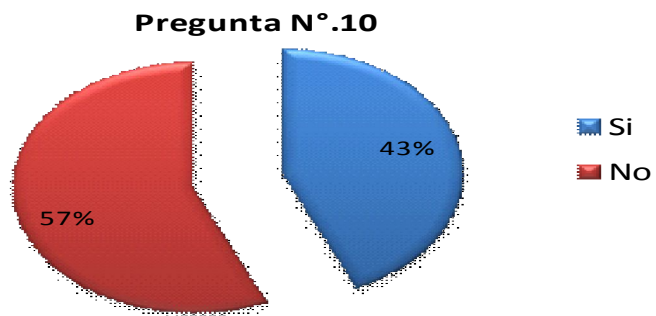
Por medio de la encuesta realizada se determinó que el 20% responden que si y el 80% manifiesta que no se realiza ningún tipo de medición al desempeño de los trabajadores, por lo que se puede analizar que concuerda con las preguntas anteriores y se destaca la posibilidad de implementar un sistema de medición del desempeño, lo cual sería aconsejable para solucionar los problemas que la empresa posee.

Pregunta No. 10

¿Considera Ud. que cada una de sus aptitudes son bien aprovechadas en la empresa?

Cientes Internos
Pregunta N°.10 Aprovechamiento de aptitudes

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	13	43	43	43
No	17	57	57	100
Total	30	100	100	



FUENTE: Clientes Internos de la empresa "Octalvid"
Elaborado Por: Alejandra Bonilla
Fecha: 12-05-2011

Tablas y Gráficos No. 10 Aprovechamiento de aptitudes

Análisis e Interpretación

Del global de la población el 57% del personal encuestados responden que no se aprovechan de las aptitudes de los trabajadores, mientras que el 43% responde que son aprovechadas las aptitudes de los trabajadores para mejorar la productividad, por lo que se considera que la empresa no está trabajando eficientemente, debido a que no se está aprovechando adecuadamente las aptitudes de cada uno de sus trabajadores, porque no cuenta con un sistema de la medición del desempeño para detectar todas las anomalías que existen .

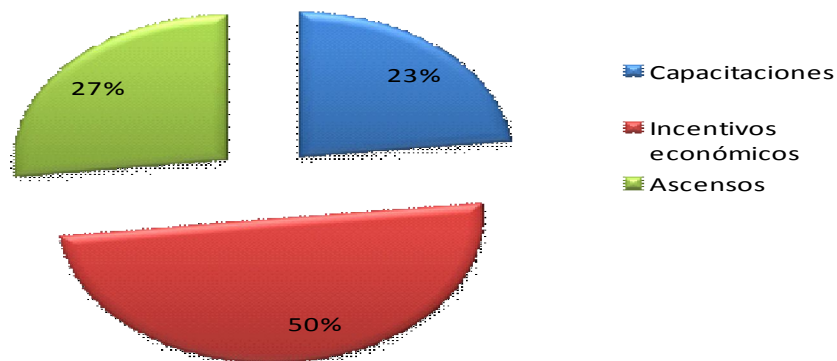
Pregunta No. 11

¿Dentro de la organización que tipo de motivación sería la más adecuada para mejorar el rendimiento laboral?

Cientes Internos
Pregunta N°.11 Tipo de Motivación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Capacitaciones	7	23	23	23
Incentivos económicos	15	50	50	73
Ascensos	8	27	27	100
Total	30	100	100	

Pregunta N°.11



FUENTE: Cientes Internos de la empresa "Octalvid"
Elaborado Por: Alejandra Bonilla
Fecha: 12-05-2011

Tablas y Gráficos No. 11 Tipo de Motivación

Análisis e Interpretación

El 40% de los encuestados manifiestan que son los incentivos económicos son factores que les incentivan, el 33% muestran que son las capacitaciones y un 27% son los ascensos. Por lo es necesario brindar a los trabajadores algún tipo de motivación de acuerdo a su desempeño y a los objetivos alcanzados.

4.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

4.3.1 Hipótesis

En esta investigación, la hipótesis planteada fue la siguiente:

El Comportamiento Organizacional mejora el Desempeño Laboral en la empresa Octalvid de la ciudad de Pelileo.

4.3.2. Verificación

La hipótesis fue verificada por medio de la fórmula del CHI CUADRADO, porque se aplicó sobre la base de dos preguntas de la encuesta a clientes internos, sus resultados fueron los siguientes:

Se tomó la pregunta N.2 de los clientes internos de la variable dependiente:

- ¿La actitud de los trabajadores afecta el clima laboral de la empresa?

Por otra parte, se consideró la pregunta No.9 de los clientes internos de la variable independiente:

- ¿Dispone la empresa de estándares para la medición del desempeño laboral?

Se procede hacer un análisis matemático con el estadígrafo Chi cuadrado (χ^2) para la pregunta N° 2 y N°9 y verificar la opinión entre clientes internos de la empresa Octalvid, y si es o no recomendable efectuar la implementación de un modelo de evaluación del desempeño laboral.

Análisis matemático del chi cuadrado

1. Planteo de hipótesis

a) Modelo Lógico

Ho; El Comportamiento Organizacional no mejora el Desempeño Laboral en la empresa Octalvid de la ciudad de Pelileo.

H1; El Comportamiento Organizacional si mejora el Desempeño Laboral en la empresa Octalvid de la ciudad de Pelileo.

b) Modelo Matemático

Ho; O = E

H1; O ≠ E

c) Modelo estadístico

$$X^2 = \sum \frac{(Fo - Fe)^2}{Fe}$$

X² = Chi cuadrado

Fo = Frecuencias observadas

Fe = Frecuencias esperadas

2. Grados de libertad

$$gl = (f-1)(c-1)$$

$$gl = (2-1)(2-1)$$

$$gl = (1) (1)$$

$$gl = 1$$

3. Los valores de X² a los niveles de confianza de 0.05, es igual a 3,841.

4. Se procesó la información en base a la pregunta No.2 y No. 9, cuyo resultado se estableció el valor $X^2 = 29,70$ como lo indica la tabla, aplicando la fórmula:

5. Cálculo de X^2

Pregunta N°. 2

¿La actitud de los trabajadores afecta el clima laboral de la empresa?

Pregunta N°. 9

¿Dispone la empresa de estándares para la medición del desempeño laboral?

FRECUENCIA OBSERVADA

Figura No. 6 Frecuencia Observada

POBLACION	ALTERNATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
Actitud de trabajadores	27	3	30
Medición del desempeño	6	24	30
TOTAL	33	27	60

La frecuencia esperada de cada celda, se calcula mediante la siguiente fórmula aplicada a la tabla de frecuencias observadas.

$$f_e = \frac{(Total\ o\ marginal\ de\ renglon)(total\ o\ marginal\ de\ columna)}{N}$$

Donde “N” es el número total de frecuencias observadas.

Para la primera celda (Clientes Administrativos) y la alternativa “SI” la frecuencia esperada seria:

$$fe = \frac{(33)(30)}{60} = 16,5$$

Para la segunda celda (Clientes Administrativos) y la alternativa “NO” la frecuencia esperada seria:

$$fe = \frac{(27)(30)}{60} = 13,5$$

Para la primera celda (Clientes Operativos) y la alternativa “SI” la frecuencia esperada seria:

$$fe = \frac{(33)(30)}{60} = 16,5$$

Para la segunda celda (Clientes Operativos) y la alternativa “NO” la frecuencia esperada seria:

$$fe = \frac{(27)(30)}{60} = 13,5$$

FRECUENCIA ESPERADA

Figura No. 7 Frecuencia Esperada

POBLACION	ALTERNATIVAS	
	SI	NO
Actitud de trabajadores	16,5	13,5
Medición del desempeño	16,5	13,5

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se aplica la siguiente fórmula:

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde “ \sum ” significa sumatoria

“O” es la frecuencia observada

“E” es la frecuencia esperada en cada celda

Es decir, se calcula para cada celda la diferencia entre la frecuencia observada y la esperada, esta diferencia se eleva al cuadrado y se divide entre la frecuencia esperada. Finalmente se suman estos resultados y la sumatoria es el valor de X^2 obtenida.

Procedimiento para calcular la ji cuadrada (X^2)

FRECUENCIA ESPERADA

Figura No. 8 Procedimiento para calcular la ji cuadrada (X^2)

$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$	O	E	O - E	(O - E) ²	(O - E) ² E
	CLIENTES INTERNOS / SI	27	16,5	10,5	110,25
CLIENTES INTERNOS / NO	3	13,5	-10,5	110,25	8,17
CLIENTES INTERNOS / SI	6	16,5	-10,5	110,25	6,68
CLIENTES INTERNOS / NO	24	13,5	10,5	110,25	8,17
	60			x² =	29,70

El valor de X^2 para los valores observados es de 29,70

Grafico de zona de aceptación y zona de rechazo

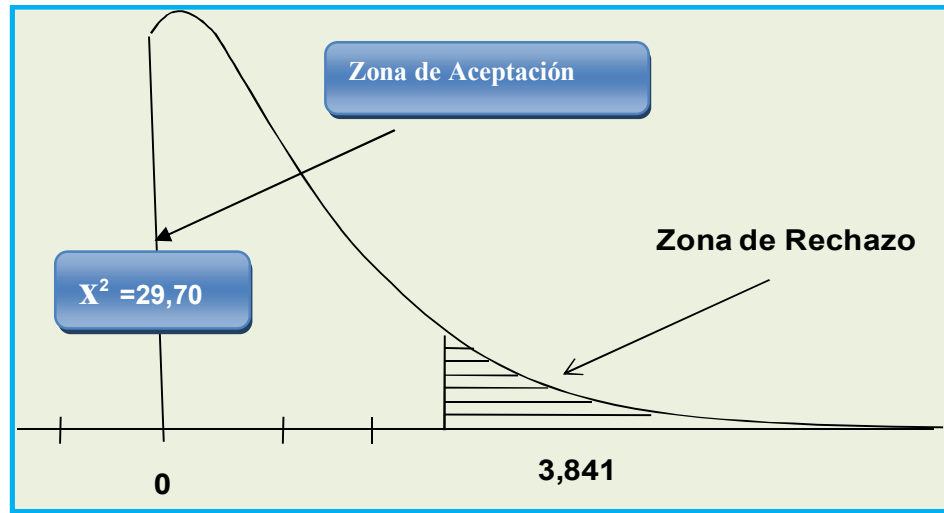


Figura No. 9. Zona de aceptación/rechazo
Fecha: 13/06/2011
Elaborado por: Alejandra Bonilla

4.3.3 Decisión

Con los datos obtenidos e interpretados a través de las encuestas se puede determinar que es significativo el muestreo efectuado porque la desviación de la homogeneidad (desviación) es muy aceptable, es decir que $X^2_c = 29,70$ calculado es $>$ que $X^2_t = 3,841$ el de la tabla, por consiguiente se acepta la hipótesis alterna que dice “El Comportamiento Organizacional si mejora el Desempeño Laboral en la empresa Octalvid de la ciudad de Pelileo”.

Es necesario recalcar que esta investigación se realizó con el margen del 1% ajustando a la recomendación técnica que es del 5% de margen de error.

Por lo que se establece que el comportamiento organizacional, beneficiará y fortalecerá el desempeño laboral de la empresa, evaluando la experiencia, habilidad, capacitación, motivación y comunicación del personal de la empresa Octalvid. Y se rechaza la hipótesis nula.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

De acuerdo con los objetivos planteados y los resultados obtenidos durante el desarrollo de los capítulos anteriores del presente trabajo de investigación, se pueden establecer las siguientes conclusiones:

- Al considerar al recurso humano como el pilar fundamental de una organización se ha podido identificar que el comportamiento organizacional afecta directamente al desempeño laboral de sus colaboradores dentro de la organización, causando inconformidad y malestar en el clima laboral de los trabajadores.
- Los esfuerzos para mejorar la calidad de vida laboral constituye las tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones, para proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar sus puestos, y coadyuven a la empresa en un ambiente de mayor confianza y respeto para alcanzar el éxito.

- El no contar con un sistema de evaluación induce el no saber si somos verdaderamente productivos y competitivos
- El contar con un recurso humano eficiente, depende en gran medida de las oportunidades que la empresa brinde, a través de cursos o programas de capacitación que les permita desarrollar aptitudes y habilidades para el cumplimiento de sus objetivos, y, en sí, de la organización.
- Además, al no medir el rendimiento de los trabajadores, provoca ineficiencia y disminución de su trabajo, por consiguiente, una gran desventaja competitiva de la organización, misma que no cuenta con un modelo del desempeño laboral, que le permita mejorar la calidad de vida laboral de los trabajadores.
- El gestionar con un sistema de evaluación del desempeño, coadyuvará a los empleados a lograr sus objetivos, elevar su productividad, trabajando de forma más inteligente, aprovechando al máximo los recursos, en pos de la eficiencia y competitividad de la organización.

RECOMENDACIONES

En análisis de la información obtenida y las conclusiones elaboradas se presentan como aporte, para mejorar las posibles debilidades percibidas en la empresa Octalvid, las siguientes recomendaciones:

- Ejecutar la propuesta de un Modelo de Evaluación del Desempeño por Objetivos, para mejorar la calidad de vida laboral de los trabajadores y así alcanzar el crecimiento sostenido de la empresa.
- Fructificar el potencial humano que posee la empresa, implementando programas de adiestramiento y cursos de capacitación que les permitan fortalecer aún más sus aptitudes y habilidades.

- Establecer tareas sistemáticas que involucre a todos los trabajadores para mejorar el desempeño laboral en sus puestos asignados de acuerdo a sus destrezas y capacidades.
- Fortalecer la actitud de los trabajadores en base a un sistema de evaluación en el que se detecte el porqué de su actitud negativa en su desempeño laboral.
- Crear una cultura de trabajo innovadora, en cada integrante de la misma tenga la oportunidad de dejar volar su espíritu innovador y poder crear cosas diferentes que marcan el éxito de una organización.
- Crear incentivos que mejoren la perspectiva de los trabajadores, con una remuneración acorde a su desempeño y capacidad que permita tener a un personal con un nivel de motivación alto.
- Se recomienda a la empresa Octalvid diseñar e implementar un modelo de evaluación del desempeño laboral que permita mejorar y optimizar el rendimiento y comportamiento de los trabajadores que ayuda a la eficacia y eficiencia de las actividades de la misma.

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA

Tema: Modelo de Evaluación del Desempeño por objetivos para la empresa Octalvid de la ciudad de Pelileo.

6.1. DATOS INFORMATIVOS

Institución Ejecutora:	Empresa Octalvid
Provincia:	Tungurahua
Cantón:	Pelileo
Dirección:	Av. Antonio Clavijo s/n y Luis A. Martínez
Teléfono:	090450643 / Octalvid@hotmail.com
Beneficiarios:	Clientes internos
Tiempo estimado:	Inicio 20 de Noviembre del 2010. Fin 02 de Julio del 2011
Responsables:	Gerente. Sr Octavio Mancheno

Investigadora : Alejandra Bonilla

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Sergio a. Herra, y Nuria Rodríguez. Año (2002), de la Universidad Autónoma de Centro América San José Costa Rica en su trabajo de grado titulado “Apreciación crítica de la evaluación del desempeño”, Se ha tomado como referencia esta investigación debido a que se considera al Sistema de evaluación como una estrategia competitiva, que aplicado en la organización mejora considerablemente el rendimiento laboral, ya que este sistema persigue mejorar la comunicación interna, detectar las necesidades y el potencial de los trabajadores para establecer planes de desarrollo Profesional y promocionar a los mismos a otros puestos.

Por otro lado, Contreras Rozó Nancy Coromoto, del Instituto Universitario de Tecnología Dr. Cristóbal Mendoza El Vigía Edo. Mérida en su tesis de grado titulada “Propuesta para la creación del área de evaluación del desempeño en el departamento de Recursos Humanos de la empresa Hierro Acero el Vigía.” Año (2000), en cuya investigación de campo, se resalta la necesidad de un área de evaluación del desempeño del personal en dicha empresa para mejorar significativamente la calidad de sus procesos y la importancia de una constante evaluación de sus miembros y de esta manera fortalecer las relaciones patronales con sus empleados .Referida con la temática actual porque refleja que a través de la evaluación del desempeño se puede llegar a fortalecer las relaciones entre organización y empleados.

En nuestro país son pocas las empresas que dan importancia al factor humano, es el caso de la empresa CEDAL (Corporación Ecuatoriana de Aluminio S.A), es una compañía ecuatoriana constituida el 25 de enero de 1974 en Latacunga (Cotopaxi); forma parte de Corporación Empresarial S.A., CORPESA desde 1992. Se dedica a la producción y comercialización de perfiles de aluminio: estructurales y arquitectónicos, misma que optó por la aplicación de un sistema de evaluación del desempeño por objetivos, con el

fin de obtener altos grados de eficiencia en cada una de las funciones asignadas, encaminadas hacia el cumplimiento de los objetivos empresariales y por ende el desarrollo del Talento Humano. CEDAL se maneja con un esquema de evaluación de todo su personal que se lo realiza por diferentes periodos (trimestral), de acuerdo a la región y funciones.

Así como la empresa CEDAL que trabaja con un sistema de evaluación del desempeño por objetivos, la empresa Octalvid también opta por desarrollar planes de mejora para apoyar al trabajador con este sistema, con el objetivo de lograr un mayor desempeño en el puesto de trabajo y por ende alcanzar el éxito empresarial, ya que al momento la empresa no cuenta con ningún tipo de evaluación del desempeño para el personal.

Algunas de las principales razones por las cuales se busca implementar el sistema de evaluación del desempeño son:

- Al considerar al recurso humano como el pilar fundamental de una organización se ha podido identificar que el comportamiento organizacional afecta directamente al desempeño laboral de sus colaboradores dentro de la organización, causando inconformidad y malestar en el clima laboral de los trabajadores.
- Los esfuerzos para mejorar la calidad de vida laboral constituye las tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones, para proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar sus puestos, y coadyuven a la empresa en un ambiente de mayor confianza y respeto para alcanzar el éxito.
- El no contar con un sistema de evaluación induce el no saber si somos verdaderamente productivos y competitivos
- El contar con un recurso humano eficiente, depende en gran medida de las oportunidades que la empresa brinde, a través de cursos o programas de

capacitación que les permita desarrollar aptitudes y habilidades para el cumplimiento de sus objetivos, y, en sí, de la organización.

- Además, al no medir el rendimiento de los trabajadores, provoca ineficiencia y disminución de su trabajo, por consiguiente, una gran desventaja competitiva de la organización, misma que no cuenta con un modelo del desempeño laboral, que le permita mejorar la calidad de vida laboral de los trabajadores.

6.3. JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones competitivas buscan herramientas de gestión eficaces, que a la vez sean motivadoras para sus activos más importantes, es decir sus colaboradores. Así mismo, tienen que involucrarse con los cambios que diariamente surgen y que influyen notoriamente en su corto y largo plazo, es en este escenario que el desempeño y las competencias del Talento Humano es uno de los componentes de las organizaciones que debe moldarse de tal manera que se ajuste óptimamente a estos cambios, siendo la evaluación del desempeño una de estas herramientas de gestión competitiva para alcanzar el éxito empresarial, por esta razón es ineludible que la empresa Octalvid del cantón Pelileo, cuente con un modelo de evaluación del desempeño que le permita aprovechar al máximo las capacidades personales y profesionales logrando así eficiencia y competitividad en el trabajo.

La incidencia de implementar el sistema de evaluación del desempeño tiene por finalidad gestionar al personal de forma más justa, comprobar la eficacia de los procesos de selección del personal, definir criterios retributivos según los diferentes rendimientos individuales y el logro de los objetivos, promocionar a las personas a otros puestos, mejorar la comunicación interna, mejorar el ajuste entre la persona y el puesto: adaptación personal al puesto, rediseño del puesto, rotación de puestos. Podemos conocer las capacidades individuales, las motivaciones y expectativas de las personas para asignar los trabajos de forma adecuada.

En las encuestas realizadas un gran porcentaje de la población coincidían en que la empresa no cuenta con un sistema de evaluación de personal que permita mejorar y optimizar el rendimiento y comportamiento de los trabajadores, lo que justifica plenamente los planteamientos expuestos en este estudio.

Cabe señalar que con la presente propuesta se espera contribuir y mejorar el desempeño del personal en la organización y fortalecer las relaciones con sus miembros, a través de una serie de recomendaciones que sirvan para el mejoramiento del desempeño laboral, para que de esta manera se pueda ubicar al personal en puestos aceptables a sus conocimientos.

Mediante la aplicación de este modelo de evaluación del desempeño ayudará a la empresa a la consecución de sus objetivos.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. Objetivo General

- Diseñar un Modelo de Evaluación del Desempeño por Objetivos, adecuado a las características de la empresa que se adapte a las necesidades de la organización a fin de conocer los aspectos que inciden el ámbito laboral de la empresa Octalvid de la ciudad de Pelileo.

6.4.2. Objetivo Específicos

- Realizar un diagnóstico de las características de evaluación del desempeño actual en la empresa.
- Definir estándares de medición del desempeño para los trabajadores de la empresa.

- Proponer un modelo de evaluación de desempeño para mejorar la eficiencia laboral de la empresa Octalvid.

6.5. ANÁLISIS DE LA FACTIBILIDAD

La puesta en marcha de la propuesta, se fundamenta en los siguientes aspectos:

▪ Factibilidad Organizacional

Se ha desarrollado eficientemente la investigación gracias a la apertura de todos quienes integran la empresa Octalvid, mismos que han proporcionado la información necesaria para el desarrollo de este trabajo, logrando así identificar el comportamiento organizacional de la empresa, sus actitudes, las relaciones laborales, que incide en el desempeño de sus trabajadores, por lo que se ha establecido desarrollar un modelo de evaluación del desempeño, proporcionando beneficios para los trabajadores y la organización.

▪ Factibilidad Técnica-operativa

Existen los recursos tanto económicos, humanos y tecnológicos para el desarrollo de la propuesta.

Para lo cual se contará con un presupuesto moderado para el desarrollo del modelo de evaluación del desempeño.

▪ Factibilidad Social

Cada uno de los miembros de la empresa Octalvid, están dispuestos a contribuir con el desarrollo de la mejora en la organización, ya que esta propuesta incidirá en el cumplimiento de los objetivos personales, que están relacionados directamente con los objetivos de la organización.

6.6. FUNDAMENTACIÓN

La profunda investigación realizada, proporciona los fundamentos necesarios para proponer la implementación de un Modelo de Evaluación del Desempeño por Objetivos, que permite solucionar el problema del desempeño laboral que existe en la empresa.

Esta investigación abaliza los principios de la fundamentación filosófica del trabajo realizado, contenidos en diversos textos analizados, que son los siguientes:

Evaluación de desempeño

Es una apreciación sistemática de como cada persona se desempeña en su puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. **Chiavenato I. (2007, p. 243).**

Según Gibson (1997) “La evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro”.

Según Werther y Davis (1996) “La Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna ”G.

Definición Operacional: La evaluación del desempeño son los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada miembro de la organización, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal.

¿Qué es la evaluación del desempeño?

Es un proceso sistemático y periódico que sirve para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo, mostrándoles sus puntos fuertes y débiles con el fin de ayudarles a mejorar.

Objetivos De La Evaluación De Desempeño

Los objetivos por los que generalmente se realiza una evaluación de desempeño son:

Para detectar necesidades de adiestramiento y capacitación. El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. Un desempeño superior puede indicar la presencia de un potencial mal aprovechado.

Para detectar el potencial de desarrollo de los empleados y ubicar al personal en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos (promociones y ascensos). Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto.

Para aplicar incentivos salariales por buen desempeño (Políticas de compensación). Las evaluaciones de desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir aumentos salariales e incentivos. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, que se determina principalmente mediante la evaluación de desempeño.

Para mejorar la comunicación entre jefes y empleados.

Para el perfeccionamiento de los empleados. Planeación y desarrollo de la carrera profesional. La retroalimentación sobre el desempeño que guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

FACTORES QUE GENERALMENTE SE EVALÚAN

- Conocimiento del trabajo
- Calidad del trabajo
- Relaciones con las personas
- Estabilidad emotiva
- Capacidad de síntesis
- Capacidad analítica
- Cumplimiento de objetivos

¿LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SIRVE PARA?

- Gestionar al personal de forma más justa
- Definir criterios retributivos según los diferentes rendimientos individuales y el logro de los objetivos.
- Evaluar la eficacia de los programas de formación.
- Detectar las necesidades y planificar la formación.
- La evaluación pone de relieve qué aspectos deben ser mejorados y quiénes deben formarse.
- Promocionar a las personas a otros puestos.
- Mejorar la comunicación interna.
- También nos proporciona datos sobre el clima laboral.
- Mejorar el ajuste entre la persona y el puesto: adaptación personal al puesto, rediseño del puesto, rotación de puestos.
- Podemos conocer las capacidades individuales, las motivaciones y expectativas de las personas para asignar los trabajos de forma adecuada.
- Detectar el potencial de los trabajadores para establecer planes de desarrollo profesional.
- Para establecer los objetivos individuales y revisar el cumplimiento de los objetivos anteriores.

BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres fases:

Primera fase para el Individuo: Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.

Segunda fase para el Jefe: Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.

Tercera fase para la empresa: Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

Chiavenato (2001), refiere que cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.

Beneficios para el individuo:

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado

deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).

- Tiene oportunidad para hacer un auto evaluación y autocrítica para su desarrollo y control.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a las personas y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifiquen.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

Beneficios para el jefe:

- El jefe tiene la oportunidad de evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

Beneficios para la empresa:

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.

- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

Estándar: Grupo de especificaciones técnicas determinadas relativas a un área de actividad. En todo caso, es el punto de encuentro de metodologías que, a partir de un tratamiento homogéneo, permiten la confrontación de resultados. **GOMEZ E. Tránsito internet (2003).**

Eficacia: Es el grado en que se logra los objetivos y metas de un plan, es decir, cuanto de los resultados esperados se alcanzó. La eficiencia consiste en concentrar los esfuerzos de una entidad en las actividades y proceso que realmente debe llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos formulados. **MEJÍA Carlos Alberto internet (2000).**

Productividad: Puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de insumos en

un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos. **MEJÍA Carlos Alberto internet (2000).**

Los Incentivos: Es aquel estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos. Parte variable del salario o un reconocimiento que premia un resultado superior al exigible. **Ángel Baguer Alcalá internet (2005).**

Objetivos de los Incentivos

El objetivo de los incentivos, es motivar a los trabajadores de una empresa para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas, que quizá, esto no sea motivo suficiente para realizar dicha actividades con los sistemas de compensación, tales como el pago por hora, por antigüedad o ambos.

El objetivo que las empresas pretenden obtener con la aplicación de los planes de incentivos, es mejorar el nivel de desempeño de los empleados, para que éste se lleve a cabo es necesario que los planes reúnan las siguiente características.

- El incentivo debe beneficiar tanto al trabajador como a la empresa.
- Los planes deben ser explícitos y de fácil entendimiento para los trabajadores.
- Los planes deben tener la capacidad para llevar el control de la producción dentro de la empresa.
- Además de los objetivos anteriormente mencionados existen otros objetivos dentro los cuales están.
- Motivar al empleado a ser lo más productivo posible.
- Promover el aumento de la productividad del recurso humano a través de más y mejor educación, disponibilidad de equipo, etc.

IMPORTANCIA DE LOS OBJETIVOS DE UNA EMPRESA

Los objetivos son resultados que una empresa pretende alcanzar, o situaciones hacia donde ésta pretende llegar. Establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa, éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la empresa.

Otras de las razones para establecer objetivos son:

- Sirven de base para la realización de tareas o actividades.
- Permiten evaluar resultados, al comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos.
- Permite medir la eficacia o productividad de la empresa, de cada área, de cada trabajador.
- Generan participación, compromiso y motivación.

Características de los Objetivos deben ser:

Medibles: Los objetivos deben ser mensurables, es decir, deben ser cuantitativos y estar ligados a un límite de tiempo. Por ejemplo, en vez del objetivo: “aumentar las ventas”, un objetivo medible sería: “aumentar las ventas en un 20% para el próximo mes”.

Claros: Los objetivos deben tener una definición clara, entendible y precisa, no deben prestarse a confusiones ni dejar demasiados márgenes de interpretación.

Alcanzables: Los objetivos deben ser posibles de alcanzar, deben estar dentro de las posibilidades de la empresa, teniendo en cuenta la capacidad o recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.) que ésta posea.

Desafiantes: Deben ser retadores, pero realistas. No deben ser algo que de todas maneras sucederá, sino algo que signifique un desafío o un reto. Objetivos poco

ambiciosos no son de mucha utilidad, aunque objetivos fáciles al principio pueden servir de estímulo para no abandonar el camino apenas éste se haya iniciado.

Realistas: Deben tener en cuenta las condiciones y circunstancias del entorno en donde se pretenden cumplir, por ejemplo, un objetivo poco realista sería aumentar de 10 a 1000 empleados en un mes. Los objetivos deben ser razonables, teniendo en cuenta el entorno, la capacidad y los recursos de la empresa.

Coherentes: Deben estar alineados y ser coherentes con otros objetivos, con la visión, la misión, las políticas, la cultura organizacional y valores de la empresa.

Los objetivos deben ser cuantitativos y cualitativos:

Los objetivos cuantitativos no presentan mayor dificultad al establecer el sistema de medición, ya que se verifican cantidades, números, etc.

Pero los objetivos cualitativos son de difícil medición ya que median cualidades de una meta.

MÉTODOS O TÉCNICAS DE EVALUACIÓN

Según **VILLARREAL (1997)**, La importancia de la evaluación de desempeño ha conducido a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores.

Método de Evaluación Basados en el Desempeño Durante El Pasado

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de hablar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar.

Escalas de puntuación: el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto.

Métodos de Evaluación Basados en el Desempeño a Futuro

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

Administración por objetivos: Esta técnica consiste en que el supervisor y el empleado establezcan conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean medibles de manera objetiva. Si se cumplen ambas condiciones, los empleados estarán más motivados para lograr sus objetivos porque participaron en su formulación. Como además pueden medir su progreso, es posible efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograr sus objetivos. **RAIA, Anthony P (1989)**

Cuando se fijan los objetivos a futuro, los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica para organizar y dirigir sus esfuerzos. Los objetivos a futuro ayudan también a que empleado y supervisor comenten las necesidades específicas de desarrollo del empleado. **RAIA, Anthony P (1989)**

Las técnicas de uso más común son:

Ordenación por rango simple: es el método más simple pero también el más subjetivo. Consiste en ir asignando mediante una lista ordenada una calificación a cada uno de los empleados evaluados y luego efectuar una comparación global.

Rango por factores: consiste en ordenar a cada evaluado en función a distintos factores. El resultado final surge de la sumatoria que tuvo cada evaluado en cada factor. El mejor calificado es el que obtiene el mayor puntaje. **ALLES, Martha (2009)**

EL MÉTODO DE EVALUACIÓN POR OBJETIVOS

CONCEPTOS:

Para comenzar este estudio de campo; es fundamental dar algunos conceptos que abarcan la "APO"; donde se plasma, el porqué es ésta modalidad una de las más versátiles empleadas en la actualidad en el área administrativa y gerencial.

“Es un método práctico a través del cual se construye la efectividad de una organización, dentro de un grupo de metas posibles de alcanzar, con objetivos bien definidos y estructurados, los cuales son evaluados por los miembros administrativos, gerentes y supervisores de cada unidad operativa de dicha organización”. **RAIA, Anthony P (1989).**

“Es un proceso en el cual los objetivos son determinados por un subordinado y un supervisor, y deben ser completados dentro de un espacio de tiempo. **ALLES, Martha (2009)**

"Es un sistema dinámico que integra las necesidades de la compañía de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, a la par de la necesidad del gerente de contribuir para su propio desarrollo. Es un estilo exigente y compensador de administración de empresas" **Idalberto Chiavenato (2001)**

6.7. METODOLOGÍA. MODELO OPERATIVO

El siguiente modelo propuesto está diseñado y compuesto con una serie de pasos necesarios para la evaluación del desempeño, mismos que fortalecerá el rendimiento laboral de toda la empresa. Este proceso de Evaluación por Objetivos (EPO), comprende las siguientes fases que se muestra en la Figura N° 11:

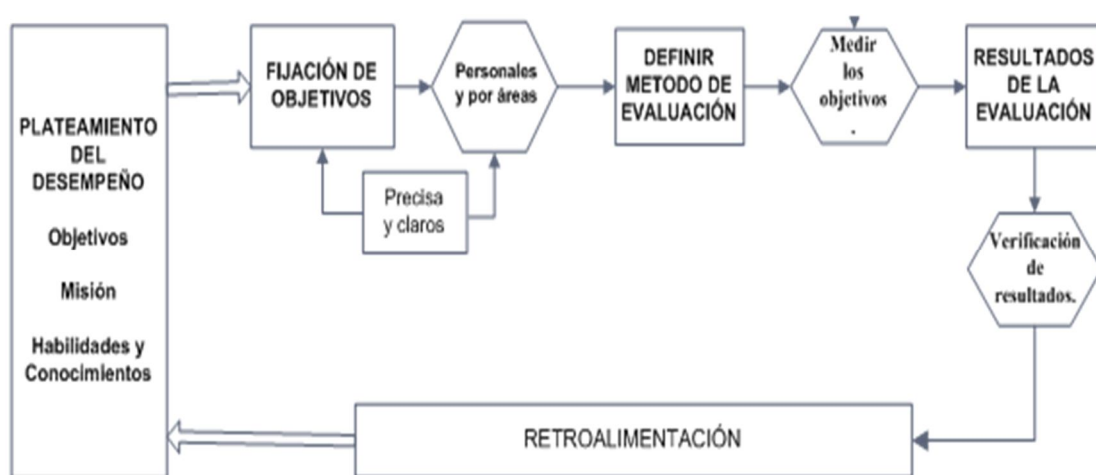


Figura N°10. Fases de la Evaluación del Desempeño
Fuente: RAIA, Anthony P (1989, Pg.212)
Elaborado por: Alejandra Bonilla
Fecha: 18-06-2011

Planteamiento del desempeño: La introducción del Modelo de Evaluación por Objetivos implica alterar la estructura interna del proceso de fabricación actual desafiando la mayoría de los principios operacionales típicos, esta profunda alteración no se da si se escogen indiscriminadamente las áreas para su implantación, por lo que se requiere un plan cuidadosamente elaborado y por tanto que la estrategia llegue como consecuencia de una política global de la empresa.

Fijación de objetivos: Se establece de forma clara y precisa los objetivos para el trabajo a realizar por el empleado, es decir, estableciendo objetivos cuantificables evitando aquellos cuya consecución no pueda medirse o al menos verificarse.

Establecimiento de objetivos personales y por área: Este proceso se realiza después de establecer los objetivos para la empresa luego se procede a trabajar conjuntamente con los subordinados en el establecimiento de los objetivos para cada área y personales.

Definir método de evaluación: Dadas las características del planteamiento del desempeño se definirá dos métodos para la evaluación del desempeño, el primer método propuesto, es el de Evaluación por Objetivos, método de evaluación basado en el desempeño a futuro, el segundo método propuesto, es mediante el método de Escala Gráfica de Puntuación basado en el desempeño durante el pasado, mismos que indique cómo han de lograrse esos objetivos y puedan contribuir en la solución del problema.

Medir el grado de consecución de los objetivos: Se realiza la evaluación al mando de la persona que esté encargada para examinar el grado de cumplimiento de los objetivos y las razones que hayan influido favorable o desfavorablemente en los resultados, se asigna la calificación correspondiente en cada una de las fases correspondientes.

Resultados de la evaluación e informe: Los resultados finales se comparan con los conceptos establecidos en la fases y mantiene una reunión con el evaluado se detalla el informarle de los resultados obtenidos en la evaluación por objetivos, para discutirlos y recoger su opinión sobre la misma.

Verificación de los resultados: Con los resultados obtenidos se comprueba si se ha elevado el nivel de eficiencia del desempeño laboral, mediante las fórmulas establecidas.

Retroalimentación: Se hace durante todo el proceso y después de la evaluación, para que el empleado mejore su desempeño, y ejecutar medidas correctivas en caso necesario.

1. PLANTEAMIENTO DEL DESEMPEÑO

En la actualidad dentro del área de manejo de una organización es de primordial importancia conocer profundamente el Recurso Humano de una empresa, ya que este es el recurso competitivo más grande y su desempeño determinará el éxito o fracaso de la organización.

Con este fin se propone el diseño de un Modelo de Evaluación del Desempeño por Objetivo acorde a las características y necesidades existentes dentro de la empresa donde se plantea una estrategia clara para mejorar el desempeño de sus Recursos Humanos , para el área Administrativa y Operativa, logrando así alcanzar los objetivos de la organización con eficiencia y eficacia.

OBJETIVO DE LA ORGANIZACIÓN

Proporcionar un modelo de evaluación por objetivos, para el área administrativa y operativa de la empresa Octalvid, con el fin de determinar el nivel de eficiencia de cada individuo que permita tomar decisiones, así como desarrollar políticas de personal, logrando una gestión administrativa eficiente y productiva.

Estrategia

Conformar una estructura productiva de trabajo formando un sólido equipo para lograr el cambio sostenido de la Organización.

Misión

Dar soluciones arquitectónicas en lo relacionado con aluminio, vidrio, artículos y servicios afines; contribuyendo con el progreso de nuestros clientes, mediante la ejecución de proyectos innovadores, con propuestas dinámicas, con los mejores estándares de servicio al cliente, calidad reconocida y tecnología de punta.

Visión

Lograr diversificar nuestros productos, obteniendo cada vez mayores ventajas competitivas, desarrollando al recurso humano con una capacitación continua, y tecnología de punta, cumpliendo con los objetivos personales y empresariales.

VALORES

Honestidad

- Ser sinceros con nosotros mismos y con los clientes.
- Actuar con transparencia, confianza.
- Integridad ante todo, demostrando rectitud.

Responsabilidad y compromiso

- Puntualidad
- Cumplir nuestras obligaciones.
- Asumir las consecuencias de nuestras acciones.
- Cuidar los recursos de nuestra empresa.
- Compromiso en cuerpo, mente y alma.

Respeto y humildad

- Tratar a los demás como queremos ser tratados.
- Atender con cortesía al público y a mis compañeros.
- Estamos dispuestos a aprender de nuestros errores.

Excelencia en el servicio

- Lo que hacemos, lo hacemos bien.

- Brindar el mejor servicio y atención al cliente.

Trabajo en equipo

- Trabajar en equipo y comunicarnos respetuosamente para alcanzar metas comunes.

Alegría

- Propiciar el entusiasmo y dar nuestra mejor sonrisa.
- Sentirnos felices en nuestro trabajo.

Innovación

- Buscar, productos con nueva tecnología que satisfaga la necesidad del mercado.
- brindar asistencia técnica gratuita a nuestros clientes.

HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS EXIGIDOS

En búsqueda de conformar un equipo de trabajo capacitado, motivado y comprometido en un trabajo en equipo se plantean las siguientes políticas:

- El horario de trabajo, es de 8:00 AM a 5:00 PM, (se incluye hora de almuerzo), si el personal labora más de este horario se reconoce horas extras.
- El aseo e higiene es un requisito para todo el personal, el cual tendrá que cuidar su apariencia, cuidando de su ropa (mandil de trabajo, para los obreros) que se encuentre limpio.

Las habilidades que debe desarrollar el personal


- Puntual, disciplinado, ordenado, solidario y honesto.
- Valoración positiva del trabajo en equipo.

- Distinguir correctamente la calidad de materiales.
- Controlar y direccionar correctamente cada máquina en el proceso de corte.
- Realizar cortes con elevado nivel de precisión.
- Interpretar hoja de diseño y especificaciones técnicas.
- Responsable, comunicativo, perseverante y creativo.

Proceso de construcción se debe tomar en cuenta las siguientes conocimientos:

- Realizar la maqueta, del diseño a construir en un papel.
- Distinguir correctamente los materiales que se va a utilizar (perfiles de aluminio).
- Aplicar eficazmente la secuencia lógica de estructuración.
- Retirar insumos de bodega.
- Medir y cuadrar los perfiles de aluminio.
- Cortar y ensamblar la estructura de aluminio.
- Cuadrar y cortar la estructura de vidrio.
- Empanelar la estructura de aluminio con el vidrio.
- Transportar los paneles y las estructuras de aluminio.
- Instalar y comprobar las seguridades necesarias.
- Tener responsabilidad y conciencia en el trabajo encomendado para evitar desperdicios

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

		EMPRESA Octalvid MATRIZ FODA DE LA EMPRESA.	
FORTALEZAS		AMENAZAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Infraestructura física propia. 2. Variedad y Experiencia en la estructuración de aluminio y vidrio. 3. Maquinaria adecuada. 4. Productos de calidad. 5. Posicionamiento en el mercado local. 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Retraso de proveedores 2. Incremento de nueva competencia. 3. Generación de nuevos impuestos 4. Inestabilidad Política. 5. Incremento de precios en la materia prima 	
DEBILIDADES		OPORTUNIDADES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Retraso en la entrega de productos. 2. Estabilidad emotiva. 3. No existe un sistema de evaluación del desempeño laboral 4. Falta de incentivos al personal. 5. Relaciones con las personas. 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Facilidad de adquirir maquinaria moderna. 2. Continuo aumento de la construcción. 3. Tendencia al cambio. 4. Acuerdos con entidades públicas. 5. Posicionamiento de nuevos mercados 	

Cuadro No. 6 Matriz FODA
 Fecha: 21-06-2011
 Elaborado por: Alejandra Bonilla

EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS

Para el análisis de las matrices de factores tanto internos como externos se consideró los siguientes indicadores:

El peso es un valor subjetivo analizado entre 0,0 y 1

Para una Fortaleza y Oportunidad mayor el indicador es 4

Para una Fortaleza y Oportunidad menor el indicador es 3

Para una Debilidad y Amenaza mayor el indicador es 2

Para una Debilidad y Amenaza menor el indicador es 1

La ponderación oscila entre 0.0 sin importancia y 0.1 muy importante para cada factor. La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de la división, de tal manera que la sumatoria de las ponderaciones será igual a 1, el resultado ponderado debe oscilar entre 4.0 como máximo y 1.0 como mínimo, el promedio es entonces 2.5.

Análisis e Interpretación:


1 nada importante

2 poco importante

3 importante

4 muy importante

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

		EMPRESA "OCTALVID" MATRIZ FODA DE LA EMPRESA.		
N.-	FACTORES ACTUALES INTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
	FORTALEZAS			
1	Infraestructura física propia.	0,3	4	1,20
2	Variedad y Experiencia en la estructuración de aluminio y vidrio.	0,2	4	0,80
3	Maquinaria adecuada.	0,02	3	0,06
4	Productos de calidad .	0,03	3	0,09
5	Posicionamiento en el mercado local.	0,04	4	0,16
	DEBILIDADES	0,59		2,31
1	Retraso en la entrega de productos.	0,06	2	0,12
2	Estabilidad emotiva	0,1	2	0,20
3	No existe un sistema de evaluación del desempeño laboral	0,2	2	0,40
4	Falta de incentivos al personal.	0,03	1	0,03
5	Rotación de personal.	0,02	1	0,02
		0,41		0,77
TOTAL		1,00		3,08


Cuadro No. 7 Matriz FODA (MEFI)

Fecha: 21-06-2011

Elaborado por: Alejandra Bonilla

Como conclusión el resultado ponderado 3,08 es mayor a la media aritmética de 2,5 de tal manera que las fortalezas son superiores que las debilidades.


MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFE)

		EMPRESA "OCTALVID" MATRIZ FODA DE LA EMPRESA.		
N.-	FACTORES ACTUALES EXTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
	OPORTUNIDADES			
1	Facilidad de adquirir maquinaria moderna.	0,04	4	0,16
2	Continuo aumento de la construcción.	0,2	3	0,60
3	Tendencia al cambio.	0,2	4	0,80
4	Acuerdos con entidades públicas.	0,05	4	0,20
5	Posicionamiento de nuevos mercados	0,05	3	0,15
	AMENAZAS	0,54		1,91
1	Retraso de proveedores	0,3	2	0,60
2	Incremento de nueva competencia.	0,05	1	0,05
3	Generación de nuevos impuestos	0,03	2	0,06
4	Inestabilidad Política.	0,03	2	0,06
5	Incremento de precios en la materia prima	0,05	2	0,10
		0,46		0,87
TOTAL		1,00		2,78

Cuadro No. 8 Matriz FODA (MEFE)
 Fecha: 21-06-2011
 Elaborado por: Alejandra Bonilla

La conclusión al análisis externo frente al resultado de 2,78 que supera la media aritmética de 2,5 se puede asegurar que las oportunidades que brinda el entorno son favorables para el crecimiento de la empresa, pero no es muy significativa la diferencia con las amenazas existentes en el entorno.

CRUCES ESTRATÉGICOS DEL FODA

	EMPRESA Octalvid CRUCES ESTRATÉGICOS DEL FODA	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	1. Infraestructura física propia. 2. Variedad y Experiencia en la estructuración de aluminio y vidrio. 3. Maquinaria adecuada. 4. Productos de calidad y 5. Posicionamiento en el mercado local.	1. Retraso en la entrega de productos. 2. Estabilidad emotiva. 3. No existe un sistema de evaluación del desempeño laboral. 4. Falta de incentivos al personal. 5. Rotación de personal.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Facilidad de adquirir maquinaria moderna. 2. Continuo aumento de la construcción. 3. Tendencia al cambio. 4. Acuerdos con entidades públicas. 5. Posicionamiento de nuevos mercados	F1.O1: Bajar precios F3.O2: Innovar el producto terminado. F2.O5: Mejorar la calidad del producto para alcanzar la confiabilidad de los clientes leales. F5.O3: Adquirir mayor cantidad de materia prima	D1.O2: Motivar al personal para una mejor entrega inmediata. D3.O3: Proponer un modelo de evaluación por objetivos para el cumplimiento de las metas D5.O5: Mejorar el ambiente y clima Laboral.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Retraso de proveedores 2. Incremento de nueva competencia. 3. Generación de nuevos impuestos 4. Inestabilidad Política. 5. Incremento de precios en la materia prima	F5.A1: Buscar nuevos proveedores que ofrezca materia prima de calidad. F2.A2: Expandir nuestra gama de productos. F5.A3: Exoneración de impuestos al fisco F4.A5: Adquirir mayor cantidad de materia prima en temporadas.	D1.A1: Realizar pronósticos trimestrales para establecer las adquisiciones. D2.A2: Capacitar y motivar al personal

Cuadro No. 9 Cruce estratégico del FODA

Fecha: 21-06-2011

Elaborado por: Alejandra Bonilla

2. FIJACIÓN DE OBJETIVOS

El desarrollo de la Evaluación del Desempeño, consiste en la identificación y medición de los objetivos de forma clara y específica para que sea posible dirigir el esfuerzo con eficacia. De esta forma el trabajador sabrá qué se espera y no tendrá que adivinarlo.

Así mismo los objetivos claros y motivadores conducen a un mejor desempeño a la labor que desempeña el individuo, la forma en que utiliza los recursos para su cumplimiento y la gestión del rendimiento humano en las organizaciones.

2.1. Establecimiento de Objetivos Personales y por Áreas

Con el fin de facilitar el rendimiento laboral, se procede a definir los siguientes objetivos:

Objetivos personales

- Elevar la productividad y eficiencia en el trabajo durante el primer semestre de evaluación, (Septiembre 2011-2012 Febrero), en la empresa Octalvid.

Objetivos por área

Producción

Incrementar las unidades sobre la producción en un 5% mensualmente durante el primer semestre de evaluación, (Septiembre 2011-2012 Febrero), en la empresa Octalvid.

Administrativo

Implementar el modelo de evaluación por objetivos acorde a las necesidades que presenta la empresa Octalvid.

3. DEFINIR MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Dadas las características de la empresa principalmente, según el planteamiento del desempeño se propone utilizar dos métodos de evaluación, para el área administrativa y operativa, ya que la mayoría de las organizaciones utilizan más de un método.

A continuación se detallan los dos métodos a utilizar:

Método de Evaluación por Objetivos

Este nivel como ya se mencionó anteriormente, será evaluado por el método de Evaluación por Objetivos método que es también conocido como Administración por Objetivos (APO) o como Dirección por Objetivos (DPO), como se denomina con mayor frecuencia y es el más utilizado para la evaluación de técnicos y directivos. Recibe también los nombres de Evaluación por Resultados o Revisión del Trabajo.

Este sistema utiliza la dificultad y la claridad de los objetivos como base para motivar al personal. En esencia, este sistema de administración requiere que los gerentes y los trabajadores establezcan en conjunto los objetivos de desempeño y desarrollo personal, evalúen cada determinado tiempo el avance del trabajador y luego lo premien en caso de que los alcance.

Para que tenga éxito este sistema se han de cumplirse ciertos requisitos. En primer lugar, los objetivos han de ser cuantificables y mensurables; deben evitarse aquellos cuya consecución no pueda medirse o al menos verificarse. Además deben ser interesantes y sin embargo asequibles, han de expresarse por escrito y en un lenguaje claro, conciso e inequívoco.

Con este método los trabajadores participarán en el proceso de fijación de los objetivos, el directivo que fija los objetivos de un trabajador sin consultar con él y después le pregunta si está de acuerdo, difícilmente obtendrá elevados niveles de compromiso por

parte de éste y se realizará una retroalimentación y se ejecutará medidas correctoras en caso necesario.

Método de Evaluación por Escala Gráfica de Puntuación

En lo que se refiere al nivel de apoyo específico se ve por conveniencia y de acuerdo a las necesidades de la empresa, utilizar la evaluación por medio de la escala gráfica de puntuación.

Este es un método de evaluación en el cual el evaluador señala en una escala la puntuación de un empleado en materias como la cantidad de trabajo, seriedad, conocimiento del puesto y espíritu de colaboración.

Se propone este método por la facilidad en su desarrollo y la sencillez de impartirlo; el hecho de que los evaluadores requieren poca capacitación para administrarlo, y que se puede aplicar a grandes grupos de empleados.

Las escalas gráficas de puntuación incluyen ordenaciones numéricas por rangos y descripciones escritas.

3.1. Medición de los Objetivos

Para realizar la medición de los objetivos se detallan los principales factores que serán evaluados acorde a las necesidades que la empresa requiera, como se muestran en el Cuadro N° 7




DEFINICIÓN DE FACTORES A EVALUAR EN EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2011
EMPRESA Octalvid FACTORES

FACTORES	OBJETIVO	FACTORES	OBJETIVO
PLANIFICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Priorizar y planificar las actividades de trabajo. • Usar efectivamente el tiempo • Distribuir las labores adecuadamente. • Anticipar a las necesidades o problemas futuros. 	ACTITUD E INICIATIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Establece y mantiene efectivas relaciones de trabajo con sus compañeros. • Realiza su trabajo con entusiasmo y buena disposición. • Trabaja en equipo, ofrece ayuda y colaboración a sus compañeros de trabajo • Capacidad positiva de nuevas ideas innovadoras. • Habilidad para solucionar problemas. • Habilidad para tomar decisiones.
CALIDAD DE TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> • Tener exactitud e integridad y el cuidado respectivo de sus tareas. • Conocimiento y manejo del equipo de trabajo • Tener la menor cantidad de errores. • Revisa su trabajo para asegurar la calidad del mismo. 	SEGURIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Se va a realizar un estudio ergonómetro para evitar accidentes en el trabajo. • Se le va a dotar de implemento de seguridad industrial.
CONOCIMIENTO DEL PUESTO	<ul style="list-style-type: none"> • Ser competente en el trabajo. • Muestra habilidad para aprender y aplicar nuevas técnicas. • Muestra interés por mantener informes de avances propios de su cargo • Cumple o excede los requisitos relacionados con el cargo. • Utiliza los recursos efectivamente. 	EFICIENCIA / PRODUCTIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con los estándares de productividad. • Completa su trabajo en el tiempo estipulado. • Se esfuerza por incrementar su productividad. • Logra las metas establecidas
RESPONSABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • La puntualidad en su asistencia a su lugar de trabajo 	TRABAJO EN EQUIPO	<ul style="list-style-type: none"> • Denota confianza en si mismo y sobre los demás. • Inspira respeto y confianza • Motiva a otros hacia un buen desempeño.

Cuadro No. 10 Factores a ser Evaluados (Situación Propuesta)
 Fecha: 22-06-2011
 Elaborado por: Alejandra Bonilla

Una vez expuestos los factores a evaluar se procede a calificar a los trabajadores para lo cual se propone el siguiente formulario en el cual consta los dos métodos de evaluación.

FORMATO DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN POR OBJETIVOS

		EMPRESA "OCTALVID" FORMULARIO DE EVALUACION POR OBJETIVOS PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO		
INDICACIONES PARA LA EVALUACIÓN				
NIVEL	GRADO	VALOR	%	DETALLE
EXCELENTE	A	De 4,75 a 5.00 puntos	De 84% a 100%	Desempeña muy bien su trabajo
MUY BUENO	B	De 3,75 a 4,74 putos	De 68% a 83,8%	Refleja un desempeño que supera lo razonable
BUENO	C	De 2,75 a 3,74 puntos	De 52% a 67,8%	Refleja un desempeño riguroso
EN OBSERVACIÓN	D	De 1,75 a 2,74 puntos	De 36% a 51,8%	En observación
INSUFICIENTE	E	De 1,00 a 1,74 puntos	De 20% a 35,8%	Desempeño que no cumple completamente

FACTORES A EVALUAR	NIVEL DE CALIFICACIÓN				
	<i>Excelente</i>	<i>muy bueno</i>	<i>bueno</i>	<i>observacion</i>	<i>insuficiente</i>
	A	B	C	D	E
PLANIFICACIÓN					
CALIDAD DE TRABAJO					
CONOCIMIENTO DEL PUESTO					
RESPONSABILIDAD					
INICIATIVA E INICIATIVA					
SEGURIDAD					
EFICIENCIA / PRODUCTIVIDAD					
TRABAJO EN EQUIPO					
TOTAL					

Diagrama No. 2 Formulario de Evaluación por Objetivos (Situación Propuesta)

Fecha: 24/06/2011

Elaborado por: Alejandra Bonilla

**Descripción del formulario de evaluación del personal administrativo y operativo
De la empresa Octalvid de la ciudad de Pelileo.**

a) Datos Personales

Se escribirá los datos generales de la persona a evaluar, indicando nombre completo, cargo del trabajador, área en donde se desenvuelve, periodo de evaluación desde y hasta cuándo se va a evaluar, tipo de evaluación si es semestral, anual, excepcional.

Diagrama No. 3 Datos personales (Situación Propuesta)
Fecha: 25/06/2011
Elaborado por: Alejandra Bonilla

b) Indicaciones para la evaluación

Indica el Nivel con el que se calificará al evaluado, excelente, muy bueno, bueno, en observación e insuficiente, Grado; A, B, C, D, E, el Valor; en rangos desde el mayor hasta el menor 1141-1260; 1021-1140; 901-1020; 781-900; 1-780 y por último se detalle del nivel a calificar.

INDICACIONES PARA LA EVALUACIÓN					Indicaciones de la evaluación
NIVEL	GRADO	VALOR	%	DETALLE	
EXCELENTE	A	De 4,75 a 5.00 puntos	De 84% a 100%	Desempeña muy bien su trabajo	
MUY BUENO	B	De 3,75 a 4,74 puntos	De 68% a 83,8%	Refleja un desempeño que supera lo razonable	
BUENO	C	De 2,75 a 3,74 puntos	De 52% a 67,8%	Refleja un desempeño riguroso	
EN OBSERVACIÓN	D	De 1,75 a 2,74 puntos	De 36% a 51,8%	En observación	
INSUFICIENTE	E	De 1,00 a 1,74 puntos	De 20% a 35,8%	Desempeño que no cumple completamente	

Diagrama No. 4 Indicaciones de la evaluación (Situación Propuesta)
Fecha: 26/06/2011
Elaborado por: Alejandra Bonilla

Luego de realizada la evaluación se procederá a conocer las puntuaciones para ubicarnos en qué nivel se encuentra cada persona:

1. Sumar los numerales
2. La sumatoria dividimos para el numero de de ítems de cada competencia.
3. Comparamos con la siguiente tabla de rangos y porcentajes.
4. Posteriormente, se le asigna el resultado de ese cálculo asigna el grado que califica al trabajador como Excelente, Muy Bueno, Bueno, En Observación e Insuficiente tal como indica en el formato N°03.

c) Factores de Evaluación

Lea en el formulario de evaluación el factor a evaluar, posteriormente lea las alternativas propuestas para cada uno, determinando la que refleje el desempeño del evaluado, colocando un valor en la casilla correspondiente en el espacio indicado en el formulario. No se aceptarán evaluaciones con enmendaduras o tachaduras.

FACTORES A EVALUAR	NIVEL DE CALIFICACIÓN				
	Excelente	Muy bueno	Bueno	D	E
	A	B	C	D	E
PLANIFICACIÓN					
CALIDAD DE TRABAJO					
CONOCIMIENTO DEL PUESTO					
RESPONSABILIDAD					
INICIATIVA E INICIATIVA					
SEGURIDAD					
EFICIENCIA / PRODUCTIVIDAD					
TRABAJO EN EQUIPO					
TOTAL					

Casilla en el que se ubica la calificación asignada

Listado de Factores a evaluar

Diagrama No. 5 Factores a evaluar (Situación Propuesta)
 Fecha: 27/06/2011
 Elaborado por: Alejandra Bonilla

4. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

Una vez realizada la evaluación se procede a revisar los resultados que el evaluado a obtenido por cual se propone le siguiente formulario.

FORMATO DEL FORMULARIO DE RESULTADOS


		<p align="center">EMPRESA "OCTALVID" FORMULARIO DE EVALUACIÓN POR OBJETIVOS PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO</p>	
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN			
OBJETIVOS PLANTEADOS		PLAZOS	
OBJETIVOS ALCANZADOS		% LOGROS	
MEJORAMIENTO Y DESARROLLO			
PUNTOS FUERTES			
PUNTOS DEBILES			
RECOMENDACIONES PARA EL MEJORAMIENTO			
FIRMA DEL EVALUADO		FIRMA DEL EVALUADOR	

Diagrama No. 6 Formulario de Resultados (Situación Propuesta)

Fecha: 24/06/2011

Elaborado por: Alejandra Bonilla

Estos formularios deberán ser llenados al principio de cada semestre en la fecha especificada en el cronograma de evaluación, el mismo que estará abierto aquel encargado de la evaluación para que establezca el estándar de producción deseado según las circunstancias en las que se halle la empresa al momento de aplicar dicha evaluación.

Descripción del formulario de resultados de evaluación del personal administrativo y operativo de la empresa Octalvid de la ciudad de Pelileo.

d) Resultados de la evaluación

Se revisan los resultados de la evaluación y se verifica si los objetivos planteados se han cumplido, luego se procede a reconocer al trabajador de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación.

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	
OBJETIVOS PLANTEADOS	PLAZOS
OBJETIVOS ALCANZADOS	% LOGROS

Colocar los resultados obtenidos

Diagrama No. 7 Resultados de la Evaluación (Situación Propuesta)

Fecha: 28/06/2011

Elaborado por: Alejandra Bonilla

e) Mejoramiento y desarrollo

Se colocan los puntos fuertes y débiles que se han encontrado de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación y las recomendaciones que se necesitarían para mejorar, de tal forma que contribuyan a mejorar su rendimiento u otros aspectos.

MEJORAMIENTO Y DESARROLLO	
PUNTOS FUERTES	
.....	
.....	
PUNTOS DEBILES	
.....	
.....	
RECOMENDACIONES PARA EL MEJORAMIENTO	
.....	
.....	

Capacitaciones que necesita obtenidos

Figura No. 10 Resultados de la Evaluación (Situación Propuesta)
 Fecha: 29/06/2011
 Elaborado por: Alejandra Bonilla

f) Firma del evaluado y del evaluador

La persona evaluada al ser notificado de su evaluación debe, firmar en la parte inferior junto a la persona evaluadora. En los casos que el evaluado no firme su evaluación, deberá comunicarse con el encargado del proceso de Evaluación, quien tomará nota de la situación y realizará la investigación respectiva.

FIRMA DEL EVALUADO	FIRMA DEL EVALUADOR
.....

Firmas de las dos personas

Diagrama No. 8 Resultados de la Evaluación (Situación Propuesta)
 Fecha: 29/06/2011
 Elaborado por: Alejandra Bonilla

4.1. Verificación De Los Resultados

Con la verificación de los resultados obtenidos se comprueba si se ha elevado el nivel de eficiencia, productividad, mediante las siguientes fórmulas.

Situación actual

La empresa debe cumplir diariamente con una producción de 30 ventanas, tomando en cuenta el siguiente indicador de productividad.

PRODUCTIVIDAD

FÓRMULA PRODUCCIÓN	DESCRIPCIÓN
$\text{Producción} = \frac{(JT)(OP)}{TEt} * E$ $PRD. = \frac{(480)(25)}{400} = 30$	TEt = Tiempo estándar total. OP = Cantidad de Operación. JT = Minutos jornada de trabajo. E = Eficiencia.

EFICIENCIA

$$\text{Eficiencia} = \frac{(P)}{\frac{(JT)(OP)}{(TEt)}}$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{(19)}{\frac{(480)(25)}{(400)}}$$

$$\text{Eficiencia} = 63 \%$$

Análisis

Este resultado nos indica que actualmente se está produciendo 19 ventanas diarias, que representa el 63% de Eficiencia.

EFICACIA

$$**Eficacia** = \frac{\textit{Total Obtenido}}{\textit{Total Requerido}} \times 100$$

$$**Eficacia** = \frac{19}{30} \times 100$$

$$**Eficacia** = 63,33 \%$$

Análisis

Este resultado nos indica que la eficacia que actualmente trabaja la empresa Octalvid es el 63,33 %.

EFFECTIVIDA

$$**Efectividad** = \frac{\textit{Eficiencia} + \textit{Eficacia}}{2} \times 100$$

$$**Efectividad** = \frac{63 + 63,33}{2} \times 100$$

$$**Efectividad** = 63,17 \%$$

Análisis

Este indicador nos demuestra que la efectividad de la empresa Octalvid es 63,17%.

DESEMPEÑO LABORAL

$$\text{Desempeño laboral} = \frac{\text{Eficacia} + \text{Eficiencia} + \text{efectividad}}{3} * 100$$

$$\text{Desempeño laboral} = \frac{63 + 63,33 + 63,17}{3} * 100$$

$$\text{Desempeño laboral} = 63,2\%$$

Análisis

Lo cual demuestra que en la empresa Octalvid existe un desempeño del 63,2%, siendo un índice bajo, por lo cual se pretende mejorar el desempeño de todos los trabajadores de la empresa Octalvid.

5. RETROALIMENTACIÓN

El último paso de la evaluación de desempeño es la retroalimentación, que tiene como objetivo principal dialogar con el trabajador sobre sus resultados de trabajo, he aquí algunas sugerencias.

Sugerencias:

- La entrevista de retroalimentación tienes que hacerla siempre en forma individual y en privado, sobre todo, cuando el desempeño del trabajador no ha sido el adecuado.
- Ser lo más claro y descriptivo que se pueda.
- Inicia la reunión hablando de los aspectos positivos del trabajador y después hablar de los aspectos deficientes de su trabajo.
- No juzgar a la persona sin antes haberlo escuchado.
- Hacer hincapié en los aspectos que se pueden cambiar.
- Proponer opciones de solución, tratando de llegar a acuerdos concretos.

En esta entrevista se le felicita por los aspectos en los que ha mostrado un desempeño superior, o se conversa sobre los resultados bajos que ha obtenido, se debe proponerle algunas alternativas para que pueda mejorar su desempeño.

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede identificar las necesidades de cada trabajador y se pueda aplicar este modelo para un incremento cualitativo en el desempeño laboral y cuantitativo en el volumen de producción y por lo tanto redunde en la competitividad y productividad de la empresa.

Las políticas de incentivos, reconocimientos y sanciones propuestas para las áreas se sujetaran a los resultados de la evaluación aplicada por el Gerente General, quien al tener pleno conocimiento de los resultados podrá aplicar cualquier política, estos se traducirán en reconocimientos o sanciones como se muestran en la Tabla 5.

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN		
Nivel de Calificación	INCENTIVO – RECONOCIMIENTO – SANCIONES	X
Excelente	A	▪ Ordenes de compra por \$200USD en canasta familiar.
		▪ 2 boletos para un viaje a Mompiche todo pagado
		▪ Aumento de sueldo
		▪ Asensos.
		▪ Reconocimiento con entrega de una carta de felicitación por su excelente trabajo.
Muy Bueno	B	▪ Capacitación
		▪ Ordenes de compra por \$100USD en canasta familiar.
		▪ Incentivo de un bono de \$50 USD.
		▪ Reconocimiento con entrega de una carta de felicitación por su muy buen desempeño.
Bueno	C	▪ Capacitación
		▪ Ordenes de compra por \$50USD en canasta familiar.
		▪ Obsequio de un conjunto de ropa deportiva.
En Observación	D	▪ Capacitación
		▪ Obsequio de un conjunto de ropa deportiva.
Insuficiente	E	▪ Se le da un plazo de 90 días para mejorar su rendimiento, caso contrario se le separara de la empresa.

Cuadro No. 11. Resultados de la Evaluación (Situación Propuesta)
Fecha: 23/06/2011

MODELO OPERATIVO

INDICADORE	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACIÓN
Planteamientos del sistema	Gerente	Plantear objetivos que sean medibles	Talento Humano, Técnico	Durante el primer semestre
Evaluación	Encargado de Recursos Humanos	Desarrollo de los objetivos Planes de acción	Recurso Humano	Durante el primer semestre
Áreas De Objetivos De Supervisión	Jefe de Área, de planta	Objetivos Reducción de Quejas de clientes Reducir ausencia y retraso de los trabajadores. Disminución de desperdicios de la materia prima	Recurso Humano	Durante el primer semestre
Factores de evaluación	Encargado de Recursos Humanos	Planificación Calidad de trabajo Cantidad de trabajo Conocimiento del puesto Responsabilidad Iniciativa seguridad Sentido de economía Relaciones con los compañeros Comunicación Motivación	Recurso humano y tecnológico	Durante el primer semestre
Incentivo–reconocimiento – sanciones	Gerente, jefe de área Encargado de RRHH	Bono anual Reconocimiento con un regalo. Capacitación Carta de felicitación Retiro de la empresa.	Recurso Humano, recurso económico y tecnológico	Durante el primer semestre
Mide el grado de consecución de los objetivos	Jefe de Recursos Humanos	Comparar los objetivos trazados con los alcanzados a la fecha	Humanos Materiales	Durante el primer semestre

Cuadro No. 12 Modelo Operativo
 Fecha: 28/06/2011
 Elaborado por: Alejandra Bonilla

6.8. ADMINISTRACIÓN

La administración de esta propuesta estará a cargo del gerente de la empresa, el mismo que estará en capacidad de seleccionar al personal acorde a los requerimientos de la empresa, el gerente también estará en capacidad de tomar decisiones para la implementación del Modelo de Evaluación del Desempeño por Objetivos para la ejecución de esta propuesta.

Se deberá aplicar el Modelo de Evaluación del Desempeño por Objetivos, en la empresa que permita un buen desarrollo productivo y la eficiencia en cada uno de los trabajadores. Una de las actividades fundamentales del gerente será el de socializar los procedimientos del Modelo dentro de la de la empresa a todos los empleados, con el afán se proporcionar conocimientos que aporten positivamente para el crecimiento de la empresa.

GASTOS	VALOR
1. Asesor	1200,00
2. Material de investigación	150,00
3. Tecnológicos	200,00
4. Varios	50,00
TOTAL GASTOS	1600,00

Cuadro No. 13. Recursos
Fecha: 02/07/2011
Elaborado por: Alejandra Bonilla

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Number	Task	July														August																			
		10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Elaboración del Tema	[Green bar from July 10 to July 14]																																	
2	Antecedentes															[Green bar from July 14 to July 18]																			
3	justificación															[Green bar from July 17 to July 21]																			
4	Análisis de Factibilidad															[Green bar from July 21 to July 25]																			
5	Fundamentación															[Green bar from July 24 to July 28]																			
6	Modelo Operativo															[Green bar from July 29 to August 10]																			
7	Administración															[Green bar on August 11]																			
8	Previsión de la Evaluación															[Green bar from August 13 to August 14]																			

Cuadro No. 14. Cronograma de Actividades
 Fecha: 02/07/2011
 Elaborado por: Alejandra Bonilla

6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
¿Quiénes solicitan evaluar?	Gerente de la empresa Octalvid
¿Por qué evaluar?	Porque nos permite comprender su utilidad y sus principales enfoques, pero conviene distinguirlos con precisión porque cabe enfocar la evaluación de manera mucho más precisa.
¿Para qué evaluar?	Para comprobar si se han conseguido los objetivos propuestos y en qué grado, y a partir de esta evaluación tomar dos tipos de decisiones: Evaluar y calificar a los empleados y evaluar las variables que intervienen en el proceso.
¿Qué evaluar?	El desempeño laboral del personal interno de la empres Octalvid
¿Quién evalúa?	Gerente, Recursos Humanos o un delegado del mismo.
¿Cómo evaluar?	Con una metodología activa que permita tomar decisiones
¿Con qué evaluar?	Con método de Administración por Objetivos y método de Evaluación por Escala Grafica de Puntuación

Cuadro No. 15. Preguntas de previsión de evaluación
 Fecha: 02 /07/2011
 Elaborado por: Alejandra Bonilla

BIBLIOGRAFÍA

“El Cambio Organizacional y la Experiencia Emocional de las Personas”. Según, Srta. GUTIERREZ M. María y PIEDRAHITA R. Carlos, año (2005) de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad de Antioquia de Medellín.

“Orientaciones hacia el comportamiento organizacional y el desempeño; con el trabajo duro e inteligente de la fuerza de ventas en las empresas del país”. Según, RODRÍGUEZ S. María Gabriela, ACOSTA C. Jessica Alexandra, año (2009) de la Facultad de Economía y Negocios de la Escuela Superior Politécnica del Litoral

Amorós, E. (2006). “Comportamiento Organizacional”. 1ª Edición. USAT. Perú.

Brunet, L. (1992). “El Clima de Trabajo en las Organizaciones”, 3ª Edición. Trillas, México.

Chiavenato, I. (2001-2002-2004-2007). “Liderazgo”. 2ª Edición, Santa Fé de Bogotá. “Evaluación del Desempeño”, “Administración de Recursos Humanos”. 2ª Edición, Gestión del Talento Humano. 1ª Edición. Editorial Mc Graw Hill, Santa Fé de Bobota.

Davis K, y Newton J. (2001). “El Liderazgo”. 2ª Edición.

DESSLER, Gary, (1991). “Administración de Personal”, Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, México , p 410.

DOLAN, S. y otros (2007). “Gestión de los Recursos Humanos”. 3ª Edición. Editorial McGraw-Hill. España

Feldman, R. (2005). “Psicología: con aplicaciones en países de habla hispana”. 6ª Edición. McGraw-Hill México.

García M. (2001). "Desempeño Laboral". 4ª Edición. Trillas, México.

Gibson I. (1997-2006) "Organizaciones Empresarial" " Evaluación del desempeño" Editorial McGraw – Hill. México.

Gibson, L. Ivancevich, J. Donnelly J. (1992-2006). "Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos". 7ª Edición. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, S.A. Wilmington, Delaware. U.S.A.

Goldhaber, G. (1986). "Comunicación Organizacional". 4ª Edición. Editorial Brown Company Publishers.

Goncalves, A. (1997), "Dimensiones Del Clima Organizacional", Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).

Gordon, J. (1996). "Cultura Organizacional". 5ª Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.

Ivancevich, J. y Otros. (2006). "Comportamiento organizacional" 7ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

Konopaske, R. (2005). "El Liderazgo". 7ª Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, México.

Koontz, W. (1991). "Administración de personas". 4ª Edición. Mc. Graw Hill, México.

Kurt, L. (1939). "Procesos organizacionales". Universidad de Harvard.

Moyano, J. Sebastián B. (2001). Administración de Empresas y Organización de la Producción.

Raia, A.(1989).” Administración por Objetivos”. 5ª Edición. Trillas, México.

Santos, L. (2004).”Motivación” 5ª Edición. McGraw-Hill. España.

Stephen, R. (2000. 2004-2005-2007). “Comportamiento Organizacional”. Liderazgo”. 10ª Edición. Editorial Prentice Hall. México.

LINCOGRAFÍA

<http://www.mitecnologico.com/Main/EvaluacionDelDesempe%F1oDefinicion> [Citado por Katzenbach y K. Smith. el 18/01/2010 a las 16:00 pm. (Biblioteca de la F.C.A de la UTA] Comentario: Trabajo en Equipo.

<http://www.monografias.com>[Citado por RODRIGUEZ, Víctor el 18/01/2011 a las 16:00pm (Biblioteca de la F.C.A de la UTA] Comentario: Trabajo en Equipo.

<http://www.monografias.com/trabajos7/comor/comor.shtml>[Citado por GOMEZ E. Tránsito (2003).el 13/06/2010 a las 19:00 pm. (Biblioteca de la F.C.A de la UTA] Comentario: Estándar

<http://es.wikipedia.org/wiki/>. [Citado por MEJÍA Carlos Alberto (2000).el 14/06/2010 a las 18:15 pm. (Biblioteca de la F.C.A de la UTA] Comentario: Eficacia, Productividad.

<http://es.wikipedia.org/wiki/>[Citado por Ángel Baguer Alcalá internet (2005) el 15/06/2011 a las 16:15pm (Biblioteca de la F.C.A de la UTA] Comentario: Recurso Humano

ANEXOS

Anexo No. 1 Encuesta a clientes Internos

Anexo No. 2 Tabla del chi cuadrado

Anexo No 1



UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ENCUESTA AL PERSONAL DE Octalvid

El principal objetivo de esta encuesta es ayudar a nuestros clientes internos a tener éxito en su ámbito laboral. Estimado cliente, nos agradecería si usted pudiese completar el siguiente cuestionario con sus observaciones acerca del Comportamiento Organizacional que incide en el desempeño laboral de la empresa Octalvid. Su opinión es muy importante para nosotros.

! ATENCION! Por favor marca con una (x) solo una respuesta en cada pregunta.

1. ¿Considera usted que la empresa le brinda la oportunidad de innovar para hacer las cosas en forma diferente, asumiendo la responsabilidad necesaria?

Si
No

2. ¿La actitud de los trabajadores afecta el clima laboral de la empresa?

Si
No

3. ¿La empresa Octalvid le proporcionan información periódicamente con respecto al desempeño de su trabajo?

Si
No

4. ¿Dispone la empresa Octalvid de una cultura organizacional con funciones establecidas?

Si
No

5. ¿Considera Ud. que el clima laboral afecta el progreso de la organización?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

6. ¿Considera Ud. que el progreso de una organización depende del buen desempeño de cada uno de sus trabajadores?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

7. ¿La empresa le ayuda a desarrollar actitudes adecuadas para el desempeño de sus tareas a través de capacitaciones?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>

8. ¿Considera Ud. que la empresa les ayuda a desarrollar aptitudes y habilidades para el cumplimiento de sus objetivos?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>

9. ¿Dispone la empresa de estándares para la medición del desempeño laboral?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

10. ¿Considera Ud. que cada una de sus aptitudes son bien aprovechadas en la empresa?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

11. ¿Dentro de la organización que tipo de motivación sería la más adecuada para mejorar el rendimiento laboral?

Capacitaciones	<input type="checkbox"/>
Incentivos económicos	<input type="checkbox"/>
Ascenso	<input type="checkbox"/>

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo No 2

GRADOS DE LIBERTAD (gl)	.05	.01
1	3.841	6.635
2	5.991	9.210
3	7.815	11.345
4	9.488	13.277
5	11.070	15.086
6	12.592	16.812
7	14.067	18.475
8	15.507	20.090
9	16.919	21.666
10	18.307	23.209
11	19.675	24.725
12	21.026	26.217
13	22.362	27.688
14	23.685	29.141
15	24.996	30.578
16	26.296	32.000
17	27.587	33.409
18	28.869	34.805
19	30.144	36.191
20	31.410	37.566
21	32.671	38.932
22	33.924	40.289
23	35.17	41.638
24	36.415	42.980
25	37.652	44.314
26	38.885	45.642
27	40.113	46.963
28	41.337	48.278
29	42.557	49.588
30	43.773	50.892
35	49.802	57.342
40	55.758	63.691
45	61.656	69.957
50	67.505	76.154
60	79.082	88.379
70	90.531	100.425
80	101.879	112.329
90	113.145	124.116
100	124.342	135.807

Fuente: Wayne W. Daniel (1977). *Estadística con aplicaciones a las ciencias sociales y a la educación*, México: McGraw-Hill.
Fuente original: "A Table of Percentage Points of the χ^2 Distribution", *Skandinavisk Aktuarietidskrift*, 33 (1950), 168-175.