



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS

ADMINISTRATIVAS

Trabajo de Graduación previo a la obtención del Título de  
Ingeniera de Empresas

TEMA : “El Clima Organizacional en el Desempeño Laboral en  
la empresa “Serviposible S.A” de la ciudad de Baños.

AUTORA: Leticia Maricela Aponte Velastegui

TUTOR: Ing. Eufemia Ramos

AMBATO –ECUADOR

2011

**Ing. Eufemia Ramos V.**

**CERTIFICA:**

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado .-Por lo tanto autorizó la presentación de este Trabajo de Investigación ,el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, Octubre del 2011

---

**Ing. Eufemia Ramos V.**

**TUTOR**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Leticia Maricela Aponte Velastegui, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo a la obtención del título de Ingeniería de Organización de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

---

Sra. Leticia Maricela Aponte Velastegui

C.I. 1804211108

**AUTORA**

### **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE 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) \_\_\_\_\_

f) \_\_\_\_\_

Ambato, Octubre del 2011.

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis con mucho cariño a Dios por ser nuestra compañía incondicional y por su ayuda en mi vida, a mis padres Olmedo y Isabel por darme su apoyo constante, y enseñarme que en la vida la profesión es una de las metas fundamentales para prosperar y que con esfuerzo, perseverancia cualquier cosa que me proponga lo puedo alcanzar, a mi hijo Leandro para que sea un escalón para que emprenda su vida profesional y a los docentes que nos impartieron sus conocimientos para que lleguemos a ser profesionales de éxito.

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar agradezco a Dios, por ser mi luz ,mi guía y darme entendimiento, a mis padres, por enseñarme valores para ser una mejor persona, y a mi abuelita por motivarme para llegar a la meta pronto.

Agradezco a esta tesis y toda mi carrera universitaria a Dios por ser quien ha estado a mi lado en todo momento dándome las fuerzas necesarias para continuar y seguir adelante, a mis papas Olmedo y Isabel por sus consejos , paciencia, dedicación y amor ya que gracias a ellos he cumplido con mi meta profesional, y de las cuales me siento extremadamente orgullosa, a mi hijo por ser mi inspiración.

## ÍNDICE

### A. PAGINAS PRELIMINARES

|   |      |
|---|------|
| 1. Página de título o portada                 | i    |
| 2. Página de aprobación por el tutor          | ii   |
| 3. Página de autoría del trabajo              | iii  |
| 4. Página de aprobación del tribunal de grado | iv   |
| 5. Página de dedicatoria                      | v    |
| 6. Página de agradecimiento                   | vi   |
| 7. Índice general de contenidos               | vii  |
| 8. Índice de cuadros, gráficos y tablas       | x    |
| 9. Resumen ejecutivo                          | xiii |

### B. TEXTO

|              |     |
|--------------|-----|
| INTRODUCCION | 1-2 |
|--------------|-----|

### CAPITULO I

|   |     |
|---|-----|
| 1. EL PROBLEMA                                  | 3   |
| 1.1. TEMA                                       | 3   |
| 1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA                 | 3   |
| 1.2.1 Contextualización                         | 3-4 |
| 1.2.2. Análisis crítico                         | 5   |
| 1.2.3. Árbol de problemas                       | 6   |
| 1.2.4. Prognosis                                | 7   |
| 1.2.5. Formulación del problema                 | 7   |
| 1.2.6. Interrogantes                            | 7   |
| 1.2.7. Delimitación del objeto de investigación | 7   |
| 1.2 JUSTIFICACIÓN                               | 8-9 |
| 1.3 OBJETIVOS                                   |     |

|              |   |         |
|--------------|---|---------|
| 1.4.1        | Objetivo general                            | 10      |
| 1.4.2        | Objetivos específicos                       | 10      |
| CAPÍTULO II  |   |         |
| 2.           | MARCO TEÓRICO                               | 11      |
| 2.1          | ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS                 | 11      |
| 2.2          | FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA                   | 14      |
| 2.3          | FUNDAMENTACIÓN LEGAL                        | 14      |
| 2.4          | CATEGORIAS FUNDAMENTALES                    | 15      |
| 2.5          | HIPÓTESIS                                   | 82      |
| 2.6          | SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES               | 82      |
| CAPÍTULO III |   |         |
| 3.           | METODOLOGÍA                                 | 83      |
| 3.1          | MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN        | 83      |
| 3.2          | NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN               | 84      |
| 3.3          | POBLACIÓN Y MUESTRA                         | 85-86   |
| 3.4          | OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES             | 87-88   |
| 3.5          | PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN       | 89      |
| 3.6          | PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN     | 89-90   |
| CAPÍTULO IV  |   |         |
| 4.           | ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS | 91      |
| 4.1          | ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS                  | 91      |
| 4.2.         | INTERPRETACIÓN DE DATOS                     | 92      |
| 4.3          | VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS                   | 109-114 |
| CAPÍTULO V   |   |         |
| 5.           | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES              | 115     |
| 5.1.         | CONCLUSIONES                                | 115     |
| 5.2.         | RECOMENDACIONES                             | 117-118 |



## CAPÍTULO VI

|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| 6. PROPUESTA                       | 119 |
| 6.1. DATOS INFORMATIVOS            | 119 |
| 6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA  | 120 |
| 6.3. JUSTIFICACIÓN                 | 121 |
| 6.4. OBJETIVOS                     | 122 |
| 6.5. ANALISIS DE FACTIBILIDAD      | 122 |
| 6.6. FUNDAMENTACIÓN                | 123 |
| 6.7. METODOLOGIA. MODELO OPERATIVO | 127 |
| 6.8. ADMINISTRACIÓN                | 154 |
| 6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN    | 160 |

## C. MATERIALES DE REFERENCIA

1. Bibliografía
2. Anexos

## ÍNDICE DE CUADROS, GRÁFICOS Y TABLAS

| 1. Cuadros  | Pág  |
|-------------|--|
| Cuadro 1    | Tipos de clima organizacional 34                           |
| Cuadro 2    | Dimensiones del clima organizacional 36                    |
| Cuadro 3    | Operacionalización variable Independiente 87               |
| Cuadro 4    | Operacionalización variable Dependiente 88                 |
| Cuadro 5    | Plan de recolección de la información 89                   |
| Cuadro 6    | Técnicas e instrumentos de investigación 90                |
| Cuadro 7    | Análisis FODA 1 145  |
| Cuadro 7    | Flujo grama de la Administración 1 153                     |
| Cuadro 8    | Modelo de la Administración 1 154                          |
| Cuadro 9    | Recursos de la Administración 1 155                        |
| Cuadro 10   | Referencias del organigrama 1 156                          |
| Cuadro 11   | Preguntas básicas de la evaluación 1 159                   |
| Cuadro 12   | Presupuesto de la propuesta 1 160                          |
| Cuadro 13   | Cronograma de la propuesta 1 161                           |
| 2. Gráficos |  |
| Gráfico 1   | Árbol de problemas 6                                       |
| Gráfico 2   | Variable Dependiente 16                                    |
| Gráfico 3   | Variable Independiente 17                                  |
| Gráfico 4   | Características de la organización 20                      |
| Gráfico 5   | La moral como un subconjunto del clima 41                  |
| Gráfico 6   | Tipos de competencias 72                                   |
| Gráfico 7   | Qué funciones desempeña en la empresa 92                   |
| Gráfico 8   | Cuál es la percepción que usted tiene de sus superiores 93 |
| Gráfico 9   | Iniciativas en el área de trabajo para motivarle 94        |

|            |   |     |
|------------|---|-----|
| Gráfico 10 | Qué tipo de estímulo a recibido usted                             | 95  |
| Gráfico 11 | Ambiente laboral adecuado para su desempeño en el trabajo         | 96  |
| Gráfico 12 | Considera que la empresa satisface sus necesidades laborales      | 97  |
| Gráfico 13 | Usted participa en las decisiones de la empresa                   | 98  |
| Gráfico 14 | Funciones en su puesto de trabajo acorde con su formación         | 99  |
| Gráfico 15 | Considera usted que el ambiente laboral es                        | 100 |
| Gráfico 16 | Liderazgo que utilizan sus superiores le incitan a participar más | 101 |
| Grafico 17 | Qué tipo de modelo organizacional la empresa desarrolla           | 102 |
| Gráfico 18 | El modelo organizacional que tiene la empresa es el adecuado      | 103 |
| Gráfico 19 | Estrategias que ayude a mejorar el ambiente organizacional        | 104 |
| Gráfico 20 | Causa para que exista un bajo desempeño laboral en su empresa     | 105 |
| Gráfico 21 | Modelo organizacional mejorará el ambiente organizacional         | 107 |
| Gráfico 22 | Empresa desarrolle planes de capacitación para actualizarse       | 108 |
| Grafico 23 | Chi cuadrado  | 114 |
| Gráfico 24 | Metodología ,modelo Operativo                                     | 127 |
| Gráfico 25 | Matriz MIE  | 148 |
| Gráfico 26 | Estructura Orgánica   | 159 |

### 3. Tablas

|          |   |     |
|----------|---|-----|
| Tabla 1  | Población   | 85  |
| Tabla 2  | Qué funciones desempeña en la empresa                             | 92  |
| Tabla 3  | Cuál es la percepción que usted tiene de sus superiores           | 93  |
| Tabla 4  | Iniciativas en el área de trabajo para motivarle                  | 94  |
| Tabla 5  | Qué tipo de estímulo a recibido usted                             | 95  |
| Tabla 6  | Ambiente laboral adecuado para su desempeño en el trabajo         | 96  |
| Tabla 7  | Considera que la empresa satisface sus necesidades laborales      | 97  |
| Tabla 8  | Usted participa en las decisiones de la empresa                   | 98  |
| Tabla 9  | Funciones en su puesto de trabajo acorde con su formación         | 99  |
| Tabla 10 | Considera usted que el ambiente laboral es                        | 100 |
| Tabla 11 | Liderazgo que utilizan sus superiores le incitan a participar más | 101 |

|          |  |         |
|----------|--|---------|
| Tabla 12 | Qué tipo de modelo organizacional la empresa desarrolla      | 102     |
| Tabla 13 | El modelo organizacional que tiene la empresa es el adecuado | 103     |
| Tabla 14 | Estrategias que ayude a mejorar el ambiente organizacional   | 104     |
| Tabla 15 | Desempeño laboral en su empresa                              | 105     |
| Tabla 16 | Modelo organizacional mejorará el ambiente organizacional    | 106     |
| Tabla 17 | Empresa desarrolle planes de capacitación para actualizarse  | 107     |
| Tabla 18 | Cuadro de preguntas  | 112     |
| Tabla 19 | Cuadro de alternativas                                       | 112     |
| Tabla 20 | Cálculo de $X^2$   | 113     |
| Tabla 21 | Matriz interna   | 146     |
| Tabla 22 | Matriz externa   | 147     |
| Tabla 23 | Costos de producción   | 149     |
| Tabla 22 | Modelo operativo de la propuesta                             | 152-153 |

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación considera el caso de la empresa Serviposible S.A. de la ciudad de Baños provincia de Tungurahua, cuya actividad es la producción y comercialización de comida rápida.

Actualmente la empresa, a pesar de su experiencia y solvencia, evidencia varios problemas como son: Un Clima Organizacional inadecuado que está afectando al Desempeño Laboral de los trabajadores .

El Clima Organizacional es una variable que refleja la interacción entre las características personales y organizacionales; considerándose como un elemento fundamental en la percepción que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su Ambiente Laboral .-Por ende ,esta investigación tiene como objetivo analizar el Clima Organizacional en la empresa Serviposible S.A. mediante la utilización de metodologías en la investigación que permitirá determinar de manera clara los problemas que enfrentan la empresa y proponer objetivos para poder dar solución al problema .

Mediante las encuestas realizadas se reflejó los problemas causas y efectos y de esta manera se pudo proponer, un Modelo Organizacional de Estructura en Equipo para la empresa, con el objeto de mejorar el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral para el cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización.

## INTRODUCCIÓN

El Clima Organizacional es importante porque nos refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, y a su vez es de gran importancia para un administrador por que puede analizar y diagnosticar el Clima de su Organización .-Un trabajador que se siente conforme con el Clima Organizacional refleja un alto Desempeño Laboral que ayudará a la empresa para que llegue al cumplimiento y obtención de sus metas planteadas.

Este texto desarrollado en seis capítulos describe los problemas que afectan a la Empresa Serviposible S.A, así como las posibles soluciones para mejorar el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral existente .

**En el primer Capítulo,** se describe el tema, Planteamiento del Problema sus características se contextualiza el mismo a nivel macro, meso y micro así como se determina un análisis crítico en el cual se determina las causas ,efectos que afecta a la empresa ,seguido se realiza una prognosis que nos previene de lo que sucederá al no dar solución, se formulará el problema en forma global ,para luego fijar objetivos, llevándonos a plantear una justificación que permita poner en evidencia la necesidad de elaborar el trabajo.

**En el segundo Capítulo,** se concentra la Fundamentación Teórica Científica donde se describe algunos conceptos de varios autores en función del problema y se plantea la hipótesis.

**El tercer Capítulo,** trata de la Metodología que se empleó para la investigación, los instrumentos utilizados, los métodos que se aplicaron para recopilar la información y la operacionalización de las variables.

**El cuarto Capítulo,** se realiza el Procesamiento, Análisis e Interpretación de los Datos obtenidos en las encuestas realizadas y la verificación de la Hipótesis para determinar si se acepta o se rechaza la misma.

**El quinto Capítulo,** una vez obtenido y Procesado la Información se llegó a establecer las Conclusiones y Recomendaciones para luego proponer un Modelo Organizacional de Estructura en Equipo tomando en cuenta todas las alternativas y estrategias en beneficio de la empresa Serviposible S.A. de la ciudad de Baños, provincia de Tungurahua, el mismo que se detalla en el Capítulo sexto.

**El sexto Capítulo,** es en el que proponemos la solución al problema existente en la empresa que se ha originado después de la investigación realizada dentro de la empresa, además de la Bibliografía utilizada y sus respectivos anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN**

El Clima Organizacional en el Desempeño Laboral en la empresa “SERVIPOSIBLE S.A” de la ciudad de Baños.

#### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Cómo incide el Clima Organizacional al Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa Serviposible S.A. de la ciudad de Baños.

##### **1.2.1 Contextualización**

En el **país** la mayoría de los gerentes de las empresas no se preocupan del Clima Organizacional sin darse cuenta que esa es la parte fundamental de las empresas ya que de ello, depende el desempeño, desarrollo, habilidades relativas al trabajo, de sus empleados.



En la **provincia** de Tungurahua los gerentes tienen el mismo problema ya que tienen la misma perspectiva del Clima Organizacional, consideran que si los empleados tienen todos los beneficios de ley, para que preocuparse por otros factores.

En el **cantón Baños** los propietarios de las empresas tienen el mismo problema, esto se debe a la percepción del Clima Organizacional que tienen ya que consideran que un empleado al ser remunerado ya es más que suficiente para su Desempeño Laboral.

La empresa debe mejorar su Clima Organizacional con mayor rapidez que los competidores quizás sea la única ventaja competitiva sostenible. Los cambios se producen cada vez en menor espacio de tiempo, la adaptación de la empresa a los mismos exige un compromiso especial de su recurso humano, la identificación del ser humano con la empresa es la única base que hará posible el cambio permanente para evitar el avance de la competencia.

**La empresa “SERVIPOSIBLE S.A”** inicia sus actividades en el año 2005 bajo la denominación de B.B.Q & DELI con un nuevo concepto para el medio en lo referente a comida rápida. Desde ese año hasta el día de hoy ha ido creciendo progresivamente manteniendo clara la visión.

Esta empresa se dedica a la producción y comercialización de comida rápida y su cadena de locales inició en nuestra ciudad de **Baños**, con su primer local ubicado en las calles 16 de Diciembre y Rocafuerte, un año más tarde se abre un local adicional en la calle Ambato y Eloy Alfaro, meses después, se decide emprender en un nuevo local ubicado en la ciudad del Puyo, del cual se obtuvieron experiencias invaluable que dieron base para la apertura del siguiente local, ubicado en Pelileo. De manera simultánea se decide explorar un mercado nuevo en la ciudad de Ambato con la visión de crear una nueva marca.

Al ir creciendo la cadena se hace necesario ir formalizando actividades, es así que en el año 2007 en el mes de junio se da inicio a las actividades administrativas, en lo que hoy funciona la planta de producción y abasto, y las oficinas administrativas, mismas que

están ubicadas en las calles Oscar E. Reyes y Rocafuerte en Baños.-La empresa “SERVIPOSIBLE S.A” tiene como su principal problema el Clima Organizacional el mismo que ha generado bajo Desempeño Laboral en sus trabajadores.

### **1.2.2 Análisis Crítico**

En la empresa “SERVIPOSIBLE S.A” existe el cambio de personal constante que afecta en gran manera a la productividad, esto se da principalmente por el Clima Organizacional existente. La falta de ideas innovadoras para mejorar el Clima Organizacional ha originado un ambiente inadecuado de trabajo que afecta al Desempeño Laboral de la empresa.

Haciendo que la empresa contrate a personal inexperto en el área de venta y bodega lo que ha tomado mucho tiempo en adaptarles a su trabajo, retrasando el nivel de producción y ésto se debe a las siguientes causas: Insuficiente presupuesto destinado para las capacitaciones del personal, provocando su desmotivación hacia el cumplimiento de sus objetivos.

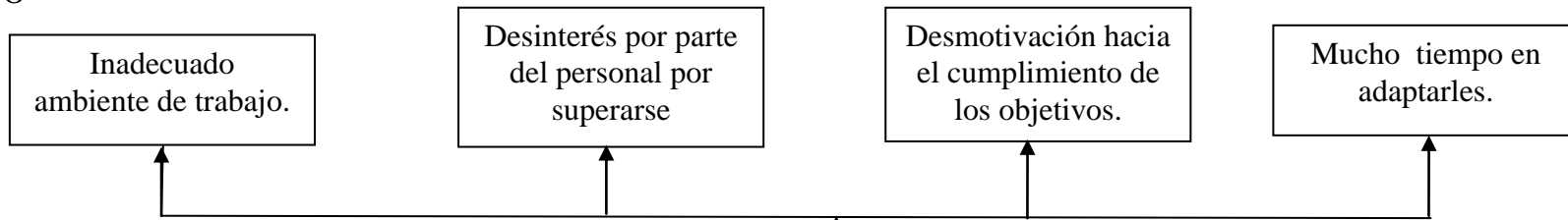
En la actualidad es necesario que las organizaciones se preocupen por conocer que motiva a sus empleados a dar lo mejor de sí, entenderlos, investigar el Clima Organizacional: ya que el comportamiento de los individuos en la organización trae como consecuencia, que se origine un ambiente que afectará tanto a los individuos como a los objetivos de la misma.

Tomando en consideración que gran parte de la vida de cualquier individuo se desarrolla en una organización, es de interés interrelacionar conceptos de calidad de vida, o calidad del empleo, factores inherentes al Ambiente y Clima Organizacional. Este ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros, por lo tanto el clima determina la forma en que el trabajador percibe el trabajo, su rendimiento ,su productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

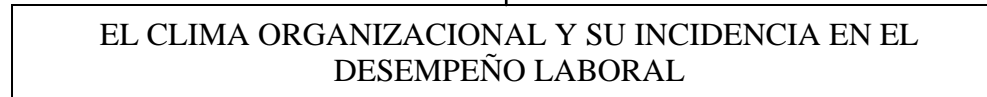
Gráfico N.-1

ÁRBOL DEL PROBLEMA DE LA EMPRESA SERVIPOSIBLE S.A

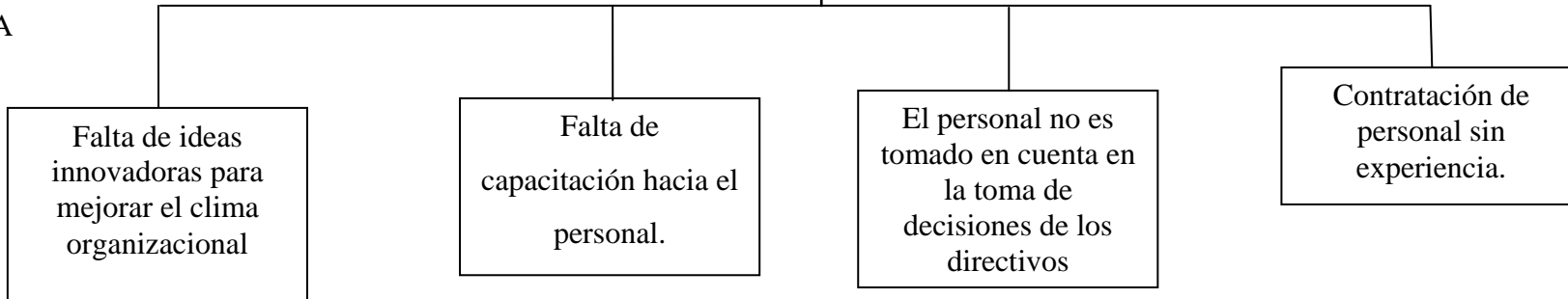
EFECTO



PROBLEMA



CAUSA



### **1.2.3 Prognosis**

Al no dar solución al Clima Organizacional existente en la empresa “SERVIPOSIBLE S.A” tendrá una disminución en su productividad dando como consecuencia el retraso en sus entregas, decremento en sus ventas, haciendo que la imagen corporativa de la empresa decaiga y no se tenga confianza en la misma, lo que ocasionaría cancelamientos, despedidos y en un futuro el quiebre de la empresa y dejaría de aportar a la economía del País porque desenrolaría a muchos trabajadores aumentando el índice de desempleo en el país y desmejorando la calidad de vida.

### **1.2.4 Formulación del Problema**

¿Cómo incide el Clima Organizacional al Desempeño Laboral de la empresa SERVIPOSIBLE S.A en la ciudad de Baños.?

### **1.2.5. Preguntas Directrices**

¿Cuáles serían las dimensiones que inciden en el Clima Organizacional de la empresa “SERVIPOSIBLE S.A” de la ciudad de Baños?

¿Qué factores afectan el existente Desempeño Laboral en la empresa?

¿Cómo diseñar un Modelo Organizacional para mejorar el Desempeño Laboral en la empresa?

### **1.2.6 Delimitación del Problema**

Limite de Contenido

Campo: Organización de Empresas

Área: Recursos humanos

Aspecto: Clima Organizacional

Limite espacial: Empresa “SERVIPOSIBLE S.A” ubicada en las calles Oscar E. Reyes y Rocafuerte en la ciudad de Baños Provincia de Tungurahua.

Límite Temporal: la presente investigación se realizará en el período Enero-Julio del 2011.

Unidades de Observación: La presente investigación se aplicará a los empleados de la empresa “SERVIPOSIBLE S.A” de la ciudad de Baños.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

El siguiente proyecto se justifica por las siguientes razones:

La investigación propuesta tiene como fin investigar el Clima Organizacional y el impacto que genere en el Desempeño Laboral debido a que existen otras empresas que brindan los mismos productos de esta manera contribuiremos a encontrar una solución al problema y así ayudaremos a mejorar la productividad de la empresa.

Para que una empresa sea competitiva se debe a la capacidad de su talento humano de adaptarse a los cambios y cómo lo logramos a través de tener personal permanentemente capacitado.

Si no les capacitamos y mejoramos el Clima Organizacional y se quedan trabajando para nuestra empresa tendremos una empresa de personal mediocre que no permitirá superar los retos que actualmente se presentan en el mercado, el personal bajo un Clima Organizacional inadecuado y con bajo nivel de capacitación mandará a nuestros clientes directo con los competidores.

Con el desarrollo de este proyecto se pretende dar una solución al problema que tiene la empresa proponiendo un Plan de Capacitación que ayude a mejorar el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de sus trabajadores.-El desarrollo de este proyecto será factible de realizar con la aplicación de teoría y conceptos básicos de la capacitación al personal, ya que tengo el apoyo de todo el recurso humano que me está ayudando a involucrarme en la realidad del problema existente en la empresa “SERVIPOSIBLE S.A”de la ciudad de Baños.

Los beneficiarios de este proyecto serán los propietarios de la empresa “SERVIPOSIBLE S.A”, quienes mediante esta investigación podrán captar la importancia de implementar un Programa de Capacitación para promover la eficiencia de los empleados su Rendimiento Laboral y productividad de la empresa.

El Clima Organizacional se define como un conjunto de propiedades del Ambiente Laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados las cuales suponen una fuerza que influye en la conducta del empleado.

El mejor desempeño de un trabajador se relaciona con su sentir satisfecho, cumplir con sus objetivos, tanto personales, como laborales; de ahí que la pregunta ¿Cómo lograr que el individuo se sienta parte de la organización y saber si la motivación a su persona es la correcta ? se plantea, para éllo es necesario identificar las características del Clima Organizacional y proponer recomendaciones que ayudarán, tanto a la empresa a lograr sus objetivos como al individuo.

Cada organización es diferente una de la otra, el Clima Organizacional es el ambiente psicológico que resulta de los comportamientos ,los modelos de gestión y las políticas empresariales, que se reflejan en las relaciones interpersonales “Da Silva,2202”.Por ende su Clima Organizacional varía entre ellas también.

El desempeño del empleado se orienta por sus percepciones acerca de sus características individuales y las condiciones laborales en las que se desarrolla, razón para que las entidades apoyándose en un estudio del Clima Organizacional, tomen acciones que permitan intervenir en el ambiente percibido por sus servidores.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General**

- Mejorar el Clima Organizacional en la empresa “SERVIPOSIBLE S.A”, de la ciudad de Baños.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar las dimensiones del Clima Organizacional en la empresa “SERVIPOSIBLE S.A”, de la ciudad de Baños.
- Analizar qué factores afecta el Desempeño Laboral en la empresa “SERVIPOSIBLE S.A” de la ciudad de Baños .
- Proponer un Modelo Organizacional para mejorar el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa SERVIPOSIBLE S.A.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Conociendo que el Clima Organizacional es de suma importancia en las empresas y es la base del comportamiento humano ya que de éllo depende el Desempeño Laboral, se investigo en la empresa SERVIPOSIBLE S.A. Que esta variable está afectando a los empleados, ya que se sienten con una baja autoestima ,desmotivación hacia el cumplimiento de sus tareas y esto, se debe al desinterés por parte de los directivos hacia sus trabajadores y además existe el cambio de personal constante, esto se da principalmente por el Clima Organizacional existente. La falta de ideas ha originado un ambiente inadecuado de trabajo que afecta al Desempeño Laboral de la empresa, además se contrata a personal inexperto en el área de venta y bodega lo que ha tomado mucho tiempo en adaptarles a su trabajo retrasando el nivel de producción por lo cual se diseño un Modelo Organizacional que ayudará a mejorar el Clima Organizacional en la empresa.



Además se han realizado varias investigaciones relacionadas con el tema como es el caso de la Universidad Técnica de Ambato de la Facultad de Auditoria y Contabilidad ; Aguilar , C.(2004,p.150), en su tesis de Diseño de un sistema de Administración de Recursos Humanos, que permita aumentar la productividad en la empresa grupo casa grande "Avícola Agoyan", concluye que:" No existe una jefatura en el departamento de recursos humanos y lo que se hace es asignarle responsabilidades, mayores al auxiliar de nomina .-Y es una de las falencias que se determina debido a que no existe alguien quien se preocupe por el bienestar de los empleados en forma directa.

No existe una cultura de evaluación y se deja escapar personal muy valiosos que siempre encuentra un sitio bueno en la competencia.

Además, es de interés desarrollar al máximo el potencial de los trabajadores para que puedan utilizar todas sus capacidades tanto dentro como fuera del trabajo. Mejorar la calidad y eficiencia de nuestro personal, lograr la satisfacción de las necesidades del cliente externo".

Por otro lado Garza ,D.(2010, [http://www.uamcav.uat.edu.mx/siap/data/TMD\\_E021.pdf](http://www.uamcav.uat.edu.mx/siap/data/TMD_E021.pdf)),en su tesis de El clima organizacional en la dirección general de ejecución de Sanciones de la secretaría de seguridad pública en Tamaulipas. De la Unidad Académica Multidisciplinaria de Comercio y Administración Victoria ,División de estudios de Posgrado e investigación. De la Universidad Autónoma de Tamaulipas México concluye que:"El Clima Organizacional es un tema de gran importancia en las organizaciones las cuales buscan un continuo mejoramiento del Ambiente de su Organización para así alcanzar un aumento de productividad ,sin perder de vista el recurso humano; el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente ,el trato que un jefe puede tener con sus subordinados ,la relación entre el personal de la empresa ,son un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto, es decir, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.-Y tiene como objetivo general analizar el Clima Organizacional en la dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaría de

Seguridad Pública en El estado de Tamaulipas, proponiendo recomendaciones para mejorar esta variable en beneficio de los empleados y la organización en su conjunto.

Identificar las dimensiones del Clima Organizacional en la Dirección General de Ejecución de sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en el Estado de Tamaulipas”.

Por otro lado CORTÉS,N.(2009, <http://www.uv.mx/msp/alumnos/documents/NELSYMARIENCORTESJ.pdf>) ,en su tesis de Diagnóstico del clima organizacional. Hospital. Del Instituto de Salud Pública de la UNIVERSIDAD VERACRUZANA concluye que: “Que existe preocupación de los directivos para la comprensión del trabajo por parte del personal; que la distribución del trabajo es organizada.-El personal considera que las autoridades no contribuyen en la realización personal y profesional de ellos.-El personal considera que no hay retribución por parte de las autoridades a sus actividades laborales.-No existe distribución equitativa de las oportunidades de capacitación.-No existe un reconocimiento por el buen desempeño del personal.-Las autoridades no favorecen la iniciativa de los trabajadores.

Por otro lado Espinoza, R.(2005, <http://www.monografias.com/trabajos48/mejora-clima-organizacional/mejora-clima-organizacional4.shtml>) en su tesis Programa para mejorar el clima organizacional . de la Facultad de Humanidades de la Universidad Rafael Landívar de Guatemala concluye, que: “El clima organizacional de una empresa industrial de producción de alimentos evaluado a través del instrumento utilizado en esta investigación, revela que el 64% de los empleados valúan el clima de forma aceptable. - Las dimensiones más importantes que influyen en el Clima Organizacional de una empresa industrial de producción de alimentos son la motivación (incluyendo área salarial, beneficios y prestaciones), planes de desarrollo de carrera y riesgos.

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de esta investigación la dimensión del Clima Organizacional de una empresa industrial de producción de alimentos que necesita atención inmediata es la motivación. El reconocimiento y logro de objetivos

son reconocidos por los superiores, y de acuerdo a los empleados, estos logros guardan relación con sus objetivos personales.

En opinión de los colaboradores, la empresa cuenta con incentivo para un buen desempeño, aunque el salario no necesariamente forma parte de estos incentivos. Para el empleado, se percibe que la empresa da más castigo que premio por desempeño y esto influye de forma directa en la evaluación obtenida de la motivación.

Los empleados de la organización están de acuerdo en que existe trabajo en equipo en los departamentos; sin embargo, se dificulta realizar tareas en equipo que impliquen la unión e interrelación entre dos o más departamentos.

La evaluación de la dimensión de comunicación evidencia que los colaboradores perciben apertura en los canales de comunicación, aunque no consideran que sus impresiones sean tomadas en cuenta con regularidad”.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

Para realizar la presente investigación se aplicará el paradigma crítico propositivo por las siguientes razones.-El problema objeto de estudio se encuentra en constante dinamismo a partir de los resultados obtenidos en la productividad de la empresa.-Se obtendrá conocimiento mediante el involucramiento directo con la empresa, realizando encuestas dirigidas al personal el mismo que nos ayudará a descubrir el porqué no se ha tomado medidas para mejorar el Clima Organizacional de la empresa.

En la empresa “SERVIPOSIBLE S.A” como en toda empresa viene surgiendo problemas que impide el cumplimiento de las metas ,el Clima Organizacional es uno de los problemas más relevantes hoy en día ya que de ello depende el Desempeño Laboral de los trabajadores, el mismo que se originó hace poco tiempo por la falta de atención de los que dirigen la empresa provocando que la empresa disminuya su productividad.

## **2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

La presente investigación está respaldada en el Código de Trabajo.

Art. 441.- Protección del Estado.- Las asociaciones de trabajadores de toda clase están bajo la protección del Estado, siempre que persigan cualquiera de los siguientes fines:

1. La capacitación profesional;
2. La cultura y educación de carácter general o aplicada a la correspondiente rama del trabajo;
3. El apoyo mutuo mediante la formación de cooperativas o cajas de ahorro; y,
4. Los demás que entrañen el mejoramiento económico o social de los trabajadores y la defensa de los intereses de su clase.

Cada trabajador tiene derecho a que su empleador le proporcione capacitación en su trabajo que le permitan elevar su nivel de vida conforme a los requerimientos de la empresa.

La formación del profesional será obligatoria y gratuita para el trabajador cuando sea requerida por la empresa para mejorar su desempeño laboral..

Código de Trabajo

Art .1.(Exc1)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.

Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios por el Ecuador serán aplicadas en los casos específicos a los que ellas se refieren.

## **2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES**

Formulación del Problema

¿Cómo incide el Clima Organizacional en el Desempeño Laboral de la empresa “SERVIPOSIBLE S.A” en la ciudad de Baños.”?

X: Clima Organizacional

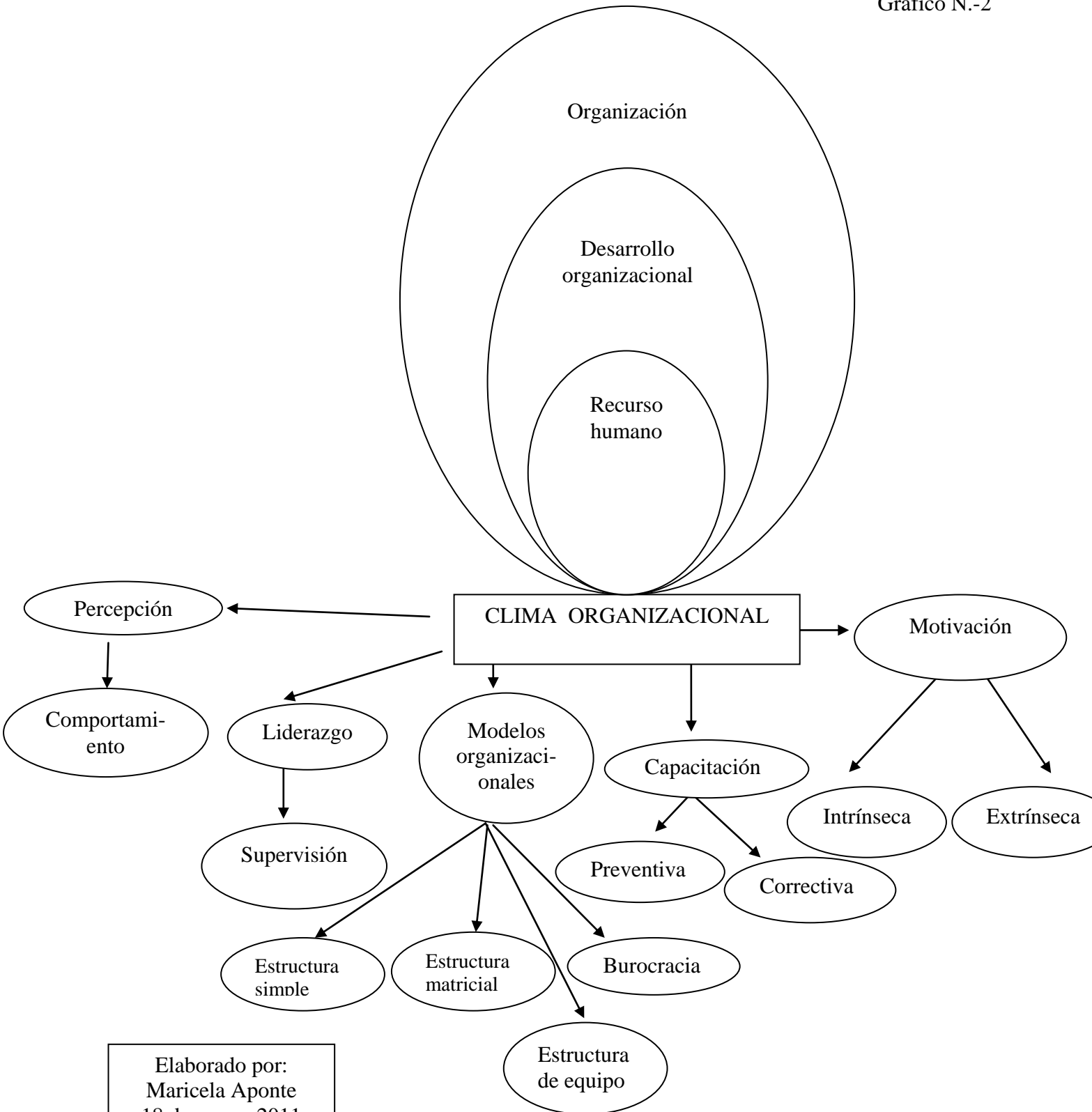
Y: Desempeño Laboral

**Categorización**

**Variable dependiente**

**X: CLIMA ORGANIZACIONAL**

Gráfico N.-2

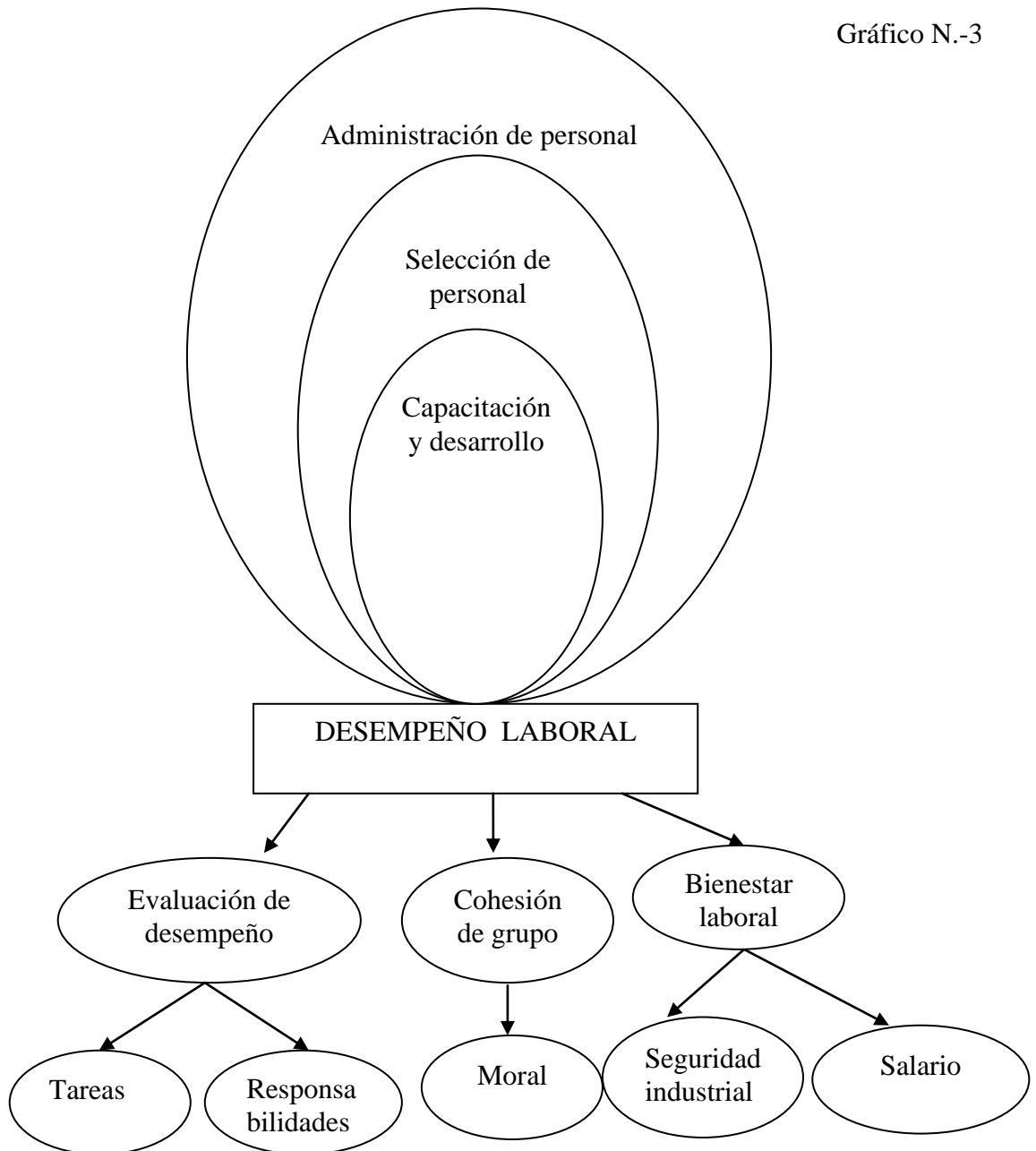


Elaborado por:  
Maricela Aponte  
18 de marzo 2011

**Variable independiente**

Y: DESEMPEÑO LABORAL

Gráfico N.-3



Elaborado por:  
Maricela Aponte  
18 de marzo 2011

## **CATEGORÍAS FUNDAMENTALES**

Actualmente en la empresa Serviposible S.A. no cuenta con un Clima Organizacional adecuado que le permita tener un Clima Organizacional satisfactorio y por ende un buen Desempeño Laboral de sus trabajadores y así poder cumplir con los objetivos propuestos por la empresa, por lo que es esencial emprender en esta investigación, las categorías que sustentan las variables del estudio son las siguientes:

### **CLIMA ORGANIZACIONAL (Variable Independiente)**

#### **ORGANIZACIÓN**

“La palabra organización proviene del griego *órganon* que significa instrumento .-La organización es un grupo de personas con una meta común ,unidos por un conjunto de relaciones de responsabilidad- autoridad .-Una de las responsabilidades de la administración es organizar los recursos de la empresa disponibles para realizar operaciones efectivas”. **Alfredo Luna González(2008pag.72).**

#### **ORGANIZACIÓN**

Los integrantes de las organizaciones trabajan hacia objetivos organizacionales comunes con el propósito de alcanzar objetivos personales .-Por tanto, podemos definir el concepto de organización ,de acuerdo con diversos autores de la manera siguiente:

“Es un sistema compuesto de elementos y subsistemas tan relacionados entre sí e integrados de manera que forman un todo que presenta atributos únicos”.

Earl F.Lundfren.

“Es un sistema de partes interrelacionadas que operan unas en conjunto con otras , a fin de cumplir los objetivos del todo y los individuales de los elementos participantes”.

Pozo Navarro

Las organizaciones y los administradores

Los administradores y las organizaciones necesariamente van unidos ,unos con otras.-Se necesitan administradores debido a que existen organizaciones .-Aunque comentemos acerca de la rentabilidad de un gobierno municipal o la eficiencia de una aerolínea ,nuestra atención generalmente se centra en quienes dirigen la organización ;en otras palabras, los administradores.

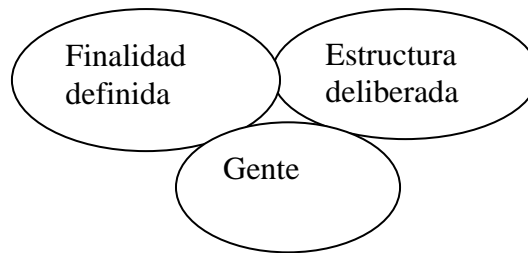
Si bien es cierto que los administradores de una organización no constituyen su único recurso importante ,su papel es definitivo en el éxito de una organización .-Por tanto dado que somos integrantes de las empresas, es de gran importancia para todos nosotros que los administradores sean eficientes y eficaces. Hasta cierto punto, la habilidad con que los administradores realizan sus labores, afecta la calidad de nuestra experiencia sobre organizaciones. En consecuencia, nuestro interés en la eficiencia de nuestras organizaciones debe conducirnos a nuestra preocupación por una administración eficaz. Los administradores son recursos. Podemos pensar en los administradores como recursos valiosos.- Al estudiar el desarrollo económico nacional, descubrió que la necesidad de que los administradores y empresarios alcancen logros, se consideraba determinante para el desarrollo económico de una nación. Por consiguiente, las habilidades y motivaciones de los administradores están directamente relacionadas con el desarrollo económico y progreso en general de un país. **Joaquín Rodríguez Valencia(2007pag.24)**

## **ORGANIZACIÓN**

Una organización es una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad.-Su universidad es una asociación ; también son asociaciones los clubes estudiantiles .Todas son organizaciones porque comparten las tres características que se señalan en la figura.



Gráfico N.-4



**Robbins –Coulter (2005pag.16)**

### **DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN.**

Se trata de determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe de diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa.-De la estructura establecida, se hace necesaria la asignación de responsabilidades y la autoridad formal asignada a cada puesto.

Podemos decir que el resultado a que se llegue con esta función es el establecimiento de una estructura organizativa.-Para que exista un papel organizacional y sea significativo para los individuos, deberá de incorporar:

- 1- Objetivos verificables que constituyen parte central de la planeación.
- 2- Una idea clara de los principales deberes o actividades.
- 3- Una área de discreción o autoridad de modo que quien cumple una función sepa lo que debe hacer para alcanzar los objetivos.-Además, para que un papel dé buenos resultados, habrá que tomar las medidas a fin de suministrar la información necesaria y otras herramientas que se requieren para la realización de esa función.

### **IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN.**

Esencialmente, la organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales.-En la mayor parte de los casos,

esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

Se dice que con buen personal cualquier organización funciona. Se ha dicho, incluso, que es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas.-Con todo, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho más efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

Este es un principio general, válido tanto en la administración de empresas como en cualquier institución.-Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente clara para todos, quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.-En síntesis, el propósito de la Organización es contribuir a que los objetivos sean significativos y favorezcan la eficiencia organizacional.

### **CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN.**

1- Complejidad: Existen organizaciones altas y bajas. Las grandes organizaciones tienen un gran número de niveles intermedios que coordinan e integran las labores de las personas a través de la interacción indirecta. Las empresas pequeñas las actividades las realizan interactuando directamente con las personas.

2- Anonimato: Le da importancia al trabajo u operación que se realice, sin tomar en cuenta quién lo ejecuta.

3- Rutina Estandarizada: Son procesos y canales de comunicación que existe en un ambiente despersonalizado o impersonal, las grandes organizaciones tienden a formar sub-colectividades o grupos informales, manteniendo una acción personalizada dentro de ellas.

4- Estructura especializada no oficiales: Configuran una organización informal cuyo poder, en algunos casos, son más eficaz que las estructuras formales.

5- Tendencia a la especialización y a la proliferación de funciones: Pretende distanciar la autoridad formal de las de idoneidad profesional o técnicas, las cuales necesitan un modelo extra formal de interdependencia Autoridad-Capacidad para mantener el orden.

6- Tamaño: Va depender del número de participantes y dependencias.

**<http://www.monografias.com/trabajos27/organizacion-empresas/organizacion-empresas.shtml#definorgan> (Enero 14-2011 14:00)**

## **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Se tiene que Beckard (1969) define el desarrollo organizacional. como "un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento".

Para Bennis (1969), el desarrollo organizacional es "una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios".-Ya Blake y Mouton (1969) visualizaron al desarrollo organizacional como un plan con conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para sacar a una corporación de una situación que constituye una excelencia. Para ellos, su desarrollo organizacional – GRID (1968) es "un modo sistemático de alcanzar un ideal de excelencia corporativa". A su vez, Gordon Lippitt (1969) caracteriza el desarrollo organizacional como "el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos.-Según Hornstein, Burke y sus coeditores (1971) el desarrollo organizacional es "un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y cambio de comportamiento, entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización".

Friedlander y Brown (1974) presentan al desarrollo organizacional como una metodología "para facilitar cambios y desarrollo: en las personas, en tecnologías y en procesos y estructuras organizacionales.-De acuerdo con Schumuck y Miles (1971) el desarrollo organizacional se puede definir como "un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos auto analíticos y de reflexión".-Al efecto, W. G. Bennis, uno de los principales iniciadores de esta actividad, enuncia la siguiente definición: "Desarrollo Organizacional (DO) es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo".

El Desarrollo Organizacional se puede definir de la siguiente manera: " El Desarrollo Organizacional es un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y la salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y los empleados".

Objetivos básicos del desarrollo organizacional.

Aunque cualquier esfuerzo del desarrollo organizacional deba surgir de objetivos específicos, procedentes de un diagnóstico sobre la situación que se desee modificar, existen objetivos más generales.

Tales objetivos básicos que pueden no ser aplicados obligatoriamente en todas las situaciones que sean objetos de esfuerzos del desarrollo organizacional son principalmente los siguientes:

- Obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales, y asegurar la retroinformación de esas informaciones a los participantes del sistema-cliente.
- Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de abertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.

- Establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados.
- Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal.
- Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo - en equipo.
- Buscar nuevas fuentes de energía, liberar la energía bloqueada en individuos y grupos, o retenida en los puntos de contacto e interacción entre ellas.
- Compatibilizar, viabilizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman la empresa.
- Estimular las emociones y sentimientos de las personas.
- Siempre que el riesgo lo permita, poner los conflictos, fricciones y tensiones "sobre la mesa" y tratarlos de modo directo, racional y constructivo.
- Despertar o estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines que, siempre que sea posible, estén cuantificados y bien calificados que orienten la programación de actividades y evaluación de los desempeños de sectores, grupos e individuos.
- Despertar la conciencia para que existan valores y concepciones sobre el comportamiento de los hombres en las organizaciones, por parte de la alta gerencia, ejecutivos y administradores.
- Examinar el cómo, cuándo, dónde y cuánto, tales valores concepciones y cultura influyen sobre los objetivos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos.
- Analizar la adaptación del funcionamiento de la organización en relación con las características
- Procurar asociar la autoridad legal y el "status" funcional, a las "tres competencias"
- Localizar las responsabilidades de solución y la toma de decisiones, lo más próximo posible de las fuentes de información en el nivel adecuado al tipo de solución.
- Desarrollar la organización a través del desarrollo de los individuos.
- Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos.

- Perfeccionar el sistema y los procesos de información y comunicación
- Identificar puntos de bloqueo o pérdida de energías y recursos de varios tipos: físicos, humanos, materiales, de información, etc.

**<http://www.monografias.com/trabajos14/desarrollo-organiz/desarrollo-organiz.shtml#CONCEP> (Marzo 29-2011 10:00)**

## **RECURSO HUMANO**

En la administración de empresas, se denomina recursos humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización.

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos (RRHH) con estas tareas es alinear las políticas de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas.

Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como Reclutamiento y Selección, contratación, capacitación, inducción de personal y su permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados, el manejo de las relaciones con sindicatos, etc. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional .**[http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos\\_humanos](http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos) (Marzo 30-2011 11:00)**

## **RECURSO HUMANO**

Es el recurso más valioso que posee la empresa cualquiera que sea la concepción en que se vea a la persona ,definitivamente sin ellas no puede existir una empresa , adicionalmente se requiere que se sientan comprometida con la organización.

## **RECURSOS HUMANOS.**

Conjunto de experiencias, habilidades, aptitudes, actitudes, conocimientos, voluntades, etc. de las personas que integran una organización. (derivado de las personas, no son las personas).

Propósito de la Administración de Recursos Humanos.

Es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización; de manera que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.

Capital Humano.

Cuantificación y valoración de los recursos humanos. Valor de las habilidades, capacidades, experiencias y conocimientos de las personas que integran una organización.

**<http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoPropositoRecursosHumanos> (Abril 02-2011 17:00)**

## **CLIMA ORGANIZACIONAL**

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones ,las cuales buscan un continuo mejoramiento de su ambiente de trabajo ,para así aumentar su productividad sin perder de vista el recurso humano.

## **CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **1.1 DEFINICIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL.**

Según Hall (1996) el Clima Organizacional se define como un conjunto de propiedades del Ambiente Laboral, percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa o indirecta en la conducta y el comportamiento de sus miembros.

## **1.2 IMPORTANCIA DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

El Clima Organizacional es importante porque nos refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, y a su vez es de gran importancia para un administrador por que puede analizar y diagnosticar el clima de su organización, por tres razones para que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización:

- evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir

## **1.3 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

- El Clima Organizacional se caracteriza por:
- El Clima dice referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización.
- El Clima de una organización tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
- El Clima Organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa



- El Clima Organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.
- El Clima de una Organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistema de contratación y despidos, entre otros. Y estos a su vez pueden ser afectadas por el clima.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral.

#### **1.4 FORMAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Rensis Likert sostiene cuatro tipos de sistema organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular, estos son:

##### **1. SISTEMA I: Autoritario:**

Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

##### **2. SISTEMA II: Paternalista:**

Se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

##### **3. SISTEMA III: Consultivo:**

Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los trabajadores tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta

atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

#### 4. SISTEMA IV: Participativo:

Participación en Grupo, existe la plena confianza en los trabajadores por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal - ascendente - descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor - supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

### **QUE ES EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente ,el trato que su jefe tenga con sus subordinados ,la relación entre el personal de la empresa e incluso con proveedores y clientes son, todos elementos que conforman lo que se denomina clima organizacional ; esto puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentra dentro o fuera de ella; puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Con base a lo anterior el Clima Organizacional es:

“La expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos tienen de la organización a la que pertenecen, y que incide directamente en el desempeño de la misma.”-Desde que este tema despertó el interés del área del comportamiento organizacional y la administración se le ha llamado de diferentes maneras: ambiente, atmósfera, Clima Organizacional, etcétera. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques acerca del Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que considera como elemento fundamental la percepción que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

## **CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

El clima se refiere 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.-El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas, que pueden deberse a varias razones: días finales de cierre mensual y anual, reducción de personal, incremento general de los salarios, etcétera, por ejemplo, cuando se incrementa la motivación mejora el Clima Organizacional puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación aparece la frustración lo cual merma la calidad del Clima Organizacional.

Las características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo; son diferentes de una organización a otra, y de una sección a otra, dentro de una misma empresa.-El clima, junto con las estructuras, características organizacionales y los individuos que las componen, forman un sistema interdependiente muy dinámico.

Un Clima Organizacional adecuado o uno inadecuado tendrá consecuencias para la organización, ya sean positivas o negativas, de acuerdo con la percepción que los miembros tengan de la organización. Entre las positivas están: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etcétera. Y las negativas incluyen: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, entre otras. -En una organización pueden distinguirse diversas escalas de Clima Organizacional, de acuerdo con el nivel de daño o beneficio. **Alfredo Luna Gonzales (2008pag.138.).**

## **CULTURA ORGANIZACIONAL**

Se refiere a un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, mismos que distinguen a una organización de otras; es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que dichos miembros tienen en común. Es la conducta convencional de una sociedad e influye en todas sus acciones, aunque no siempre de manera consciente.

¿Cómo afecta la Cultura Organizacional al clima de una empresa?

El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la Cultura Organizacional de una empresa, entendiendo como esta última el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los integrantes; la Cultura Organizacional es, en buena medida, determinada por los miembros de la organización cuyas percepciones definen las creencias, "mitos", conductas y valores que la integran.

Tales percepciones surgen de diversos factores:

- De liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etcétera).
- Relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de, dependencia, promociones, remuneraciones y más).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (incentivos, apoyo social, interacción con los demás miembros, entre otros).

Características primarias que concentran la esencia de la cultura organizacional.

- La identidad de sus miembros. El grado en que los empleados se identifican con su organización como un todo, y no sólo con su trabajo o campo de conocimientos.
- Énfasis en el grupo. Las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.
- Enfoque hacia las personas. Las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que tendrán en los miembros de la organización.
- Integración de unidades. El estilo para fomentar que las unidades de la organización funcionen de manera coordinada o independiente.
- Control. El uso de reglamentos, procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.
- Tolerancia al riesgo. El grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.
- Los criterios para recompensar. Cómo se distribuyen las recompensas, los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y por su antigüedad, favoritismo u otros factores ajenos al rendimiento.

- Perfil hacia los fines o los medios. De qué manera la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- Enfoque hacia un sistema abierto. El grado en que la organización controla y responde a los cambios externos.
- Tolerancia al conflicto. Grado en que la organización fomenta que los miembros traten con franqueza sus conflictos y críticas.

Al hablar de cultura organizacional se hace referencia a una cultura dominante (valores centrales que comparte la mayoría de los miembros), si ésta no existe, el valor de la Cultura Organizacional como variable independiente disminuye, ya que no hay una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable.

Una Cultura Organizacional dominante facilita el compromiso con algo superior al interés personal, en beneficio de toda la organización. Puede generar gran estabilidad social que permita a los individuos sentirse a gusto con su trabajo, ser más productivos, recibir recompensas y reconocimientos por sus aportaciones y por el uso del conocimiento organizacional.-Para poder crear y compartir el conocimiento, debe haber controles administrativos propios que filtren todo aquello que sea útil para la organización y que no desvirtúe el sentido de cooperación, que forme y motive, no que fragmente. **Alfredo Luna Gonzales(2008pag.138).**

## **CLIMA ORGANIZACIONAL**

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.).

## **CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene

obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

Cuadro 2.4 TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

| CLIMA TIPO AUTORITARIO<br>CLIMA CERRADO |  |   | CLIMA TIPO PARTICIPATIVO<br>CLIMA ABIERTO  |  |
|---|--|---|--|--|
|   | Autoritarismo Explotador   | Autoritarismo paternalista  | Consultivo   | Participación en grupo   |
| Tipo de Mando                           | La dirección no le tiene confianza a sus empleados   | La confianza es condescendiente en sus empleados,   | La dirección tiene confianza en sus empleados.   | La dirección tiene plena confianza en sus empleados.   |
| Modo de Comunicación                    | Las pocas interacciones entre superiores y subordinados se establecen con base en el miedo y desconfianza. | Las interacciones entre superiores y subordinados son con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados. | La comunicación es de tipo descendente.  | Es no solo de forma ascendente o descendente sino lateral.                                       |
| Toma de decisiones                      | Se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función descendente.                     | Se toman en la cima, pero algunas en escalones inferiores.  | Se toman en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. | Está disperso en toda la organización e integrados a cada uno de los niveles.                    |
| Método de Motivación                    | Dentro de una atmósfera de miedo, castigos, amenazas, ocasionalmente de recompensas                        | Recompensas y algunas veces castigos son los métodos más utilizados para motivar a los trabajadores.  | Se trata de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima.   | Los empleados están motivados por la participación y la implicación. Por los métodos de trabajo. |

Fuente: Elaboración propia a partir de Brunet (2007).

Cuadro N.-1

## **DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Las dimensiones del clima organizacional pueden definirse como las percepciones que tienen los miembros de la organización acerca de ciertas situaciones que resultan significativas desde el punto de vista psicológico (Rousseau,1988: citado por García ,2006 pag.99).

Las dimensiones del clima organizacional según Sandoval (2004),son las características susceptibles de ser medidas en una organización ,las cuales influyen en el comportamiento de los individuos .Es por esto que para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones .

Existen distintos estudios respecto a unas dimensiones concretas ,como las mencionadas por García (2006) ,donde (Campbell,1970 pag 179)establecieron la existencia de cuatro dimensiones comunes:

- 1.Autonomía individual
2. Grado de estructuración impuesta sobre la situación.
- 3.Orientación a la recompensa
4. Consideración ,cordialidad y apoyo.

Otro investigador Payne (1976) agregó una quinta dimensión ,la de:

- 5.Orientación hacia el desarrollo y el progreso en la ocupación .



Cuadro 2.5 Dimensiones del clima organizacional.

| DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.   |  |
|---|--|
| Dimensiones de Koys y Decottis (1991)   | Dimensión encontrada en la literatura  |
| <b>1. AUTONOMÍA.</b><br>Percepción de una determinación propia de cada uno respecto de los procedimientos de trabajo, los objetivos y las prioridades.  | Autonomía<br>Supervisión cerrada<br>Responsabilidad individual<br>Iniciación de estructura   |
| <b>2. COHESIÓN / UNIDAD</b><br>Percepción de estar juntos o de compartir dentro del marco de la organización, incluida la voluntad de los miembros de proporcionar material de ayuda.   | Cohesión<br>Conflicto<br>Espíritu<br>Relaciones<br>Polarización del Status<br>Universalismo<br>Cooperación en grupo, Amistad y cariño<br>Sociabilidad<br>Intimidación contra reserva                 |
| <b>3. CONFIANZA</b><br>Percepción de una libertad para comunicarse abiertamente con miembros que estén en un nivel más elevado de la organización en relación a temas delicados o personales, sabiendo que la integridad de tales comunicaciones no será violada. | Confianza del líder<br>Insensibilidad de la dirección<br>Confianza en la dirección<br>Apertura<br>Presión laboral  |
| <b>4. PRESIÓN</b><br>Percepción de exigencias de tiempo respecto a la ejecución de una tarea y a unos estándares de rendimiento.  | Posición sobrecargada, posición en conflicto, ambigua.<br>Orientación<br>Énfasis en los logros<br>Standard de trabajo<br>Medida de los resultados<br>Énfasis en la producción                        |
| <b>5. RESPALDO / APOYO</b><br>Percepción de la tolerancia por parte de los superiores del comportamiento del empleado, incluida la voluntad de dejar que los miembros aprendan de sus errores sin tener miedo a represalias.                                      | Apoyo<br>Consideración por parte del líder<br>Facilitación del trabajo por parte del líder<br>Distancia psicológica del líder<br>Influencia jerárquica<br>Conocimiento de la dirección               |
| <b>6. RECONOCIMIENTO</b><br>Percepción de que las contribuciones de los miembros a la organización son reconocidas  | Reconocimiento y retroalimentación<br>Oportunidades para crecer y avanzar<br>Relaciones de recompensa-castigo<br>Recompensas   |
| <b>7. JUSTICIA / IMPARCIALIDAD</b><br>Percepción de que las prácticas de la organización son equitativas, en vez de arbitrarias y caprichosas.  | Imparcialidad y objetividad en el sistema de recompensas<br>Claridad en la promoción<br>Claridad en las políticas<br>Claridad de políticas y eficiencia de estructuras<br>Altruismo<br>Igualitarismo |
| <b>8. INNOVACIÓN</b><br>Percepción de que se potencia el cambio y la creatividad, incluido arriesgarse en áreas nuevas o en áreas en donde el miembro tiene poca o ninguna experiencia.   | Innovación<br>Flexibilidad organizacional<br>Impulsivo<br>Seguridad frente a riesgo<br>Retos y riesgos<br>Orientación al futuro  |

Fuente: Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral.

Autora: Ma. Margarita Chiang Vega (2004).

## Cuadro N.2

<http://www.uamcav.uat.edu.mx/siap/data/TMDE021.pdf> (Abril 10-2011)

## **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. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

## **RESPONSABILIDAD (EMPOWERMENT)**

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. 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.

## **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.

## **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.

## **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.

## **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.

### **ESTÁNDARES**

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

### **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.

### **IDENTIDAD**

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.-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.-La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

### **CLIMA ORGANIZACIONAL**

El clima se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia, participación o como lo dice Studs Tirkel "salubridad".

Autor:Luis Martínez

**<http://www.monografias.com/trabajos6/cliior/cliior.shtml>** (Abril 10 2011 16:00 )

## **¿QUÉ ES EL CLIMA ORGANIZACIONAL?**

En la literatura de investigación sobre Comportamiento Organizacional, la noción de Clima Organizacional está definida en principio en términos de percepciones compartidas de las políticas organizacionales, prácticas y procedimientos (e.j. Reichers & Schneider, 1990). Además el Clima Organizacional incluye las percepciones de los empleados y evaluaciones de las prácticas de liderazgo, procesos de toma de decisiones, relaciones interpersonales entre empleados, papeles, roles, reconocimientos, apreciaciones y objetivos. El Clima Organizacional, refleja la forma en que están hechas las cosas en un entorno de trabajo determinado.-Las percepciones sobre el Clima Organizacional son consideradas un determinante crítico del comportamiento de los individuos en las organizaciones, mediante la relación entre las características del entorno laboral y las respuestas de los empleados.

Mientras todas las investigaciones coinciden en la importancia de la construcción del clima, no hay un consenso aún sobre las verdaderas dimensiones del clima. Así, Campbell y otros (1970) propusieron cuatro dimensiones importantes: autonomía individual, el grado en que se impone la estructura en los puestos de trabajo, las recompensas, las consideraciones, el apoyo y la contención. Otros investigadores han propuesto diferentes categorías de las dimensiones del clima (ver Ostroff, 1993). El Modelo Organizacional (ver Hart & Cotton, 2003) incorpora 10 dimensiones principales del Clima Organizacional: liderazgo de apoyo, claridad en los roles, decisiones participativas, interacción entre compañeros de trabajo, apreciaciones y feedback, desarrollo del empleado, alineación con los objetivos, demandas propias del trabajo, la moral y la angustia del grupo de trabajo.

La noción de construir el clima se ha ampliado también a otros aspectos como el clima relacionado con el servicio al cliente, y el clima para la seguridad en el trabajo (ej. Neal, Griffin & Hart, 2000).-Pero ¿que hay sobre la diferencia entre clima y cultura? Desde la perspectiva del Comportamiento Organizacional, el clima está considerado como la superficie o la cara de la cultura. El clima puede ser medido y modificado con

programas de desarrollo organizacional, mientras que la cultura es extremadamente difícil de medir directamente y modificar hacia una dirección deseada.

Mientras no hay un acuerdo generalizado sobre las dimensiones del clima, sin embargo hay un consenso de que el clima influencia los resultados individuales gracias a su impacto afectivo en el empleado (ej. satisfacción en el trabajo, compromiso, motivación, etc.) En otras palabras, con los niveles de satisfacción del empleado, tiene que ver la influencia del clima en el desempeño de las personas en relación a los resultados. <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/2068-desarrollando-un-clima-organizacional-optimo.html> (Abril 10 16:30)

## **CLIMA ORGANIZACIONAL**

Hace mucho tiempo que se piensa que el clima general de la empresa tiene cierta relación con la eficacia de ésta.-Esta observación ha conducido a muchos estudios empíricos con la finalidad de analizar de una manera más sistemática y científica los climas organizacionales .-A través de los años, los administradores y la mayoría de los especialistas en personal han tenido interés en las causas del clima organizacional. En esta sección se intentarán señalar estas causas analizando el tema general del clima organizacional mediante las siguientes subdivisiones:

- definición y semántica
- causas del interés
- relación con la productividad
- evaluación
- el factor más importante

## **DEFINICIÓN SISTEMÁTICA**

¿Qué significa clima organizacional? Aunque rara vez se puede definir con precisión ,ésta es una expresión muy común actualmente .El clima organizacional es una idea amplia ,nebulosa y un tanto evasiva y por tal motivo resulta difícil delimitarla semánticamente .Por lo general, un clima organizacional consiste en sus métodos de

acción tradicionales y cultura particular; es la suma total de las actitudes del trabajador dentro de una empresa ,especialmente en lo relativo a la salud y comodidad de los empleados. en contraste con el uso común del término en meteorología el clima organizacional se refiere a las condiciones ambientales internas de una empresa y no a las externas.

## **MORAL**

Existen otros conceptos administrativos estrechamente relacionados con el clima organizacional.-Uno de los que más se usan es el concepto de moral.- por definición , la moral es la actitud de los individuos y grupos hacia su ambiente de trabajo y hacia su cooperación voluntaria; es una actitud mental relacionada con el celo y la confianza, especialmente con el número de personas que trabajan en una empresa.-Los conceptos de clima y moral varían aun cuando están estrechamente relacionados. El clima es un concepto más amplio y se refiere a toda la empresa la moral es un concepto de grupo o individual y está relacionado básicamente con las actitudes ,en tanto que el clima incluye prácticas ,tradiciones y costumbres .Tanto el clima como la moral son proposiciones a largo plazo y los cambios en el clima organizacional ocurren con más lentitud que los cambios en la moral del empleado .la figura 4.1 , es un diagrama que muestra la moral del empleado como un subconjunto del clima organizacional.

Gráfico N.-5

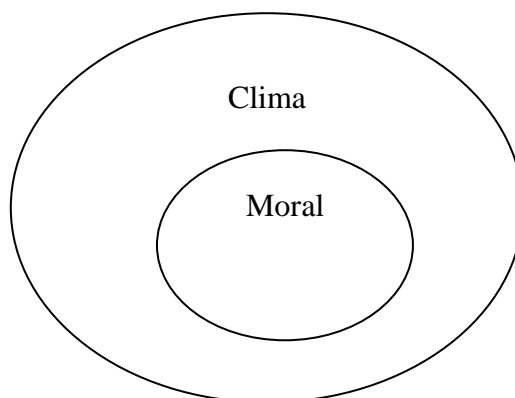


Figura 4-1 la moral como un subconjunto del clima. **Andrew F.Sikula(1991,Pag .136).**

## **PERCEPCIÓN**

El concepto de percepción proviene del término latino *perceptio* y se refiere a la acción y efecto de percibir (recibir por uno de los sentidos las imágenes, impresiones o sensaciones externas, o comprender y conocer algo).-La percepción puede hacer referencia a un conocimiento, a una idea o a la sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos.-Para la psicología, la percepción es la función que permite al organismo recibir, elaborar e interpretar la información que llega desde el entorno, a través de los sentidos. <http://definicion.de/percepcion/> (Abril 15 - 2011-19:00)

## **PERCEPCIÓN**

La percepción es un proceso por medio del cual los individuos dan significado a su ambiente organizado e interpretando sus impresiones sensoriales .-la investigación sobre la percepción demuestra sistemáticamente que los individuos pueden ver la misma cosa ,pero percibirla de manera diferente .Por ejemplo ,un gerente puede interpretar el hecho de que su asistente requiera varios días para tomar decisiones importantes como evidencia de que el asistente es lento ,desorganizado y temeroso para tomar decisiones..Otro gerente con el mismo asistente podría interpretar esta tendencia como evidencia que el asistente es cuidadoso ,minucioso y reflexivo .

El primer gerente tal vez evaluaría a su asistente en forma negativa; el segundo gerente quizás evaluaría a la persona en forma positiva.-La cuestión es que ninguno de nosotros ve la realidad .-Interpretamos lo que vemos y lo llamamos realidad .-Interpretamos lo que vemos y lo llamamos realidad .-Y por supuesto ,como muestra el ejemplo ,nos comportamos de acuerdo con nuestras percepciones.

## **FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PERCEPCIÓN**

¿Cómo explicamos el hecho de que las personas pueden percibir las mismas cosas de manera diferente? Diversos factores actúan para definir y en ocasiones distorsionar la

percepción. Estos factores pueden residir en la persona que percibe, en el objeto, u objetivo, que se percibe, o en el contexto de la situación en la que ocurre la percepción. La persona que percibe Cuando un individuo ve un objetivo e intenta interpretar lo que ve, las características personales del individuo influirán considerablemente en la interpretación. Estas características personales incluyen actitudes, personalidad, motivos, intereses, experiencias y expectativas.

El objetivo Las características del objetivo que se observa también puede afectar lo que percibe. Las personas escandalosas se dan a notar más en un grupo que las personas calladas. Lo mismo sucede con los individuos extremadamente atractivos o feos. **Robbins –Coulter(2005pag.357).**

## **PERCEPCIÓN**

La percepción es un componente del conocimiento en donde el sujeto aplica el interactuar con el mundo objetivo al percibirlo. Por lo que la percepción está ligada al lenguaje y es entonces un elemento básico en el desarrollo cognitivo (Alma Margarita García Luna) <http://www.psicopedagogia.com/definicion/percepcion> (Abril 15 - 2011-19:15)

## **COMPORTAMIENTO**

El comportamiento humano es el conjunto de comportamientos exhibidos por el ser humano e influenciados por la cultura, las actitudes, las emociones, los valores de la persona y los valores culturales, la ética, el ejercicio de la autoridad, la relación, la hipnosis, la persuasión, la coerción y/o la genética.-El comportamiento de la persona (así como de otros organismos e incluso mecanismos), cae dentro del rango de lo que es visto como lo común, lo inusual, lo aceptable y por fuera de los límites aceptables. En sociología el comportamiento es considerado como vacío de significado, no dirigido a otro sujeto y por lo tanto una acción esencialmente humana. El comportamiento humano no puede confundirse con el comportamiento social que es una acción más desarrollada y que está dirigido a otro sujeto. La aceptación del comportamiento es relativamente evaluada por la norma social y regulada por diferentes medios de control social.



El comportamiento de la gente es estudiado por las disciplinas académicas de la psicología, la sociología, la economía, la antropología, la criminología y sus diferentes ramas.-Relación con su entorno: el hábitat del hombre no adaptación sino transformación el animal está vinculado a su entorno. Entorno en el que encuentra satisfacción a sus estímulos y eso le basta. Es verdad que el hombre también busca la satisfacción de sus instintos pero, al mismo tiempo, se hace cargo de mucho más, conoce otras muchas realidades y se interesa por ellas aunque no le sean útiles ni le proporcionen una satisfacción.-Para la ardilla no existe la hormiga que sube por el mismo árbol. Para el hombre no solo existen ambas sino también las lejanas montañas y las estrellas, cosa que desde el punto de vista biológico es totalmente superfluo.-El animal capta y conoce una parte del mundo lo que necesita del mundo, y eso es para él "Todo el mundo". El hombre está abierto a todo el mundo, o mejor, a todo el ser.

Factores que afectan el comportamiento humano

- La genética - (ver también Psicología evolucionista)
- La actitud: en este grado la persona hace una evaluación favorable o desfavorable del comportamiento. Ver leyes de la negatividad
- La norma social: esta es la influencia de la presión social que es percibida por el individuo (creencia normativa) para realizar o no ciertos comportamientos.
- Control del comportamiento percibido: cómo las creencias del individuo hacen fácil o difícil la realización de el

[http://es.wikipedia.org/wiki/Comportamiento\\_humano](http://es.wikipedia.org/wiki/Comportamiento_humano)(Abril 15 -2011-19:20)

## **LIDERAZGO**

El liderazgo es el esfuerzo que se efectúa para influir en el comportamiento de los otros o para cambiarlo con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales ,individuales o personales .Ciertamente ,el individuo que dirige una huelga no autorizada es un verdadero líder ,pero trabaja en sentido contrario a los fijados por la organización .-Es evidente ,por tanto ,que existe tanto una supervisión como una distinción entre un administrador (líder formal) y un líder (que puede ser un líder formal o informal).

“Es la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos” **Joaquín Rodríguez Valencia(2007pag.255).**

## **LIDERAZGO**

Liderazgo consiste en influir en las personas para que realicen lo que queremos .-Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar los propósitos de la organización .-Es también las personas que ayudan a un equipo o grupo a identificar hacia dónde se dirige y luego los motiva para lograr sus metas .-Sin el liderazgo una empresa sería solamente una confusión de recursos ,es decir se requiere de éste para desarrollar al máximo estos recursos y de esta forma ,la empresa logra lo que pretende.**Alfredo Luna González(2008pag.110).**

## **LIDERAZGO**

El liderazgo tiene diferentes significados para distintos autores .

Harry Truman, antiguo presidente estadounidense ,decía que el liderazgo es la capacidad de hacer que hombres y mujeres hagan lo que no les gusta hacer y que les guste. En este libro, el liderazgo se define como influencia ,es decir ,el arte o proceso de influir en las personas para que participen dispuestos y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo.Apropiadamente ,las personas deben ser alentadas a desarrollar ,no solo con disposición a trabajar ,sino a hacerlo con celo y confianza. **Harold Koontz(2008pag.440).**

## **MODELOS DE ORGANIZACIÓN**

La estructura de organización define formalmente la manera en que se distribuirán ,agruparán y coordinarán las tareas.-Se pueden adoptar diversos formatos en función del entorno ,la tecnología ,el tamaño de la organización y, sobre todo, de la estrategia .-Las dimensiones básicas del diseño organizacional se adaptan y alinean a fin de crear la estructura organizacional más adecuada para cumplir con todas esas condiciones.

## **MODELOS BÁSICOS DE ORGANIZACIÓN**

### **ESTRUCTURA SIMPLE**

Es el tipo de organización más rudimentario y elemental .-Es muy común entre organizaciones pequeñas o negocios en formación .-En general , presenta las siguientes características:

- 1.-Centralización de la autoridad.-el propietario es el director general y concentra toda la autoridad de la toma de decisiones .-No hay delegación .El grupo de trabajo funciona ordenadamente .
- 2.Sencillez :se trata de una estructura poco formalizada ,con pocas reglas y normas, pero con responsabilidades bien definidas ,que funciona con base en la improvisación .
- 3.Estructura jerárquica :la organización es plana y horizontal ,con sólo uno o dos niveles jerárquicos ,lo cual favorece la agilidad y la flexibilidad.
- 4.Escaso grado de departamentalización : dado que la tarea de la organización no es compleja ,ésta presenta poca especialización y una departamentalización incipiente.
- 5.Amplio margen de control : el director general tiene mando sobre todas las personas. A cada jefe le corresponde un gran número de subordinados.
- 6.Agilidad y flexibilidad: dado que esta estructura es pequeña y simple ,permite a la organización responder rápidamente a las condiciones del entorno y ser sumamente flexible para cambiar.

Sin embargo ,la estructura simple tiene grandes limitaciones .-Cuando el director general toma todas las decisiones ,este proceso tiende a estancar el crecimiento de la organización ,e implica el riesgo de que el desempeño de todas las tareas dependa de una sola persona , que se vuelve indispensable. Muchas organizaciones se divide en pequeñas unidades ,cada una con una estructura simple .

### **BUROCRACIA**

En el capítulo anterior estudiamos el modelo burocrático ,basado en la estandarización y caracterizado por tareas sumamente rutinarias ,realizadas por medio de especialización,

reglas y reglamentos muy formales ,tareas agrupadas en departamentos funcionales, autoridad centralizada ,poco margen de control y toma de decisiones asociada a la cadena de mando.

Los puntos fuertes del modelo burocrático son los siguientes :

- Racionalidad en la consecución de los objetivos de la organización .
- Puestos definidos con precisión y ocupantes que conocen con exactitud sus deberes .
- Rapidez para tomar las decisiones .Cada miembro sabe qué debe hacer ,y las órdenes y el papeleo transitan por canales preestablecidos ,
- Interpretación unívoca ,garantizada por reglamentos escritos .-La información es discreta ,pues sólo se da a quienes deben recibirla.
- Rutinas y procedimientos uniformes ,lo cual facilita la estandarización y la reducción de costos y errores ,pues las rutinas están definidas por escrito.
- Continuidad de la organización mediante la sustitución de personal .Los criterios de selección se basan en la competencia técnica.
- Constancia .
- Las decisiones siempre son programadas y tomadas en las mismas circunstancias.
- Confiabilidad .-El negocio es dirigido con apego a reglas conocidas y los casos similares son contratados sistemáticamente de la misma forma .-Las decisiones son previsibles y el proceso de la toma de decisiones es despersonalizado.

Sin embargo el modelo burocrático tiene serias limitaciones:

- La especialización provoca que cada órgano se enfoque en sus propios objetivos ,en detrimento de las metas generales de la organización .-Esto no sólo lleva a la separación de las unidades ,sino también a conflictos entre ellas ,pues cada área crea límites y barreras y se concentra en sus funciones internas .-Por tanto ,áreas como producción ,marketing y finanzas difícilmente se entienden dentro de una organización burocrática.

- La rigidez también se caracteriza del modelo burocrático .la burocracia tiene una aversión total a la adaptación ,el ajuste ,la innovación y el cambio ,característicos de esta época.
- Además, la burocracia tiene consecuencias no deseadas que provocan disfunciones ,ineficiencia y fallas de funcionamiento .estas anomalías se deben a que el modelo burocrático ignora el comportamiento humano.

## **ESTRUCTURA MATRICIAL**

La estructura matricial ,también llamada matriz o rejilla administrativa ,es una estructura híbrida o mixta que combina en una misma estructura organizacional dos formas de separación por departamentos :funcional y por productos .Esto crea una doble línea de autoridad que combina ambas departamentalizaciones ,como si fuese una tabla de dos entradas .-Así ,el principio de la unidad de mando sale sobrando y surge el delicado equilibrio de doble poder que caracteriza a la matriz. Esto significa que cada persona tiene una doble subordinación ,es decir ,se sujeta a las instrucciones de los gerentes funcionales y de los gerentes de producto.

La estructura matricial se observa en organizaciones complejas, como laboratorios de investigación y desarrollo ,empresas aeroespaciales ,agencias de publicidad ,despachos de consultoría ,empresas de entretenimiento ,universidades, hospitales y compañías de tecnología avanzada ,donde las funciones deben estar sincronizadas con los productos o servicios que ofrece la organización .

El modelo matricial tiene aspectos sumamente positivos:

- El diseño matricial combina las ventajas de la organización funcional ,que se concentra en funciones especializadas y agrupa a los especialistas ,y aquellas de la organización por producto ,la cual facilita la coordinación de los especialistas ,al mismo tiempo neutraliza las debilidades y las desventajas de los dos tipos de organización .-Mientras la estructura funcional hace hincapié en la especialización pero no en el negocio ,la estructura de productos se concentra en el negocio ,pero no en la especialización en las funciones.

- Facilita la coordinación de varias tareas complejas e interdependientes ,al mismo tiempo que permite la especialización.
- Integra a diferentes especialistas ,mejora la comunicación y aumenta la flexibilidad de la organización para el cambio.
- Permite asignar a especialistas a diferentes productos o servicios ,en lugar de mantenerlos restringidos a un solo departamento funcional o de producto.-los talentos son utilizados en varios productos o servicios y no los monopoliza un departamento.
- El modelo matricial ofrece economías de escala ,al permitir una utilización más eficiente de los recursos de la organización.

Sus puntos débiles son los siguientes:

- La estructura matricial rompe con el concepto de unidad de mando .-Los trabajadores tienen dos jefes ,el gerente del departamento funcional y el del departamento de producto ,lo cual implica una doble cadena de mando.
- La estructura matricial provoca confusión respecto a la autoridad y puede crear conflictos de poder y tensión entre las personas.-Cuando se relaja la unidad de mando aumentan la ambigüedad y la posibilidad de conflicto.-No queda claro quién depende de quién.

## **ESTRUCTURA DE EQUIPO**

Una de las tendencias más recientes en las organizaciones es la aplicación del concepto de equipo.-la cadena vertical de mando es un poderoso medio para controlar personas, funciones o procesos pero tiene la desventaja de que concentra la responsabilidad en la cúpula y exenta a la base de la organización de cualquier compromiso.-Los equipos se están convirtiendo en una forma bastante común de organizar el trabajo.-En general ,las organizaciones utilizan los equipos como su principal sistema de coordinación.-Esta es la característica de la estructura de equipos :como coordina e integra ,también elimina barreras entre departamentos y descentraliza la toma de decisiones ,al dejarla en manos de los equipos .

Por ello ,las personas deben ser tanto generalistas como especialistas.

Ésa es una de las paradojas de la organización basada en equipos.

En general ,esta estructura puede ampliarse a toda la empresa por medio de centros de utilidades autónomos o unidades de negocios dirigidas por equipos .-Es frecuente encontrar equipos auto administrados que se encargan unidades estratégicas de negocios con total autonomía y libertad.-Los líderes de los diversos equipos forman un equipo y los ejecutivos regionales crean el propio.

En las organizaciones grandes que todavía están basadas en el modelo burocrático ,la estructura de equipo complementa la burocracia a fin de aumentar la eficiencia de la estandarización y hacer más flexible y ágil el viejo modelo .-La mayoría

Los puntos fuertes de la estructura de equipos son los siguientes:

- Reduce las barreras entre departamentos y aumenta el compromiso de las personas al propiciar una mayor proximidad entre ellas.
- Más flexibilidad en la estructura de la organización y menor tiempo de reacción ante las demandas del cliente y los cambios en el entorno.-Las decisiones del equipo son más rápidas porque no es necesaria la aprobación jerárquica.
- Participación total de personas involucradas en proyectos globales ,en lugar de dedicarse a tareas limitadas y monótonas en departamentos separados .Las actividades son enriquecidas y ampliadas.
- Costos administrativos más bajos .-la creación de equipos derrumba las jerarquías y requiere pocos gerentes para la supervisión.

Los puntos frágiles de la estructura en forma de equipos son los siguientes:

- Se requiere dedicar más tiempo a reuniones de coordinación.
- Puede provocar una descentralización exagerada y no planeada.-Los miembros del equipo no siempre toman decisiones acordes con los objetivos de la organización o de los departamentos debido a la ausencia de una noción corporativa y tienden a tomar decisiones que son buenas para el equipo ,pero pueden ser malas para la organización. **Idalberto Chiavenato (2009 pag 106)**

## **SUPERVISIÓN**

La supervisión es la conducción y dirección de los empleados de nivel inferior en una organización .-La supervisión para la empresa es muy valiosa ,dado que mediante ella se les orienta a la acción a los colaboradores ,para que se logren los objetivos.-Los supervisores son líderes que ocupan posiciones en el nivel gerencial más bajo de las empresas .-Supervisar a los empleados en tanto que los gerentes del nivel alto ,supervisan primordialmente a otros gerentes que están en nivel inferior a ellos.-Esto da como resultado que los supervisores y no los gerentes son punto de contacto directo con la mayoría de los trabajadores de la empresa.

Los supervisores deben de ser líderes ,lo mismo que los demás gerentes .-Por esto, las posiciones organizacionales ,únicas de los supervisores complican su trabajo de liderazgo y merece un análisis más profundo. **Alfredo Luna González(2008pag.224).**

### **¿QUÉ ES SUPERVISIÓN?**

La supervisión es la observación regular y el registro de las actividades que se llevan a cabo en un proyecto o programa. Es un proceso de recogida rutinaria de información sobre todos los aspectos del proyecto. Supervisar es controlar qué tal progresan las actividades del proyecto. Es observación, observación sistemática e intencionada.-La supervisión también implica comunicar los progresos a los donantes, implementadores y beneficiarios del proyecto. Los informes posibilitan el uso de la información recabada en la toma de decisiones para mejorar el rendimiento del proyecto.

### **PROPÓSITO DE LA SUPERVISIÓN:**

La supervisión es vital en la planificación e implementación del proyecto. Es como mirar a dónde se va cuando se monta en bicicleta; puede rectificar la dirección con el manillar para asegurarse de que no se sale del camino.

La supervisión proporciona información que puede ser útil para:

- Analizar la situación de la comunidad y su proyecto;
- Determinar si las aportaciones al proyecto se utilizan bien
- Identificar los problemas a los que se enfrenta la comunidad o el proyecto y encontrar soluciones



- Asegurarse de que todas las actividades se llevan a cabo convenientemente, por las personas adecuadas y a tiempo
- Usar las experiencias de un proyecto en otro
- Determinar si la forma en la que se ha planificado el proyecto es la manera óptima de solucionar el problema que nos ocupa.

**<http://www.scn.org/mpfc/modules/mon-whts.htm> (Abril 17 -2011-18:00)**

## **PRINCIPIOS DE LA SUPERVISIÓN**

Cuando se le pregunte sobre lo que, en general, regula las actividades de trabajo, un supervisor consiente contestará: "Los objetivos y principios propios y la realidad de la situación dada." Ninguno de estos factores explica o regula, por sí solo, la acción; todos operan en cualquier situación. Sin embargo, los objetivos tienen que ser la finalidad de la actividad de trabajo y la actividad tienen que emprenderlas los individuos. Así pues, los principios de la supervisión (reglas generales, conceptos, verdades fundamentales, dogmas aceptados) constituyen las guías mediante las que el supervisor pasa de una situación a la siguiente.

Tienen una importancia enorme por cuanto gobiernan la acción, es decir, la aplicación u operabilidad de las técnicas de supervisión. Algunos principios más importantes de la supervisión son:

1. Consideradas funcionalmente, la dirección y supervisión no pueden separarse ni establecerse aparte una de otra. Son funciones coordinadas, complementarias y mutuamente compartidas en el funcionamiento de cualquier organización.
2. La dirección se ocupa de condiciones y operaciones en general; por lo común, la supervisión se ocupa de mejorar un trabajo o labor en particular.
3. La supervisión ha de ser sensible a los cambios, ha de estar impregnada de una actitud experimental y debe dedicarse continuamente a la reevaluación de los objetivos y a evaluar materiales, políticas y métodos.

La supervisión deberá respetar la personalidad y las diferencias individuales, y buscará proporcionar oportunidades para la mejor expresión creativa de cada personalidad.

La supervisión deberá proporcionar plenas oportunidades para la formación conjunta de políticas y planes acogiendo gustosamente y utilizando la libre expresión y las aportaciones de todos los interesados. -La supervisión deberá estimular la dativa, la confianza en sí mismo responsabilidad de cada persona e desempeño de sus obligaciones.

La supervisión deberá basarse en el supuesto de que los trabajadores pueden mejorar. Tendrá que aceptar idiosincrasias, a renuencia a colaborar y el antagonismo como características humanas, exactamente del mismo modo que acepta lo razonable: cooperación y una actividad enérgica. Los últimos son valores positivos; primeros objeciones. -La supervisión deberá sustituir la función dirigente por la autoridad, que debe reconocerse como derivada de los hechos propios de la situación. La autoridad personal, si fuere necesaria debe derivarse de la planeación del grupo.

4. La supervisión deberá basarse en la filosofía democrática:
5. La supervisión deberá emplear métodos, actitudes científicas aplicables al trabajo, al trabajador y a los procesos de trabajo.
6. En situaciones en las que no sean aplicables los métodos de la ciencia, la supervisión deberá emplear los procesos de la lógica en el estudio, el mejoramiento la evaluación del trabajo, el trabajador y los procesos trabajo. La supervisión, ya sea mediante métodos científicos o procesos ordenados del pensamiento, deber derivar y utilizar datos y conclusiones que sean más objetivos, precisos; suficiente mejor obtenidos y más sistemáticamente organizados y utilizados que los datos, conclusiones de una opinión descontrolada.

La supervisión debe proporcionar oportunidades para ejercitar la originalidad y para fomentar contribuciones singulares de auto expresión creadora. Debe buscar y desarrollar habilidades innatas. -La supervisión debe determinar procedimientos y acciones basándose en las necesidades de cada situación.- La supervisión debe conformar y manipular expresamente el ambiente de trabajo para que se logren los mejores resultados.

7. La supervisión tiene que ser creativa.

8. La supervisión debe realizarse a través de una serie de actividades orientadas, proyectadas, programadas y ejecutadas en conjunto.
9. La supervisión debe juzgarse por la economía y la eficacia de los resultado que obtenga. Los supervisores que conocen cabalmente los principios de la supervisión y se guían por ellos son, por lo general, mucho más efectivos y eficientes que los que operan a nivel técnico. El principio fundamental implicado en cualquier situación dada ayudará a la orientación y elección de cualquiera de varias técnicas que pueden ser aplicadas. Los principios también ayudan a evaluar las técnicas, puesto que proporcionan criterios más amplios y fundamentales para juzgarlas. La consideración de principios generales fundamentales tiende a eliminar, de cualquier situación dada, los prejuicios y opiniones personales.

Esto no equivale a decir que los métodos o técnicas son innecesarios o que carecen de importancia. Nada podría realizarse si se careciera de métodos y técnicas. Estos constituyen el aspecto cambiante y fluctuante de la acción supervisora. Sin embargo, en su origen se encuentran los principios más permanentes y fundamentales que gobiernan el uso de los métodos y las técnicas y que, a la larga, determinan el éxito o el fracaso.

### **ESTILOS DE SUPERVISIÓN**

**Estilo autocrático:** Característico de individuo autocráticos, que sin consultar con nadie, señalan o determinan que debe hacerse, cómo y cuando en forma categórica, indican la fecha de su cumplimiento y luego lo comprueban en la fecha y hora señaladas. Caracterizado por un personalismo exagerado en las líneas de toma de decisiones.

**ESTILO DEMOCRÁTICO:** Característico del supervisor que permite que los trabajadores participen en el análisis del problema y su solución. Anima a sus hombres para que participen en la decisión. Es directo y objetivo en sus comentarios y comprueba si el trabajo había sido realizado, felicitando después al que lo merezca.

**ESTILO LIBERAL:** El supervisor no ejerce control del problema, prefieren que sus hombres hagan lo que consideran conveniente y deja que las cosas sigan su propio camino.

Los individuos hostiles: Se resienten de la autoridad. Su hostilidad se canaliza mejor tratándolos autoritariamente. El estilo autocrático canaliza su agresividad y atiende a dirigirla hacia objetivos constructivos. Resulta verdaderamente extraño que el otro tipo de persona que responde positivamente ante el estilo autocrático sea precisamente la opuesta a la hostil - la persona dependiente. Esta necesita una dirección firme. Su mansedumbre y dependencia le dan una sensación de estar flotando en el aire. Si el líder es dominante y autoritario, tranquiliza a la persona dependiente. -El trabajador que gusta de formar parte del equipo reacciona muy bien ante el estilo democrático. Encuentra satisfacción en trabajar fraternalmente unido al grupo bajo el liderazgo democrático. Las personas que cooperan también rinden al máximo cuando se utiliza el estilo democrático. Las personas que cooperan también rinden al máximo cuando se utiliza el estilo democrático. El hecho de que cooperen no significa necesariamente que la persona carezca de iniciativa y de una razonable dosis de acometividad. Las personas que cooperan, con un mínimo de control, se convierten en las más productivas.

El estilo liberal solamente da resultado con aquellos individuos que verdaderamente conocen su trabajo. Son estables en su desempeño y no pierden el control cuando tropiezan con situaciones de emergencia. El tipo individualista o introvertido es generalmente más productivo bajo el tipo de liderazgo liberal.

### **CARACTERÍSTICAS DE LA SUPERVISIÓN**

El puesto de supervisor es tan exigente que la alta gerencia tiende a buscar super-individuos. La mayoría de las empresas determinan criterios conforme a los cuales deben ser ajustados los candidatos a supervisor.

A continuación se presenta algunas características personales de los supervisores:

- Energía y buena salud.
- Potencial para el liderazgo.
- Capacidad para desarrollar buenas relaciones personales.
- Conocimiento del trabajo y competencia técnica.
- Capacidad para mantener el ritmo de trabajo.
- Capacidad de enseñanza.

- Habilidad para resolver problemas.
- Dedicación y confiabilidad.
- Actitud positiva hacia la administración.

Obviamente son cualidades excelentes en cualquier persona como también es cierto que es difícil encontrar a quien las reúna todas. Afortunadamente muchos de estos atributos se pueden adquirir o mejorar a través de programas de capacitación y desarrollo para supervisores.

### **SUPERVISIÓN Y COLABORACIÓN**

En primer lugar el supervisor debe expresar primero confianza en que los nuevos empleados van a desempeñarse bien en el puesto. Los supervisores necesitan alertar a estos individuos, indicándoles, que la compañía no los hubiera contratado si no creyera que podrían desarrollar las funciones del puesto.

En segundo lugar los supervisores necesitan explicar cualquier requerimiento que señale el cargo y este a su vez se le tiene que dar como una especie de explicación con un previo adiestramiento, para que el nuevo empleado que ingrese a la organización no cometa fallas que le pueda costar a la empresa y así poder cumplir cabalidad los objetivos de la organización.

En tercer lugar, el supervisor debe informar al empleado recién contratado de lo que le gusta y lo que le disgusta, eso debe hacerse recién entrando el nuevo empleado para que en un mañana no exista lo que conocemos como un roce o un mal clima organizacional. Cada supervisor tiene preferencias específicas por uno o dos trabajadores eso no es aconsejable porque eso insita malestar entre los mismo compañeros, una desunión total o una rivalidad y eso pondría en peligro la producción de la empresa.

**<http://www.monografias.com/trabajos17/supervision/supervision.shtml#SUPEYC>**

**ONTROL** (Abril 17 -2011-18:05)

## **SUPERVISIÓN**

“Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente”.

G.Munchy M.Garcia

“Una función que se basa en ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas”

A.Reyes Ponce

“Es el arte de trabajar con un grupo de personas ,sobre las que se ejerce autoridad ,encaminada a obtener de ellos su máxima eficiencia,en un esfuerzo combinado para llevar a un cumplimiento el trabajo ”.

Alfonso Hernández F.

Por nuestra parte definimos como:”Un elemento de la dirección que se encarga del estudio y vigilancia de las acciones de un grupo de personas en relación con el progreso alcanzado”.**Joaquín Rodríguez Valencia(2007pag.222).**

## **CAPACITACIÓN**

Capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

Concretamente, la capacitación:

- busca perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo, en función de las necesidades de la empresa, en un proceso estructurado con metas bien definidas. La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente. Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño, o descripciones de perfil de puesto.

-Dados los cambios continuos en la actividad de las organizaciones, prácticamente ya no existen puestos de trabajo estáticos. Cada persona debe estar preparado para ocupar

las funciones que requiera la empresa. El cambio influye sobre lo que cada persona debe saber, y también sobre la forma de llevar a cabo las tareas. Una de las principales responsabilidades de la supervisión es adelantarse a los cambios previendo demandas futuras de capacitación, y hacerlo según las aptitudes y el potencial de cada persona.

Donde aplicar la capacitación

Los campos de aplicación de la capacitación son muchos, pero en general entran en una de las cuatro áreas siguientes:

#### **A) INDUCCIÓN**

Es la información que se brinda a los empleados recién ingresados. Generalmente lo hacen los supervisores del ingresante. El departamento de RRHH establece por escrito las pautas, de modo de que la acción sea uniforme y planificada.

#### **B) ENTRENAMIENTO:**

Se aplica al personal operativo. En general se da en el mismo puesto de trabajo. La capacitación se hace necesaria cuando hay novedades que afectan tareas o funciones, o cuando se hace necesario elevar el nivel general de conocimientos del personal operativo. Las instrucciones para cada puesto de trabajo deberían ser puestas por escrito.

#### **C) FORMACIÓN BÁSICA:**

Se desarrolla en organizaciones de cierta envergadura; procura personal especialmente preparado, con un conocimiento general de toda la organización. Se toma en general profesionales jóvenes, que reciben instrucción completa sobre la empresa, y luego reciben destino. Son los "oficiales" del futuro.

## **D) DESARROLLO DE JEFES**

Suele ser lo más difícil, porque se trata de desarrollar mas bien actitudes que conocimientos y habilidades concretas. En todas las demás acciones de capacitación, es necesario el compromiso de la gerencia. Aquí, es primordial el compromiso de la gerencia general, y de los máximos niveles de la organización. El estilo gerencial de una empresa se logra no solo trabajando en común, sino sobre todo con reflexión común sobre los problemas de la gerencia. Deberían difundirse temas como la administración del tiempo, conducción de reuniones, análisis y toma de decisiones, y otros. En cualquiera de los casos, debe planificarse adecuadamente tanto la secuencia como el contenido de las actividades, de modo de obtener un máximo alineamiento

## **BENEFICIOS DE CAPACITAR**

La capacitación permite evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal, que ocurre generalmente entre los empleados más antiguos si no han sido re entrenados.- También permite adaptarse a los rápidos cambios sociales, como la situación de las mujeres que trabajan, el aumento de la población con títulos universitarios, la mayor esperanza de vida, los continuos cambios de productos y servicios, el avance de la informática en todas las áreas, y las crecientes y diversas demandas del mercado. Disminuye la tasa de rotación de personal, y permite entrenar sustitutos que puedan ocupar nuevas funciones rápida y eficazmente.

**<http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm> (Abril 17 -2011-18:30)**

Los principales objetivos de la capacitación son:

- 1- Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
- 2- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.



3- Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

El contenido de la capacitación puede involucrar cuatro tipos de cambios de comportamiento.

1- Transmisión de informaciones: el elemento esencial en muchos programas de capacitación es el contenido: distribuir informaciones entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, las informaciones son genéricas, referentes al trabajo: informaciones acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. puede cobijar también la transmisión de nuevos conocimientos.

2- Desarrollo de habilidades: sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras: se trata de una capacitación a menudo orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

3- Desarrollo o modificación de actitudes: por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas. También puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios (como es el caso del entrenamiento de los vendedores, de los promotores, etc.) o técnicas de ventas.

4- Desarrollo de conceptos: la capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios. Estos cuatro tipos de contenido de capacitación pueden utilizarse separada o conjuntamente.

Como beneficia la capacitación a las organizaciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

**<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/capydesarrollo.htm>**

**(Abril 17 -2011-18:35)**

### **CAPACITACIÓN PREVENTIVA**

Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos. -Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

**[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/capacitacionrecursoshumanos/default4.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capacitacionrecursoshumanos/default4.asp)** **(Abril 17 -2011-18:40)**

### **CAPACITACIÓN CORRECTIVA**

Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar "problemas de desempeño". En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normalmente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades

dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

<http://www.docstoc.com/docs/25148891/TIPOS-DE-CONTRATOS-Y-CAPACITACION/>(Abril 17 -2011-18:40)

### **CAPACITACIÓN CORRECTIVA**

Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar "problemas de desempeño". En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normalmente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/capacitacionrecursoshumanos/default4.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capacitacionrecursoshumanos/default4.asp)(Abril 17 -2011-18:45)

### **MOTIVACIÓN**

Es el proceso para estimular a los empleados para que realicen su trabajo ,que los llevará a cumplir con la meta deseada .-Motivar significa mover ,conducir ,impulsar a la acción .-La motivación es un elemento básico de la dirección ,porque a través de esta se logra la realización de trabajo para lograr los objetivos de la empresa.-La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos necesidades ,anhelos y fuerzas similares .-Decir que los administradores motivan a sus subordinados es confirmar que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera .**Alfredo Luna González(2008pag.112).**

### **MOTIVACIÓN**

La motivación puede definirse como aquello que fortalece, dirige y mantiene el comportamiento humano.-En la Gestión de recursos humanos ,este término hace referencia al deseo de una persona de hacer el trabajo lo mejor posible ,o de ejercer el máximo esfuerzo para realizar las tareas encomendadas .-La cuestión fundamental en el estudio de la motivación consiste en dirigir el comportamiento al logro de un objetivo.

La teoría de la motivación intenta explicar por qué los empleados están más motivados y más satisfechos por un tipo de trabajo que por otro. **Luis R.Gomez –Mejia –David B.Balkin –Robert L.Cardy (2001pag.65).**

### **MOTIVACIÓN INTRÍNSECA**

La motivación intrínseca se evidencia cuando el individuo realiza una actividad por el simple placer de realizarla, sin que nadie de manera obvia le de algún incentivo externo. Un hobby es un ejemplo típico, así como la sensación de placer, la auto superación o la sensación de éxito.

### **MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA**

La Motivación extrínseca aparece cuando lo que atrae no es la acción que se realiza en sí, sino lo que se recibe a cambio de la actividad realizada (por ejemplo, una situación social, dinero, comida o cualquier otra forma de recompensa). -Se piensa que los dos tipos de motivación (intrínseca y extrínseca) eran aditivos, y podrían ser combinados para producir un nivel máximo de motivación. De hecho, la motivación extrínseca puede ser útil para iniciar una actividad, pero esta puede ser después mantenida mediante los motivadores intrínsecos de ésta.

Algunos autores distinguen entre dos tipos de motivación intrínseca: uno basado en el disfrute y el otro en la obligación. En este contexto, la obligación se refiere a la motivación basada en lo que un individuo piensa que debería ser hecho. Por ejemplo, un sentimiento de responsabilidad por una misión puede conducir a ayudar a otros más allá de lo que es fácilmente observable, recompensado, o divertido. Evidentemente, se refiere aquí a la obligación de auto exigencia, ya que la obligación por parte de terceros sería un motivante extrínseco.

Fuente: "Motivación extrínseca" David Noé Gutiérrez Chilón

Tradicionalmente, la motivación extrínseca se ha utilizado para motivar a empleados:

- Recompensas tangibles tales como pagos, promociones (o castigos).
- Recompensas intangibles tales como la alabanza o el elogio en público.

Con la transición de economías de 'cadenas de producción' a 'prestación de servicios' la importancia de la motivación extrínseca radica en:

- Cuanto más se distancian los trabajos de ser los típicos de una línea de montaje, más difícil se hace medir la productividad individual.
- En tanto que la motivación intrínseca no se basa en incentivos económicos, es barata en términos monetarios pero cara en tanto que las recompensas inherentes de la actividad deben ser internalizadas antes de que puedan ser experimentadas como una motivación intrínseca.

Sin embargo, la motivación intrínseca no es la panacea para la motivación de los trabajadores. Entre los problemas se incluye:

- Para muchas actividades con viabilidad económica puede ser imposible encontrar suficientes individuos motivados intrínsecamente.
- Incluso los empleados con motivación intrínseca necesitan comer. Otras formas de compensación se hacen necesarias.
- La motivación intrínseca es fácilmente destruida. Por ejemplo, una motivación extrínseca adicional tiene un impacto negativo en la motivación intrínseca en muchos casos. El percibir un reparto externo de incentivos injusto lo agrava la situación. **[http://es.wikipedia.org/wiki/Motivaci3n\\_intr3nseca](http://es.wikipedia.org/wiki/Motivaci3n_intr3nseca)(Abril 18-2011-10:00)**

#### **2.4.2 DESEMPEÑO LABORAL (VARIABLE DEPENDIENTE)**

##### **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.-La administración de recursos humanos(personal) es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo humano ,las experiencias, la salud ,los conocimientos ,las

habilidades, etc., de los miembros de la organización en beneficio del individuo ,de la propia organización y del país en general. **Mario Ibáñez Machicao(2005pag.47).**

### **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

Byars y Rue (2)definen la Administración de Personal como: el área de la administración relacionada con todos los aspectos de la administración de los recursos humanos de una organización o empresa .Por ejemplo :Determinar las necesidades de recursos humanos de la empresa, reclutar, seleccionar ,desarrollar asesorar y recompensar a los empleados ;actuar como enlace en los sindicatos y entidades gubernamentales y manejar otros asuntos del bienestar de los empleados .

Flippo(3) a su turno visualiza la Administración de Personal como: La planeación, organización, dirección y control de la obtención ,desarrollo compensación ,integración y mantenimiento del personal con el fin de contribuir al logro de los objetivos de la organización .-Esta definición destaca la aparición de los procesos administrativos como esquemas operativos de la gestión de personal. **José Castillo Aponte (1993 pág. 6).**

### **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

Para comprender lo que es la administración de personal, hay que saber antes de todo la función que desempeñan los gerentes. La mayoría de los expertos coinciden en que hay cinco funciones básicas que todos los gerentes desempeñan: planeación, organización, formación de un equipo de trabajo, dirección y control. Estas funciones representan lo que se denomina el proceso de administración.

- Planeación: consiste en establecer metas y estándares; desarrollar reglas y procedimientos; desarrollar planes y proyecciones, es decir, predecir o pronosticar algunos acontecimientos futuros.
- Organización: es asignar a cada subordinado una tarea específica; establecer departamentos; delegar autoridad a los subordinados; establecer canales de autoridad y comunicación; coordinar el trabajo de los subordinados.

- Formación De Un Equipo De trabajo: decidir qué tipo de personas se debe contratar; reclutar a posibles empleados; seleccionar a los empleados; establecer estándares para el desempeño; compensar a los trabajadores evaluar el rendimiento; asesorar a los empleados; capacitar y desarrollar a los trabajadores.
- Dirección: Lograr que los demás hagan el trabajo; mantener la moral elevada, motivar a los subordinados.
- Control: Fijar estándares tales como cuotas de ventas, estándares de calidad o niveles de producción, comparar la que el desempeño real corresponde a estos estándares; tomar acciones correctivas cuando se requiera.

**LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.-** Se refiere a los conceptos y técnicas requeridas para desempeñar adecuadamente lo relacionado con el personal o a la gente del trabajo administrativo. Esta incluyen:

- Análisis de puestos (determinar la naturaleza del trabajo de cada empleado).
- Planeación de las necesidades de mano de obra y el reclutamiento de los candidatos de los puestos.
- Selección de los candidatos a ocupar los puestos.
- Inducción y capacitación a los nuevos empleados.
- La Administración de sueldos y salarios (la forma de compensar a los empleados).
- Ofrecimiento de incentivos y beneficios.
- Evaluación del desempeño.
- Comunicación interpersonal (entrevistas, asesoría, disciplinar).
- Desarrollo de gerentes.

Lo que El Gerente debe saber:

- Oportunidades iguales y acción afirmativa.
- Seguridad y salud de los empleados.
- El manejo de quejas y las relaciones laborales.

La administración de personal se torna cada vez más importante en la actualidad como resultado de tendencias sociales, económicas y políticas tales como:

- La insatisfacción y una fuerza de trabajo.
- Nuevos estilos de vida.
- Nuevas leyes.
- Cambios en los valores.
- La necesidad de mejorar el desempeño en el trabajo.
- La productividad y la administración personal.

La Insatisfacción Y Una Nueva Fuerza De Trabajo, No existe ninguna duda de que muchos empleados o trabajadores están insatisfechos y que eso se ha convertido en una preocupación de muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza del trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.-Nuevos Estilos De Vida, Los hombres y las mujeres de todas las edades (pero en especial los jóvenes) para estar más interesados en elegir un estilo de vida y una carrera que en tener solamente un empleo. Por ello, el desarrollo de la carrera y la adaptación del trabajo a los estilos de vida flexibles y los intereses cambiantes de los trabajos serán cada vez más importantes.

**[http://html.rincondelvago.com/administracion-de-personal\\_5.html](http://html.rincondelvago.com/administracion-de-personal_5.html)**(Abril 20 -2011-17:00)

### **LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y EL DESEMPEÑO**

El departamento de personal puede ayudar a mejorar el desempeño de la empresa en otros sentidos. Por ejemplo, en el gobierno de Estados Unidos, algunos investigadores encontraron que aplicar pruebas de selección de personal para elegir a programadores de computadora de gran potencial ahorra muchos millones de dólares al año. En el caso de muchas empresas, establecer controles estrictos para llevar las cuentas es la primera línea de ataque para bajar los costos del trabajo. El departamento de personal suele tener un papel central en la planeación y la puesta en práctica de las contrataciones de compañías, como las de IBM y Citigroup, y después tomar medidas para conservar la moral de los empleados restantes. En el caso de empresas como la compañía



farmacéutica Merck & Company, el departamento de personal ayuda a los patrones a adaptarse al aumento de presiones de sus departamentos reducidos, ayudándoles a aprender a clasificar sus tareas por orden de prioridad y a disminuir el estrés laboral. **Gary Dessler (2001pág.2).**

### **QUE ES LA SELECCIÓN DE PERSONAL**

La selección de personal se define como un procedimiento técnico científico para encontrar a la persona que reúne los requisitos habilidades ,conocimientos; experiencias y demás cualidades para cubrir el puesto determinado.es decir comprende buscara la persona adecuada para un puesto determinado y a un costo adecuado ,que permite la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio.

La selección de personal es un subproceso importante del más amplio proceso de colocación. Los sistemas para administrar este subproceso casi únicamente incluyen formas de solicitud y entre vistas. Además de tales dispositivos con frecuencia se utilizan pruebas, verificaciones de referencia y exámenes físicos.-La selección de recursos puede definirse como la ubicación a través de un proceso de selección técnica y científica del individuo adecuado para el cargo predeterminado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados al más idóneo para ocupar el cargo existente en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y rendimiento del personal. **Mario Ibáñez Machicao (2005pag.258)**

### **CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

Aunque la capacitación (el desarrollo de habilidades técnicas ,operativas y administrativas para todos los niveles del personal) auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual ,sus beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y pueden ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades .-muchos programas que se inician sólo para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo en su desarrollo e incrementando su potencial como empleado

de intermedio, o incluso de nivel ejecutivo. **William B. Werther –Keith Davis(2001pag.-252).**

El proceso del desarrollo y capacitación del administrador

Antes de elegir programas de capacitación y desarrollo es importante considerar tres tipos de necesidades .-Primero, las necesidades de la organización incluyen temas como los objetivos de la empresa ,la disponibilidad de gerentes y las tasas de rotación .Segundo ,necesidades relacionadas con las operaciones y el puesto mismo pueden ser determinadas de las descripciones de puestos y los estándares de desempeño.

Tercero ,los datos relativos a las necesidades de capacitación individuales pueden ser obtenidos de las evaluaciones de desempeño ,entrevistas con el ocupante del puesto ,pruebas ,encuestas y planes en la carrera para los individuos .-Veamos más de cerca los pasos en el proceso de desarrollo del administrador, enfocándonos primero en el puesto actual, luego en el siguiente puesto en la escala de la carrera y, por último ,en las necesidades futuras a largo plazo de la organización. **Harold Koontz(2008pag.366).**

## **CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL**

La capacitación significa la preparación de la persona en el cargo, en tanto que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo.

## **OBJETIVOS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo.

Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual.

Si los objetivos no se logran, el departamento de personal adquiere retroalimentación sobre el programa y los participantes.

Los principales objetivos de la capacitación son:

- 1- Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
- 2- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- 3- Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

El contenido de la capacitación puede involucrar cuatro tipos de cambios de comportamiento.

- 1- Transmisión de informaciones: el elemento esencial en muchos programas de capacitación es el contenido: distribuir informaciones entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, las informaciones son genéricas, referentes al trabajo: informaciones acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. puede cobijar también la transmisión de nuevos conocimientos.
- 2- Desarrollo de habilidades: sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras: se trata de una capacitación a menudo orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.
- 3- Desarrollo o modificación de actitudes: por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas. También puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios (como es el caso del entrenamiento de los vendedores, de los promotores, etc.) o técnicas de ventas.
- 4- Desarrollo de conceptos: la capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios

Estos cuatro tipos de contenido de capacitación pueden utilizarse separada o conjuntamente.

Como beneficia la capacitación a las organizaciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

**<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/capydesarrollo.htm>**

**(Abril 20 -2011-17:10).**

## **DESEMPEÑO LABORAL**

Realización de una tarea determinada medida en contra de las normas preestablecidas de la exactitud, integridad, costo, y la velocidad.-El desarrollo del desempeño depende de múltiples factores, tales como los ambientales, los referidos a motivaciones intrínsecas y extrínsecas respecto del trabajo, los de la capacidad de liderazgo adecuado por parte de las jefes, los de una comunicación adecuada, los de un sistema ordenado, práctico y funcional de organización de la fuerza de trabajo basado en el conocimiento claro de las fortalezas y debilidades de los trabajadores. Es justamente la comprensión y aplicación de la conjunción de éste conjunto de factores lo que proporcionará un sistema adecuado de desarrollo del desempeño de los individuos dentro de la organización.

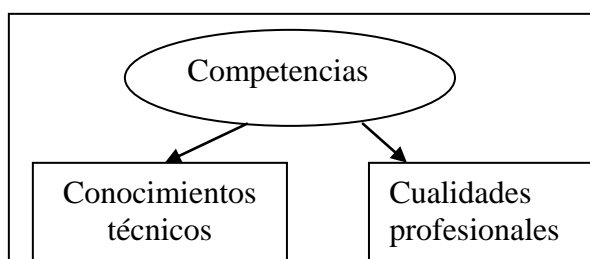
**<http://www.businessdictionary.com/definition/job-performance-standard.html>**(Abril 20 -2011-17:15)

## EL DESEMPEÑO

Entender el desempeño de una persona dentro de una situación determinada supone intentando simplificar el cuadro general (figura 5).

Por una parte contamos con los conocimientos ,capacidades o habilidades inherentes a cualquier persona .-Por otra parte ,debemos analizar el contexto ,el ambiente en el que debe desenvolverse el trabajador. Y ,por último y tenemos que evaluar la motivación o las actitudes personales del individuo hacia su trabajo.

Gráfico N.-6



Tipos de competencias fig.5

El contexto es un elemento organizativo, que habla de los sistemas que se utilizan en un determinado colectivo, de cómo están organizados y de la estructura de poder que se ha generado, a partir de los sistemas de toma de decisión existentes. De su análisis, extraemos dónde se sitúa esa persona, en qué proceso se encuadra, si tiene un proceso definido, si la estructuración de la compañía es funcional, por procesos o es mixta. Este contexto es lo que el individuo se encuentra cuando comienza su trabajo. -En cambio, la motivación es algo interno, propio, personal. La aporta el individuo, depende prácticamente de él mismo, y es totalmente variable, puesto que está relacionada con muchos otros factores, a veces incluso ajenos al propio trabajo. Para variarla, debemos tener en cuenta aspectos como el sistema de recompensas, su propia situación personal, la relación con sus compañeros y jefes, etc. Por tanto, estos factores, más individuales y autoevaluativos, quedan fuera del campo de las competencias, aunque es menester considerarlos y tenerlos en cuenta para completar el modelo de desempeño.-Todo parece indicar que la motivación es algo que depende del umbral apreciativo e interpretativo que, de cada situación de trabajo, cada individuo realice. No podemos actuar directamente sobre la motivación personal de cada individuo en particular. Lo

que sí se puede, y por tanto debe hacerse, es actuar indirectamente, mediante el establecimiento de "sistemas de motivación" que tengan una correlación predecible sobre la motivación de cada persona. Por ello, si se quiere hacer una gestión sistemática sobre el capital humano de la organización, debería trabajarse en el elemento que integra los conocimientos, capacidades y habilidades. Es aquí donde podemos actuar, éste tiene que ser nuestro campo objetivable y medible de actuación.-Las personas, cualquier individuo, llevan consigo un conjunto de cualidades. Sin embargo, para este análisis vamos a englobarlas en tres categorías.

Por una parte, cuenta con una serie de conocimientos que ha adquirido a lo largo de su vida; además, tiene una experiencia, tanto vital como profesional, que completa sus conocimientos. Ambos elementos le confieren la capacidad de hacer, de actuar en determinadas situaciones, de reaccionar de una forma personal. También cuenta con ciertas habilidades que ha adquirido con el paso del tiempo o le eran innatas.

Estos tres componentes, unidos e inseparables, conforman las competencias de ese individuo. Sus reacciones laborales dependerán del grado de presencia que tengan los tres elementos en cada momento. En algún caso, sus conocimientos serán claves. En otros, en cambio, su experiencia o su capacidad para hacer algo serán más apreciadas. Por ejemplo, un profesional que debe planificar los sistemas de información de una empresa deberá contar, sobre todo, con unos conocimientos profundos y unas cualidades muy específicas, aunque tampoco sería nada despreciable una mínima dosis de experiencia.-Esto nos lleva a pensar que hay competencias de dos tipos. Por una parte, las cualidades profesionales que un individuo pone en marcha a la hora de desempeñar su trabajo; por ejemplo: su capacidad de liderazgo, de planificación, su habilidad para interactuar con otros y gestionar recursos o sus dotes para comunicar. Está claro que ese tipo de competencias hemos de integrarlas en nuestro sistema. Pero, no debemos olvidar otra serie de conocimientos, relacionados con nuestro negocio y el día a día. Este tipo de "sabiduría" se obtiene con la formación y la experiencia, y se traducen en capacidad de hacer.-En definitiva, lo que queremos decir es que las competencias son los conocimientos y cualidades que una persona aporta en su trabajo y

que le permiten desempeñar correctamente esa tarea. **José Manuel Casado(2003pág.132.)**

### **DESEMPEÑO A NIVEL DE TODA LA ORGANIZACIÓN**

El desempeño organizacional se mide con base en criterios cualitativos y cuantitativos ,aunque todos alineados con la estrategia del negocio. Además ,deben estar alineados con los criterios individuales de desempeño .Los criterios se relacionan con cuatro áreas : Financiera ,operacional ,de clientes y de posición de mercado. Área financiera. Utilidades ,retorno sobre la inversión y sobre el capital social, crecimiento resultados comparados con presupuestos y planes operacionales ,precio y valor del mercado de las acciones.

Área operacional: Productividad, calidad de productos ,rapidez de acción, innovación y adaptabilidad de la organización.

Área de clientes: Opinión de los clientes sobre los productos ,retención de clientes y estabilidad y ritmo de crecimiento de la base de clientes.

Área de posición de mercado: Cuota de mercado ,crecimiento, estabilidad y retorno sobre el capital humano.

### **REQUISITOS DE DESEMPEÑO**

Para que un empleado se desempeñe es necesario que cumpla con los cuatro requisitos siguientes ,todos relacionados con conductas ,desempeño y motivación .Estos requisitos son:

- Capacitación
- Autorización
- Deseo y motivación
- Saber lo que hay que hacer.

**Tolo M.Rimsky(2005pág.357).**

## **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño es considerada como el proceso de juzgamiento periódico de la calidad del trabajo y potencial laboral de los integrantes de una empresa .-Es un inventario del patrimonio humano de la empresa.**José Castillo Aponte(1993 pág.306).**

## **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Predomina la confusión en cuanto a lo que son y no son las evaluaciones .-Muchas organizaciones han proclamado el abandono de esta práctica ,pero lo que hacen en realidad es simplemente evaluaciones bajo una nueva denominación .-El propósito de este libro es eliminar efectivamente las evaluaciones.-Si ése es también el objetivo del lector en última instancia ,es esencial entender qué son y qué no son .-Para aclararla diferencia entre una variante de las evaluaciones y una auténtica alternativa para las mismas, comenzamos con una buena definición de trabajo.

Aunque los textos sobre Administración proporcionan muchas definiciones de evaluación de desempeño, un simple diccionario nos lleva a un buen comienzo .-Desempeño(en inglés ,performance )se define como “la manera como alguien o algo funciona ” .En español ,evaluar viene del francés évaluer, y significa “señalar el valor de una cosa ”..Por lo tanto ,evaluación es el proceso mediante el cual estimamos ,apreciamos ,o calculamos el valor de algo .Si combinamos estas definiciones ,podemos decir que evaluación de desempeño es el proceso de señalar el valor o juzgar la manera como alguien funciona.**Tom Coens y Mary Jenkins (2001 pag.18 )**

## **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.



## **OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. -Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse.

### Usos de la evaluación del desempeño

- La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico y mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la Evaluación del Desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios:
- La vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Auto perfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

## **BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

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

- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.

- 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.
- 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.”

**<http://html.rincondelvago.com/evaluacion-del-desempeno-laboral.html>**(Abril 25 - 2011-11:00)

### **TAREAS**

Permite organizar y crear una lista de tareas.

GRUPO Se distribuyen de forma igualitaria, EQUIPO Se distribuyen según habilidades y capacidad.-Un nodo tarea representa una tarea realizada por un ser humano. Por lo tanto el proceso espera a que una persona complete la tarea e ingrese el valor de salida de la misma. Cada tarea se agrega a la lista de tareas de un rol particular en el sistema.

**[http://www.google.com.ec/search?hl=es&defl=es&q=define:tareas&ei=HXC6S4O4AYa0lQfP1NmVCg&sa=X&oi=glossary\\_definition&ct=title&ved=0CAYQkAE](http://www.google.com.ec/search?hl=es&defl=es&q=define:tareas&ei=HXC6S4O4AYa0lQfP1NmVCg&sa=X&oi=glossary_definition&ct=title&ved=0CAYQkAE)**(Abril 25 -2011-11:15)

Podemos definir la tarea del siguiente modo:

Propuesta de trabajo que el profesor hace al estudiante para trabajar una o varias competencias, siendo esa propuesta evaluada y bien especificada.

Por lo tanto, la tarea es una especie de proyecto de aprendizaje de una materia de forma que tengamos en cuenta la competencia que queremos que el estudiante adquiera. Con ello llegamos a lo que muchos de vosotros os preguntaréis: ¿cuántas tareas vamos a realizar durante el curso? Como os dije al final de la anterior reunión, las tareas pueden ser muchas o pocas, siempre teniendo en cuenta el número total de alumnos que hay por

aula. Cuantos más estudiantes, menos tareas se van a realizar por norma general. Ello no quiere decir que tengan que ser menos de dos o tres. Pensemos que el tipo de tarea también es un factor a tener en cuenta. Hay tareas con ejercicios diversos que las hacen muy largas en el tiempo y que pueden servir bien en grupos amplios. Lo normal serían unas 6 o 7 tareas, a mi modo de pensar.<http://zopelana.org/aicre/2006/03/la-definicion-del-concepto-tarea.html>(Abril 25 -2011-11:20)

## **RESPONSABILIDADES**

El Organizador declara explícitamente que obra únicamente como intermediario entre los viajeros y las entidades o personas llamadas a facilitar los servicios que se indican en los itinerarios, es decir, empresas de transporte, líneas aéreas, hoteles, restaurantes, cruceros, etc.

## **DEFINICIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

Más allá de las atribuciones que correspondan a las personas con funciones preventivas específicas, la organización de la prevención se basa en la definición de forma clara e inequívoca de las funciones y responsabilidades preventivas en los diferentes niveles jerárquicos de una empresa. Para definir las mismas en esta NTP se va a partir, a modo de ejemplo, de una empresa "tipo" de tres niveles jerárquicos, con la siguiente estructura: Dirección, Responsables de las diferentes unidades funcionales, Mandos intermedios, y Trabajadores. La modalidad preventiva elegida en el ejemplo es la de Trabajador designado (también denominado en este documento Coordinador de Prevención, con el fin de no confundir la figura de trabajador designado cuando la modalidad elegida sea la concertación completa de la actividad preventiva con un Servicio de Prevención Ajeno). Se ha considerado que existen también Delegados de Prevención y Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo.-A continuación se muestran a título meramente de ejemplo posibles funciones y competencias de cada grupo de la organización de la empresa. Evidentemente el mayor énfasis en unas u otras dependerá de la política de empresa.

<http://www.prevencion-laboral.com/outsourcing/funciones.asp>(Abril 25 -2011-11:35)

## **COHESIÓN DE GRUPO**

Los empleados ,en una situación normal de trabajo, raramente se desenvuelven como individuos totalmente aislados.-Tanto si la gerencia está consciente de ello como si no es así ,los trabajadores tienen probabilidades de formar un grupo o cierto número de subgrupos .-La situación ideal, que fomenta la moral más alta ,es aquella en la cual hay un solo grupo , que incluye a todos los empleados ,los representantes de la empresa y el patrón mismo. Hasta qué grado la gerencia trate de lograr esto ,será también el punto hasta el cuales posible que la moral existente sea alta.**Milton L.Blum-James C.Naylor(1977pág. 564)**

## **COHESIÓN DEL GRUPO**

La cohesión es una de las características que le brinda a un grupo mayores ventajas, tanto en estructura como en funcionalidad, le permite alcanzar sus metas más rápida y satisfactoriamente, de modo que su membrecía manifiesta sentimientos de pertenencia, los esfuerzos para alcanzar sus logros son compartidos, resulta fácil la identificación con sus objetivos y se establece una atracción hacia y dentro de él. Ahora bien, para determinar la cohesión grupal, es necesario explorar sus componentes. De modo que esto fue lo que hicimos mediante observaciones, entrevistas y socio gramas aplicados al grupo del Centro de Estudios para el Aprendizaje Permanente de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (Cepap-UNESR) en vista de las solicitudes de cambio y renuncias del personal en los últimos dos años. El resultado fue la baja cohesión de este grupo universitario.

Palabras clave: Cohesión grupal. Unidad grupal. Pertenencia grupal

## **DEFINICIÓN DE COHESIÓN.**

"Cohesión es el grado con que los miembros de un grupo se sienten atraídos mutuamente.", además se relaciona con la atracción hacia el grupo y resistencia a abandonarlo, la moral o nivel de motivación que muestran sus miembros y la coordinación de esfuerzo para obtener objetivos comunes. así lo expresa Shaw (1.983)

[http://www.actaodontologica.com/ediciones/2001/2/indicadores\\_cohesion\\_grupal.asp](http://www.actaodontologica.com/ediciones/2001/2/indicadores_cohesion_grupal.asp)  
(Abril 25 -2011-11:40)

### **MORAL**

Moral industrial puede definirse como la posesión de un sentimiento ,por parte del empleado ,de ser aceptado y pertenecer a un grupo de empleados ,mediante la adhesión a metas comunes y confianza en la conveniencia de esas metas.**Milton L.Blum-James C.Naylor(1997 pág.559).**

### **MORAL**

Ciencia que trata del bien y de las acciones humanas para hacer el bien y evitar el mal. adj. Relativo a la moral. Que no concierne a la justicia sino a la propia conciencia. Árbol de las moráceas, de unos 6 m., tronco grueso y derecho, copa hermosa, hojas ásperas, acorazonadas, dentadas o lobuladas y flores unisexuales separadas. Su fruto es la mora.<http://www.definicion.org/moral>(Abril 25 -2011-11:45)

### **BIENESTAR LABORAL**

La función del bienestar laboral es considerada como la creación y manejo de un conjunto de servicios que la empresa coloca a disposición del trabajador y su familia en forma gratuita o semi-gratuita con el propósito de satisfacer sus necesidades básicas . En la función del bienestar laboral se contemplan beneficios como: servicios médicos y odontológicos ,restaurantes subsidiados ,becas ,consejería legal, bibliotecas ,guarderías infantiles entre otros.**José Castillo Aponte (1993pág.250)**

### **SEGURIDAD INDUSTRIAL**

En estos tiempos, la seguridad se ha convertido en una cuestión de estado de modo tan extremo, que se han ultimado medidas ideológicas complicadas en nombre de la seguridad. Los enemigos del estado son cada vez más variados y desde las ideas de Foucault, en que la seguridad es una prolongación de la disciplina y sus técnicas sociales, el término seguridad ha sido vilipendiado. Sin embargo, a la hora de montar

una propia industria, las nociones básicas de seguridad industrial se vuelven necesarias, así como conocer normas internacionales que protejan al que allí trabaje.

<http://www.revolucionesindustriales.com/seguridad-industrial/> (Abril 25 -2011-11:50)

## **SEGURIDAD INDUSTRIAL**

Leyes que obligan al patrón

El propósito de esta clase de legislación era facilitar a la víctima del accidente que obtuviera una indemnización en caso de demostrar negligencia por parte del patrón. Sin embargo, estas leyes resultaron de escaso valor, debido a la dificultad de comprobar la existencia de dicha negligencia. Asimismo, para nada afectaba al cazador de ambulancias. En vista de ello, el movimiento obrero y quienes le apoyaban recurrieron a una legislación laborada durante el gobierno. **Roland P.Blake (1979 pag.27).**

## **SALARIO .**

**¿Qué es sueldo y que es salario?**

Estos dos conceptos tan comunes en nuestro país aparentemente tienen dos significados diferentes, pero en esencia significan lo mismo, porque tanto el sueldo como el salario son la forma en que la empresa retribuye al trabajador por los servicios prestados. La única diferencia radica en que cuando se elabora y paga la nómina del personal de confianza se habla de sueldos y cuando se elabora y paga la nómina de personal sindicalizado se habla de salarios. De esto se deduce que la única diferencia es de carácter social, es decir que señala diferencias sociales.

## **SALARIO BASE O BÁSICO**

Se sabe que para establecer el sistema salarial o de compensaciones (o de remuneraciones) existen dos ponderaciones que permiten integrar la retribución total de un puesto: por un lado un componente fijo. El que determina directamente la asignación básica para el puesto, adicionando los beneficios y las prestaciones, y por el otro, un componente variable, formado por los incentivos o remuneración por rendimiento y de manera adjunta los Incrementos por méritos.

El pago de la asignación básica que se otorga con base en el puesto de trabajo permite precisar el componente fijo cimentado en el análisis de la complejidad del puesto, sus exigencias, dificultades, la contribución de dicho puesto a los procesos y del valor que agrega, es decir, se enfoca al trabajo mismo, de manera impersonal, sin que el rendimiento, la habilidad, la experiencia o el mérito del trabajador intervengan en ello.

## **2.5 HIPÓTESIS**

La ejecución de un Modelo Organizacional mejorará el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa SERVIPOSIBLE S.A

## **2.6 VARIABLES**

X: CLIMA ORGANIZACIONAL (Variable Independiente)

Y: DESEMPEÑO LABORAL (Variable Dependiente)

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLOGICO**

#### **3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

De conformidad con el paradigma crítico propositivo mencionado en la Fundamentación Filosófica, aplicaremos el enfoque cualitativo y cuantitativo para la presente investigación por las siguientes razones:

Este paradigma nos permite obtener un conocimiento amplio del problema objeto de estudio a través del análisis de los hechos en el lugar donde se producen los acontecimientos, recopilando información que nos da paso a conocer las causas que originaron el problema permitiendo estudiarlo en una forma concreta asumiendo una posición dinámica que existe entre las dos variables de manera que una dependa de la otra en este caso el Clima Organizacional repercute directamente en el Desempeño Laboral de la empresa “SERVIPOSIBLE S.A.” en la ciudad de Baños.

#### **3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

Para la ejecución del proyecto utilizaremos las siguientes investigaciones:



### **Investigación Bibliográfica**

Nos permitirá analizar la información escrita, con el propósito de conocer y relacionar las investigaciones científicas pasadas, con nuestro problema en objeto de estudio, comparar, ampliar, conocer, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías conceptualizaciones y criterios de diversos autores .

De esta manera aprovechar los aspectos positivos que encontraremos en las investigaciones anteriores ,las mismas que se encontraron en libros, tesis de grado, internet ,informes ,etc.

### **Investigación de Campo**

La investigación de campo se refiere al estudio sistemático de los hechos en el lugar que se produce el problema de manera que el investigador tenga contacto directa con la realidad existente en la empresa para obtener información del problema objeto de estudio y llegar a encontrar soluciones ,dando a conocer nuevas alternativas del funcionamiento del clima organizacional mediante técnicas como la entrevista y la encuesta, las mismas que nos ayudaran a aplicar las estrategias más adecuadas para el cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa al inicio de sus actividades.

### **3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Para la aplicación del presente proyecto de investigación se aplicará los siguientes tipos de investigación:

#### **Investigación Explorativa.**

Esta investigación nos permitirá tener una relación directa con la empresa ,y a la vez un contacto directo con el personal y conocer las causas del Clima Organizacional existente que está disminuyendo el Desempeño Laboral de los trabajadores ,de esta manera me familiarizaré con la empresa “SERVIPOSIBLE S.A.” Lo que conllevará a ganar experiencia en el ámbito empresarial.

### **Investigación Descriptiva**

Como segundo paso utilizaré la investigación descriptiva, ya que nos permitirá puntualizar el problema en tiempo real, así como también nos permitirá identificar las características más sobresalientes dentro de la organización ,mediante la Recolección de Información para detectar los errores posibles a cometer para corregirlos para el buen funcionamiento de la empresa.

### **Investigación Correlacional**

Se aplicará la investigación correlacional porque se establecerá el grado de relación que existe en el Clima Organizacional como variable independiente y el Desempeño Laboral como variable dependiente , sin precisar que la una variable sea la causa de la otra ,para ello, se utilizará el chi-cuadrado.

## **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **3.4.1 Población**

En la empresa “SERVIPOSIBLE S.A.” la población está involucrada por :

Tabla N.-1

| Población involucrada | Número |
|-----------------------|--------|
| Accionistas           | 3      |
| Clientes              | 150    |
| Empleados             | 12     |

Los tres accionistas de la empresa son: El señor Vinicio Bastidas, Patricio Bastidas y William Morales .

### 3.4.2 Muestra

La muestra de la presente investigación se procederá a calcular con la siguiente fórmula.

$$n = \frac{m}{e^2(m-1) + 1}$$

Donde

n= Tamaño de la muestra

m=Tamaño de la población

e = Error máximo admisible (5%=0.05)

$$n = \frac{m}{e^2(m-1) + 1}$$

$$n = \frac{150}{0.05^2(150-1) + 1}$$

$$n = \frac{150}{0.05^2(150-1) + 1}$$

$$n = \frac{150}{0.0025(149)+1} = \frac{150}{1.3} = 109.28$$

### 3.5 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

HIPOTÉISIS: La ejecución de un Modelo Organizacional mejorará el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa” SERVIPOSIBLE S.A” ,en la ciudad de Baños.

Variable independiente: CLIMA ORGANIZACIONAL

Cuadro N.-3

| Conceptualización   | Categorías    | Indicadores                     | Ítems   | Técnica e instrumento           |
|---|---------------|---------------------------------|---|---------------------------------|
| <b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b><br><br>El clima se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia, participación o como lo dice Studs Tirkel "salubridad". | Percepción    | Comportamiento<br>Reacciones    | ¿Cuál es la percepción que tiene usted de sus superiores?                 | Encuestas<br>Test de psicología |
|   | Satisfacción  | Salario<br>Seguridad industrial | ¿Considera que la empresa satisface sus necesidades laborales ?           | Encuesta                        |
|   | Participación | Motivación                      | ¿Usted se siente motivado para participar en las reuniones de la empresa? | Encuesta                        |

Variable dependiente :DESEMPEÑO LABORAL

Cuadro N.-4

| Conceptualización   | Categorías   | Indicadores  | Ítems   | Técnica e instrumento                            |
|---|--|--|---|--|
| <p>DESEMPEÑO LABORAL.-Realización de una tarea determinada medida en contra de las normas preestablecidas de la exactitud, integridad, costo, y la velocidad.-El desarrollo del desempeño depende de múltiples factores, tales como los ambientales, los referidos a motivaciones intrínsecas y extrínsecas respecto del trabajo, los de la capacidad de liderazgo adecuado por parte de las jefes, los de una comunicación adecuada, los de un sistema ordenado, práctico y funcional de organización de la fuerza de trabajo basado en el conocimiento claro de las fortalezas y debilidades de los trabajadores. Es justamente la comprensión y aplicación de la conjunción de éste conjunto de factores lo que proporcionará un sistema adecuado de desarrollo del desempeño de los individuos dentro de la organización.</p> | <p>Motivación intrínseca</p> <p>Motivación extrínseca</p> <p>Liderazgo</p> | <p>Interés</p> <p>Iniciativa</p> <p>Motivadores externos</p> <p>Participación de los empleados</p> | <p>¿Considera usted que la empresa toma en consideración sus iniciativas en el área de trabajo para motivarle?</p> <p>¿Qué tipo de estímulo ha recibido usted?</p> <p>¿El Liderazgo que utilizan sus superiores, le incitan a participar más?</p> | <p>Encuestas</p> <p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p> |

### 3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para el proceso de recolección ,procesamiento análisis e interpretación de la información del informe final se realizará de las siguiente manera:

Cuadro N.-5

| Preguntas básicas              | Explicación   |
|--------------------------------|---|
| ¿A qué personas?               | Directivos ,trabajadores  |
| ¿Sobre qué aspectos ?          | Sobre aspectos del aprendizaje adquirido  |
| ¿Quién?                        | Investigador  |
| ¿Cuándo ?                      | Semestre Marzo-Julio 2011   |
| ¿Dónde?                        | Ciudad de Baños   |
| ¿Cuántas veces?                | Una vez a cada uno de los encuestados y entrevistados                                       |
| ¿Qué técnicas de recolección ? | Encuestas   |
| ¿Con que?                      | Cuestionario estructurado   |
| ¿En qué situación?             | Favorable para ello se realizará los contactos y coordinaciones respectivas con la empresa. |

### 3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Una vez que se han aplicado los instrumentos de recolección de datos al investigador le corresponde procesar y analizar la información cumpliendo con diferentes pasos siendo estos la revisión y codificación de la información en la cual el investigador verificara que toda la información obtenida este totalmente completa detectando errores y organizando información de la manera más adecuada.

Dentro del pensamiento y análisis de la información se debe tomar en cuenta la categorización y tabulación de la información donde la misma será categorizada según las respuestas con el fin de determinar la frecuencia de una categoría y su incidencia en

las variables .-La tabulación la realizaré en el programa Microsoft Excel ya que este programa me ayudará a obtener datos confiables.-Después de haber tabulado los resultados realizare el análisis de los resultados ,describiendo los mismos y dando a conocer su significado en relación a la hipótesis para verificarla o rechazarla.-Una vez terminado el plan de procesamiento de la información se podrá establecer conclusiones y recomendaciones.

## **TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

Para la ejecución de la presente investigación se utilizara las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de información:

Cuadro N.-6

| Tipos de información  | Técnicas de investigación                            | Instrumento de recolección de información  |
|---|--|--|
| <p>1. Información secundaria</p> <p>2. Información primaria</p> | <p>1.1 Análisis de documento</p> <p>2.2 Encuesta</p> | <p>1.1.1 Libros de Administración de personal ,motivación de personal ,comportamiento organizacional, Desarrollo organizacional.</p> <p>1.1.2 Tesis de grado de diseño organizacional Administración de recursos humanos y Clima organizacional.</p> <p>2.2.1 Cuestionario</p> |

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Con el propósito de conocer los problemas existentes en la empresa y la percepción que tienen cada uno de sus empleados en la empresa Serviposible S.A. en la ciudad de Baños, se aplicó una encuesta a los trabajadores de la empresa .

Para el procesamiento y tabulación de la información obtenida en las Encuestas, hemos utilizado el programa estadístico SPSS, los resultados que a continuación detallaremos están expresados gráficamente y en cantidad de respuestas proporcionadas por los encuestados, mas para su interpretación se hace referencia a porcentajes, los que fueron calculados con la base de los datos tabulados obtenidos en las encuestas y que constan en los gráficos respectivos por cada uno de los ítems, su representación gráfica y el respectivo análisis e interpretación. La representación gráfica está diseñada en pasteles . El análisis de resultados esta dado en base a la hipótesis planteada y a los objetivos propuestos al inicio de la investigación.



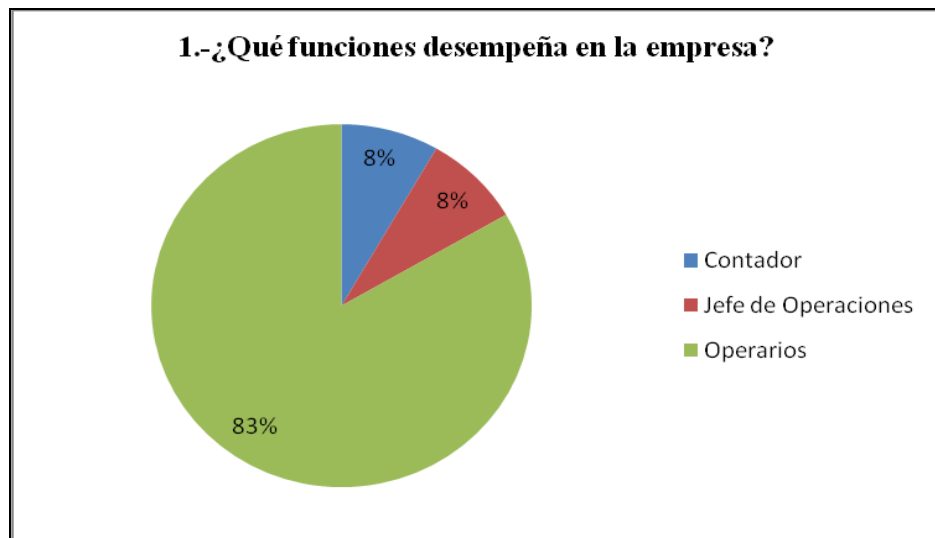
## 4.2.- INTERPRETACIÓN DE DATOS

1.-¿Qué funciones desempeña en la empresa?

Tabla N.-2 Funciones desempeña en la empresa

| VARIABLES           | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA % |
|---------------------|---------------------|-----------------------|
| Contador            | 1                   | 8%                    |
| Jefe de Operaciones | 1                   | 8%                    |
| Operarios           | 10                  | 83%                   |
| <b>TOTAL</b>        | <b>12</b>           | <b>100%</b>           |

Gráfico N.-7 Funciones desempeña en la empresa



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado por: Maricela Aponte

15 de Agosto 2011

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El número de trabajadores de la empresa es de 12 personas, el 16% corresponde a 2 personas son las que están encargadas ,de llevar la contabilidad , ser jefe de operaciones 1 persona respectivamente en cada cargo mientras que el 83% que corresponde a la otra parte de la población que son 9 personas ocupan el puesto de operarios en la empresa Serviposible S.A.-Una vez tabulado los resultados nos damos cuenta que una cuarta

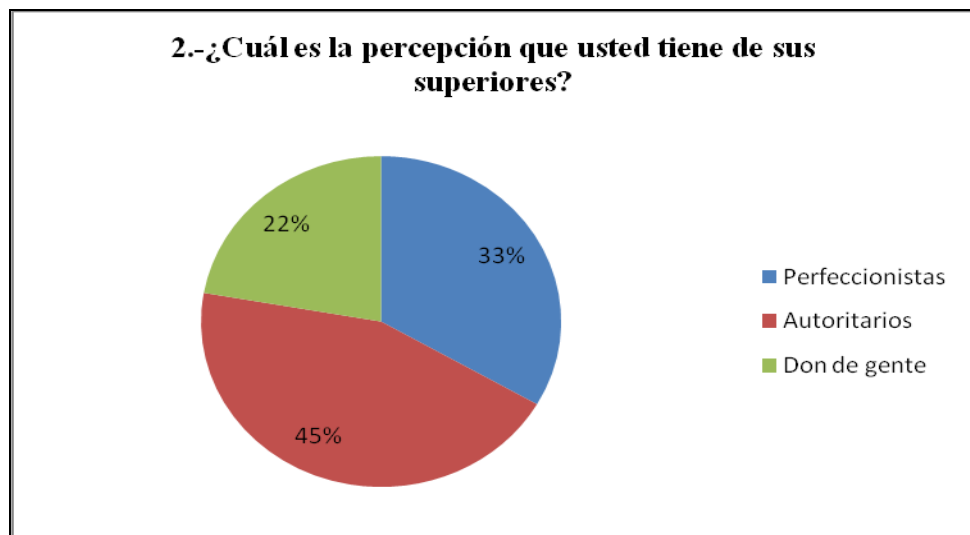
parte ocupan cargos administrativos y más de la mitad del personal son personas contratadas para el puesto de operarios.

2.-¿Cuál es la percepción que usted tiene de sus superiores?

Tabla N.-3 Percepción que usted tiene de sus superiores

| VARIABLES       | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA % |
|-----------------|---------------------|-----------------------|
| Perfeccionistas | 4                   | 33%                   |
| Autoritarios    | 5                   | 45%                   |
| Don de gente    | 3                   | 22%                   |
| <b>TOTAL</b>    | <b>12</b>           | <b>100%</b>           |

Gráfico N.-8 Percepción que usted tiene de sus superiores



Fuente :Datos de la encuesta

Elaborado por: Maricela Aponte

15 de Agosto 2011

#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN :

El número de trabajadores de la empresa es de 12 personas, el 45% corresponde a 5 personas son las que opinan que sus superiores son muy autoritarios , mientras que el 22% que corresponde a 3 personas manifiestan que tienen don de gente y el 33% que son 4 personas concluyen que sus superiores tienen don de gente .-Una vez tabulado los

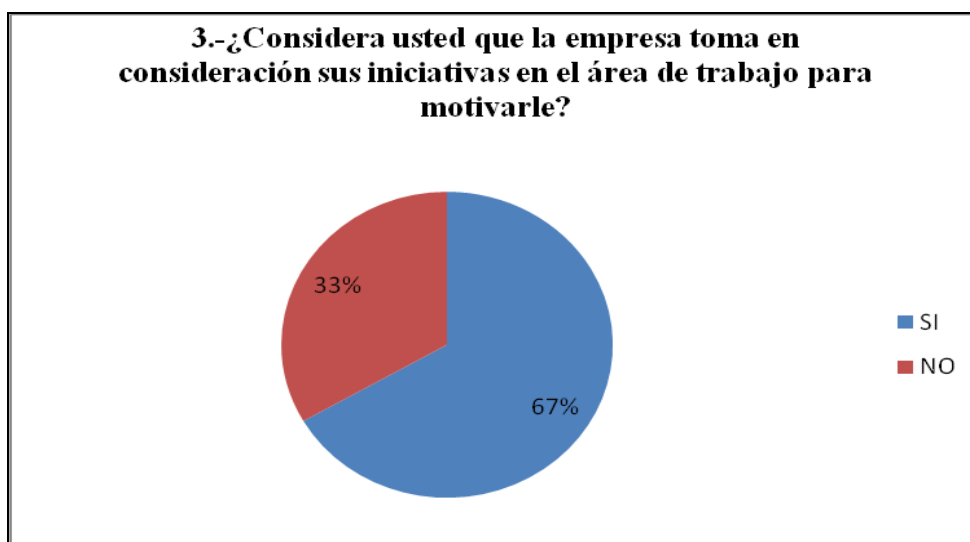
resultados nos damos cuenta que la mayoría del personal concluyen que sus superiores son muy autoritarios en el área de trabajo.

3.-¿Considera usted que la empresa toma en consideración sus iniciativas en el área de trabajo para motivarle?

Tabla N.-4 Iniciativas en el área de trabajo para motivarle

| VARIABLES    | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA % |
|--------------|---------------------|-----------------------|
| SI           | 8                   | 67%                   |
| NO           | 4                   | 33%                   |
| <b>TOTAL</b> | <b>12</b>           | <b>100%</b>           |

Gráfico N.-9 Iniciativas en el área de trabajo para motivarle



Fuente: Datos de la Encuesta  
 Elaborado por: Maricela Aponte  
 15 de Agosto 2011

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El número de trabajadores de la empresa es de 12 personas, el 67% corresponde a 8 personas consideran que la empresa toma en consideración sus iniciativas en el área de trabajo para motivarles ,mientras que el 33% que corresponde a 4 personas de la población dicen que la empresa no toma en consideración sus iniciativas para motivarles en su trabajo.-Una vez tabulado los resultados nos damos cuenta que la mayoría de trabajadores están conformes ya que la empresa ha sabido tomarles en consideración

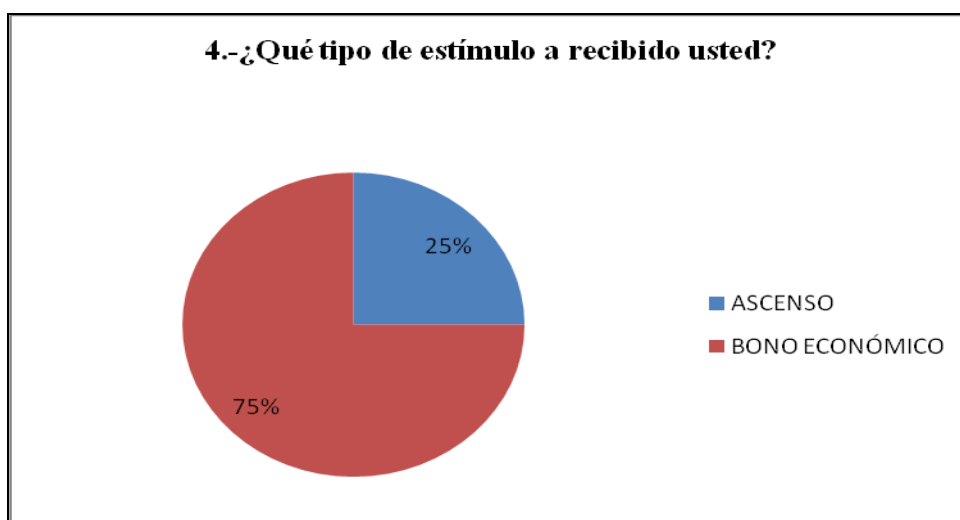
sus iniciativas mientras que una minoría piensan o asumen que la empresa no ha sabido tomar en consideración sus iniciativas en el área de trabajo.

4.-¿Qué tipo de estímulo a recibido usted?

Tabla N.-5 Tipo de estímulo a recibido usted

| VARIABLES      | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA % |
|----------------|---------------------|-----------------------|
| ASCENSO        | 3                   | 25%                   |
| BONO ECONÓMICO | 9                   | 75%                   |
| <b>TOTAL</b>   | <b>12</b>           | <b>100%</b>           |

Gráfico N.-10 Tipo de estímulo a recibido usted



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado por: Maricela Aponte

15 de Agosto 2011

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El número de trabajadores de la empresa es de 12 personas, el 25% corresponde a 3 personas manifiestan que la empresa les ha estimulado con un ascenso en su área de trabajo ,el 75% que corresponde a 9 personas respondieron que la empresa les ha estimulado económicamente .-Una vez realizada la encuestada concluimos que en un

menor porcentaje los empleados han sido incentivados por medio de ascensos ,y la mayor parte han sido motivados por medio de la bonos económicos.

5.¿Considera usted que el Ambiente Laboral en el que se desempeña es?

Tabla N.-6 Ambiente Laboral en el que se desempeña es

| VARIABLES    | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA % |
|--------------|---------------------|-----------------------|
| Bueno        | 4                   | 33%                   |
| Regular      | 2                   | 17%                   |
| Malo         | 6                   | 50%                   |
| <b>TOTAL</b> | <b>12</b>           | <b>100%</b>           |

Gráfico N.-11 Ambiente Laboral en el que se desempeña es



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado por: Maricela Aponte

15 de Agosto 2011

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El número de trabajadores de la empresa es de 12 personas, el 33% corresponde a 4 personas consideran que el clima organizacional es bueno para realizar sus labores y el 17% que corresponde a 2 personas de la población encuestada consideran que el ambiente laboral es regular y el 50% que corresponde a 6 personas dicen que el ambiente laboral que se mantiene en la empresa es malo para realizar sus tareas .- Una

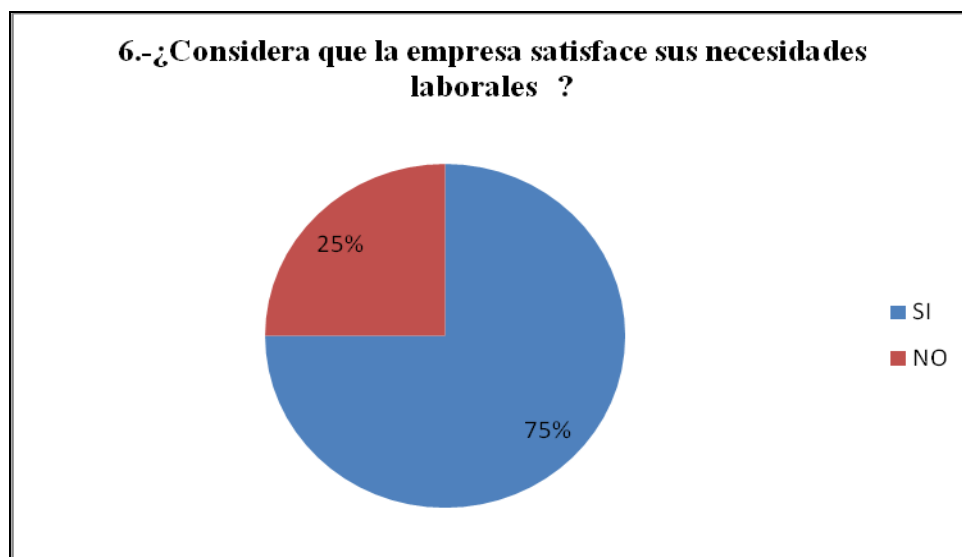
vez tabulado los resultados nos damos cuenta que la mayoría de trabajadores no se sienten conformes con el ambiente organizacional en el cual se están desempeñando en la empresa lo que podría originar desinterés por parte de los trabajadores al realizar sus tareas para mejorar este problema existente la empresa debería formular estrategias inmediatas para evitar problemas graves en un futuro .

6.-¿Considera que la empresa satisface sus necesidades laborales ?

Tabla N.-7 Satisface sus necesidades laborales

| VARIABLES    | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA % |
|--------------|---------------------|-----------------------|
| SI           | 9                   | 75%                   |
| NO           | 3                   | 25%                   |
| <b>TOTAL</b> | <b>12</b>           | <b>100%</b>           |

Gráfico N.-12 Satisface sus necesidades laborales



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado por: Maricela Aponte

15 de Agosto 2011

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El número de trabajadores de la empresa es de 12 personas, el 75% corresponde a 9 personas consideran que la empresa satisface sus necesidades laborales mientras que el

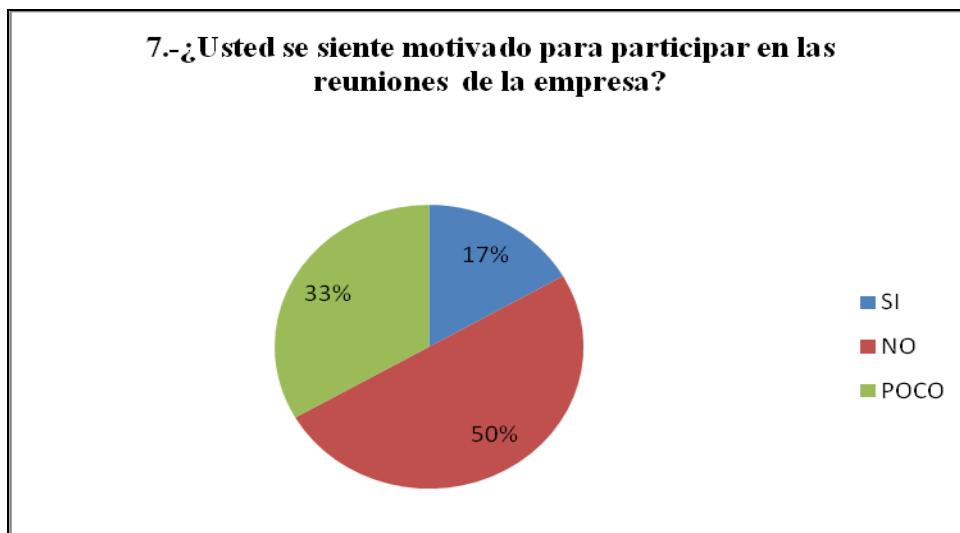
25% que corresponde a 3 personas de la población encuestada dicen que la empresa no satisface sus necesidades laborales .-Una vez tabulado los resultados nos damos cuenta que la mayoría de trabajadores sienten que la empresa satisface sus necesidades laborales, mientras que una minoría no se sienten conformes ya que piensan que la empresa no cumple con sus expectativas para poder cubrir sus necesidades laborales.

7.-¿Usted se siente motivado para participar en las reuniones de la empresa?

Tabla N.-8 Participar en las reuniones de la empresa

| VARIABLES    | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA % |
|--------------|---------------------|-----------------------|
| SI           | 2                   | 17%                   |
| NO           | 6                   | 50%                   |
| POCO         | 4                   | 33%                   |
| <b>TOTAL</b> | <b>12</b>           | <b>100%</b>           |

Gráfico N.-13 Participar en las reuniones de la empresa



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado por: Maricela Aponte

15 de Agosto 2011

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El número de trabajadores de la empresa es de 12 personas, el 17% corresponde a 2 personas dicen que si se sienten motivados para participar en las reuniones de la

empresa ,el 50% que corresponde a 6 personas respondieron que no se sienten motivados para participar ya que consideran poco importante asistir a dichas reuniones y el 33 % que corresponde a 4 personas manifiestan que se sienten un poco motivados .-Una vez tabulado los resultados nos damos cuenta que la mitad de la población encuestada respondieron que no se sienten motivados para asistir a las reuniones ya que lo consideran poco importante .

8.-¿Las funciones que desempeña en su puesto de trabajo están acorde con su profesión?

Tabla N.-9 Puesto de trabajo están acorde con su profesión

| VARIABLES    | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA % |
|--------------|---------------------|-----------------------|
| SI           | 10                  | 100%                  |
| NO           | 2                   | 0%                    |
| <b>TOTAL</b> | <b>12</b>           | <b>100%</b>           |

Gráfico N.-14 Puesto de trabajo están acorde con su profesión



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado por: Maricela Aponte

15 de Agosto 2011

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El número de trabajadores de la empresa es de 12 personas, el 83% corresponde a las 10 personas dicen que las funciones que desempeñan en la empresa están acorde con su



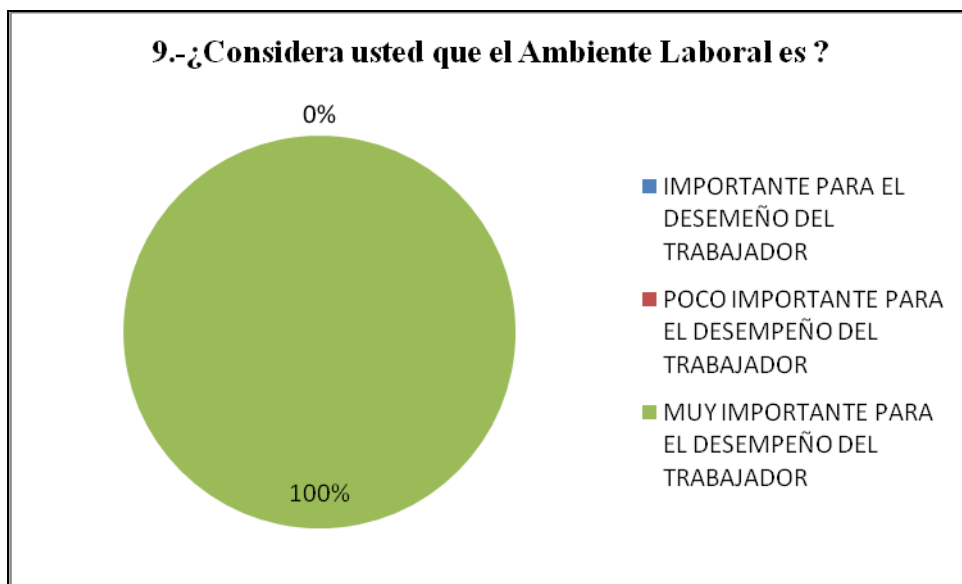
profesión, mientras que el 17% que son dos personas manifiestan que su puesto de trabajo no está acorde con su profesión.-Una vez tabulado los resultados nos damos cuenta que la mayoría de los empleados han sido ubicados en puestos que están acorde con su profesión y que una menor parte no están ubicados acorde con su profesión en la empresa.

9.-¿Considera usted que el Ambiente Laboral es ?

Tabla N.-10 Ambiente Laboral

| VARIABLES  | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA % |
|--|---------------------|-----------------------|
| IMPORTANTE PARA EL DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR      | 0                   | 0%                    |
| POCO IMPORTANTE PARA EL DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR | 0                   | 0%                    |
| MUY IMPORTANTE PARA EL DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR  | 12                  | 100%                  |
| <b>TOTAL</b>                                     | <b>12</b>           | <b>100%</b>           |

Gráfico N.-15 Ambiente Laboral



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado por: Maricela Aponte

15 de Agosto 2011

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El número de trabajadores de la empresa es de 12 personas, el 100% corresponde a las 12 personas dicen que el Ambiente Laboral es muy importante para el desempeño del trabajador.-Una vez tabulado los resultados nos damos cuenta que todos los empleados están de acuerdo que el ambiente laboral es muy importante y fundamental para que un trabajador pueda desempeñar de mejor manera.

10.-¿El liderazgo que utilizan sus superiores le incitan a participar más?

Tabla N.-11 El liderazgo

| <b>VARIABLES</b> | <b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b> | <b>FRECUENCIA RELATIVA %</b> |
|------------------|----------------------------|------------------------------|
| SI               | 10                         | 83%                          |
| NO               | 2                          | 17%                          |
| <b>TOTAL</b>     | <b>12</b>                  | <b>100%</b>                  |

Gráfico N.-16 El liderazgo



**Fuente: Datos de la Encuesta**

**Elaborado por: Maricela Aponte**

**15 de Agosto 2011**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El número de trabajadores de la empresa es de 12 personas, el 83% corresponde a 10 personas consideran que el tipo de liderazgo que utilizan sus directivos le incitan a

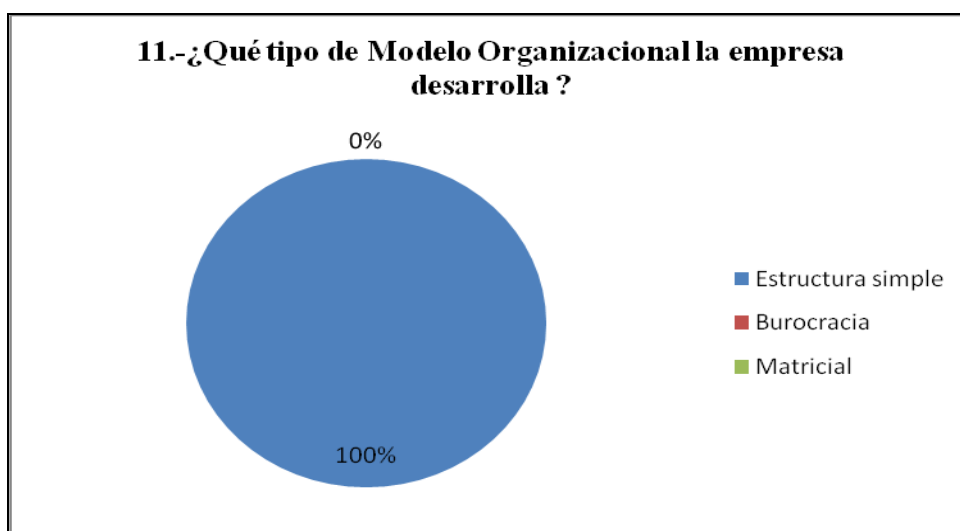
participar más mientras que el 17% que corresponde a 2 personas de la población encuestada dicen el liderazgo utilizado por sus superiores no les incitan a participar más.-Una vez tabulado los resultados nos damos cuenta que la mayoría de trabajadores perciben un buen liderazgo por parte de sus directivos y que les persuaden a participar más en la empresa.

11.-¿Qué tipo de Modelo Organizacional la empresa desarrolla ?

Tabla N.-12 Modelo Organizacional

| VARIABLES         | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA % |
|-------------------|---------------------|-----------------------|
| Estructura simple | 12                  | 100%                  |
| Burocracia        | 0                   | 0%                    |
| Matricial         | 0                   | 0%                    |
| <b>TOTAL</b>      | <b>12</b>           | <b>100%</b>           |

Gráfico N.-17 Modelo Organizacional



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado por: Maricela Aponte

15 de Agosto 2011

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

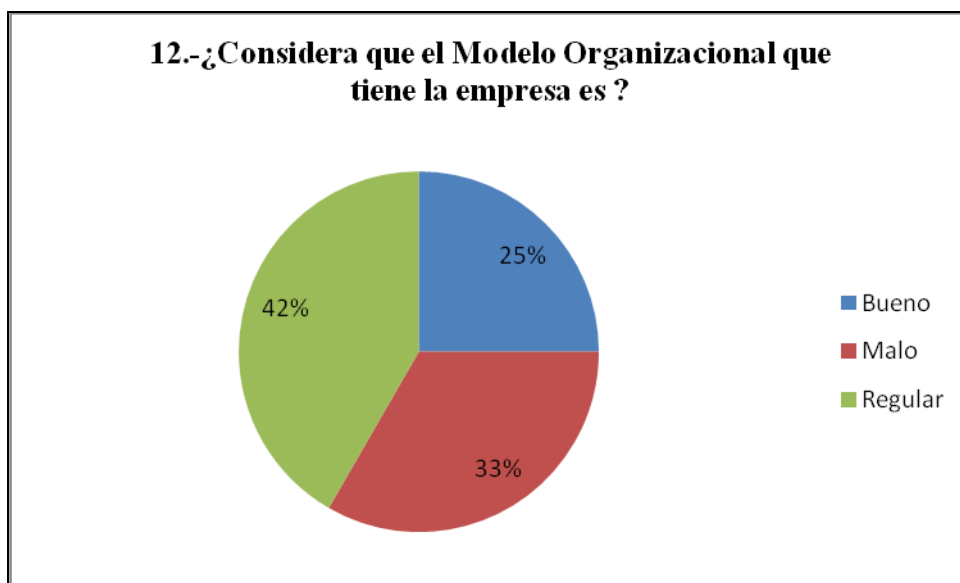
El número de trabajadores de la empresa es de 12 personas, el 100% corresponde a 12 personas consideran y concluyen que el Modelo Organizacional que aplica la empresa es el de estructura simple .

12.-¿Considera que el Modelo Organizacional que tiene la empresa es ?

Tabla N.-13 Modelo Organizacional que tiene la empresa

| <b>VARIABLES</b> | <b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b> | <b>FRECUENCIA RELATIVA %</b> |
|------------------|----------------------------|------------------------------|
| Bueno            | 3                          | 25%                          |
| Malo             | 4                          | 33%                          |
| Regular          | 5                          | 42%                          |
| <b>TOTAL</b>     | <b>12</b>                  | <b>100%</b>                  |

Gráfico N.-18 Modelo Organizacional que tiene la empresa



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado por: Maricela Aponte

15 de Agosto 2011

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El número de trabajadores de la empresa es de 12 personas, el 42% corresponde a 5 personas consideran que el Modelo Organizacional es regular o poco adecuado para la empresa ,mientras que el 33% consideran que no es adecuado y el 25% manifiestan que el modelo que aplica la empresa es el adecuado. Una vez realizada esta pregunta nos

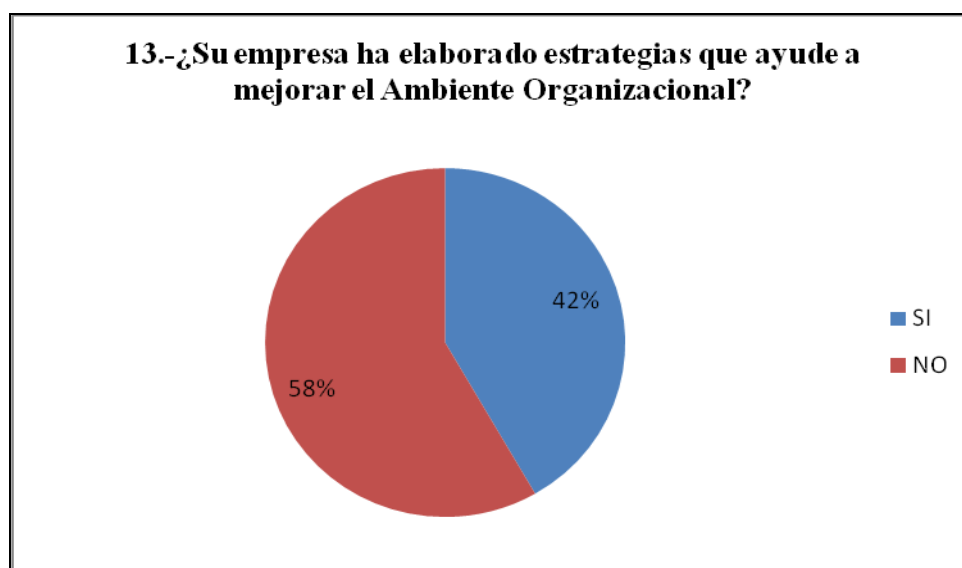
damos cuenta que la mayoría de trabajadores no están de acuerdo con el tipo de Modelo Organizacional que la empresa ha estado aplicando .

13.-¿Su empresa ha elaborado estrategias que ayude a mejorar el Ambiente Organizacional?

Tabla N.-14 Estrategias Ambiente Organizacional

| VARIABLES    | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA % |
|--------------|---------------------|-----------------------|
| SI           | 5                   | 42%                   |
| NO           | 7                   | 58%                   |
| <b>TOTAL</b> | <b>12</b>           | <b>100%</b>           |

Gráfico N.-19 Estrategias Ambiente Organizacional



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado por: Maricela Aponte

15 de Agosto 2011

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El número de trabajadores de la empresa es de 12 personas, el 42% corresponde a 5 personas consideran que la empresa está elaborando estrategias para mejorar el Ambiente Organizacional existente en la empresa mientras que el 58% que corresponde a 7 personas de la población encuestada dicen que la empresa no está elaborando

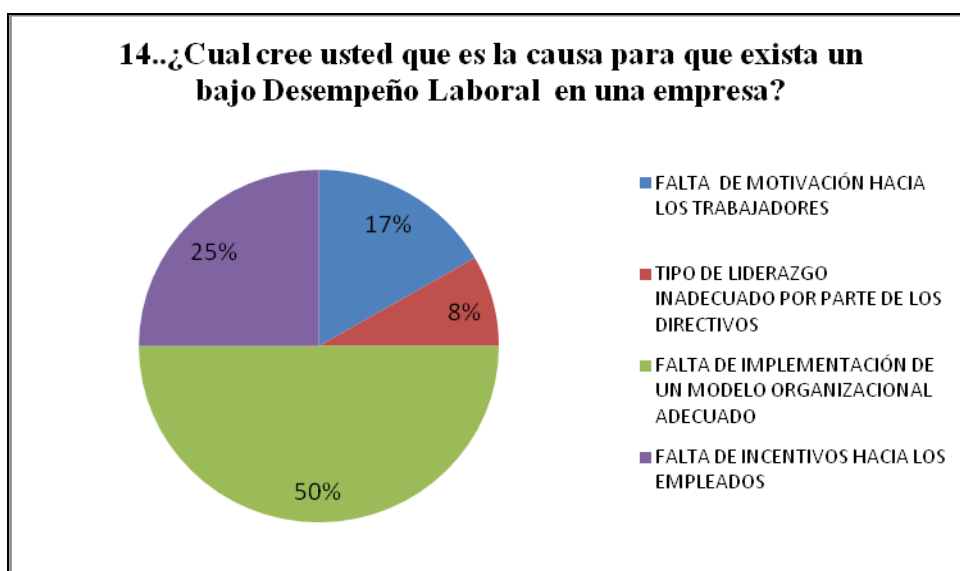
estrategias que le ayuden a la empresa a mejorar el Ambiente Organizacional.-Una vez tabulado los resultados nos damos cuenta que la mayoría de trabajadores perciben que los directivos no están elaborando estrategias para mejorar el Ambiente Organizacional existente en la empresa.

14.¿Cual cree usted que es la causa para que exista un bajo Desempeño Laboral en una empresa?

Tabla N.-15 Causa para que exista un bajo Desempeño Laboral

| VARIABLES  | FRECUENCIA MUESTRAL | %           |
|--|---------------------|-------------|
| FALTA DE MOTIVACIÓN HACIA LOS TRABAJADORES                   | 2                   | 17%         |
| TIPO DE LIDERAZGO INADECUADO POR PARTE DE LOS DIRECTIVOS     | 1                   | 8%          |
| FALTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO ORGANIZACIONAL ADECUADO | 6                   | 50%         |
| FALTA DE INCENTIVOS HACIA LOS EMPLEADOS                      | 3                   | 25%         |
| <b>TOTAL</b>   | <b>12</b>           | <b>100%</b> |

Gráfico N.-20 Causa para que exista un bajo Desempeño Laboral



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado por: Maricela Aponte

15 de Agosto 2011

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El número de trabajadores de la empresa es de 12 personas, el 17% corresponde a 2 personas consideran que la causa para que exista bajo desempeño en la empresa es la falta de motivación hacia los trabajadores, el 8% que corresponde a 1 persona respondió que por el tipo de liderazgo inadecuado que utilizan los directivos de la empresa ,el 50% que corresponde a 6 personas consideran que la falta de implementación de un Modelo Organizacional y el 25 % que corresponde a 3 personas dicen que por la falta de incentivos hacia los trabajadores.

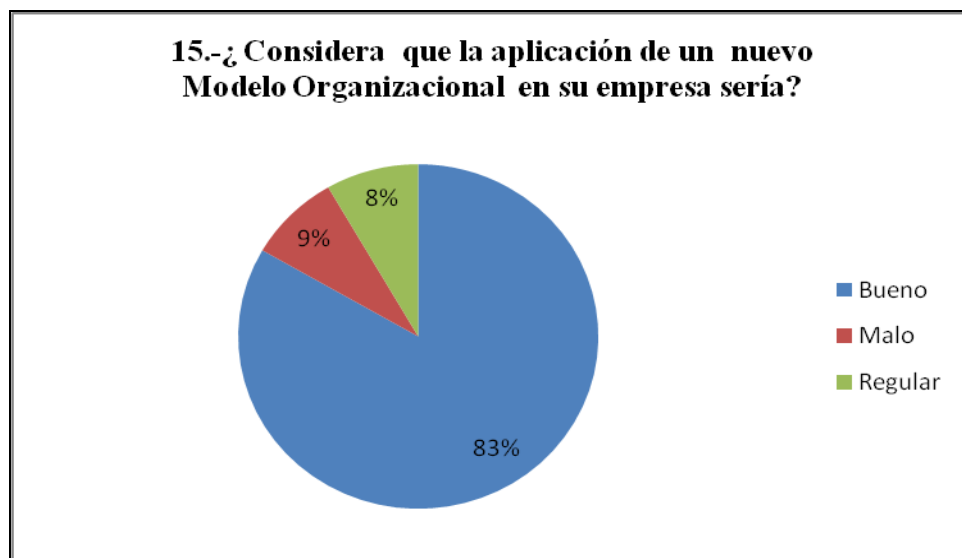
Una vez tabulado los resultados nos damos cuenta que la mitad de la población encuestada respondieron que el Bajo Desempeño percibido se debe a la falta de implementación de un Modelo Organizacional en la empresa ,para lo cual la empresa para solucionar este problema debe elaborar un adecuado Modelo Organizacional para mejorar el desempeño de los trabajadores en sus puestos de trabajo.

15.-¿ Considera que la aplicación de un nuevo Modelo Organizacional en su empresa sería?

Tabla N.-16 Modelo Organizacional en su empresa sería.

| <b>VARIABLES</b> | <b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b> | <b>FRECUENCIA RELATIVA %</b> |
|------------------|----------------------------|------------------------------|
| Bueno            | 10                         | 83%                          |
| Malo             | 1                          | 9%                           |
| Regular          | 1                          | 8%                           |
| <b>TOTAL</b>     | <b>12</b>                  | <b>100%</b>                  |

Gráfico N.-21 Modelo Organizacional en su empresa sería.



Fuente: Datos de la Encuesta  
 Elaborado por: Maricela Aponte  
 15 de Agosto 2011

#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El número de trabajadores de la empresa es de 12 personas, el 83% corresponde a 10 personas que consideran que la aplicación de un nuevo Modelo Organizacional sería bueno ya que mejoraría el Ambiente Organizacional de la empresa, el 9% que corresponde a 1 persona considera que sería malo para la empresa y el 8% que corresponde a 1 persona manifiesta que sería regular. -Una vez tabulado los resultados nos damos cuenta que la mayoría de los trabajadores concluyen que la aplicación de un nuevo Modelo Organizacional sería bueno ya que ayudará a mejorar el Ambiente Organizacional de la empresa.

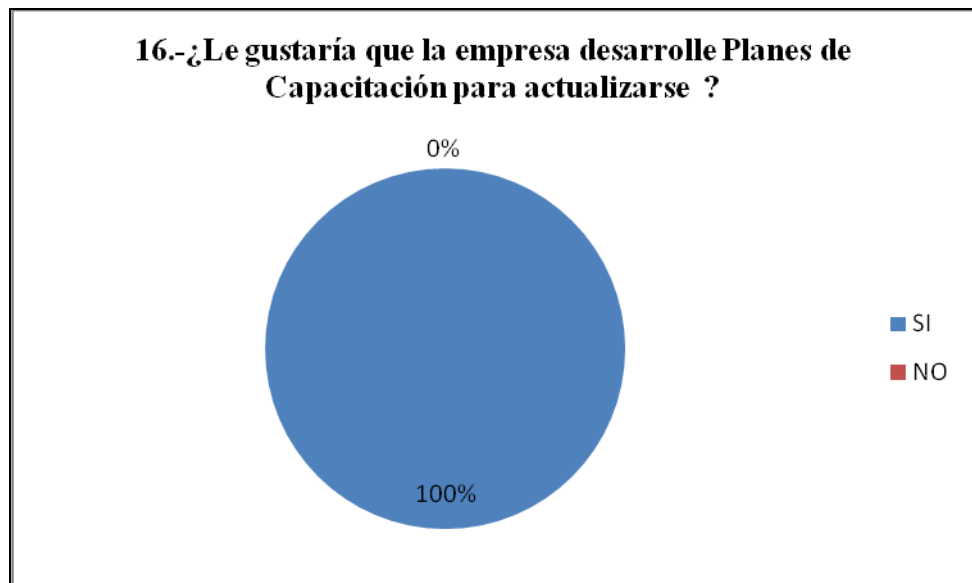
16.-¿Le gustaría que la empresa desarrolle Planes de Capacitación para actualizarse ?

Tabla N.-17 Planes de Capacitación para actualizarse

| VARIABLES    | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA % |
|--------------|---------------------|-----------------------|
| SI           | 12                  | 100%                  |
| NO           | 0                   | 0%                    |
| <b>TOTAL</b> | <b>12</b>           | <b>100%</b>           |



Gráfico N.-22 Planes de Capacitación para actualizarse .



Fuente: Datos de la Encuesta

Elaborado por: Maricela Aponte

15 de Agosto 2011

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El número de trabajadores de la empresa es de 12 personas, el 100% corresponde a las 12 personas dicen que les gustaría que desarrolle Planes de Capacitación para actualizarse en todo lo que se refiere a su profesión y su puesto de trabajo. -Una vez tabulado los resultados nos damos cuenta que todos los empleados están de acuerdo que se desarrollen Planes de Capacitación para estar actualizados día a día para que ningún cambio les afecte e ellos y a la empresa.

### 4.3.- VERIFICACIÓN DE LA HIPOTESIS

Una vez establecido el problema e identificado las variables que componen la hipótesis planteada, materia de la presente investigación, se procederá a verificarla con la utilización de una herramienta estadística para probar la hipótesis.

La hipótesis a verificarse es la siguiente: *La aplicación de un Modelo Organizacional mejorará el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa "SERVIPOSIBLE S.A." de la ciudad de Baños*. Las variables que intervienen en la hipótesis son: " *Variable Independiente*: CLIMA ORGANIZACIONAL. *Variable Dependiente*: DESEMPEÑO LABORAL.

#### MÉTODO ESTADÍSTICO

Para comprobar la hipótesis se utilizará el método estadístico de distribución Chi-Cuadrado.

##### a. Planteamiento de la Hipótesis

El modelo lógico aplicado en el planteamiento de la hipótesis para que sea aprobado por el método estadístico, se establece así:

$H_0$  = Hipótesis nula.- Afirmación o enunciado tentativo que se realiza acerca del valor de un parámetro poblacional. Por lo general es una afirmación de que el parámetro de la población tiene un valor específico.

$H_1$  = Hipótesis alternativa o de investigación. Afirmación o enunciado que se aceptará si los datos muestrales proporcionan amplia evidencia de que la hipótesis nula es falsa, y se la designa por  $H_1$ .

Para el presente estudio:

$H_0$  = La ejecución de un Modelo Organizacional mejorará el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral esto **NO** incide en la aceptación de los trabajadores de la empresa SERVIPOSIBLE S.A de la ciudad de Baños.

$H_i$  = La ejecución de un Modelo Organizacional mejorará el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral esto **SI** incide en la aceptación de los trabajadores de la empresa SERVIPOSIBLE S.A de la ciudad de Baños.

#### **b. Determinación del Nivel de Significación o de Riesgo**

El valor de riesgo que se corre por rechazar algo que es verdadero en este trabajo de investigación es del 5%.

#### **PRUEBA DEL CHI CUADRADO**

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

$\chi^2$  = Chi-cuadrado

$\Sigma$  = Sumatoria

O = Datos Observados

E = Datos Esperados

#### **4.3.1.- NIVEL DE SIGNIFICACION**

La presente investigación tendrá un nivel de confianza del 095 (95%), por tanto un nivel de riesgo del 5%,  $\alpha = 0,05$

$$\alpha = 0.05$$

#### **4.3.2.- ZONA DE ACEPTACION O RECHAZO**

Para calcular la zona de aceptación o rechazo, se necesita calcular los grados de libertad.

### Fórmula

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

### Donde:

**gl** = Grado de libertad

**c** = Columnas de la tabla

**h** = Hileras de la Tabla

### GRADOS DE LIBERTAD Y NIVEL DE SIGNIFICACION

$$gl = (C - 1) (H - 1) = (3 - 1) (2 - 1) = 2$$

### Nivel de Significación:

$$\alpha = 0.05$$

¿Cómo se usa la tabla de la distribución CHI CUADRADA?

Supongamos un riesgo del 5% ) o un nivel de confianza del 95%),  $\alpha = 0.05$ , y grados de libertad = 2.

¿Cuál es el valor de  $X^2_{0,95, 2}$ ? Se busca la intersección en la tabla del CHI CUADRADO y el resultado es **5,991** Este es el valor crítico para rechazar la hipótesis alternativa.

## CUADRO DE PREGUNTAS

Tabla N.-18

### VALORES REALES

| ASPECTOS   | ALTERNATIVAS |          |          | TOTAL     |
|--|--------------|----------|----------|-----------|
|  | Bueno        | Regular  | Malo     |           |
| 5.Considera que el Ambiente laboral en el que se desempeña es                        | 4            | 2        | 6        | 12        |
| 15.Considera que la aplicación de un nuevo modelo organizacional en su empresa sería | 10           | 1        | 1        | 12        |
| <b>TOTAL</b>   | <b>14</b>    | <b>3</b> | <b>7</b> | <b>24</b> |

### VALORACION DE LAS ALTERNATIVAS

Tabla N.-19

| POBLACION                                  | ALTERNATIVAS |         |      |
|--|--------------|---------|------|
|  | Bueno        | Regular | Malo |
| 5.Considera que el Ambiente laboral        | 7,0          | 1,5     | 3,5  |
| 15.Considera que la aplicación de un nuevo | 7            | 1,5     | 3,5  |

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

## CÀLCULO DE $\chi^2$

Tabla N.-20

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

|                                  | O  | E   | O - E | (O - E) <sup>2</sup> | $\frac{(O - E)^2}{E}$ |
|----------------------------------|----|-----|-------|----------------------|-----------------------|
| 5.Considera que el Ambiente -B   | 4  | 7,0 | -3,0  | 9,00                 | 1,29                  |
| 5.Considera que el Ambiente -R   | 2  | 1,5 | 0,5   | 0,25                 | 0,17                  |
| 5.Considera que el Ambiente -M   | 6  | 3,5 | 2,5   | 6,25                 | 1,79                  |
| 15.Considera que la aplicación B | 10 | 7,0 | 3,0   | 9,00                 | 1,29                  |
| 15.Considera que la aplicación R | 1  | 1,5 | -0,5  | 0,25                 | 0,16666667            |
| 15.Considera que la aplicación M | 1  | 3,5 | -2,5  | 6,25                 | 1,78571429            |

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

$\chi^2 = 6,48$

Grado de libertad = (Filas - 1)(columna -1)

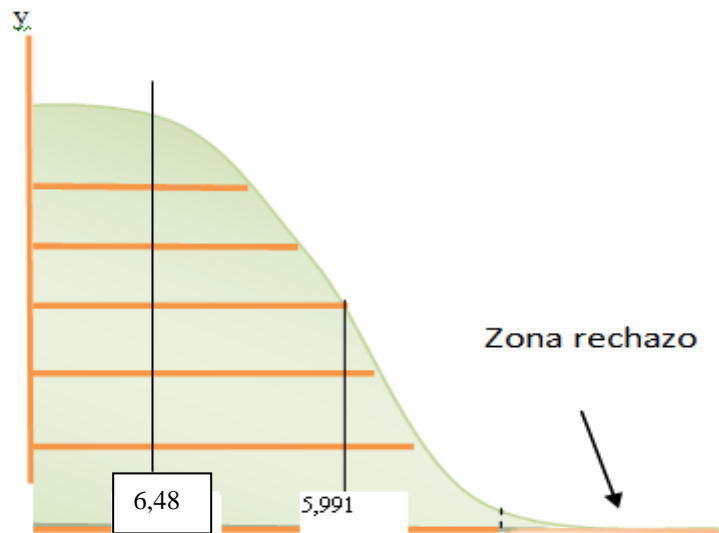
$$Gl = (r-1)(c-1)$$

$$Gl = (2- 1)(3- 1)$$

**Gl = 2**

2=5,991 puedo aplicar la hipótesis es verdadera (ver en la tabla en Anexo 4, valores  $\chi^2$  a los niveles de confianza de .05 y .01.)

Gráfico N.- 23



|  |
|--|
| <p><b>CHI CUADRADO TABULADO 5,991</b><br/><b>CHI CUADRADO CALCULADO 6,48</b></p> |
|--|

### DECISIÓN

El chi cuadrado calculado debe ser mayor que el chi cuadrado tabulado para rechazar la hipótesis nula.-El valor de  $x^2_t=5,991 < x^2_c=6,48$  se rechaza la hipótesis nula .

De este modo se acepta la hipótesis alterna.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

Es importante que los resultados que hemos obtenido nos permitan llegar a la elaboración de conclusiones que nos permitan plantear las recomendaciones que se observara en la propuesta .

5.1.1 La empresa Serviposible S.A. está tomando en consideración las iniciativas de sus trabajadores en el área de trabajo para motivarles, también son estimulados por medio de bonos económicos la mayoría de sus trabajadores mientras que un número menor de trabajadores son por medio de ascensos lo cual la empresa debería poner más énfasis en que sus trabajadores se superen, y que obtengan un mejor puesto y un nivel salarial adecuado para que puedan solventar los gastos de su canasta familiar.

5.1.2 Una vez tabulado los resultados nos damos cuenta que la mayoría de trabajadores no se sienten conformes con el Ambiente Organizacional en el cual se están desempeñando ya que existe falta de comunicación ,motivación, malos entendidos y



muchos otros factores que son parte del Clima Organizacional en la empresa lo que podría originar desinterés por parte de los trabajadores al realizar sus tareas para mejorar este problema existente la empresa debería formular estrategias inmediatas para evitar problemas graves en un futuro, como es la aplicación de un nuevo Modelo Organizacional que ayude tanto a los directivos como a los empleados a cambiar su forma de pensar y orientarles al cumplimiento de los mismos objetivos.

5.1.3 Una vez tabulado los resultados nos damos cuenta que la mitad de la población encuestada respondieron que no se sienten motivados para asistir a las reuniones ya que lo consideran poco importante .

5.1.4 Casi todos los empleados concluyen que la mayoría de trabajadores no están de acuerdo con el tipo de Modelo Organizacional que la empresa ha estado aplicando y por ende está originando un bajo Desempeño Laboral ya que el modelo que aplican es el de Estructura Simple que tiene grandes limitaciones ya que cuando el director general toma todas las decisiones ,este proceso tiende a estancar el crecimiento de la organización ,e implica el riesgo de que el desempeño de todas las tareas dependa de una sola persona , que se vuelve indispensable.

5.1.5 Una vez tabulado los resultados nos damos cuenta que la mayoría de los trabajadores concluyen que la aplicación de un nuevo Modelo Organizacional sería bueno ya que ayudará a mejorar el Ambiente Organizacional de la empresa **“SERVIPOSIBLE S.A.”**.

5.1.6 La empresa ha ubicado de la mejor manera a sus trabajadores de acuerdo a sus habilidades ,destrezas, perfil y a su profesionalización que estos obtienen, lo que es una fortaleza para poder solventar y ayudar en algún problema que se origine en la organización.-Además todos los empleados están de acuerdo que el Clima Organizacional es muy importante y fundamental para que un trabajador pueda desempeñar de mejor manera.-Y perciben que los directivos no están elaborando estrategias para mejorar el Clima Organizacional existente en la empresa.

5.1.7 La mayoría de los trabajadores encuestados no se sienten debidamente capacitados para desempeñar en sus funciones ,por lo cual la empresa debería programar un plan de capacitación para mejorar su desempeño.

5.1.8 El bajo desempeño percibido en la empresa se debe a la ausencia de un Modelo de Organización adecuado , la empresa debe tomar medidas inmediatas para solucionar este problema y debe aplicar un Modelo Organizacional como herramienta para mejorar el desempeño de los trabajadores.

Finalmente de la investigación realizada se deduce que por la falta de aplicación de un Modelo Organizacional adecuado se ha generado poco interés de los directivos , empleados originando bajo Desempeño Laboral ,no permite que la empresa pueda ofrecer servicios eficientes y eficaces ,razón por la cual está también incide en el nivel de satisfacción de quienes laboran en la empresa ya que los mismos no han sido motivados e incentivados por la falta de adecuadas estrategias que permita desarrollar técnicamente para la superación y por consiguiente eleven su autoestima.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

5.2.1 Luego de los resultados obtenidos mediante la presente investigación propongo la aplicación de un Modelo Organizacional de manera inmediata solo así se garantizará un buen Desempeño Laboral del talento humano de acuerdo a las técnicas y conceptos modernos de la administración como herramienta ,para mejorar el Desempeño Laboral de la empresa “SERVIPOSIBLE S.A.”.

5.2.2. Se recomienda el involucramiento de todo el equipo de trabajo para que permita enriquecer los conocimientos de las personas que elaboran en la empresa.

5.2.3 Crear un adecuado Clima Organizacional en base a la Cultura Organizacional para que los trabajadores puedan desarrollar sus capacidades, destrezas y habilidades de mejor manera.

5.2.4. Además se recomienda tener una estrecha relación y una adecuada comunicación entre los miembros que integran la organización, con el objeto que conozcan todos los nuevos cambios que se realizan ,misión ,visión ,objetivos ,estrategias y procesos que se van implementando en la empresa para que todos tengan el mismo conocimiento y la misma perspectiva de hacia dónde va la empresa y que es lo que desea alcanzar solo así se podrá obtener valiosos resultados e incrementar la productividad en la empresa.

## **CAPÍTULO VI**

### **6. LA PROPUESTA**

#### **Título**

**“Proponer un Modelo Organizacional para mejorar el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral en la empresa SERVIPOSIBLE S.A.” de la ciudad de Baños.**

#### **6.1. Datos Informativos**

Nombre De La Institución : Empresa Serviposible S.A.

Provincia : Tungurahua

Cantón : Baños

Dirección : Oscar Efrén Reyes y Rocafuerte

Teléfono : 2740248-084667759

Beneficiarios : Directivos, Clientes internos y externos.

Tiempo Estimado : Septiembre 2011 a Febrero 2012

Unidad Ejecutora : Área Administrativa

## **6.2. Antecedentes de la Propuesta**

Luego de haber realizado la investigación encontramos que un nuevo Modelo de Organización como es el de Estructura de Equipo ayudará a que el Clima Organizacional existente y el Desempeño Laboral en la empresa mejore para que los trabajadores realicen sus tareas de mejor manera y ayudará a formular estrategias inmediatas para evitar problemas graves en un futuro, que ayude tanto a los directivos como a los empleados a cambiar su forma de pensar y orientarles al cumplimiento de los mismos objetivos.

También ayudará a que la empresa tome en consideración las opiniones de sus empleados para la toma de decisiones lo que generará motivación en el área de trabajo. Los trabajadores se sentirán debidamente capacitados para trabajar en sus funciones con más seguridad y se logrará mejores resultados en el desempeño de ellos. Finalmente se logrará, la predisposición de las autoridades, y el interés de los empleados para ofrecer servicios eficientes y eficaces ,ya que esto, también incide en el nivel de satisfacción de quienes laboran en la empresa ya que los mismos serán motivados e incentivados y por consiguiente elevarán su autoestima.

Además se tendrá una estrecha relación y una adecuada comunicación entre los miembros que integran la organización con el objeto que conozcan todos los nuevos cambios que se realizan, misión, visión, objetivos, estrategias y procesos que se van implementando en la empresa para que todos tengan el mismo conocimiento y la misma

perspectiva de hacia dónde va la empresa y que es lo que desea alcanzar solo así se podrá obtener valiosos resultados e incrementar la productividad en la empresa.

### **6.3. JUSTIFICACIÓN**

La presente propuesta es importante por las siguientes razones:

Con la investigación realizada en la empresa SERVIPOSIBLE S.A. podemos comprender la gran importancia que tiene que tiene para las empresas y particular para la nuestra ,la aplicación de un Modelo Organizacional como una herramienta fundamental para el cumplimiento de los objetivos .

La presente propuesta se justifica ya que se va aplicar un Modelo de Organización que tiene como fin dar solución al Clima Organizacional existente y el impacto que genera en el Desempeño Laboral de los trabajadores y en la empresa la calidad sus productos , atención al público y productividad .

Ayudará a la empresa que sea más competitiva ya que se obtendrá como resultado el recurso humano comprometido para ayudarles al cumplimiento de las metas propuestas por la organización.-Obtendremos un personal con mayor nivel de conocimientos, cambio en sus hábitos y actitudes que ayudará a incrementar nuestra cartera de clientes.

Tendremos clientes satisfechos ya que ellos, podrán percibir un mejor Ambiente Laboral en la empresa , el impacto que se generará en la empresa será por su servicio y el nivel de conocimientos de sus empleados, incremento de sus ganancias lo cual serán los beneficiarios todos los miembros de la organización.

Además se incrementará las ventas en la empresa y tendrá una mejor imagen corporativa y los beneficiarios de la empresa serán tanto los directivos, empleados y clientes.

## **6.4. Objetivos**

### **6.4.1. Objetivo General**

- Proponer un Modelo Organizacional en la empresa Serviposible S.A de la ciudad de Baños.

### **6.4.2. Objetivos Específicos**

- ❖ Socializar el Modelo Organizacional con los directivos de la Empresa SERVIPOSIBLE S.A.de la ciudad de Baños.
- ❖ Llevar adecuadamente las fases del proceso para de este modo mejorar la aptitud administrativa ,operativa y de servicios .
- ❖ Evaluar la propuesta durante el transcurso de la aplicación del Modelo de Organización en la empresa Serviposible S.A..

## **6.5. Análisis de Factibilidad**

La presente investigación es factible de realizar ya que en la investigación realizada se deduce la necesidad de la aplicación de un nuevo Modelo Organizacional que le permita a la empresa “SERVIPOSIBLE S.A.” enfrentar a la competencia de una manera eficiente y altamente proactiva en un mercado globalizado.

Además la empresa no tendría que gastar casi nada para la aplicación de este nuevo Modelo Organizacional ya que no afectara en nada financieramente a la empresa.

Analizar la factibilidad de una propuesta implica describir los factores técnicos, financieros, legales, de talento humano y políticos que determinan la posibilidad real de llevarla a cabo.

### **6.5.1. Factibilidad del Talento Humano**

El desarrollo, ejecución y evaluación de esta propuesta cuenta con el aporte, la experiencia, los conocimientos y el interés de los directivos y empleados, de la empresa Serviposible S.A., quienes en las encuestas aplicadas así lo manifiestan. De igual manera existe el interés y apoyo por parte de los clientes quienes esperan contar con un mejor servicio acorde a sus expectativas.

Para que la propuesta sea factible también depende de algunos factores como son:

### **6.5.2. Factibilidad Técnica**

La Empresa Serviposible S.A. se ha caracterizado por seleccionar personal adecuado al puesto de trabajo ; de tal manera que la proponente, posee los conocimientos técnicos necesarios para desarrollar, sus habilidades y destrezas.

### **6.5.3. Factibilidad Financiera**

La propuesta se financiará con recursos del autor lo cual es muy provechoso para la empresa ya que no tendrán que realizar ningún gasto económico .

## **6.6. Fundamentación Científico Técnica**

El Modelo Organizacional ayudará a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual ,sus beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y pueden ayudar en el desarrollo de la empresa y la persona.

Antes de elegir un Modelo Organizacional es importante considerar tres tipos de necesidades .-Primero, las necesidades de la organización incluyen temas como los objetivos de la empresa ,la disponibilidad de gerentes y las tasas de rotación .Segundo



necesidades relacionadas con las operaciones y el puesto mismo pueden ser determinadas de las descripciones de puestos y los estándares de desempeño.

Tercero ,los datos relativos a las necesidades de un adecuado Modelo Organizacional que pueden ser obtenidos en base a las evaluaciones de desempeño ,entrevistas con el ocupante del puesto ,pruebas ,encuestas.

Veamos más de cerca los pasos en el proceso de desarrollo del administrador, enfocándonos primero en el puesto actual, luego en el siguiente puesto en la escala de la carrera y, por último ,en las necesidades futuras a largo plazo de la organización.

El Modelo Organizacional permite visualizar el futuro de las empresas y organizaciones adaptándolas a los cambios y a las demandas que les impone en el entorno con la finalidad de lograr el máximo de eficiencia ,eficacia ,calidad y competitividad.

Según el autor **Idalberto Chiavenato 2009** el Modelo Organizacional consiste en la manera en que se distribuirán ,agruparán ,coordinarán las tareas.-Se pueden adoptar diversos formatos en función del entorno ,la tecnología ,el tamaño de la organización y sobre todo ,de la estrategia .-Las dimensiones básicas del diseño organizacional se adaptan y alinean a fin de crear la Estructura Organizacional más adecuada para cumplir con todas esas condiciones .

Este autor manifiesta que la Estructura en Equipo es la más adecuada ya que es una de las tendencias más recientes en las organizaciones es la aplicación del concepto de equipo.-la cadena vertical de mando es un poderoso medio para controlar personas, funciones o procesos .

Los equipos se están convirtiendo en una forma bastante común de organizar el trabajo.- En general ,las organizaciones utilizan los equipos como su principal sistema de coordinación.

Características:

➤ Coordina

- Integra
- Elimina barreras entre departamentos
- Descentraliza la toma de decisiones ,al dejarla en manos de los equipos .

En general ,esta estructura puede ampliarse a toda la empresa por medio de centros de utilidades autónomos o unidades de negocios dirigidas por equipos .-Es frecuente encontrar equipos auto administrados que se encargan unidades estratégicas de negocios con total autonomía y libertad.-Los líderes de los diversos equipos forman un equipo y los ejecutivos regionales crean el propio.

En las organizaciones grandes que todavía están basadas en el Modelo Burocrático ,la estructura de equipo complementa la burocracia a fin de aumentar la eficiencia de la estandarización y hacer más flexible y ágil el viejo modelo .

#### Ventajas

- Reduce las barreras entre departamentos y aumenta el compromiso de las personas al propiciar una mayor proximidad entre ellas.
- Más flexibilidad en la estructura de la organización y menor tiempo de reacción ante las demandas del cliente y los cambios en el entorno.-Las decisiones del equipo son más rápidas porque no es necesaria la aprobación jerárquica.
- Participación total de personas involucradas en proyectos globales ,en lugar de dedicarse a tareas limitadas y monótonas en departamentos separados .Las actividades son enriquecidas y ampliadas.
- Costos administrativos más bajos .-la creación de equipos derrumba las jerarquías y requiere pocos gerentes para la supervisión.

En la figura 4.12 ,los miembros del equipo de planeación también pueden formar parte del equipo de apoyo, del técnico o del de operaciones y lo mismo ocurre con los demás, todos pueden participar al mismo tiempo en más de un equipo de trabajo .-En algunos casos existe una jerarquía de equipos .

**Personalmente** pienso que el Modelo Organizacional de Estructura de Equipo es el más adecuado ya que aumenta el compromiso entre todas las personas involucradas en la empresa y les ayuda a tener una mejor comunicación e involucramiento para el cumplimiento de los objetivos que lleven a la empresa a ser más competitiva .

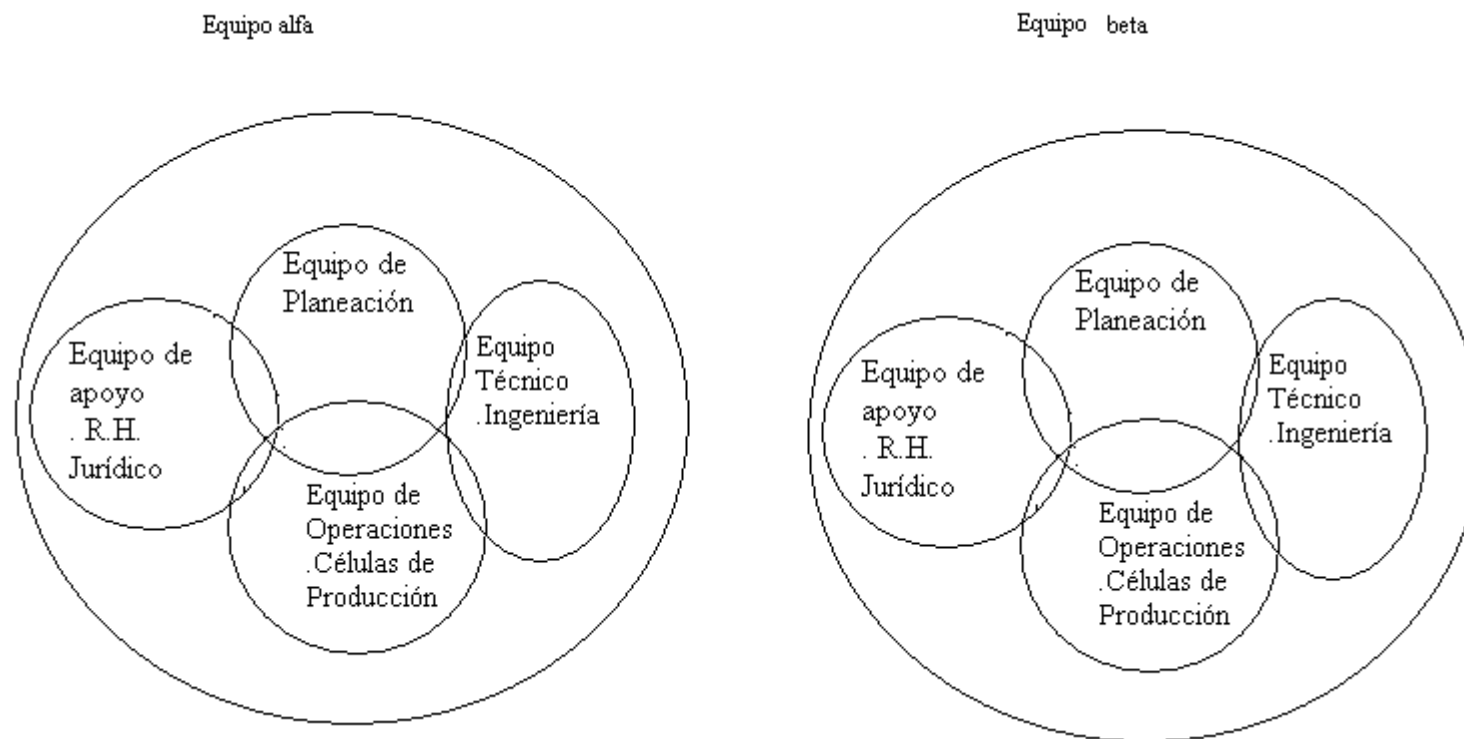
La aplicación de un Modelo Organizacional se fundamenta en los temas de el Clima Organizacional que se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia, participación en la empresa.

Y el Desempeño Laboral que es la realización de una tarea determinada medida en contra de las normas preestablecidas de la exactitud, integridad, costo, y la velocidad.-El desarrollo del desempeño depende de múltiples factores, tales como los ambientales, los referidos a motivaciones intrínsecas y extrínsecas respecto del trabajo, los de la capacidad de liderazgo adecuado por parte de las jefes, los de una comunicación adecuada, los de un sistema ordenado, práctico y funcional de organización de la fuerza de trabajo basado en el conocimiento claro de las fortalezas y debilidades de los trabajadores.

Según **Luthans ,F(2008)** El Modelo Comportamiento Organizacional representa el lado humano de la administración e intenta proporcionar la formación y las habilidades específicas y necesarias para lograr que los administradores de hoy y mañana sean tan eficaces.

**6.6.1 Metodología ,Modelo Operativo:**

**Gráfico N.-24 Modelo Operativo**



Fuente : Idalberto Chiavenato 2009

### 6.6.2. Plan de Acción

### 6.6.3 Equipo de Planeación

Gerente

#### **PLANEACIÓN.**

El gerente se encarga de las decisiones y debe estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar. El siguiente paso es alcanzarlos. Esto origina las preguntas de que trabajo necesita hacerse? ¿Cuándo y cómo se hará? Cuáles serán los necesarios componentes del trabajo, las contribuciones y como lograrlos. En esencia, se formula un plan o un patrón integrando predeterminando de las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia delante.

Actividades importantes de planeación

- a. Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- b. Pronosticar.
- c. Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- d. Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- e. Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
- f. Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- g. Anticipar los posibles problemas futuros.
- h. Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

#### **ORGANIZACIÓN.**

Después de que la dirección y formato de las acciones futuras ya hayan sido determinadas, el paso siguiente para cumplir con el trabajo, será distribuir o señalar las necesarias actividades de trabajo entre los miembros del grupo e indicar la participación de cada miembro del grupo. Esta distribución del trabajo esta guiado por la consideración de cosas tales como la naturaleza de las actividades componentes, las personas del grupo y las instalaciones físicas disponibles.

Estas actividades componentes están agrupadas y asignadas de manera que un mínimo de gastos o un máximo de satisfacción de los empleados se logre o que se alcance algún objetivo similar.

### **ACTIVIDADES IMPORTANTES DE ORGANIZACIÓN.**

- a. Subdividir el trabajo en unidades operativas
- b. Agrupar las obligaciones operativas en puestos
- c. Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- d. Aclarar los requisitos del puesto.
- e. Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
- f. Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la empresa.
- g. Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
- h. Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

### **EJECUCIÓN.**

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción está dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución.

### **ACTIVIDADES IMPORTANTES DE LA EJECUCIÓN.**

- a. Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
- b. Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- c. Motivar a los miembros.
- d. Comunicar con efectividad.
- e. Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- f. Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- g. Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- h. Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

## **CONTROL.**

Los gerentes siempre han encontrado conveniente comprobar o vigilar lo que se está haciendo para asegurar que el trabajo de otros está progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado. Establecer un buen plan, distribuir las actividades componentes requeridas para ese plan y la ejecución exitosa de cada miembro no asegura que la empresa será un éxito. Pueden presentarse discrepancias, malas interpretaciones y obstáculos inesperados y habrán de ser comunicados con rapidez al gerente para que se emprenda una acción correctiva.

### **ACTIVIDADES IMPORTANTES DE CONTROL**

- a. Comparar los resultados con los planes generales.
- b. Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- c. Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- d. Comunicar cuales son los medios de medición.
- e. Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- f. Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- g. Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- h. Ajustar el control a la luz de los resultados del control.

Este equipo de trabajo se encarga de :

- Organizar el proceso productivo
- Elaborar el plan de acción de su área
- Controlar costos y gastos del área operativa
- Construir presupuestos de ingresos y gastos
- Controlar el cumplimiento de los estándares de calidad
- Elaborar protocolos de servicio
- Controlar y analizar el manejo de inventarios de activos de operación y suministros
- Coordinar los administradores de cada punto para realizar una operación eficiente
- Revisar preparaciones e insumos.

#### **6.6.4 EQUIPO DE APOYO**

##### **RECURSOS HUMANOS**

El área de Recursos Humanos es una de las claves dentro de cualquier empresa, aunque no siempre se la considere con la relevancia que merece.

El capital humano conforma una de las variables más enriquecedoras con las que pueden expandirse las empresas, pero es su responsabilidad desarrollar las prácticas organizacionales que apunten a que cada uno de los trabajadores despliegue todo su potencial a favor de los logros en conjunto. Como consecuencia, resulta imprescindible que el área de Recursos Humanos se ocupe de promover aquellas actividades y condiciones que hagan que los empleados adquieran nuevas competencias y pongan en prácticas las que les pertenecen. Si el personal está satisfecho con estas prácticas, los rendimientos serán sustancialmente superiores en comparación con un clima hostil que no promueva dicho condimento.

El departamento de recursos humanos se encarga de conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

“En la actualidad las técnicas de selección del personal tiene que ser más subjetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental d los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicosométricas y los exámenes médicos.”



## **FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

El Departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.

Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

1. Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
2. Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
3. Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
4. Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
5. Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
6. Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
7. Llevar el control de beneficios de los empleados.
8. Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorandums o contactos personales.
9. Supervisar la administración de los programas de prueba.
10. desarrollar un marco personal basado en competencias.
11. Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo , ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales.

Según el autor: Margaret Butteris, el papel y la función de Recursos Humanos de la empresa consiste en las siguientes:

- Identificación y desarrollo de las competencias claves necesarias para respaldar el negocio. Una vez identificadas, se ponen en marcha estrategias para desarrollar o adquirir las competencias claves. La función empresarial es también responsable de monitorizar el progreso de desarrollo.

- Desarrollo de talento Ejecutivo. Recursos Humanos de la empresa es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial de toda la organización, preparándolo junto a los directivos presentes, para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones.

- Desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes. Utilizando las sesiones de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener este principio.

- Desarrollo de modelos para la evaluación y retribución de los empleados.

Recursos Humanos de la empresa identifica los modelos empresariales para la contratación, el juicio y la evaluación de los empleados.

- Desarrollo e implementación de políticas y programas de gestión de la actuación y la retribución para utilizarse en todas las compañías operativas.

## Objetivo

El principal objetivo es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.

## Composición del Departamento de Recursos Humanos

El Departamento de Recursos Humanos está compuesto por las siguientes áreas:

1. Reclutamiento de Personal
2. Selección
3. Diseño, Descripción y análisis de cargos
4. Evaluación del desempeño humano
5. Compensación
6. Beneficios Sociales
7. Higiene y seguridad en el trabajo

8. Entrenamiento y desarrollo del personal
9. Relaciones Laborales
10. Desarrollo Organizacional
11. Base de datos y Sistemas de información
12. Auditoria de RH

## **1. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

Las organizaciones tratan de atraer los individuos y obtener informaciones al respecto de ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos o no.

Reclutamiento: Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

“Es una actividad fundamental del programa de gestión de Recursos Humanos de una organización. Una vez que se han terminado las necesidades de Recursos Humanos y los requisitos de los puestos de trabajo es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos potencialmente calificados. Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes internas o externas. Es así como las fuentes de Recursos Humanos son denominadas fuentes de reclutamiento ya que pasan a ser blancos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación de mercado: exige información y persuasión. La iniciación del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea. Como el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión en línea, generalmente denominada requerimientos de empleado o requerimientos de personal. La función de reclutamiento es la de suplir la selección de candidatos. Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización.

El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los Recursos Humanos de la organización.

## **2. SELECCIÓN**

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse. El reclutamiento y selección de Recursos Humanos deben considerarse como dos fases de un mismo proceso.

La tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante.

Puede definirse la selección de Recursos Humanos como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

La selección intenta solucionar dos problemas básicos:

- a) La adecuación del hombre al cargo
- b) La eficiencia del hombre al cargo

### 3. Diseño, descripción y análisis de cargos

La descripción de cargos es un relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace, y por qué lo hace.

Un cargo, anotan Chruden y Sherman, “puede definirse como una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos.

· Es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización.

La descripción de cargos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace).

El análisis de cargo es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. Es un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo.

#### **4. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

El procedimiento para evaluar el personal se denomina evaluación de desempeño, y generalmente, se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. Medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

#### **5. COMPENSACIÓN**

Está dada por el salario. Su función es dar una remuneración (adecuada por el servicio prestado) en valor monetario, al empleado.

#### **6. BENEFICIOS SOCIALES**

“Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados”. Estos beneficios pueden ser financiados total o parcialmente por la empresa.

Su función es mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad; así como también, ahorrarle esfuerzos y preocupaciones a sus empleados.

## **7. HIGIENE Y SEGURIDAD**

Constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto emitido por la Organización Mundial de Salud, la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solo la ausencia de enfermedad.

Su función está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo; así como también la prestación no solo de servicios médicos, sino también de enfermería, primeros auxilios; en tiempo total o parcial; según el tamaño de la empresa, relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo.

## **8. ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO**

Es el área que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas que enriquecen su Desempeño Laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa.

Su función es que por medio a estos programas se lleve la calidad de los procesos de productividad de la empresa, aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.

## **9. RELACIONES LABORALES**

Se basa en la política de la organización, frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Su objetivo es resolver el conflicto entre capital y trabajo, mediante una negociación política inteligente.

## **10. DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

“EL Desarrollo Organizacional se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento y estudia la organización como sistema total.” Su función es mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

## **11. BASE DE DATOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

“El concepto sistema de información gerencial , se relaciona con la tecnología informativa, que incluye el computador o una red de microcomputadores, además de programas específicos para procesar datos e información”. Su función es recolectar, almacenar y divulgar información, de modo que los gerentes involucrados puedan tomar decisiones y mantener un mayor control y planificación sobre sus empleados.

## **12. AUDITORIA**

“La auditoria se define como el análisis de las políticas y prácticas del personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar. Su función es mostrar cómo está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse.”.

### **6.6.5 ASESORÍA JURÍDICA**

#### **FINALIDAD**

El Departamento Legal es el ente encargado de brindar asesoría en materia legal a todas las dependencias de la empresa, responsable del resguardo y defensa de los intereses institucionales, mediante las acciones pertinentes dentro del marco jurídico correspondiente.

## **OBJETIVOS**

1. Cumplir y hacer que se cumpla con la Ley Orgánica del Instituto, reglamentación interna y leyes vigentes.
2. Asesorar jurídicamente a las autoridades y dependencias de la Institución, cuando lo requieran.

## **FUNCIONES**

- Asesorar en materia legal a las autoridades del Instituto, cuando le sea requerido.
- Emitir opinión en los asuntos que le sean planteados por las diversas dependencias de la empresa.
- Emitir dictamen en materia de su competencia en todos aquellos asuntos o negocios en que la empresa tenga o pueda tener interés.
- Sugerir y/o promover las iniciativas de las reformas legales que estime pertinentes para el mejor cumplimiento de los fines que corresponden a la empresa.
- Defender los intereses de la empresa cuando éstos sean afectados por acciones delictivas o actuaciones judiciales diversas.
- Promover y/o iniciar las acciones administrativas y judiciales que le sean encomendadas, en que la empresa tenga interés.
- Recopilar circulares, instructivos, reglamentos y acuerdos emitidos por el Instituto, todas aquellas disposiciones de carácter general, de interés para la empresa, así como tratados y convenios .
- Proporcionar leyes, reglamentos, circulares, acuerdos u otras disposiciones legales (sentencias y toda clase de resoluciones y fallos judiciales), a todas las dependencias de la empresa, cuando sean requeridas.
- Elaborar o revisar contratos en que la empresa sea parte contratante o tenga interés en el negocio, así como elaborar y autorizar otros documentos privados o convenios cuando le sea requerido.
- Recuperar en forma administrativa o judicial las sumas de dinero que adeuden a la empresa por diversos conceptos.



- En general, otras funciones relacionadas con su especialidad que las autoridades superiores le asignen en el futuro.

## **ACTIVIDADES**

Dentro las principales actividades a cargo del Departamento Legal figuran

- Emisión de dictámenes.
- Elaboración de contratos.
- Procuración de procesos judiciales en los órganos jurisdiccionales.
- Legalización de documentos.
- Recuperación administrativa y judicial de adeudos.
- Recopilación de leyes y distribución de fotocopias de legislación institucional.

### **6.6.6 EQUIPO TÉCNICO**

#### **INGENIERÍA**

La misión fundamental es diseñar, poner en marcha y ejecutar todo lo necesario para obtener la óptima explotación de los sistemas o procesos a instalar en los departamentos de producción de las empresas industriales.

Cuando el departamento de producción necesita modificar o implantar un nuevo sistema o proceso lo solicita al departamento de ingeniería de procesos para que lo desarrolle. Éste realiza el encargo y lo detalla por escrito en un documento en el que indica todo lo que hará falta para llevarlo a la práctica (maquinaria, mano de obra, etc.).

La dirección de la empresa supervisa la propuesta y, una vez la aprueba, se pone en marcha. Para llevar a cabo este trabajo, se debe conocer en profundidad el detalle de todos los aspectos involucrados en los procesos, para así satisfacer los requerimientos perseguidos.

Deberá dirigir un equipo humano multidisciplinar que, dependiendo del proceso, puede estar formado por profesionales de muchas especialidades, aunque principalmente se concentran en tres áreas: expertos en el tipo de productos o materias con las que trabaja la empresa, personal de mantenimiento y profesionales del control de calidad.

Otra de las funciones del ingeniero de procesos es determinar, y en muchos casos negociar con los proveedores la adquisición de los materiales, dispositivos y mano de obra necesarios en la ejecución de proyectos.

Frente a la dirección de la empresa, deberá asegurarse de que se cumplen los requisitos exigidos para la explotación del proyecto.

#### **6.6.7 EQUIPO DE OPERACIONES**

#### **CÉLULAS DE PRODUCCIÓN.**

#### **NORMAS TÉCNICAS DE CALIDAD ISO 9000**



El objetivo de estas normas es garantizar la calidad de los productos y servicios que se ofrecen a los clientes, es por esto que la empresa implementara la norma técnica de calidad ISO 9004 que se refiere a la garantía que ofrecen las máximas autoridades de la empresa de producir bienes y servicios de calidad, mediante el cumplimiento de requisitos que permiten hacerlo.

Para obtener la certificación en esta norma la empresa de acuerdo a los requisitos

exigidos por la norma, delego a las responsabilidades del gerente general la creación por escrito de la política de calidad de la empresa, acompañado de un presupuesto con la disposición de recursos que son necesarios para implementar el sistema de calidad, y luego de establecerla definir cuáles son las responsabilidades de cada cargo con respecto a esta política.

Durante el proceso de creación de recetas se realizaran ensayos con varias clases de materias primas y se escoge el producto final que mejores resultados y rendimiento arroje.

Se realizaran programas de mantenimiento preventivo y correctivo tanto en maquinarias y equipos, como en el manejo de situaciones con los clientes.

Existe también un protocolo para la elección de proveedores, por escrito, este proceso debe estar respaldado por documentos soporte, que justifiquen su elección, los productos deben cumplir a cabalidad con los estándares establecidos para las materia primas.

Se realizarán actividades de control e informes que garantizan el cumplimiento del sistema de calidad, es decir existe un programa de auditorías internas en las que se verifica el cumplimiento de las normas.

## **MATERIAS PRIMAS**



Las materias primas se someterán a la limpieza con agua potable u otro medio adecuado materias primas conservadas por congelación que requieren ser descongeladas previo el uso, deben descongelarse a una velocidad controlada para evitar el desarrollo de microorganismos.

Las zonas donde se reciban o almacenen materias primas estarán separadas de las que se destinan a elaboración o envasado del producto final.



Todo el proceso de fabricación del alimento, incluyendo las operaciones de envasado y almacenamiento deberán realizarse en óptimas condiciones sanitarias, de limpieza y conservación y con los controles necesarios para reducir el crecimiento potencial de microorganismos y evitar la contaminación del alimento

Se deben establecer todos los procedimientos de control, físicos, químicos microbiológicos y organolépticos en los puntos críticos del proceso de fabricación, con el fin de prevenir o detectar cualquier contaminación, o falla de saneamiento Las personas que manipulen materias primas o productos semielaboradas susceptibles de contaminar el producto final no deberán entrar en contacto con ningún producto final mientras no se cambien de indumentaria y adopten las debidas precauciones higiénicas

Además las personas no deben consumir alimentos en las áreas de producción, deben utilizar tapabocas, mallas en el cabello, no se deben utilizar esmaltes, ni accesorios en las manos como relojes o anillos.

Las personas de la cocina no deben utilizar maquillaje, ni perfumes.

Los uniformes deben ser de color claro y deben permanecer en excelentes condiciones de higiene.-Las personas antes de comenzar el servicio deben lavar y desinfectar sus manos.

## **INTERRELACIÓN ENTRE LOS EQUIPOS**

En la práctica real, los equipos están entrelazados e interrelacionados.-En realidad, la planeación esta involucrada en el trabajo de organizar, ejecutar y controlar. De igual manera los elementos de organizar se utilizan en planear, ejecutar y controlar con efectividad.

El equipo de apoyo como es el departamento de recursos humanos se encarga de la selección y reclutamiento del personal, el jurídico se encarga de la parte legal de la empresa ,el equipo técnico como es la ingeniería se encarga de implantar o modificar el proceso productivo y en el equipo de operaciones como es las células de producción se encarga de la fabricación del producto con normas de calidad que satisfagan al consumidor.

## **Análisis FODA de la empresa SERVIPOPSIBLE S.A.**

| FACTORES INTERNOS  | LISTA DE FORTALEZAS  | LISTA DE DEBILIDADES  |
|--|--|---|
| <b>FACTORES EXTERNOS</b>   | F1 Excelente calidad de los productos<br>F2 Precios accesibles a los consumidores<br>F3 Control contable<br>F4 Buena atención al cliente<br>F5 Manejo cuidadoso de la higiene  | D1 Clima organizacional inadecuado<br>D2 Falta de estrategias publicitarias<br>D3 Cambio de personal constante afecta a productividad.<br>D4 Falta de capacitación al personal.<br>D5 Modelo organizacional inadecuado  |
| <b>LISTA DE OPORTUNIDADES</b><br>O1 Aceptación de la comida rápida<br>O2 Las personas tienen menos tiempo para comer<br>O3 Reconocimiento de la empresa.<br>O4 Abrir sucursales a nivel nacional<br>O5 Capacitar a trabajadores mediante convenios | <b>FO(MAX I-MAXI)</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>- Seremos accesibles ante las necesidades y gustos de nuestros clientes.(F1,O1)</li> <li>- Seremos reconocidos a nivel nacional por los precios accesibles para toda clase social.(F2,O4</li> <li>- Buena atención al cliente con reconocimiento de la empresa .(F4,O3)</li> </ul> | <b>FO (Mini - Maxi)</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación al personal y mediante convenios realizados por la empresa con otras instituciones D4,05)</li> </ul>   |
| <b>Lista de amenazas</b><br>A1 Apertura de locales de la misma tendencia<br>A2 Cierre de la empresa por falta de liquidez<br>A3 Preferencia de la comida saludable<br>A4 Aumento de precios de los alimentos<br>A5 Crisis económica                | <b>FA(MAXI -MINI)</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>-Elaboración inmediata de estrategias competitivas como la buena atención a los clientes para llegar a ser una empresa líder en su rama..</li> <li>Llevar un adecuado control contable para minimizar el riesgo de cierre de la empresa en un futuro.</li> </ul>                   | <b>DA(MINI-MINI)</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>-Hacer énfasis en la publicidad en la televisión ,radio para que no afecte la apertura de nuevos locales.</li> <li>-Aplicación de un modelo organizacional para mejorar el ambiente laboral en la empresa y ser líderes en el mercado</li> </ul> |

Cuadro N.-7

## MATRIZ INTERNA

Tabla N.-21 Matriz Interna

| FORTALEZAS   | PESO     | RENDIMIENTO | TOTAL       |
|--|----------|-------------|-------------|
| Excelente calidad de los productos                   | 0.12     | 4           | 0.48        |
| Precios accesibles a los consumidores                | 0.08     | 3           | 0.24        |
| Control contable                                     | 0.09     | 3           | 0.27        |
| Buena atención al cliente                            | 0.10     | 4           | 0.40        |
| Manejo cuidadoso de la higiene.                      | 0.09     | 3           | 0.27        |
| DEBILIDADES  | PESO     | RENDIMIENTO | TOTAL       |
| Clima organizacional inadecuado                      | 0.12     | 2           | 0.24        |
| Falta de estrategias publicitarias                   | 0.10     | 1           | 0.10        |
| Cambio de personal constante afecta a productividad. | 0,10     | 1           | 0,10        |
| Falta de capacitación al personal.                   | 0,08     | 1           | 0,08        |
| Modelo organizacional inadecuado.                    | 0,12     | 2           | 0,24        |
| <b>TOTAL</b>   | <b>1</b> |             | <b>2.42</b> |

## MATRIZ EXTERNA

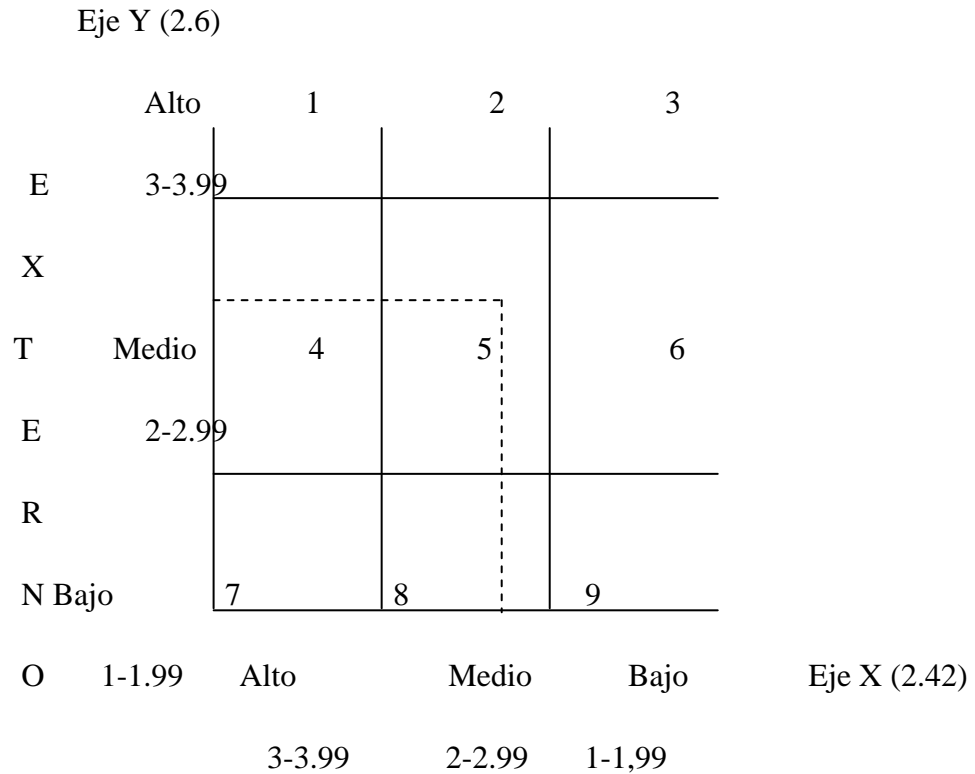
Tabla N.-22 Matriz Externa

| OPORTUNIDADES                                   | PESO     | RENDIMIENTO | TOTAL      |
|---|----------|-------------|------------|
| Aceptación de la comida rápida                  | 0.12     | 4           | 0.48       |
| Las personas tienen menos tiempo para comer     | 0.10     | 3           | 0.30       |
| Reconocimiento de la empresa                    | 0.10     | 4           | 0.40       |
| Abrir sucursales a nivel nacional               | 0.10     | 3           | 0.30       |
| Capacitar a los trabajadores mediante convenios | 0.12     | 3           | 0.36       |
| AMENAZAS  | PESO     | RENDIMIENTO | TOTAL      |
| Apertura de locales de la misma tendencia       | 0.10     | 2           | 0.20       |
| Cierre de la empresa por falta de liquidez      | 0.10     | 1           | 0.10       |
| Preferencia de la comida saludable              | 0.06     | 1           | 0.06       |
| Aumento de precios de los alimentos             | 0.10     | 2           | 0.20       |
| Crisis económica                                | 0.10     | 2           | 0.20       |
| <b>TOTAL</b>                                    | <b>1</b> |             | <b>2.6</b> |



## MATRIZ INTERNA Y EXTERNA (MIE)

Gráfico N.-25 Matriz (MIE)



### INTERNO

En la matriz interna se tiene un resultado de 2,42 ante 2,6 de la matriz externa lo que quiere decir que la empresa está aprovechando de buena manera las oportunidades que se le presenta ,mientras que en la otra matriz se observa que las debilidades son más fuertes que las fortalezas especialmente en el Clima Organizacional y el Modelo Organizacional que se mantiene en la empresa por eso se tiene que hacer énfasis en ejecutar el Modelo Organizacional que se propone.

## Indicadores para demostrar la eficiencia y efectividad de la empresa

Costos de producción de la empresa Serviposible S.A

Tabla N.-23

| <b>Características</b> | <b>Costo mensual</b> | <b>Costo anual</b> |
|------------------------|----------------------|--------------------|
| Materia prima          | 1000                 | 12000              |
| Insumos                | 500                  | 6000               |
| Materiales indirectos  | 400                  | 4800               |
| Mano de obra directa   | 2880                 | 34,560             |
| Costos administrativos | 2100                 | 25,200             |
| Servicios básicos      | 500                  | 6000               |
| <b>Total</b>           | <b>7,380</b>         | <b>99,360</b>      |

Unidades producidas de comida rápida

**Año 2010**

| <b>Diario</b> | <b>Mensual</b> | <b>Anual</b> |
|---------------|----------------|--------------|
| 1800          | 54000          | 648000       |

### INDICADOR DE EFICIENCIA:

$$\text{COSTO DE EFICIENCIA} = \frac{\text{COSTO DE PERSONAL}}{\text{UNIDADES PRODUCIDAS}} = \frac{34,560}{648,000} = 0.053$$

Este indicador nos indica que el nivel de eficiencia de la empresa es de 5,3% lo que nos refleja la falta de control en el área de producción y en el desempeño laboral de los trabajadores.

INDICADOR DE EFECTIVIDAD:

**Año 2010**

| <b>Diario</b> | <b>Mensual</b> | <b>Anual</b> |
|---------------|----------------|--------------|
| 1600          | 48000          | 576000       |

$$\text{COSTO DE EFECTIVIDAD} = \frac{\# \text{ UNIDADES VENDIDAS}}{\# \text{ UNIDADES PRODUCIDAS}} = \frac{576000}{648000} = 0,888$$

La efectividad en esta empresa es del 88% .

### **Que se logrará con la aplicación de este modelo?**

Que cada equipo de trabajo forme parte el uno con el otro y estarán interrelacionados entre sí y de esta manera la empresa mejorará el clima organizacional existente ya que todos los trabajadores se sentirán comprometidos con la empresa y con el mismo objetivo a alcanzar.

#### **VENTAJAS**

- Llegar a ser una empresa competitiva
- Lograr un Clima Organizacional adecuado dentro de la empresa
- Mejorar el desempeño de los trabajadores
- Cliente satisfecho
- Elevar el índice de rentabilidad en la empresa SERVIPOSIBLE S.A.
- Buena imagen corporativa.

## 6.7 . MODELO OPERATIVO DE LA PROPUESTA

### 6.7.1 PLAN DE ACCIÓN

Tabla N.-24

| Fases      | Líneas de acción   | Metas   | Actividad                  | Recursos                             | Responsables               | Tiempo         | Evaluación                          | Costo |
|------------|--|---|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|----------------|-------------------------------------|-------|
| Inicial    | Presentación de los resultados de las encuestas                                    | El 100% de los directivos reciben los resultados de la investigación.   | Reunión con los directivos | Especialista , operarios impresiones | Maricela Aponte            | 20 Julio2011   | Resultados de la investigación      | \$100 |
| Inicial    | Socialización de los resultados de la investigación con los miembros de la empresa | El 100% de los participantes conocen los resultados de la investigación | Análisis y discusión       | Especialista y operarios             | Maricela Aponte            | 20 Julio 2011  | Informe presentado                  | \$20  |
| Intermedia | Acordar fecha de presentación de la propuesta                                      | Establecer una fecha idónea para la presentación de la propuesta        | Reunión con directivos     | Especialista y Gerente               | Maricela Aponte Directivos | Agosto2011     | Fecha acordada Para la presentación | 0.00  |
| Intermedia | Presentación de la   | Todos los participantes   | Presentación del           | Especialista y operarios             | Maricela Aponte            | 28 Agosto 2011 | Propuesta presentada                | \$30  |

|            |                                |  |  |                                    |   |                 |   |       |
|------------|--------------------------------|--|--|------------------------------------|---|-----------------|---|-------|
|            | propuesta                      | conocen el contenido de la propuesta                           | contenido de la propuesta  |                                    | Miembros de la empresa                    |                 |   |       |
| Intermedia | Socialización con la propuesta | Todos los participantes conocen los beneficios de la propuesta | Análisis y discusión   | Especialista operarios impresiones | Maricela Aponte<br>Miembros de la empresa | 28 Agosto 2011  | Propuesta presentada                                    | \$20  |
| Intermedia | Ejecución de la propuesta      | Conocer el avance de la propuesta                              | Encuestas y entrevistas a los directivos y trabajadores sobre la ejecución de la propuesta | Especialista y operarios           | Maricela Aponte                           | Septiembre 2011 | La propuesta cuenta con la autorización correspondiente | \$100 |
| Final      | Evaluación de la propuesta     | Control y avance del contenido de la propuesta,                | Visitas en las áreas de la empresa.  | Especialista                       | Gerente                                   | Octubre 2011    | Propuesta evaluada                                      | \$100 |
| Final      | Ampliación de la propuesta     | Todos los miembros de la empresa conocen la propuesta          | Reunión con el gerente de la empresa   | Gerente                            | Maricela Aponte                           | 19 Octubre 2011 | Propuesta presentada a la universidad                   | \$20  |

**Elaborado por :Maricela Aponte**

**2 de septiembre 2011**

## **6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA EN EQUIPO ALFA Y BETA**

### **ETAPA INICIAL**



En esta fase también daremos a conocer los beneficios ,ventajas de la aplicación del Modelo Organizacional de Estructura en Equipo alfa y beta a todos los beneficiarios de la empresa y en esta fase la encargada de realizar esta actividad será la especialista en este tema como es la señora Maricela Aponte.



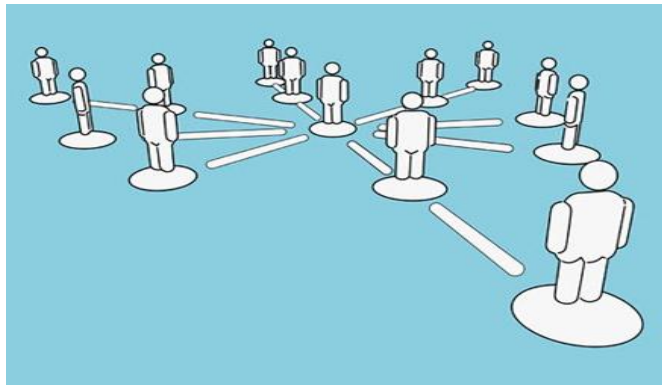
### **FASE INTERMEDIA**

En la fase intermedia se obtendrá la debida autorización por parte del gerente de la empresa para la ejecución de la propuesta esto se dará en el mes de Septiembre .



### **FASE FINAL**

En esta fase el gerente se encargará de evaluar la propuesta mediante el avance de trabajo en equipo que se de de en la empresa y en el Ambiente Organizacional en que se encuentren también se procede a realizar el seguimiento y cumplimiento de las estrategias planificadas para el logro de los objetivos.



También se obtendrá resultados en porcentajes del avance de la aplicación del Modelo Organizacional en un 10% de mejora en la empresa.



| Actividades  | Flujo grama  | In | Out | Responsables                    | Observaciones |
|--|--|----|-----|---------------------------------|---------------|
| Inicio   | <pre> graph TD     Start([Inicio]) --&gt; Op1[Reunión con el gerente]     Op1 --&gt; Op2[Acordar fecha de presentación de la propuesta]     Op2 --&gt; Dec1{Informar sobre los beneficios, ventajas del modelo organizacional.}     Dec1 -- Si --&gt; Op3[Autorización para la aplicación de la propuesta]     Dec1 -- No --&gt; End1([Fin])     Op3 --&gt; Dec2{Evaluación de la propuesta}     Dec2 -- Si --&gt; Op4[Ampliación de la propuesta]     Dec2 -- No --&gt; End2([Fin])     Op4 --&gt; End3([Fin])           </pre> |    |     |                                 |               |
| Reunión con el gerente   |  |    |     | Gerente especialista            |               |
| Acordar fecha de presentación de la propuesta                      |  |    |     | Gerente especialista            |               |
| Informar sobre los beneficios, ventajas del modelo organizacional. |  |    |     | Grupo de empleados especialista |               |
| Autorización para la aplicación de la propuesta                    |  |    |     | Gerente                         |               |
| Evaluación de la propuesta   |  |    |     | Gerente                         |               |
| Ampliación de la propuesta   |  |    |     | Gerente                         |               |
| Fin  |  |    |     |                                 |               |

Cuadro N.-8

| Referencias                         | Elaborado por   | Aprobado por       | Fecha de elaboración |
|-------------------------------------|-----------------|--------------------|----------------------|
| Inicio-Fin<br>Decisión<br>Operación | Maricela Aponte | Ing. Eufemia Ramos | 16-Julio -2011       |

| Objetivos   | Contenido  | Actividades  | Metodología   | Recursos   | Responsable                        | Tiempo                              |
|---|--|--|---|--|------------------------------------|-------------------------------------|
| Socializar los beneficios y ventajas al aplicar el modelo organizacional de estructura en equipo. | <p><b>Equipo de planeación</b></p> <p><b>Equipo de apoyo</b><br/>           .Recurso Jurídico Humano</p> <p><b>Equipo técnico</b><br/>           .Ingeniería</p> <p><b>Equipo de operaciones</b><br/>           .Células de producción</p> | <p>Dinámica de integración</p> <p>Presentación de la especialista</p> <p>Presentación del Modelo</p> <p>Trabajo en grupo para el análisis de contenidos.</p> <p>Ejercicio sobre la práctica del contenido enunciado</p> <p>Socialización de las conclusiones Por parte de la especialista.</p> | <p>Formación de grupos de trabajo</p> <p>Planearías sobre el trabajo realizado</p> <p>Seguimiento por parte del especialista y personal</p> | <p>Escritorio</p> <p>Hojas</p> <p>Proyector</p> <p>Computador</p> <p>Esferos</p> | <p>Especialista</p> <p>Gerente</p> | <p>Agosto a Septiembre del 2011</p> |

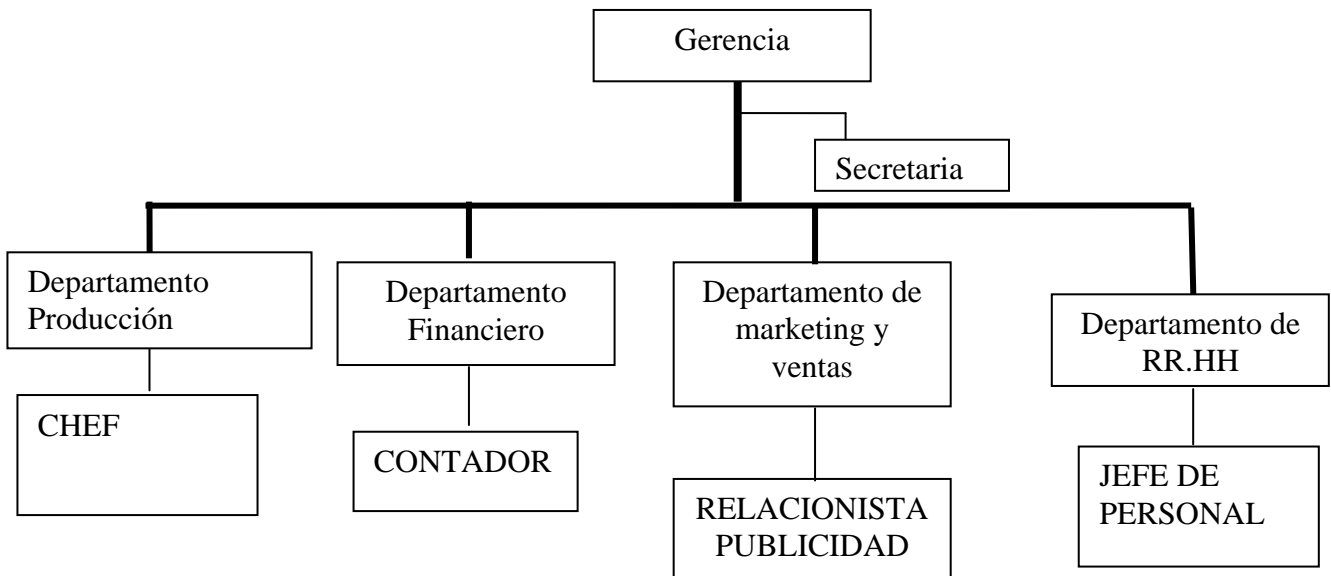
Cuadro N.-9

**Cuadro N.-10**


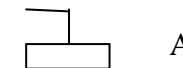

|   |
|---|
| <b>RECURSO HUMANO</b>                           |
| Gerente<br>Personal Administrativo<br>Operarios |
| <b>RECURSOS MATERIALES</b>                      |
| Equipo de cómputo<br>Materiales de oficina      |
| <b>RECURSO INSTITUCIONAL</b>                    |
| Serviposible S.A.                               |

### 6.8.1 Estructura Orgánica

Gráfico N.-26



Cuadro N.-11

| REFERENCIAS   | ELABORADO POR   | APROBADO POR       | FECHA ELABORACIÓN |
|---|-----------------|--------------------|-------------------|
|  Nivel Operativo | Maricela Aponte | Ing. Eufemia Ramos | 16/07/2011        |
|  Auxiliar        |                 |                    |                   |
|  Nivel directivo |                 |                    |                   |

## **6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN**

Esta previsión se utiliza para observar si los cambios con el Desarrollo del Modelo Organizacional de Estructura en Equipo se han realizado de acuerdo a lo previsto .

### Objetivos

- Guiar las actividades de la evaluación para que el proceso del Modelo Organizacional se ejecute de acuerdo a lo previsto.
- Socializar los resultados de la evaluación con los directivos de la empresa
- Orientar a los miembros de la empresa sobre la importancia de contar con su apoyo y colaboración para el cumplimiento de las metas propuestas .
- Dar las pautas necesarias para el desarrollo de las evaluaciones de las actividades que se realicen durante el proceso del Modelo Organizacional y su impacto en el Desempeño Laboral en la empresa Serviposible S.A.

La evaluación debe responder a los intereses e inquietudes concretas de los involucrados en ésta problemática, buscando replantear distintos aspectos negativos y positivos; buscando un aprendizaje; transmitiendo información y la experiencia a terceros, que serán los beneficiarios directos.

### Preguntarse si:

- ✓ Se cumplieron los objetivos planteados
- ✓ Se cumplieron los plazos de cada actividad
- ✓ Se realizaron todas las actividades propuestas
- ✓ Ha existido inconvenientes, cuáles y porqué
- ✓ El presupuesto estuvo ajustado a la realidad o no
- ✓ En donde faltó dinero y qué no se tomó en cuenta
- ✓ Participaron todos los que se habían comprometido a participar
- ✓ El modelo cambió las condiciones de la población en la medida de lo previsto en los objetivos.
- ✓ Los que hicieron y participaron del plan están satisfechos con lo realizado.

Y en la fase final se garantiza y se asegura la ejecución de la propuesta de conformidad con lo programado, para el cumplimiento de los objetivos planteados, se deberá realizar el monitoreo del plan de acción, como un proceso de seguimiento y evaluación permanente que nos permita anticipar contingencias que se pueden presentar en el camino con la finalidad de implementar correctivos a través de acciones que nos aseguren la consecución de las metas.

Las personas que solicitan evaluar son los directivos de la empresa debido al bajo Desempeño Laboral y el Clima organizacional existente en la empresa.

Se requiere evaluar la propuesta porque de esa manera nos damos cuenta si la aplicación del Modelo Organizacional está dando los resultados esperados.

Evaluamos el impacto de la aplicación del Modelo ya que de esta manera estaremos concluyendo si ha mejorado el Clima Organizacional en la empresa.

La persona que evaluará será el gerente de la empresa ya que de él depende que la empresa sea más competitiva y este preparada para los cambios constantes y el primer paso para llegar a esta etapa es el tener un clima organizacional adecuado.

Se evaluará durante el proceso de la aplicación del Modelo de Estructura en Equipo a través de encuestas y entrevistas.

### **¿CÓMO SE VA A EVALUAR LA PROPUESTA ?**

Se evaluará siguiendo el cronograma de actividades en diferentes fechas :

Las principales fechas de evaluación de evaluación son las siguientes: Del 1 Octubre hasta el 19 de Octubre del 2011.

Al finalizar la evaluación se verá los resultados obtenidos con el desarrollo del Modelo Organizacional el cual mejorará el Desempeño Laboral originando un Clima Organizacional adecuado para la empresa.

## CONCLUSIÓN DE LA EVALUACIÓN

La evaluación determinará el grado en que la empresa Serviposible S.A. ha mejorado el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral existente en la empresa además el incremento en su productividad , economía ayudando a la provincia a mejorar su índice económico .

Cuadro N.-12

| <b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>    | <b>EXPLICACIÓN</b>  |
|-----------------------------|---|
| ¿Quiénes solicitan Evaluar? | Directivos de la empresa.   |
| ¿Por qué evaluar?           | Porque la propuesta tiene como objetivo ser un aporte para el mejoramiento del Clima Organizacional y el Desempeño Laboral , por lo tanto debe tener una valoración cuantitativa y cualitativa para su mejora constante, también para llegar a ser una empresa competitiva. |
| ¿Para qué evaluar?          | Para determinar si la propuesta contribuye en logro los objetivos propuestos como es el mejorar el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral.   |
| ¿Qué evaluar?               | El impacto de la aplicación del Modelo Organizacional de Estructura de Equipo para mejorar la comunicación entre trabajadores y el Desempeño laboral de la empresa.   |

|                   |  |
|-------------------|--|
| ¿Quién evalúa?    | Gerente  |
| ¿Cuándo evaluar?  | Durante el proceso e inmediatamente luego de concluida la aplicación de la propuesta .                             |
| ¿Cómo evaluar?    | A través de encuestas, entrevistas a los empleados y ver si se ha mejorado la comunicación y el trabajo en equipo. |
| ¿Con qué evaluar? | Con los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas con los operarios de la empresa.                       |

### 6.9.1 Presupuesto de la Propuesta

#### Recursos

El presupuesto para funcionamiento de la propuesta es el siguiente:

Cuadro N.-13

| <b>DESCRIPCIÓN</b>                          | <b>VALOR USD.</b> |
|---|-------------------|
| Socialización y Validación de la Propuesta. | 40                |
| Impresión de propuesta                      | 40                |
| Gastos Administrativos                      | 20                |
| Imprevistos                                 | 20                |
| <b>TOTAL</b>                                | <b>120</b>        |



**FINANCIAMIENTO**

CON RECURSOS PERSONALES

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE LA PROPUESTA**

Cuadro N.-14

| TIEMPO  | Año 2011 |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
|---|----------|---|---|---|--------|---|---|---|------------|---|---|---|---------|---|---|---|
|   | Julio    |   |   |   | Agosto |   |   |   | Septiembre |   |   |   | Octubre |   |   |   |
|   | 1        | 2 | 3 | 4 | 1      | 2 | 3 | 4 | 1          | 2 | 3 | 4 | 1       | 2 | 3 | 4 |
| <b>ACTIVIDADES</b>  |          |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
| 1.- Socialización de los resultados de la investigación con los directivos de la Empresa. |          |   |   | ■ | ■      |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
| 2.-Presentación de los resultados de las encuestas.                                       |          |   |   | ■ |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
| 3.-Socialización con los resultados .   |          |   |   | ■ |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
| 4.- Acordar fecha de presentación de la propuesta.  |          |   |   |   | ■      |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
| 5.-Presentación de la propuesta a los directivos de la empresa                            |          |   |   |   |        | ■ |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
| 6.Socialización de la propuesta con los miembros de la empresa.                           |          |   |   |   |        |   | ■ |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
| 7.Ejecución de la propuesta   |          |   |   |   |        |   |   |   | ■          |   |   |   |         |   |   |   |
| 8.Evaluación de la propuesta  |          |   |   |   |        |   |   |   |            | ■ |   |   |         |   |   |   |
| 9.Monitoreo   |          |   |   |   |        |   |   |   |            |   | ■ | ■ |         |   |   |   |
| 10 Ampliación de la propuesta   |          |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   | ■ | ■ |

## **BIBLIOGRAFÍA**

- BLAKE,R.(2000)*Seguridad Industrial* .Editorial Diana México.
- BLUM ,M.2011)*Psicología industrial* Editorial trillas ,México
- BOHLANDER,G.(2003)*Administración de recursos humanos* .Editorial Thomson 12ed.México.
- CASTILLO ,A.(2006)*Administración de personal* .Editorial Ecoe 2da edición Bogotá
- CASADO,M.(2003)*Valor de la persona ;nuevos principios gestión capital humano* .Editorial Prentice –Hall.Madrid.
- CHIAVENATO ,I (2009) *Comportamiento organizacional* .Editorial Mc Graw –Hill segunda edición .México
- COENS,TOM.Y JENKINS,M.(2001).*Evaluación de desempeño ;Porque no funciona y como reemplazarlas* .Editorial norma. Bogotá.
- COULTER ,R,ROBINS ,S(2005) *Administración* .Editorial Pearson 8va edición .México.
- DESSLER,G.(2004) *Administración de recursos humanos enfoque latinoamericano*.Editorial Pearson 2da edición .México.
- GOMEZ,L.Y OTROS (2001)*Dirección y gestión de recursos humanos* .Editorial Prentice –Hall 3ra edición .Madrid.
- IBÁÑEZ ,M.(2005).*Administración del recurso humano en la empresa*. Editorial San Marco .Lima Perú.
- JONES,G.(2008)*Teoría organizacional diseño y cambios en las organizaciones*. Editorial Pearson 5ta edición México.
- KLINGNER,D.(2001)*Administración del personal en el sector público* .Editorial Mc Graw –Hill 4ta edición .México.
- KOONTZ ,H.(2008) *Administración una perspectiva global y empresarial* .Editorial Mc Graw Hill décima tercera edición México.
- LUNA ,A.(2008).*Proceso administrativo*. Editorial Patria México
- LUTHANS,F(2008) *Comportamiento Organizacional* Undécima edición
- LLANOS ,J.(2007).*Estrategias para la administración de sueldo y salarios*

RIMSKY,T.(2005).*Administración de la remuneración total*.Editorial Mc Graw – Hill.México.

RODRÍGUEZ ,J(2005).*Administración moderna de personal* .7Edición.Editorial

SIKULA ,A.(2011)*Administración e recursos humanos en empresas*.Editorial Limusa México.

WERTHER,W.(2008) *Administración del recurso humanos*. Editorial Mc Graw-Hill sexta edición .México..

### **Fuentes Electrónicas de Internet**

<http://www.monografias.com/trabajos14/desarrollo-organiz/desarrollo-organiz.shtml#CONCEP> (desarrollo organizacional)

<http://definicion.de/percepcion/> (percepción)

<http://www.psicopedagogia.com/definicion/percepcion>(percepción)

<http://es.wikipedia.org/wiki/Comportamiento>(comportamiento)

<http://www.scn.org/mpfc/modules/mon-whets.htm>(supervisión)

<http://www.monografias.com/trabajos17/supervision/supervision.shtml#SUPEYCONTROL>(supervisión)

<http://www.villanueva-casanare.gov.co/sitio.shtml?apc=bl1i1--&cmd%5B564%5D=c-1-C>(capacitación)

<http://www.docstoc.com/docs/25148891/TIPOS-DE-CONTRATOS-Y-CAPACITACION/>(capacitación preventiva)

<http://www.docstoc.com/docs/25148891/TIPOS-DE-CONTRATOS-Y-CAPACITACION/>(capacitación correctiva)

[http://www.actaodontologica.com/ediciones/2001/2/indicadores\\_cohesion\\_grupal.asp](http://www.actaodontologica.com/ediciones/2001/2/indicadores_cohesion_grupal.asp) (cohesión)

<http://www.revolucionesindustriales.com/seguridad-industrial/> (seguridad industrial)

<http://es.wikipedia.org/wiki/Salario> (salario)

<http://www.uamcav.uat.edu.mx/siap/data/TMDE021.pdf>(Bibliografía comentada)

<http://www.uv.mx/msp/alumnos/documents/NELSYMARIENCORTESJ.pdf>(Bibliografía comentada)

<http://www.monografias.com/trabajos48/mejora-clima-organizacional/mejora-clima-organizacional4.shtml>(Bibliografía comentada clima organizacional)

<http://www.monografias.com/trabajos12/proadm/proadm.shtml>(proceso administrativo)

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/admonrrhhlari.htm>(Recursos humanos)

[http://www.igssgt.org/subgerencias/departamento\\_legal.html](http://www.igssgt.org/subgerencias/departamento_legal.html)(Asesoría legal)

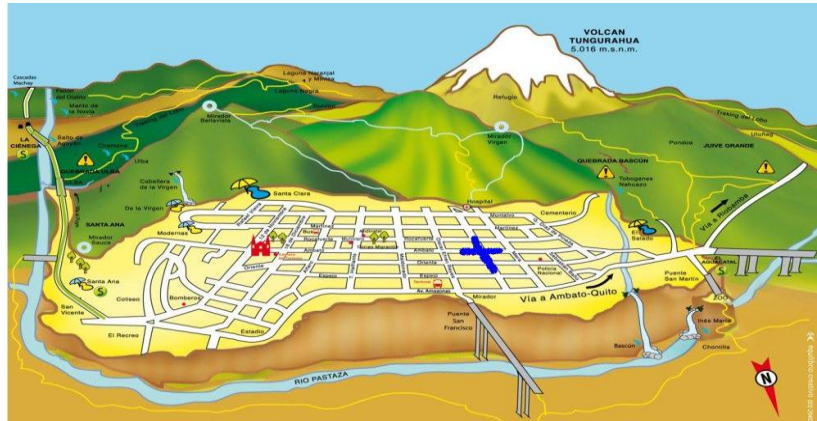
[http://www.laboris.net/static/ca\\_profesion\\_ingeniero-procesos.aspx](http://www.laboris.net/static/ca_profesion_ingeniero-procesos.aspx)(Reingeniería)

**ANEXOS**

# ANEXOS 1

## LOCALIZACIÓN DE “SERVIPOSIBLE S.A.”

Cantón Baños Provincia de Tungurahua

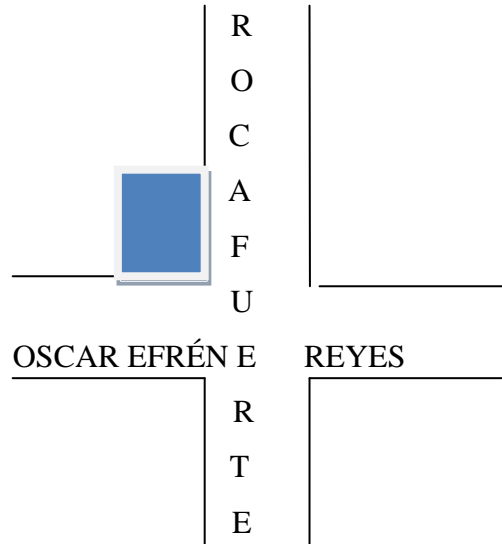


Cantón: Baños

Sector: Centro

Calle: Rocafuerte

Calle: Oscar Efrén Reyes



ANEXO 2

Cuestionario para el personal

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Cuestionario N.-1

ENCUESTA SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA SERVIPOSIBLE S.A.

DATOS INFORMATIVOS

FECHA:

LUGAR :

NOMBRE DEL ENCUESTADOR:

OBJETIVO

- Determinar de qué manera el Clima Organizacional incide en el Desempeño Laboral de la empresa “SERVIPOSIBLE S.A” en la ciudad de Baños.

INSTRUCCIONES

- Lea detenidamente cada una de las preguntas
- Marque con una X la respuesta que usted considere correcta.

1.-¿Qué funciones desempeña en la empresa?

-----  
-----

2.-¿Cuál es la percepción que usted tiene de sus superiores?

-----  
-----

3.-¿Considera usted que la empresa toma en consideración sus iniciativas en el área de trabajo para motivarle?

Si

|  |
|--|
|  |
|  |

No

4.-¿Qué tipo de estímulo a recibido usted?

|                |                          |
|----------------|--------------------------|
| Ascenso        | <input type="checkbox"/> |
| Bono económico | <input type="checkbox"/> |

5.-¿Considera usted que el Ambiente Laboral en el que se desempeña ud.es?

|         |                          |
|---------|--------------------------|
| Bueno   | <input type="checkbox"/> |
| Regular | <input type="checkbox"/> |
| Malo    | <input type="checkbox"/> |

6.-¿Considera que la empresa satisface sus necesidades laborales ?

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

7.-¿Usted se siente motivado para participar en las reuniones de la empresa?

|      |                          |
|------|--------------------------|
| Si   | <input type="checkbox"/> |
| No   | <input type="checkbox"/> |
| Poco | <input type="checkbox"/> |

8.-¿Las funciones que desempeña en su puesto de trabajo están acorde con su formación profesional ?

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

9.-¿Considera usted que el Ambiente Laboral es ?

|  |                          |
|--|--------------------------|
| Importante para el desempeño del trabajador      | <input type="checkbox"/> |
| Poco importante para el desempeño del trabajador | <input type="checkbox"/> |
| Muy importante para el desempeño del trabajador  | <input type="checkbox"/> |

10.-¿El liderazgo que utilizan sus superiores le incitan a participar más?

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



11.-¿Qué tipo de Modelo Organizacional la empresa desarrolla?

|                   |                          |
|-------------------|--------------------------|
| Estructura simple | <input type="checkbox"/> |
| Burocracia        | <input type="checkbox"/> |
| Matricial         | <input type="checkbox"/> |

12.-¿Considera que el Modelo Organizacional que tiene la empresa es?

|         |                          |
|---------|--------------------------|
| Bueno   | <input type="checkbox"/> |
| Regular | <input type="checkbox"/> |
| Malo    | <input type="checkbox"/> |

13.-¿Su empresa ha elaborado estrategias que ayude a mejorar el Ambiente Organizacional?

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

14.-¿Cual cree usted que es la causa para que exista un bajo Desempeño Laboral en su empresa?

|  |                          |
|--|--------------------------|
| Falta de motivación hacia los trabajadores               | <input type="checkbox"/> |
| Tipo de liderazgo inadecuado por parte de los directivos | <input type="checkbox"/> |
| Falta de implementación de un modelo organizacional      | <input type="checkbox"/> |
| Falta de incentivos hacia los empleados                  | <input type="checkbox"/> |

15.-¿Considera que la aplicación de un nuevo Modelo Organizacional en su empresa?

|         |                          |
|---------|--------------------------|
| Bueno   | <input type="checkbox"/> |
| Regular | <input type="checkbox"/> |
| Malo    | <input type="checkbox"/> |

16.-¿Le gustaría que la empresa desarrolle Planes de Capacitación para actualizarse ?

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

Fecha de aplicación de la encuesta-----

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

### Anexo 3

#### INGRESO DE LA EMPRESA "SERVIPOSIBLE S.A."

##### VENTAS BRUTAS

AÑO 2010

| SEMANAS | LOCAL PARQUE | LOCAL CENTRO | TOTAL VENTAS |           |
|---------|--------------|--------------|--------------|-----------|
| 1       | 1,715.64     | 1,502.01     | 3,217.65     |           |
| 2       | 702.00       | 451.95       | 1,153.95     |           |
| 3       | 940.40       | 668.36       | 1,608.76     |           |
| 4       | 771.60       | 754.92       | 1,526.52     |           |
| 5       | 1,627.60     | 1,503.93     | 3,131.53     | 10,638.41 |
| 6       | 1,694.40     | 1,030.56     | 2,724.96     |           |
| 7       | 894.03       | 545.85       | 1,439.88     |           |
| 8       | 911.09       | 509.40       | 1,420.49     |           |
| 9       | 1,038.90     | 559.89       | 1,598.79     | 7,184.12  |
| 10      | 962.10       | 603.60       | 1,565.70     |           |
| 11      | 1,060.28     | 604.50       | 1,664.78     |           |
| 12      | 2,511.92     | 1,606.98     | 4,118.90     |           |
| 13      | 1,092.78     | 688.34       | 1,781.12     | 9,130.50  |
| 14      | 1,066.28     | 590.87       | 1,657.15     |           |
| 15      | 1,002.93     | 622.59       | 1,625.52     |           |
| 16      | 1,160.59     | 605.97       | 1,766.56     |           |
| 17      | 978.07       | 659.90       | 1,637.97     | 6,687.20  |
| 18      | 2,627.53     | 2,076.36     | 4,703.89     |           |
| 19      | 1,053.76     | 583.12       | 1,636.88     |           |
| 20      | 1,212.88     | 766.29       | 1,979.17     |           |
| 21      | 1,366.15     | 902.85       | 2,269.00     |           |
| 22      | 1,151.86     | 725.93       | 1,877.79     | 12,466.73 |
| 23      | 1,126.04     | 683.99       | 1,810.03     |           |
| 24      | 1,018.20     | 656.47       | 1,674.67     |           |
| 25      | 1,109.29     | 651.69       | 1,760.98     |           |
| 26      | 1,175.99     | 805.86       | 1,981.85     | 7,227.53  |
| 27      | 1,414.28     | 1,080.79     | 2,495.07     |           |
| 28      | 1,528.52     | 1,017.58     | 2,546.10     |           |
| 29      | 1,564.47     | 1,089.22     | 2,653.69     |           |
| 30      | 1,584.75     | 1,423.17     | 3,007.92     | 10,702.78 |
| 31      | 1,665.89     | 1,310.12     | 2,976.01     |           |
| 32      | 1,741.48     | 1,210.56     | 2,952.04     |           |
| 33      | 1,996.73     | 1,405.36     | 3,402.09     |           |
| 34      | 1,593.47     | 1,405.23     | 2,998.70     |           |
| 35      | 1,514.57     | 1,045.58     | 2,560.15     | 14,888.99 |
| 36      | 1,078.57     | 721.02       | 1,799.59     |           |
| 37      | 955.61       | 755.19       | 1,710.80     |           |

|    |          |          |          |           |
|----|----------|----------|----------|-----------|
| 38 | 1,005.61 | 769.29   | 1,774.90 |           |
| 39 | 956.07   | 489.48   | 1,445.55 | 6,730.84  |
| 40 | 827.04   | 764.60   | 1,591.64 |           |
| 41 | 2,074.10 | 1,897.76 | 3,971.86 |           |
| 42 | 975.91   | 602.51   | 1,578.42 |           |
| 43 | 1,069.68 | 746.77   | 1,816.45 | 8,958.37  |
| 44 | 2,500.59 | 1,741.39 | 4,241.98 |           |
| 45 | 992.70   | 789.92   | 1,782.62 |           |
| 46 | 817.28   | 531.43   | 1,348.71 |           |
| 47 | 961.05   | 540.80   | 1,501.85 |           |
| 48 | 1,159.96 | 792.67   | 1,952.63 | 10,827.79 |
| 49 | 900.15   | 726.27   | 1,626.42 |           |
| 50 | 958.88   | 713.17   | 1,672.05 |           |
| 51 | 714.35   | 273.92   | 988.27   |           |
| 52 | 1,482.37 | 713.76   | 2,196.13 | 6,482.87  |

66,006.39                      45,919.74

**TOTAL VENTAS**    **111,926.13**

VENTAS BRUTAS

AÑO 2011

|         | SEMANAS | LOCAL PARQUE | LOCAL CENTRO | TOTAL VENTAS |           |
|---------|---------|--------------|--------------|--------------|-----------|
| ENERO   | 1       | 2,919.27     | 1,613.87     | 4,533.14     |           |
|         | 2       | 898.55       | 491.78       | 1,390.33     |           |
|         | 3       | 1,022.79     | 439.15       | 1,461.94     |           |
|         | 4       | 1,041.44     | 429.32       | 1,470.76     |           |
|         | 5       | 1,054.39     | 522.81       | 1,577.20     | 10,433.37 |
| FEBRERO | 6       | 1,042.88     | 626.54       | 1,669.42     |           |
|         | 7       | 904.16       | 665.50       | 1,569.66     |           |
|         | 8       | 3,546.30     | 2,370.35     | 5,916.65     |           |
|         | 9       | 1,016.85     | 470.25       | 1,487.10     | 10,642.83 |
| MARZO   | 10      | 1,035.27     | 530.05       | 1,565.32     |           |
|         | 11      | 1,331.10     | 430.10       | 1,761.20     |           |
|         | 12      |              |              | -            |           |
|         | 13      |              |              | -            | 3,326.52  |
| ABRIL   | 14      |              |              | -            |           |
|         | 15      |              |              | -            |           |
|         | 16      |              |              | -            |           |
|         | 17      |              |              | -            | -         |
| MAYO    | 18      |              |              | -            |           |
|         | 19      |              |              | -            |           |
|         | 20      |              |              | -            |           |
|         | 21      |              |              | -            |           |
|         | 22      |              |              | -            | -         |

Anexo N.-4

Tabla de  $\chi^2$

**TABLA 4**  
Valores de  $\chi^2$  a los  
niveles de confianza  
de .05 y .01.

| GRADOS DE LIBERTAD<br>(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  $\chi^2$  Distribution", *Skandinavisk Aktuarietidskrift*, 33 (1950), 168-175.