

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**

Modalidad: Presencial

Informe Final de Trabajo de Graduación o Titulación previo a la obtención del
Título de Psicólogo Industrial

TEMA

“La Satisfacción y el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Banco
Internacional de la Ciudad de Ambato”

AUTOR: Cocha Miranda, Armando Rafael

TUTOR: Msc. García, Judith

AMBATO – ECUADOR

2015

CERTIFICA:

Yo, Msc. Judith García con C.C. 180166103-2 en mi calidad de tutora el Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: “LA SATISFACCIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL BANCO INTERNACIONAL DE LA CIUDAD DE AMBATO”. Desarrollado por el estudiante Cocha Miranda Armando Rafael, considero que dicho Informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios, por lo que autorizo la presentación del mismo ante el Organismo pertinente para que sea sometido a evaluación por parte de la Comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato.

.....

Msc. Judith García
TUTORA

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los Miembros del Tribunal de Grado APRUEBAN el Trabajo de Investigación sobre el tema, **“LA SATISFACCIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL BANCO INTERNACIONAL DE LA CIUDAD DE AMBATO”**. Presentado por el Sr. Armando Rafael Cocha Miranda, de conformidad con el Reglamento de Graduación para obtener el Título Terminal de Tercer Nivel de la U.T.A.

Para constancia firma:

.....
Mg. Gabriela Romero

CC. 180369113-6

.....
Mg. Corina Núñez

CC.180345489-9

AUTORÍA

Dejo constancia de que el presente informe es el resultado de la investigación del autor, quien basado en la experiencia profesional, en los estudios realizados durante la carrera, revisión bibliográfica y de campo, ha llegado a las conclusiones y recomendaciones descritas en la investigación. Las ideas, opiniones y comentarios especificados en este informe, son de exclusiva responsabilidad del autor.

.....
Armando Rafael Cocha Miranda

C.I. 171473414-0

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Cedo los Derechos en línea patrimoniales del presente Trabajo Final de Grado o Titulación sobre el tema: “LA SATISFACCIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL BANCO INTERNACIONAL DE LA CIUDAD DE AMBATO”, autorizo su reproducción total o parcial o parte de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mi derecho de autor y no se utilice con fines de lucro

.....
Armando Rafael Cocha Miranda
C.I. 171473414-0

DEDICATORIA

El cumplimiento del presente trabajo está dedicado a Dios, mis padres y a toda mi familia, ya que gracias a su esfuerzo, dedicación y ejemplo he logrado la culminación de mi carrera profesional.

AGRADECIMIENTO

Pongo mi sincero e infinito agradecimiento a la Universidad Técnica de Ambato por la acogida que me ha brindado para formarme como profesional, a los docentes que han sabido guiar, forjar y construir el camino con sus enseñanzas, con sus conocimientos y a mi tutora que me ha encaminado en la elaboración del trabajo de investigación.

Armando Cocha

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDO

CERTIFICA:	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iii
AUTORÍA	iv
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR	v
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
RESUMEN EJECUTIVO	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
EL PROBLEMA	3
1.1 TEMA	3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2.1 Contextualización	3
1.2.2 Árbol de Problemas	5
1.2.3 Análisis Crítico	6
1.2.4 Pronósis	¡Error! Marcador no definido.
1.2.5 Formulación del Problema	7
1.2.6 Preguntas Directrices	7
1.2.7 Delimitación del Problema de Investigación	8
1.3 JUSTIFICACIÓN	9
1.4 OBJETIVOS	10
1.4.1 Objetivo General	10
1.4.2 Objetivos Específicos	10
CAPÍTULO II	11
MARCO TEÓRICO	11
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	11
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	13
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL	14
2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	22

2.5. CONSTELACIÓN DE IDEAS	23
2.6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	25
2.6.1 Desarrollo de la Variable Independiente	25
2.6.2. Desarrollo de la Variable Dependiente	51
2.7. HIPÓTESIS	57
2.8. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES.....	57
CAPÍTULO III.....	58
MARCO METODOLÓGICO.....	58
3.1. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN.....	58
3.2. MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN.....	58
3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	58
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	59
3.4.1. Población.....	59
3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	60
CAPÍTULO IV	56
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	56
4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS	56
CAPÍTULO V.....	73
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	73
5.1. CONCLUSIONES.....	73
5.2. RECOMENDACIONES.....	74
CAPÍTULO VI	75
PROPUESTA.....	75
6.1. DATOS INFORMATIVOS	75
6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	76
6.3. JUSTIFICACIÓN	76
6.4. OBJETIVOS.....	77
6.4.1. Objetivo General	77
6.4.2. Objetivo Específico.....	78
6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	78
6.6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA PROPUESTA	79
6.7. MODELO OPERATIVO	90
6.8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA.....	101
6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA.....	101

BIBLIOGRAFÍA.....	103
ANEXOS	104
ANEXO 1	104
ANEXO 2	106

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Variable Independiente	60
Tabla N° 2 Variable dependiente	61
Tabla N° 3 Pregunta 1	57
Tabla N° 4 Pregunta 2	58
Tabla N° 5 Pregunta 3	59
Tabla N° 6 Pregunta 4	60
Tabla N° 7 Pregunta 5	61
Tabla N° 8 Pregunta 6	62
Tabla N° 9 Pregunta 7	63
Tabla N° 10 Pregunta 8	64
Tabla N° 11 Pregunta 9	65
Tabla N° 12 Pregunta 10	66
Tabla N° 13 Pregunta 11	67
Tabla N° 14 Ji Cuadrado	71
Tabla N° 15 Chi Cuadrado	71
Tabla N° 16 Modelo Operativo	90
Tabla N° 17 Previsión de la evaluación de la propuesta	102

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Árbol de problema.....	5
Gráfico N° 2 Inclusión de redes conceptuales.....	22
Gráfico N° 3 Constelación de Variable Independiente	24
Gráfico N° 3 Constelación de Variable Dependiente	25
Gráfico N° 5 Pregunta 1.....	57
Gráfico N° 6 Pregunta 2.....	58
Gráfico N° 7 Pregunta 3.....	59
Gráfico N° 8 Pregunta 4.....	60
Gráfico N° 9 Pregunta 5.....	61
Gráfico N° 10 Pregunta 6.....	62
Gráfico N° 11 Pregunta 7.....	63
Gráfico N° 12 Pregunta 8.....	64
Gráfico N° 13 Pregunta 9.....	65
Gráfico N° 14 Pregunta 10.....	66
Gráfico N° 15 Pregunta 11.....	67

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

“La Satisfacción Laboral y el Desempeño Laboral de los trabajadores del Banco Internacional de la ciudad de Ambato”

AUTOR: Armando Rafael Cocha Miranda

TUTORA: Msc. Judith García

RESUMEN EJECUTIVO

Considerándose la satisfacción laboral como uno de los factores más importantes dentro de la vida organizacional, se consideró dentro de la investigación como un factor determinante e incidente dentro del Desempeño Laboral de los empleados y trabajadores del Banco Internacional de la Ciudad de Ambato; a través de una investigación sistemáticamente realizada dentro de la cual se aplican diversos tipos de investigación que hicieron posible el diagnóstico problemático eficiente. La población y muestra de la investigación constituye 60 empleados que al momento se encuentran trabajando dentro de la entidad financiera y respondieron preguntas mediante un cuestionario semiestructurado de encuesta la que permitió evidenciar posteriormente mediante el método el chí cuadrado que dentro del Banco Internacional la Satisfacción Laboral si incide sobre el Desempeño de los trabajadores, teniendo entonces que dictar conclusiones y recomendaciones a cerca del problema investigado para posteriormente implementar una propuesta de solución que constituye “Capacitaciones y Mejoras en cuanto a la Satisfacción Laboral y Medición Continua del Desempeño laboral para el personal del Banco Internacional de la ciudad de Ambato” en la que se plantean las soluciones del investigador al problema detectado y con la que se hacen las indicaciones pertinentes para lograr que este problema no se vuelva a repetir y primordialmente que el Desempeño Laboral mejore de gran forma.

Palabras Claves: Satisfacción Laboral, Desempeño Laboral, Capacitación, Mejora Continua, Medición, Solución, Estructuración.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación titulado LA SATISFACCIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL BANCO INTERNACIONAL DE LA CIUDAD DE AMBATO, tiene como finalidad determinar la incidencia que presentan las dos variables de investigación a través de un estudio debidamente estructurado dentro de las instalaciones de la entidad bancaria; para mejor comprensión del lector se encuentra dividido en seis capítulos distribuidos de la siguiente forma:

CAPÍTULO I Dentro del que se encuentra El Problema de investigación subdividido en Planteamiento del problema con sus contextualizaciones a nivel macro, meso y micro, el árbol de problemas dentro del que se pueden ver las causas y efectos que llevaron al mismo y posteriormente su desglose dentro del análisis crítico, la prognosis que determina lo que pasaría si el problema no se resuelve, las preguntas directrices dentro de las que se basara la investigación, la delimitación de contenidos, espacial y temporal del problema; la justificación señalando los aspectos por los que es necesario e importante realizar la investigación y los objetivos trazados.

CAPÍTULO II Titulado Marco Teórico en el que se encuentran los antecedentes de la investigación, las fundamentaciones filosófica y legal, las Categorías Fundamentales del tema a tratarse, la constelación de ideas de temas principales, el desarrollo de las variables dependiente e independiente y el señalamiento de la hipótesis y sus variables.

CAPÍTULO III Marco Metodológico en donde se encuentra el enfoque que se le ha dado a la investigación, las modalidades bajo las que se siguió la recopilación de datos, los niveles o tipos, la población y muestra a investigarse, la operacionalización de variables y la determinación de recolección, procesamiento y análisis de la información.

CAPÍTULO IV Análisis e Interpretación de Resultados en donde se encuentran los datos obtenidos en las encuestas y la verificación de hipótesis mediante la prueba del CHI CUADRADO.

CAPÍTULO V En donde se encuentran las conclusiones dadas según cada objetivo y las recomendaciones a cada conclusión para finalizar la parte investigativa.

CAPÍTULO VI Donde se encuentra la Propuesta de Solución al problema con sus antecedentes, estudio de factibilidad, fundamentación teórico-técnica, el modelo operativo y evaluación

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 TEMA

La Satisfacción y el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Banco Internacional de la Ciudad de Ambato

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Contextualización

Se considera que a nivel nacional la satisfacción organizacional es cada día más importante en las industrias, empresas de servicios y de comercialización que se encuentran realizando sus labores dentro del Ecuador, según (Diario Hoy, 2013) se considera que las empresas si tienen una preocupación de acuerdo a su satisfacción laboral en la que se manifiesta que:

“De hecho, el 70% de las empresas tiene programas de seguridad y salud ocupacional, según el estudio. El 31% de compañías tiene seguro de vida para sus trabajadores y el 46% tiene programas para completar la formación profesional de sus empleados. Por otro lado se están aplicando prácticas de flexibilidad como permisos para eventos o asuntos familiares, así como horarios flexibles, facilidades para actividades deportivas y teletrabajo. Alfaro aseguró que estas facilidades permiten a las empresas conservar a su personal y atraer a más trabajadores.”

Lo que en conjunto hace que se tenga una satisfacción laboral elevada reflejada en el desempeño laboral de los trabajadores, el que, en los últimos años cada día es más exigente debido al apoyo que se ha dado a la industrialización dentro del país,

por parte de inversión extranjera y apoyo del gobierno central, lo que exige que cada día los empleados son más productivos y demuestren resultados a las empresas a las que trabajan no importa el tipo de que estas fueren.

En la provincia de Tungurahua se asientan muchas empresas privadas que brindan sus servicios y productos, y a su vez abastecen, a todo el país por lo que la exigencia en cuanto a productividad es muy alta, se considera que dentro de la provincia las exigencias en cuanto a clima y seguridad laboral se cumplen según lo que establece el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) el que menciona que:

“Para el año 2012 se pudo evidenciar que al menos un total de 45% de las empresas radicadas dentro de la Provincia de Tungurahua no cumplen con los estándares y normativas establecidas para el cuidado de sus empleados” Lo que hace ver que en cuanto a clima laboral no se tienen todas las condiciones que lo conforman lo que en muchos de los casos debe afectar al rendimiento y desempeño laboral haciendo que no puedan rendir al 100% debido a los problemas y peligros encontrados dentro de sus lugares de trabajo.

Dentro del Banco Internacional del Cantón Ambato, la satisfacción de los empleados no ha sido evaluada debido a que se considera evaluar la parte financiera y de eficacia del trabajador, pero a decir de los jefes de cada uno de los departamentos, este es un aspecto muy importante que debería ser tomado en cuenta, puesto que, en la actualidad las empresas del sector privado tienen muchas exigencias por cumplir, y al momento de evaluar los resultados de estas no se toma en cuenta el clima en el que se desarrollan todas las operaciones de la institución.

En cuando al desempeño laboral las evaluaciones que vienen desde las oficinas centrales y se considera que no son suficientes para evaluar la efectividad de los empleados que se encuentran laborando dentro de la misma por lo que es importante que este aspecto también sea estudiado.

1.2.2 Árbol de Problemas

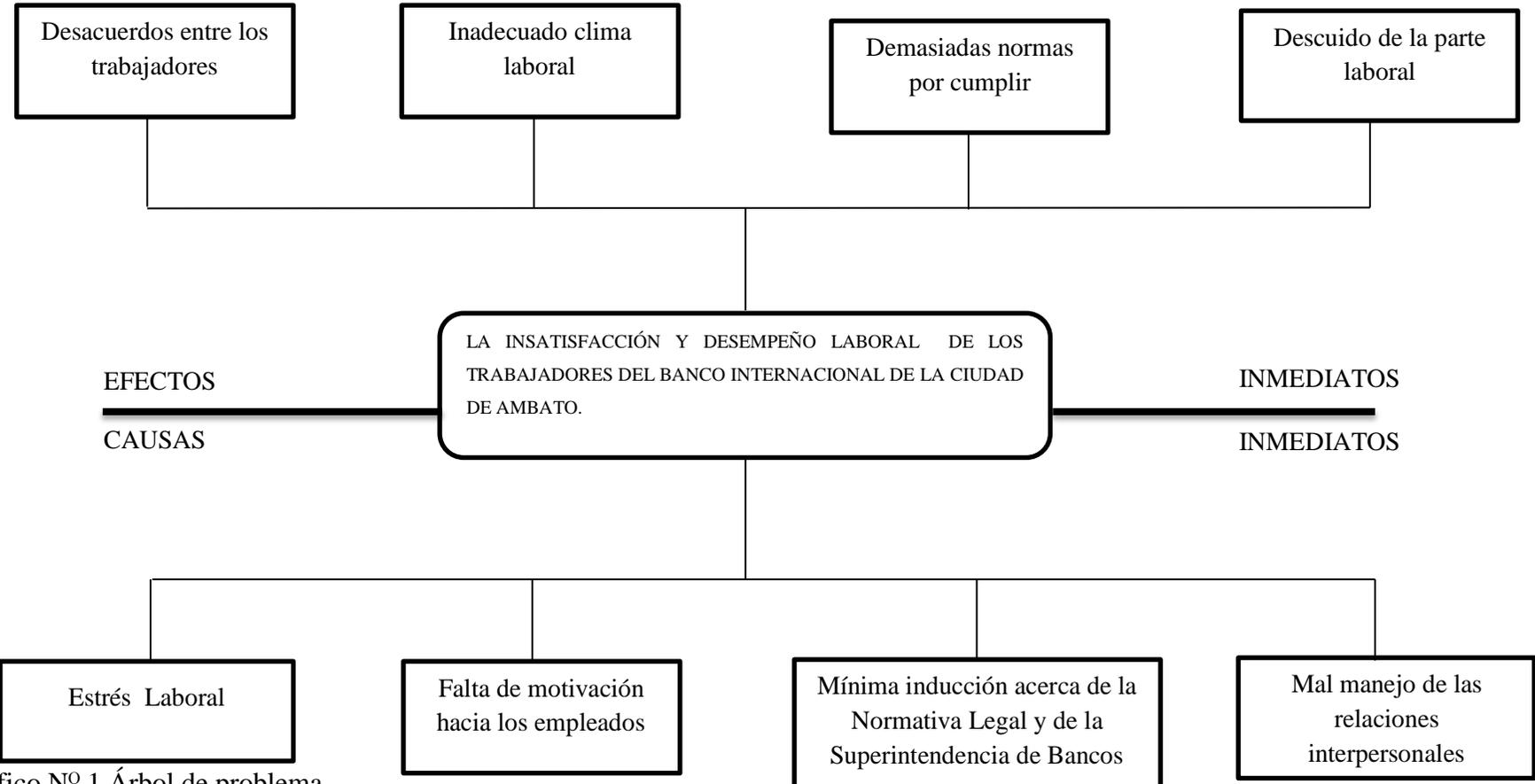


Gráfico N° 1 Árbol de problema
Elaborado por: Armando Cocha

1.2.3 Análisis Crítico

La satisfacción laboral es uno de los ejes principales para el buen desarrollo de los trabajadores de cualquier institución sea esta financiera o no, por tal motivo se debe incrementar el bienestar laboral de todos los trabajadores a fin de incrementar también su desarrollo profesional y por lo tanto no solamente crecen los trabajadores sino también la institución bancaria, por lo que tras el estudio del problema se sacaron las siguientes causas y consecuencias:

El Estrés Laboral debido a la presión del cliente y la precisión que se debe tener en el trabajo, causan desacuerdos entre los trabajadores, los que en muchos de los casos terminan en problemas laborales graves, haciendo que obviamente las partes afectadas sientan insatisfacción al momento de tener que interaccionar entre ellos y dividiendo al grupo de trabajadores.

La Falta de Motivación a los empleados y los altos indicadores de desempeño que estos deben cumplir hacen que el Clima Laboral sea inadecuado, dentro del que los trabajadores no sientan la comodidad para desempeñarse ni el apoyo de sus compañeros y jefes.

La falta de inducción ante la nueva normativa legal y de la Superintendencia de Bancos y seguros, hacen que para los trabajadores las normas por cumplir sean demasiadas, causándoles confusión y problemas al momento de atender al cliente con brevedad.

Un mal manejo de las relaciones interpersonales de los trabajadores del Banco Internacional de la ciudad de Ambato causa que exista un grave descuido dentro de la parte laboral, comprometiendo así los procesos y la atención brindada al cliente.

Por las causas y efectos anteriormente presentados se considera que el problema de la investigación radica en la Insatisfacción Laboral que se encuentra afectando

de gran forma al Desempeño Laboral, lo que a su vez afecta en la satisfacción del cliente y el usuario de los servicios del Banco Internacional de la ciudad de Ambato.

1.2.4 Prognosis

De no realizarse la investigación el Desempeño de los empleados del Banco Internacional de la ciudad de Ambato se puede ver muy afectado, haciendo así que se afecten las actividades empresariales que se deben realizar continuamente haciendo que su satisfacción en su puesto de trabajo cada día decrezca y pueda llevar a problemas de estrés y decaimiento en lo laboral.

En empresas del sistema bancario es muy importante que la satisfacción laboral sea alta y se vea reflejada en el desempeño de los trabajadores, ya que las actividades que deben cumplir son delicadas y requieren de una gran precisión, y mucho más al momento de registros de datos que comprometan sumas de dinero.

Aumentándose a las demasiadas normas por cumplir se tiene el descuido laboral extremo por parte de los trabajadores el que al no ser solucionado puede ocasionar quejas de los clientes y preferencia a otras entidades financieras de la competencia, minorando el dinero depositado y teniendo graves riesgos de cierre.

1.2.5 Formulación del Problema

¿De qué manera la insatisfacción laboral afecta en el desempeño de los trabajadores del Banco Internacional de la ciudad de Ambato?

1.2.6 Preguntas Directrices

- ¿Qué nivel de Satisfacción Laboral existe en los trabajadores del Banco Internacional de la Ciudad de Ambato?

- ¿Cómo se encuentra afectado el desempeño laboral en los trabajadores del Banco Internacional de la ciudad de Ambato?

- ¿Qué estrategia se debe utilizar para mejorar el desempeño laboral partiendo de la Satisfacción de los empleados del Banco Internacional de la ciudad de Ambato?

1.2.7 Delimitación del Problema de Investigación

1.2.7.1 Delimitación de Contenidos

Campo: Psicología Industrial

Área: Desarrollo organizacional

Aspecto: Satisfacción Laboral - Desempeño Laboral

1.2.7.2 Delimitación Espacial

La presente investigación se realizó en la institución financiera “Banco Internacional” de la ciudad de Ambato.

1.2.7.3 Delimitación Temporal

La presente investigación se realizó en el transcurso de los meses de Octubre 2014 / Febrero 2015.

1.2.7.4 Unidades de Observación

Para este proyecto se involucró al personal administrativo, operativo y de servicio del Banco Internacional de la ciudad de Ambato.

1.3 JUSTIFICACIÓN

El tema es importante de investigar debido a que los avances empresariales que se han dado en la actualidad, impulsan a la parte administrativa a seguir modelos gerenciales cada vez más perfeccionados y que busquen la satisfacción y desempeño laboral por sobre todas las cosas, fundamentándose en la filosofía de que un trabajador satisfecho rinde mucho más en su puesto de trabajo.

Es de esto que nace la necesidad dentro del Banco Internacional de Mejorar la Satisfacción Laboral, pretendiendo incrementar el desempeño y maximizar los resultados organizacionales en un entorno cada día más competitivo y que presenta mayores exigencias.

Es un tema novedoso debido a que los empleados dentro del Banco Internacional en el Cantón Ambato no conocen ni aplican estos temas por lo que la originalidad de la presentación del proyecto es muy alta dentro de la institución que se pretende trabajar.

La investigación será de alta utilidad debido a que los empleados son la mayor fuerza de trabajo de las empresas y al mejorar su desempeño se mejorarán los resultados en un altísimo porcentaje.

El impacto será positivo y beneficioso para la sociedad por lo que a que su aplicación es en una empresa privada la que brinda servicios a todo tipo de personas y se enfoca en la mayoría de la colectividad.

La factibilidad de realización es muy alta puesto que se cuenta con el permiso de los altos directivos y la colaboración de los empleados del Banco Internacional de la ciudad de Ambato, para la realización óptima del proyecto investigado, también se puede decir que se tiene la apertura de los mismos para entregar la información necesaria.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Determinar de qué manera la insatisfacción laboral afecta en el desempeño de los trabajadores del Banco Internacional de la ciudad de Ambato. Periodo Octubre 2014 – Febrero 2015.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Analizar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores del Banco Internacional de la ciudad de Ambato.

- Evaluar el desempeño laboral de los trabajadores del Banco Internacional de la ciudad de Ambato.

- Definir Estrategias útiles para mejorar la Satisfacción Laboral y el Desempeño por parte de los trabajadores del Banco Internacional de la ciudad de Ambato.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Como antecedentes de la investigación se tiene lo siguiente:

La revisión bibliográfica realizada permitirá ubicar algunas investigaciones desarrolladas en torno al tema de objeto de estudio, las cuales se representan a continuación.

En el repositorio de la Universidad Técnica de Ambato, Facultad Ciencias Humanas y de la Educación, se encontró la investigación de Pérez Bautista Diego Fernando, con el tema: “INCIDENCIA DEL SÍNDROME DE “BURN-OUT” EN EL CLIMA LABORAL DE LOS/AS COLABORADORES/AS DEL INSTITUTO DE LA NIÑEZ Y LA FAMILIA EN LA CIUDAD DE AMBATO, DIRECCIÓN PROVINCIAL DE TUNGURAHUA EN EL PERÍODO DICIEMBRE – 2011 JUNIO - 2012.” de la que se tienen las siguientes conclusiones:

- Uno de los niveles, consecuencias, síntomas es el síndrome de Burnout en el clima laboral. Donde el exceso de trabajo, la carga laboral, el agotamiento emocional, las dificultades interpersonales, y otros; contribuyen a la aparición de los síntomas que pueden ser físicos, conductuales, somáticos y emocionales.

- En la aplicación de la Escala de Maslach se evidencio que en su totalidad los participantes de la institución investigada, presentan Síndrome de Burn-out, siendo quienes manifiestan la presencia de Agotamiento Emocional en nivel medio, Despersonalización (sentimientos, actitudes, y respuestas negativas, distantes y frías hacia las personas del mismo que se acompaña de un incremento

en la irritabilidad y una pérdida de motivación) en un nivel elevado y Baja Realización Personal en un nivel alto.

- En la encuesta del Clima Laboral existe un nivel medio de satisfacción con la trayectoria que llevan dentro de la Institución, identificándose inmediatamente. Mientras que en las escalas presentan la parte del malestar en lo que se refiere a Grupo de Trabajo afectando directamente en la comunicación con un nivel medio señalando que no existe participación de mandos alto y bajos siendo nula la opinión o sugerencias de cada una de las partes indicadas.

- Después de la observación realizada se notó claramente que se identifican con el Síndrome obteniendo un nivel de estrés considerable además la relación de sus compañeros es medianamente en la que la participación de unos con otros se toma muy en cuenta en la toma de decisiones para el buen manejo de las actividades diarios y buena relación laboral.

- En el trabajo investigado se identificó que los colaboradores participes del tema, presentan Síndrome de Burn-out produciendo una baja comunicación entre compañeros, que afecta la el rendimiento laboral y aspectos de su vida personal, debido a que el estrés es un factor causal producto de la tensión mental, perturbando el estado Biopsicosocial de quien lo padece.

Por otra parte, en la base de datos de la Universidad Técnica de Ambato, se encontró la investigación de Iturralde Torres Julia Irene, con el Dr. José Villacís como tutor, con el tema: “ LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LOS RESULTADOS DEL RENDIMIENTO DE LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL AÑO 2.010” en la cual se concluye que:

- El trabajo de campo nos ubica en un tiempo y en un espacio real, sale a flote muchas circunstancias en los distintos ámbitos, niveles, secciones que involucran

al gran recurso de la cooperativa como es el Recurso Humano, hoy acertadamente llamado Capital Intelectual.

- El ambiente laboral de la institución se encuentra en un margen de apreciación de los trabajadores como bueno.

- Los empleados de la cooperativa no conocen en su mayoría los resultados de la su evaluación del desempeño.

- Los objetivos de la realización de la evaluación del desempeño no son conocidos por parte de los trabajadores de la Cooperativa OSCUS.

- No existe un plan de Mejora en función del desempeño de los trabajadores, lo que impide su desarrollo y crecimiento

- No se identifican métodos, técnicas apropiadas de evaluación del desempeño que potencialicen y fortalezcan el sistema de recursos humanos a fin de que el personal se motive y se comprometa con la filosofía de la cooperativa, se continuará cometiendo errores que pueden causar graves perjuicios a la institución.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La presente investigación se inclina por el subjetivismo, el realismo y sobretodo el relativismo el mismo que sostiene que las cualidades de un elemento provienen de la relación con otras cosas. Para los realistas el mundo no es tan absoluto es relativo en relación con la realidad psicológica. Dicho de otra manera, la forma en que percibimos cualquier hecho depende de la situación en un conjunto.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

2.3.1. De los efectos del contrato de trabajo

Art. 37.- Regulación de los contratos.- Los contratos de trabajo están regulados por las disposiciones de este Código, aun a falta de referencia expresa y a pesar de lo que se pacte en contrario.

Art. 38.- Riesgos provenientes del trabajo.- Los riesgos provenientes del trabajo son de cargo del empleador y cuando, a consecuencia de ellos, el trabajador sufre daño personal, estará en la obligación de indemnizarle de acuerdo con las disposiciones de este Código, siempre que tal beneficio no le sea concedido por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Art. 39.- Divergencias entre las partes.- En caso de divergencias entre empleador y trabajador sobre la remuneración acordada o clase de trabajo que el segundo debe ejecutar, se determinarán, una y otra, por la remuneración percibida y la obra o servicios prestados durante el último mes.

Si esta regla no bastare para determinar tales particulares, se estará a la costumbre establecida en la localidad para igual clase de trabajo.

Art. 40.- Derechos exclusivos del trabajador.- El empleador no podrá hacer efectivas las obligaciones contraídas por el trabajador en los contratos que, debiendo haber sido celebrados por escrito, no lo hubieren sido; pero el trabajador si podrá hacer valer los derechos emanados de tales contratos.

En general, todo motivo de nulidad que afecte a un contrato de trabajo sólo podrá ser alegado por el trabajador.

Art. 41.- Responsabilidad solidaria de empleadores.- Cuando el trabajo se realice para dos o más empleadores interesados en la misma empresa, como

condueños, socios o copartícipes, ellos serán solidariamente responsables de toda obligación para con el trabajador.

Igual solidaridad, acumulativa y electiva, se imputará a los intermediarios que contraten personal para que presten servicios en labores habituales, dentro de las instalaciones, bodegas anexas y otros servicios del empleador.

DE LAS OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR Y DEL TRABAJADOR

Art. 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las disposiciones legales y a las órdenes de las autoridades sanitarias;
3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el artículo 38;
4. Establecer comedores para los trabajadores cuando éstos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana;
5. Establecer escuelas elementales en beneficio de los hijos de los trabajadores, cuando se trate de centros permanentes de trabajo ubicados a más de dos kilómetros de distancia de las poblaciones y siempre que la población escolar sea por lo menos de veinte niños, sin perjuicio de las obligaciones empresariales con relación a los trabajadores analfabetos;
6. Si se trata de fábricas u otras empresas que tuvieran diez o más trabajadores, establecer almacenes de artículos de primera necesidad para suministrarlos a

precios de costo a ellos y a sus familias, en la cantidad necesaria para su subsistencia. Las empresas cumplirán esta obligación directamente mediante el establecimiento de su propio comisariato o mediante la contratación de este servicio conjuntamente con otras empresas o con terceros. El valor de dichos artículos le será descontado al trabajador al tiempo de pagársele su remuneración. Los empresarios que no dieran cumplimiento a esta obligación serán sancionados con multa de cien a quinientos sucres diarios, tomando en consideración la capacidad económica de la empresa y el número de trabajadores afectados, sanción que subsistirá hasta que se cumpla la obligación;

7. Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan;

8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;

9. Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del sufragio en las elecciones populares establecidas por la Ley, siempre que dicho tiempo no exceda de cuatro horas, así como el necesario para ser atendidos por los facultativos de la Dirección Nacional Médico Social del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, o para satisfacer requerimientos o notificaciones judiciales. Tales permisos se concederán sin reducción de las remuneraciones;

10. Respetar las asociaciones de trabajadores;

11. Permitir a los trabajadores faltar o ausentarse del trabajo para desempeñar comisiones de la asociación a que pertenezcan, siempre que ésta de aviso al empleador con la oportunidad debida. Los trabajadores comisionados gozarán de licencia por el tiempo necesario y volverán al puesto que ocupaban conservando

todos los derechos derivados de sus respectivos contratos; pero no ganarán la remuneración correspondiente al tiempo perdido;

12. Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado;

13. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;

14. Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo. Cuando el trabajador se separe definitivamente, el empleador estará obligado a conferirle un certificado que acredite:

a) El tiempo de servicio;

b) La clase o clases de trabajo; y,

c) Los salarios o sueldos percibidos;

15. Atender las reclamaciones de los trabajadores;

16. Proporcionar lugar seguro para guardar los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador, sin que le sea lícito retener esos útiles e instrumentos a título de indemnización, garantía o cualquier otro motivo;

17. Facilitar la inspección y vigilancia que las autoridades practiquen en los locales de trabajo, para cerciorarse del cumplimiento de las disposiciones de este Código y darles los informes que para ese efecto sean indispensables. Los empleadores podrán exigir que presenten credenciales;

18. Pagar al trabajador la remuneración correspondiente al tiempo perdido cuando se vea imposibilitado de trabajar por culpa del empleador;

19. Pagar al trabajador, cuando no tenga derecho a la prestación por parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el cincuenta por ciento de su remuneración en caso de enfermedad no profesional, hasta por dos meses en cada año, previo certificado médico que acredite la imposibilidad para el trabajo o la necesidad de descanso;

20. Proporcionar a las asociaciones de trabajadores, si lo solicitaren, un local para que instalen sus oficinas en los centros de trabajo situados fuera de las poblaciones. Si no existiere uno adecuado, la asociación podrá emplear para este fin cualquiera de los locales asignados para alojamiento de los trabajadores;

21. Descontar de las remuneraciones las cuotas que, según los estatutos de la asociación, tengan que abonar los trabajadores, siempre que la asociación lo solicite;

22. Pagar al trabajador los gastos de ida y vuelta, alojamiento y alimentación cuando, por razones del servicio, tenga que trasladarse a un lugar distinto del de su residencia;

23. Entregar a la asociación a la cual pertenezca el trabajador multado, el cincuenta por ciento de las multas, que le imponga por incumplimiento del contrato de trabajo;

24. La empresa que cuente con cien o más trabajadores está obligado a contratar los servicios de un trabajador social titulado. Las que tuvieren trescientos o más, contratarán otro trabajador social por cada trescientos de excedente. Las atribuciones y deberes de tales trabajadores sociales serán los inherentes a su función y a los que se determinen en el título pertinente a la "Organización, Competencia y Procedimiento";

25. Pagar al trabajador reemplazante una remuneración no inferior a la básica que corresponda el reemplazado;

26. Acordar con los trabajadores o con los representantes de la asociación mayoritaria de ellos, el procedimiento de quejas y la constitución del comité obrero patronal;

27. Conceder permiso o declarar en comisión de servicio hasta por un año y con derecho a remuneración hasta por seis meses al trabajador que, teniendo más de cinco años de actividad laboral y no menos de dos años de trabajo en la misma empresa, obtuviere beca para estudios en el extranjero, en materia relacionada con la actividad laboral que ejercita, o para especializarse en establecimientos oficiales del país, siempre que la empresa cuente con quince o más trabajadores y el número de becarios no exceda del dos por ciento del total de ellos. El becario, al regresar al país, deberá prestar sus servicios por lo menos durante dos años en la misma empresa;

28. Facilitar, sin menoscabo de las labores de la empresa, la propaganda interna en pro de la asociación en los sitios de trabajo, la misma que será de estricto carácter sindicalista;

29. Suministrar cada año, en forma completamente gratuita, por lo menos un vestido adecuado para el trabajo a quienes presten sus servicios;

30. Conceder tres días de licencia con remuneración completa al trabajador, en caso de fallecimiento de su cónyuge o de sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad;

31. Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social;

32. Las empresas empleadoras registradas en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social están obligadas a exhibir, en lugar visible y al alcance de todos sus trabajadores, las planillas mensuales de remisión de aportes individuales y patronales y de descuentos, y las correspondientes al pago de fondo de reserva, debidamente selladas por el respectivo Departamento del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Los inspectores del trabajo y los inspectores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social tienen la obligación de controlar el cumplimiento de esta obligación; se concede, además, acción popular para denunciar el incumplimiento. Las empresas empleadoras que no cumplieren con la obligación que establece este numeral serán sancionadas por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social con la multa de un salario mínimo vital, cada vez, concediéndoles el plazo máximo de diez días para este pago, vencido el cual procederá al cobro por la coactiva;

33. Contratar personas discapacitadas según sus aptitudes y de acuerdo a las posibilidades y necesidades de la empresa; y,

34. Contratar un porcentaje mínimo de trabajadoras (mujeres), porcentaje que será establecido por las Comisiones Sectoriales del Ministerio del Trabajo y Recursos Humanos, establecidas en el artículo 124, de este Código.

PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR 2009-2013.

Objetivo 3: Mejorar la calidad de vida de la población.

3.7. Propiciar condiciones de seguridad humana y confianza mutua entre las personas en los diversos entornos.

a.- Controlar y vigilar el cumplimiento de normas y estándares de los diferentes espacios para evitar posibles efectos de contaminantes físicos, químicos y biológicos, de estrés, fatiga, monotonía, hacinamiento y violencia.

b.- Diseñar y aplicar sistemas de alerta, registro y monitoreo permanente y atender oportunamente accidentes, enfermedades y problemas asociados con contaminación ambiental y actividades laborales.

Objetivo 6: Garantizar el trabajo estable, justo y digno, en su diversidad de formas.

6.6. Promover condiciones y entornos de trabajo seguros, saludables incluyentes, no discriminativos y ambientalmente amigables.

b.- Promover entornos laborales accesibles y que ofrezcan condiciones saludables, seguras y que prevengan y minimicen los riesgos de trabajo.

2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

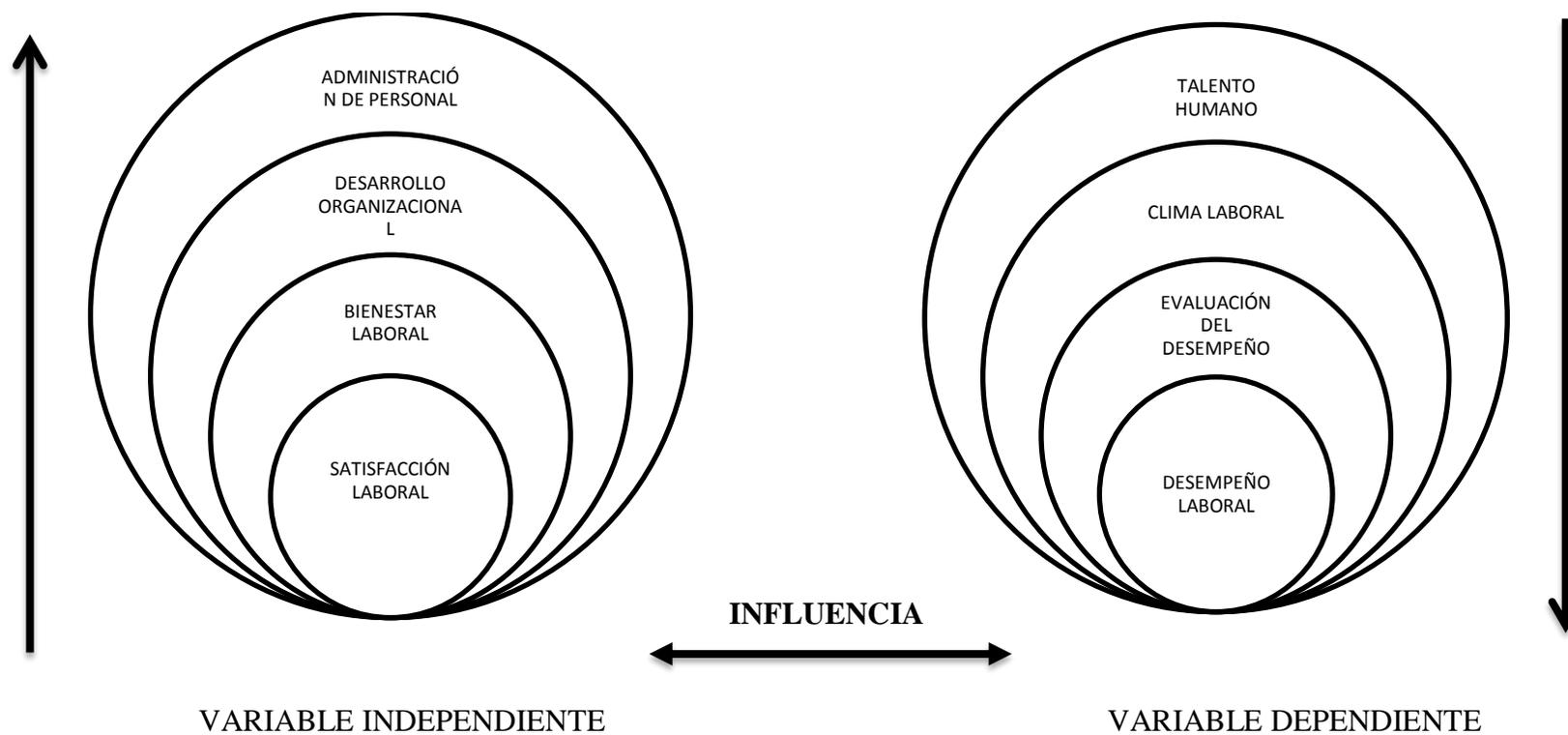


Gráfico N° 2 Inclusión de redes conceptuales

Elaborado: Armando Cocha

2.5. CONSTELACIÓN DE IDEAS

Variable Independiente: Satisfacción Laboral

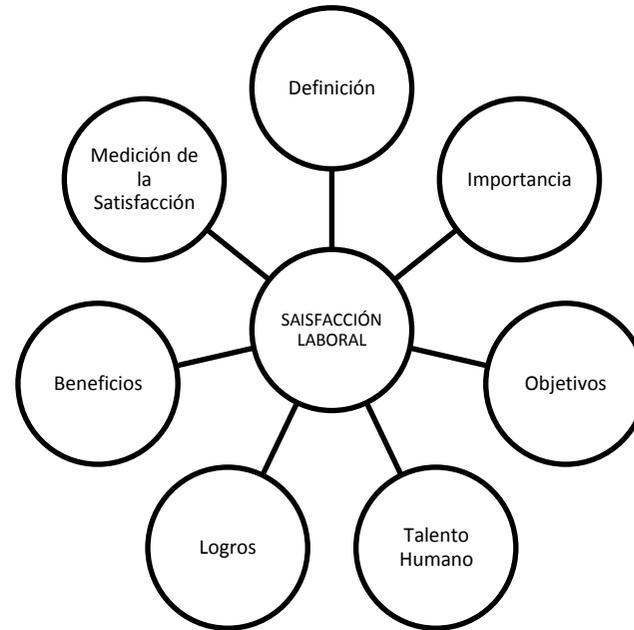


Gráfico No 3 Constelación de Variable Independiente

Elaborado por: Armando Cocha

Variable Dependiente: Desempeño Laboral

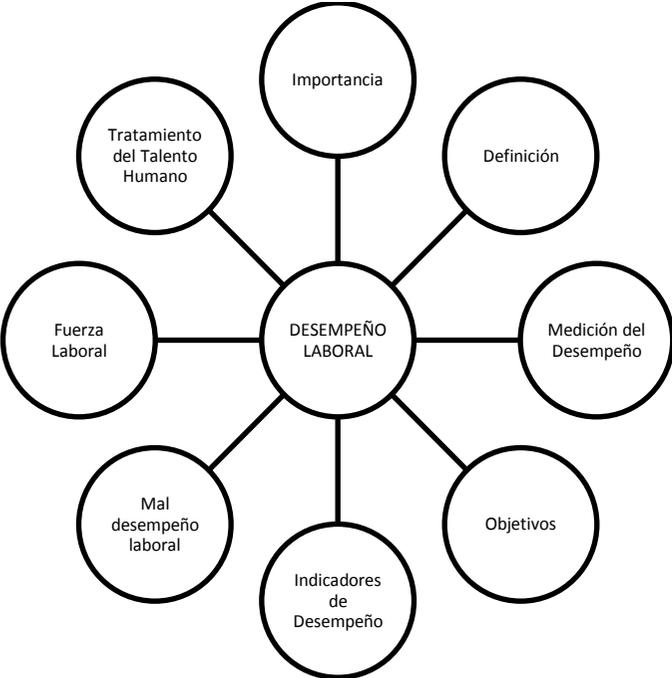


Gráfico No 4 Constelación de Variable Dependiente

Elaborado por: Armando Cocha

2.6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.6.1 Desarrollo de la Variable Independiente

SATISFACCIÓN LABORAL

En general la satisfacción en el trabajo depende del grado de coincidencia entre lo que una persona quiere y busca en su trabajo y lo que éste le reporta, incluyendo factores como los sentimientos, expectativas, pensamientos del trabajador, además de estar influenciado tanto por el grado de interés que genuinamente le inspira su trabajo, como por su actitud hacia la situación laboral completa, en cuyo panorama intervienen la compañía, el supervisor y los compañeros. Tiffin y McCormick, (1959).

La satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, los trabajadores mantienen una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para algunos autores como Stoner, James (1996), “es una expresión de una necesidad que puede o no, ser satisfecha.”

La satisfacción laboral es muy importante en las empresas, y determinante para el desempeño laboral, puesto que si el ambiente y las metas del empleado son buenos y cumplidos, este tendrá un mejor rendimiento laboral que en un ambiente hostil y con metas que no vayan acorde con sus principios y valores.

Gracias a la satisfacción laboral se pueden alcanzar muchos propósitos, es por lo que se considera importante que las empresas actuales sepan mantenerla tanto en el aspecto económico como en el aspecto psicológico y de bienestar.

Satisfacción laboral, generalmente se hace en términos de una serie de factores conductuales o motivacionales, como es el caso de Márquez (2001) quien menciona que “la satisfacción podría definirse como la actitud del trabajador

frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo”.

Las actitudes son determinadas conjuntamente tanto por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser". Por su parte, Davis y Newstrom (1999:276) definen satisfacción laboral como "el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo". Sin embargo, estas definiciones parecen caer dentro del paradigma empírico y positivista. (p.e. Savery y Luks, 2001, Davis, 2004; Koh y Boo, 2004; Appelbaum y otros; 2005; Gil y otros, 2005), y que claramente confirman una relación estrecha entre estos factores y la productividad.

Los estudios suelen señalar que cuando las personas se sienten a gusto y satisfechos con su trabajo, la productividad suele mejorar, trayendo los tan deseados beneficios económicos.

Modelo tentativo de factores determinantes de satisfacción laboral de acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Robbins, 1998) consideramos que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

-Reto del trabajo

-Sistema de recompensas justas

-Condiciones favorables de trabajo

-Colegas que brinden apoyo

-Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo

A continuación ampliaremos información sobre estos aspectos de la satisfacción laboral.

Satisfacción con el trabajo en sí – Reto de trabajo

Dentro de estos factores, podemos resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto. Hackman y Oldham (1975) aplicaron un cuestionario llamado Encuesta de Diagnóstico en el Puesto a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguiente cinco "dimensiones centrales":

Variedad de habilidades, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.

Identidad de la tarea, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.

Significación de la tarea, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.

Autonomía, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.

Retroalimentación del puesto mismo, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo.

Robbins (1998) junta estas dimensiones bajo el enunciado reto del trabajo. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación.

Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

Sistemas de recompensas justas

En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

Satisfacción con el salario

Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor.

La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Varios estudios han demostrado que la compensación es las características que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados.

Las comparaciones sociales corrientes dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer lo que "debería ser" con respecto a su salario versus lo que percibe. Es muy importante recalcar que es la percepción de justicia por parte del empleado la que favorecerá su satisfacción.

Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos

Las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción.

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo.

Condiciones favorables de trabajo

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores, metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo, siempre que consideremos que las metas organizacionales y las personales no son opuestas. En esta influyen más factores como el que tratamos en el siguiente punto.

Colegas que brinden apoyo – satisfacción con la supervisión

El trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción.

Si bien la relación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados. Cabe resaltar sin embargo que los individuos difieren algo entre sí en sus preferencias respecto a la consideración del líder. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerantes sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes (House y Mitchell, 1974).

En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco hay una única respuesta, por ejemplo cuando los papeles son ambiguos los trabajadores desean un supervisor o jefe que les calare los requerimientos de su papel, y cuando por el contrario las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha.

También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presiones para mantener estándares altos de ejecución y/o desempeño.

De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

Compatibilidad entre la personalidad y el puesto

Holland ha trabajado e investigado en este aspecto y sus resultados apuntan a la conclusión de que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosos en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes).

Satisfacción, insatisfacción y producción

Es el rendimiento el que influye en la satisfacción y no viceversa como lo señala inicialmente el modelo de Lawler-Porter

“La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa. Finalmente podemos señalar que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes principales: activo – pasivo, destructivo – constructivo de acuerdo a su orientación.”

Liderazgo

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

Parafraseando lo anteriormente citado, se puede decir que el liderazgo es la influencia ejercida por un integrante superior de la organización, quien lleva a los demás a la consecución de objetivos y metas a través de la correcta utilización de estrategias y planes, que beneficien tanto al empleado como a la empresa.

Gracias al liderazgo, se puede lograr mover a un grupo de personas para que lleguen a cumplir ciertos objetivos propuestos a través de estrategias debidamente fundamentadas y la brindando a los empleados y colaboradores

Liderazgo Autocrático

Estilo de liderazgo en el que hay claramente un líder que manda y gobierna al grupo, que son subordinados a él. El poder, la fuerza y el gobierno residen en una única figura, la del líder. Se considera que el liderazgo autocrático es aquel que no admite críticas o sugerencias de parte de los demás integrantes del grupo, no da la posta en la cabeza de las actividades y no escucha sugerencias cuando vienen de mandos por debajo. El liderazgo autocrático es importante cuando el líder es capaz de llevar a sus espaldas el peso de tener una última palabra ante el grupo que lleva y dirige (Méndez, A., 2013).

Liderazgo Participativo

“Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. El líder participativo eficaz, escucha y analiza

seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.” (Marín, 2010).

Es importante anotar en que el liderazgo participativo es un poco más democrático, es capaz de escuchar opiniones y de poner en marcha la que sea mejor para todo el grupo, mira por el bien común y es capaz de delegar el mando a las partes subordinadas creándole y agregándole valor. El liderazgo participativo es uno de los tipos de liderazgo más importantes ya que contempla las opiniones de todos los colaboradores, y es capaz de llegar a una decisión unánime que beneficie a todos los involucrados en las situaciones que se van dando dentro del acontecer empresarial en muchos de los casos bajo situaciones de presión.

La Dirección

Es el resultado de un proceso continuo de entrenamiento, para poder tratar una empresa y llevarla a cargo, a través de la gestión de distintos tipos de recursos para que se alcancen eficazmente los objetivos de la organización.

Entre las funciones de la dirección se encuentran las siguientes:

-Planificación

-Organización

-Ejecución

-Coordinación

-Control

Se considera que la dirección es una de las partes más importantes del tratamiento del talento humano, ya que se encuentra en la capacidad de manejarlo y atender sus expectativas, hacerle conocer los valores fundamentales de la empresa y el lugar a donde se desea llegar en el entorno que se maneja.

El Estímulo a la Excelencia

“Significa poner un gran énfasis en la búsqueda de mejorar constantemente, mediante la incorporación de nuevos conocimientos e instrumentos técnicos, el quehacer de todos los trabajadores en la organización. El estímulo a la excelencia se promueve dentro de un ambiente en donde la jefatura demuestra una preocupación genuina por el desarrollo de las personas, es decir, de sus activos en recursos humanos; las exhorta y apoya para que actualicen sus conocimientos y las impulsa constantemente a mejorar los resultados”. (Anzardo, 2006).

De lo citado se puede decir que la búsqueda de una mejora continua hace que siempre se busquen nuevas formas y conocimientos para que tanto trabajadores como organización se vean beneficiados y mejoren en sus obligaciones. El estímulo a la excelencia, hace que el ambiente laboral sea mejor, premiando las buenas acciones de los empleados y hace que los conocimientos sean actualizados dándole estímulos en veces económicos y en otras veces morales.

El Estímulo al Trabajo en Equipo

Implica el reconocimiento, por parte de la alta dirección, de que la gestión organizacional se sustenta en el trabajo en equipo, buscando el logro de objetivos comunes. El liderazgo debe garantizar un ambiente de apoyo mutuo, donde se propicie la participación organizada de los miembros de la organización, en la consecución de los objetivos de ésta.

En este tipo de ambiente no caben los individualismos, sino más bien la complementación de conocimientos y las experiencias diferentes, puestas a

disposición y beneficio de los objetivos de la institución y del grupo. Se considera que en el entorno empresarial actual no se admite el trabajo individual, muchas teorías de la administración del talento humano incluyen que dentro del mundo competitivo que se tiene hasta la actualidad, el trabajo en equipo debe ser implementado dentro de las organizaciones creando varios líderes que puedan sean capaces de llevar a la empresa a sus objetivos en las diversas situaciones cambiantes del entorno (Anzardo, 2006).

Motivación Laboral

“Un motivo es un conjunto de sentimientos que impulsan a una persona a ansiar y pretender ciertas cosas y en consecuencia a actuar de una determinada manera para lograr lo que ansía o pretende.” (Santos, 1996).

La motivación laboral entonces será, el conjunto de sentimientos y acciones que hacen que un empleado y/o colaborador se sienta capaz de llegar hacia los objetivos propuestos personal y profesionalmente, haciéndole que actúe determinadamente para que se pueda llegar a lo que se pretende. El deseo de conocer, predecir o influir la conducta laboral de los individuos, ha llevado a muchos científicos a estudiar las causas y consecuencias de la motivación y satisfacción en el trabajo, estudios que se han realizado bajo diferentes enfoques en el intento de explicar los factores que determinan las actitudes de los trabajadores.

Para la Escuela Clásica de Administración la motivación laboral era un problema de fácil resolución, debido a que suponían que un hombre racional estaba orientado por el deseo de escapar al hambre y de aumentar sus ganancias. Por lo que se conseguiría un mecanismo motivacional altamente eficiente si se lograba establecer un medio que conectara las ganancias con el rendimiento. La Escuela de Relaciones Humanas introduce mayores distinciones en este tema, al comprender la complejidad del ser humano, su sociabilidad y la amplitud de sus

necesidades, en esta Escuela se ha elaborado parte importante de las principales teorías acerca de la motivación humana. Como indica Rodríguez, D. (2004)

Según lo anteriormente dicho, el problema de la motivación no es sólo el incentivar a las personas que pertenecen al sistema, aceptando sus condiciones. Si éste fuera el único problema, se correría el riesgo de contar con un personal poco interesado en el trabajo y que hace lo mínimo para no ser despedido. Como los resultados no son muy satisfactorios, hay que motivar adicionalmente a las personas que ya han ingresado, para que cumplan en la mejor manera posible, en cantidad y calidad, su rol.

Modelo de la Jerarquía (Maslow, 1943)

Abraham Maslow, desarrolló una interesante Teoría de la Personalidad, en la que desarrolla, entre otros aspectos, la Teoría de la Motivación, cuyo más representativo ícono es La Pirámide de Maslow, en ella propuso una estratificación de las necesidades en cinco niveles jerarquizados de forma que el individuo debe de satisfacer cada nivel:

- El primer nivel corresponde a las necesidades primarias para la subsistencia del individuo, llamadas también necesidades fisiológicas como comer, beber y dormir; laboralmente se consideraría un salario y condiciones laborales mínimas.

- El segundo nivel corresponde a la necesidad de protección y seguridad, en el aspecto laboral equivale a las condiciones de seguridad laborales, estabilidad en el empleo, seguridad social y salario superior al mínimo.

- El tercer nivel se refiere a las necesidades sociales como vinculación, cariño, amistad, etc., y en el ámbito del trabajo son las posibilidades de interactuar con otras personas, el compañerismo, relaciones laborales.

- El cuarto nivel corresponde a las necesidades de consideración y mantenimiento de un estatus que en el ámbito del empleo sería el poder realizar tareas que permitan un sentimiento de logro y responsabilidad, recompensas, promociones y reconocimiento.

El nivel más alto implica la autorrealización personal que laboralmente se refiere a la posibilidad de utilizar plenamente las habilidades, capacidades y creatividad (Maslow, A., 1908).

Satisfacción con el trabajo

Es una actitud hacia el trabajo; la satisfacción es un objetivo propio de la organización, no solo está relacionada de manera negativa con el ausentismo y la rotación sino que también las organizaciones deben brindar a sus empleados labores desafiantes e intrínsecamente recompensables.

En una investigación realizada por un conjunto de consultores externos en el área de satisfacción laboral y liderizada por Manuel Díaz Aledo en el año 2006, se obtuvo como resultado, diversos fallos que llevan a la desmotivación en el trabajo, algunos de ellos son citados a continuación:

- Jefes que no son accesibles con facilidad.

- Jefes que no escuchan o atienden suficientemente a sus empleados.

- Las iniciativas y sugerencias personales, muchas veces, no son acogidas o atendidas.

- No se valoran positivamente los esfuerzos que el empleado hace, más allá de lo que podría considerarse normal (esfuerzos de tiempos extras o de sobrecarga de trabajo) (Díaz, A., 2006).

Reconocimiento de Logros

Es una técnica de motivación que consiste en reconocer sus buenos desempeños, objetivos, resultados o logros obtenidos. Para ello se puede recompensar económicamente sus buenos desempeños, elogiarlos por el trabajo realizado, o darles reconocimiento ante sus compañeros.

Al igual que en el análisis precedente, se hace preciso dejar definida cómo entender la motivación en el marco del análisis del clima organizacional. A tales efectos parece recomendable remitirnos al criterio de Robbins (1999), quien la define como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”. Asimismo debe considerarse que la motivación “no es un acto, un momento o una acción, es más bien, un conjunto coordinado de acciones, es un proceso, reflejo de la personalidad del individuo" (Santos, 1993).

Es posible también distinguir distintos tipos de motivación, teniendo en cuenta cuáles son los factores que en cada circunstancia determinan preponderantemente la conducta del sujeto. El reconocimiento de logros puede ser tanto económico como emocional o moralmente, teniéndolo como una herramienta dentro de la motivación para de esta forma llegar a la satisfacción laboral con un buen salario y un buen trato dentro del ambiente laboral (Moreno, 2001).

Sin motivación no puede haber satisfacción. Las motivaciones difieren de un individuo a otro, evolucionan y pueden cambiar con el transcurso de los años y de las épocas. La satisfacción en el trabajo pasa evidentemente por la satisfacción con el salario, pero eso no es todo: La motivación de las personas tiene una dinámica compleja. Las condiciones de trabajo, el entorno, el trato que recibe de los superiores, el respeto y reconocimiento de los directivos por el trabajo de cada uno, la calidad de vida en el trabajo y el ambiente son factores de la satisfacción importantes y por lo tanto motivadores para que una persona dé lo mejor de sí misma”. (López A. 2002).

A los efectos del análisis de la motivación como área crítica del clima organizacional, resulta conveniente tomar en consideración lo planteado por Davis y Newstrom, (1999) que señalan que existen cuatro niveles de motivación:

1. Motivación de Logro: Es el impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar metas.
2. Motivación Afiliativa: Es el impulso a relacionarse socialmente con los demás.
3. Motivación hacia la Competencia: Es el impulso a ser bueno en algo, lo que permite al individuo a desempeñar un trabajo de alta calidad.
4. Motivación por el Poder: Es el impulso de influir en los demás y modificar situaciones.

Se consideran que los puntos anteriormente mencionados son formas de motivación que se pueden dar a los colaboradores de una organización para poder llevarle al cumplimiento de sus objetivos personales así como también los empresariales.

Reciprocidad

En toda organización debe lograrse la satisfacción de las expectativas mutuas, tanto del individuo como de la organización, las cuales van más allá del contrato formal de trabajo entre el empleado y la institución. Es un proceso de complementación en donde el individuo y la organización se vuelven parte uno del otro.

Todo sistema social puede ser asumido en términos de grupo de personas ocupadas en el intercambio de sus recursos con base a ciertas expectativas. Esos recursos que no se limitan a recursos materiales, ya que incluyen ideas,

sentimientos, habilidades y valores, son constantemente permutados. (López A. 2002).

La reciprocidad es un factor importante dentro de las empresas ya que marca la relación laboral y hace que el empleado responda a los buenos estímulos de sus directivos a través de resultados que sean beneficiosos para el acontecer laboral.

“En el intercambio de recursos dentro de los sistemas sociales se desarrollan contratos psicológicos entre hombres y sistemas, entre hombre y grupos y sistemas, donde prevalece el sentimiento de reciprocidad: cada uno evalúa lo que está ofreciendo y lo que está recibiendo en compensación” (Castaño 2002).

Cuando el individuo considera que las retribuciones que obtiene de la organización son mayores que sus esfuerzos, percibe la relación como exitosa. Por el contrario, si no tiene esta percepción, se vuelve propenso a deteriorar su relación con la organización, y puede llegar incluso a abandonarla.

Comunicación Organizacional

Es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización. La comunicación organizacional es muy importante dentro de una empresa ya que establece los métodos mediante los cuales las personas que están inmersas dentro de una organización pueden expresar sus ideas y necesidades, al tener una buena comunicación organizacional es mucho más fácil que los procesos que dentro de la organización se dan puedan ser realizados de mejor forma (Goldhaber, G., 1986).

Comunicación Multidireccional

Esta se maneja de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa, entre otras. Con la finalidad de mantener una comunicación abierta, sin

tomar en cuenta únicamente la comunicación desde los niveles superiores a los inferiores. La comunicación multidireccional favorece la relación entre jefes y empleados así como también entre empleados que se encuentren en el mismo nivel dentro de un organigrama, haciendo que sus ideas sean expresadas correctamente y exista un mejor entendimiento entre todas las partes conformantes de una organización (López A. 2002).

Bienestar Laboral

El Bienestar Laboral compromete el conjunto de programas y beneficios que se estructuran como solución a las necesidades del individuo, que influyen como elemento importante dentro de una comunidad funcional o empresa a la que se pertenece; reconociendo además que forma parte de un entorno social. (Martínez, 2011)

Con el bienestar laboral se consigue que el individuo (trabajador) logre los objetivos de la entidad, a través de cubrirles sus necesidades principales y en muchos casos ciertas suntuosas también, haciéndolo crecer y sentirse cómodo en su lugar de trabajo.

El bienestar laboral también ayuda a que el empleado se sienta bien ubicado dentro de su entorno social, dentro del que el poder adquisitivo y la satisfacción dentro de su trabajo lo hacen sentirse un peldaño más arriba dentro de sus logros propuestos en el ámbito profesional.

Objetivos del Bienestar Laboral

Lo que se busca en el bienestar social laboral es:

- Mediar los intereses de la empresa y de los trabajadores

- Potenciar y capacitar a los trabajadores logrando su incremento tanto personal como laboral

- Desarrollar en el trabajo un mayor sentido de pertenencia, compromiso y motivación hacia la compañía o institución a la que se pertenezca, labore o preste un servicio mejorando su calidad de vida, proyectando hacia su familia y entorno.

Tipos de Beneficios

Beneficios no Monetarios

La empresa debe incluir al núcleo familiar del colaborador.

Vivienda

Convenios con Entidades Bancarias, cajas de compensación y empresas subsidiarias para la adquisición de vivienda.

Educación

Convenios con Entidades educativas a nivel tecnológico y superior para el crecimiento de sus colaboradores y su núcleo familiar.

Jornadas Recreativas

Fomentar espacios diferentes como concursos, celebraciones de días especiales, día del padre, madre, familiar, amor y amistad, concursos de disfraces, navidad, año nuevo, obras de teatro, salidas a parques recreativos y temáticos, caminantes ecológicas.

Créditos

Convenios con entidades Bancarias con tasas preferenciales más bajas y con descuentos por nómina.

Programas de Salud

Campañas de vacunación para enfermedades comunes y/o de temporada en su mismo sitio de trabajo, con preferencia sin costo, si hay costo este es descontado por nomina es varias quincenas para comodidad del colaborador y cubrimiento para su familia, bajo este mismo esquema un programa de salud visual, salud auditiva, entre otras.

Concursos Internos

En el momento donde en la empresa se genere una vacante hacer primero concursos internos, antes de buscar recursos humanos al exterior de la compañía.

Torneos Deportivos

Incluyen varios deportes con premiación asumida por la empresa.

Capacitación

No solo a nivel de producto interno, debe ser a nivel personal como coaching, manejo financiero personal y/o familiar, de superación personal. Es la forma que los líderes de la empresa idean formas didácticas y divertidas para transformar las capacitaciones con mejores y eficaces resultados tanto para el colaborador como para la empresa.

Etapas en la Implementación de un Programa de Beneficios Laborales

- Investigación
- Confrontación
- Programación
- Ejecución del programa
- Control

Ventajas del Bienestar Laboral para la Organización

- Eleva la moral de los empleados
- Reduce la rotación y el ausentismo
- Eleva la lealtad del empleado hacia la Empresa.
- Aumenta el bienestar del empleado
- Facilita el reclutamiento y la retención del personal
- Aumenta la productividad y disminuye el costo unitario del trabajo.
- Demuestra las directrices y los propósitos de la empresa hacia los empleados
- Reduce las molestias y quejas.
- Promueve las relaciones públicas con la comunidad.

Para el Empleado

- Ofrece ventajas no disponibles en dinero.
- Ofrece asistencia disponible para la solución de problemas personales.
- Aumenta la satisfacción en el trabajo.
- Contribuye al desarrollo personal y al bienestar individual.
- Ofrece medios de mejor relacionamiento social entre los empleados.
- Reduce los sentimientos de inseguridad.
- Ofrece oportunidades adicionales de asegurar estatus social.
- Ofrece compensación extra
- Mejora las relaciones con la empresa.
- Reduce las causas de insatisfacción

Desventajas del Bienestar Laboral

- Acusación de paternalismo
- Costos excesivamente elevados
- Pérdida de vitalidad cuando se torna hábito
- Mantiene a los trabajadores menos productivos

- Negligencia en cuanto a otras funciones de personal
- Nuevas fuentes de quejas y reclamos
- Relaciones cuestionables entre motivación y productividad.

Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional es un esfuerzo planificado de toda la organización y controlado desde el nivel más alto para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas en los procesos de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta. Se tiene que el desarrollo organizacional es el esfuerzo conjunto de todos los conformantes de una organización (empresa), llegando a ciertos objetivos como son la efectividad, rentabilidad y bienestar de los trabajadores, partiendo de procesos aplicados para que se puedan realizar las metas perseguidas. El desarrollo organizacional es una parte importante y el medidor de que toda empresa está avanzando y tiene un futuro provisorio, por lo que todos los altos mandos deben tener en claro el desarrollo que pretenden lograr y las estrategias que los van a llevar a esto (Beckard, 1969).

Hablar del desarrollo organizacional supone el llegar y alcanzar metas y objetivos previamente propuestos mediante el uso del talento humano, su correcto manejo y las formas adecuadas de llevar los posibles problemas laborales que puedan presentarse, dentro de un entorno cambiante y competitivo.

Características del Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional posee una serie de características entre las cuales destacan:

- (a) proceso dinámico y continuo;

(b) utilización de estrategias, métodos e instrumentos con el fin de optimizar la interacción entre personas y grupos; y

(c) constante perfeccionamiento y renovación de sistemas.

Para que el Desarrollo Organizacional tenga un buen funcionamiento es importante mantener una visión global de la empresa y un enfoque de sistemas abiertos buscando desarrollar las potencialidades de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones internas y externas. El Desarrollo Organizacional no se debe considerar como un proyecto o capacitación ni como una solución de emergencia para un momento de crisis. Es decir, como si fuera una intervención aislada.

Objetivos del Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional debe surgir a partir de objetivos específicos una vez diagnosticada la situación que se busca mejorar. Sin embargo, existen objetivos generales que pueden o no utilizarse dependiendo de cada situación en particular.

Entre estos objetivos, destacan los siguientes:

(a) desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos con el fin de potencializar el espíritu de equipo y la integración de todos los involucrados;

(b) integrar y buscar el equilibrio entre las necesidades y objetivos de la empresa y del personal que la conforma;

(c) perfeccionar los sistemas de información y comunicación;

(d) desarrollar el sentido de pertenencia en las personas para incrementar su motivación y lealtad a la empresa;

(e) desarrollar las potencialidades de los individuos en las áreas técnicas, administrativas e interpersonales;

(f) establecer un clima de confianza; y

(g) crear un clima de receptividad con el fin de conocer las realidades organizacionales para de esta manera diagnosticar y solucionar problemas.

Administración del Personal

Se considera que la Administración de Personal o de Recursos Humanos garantiza la eficiencia, eficacia y productividad de las personas que trabajan dentro de una empresa haciendo que los trabajadores sean protagonistas en eventos como reclutamiento y selección de personal, descripción y análisis de puestos, evaluación del desempeño, sistemas de compensación, Beneficio Social, higiene y seguridad industrial, capacitación y desarrollo de personal.

Para el autor (Ibáñez, 2005) “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”

De lo anteriormente mencionado se puede decir que la administración de recursos humanos es un largo proceso, que hace que el talento humano sea tratado con dignidad, teniendo en cuenta sus aptitudes, conocimientos, habilidades, preparación y otras características que pueden lograr el beneficio para la organización y la sociedad en general.

La administración de personal hace que la interacción entre el recurso más importante de una empresa (talento humano) sea llevado de la mejor forma y

aporte ganancias para la empresa, teniendo en cuenta sus recursos y agregando motivación para lograr que las actividades sean bien realizadas.

Objetivos de la Administración de Personal

Entre los objetivos de la administración de personal se tienen los siguientes:

- El análisis de las personas que trabajan dentro de la organización
- Determinación de actividades a realizar según las aptitudes del personal.
- Contribuir productivamente a la organización a través de personal idóneo y motivado

Los objetivos de la administración de personal marcan la forma de seguir para poder encaminar al personal de una empresa de una manera correcta, teniendo en cuenta sus necesidades por un lado, y por otro las necesidades de la empresa, procurando al cumplir cada una de estas partes en no perjudicar a la otra y llegar a los objetivos y metas previamente planificados.

Importancia

La importancia de la Administración de Personal hace que sea factible de usar en casos como:

- Baja capacidad de los trabajadores
- Contratación de personas adecuadas para los puestos
- Rotación del Personal
- Demandas Laborales

-Respeto de leyes, seguridad e higiene industrial

-Justicia en prácticas laborales

De estos tópicos que tocan la importancia de la Administración de Personal nace la necesidad de que cada empresa y organización cuenten con un administrador justo que sepa equilibrar los requerimientos de los empleados y colaboradores, con las necesidades de su empleador.

Funciones

Las funciones destacadas de la Administración de personal son:

-Analizar los puestos para la ubicación de cada empleado

-Planificación de mano de obra y los empleados que serán necesarios para cada uno de los procesos de la empresa

-Seleccionar los candidatos adecuados con respecto a sus características

-Realizar los procesos de inducción y capacitación a las nuevas contrataciones

-Administrar y clasificar sueldos y salarios

-Entrega y ofrecimiento de incentivos y premios

-Evaluar el desempeño

La dedicación a las funciones anteriormente mencionadas hace que la Administración de Personal conforme parte fundamental de la Administración de

Empresas ya sean privadas o públicas y que busquen llegar a un objetivo que necesita ser compartido en común por todos los colaboradores.

2.6.2. Desarrollo de la Variable Dependiente

Gestión del Talento Humano

Talento Humano

“Talento humano es la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. Sin embargo, no entendemos solo el esfuerzo o la actividad humana; sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, talentos como: competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, interés, vocación aptitudes, potencialidades, salud, etc.” (Chiavenatto, 1993)

De lo anteriormente citado se puede decir que el talento humano, es la forma que tiene una persona de resolver situaciones de forma inteligente y sistemática, haciendo suyas ciertas responsabilidades, utilizando destrezas, teniendo como herramienta la experiencia y sus habilidades para poder llevar a cabo un proyecto determinado o llegar a una meta u objetivo.

Se considera al talento humano como la parte fundamental de las empresas de hoy en día, a pesar del avance de la tecnificación, es la parte humana quien da la fuerza para llegar a los objetivos deseados y para posicionarse en el mercado en el que se desenvuelve.

Gestión de talento humano

Se define a la gestión de Talento Humano como la función por la cual los gerentes reclutan, capacitan, motivan y desarrollan al personal de una

organización, así como descubrir su potencial oculto, estimularlo, ofrecerle paquetes de compensación, que se hagan extensivos al bienestar de la familia y, sobretodo mantener una relación agradable que propicie el buen rendimiento y la disciplina. La gestión del talento humano incluye todos los procesos que deben llevarse a cabo para trabajar con los integrantes de una empresa, maximizando su potencial y haciendo que se cumplan las expectativas que se tiene de ellos a través de incentivos y haciéndole ver los indicadores a los que deben llegar (Chiavenato, I., 2001).

Clima Laboral

Es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, modos de comunicación y estilos de liderazgo de la dirección, entre otros; estos elementos conforman un clima particular que influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo. El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. Hall, R., (1996).

Recursos

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

Recursos Materiales

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

Gracias a los recursos materiales, los trabajos que se deben hacer dentro de una empresa u organización pueden ser realizados a cabalidad, es necesario que se

tengan los recursos materiales adecuados para que el trabajo pueda ser bien realizado.

Recursos Técnicos

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

Determinan todas las formas de cómo y para que realizar las actividades encomendadas a cada uno de los empleados, así como también las directrices que cada puesto de trabajo debe seguir y las especificaciones de esto.

Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran).

Es útil para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un empleado/a en la organización. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y los caracteriza.

Es importante resaltar que se trata de un proceso sistemático y periódico, se establece de antemano lo que se va a evaluar y de qué manera se va a realizar y se limita a un periodo de tiempo, que normalmente es anual o semestral. Al sistematizar la evaluación se establecen unas normas estándar para todos los evaluadores de forma que disminuye el riesgo de que la evaluación esté influida por los prejuicios y las percepciones personales de éstos.

Mediante la apropiada evaluación del personal se puede evaluar a los trabajadores a fin de que continúen trabajando en la empresa. Es importante porque permite el mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.

La evaluación de personal es una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

Facilita la información básica para la investigación de los recursos humanos. Promueve el estímulo a la mayor productividad.

Logra una estimación del potencial de desarrollo de los trabajadores.

La valoración del desempeño es una herramienta al servicio de los sistemas de gestión de recursos humanos. Los resultados de la evaluación se pueden utilizar para desarrollar o mejorar otros programas.

¿Qué se evalúa?

- Las cualidades del sujeto (personalidad y comportamiento)
- Contribución del sujeto al objetivo o trabajo encomendado.
- Potencial de desarrollo.

Factores que Generalmente se Evalúan

- conocimiento del trabajo
- calidad del trabajo
- relaciones con las personas

- estabilidad emotiva

- capacidad de síntesis

- capacidad analítica

La Evaluación de Desempeño debe generar un ambiente en el que el empleado experimente ayuda para mejorar su desempeño al ejecutar un proceso y obtener un mejor resultado. No debe convertirse en una herramienta para calificarlo si el resultado es malo.

Es importante hacer uso de medidores, (costo, calidad y oportunidad), puesto que si no los hay no será fácil cuantificar el desempeño. Si no los tiene, tendrá entonces que corregir y no prevenir, obteniendo resultados ineficientes.

Lograr que la evaluación deje de ser un evento difícil y tedioso no es fácil, pero tampoco imposible. La clave para lograrlo es planear adecuadamente e involucrar con la información y formación adecuada a todos los participantes

Desempeño Laboral

Es el comportamiento del trabajador en busca de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr dichos objetivos. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar los resultados y los cambios sin precedentes que están dando las organizaciones.

Reciprocidad

Cuando el individuo considera que las retribuciones que obtiene de la organización son mayores que sus esfuerzos, percibe la relación como exitosa. Por

el contrario, si no tiene esta percepción, se vuelve propenso a deteriorar su relación con la organización, y puede llegar incluso a abandonarla.

En el marco de los estudio de clima organizacional la reciprocidad debe ser analizada a través de los siguientes parámetros:

- Aplicación al trabajo

- Cuidado del patrimonio institucional.

DESEMPEÑO LABORAL

Para la administración, el adecuado manejo de los recursos de una empresa y su funcionamiento es indispensable y fundamental el talento humano, por lo que es imprescindible que el mismo posea la capacitación necesaria para el ejercicio de su cargo, de esta forma, el personal pasa a ocupar un lugar privilegiado en la organización, convirtiéndose en un elemento estratégico clave del éxito, siendo esto la fuente de toda ventaja competitiva. (Arias Galicia, F. 2000). (p. 84).

Ahora bien, el trabajador para lograr los objetivos y las metas que se propone alcanzar no actúa aisladamente, debe relacionarse con el resto de los individuos que integran su entorno organizacional, de tal manera de lograr su adaptación al medio en el que se desenvuelven. En este orden de ideas, las empresas pueden influir en la vida diaria del personal para su desempeño, así como la calidad y sistema de vida de un individuo, en sus valores y costumbres que le permiten satisfacer sus necesidades sociales, psicológicas, laborales y económicas.

Bittel, (2000), plantea que “el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía”. (p. 52).

Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.

Las relaciones entre grupos producen consecuencias significativas en el comportamiento individual y en el comportamiento grupal, y así de este modo también influye en el comportamiento organizacional.

El comportamiento organizacional como “un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización” (Robbins, S., 1998).

Según lo anteriormente dicho, se afirma que en el estudio del comportamiento organizacional debemos hablar de un pensamiento sistémico en donde todos sus elementos

2.7. HIPÓTESIS

Hi: La Satisfacción Laboral afecta en el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Banco Internacional de la ciudad de Ambato

Ho: La Satisfacción Laboral NO afecta en el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Banco Internacional de la ciudad de Ambato

2.8. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

Variable Independiente: Satisfacción Laboral.

Variable Dependiente: Desempeño Laboral.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación se sustenta en el enfoque cuali-cuantitativo.

3.2. MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN

En esta investigación se usará las siguientes modalidades:

Investigación de campo.- Ya que se realiza en el lugar donde se suscita el problema de la investigación, es decir dentro de las instalaciones del Banco Internacional en la ciudad de Ambato

Investigación bibliográfica /documental.- porque se basara en una indagación documental que permite, entre otras cosas, apoyar la investigación que se está realizando, es proceso de búsqueda de información en documentos para determinar cuál es el conocimiento existente en un área particular.

3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

Descriptivo:

Permite predicciones rudimentarias, es una mediación precisa, tiene interés de acción social, compara entre dos o más fenómenos, situaciones o estructuras, clasifican elementos, modelos de comportamiento según determinado criterios, caracteriza a una comunidad, distribuye datos y variables considerados aisladamente.

Asociación de variables:

Es un análisis de correlación (sistema de variables), mide relaciones entre variables en los mismos sujetos de un contexto determinado, evalúa las variaciones de comportamiento de una variable en función de variaciones de otra variable.

Mide el grado de relación entre variables, en los mismos sujetos y determina tendencias (modelos de comportamiento mayoritario).

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. Población

La población está constituida por:

- Área Comercial y negocios: 16 trabajadores
- Área de Operaciones y Atención al cliente: 20 trabajadores
- Área administrativa y Soporte: 24 trabajadores

3.4.2. MUESTRA

La investigación se aplicará a toda la población.

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable Independiente: Satisfacción Laboral

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Es la actitud general del individuo hacia su trabajo. En la cual expresa una necesidad que puede o no se satisfecha y a su vez es considerado como el grado desconformidad de la persona respecto al entorno de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud • Necesidades • Satisfacción • Grado de Desconformidad 	<p>Adecuada Inadecuada</p> <p>Económicas Bienestar</p> <p>Niveles Importancia</p> <p>Ambiente Laboral Problemas Laborales</p>	<p>1. ¿La actitud de los jefes de la empresa es la adecuada? Siempre () A veces () Nunca ()</p> <p>2. ¿Se tienen en cuenta sus necesidades económicas dentro de la empresa? Siempre () A veces () Nunca ()</p> <p>3. ¿El tratamiento dentro de la empresa es adecuado y procura su bienestar? Siempre () A veces () Nunca ()</p> <p>4. ¿Existen niveles de insatisfacción laboral dentro de la empresa? Siempre () A veces () Nunca ()</p> <p>5. ¿La insatisfacción es un factor importante en el desempeño laboral? Siempre () A veces () Nunca ()</p> <p>6. ¿El ambiente de trabajo adecuado? Siempre () A veces () Nunca ()</p> <p>7. ¿Existen problemas laborales dentro de la empresa? Siempre () A veces () Nunca ()</p>	Encuesta Cuestionario

Tabla N° 1 Variable Independiente

Elaborado por: Armando Cocha

Variable Dependiente: Desempeño Laboral

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar comportamientos y resultados relacionados con el trabajo con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro. Permite implantar nuevas estrategias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Medición • Productividad • Rendimiento • Estrategias 	<p>Desempeño</p> <p>Eficiencia Eficacia</p> <p>Cumplimiento de Metas</p> <p>Cumplimiento de Objetivos</p>	<p>8. ¿Considera que el desempeño laboral dentro del banco es el adecuado? Siempre () A veces () Nunca ()</p> <p>9. ¿Las actividades se realizan con eficiencia y eficacia? Siempre () A veces () Nunca ()</p> <p>10. ¿Los empleados cumplen con las metas que se les ha propuesto? Siempre () A veces () Nunca ()</p> <p>11. ¿Considera que la empresa está cumpliendo sus objetivos en cuanto a talento humano? Siempre () A veces () Nunca ()</p>	<p>Encuesta Cuestionario</p>

Tabla N° 2 Variable dependiente

Elaborado por: Armando Cocha

Recolección de Información

En esta investigación se recopiló información sobre la satisfacción y el desempeño laboral para identificar los factores que estructuran la satisfacción laboral del Banco Internacional, determinar los indicadores de desempeño laboral existentes en el mismo y relacionar los factores que estructuran la satisfacción laboral con los indicadores de desempeño laboral existentes en el Banco Internacional a través de encuestas, entrevistas, observaciones con cuestionarios, guías de entrevistas y guías de observación.

Procesamiento de Información

El método estadístico que se utilizó para la verificación de la hipótesis una vez ya tabulados los datos de la encuesta realizada al personal del Banco Internacional será el método del Chi Cuadrado, para poder interpretar con mayor claridad la investigación a realizarse.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los resultados que a continuación se muestran han sido obtenidos al ejecutar las encuestas al personal que labora en el Banco Internacional de la ciudad de Ambato, con el fin de obtener una base sobre la cual emitir ciertos criterios que serán de utilidad para la verificación de la hipótesis planteada.

En el presente capítulo se encuentran el análisis e interpretación de resultados, verificación de hipótesis, mecanismo importante para el procesamiento de datos ya tabulados, a través de la aplicación de la prueba estadística se podrá verificar la misma, es decir si existe una relación entre la variable independiente y la variable dependiente logrando así definir la influencia existente entre estas variables.

Una vez aplicadas las encuestas se procedió a la codificación de los resultados, para luego tabularlos y convertir dichos datos en porcentajes y representaciones gráficas.

Preguntas

1. ¿La actitud de los jefes de la empresa es la adecuada?

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	12	20%
A VECES	27	45%
NUNCA	21	35%
TOTAL	60	100%

Tabla N° 3 Pregunta 1

Elaborado por: Armando Cocha

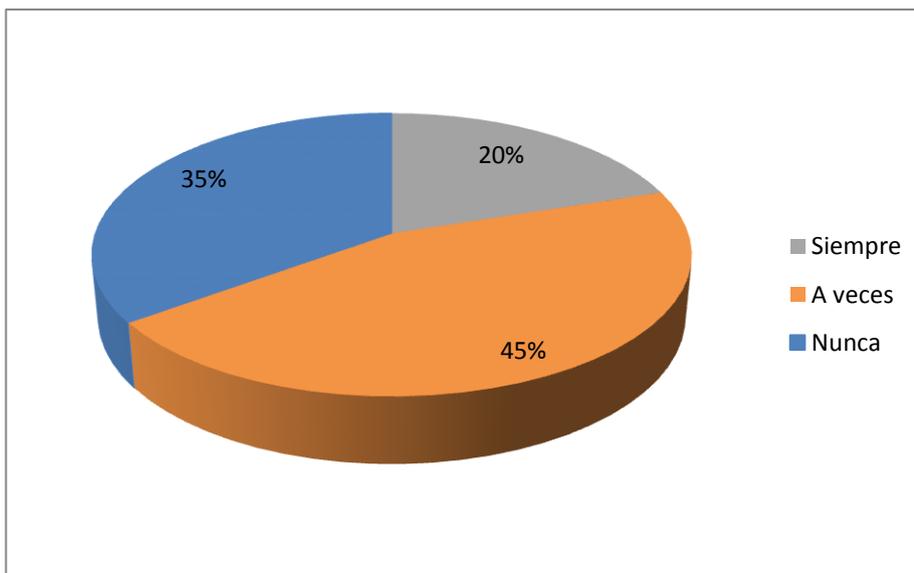


Gráfico N°5 Pregunta 1

Elaborado por: Armando Cocha

Análisis e Interpretación:

Del 100% de la población el 45% que a veces, mientras que el 35% considera que nunca lo es y el 20% consideran que la actitud de los jefes de la empresa es la adecuada.

La actitud por parte de los líderes es muy importante en el tratamiento del recurso humano, ya que al no tener la actitud adecuada, los resultados pueden ser los contrarios a los esperados.

2. ¿Se tienen en cuenta sus necesidades económicas dentro de la empresa?

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	6	10%
A VECES	14	23%
NUNCA	40	67%
TOTAL	60	100%

Tabla N° 4 Pregunta 2

Elaborado por: Armando Cocha

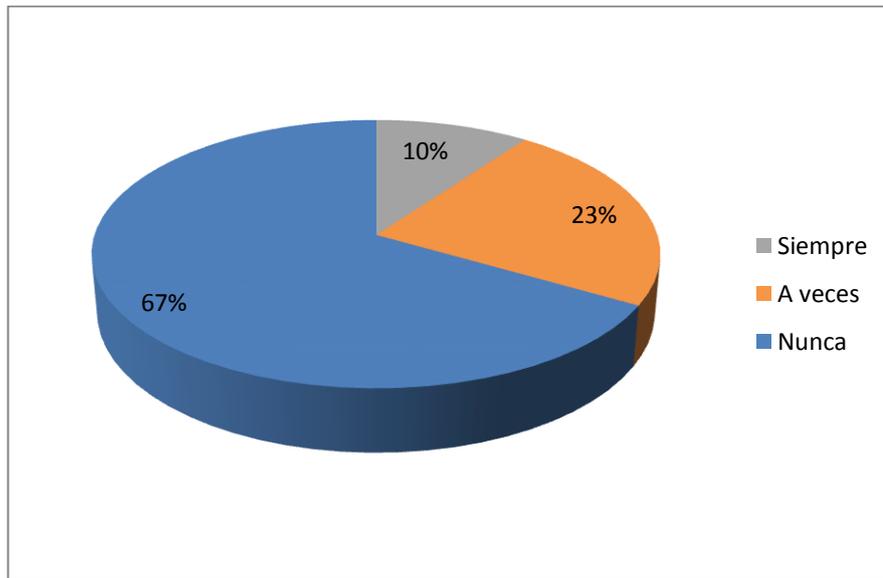


Gráfico N° 6 Pregunta 2

Elaborado por: Armando Cocha

Análisis e Interpretación:

Del 100% de la población encuestada el 67% considera que no se tienen en cuenta sus necesidades económicas en la empresa, el 23% considera que a veces mientras que el 10% considera que siempre.

Las consideraciones que debe tener la empresa con los empleados deben ir desde el ámbito personal, hasta las necesidades económicas, puesto que el talento humano es la parte más importante en el funcionamiento de la empresa.

3. ¿El tratamiento dentro de la empresa es adecuado y procura su bienestar?

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	15	25%
A VECES	30	50%
NUNCA	15	25%
TOTAL	60	100%

Tabla N° 5 Pregunta 3

Elaborado por: Armando Cocha

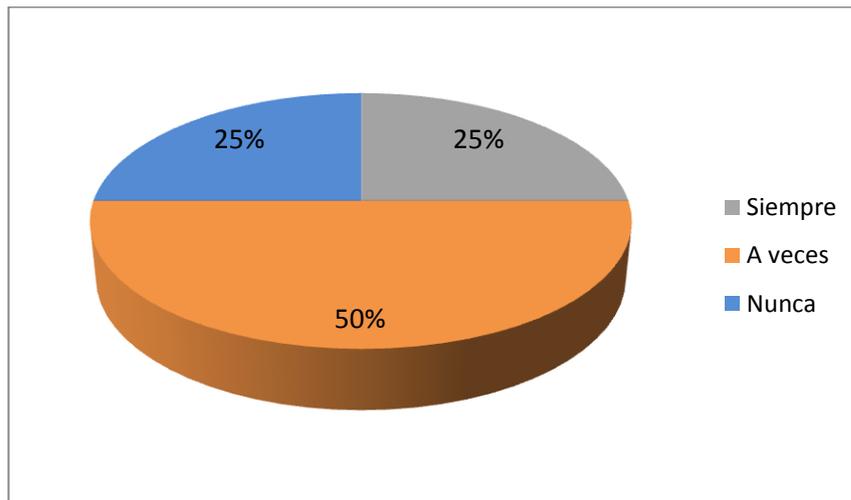


Gráfico N° 7 Pregunta 3

Elaborado por: Armando Cocha

Análisis e Interpretación:

Del 100% de la población encuestada el 25% considera que siempre el tratamiento del talento humano dentro de la empresa es adecuado, el 25% que a veces mientras que el 50% considera que nunca

Del tratamiento dentro de la empresa depende mucho para el desempeño laboral por lo que se puede decir que siempre aún mejor tratamiento los empleados darán mejores resultados dentro de la empresa.

4. ¿Existen niveles de insatisfacción laboral dentro de la empresa?

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	29	48%
A VECES	17	28%
NUNCA	14	23%
TOTAL	60	100%

Tabla N° 6 Pregunta 4

Elaborado por: Armando Cocha

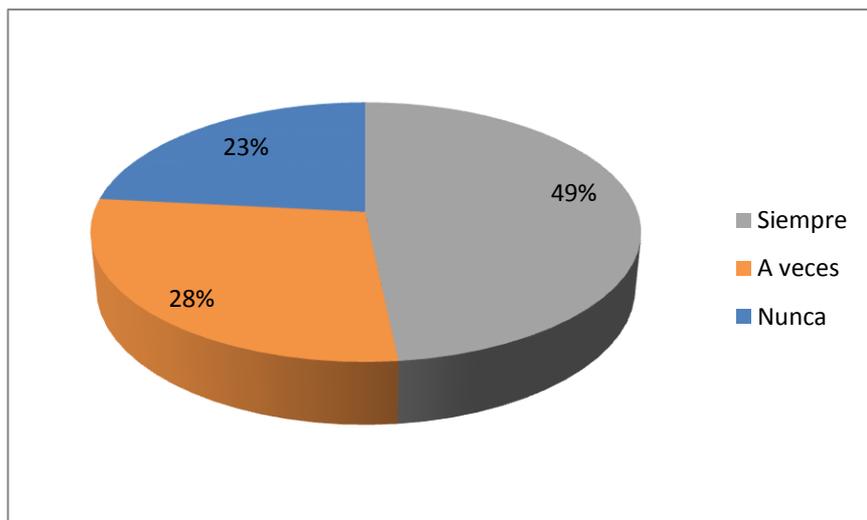


Gráfico N° 8 Pregunta 4

Elaborado por: Armando Cocha

Análisis e Interpretación:

Del 100% de la población encuestada el 49% considera que siempre existe insatisfacción laboral, el 28% piensa que a veces y finalmente el 23% considera que nunca.

La insatisfacción laboral es un factor que puede afectar mucho el desempeño laboral dentro de una organización, y causar problemas entre empleados y desacuerdos que en muchos casos no son solucionables.

5. ¿La insatisfacción es un factor importante en el desempeño laboral?

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	35	58%
A VECES	17	28%
NUNCA	8	13%
TOTAL	60	100%

Tabla N° 7 Pregunta 5

Elaborado por: Armando Cocha

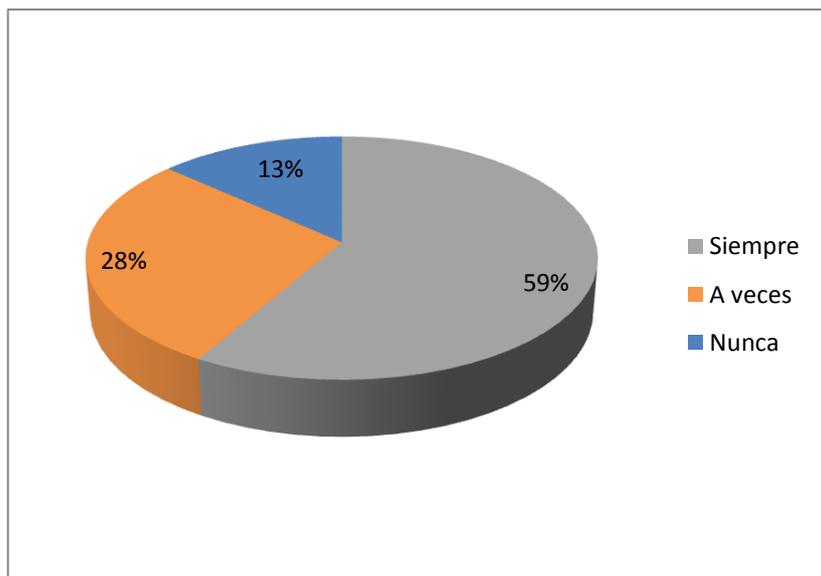


Gráfico N° 9 Pregunta 5

Elaborado por: Armando Cocha

Análisis e Interpretación:

Del 100% de la población encuestada el 59% considera que siempre la insatisfacción es un factor que influye en el desempeño laboral, el 28% piensa que a veces y finalmente el 13% piensa que nunca.

Se puede decir que la insatisfacción laboral es un factor que influye directamente sobre el desempeño laboral, por lo que se debe cuidar el nivel de satisfacción de los trabajadores en las empresas.

6. ¿El ambiente de trabajo adecuado?

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	22	37%
A VECES	17	28%
NUNCA	21	35%
TOTAL	60	100%

Tabla N° 8 Pregunta 6

Elaborado por: Armando Cocha

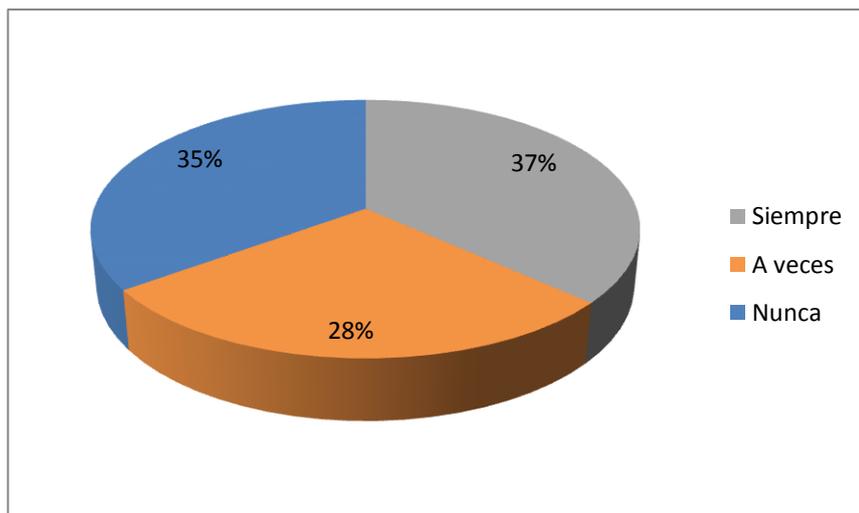


Gráfico N° 10 Pregunta 6

Elaborado por: Armando Cocha

Análisis e Interpretación:

Del 100% de la población encuestada el 37% considera que el ambiente de trabajo es adecuado siempre, el 28% a veces y para finalizar el 35% piensa que nunca es adecuado el ambiente de trabajo.

Es muy importante que el ambiente de trabajo sea óptimo para tener los mejores resultados de los empleados y que sigan los objetivos de la organización.

7. ¿Existen problemas laborales dentro de la empresa?

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	40	67%
A VECES	12	20%
NUNCA	8	13%
TOTAL	60	100%

Tabla N° 9 Pregunta 7

Elaborado por: Armando Cocha

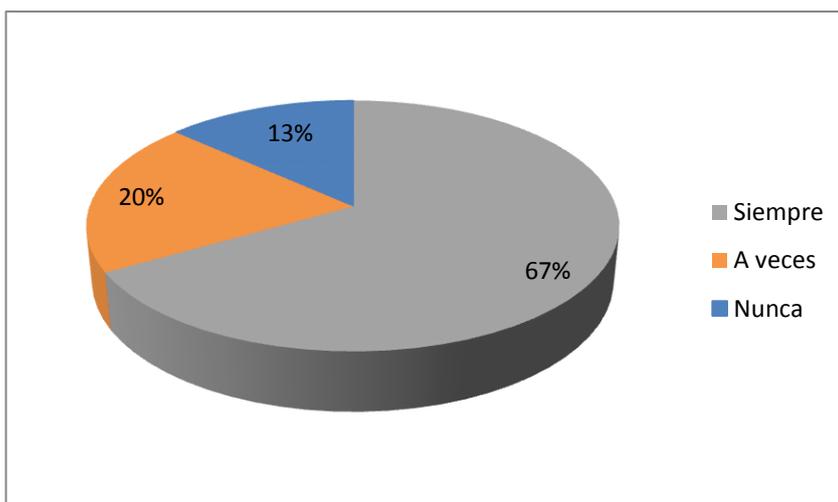


Gráfico N° 11 Pregunta 7

Elaborado por: Armando Cocha

Análisis e Interpretación:

Del 100% de la población encuestada el 67% considera que siempre existen problemas laborales, el 20% dice que a veces y finalmente el 13% piensa que nunca los hay

Los problemas laborales siempre causan cierto tipo de insatisfacción la misma que afecta directamente al desempeño, minorando los resultados de trabajo en equipo para todos los miembros de la organización.

8. ¿Considera que el desempeño laboral dentro del banco es el adecuado?

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	6	10%
A VECES	16	27%
NUNCA	38	63%
TOTAL	60	100%

Tabla N° 10 Pregunta 8

Elaborado por: Armando Cocha

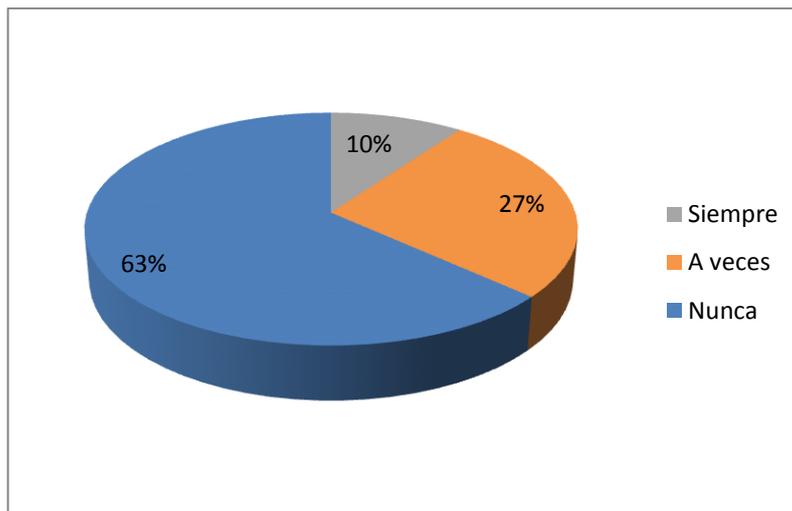


Gráfico N°12 Pregunta 8

Elaborado por: Armando Cocha

Análisis e Interpretación:

Del 100% de la población encuestada el 10% considera que si es adecuado el desempeño dentro del banco, el 27% considera que a veces y finalmente el 63% considera que nunca.

Se considera que la satisfacción del cliente depende mucho del desempeño de la persona que los está atendiendo.

9. ¿Las actividades se realizan con eficiencia y eficacia?

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	16	27%
A VECES	36	60%
NUNCA	8	13%
TOTAL	60	100%

Tabla N° 11 Pregunta 9

Elaborado por: Armando Cocha

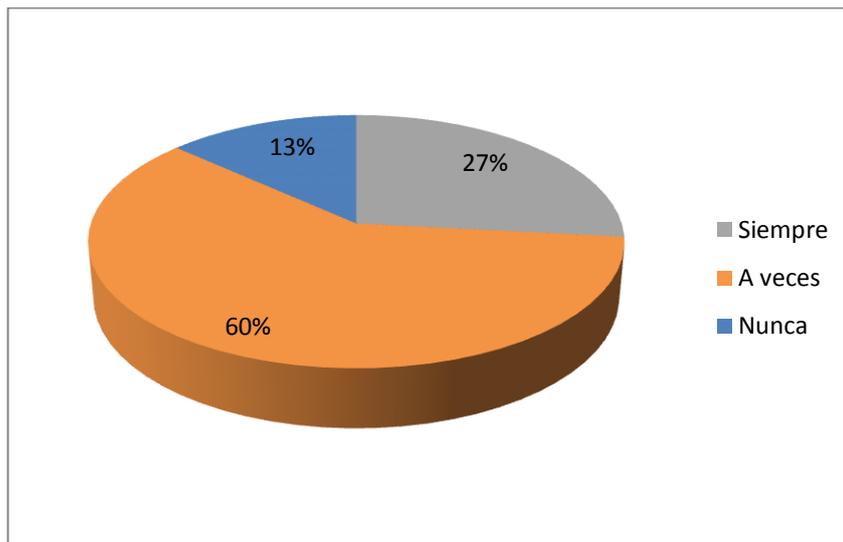


Gráfico N° 13 Pregunta 9

Elaborado por: Armando Cocha

Análisis e Interpretación:

Del 100% de la población encuestada el 27% considera que siempre existe eficiencia y eficacia en las actividades que se realizan dentro de la empresa, el 60% a veces y finalmente el 37% considera que nunca.

La eficiencia y la eficacia en cada actividad es importante en la vida empresarial, por lo que se considera que todo jefe de talento humano lo debe utilizar a manera de herramienta.

10. ¿Los empleados cumplen con las metas que se les ha propuesto?

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	17	28%
A VECES	8	13%
NUNCA	35	58%
TOTAL	60	100%

Tabla N° 12 Pregunta 10

Elaborado por: Armando Cocha

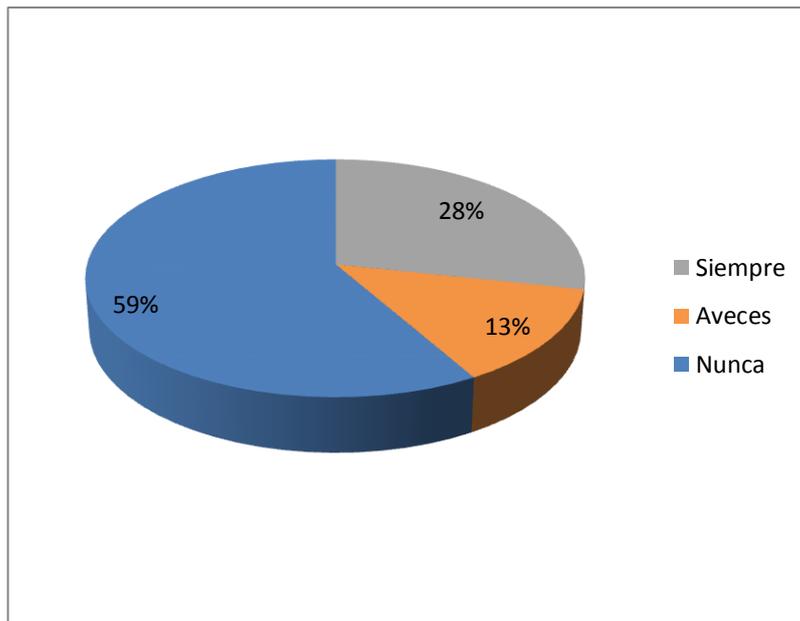


Gráfico N° 14 Pregunta 10

Elaborado por: Armando Cocha

Análisis e Interpretación:

Del 100% de la población encuestada dan a conocer que el 28% tiene siempre los empleados cumplen con las metas que se les ha propuesto, el 13% considera que a veces y finalmente el 59% considera que nunca

Se puede decir que dar la libertad al trabajador para elegir el momento en el que realizará sus actividades es importante para disminuir la presión y estrés laboral

11. ¿Considera que la empresa está cumpliendo sus objetivos en cuanto a talento humano?

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	12	20%
A VECES	22	37%
NUNCA	26	43%
TOTAL	60	100%

Tabla N° 13 Pregunta 11

Elaborado por: Armando Cocha

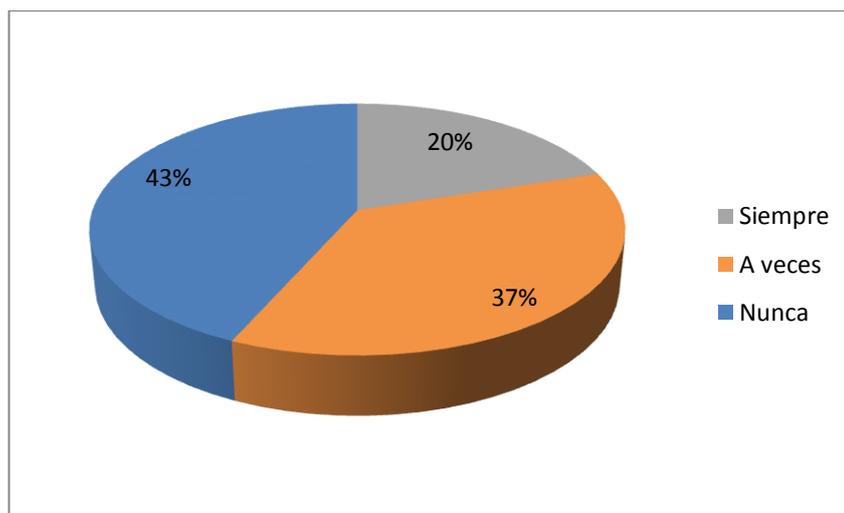


Gráfico N° 15 Pregunta 11

Elaborado por: Armando Cocha

Análisis e Interpretación:

Del 100% de la población el 20% considera que la empresa está cumpliendo con sus objetivos en cuanto a talento humano se refiere, el 37% piensa que a veces y finalmente el 43% piensa que nunca.

Se considera que la reciprocidad de la empresa es muy importante para la satisfacción laboral haciendo que el colaborador se sienta feliz y realizado al colaborar con los objetivos empresariales

Comprobación de la Hipótesis mediante la prueba del Chi Cuadrado

Esta prueba puede utilizarse incluso con datos medibles en una escala nominal. La hipótesis nula de la prueba Chi-cuadrado postula una distribución de probabilidad totalmente especificada como el modelo matemático de la población que ha generado la muestra.

TABLA 3-Distribución Chi Cuadrado χ^2

P = Probabilidad de encontrar un valor mayor o igual que el chi cuadrado tabulado, v = Grados de Libertad

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3	0,35	0,4	0,45	0,5
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055	2,0722	1,6424	1,3233	1,0742	0,8735	0,7083	0,5707	0,4549
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052	3,7942	3,2189	2,7726	2,4079	2,0996	1,8326	1,5970	1,3863
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514	5,3170	4,6416	4,1083	3,6649	3,2831	2,9462	2,6430	2,3660
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794	6,7449	5,9896	5,3853	4,8764	4,4377	4,0446	3,6871	3,3567
5	20,5147	18,3854	16,7406	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363	8,1152	7,2893	6,6257	6,0644	5,5731	5,1319	4,7278	4,3515
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446	9,4461	8,5581	7,8408	7,2311	6,6948	6,2108	5,7652	5,3481
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170	10,7479	9,8032	9,0371	8,3834	7,8061	7,2832	6,8000	6,3458
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616	12,0271	11,0301	10,2189	9,5245	8,9094	8,3505	7,8325	7,3441
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,6660	19,0228	16,9190	14,6837	13,2880	12,2421	11,3887	10,6564	10,0060	9,4136	8,8632	8,3428
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,3070	15,9872	14,5339	13,4420	12,5489	11,7807	11,0971	10,4732	9,8922	9,3418
11	31,2635	28,7291	26,7569	24,7250	21,9200	19,6752	17,2750	15,7871	14,6314	13,7097	12,8987	12,1836	11,5298	10,9199	10,3410
12	32,9092	30,3182	28,2997	26,2170	23,3367	21,0261	18,5493	16,5893	15,8120	14,8454	14,0111	13,2661	12,5838	11,9463	11,3403
13	34,5274	31,8830	29,8193	27,6882	24,7356	22,3620	19,8119	18,2020	16,9848	15,9839	15,1187	14,3451	13,6356	12,9717	12,3398
14	36,1239	33,4262	31,3194	29,1412	26,1189	23,6848	21,0641	19,4862	18,1508	17,1169	16,2221	15,4209	14,6853	13,9961	13,3393
15	37,6978	34,9494	32,8105	30,5790	27,4884	24,9958	22,3071	20,6030	19,3107	18,2451	17,3217	16,4940	15,7332	15,0197	14,3389
16	39,2518	36,4555	34,2671	31,9999	28,8453	26,2962	23,5418	21,7931	20,4651	19,3689	18,4179	17,5646	16,7795	16,0425	15,3385
17	40,7911	37,9462	35,7184	33,4087	30,1910	27,5871	24,7690	22,9770	21,6146	20,4887	19,5110	18,6330	17,8244	17,0646	16,3382
18	42,3119	39,4220	37,1564	34,8052	31,5264	28,8693	25,9894	24,1555	22,7595	21,6049	20,6014	19,6993	18,9679	18,0860	17,3379
19	43,8194	40,8847	38,5821	36,1908	32,8523	30,1435	27,2036	25,3289	23,9004	22,7178	21,6891	20,7638	19,9102	19,1069	18,3376
20	45,3142	42,3358	39,9969	37,5653	34,1696	31,4104	28,4120	26,4976	25,0375	23,8277	22,7745	21,8265	20,9514	20,1272	19,3374
21	46,7963	43,7749	41,4009	38,9322	35,4789	32,6706	29,6151	27,6620	26,1711	24,9348	23,8578	22,8876	21,9915	21,1470	20,3372
22	48,2676	45,2041	42,7957	40,2894	36,7807	33,9245	30,8333	28,8224	27,3015	26,0393	24,9390	23,9473	23,0307	22,1663	21,3370
23	49,7276	46,6231	44,1814	41,6383	38,0756	35,1725	32,0669	29,9792	28,4288	27,1413	26,0184	25,0055	24,0689	23,1852	22,3369
24	51,1790	48,0336	45,5884	42,9798	39,3641	36,4150	33,1962	31,1325	29,5533	28,2412	27,0960	26,0625	25,1064	24,2037	23,3367
25	52,6187	49,4351	46,9280	44,3140	40,6465	37,6525	34,3816	32,2825	30,6752	29,3388	28,1719	27,1183	26,1430	25,2218	24,3366
26	54,0511	50,8291	48,2898	45,6416	41,9231	38,8851	35,5632	33,4295	31,7946	30,4346	29,2463	28,1730	27,1789	26,2395	25,3365
27	55,4751	52,2152	49,6450	46,9628	43,1945	40,1133	36,7412	34,5736	32,9117	31,5284	30,3193	29,2266	28,2141	27,2569	26,3363
28	56,8918	53,5939	50,9936	48,2782	44,4608	41,3372	37,9159	35,7150	34,0266	32,6205	31,3909	30,2791	29,2486	28,2740	27,3362
29	58,3006	54,9662	52,3355	49,5878	45,7223	42,5569	39,0875	36,8838	35,1394	33,7109	32,4612	31,3308	30,2825	29,2908	28,3361

Hipótesis Alternativa

La Satisfacción Laboral afecta en el Desempeño Laboral de los empleados del Banco Internacional de la ciudad de Ambato

Hipótesis Nula

La Satisfacción Laboral NO afecta en el Desempeño Laboral de los empleados del Banco Internacional de la ciudad de Ambato

La comprobación de la hipótesis se utilizará la prueba estadística χ^2 en español (Ji cuadrado)

$$\chi^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

En donde:

f_{ij} = Frecuencia observada para la categoría en la fila i , y en la columna j de la tabla de contingencia.

e_{ij} = Frecuencia esperada para la categoría en la fila i , y en la columna j de la tabla de contingencia, basada en la hipótesis de independencia.

$$e_{ij} = \frac{(\text{Total de la fila } i)(\text{Total de la columna } j)}{\text{Tamaño de la muestra}}$$

r = Número de filas de la tabla de contingencia.

c = Número de columnas de la tabla de contingencia.

n = Tamaño de la muestra.

$(r-1)(c-1) = gl$, grados de libertad que tiene una distribución “ji cuadrado”

Finalmente, una vez que se analice la información y los datos, se procederá a la triangulación de la información, misma que servirá para establecer una teoría.

Realizada la selección de información se establecerá la relación con las variables, los objetivos y la verificación de la hipótesis planteada para establecer diferentes respuestas tendientes a solucionar el problema planteado

Especificación de las regiones de aceptación y rechazo.

Determinamos los valores de grados de libertad, considerando que el cuadro tiene 4 filas y 3 columnas por lo tanto serán:

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

$$Gl = (4 - 1) (3 - 1)$$

$$Gl = (3) (2)$$

$$Gl = 6$$

Por lo tanto con 6 grados de libertad y un nivel de 0.5 de confiabilidad.

La tabla del $X^2 = 12,592$

Por tanto si $X^2 \leq Xc^2$, se aceptará la Ho caso contrario se la rechazará.

Cálculo del Chí Cuadrado

Para el cálculo del chi cuadrado es necesaria la recolección de información que se detalla en los cuadros a continuación

Frecuencias Observadas

PREGUNTAS	SIEMPRE	A VECES	NUNCA	TOTAL
2. ¿Se tienen en cuenta sus necesidades económicas dentro de la empresa?	6	14	40	60
3. ¿El tratamiento dentro de la empresa es adecuado y procura su bienestar?	15	30	15	60
8. ¿Considera que el desempeño laboral dentro del banco es el adecuado?	6	16	38	60
9. ¿Las actividades se realizan con eficiencia y eficacia?	16	36	8	60
TOTAL	43	96	101	240

Elaborado por: Armando Cocha

Fuente: Investigación de Campo

Frecuencias Esperadas

PREGUNTAS	SIEMPRE	A VECES	NUNCA	TOTAL
2. ¿Se tienen en cuenta sus necesidades económicas dentro de la empresa?	10.75	24	25.25	60
3. ¿El tratamiento dentro de la empresa es adecuado y procura su bienestar?	10.75	24	25.25	60
8. ¿Considera que el desempeño laboral dentro del banco es el adecuado?	10.75	24	25.25	60
9. ¿Las actividades se realizan con eficiencia y eficacia?	10.75	24	25.25	60
TOTAL	43	96	101	240

Tabla N° 14 Ji Cuadrado

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Armando Cocha

Tabla de Contingencias

Cuadro Cálculo del Chi Cuadrado

O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
6	10.75	-4.75	22.56	2.09
14	24	-10	100	4.17
40	25.25	14.75	217.56	8.61
15	10.75	4.25	18.06	1.68
30	24	6	36	1.50
15	25.25	-10.25	105.06	4.16
6	10.75	-4.75	22.56	2.09
16	24	-8	64	2.67
38	25.25	12.75	162.56	6.43
16	10.75	5.25	27.56	2.56
36	24	12	144	6.00
8	25.25	-17.25	297.56	11.78
TOTAL				53.748

Tabla N° 15 Chi Cuadrado

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Armando Cocha

Decisión:

Con 6 grados de libertad y 95% de confiabilidad, el valor según la tabla es: $x^2_{\alpha} = 12.592$. De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los empleados del Banco Internacional y aplicando la fórmula del chi cuadrado obtenemos: $x^2_c = 53.748$, este valor es mucho mayor que el de la tabla, es decir se acepta la hipótesis planteada o hipótesis de trabajo; y, por tanto, rechazamos la hipótesis nula. Entonces es verdad que “La Satisfacción Laboral afecta en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Banco Internacional de la ciudad de Ambato”

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

La Satisfacción Laboral afecta directamente en el Desempeño Laboral, ya que recabando la información mediante encuestas y realizando los cálculos estadísticos pertinentes se pudo comprobar la hipótesis que afirmaba esta relación, haciendo notorio que si un empleado dentro del Banco Internacional de la ciudad de Ambato se siente insatisfecho su rendimiento minorará considerablemente causando todo tipo de problemas dentro de la organización.

En el presente trabajo de investigación se concluye el nivel de Satisfacción Laboral no es del todo idóneo para realizar el trabajo propuesto ya que en muchos de los casos la forma gerencial en la que se maneja el Banco Internacional de la Ciudad de Ambato no permite que los empleados se desarrollen de la forma que ellos quisieran en el ámbito laboral, existen altos niveles de insatisfacción lo que se encuentra causando cierta molestia a los empleados, así como también la baja en sus actividades diarias.

Se concluye que el desempeño laboral no es el adecuado dentro del Banco Internacional de la ciudad de Ambato, ya que se han registrado problemas con el cliente debido a que no han obtenido los resultados esperados en las actividades y procesos realizados por los empleados, por otra parte se puede manifestar que también los bajos niveles de desempeño laboral afectan duramente al alcanzar metas y objetivos propuestos por el Banco en la parte del talento humano.

No se han presentado alternativas de solución a los problemas causados por el poco conocimiento en cuanto a Satisfacción Laboral y su relación con el

Desempeño Laboral dentro del Banco Internacional de la ciudad de Ambato, por lo que se concluye que es necesaria la presentación de un plan de capacitación que mejore la satisfacción laboral y por ende el desempeño de cada uno de los trabajadores dentro de la entidad financiera.

5.2. RECOMENDACIONES

Se recomienda mejorar la Satisfacción Laboral para de esta forma hacer que el Desempeño de los empleados del Banco Internacional de la ciudad de Ambato sea óptimo y se puedan mejorar recursos y problemas ocasionados por estos factores

Implementar nuevas políticas y técnicas que ayuden a mejorar la Satisfacción Laboral, haciéndole al empleado más libre de sus actos y un ente mayormente productivo dentro de la empresa.

Efectuar la medición del desempeño laboral frecuente para que de esta forma no se tengan problemas ni resultados del talento humano por debajo de los esperados.

Proponer medidas de solución para que se puedan mejorar los problemas encontrados dentro del Banco Internacional de la ciudad de Ambato.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

Tema: “Plan de Capacitaciones en la Satisfacción Laboral y Medición Continua del Desempeño Laboral para el personal del Banco Internacional de la ciudad de Ambato”.

6.1. DATOS INFORMATIVOS

ENTIDAD: Banco Internacional

PROVINCIA: Tungurahua

CIUDAD: Ambato

DIRECCIÓN: OFICINA MATRIZ (AV. CEVALLOS Y UNIDAD NACIONAL), SUCURSALES (BOLÍVAR Y MARTÍNEZ), AV. ATAHUALPA

BENEFICIARIOS:

- Clientes del Banco

- Empleados del Banco

- Ciudadanía en General

EQUIPO RESPONSABLE:

- El Investigador (Armando Rafael Cocha Miranda),

- Los Directivos del Banco

- La tutora de la investigación

TIEMPO ESTIMADO:

Seis meses, a partir de la aprobación del Gerente General del Banco Internacional de la ciudad de Ambato.

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Se considera que el Banco Internacional de la ciudad de Ambato tenía deficientes programas de motivación a sus empleados por lo que el rendimiento no era el adecuado, esto se puede comprobar mediante preguntas realizadas en la encuesta y la comprobación de la hipótesis y se puede decir que esto ha venido afectando con el paso de los años al crecimiento institucional.

El Banco Internacional de la ciudad de Ambato, desde el inicio de sus actividades no cuenta con un Modelo que permita que se realice una correcta motivación a sus empleados, por lo que, en muchos de los casos estos no se encuentran conformes dentro de su área de trabajo y no cumplen a cabalidad con las responsabilidades a ellos encomendadas, retardando y entorpeciendo los procesos propios de la institución y generando muchos problemas dentro de ella.

Entre estas y más razones se pudo evidenciar mediante la investigación previamente realizada que es muy importante realizar cambios drásticos dentro del Banco que beneficien en todas sus áreas, para que con el tiempo no sea una empresa que deba cerrar y dejar sin trabajo a las personas que de ellas dependen, sino más bien que se constituya como un referente para las demás instituciones financieras y este modelo pueda ser aplicado a otras ciudades del país.

6.3. JUSTIFICACIÓN

La propuesta de realizar un modelo de gestión de procesos es una opción que toman en cuenta las autoridades del banco como una oportunidad para monitorear

y establecer reglas para disminuir el índice de morosidad y el riesgo, así como también de realizar de mejor forma los procesos previamente definidos.

Es necesaria de implementar puesto que la Motivación es una variable que está incidiendo y afectando directamente sobre la Rendimiento Laboral lo que puede hacer que el Banco llegue a cerrar sus puertas debido a la falta de dinero, o excesiva pérdida del mismo dejando a muchas personas sin trabajo, debido a la incorrecta forma de llevar las labores que deben realizar.

Se considera una investigación importante ya que será beneficiosa para los directivos y empleados del Banco Internacional de la ciudad de Ambato, los mismos que obtendrán un mejor ambiente laboral y se sentirán satisfechos por su rendimiento.

La factibilidad de la propuesta es alta puesto que se cuenta con el permiso de los directivos del Banco Internacional de la ciudad de Ambato, y la colaboración de los empleados dentro de la misma.

Dentro de los beneficios que se recalcaron anteriormente están los beneficios a los altos mandos del banco debido a que se realizará una jornada de capacitaciones que ayuden a mejorar considerablemente la motivación y el sentimiento de identificación de los empleados dentro de la institución.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. Objetivo General

Proponer la implementación de un plan de Capacitaciones en cuanto a Satisfacción Laboral y Medición Continua del Desempeño Laboral para el Personal del Banco Internacional de la ciudad de Ambato

6.4.2. Objetivo Específico

- Determinar la situación Actual en cuanto a Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral en el Banco Internacional de la ciudad de Ambato.
- Establecer un Plan de Capacitaciones y Mejoras en cuanto a Satisfacción Laboral y Medición Continua del Desempeño Laboral para el Personal del Banco Internacional de la ciudad de Ambato.
- Generar mejores comportamientos por parte del Talento Humano del Banco Internacional de la ciudad de Ambato.

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

La factibilidad de la propuesta de investigación se presenta de la siguiente forma:

Organizacional

Se tiene la autorización del Gerente General; así como el comprometimiento de los empleados y la predisposición para la ayuda en todas las áreas del Banco

Ambiental

La propuesta propiamente dicha no compromete de ninguna forma al medio ambiente, puesto que para su ejecución no es necesario la realización de ningún proceso que lo comprometa directamente.

6.6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA PROPUESTA

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.

Importancia de la capacitación

En las empresas la gran motivadora es la capacitación. El colaborador que recibe capacitación siente que la empresa lo estima y, por lo tanto, le está asignando un

salario y considera que están invirtiendo en su talento para mejorar su rendimiento, en la calidad de su trabajo.

¿Por qué hablamos de salario? ejemplo; Es muy simple, al momento que se recibe una capacitación como operario recibe un salario mínimo, cuando se da una capacitación como técnico el salario es mayor y así sucesivamente.

Si bien es cierto que el aumento del salario económico es importante para mejorar la calidad de vida, también es cierto que, pasado cierto período, la nueva remuneración se diluye en satisfacer ciertas necesidades y, nuevamente, se requiere nuevo aumento.

La capacitación es fomentar e incrementar los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar una mejor labor, mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje bien planificado. Se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual, preparándolos para desempeñarse eficientemente; En pocas palabras podemos afirmar que toda empresa o institución debe orientar la “capacitación para la calidad y la productividad”.

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 más 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.

La Capacitación Como Inversión

La organización invierte recursos con cada colaborador al seleccionarlo, incorporarlo, y capacitarlo. Para proteger esta inversión, la organización debería conocer el potencial de sus hombres. Esto permite saber si cada persona ha llegado a su techo laboral, o puede alcanzar posiciones más elevadas. También permite ver si hay otras tareas de nivel similar que puede realizar, desarrollando sus aptitudes y mejorando el desempeño de la empresa.

Otra forma importante en que la organización protege su inversión en recursos humanos es por medio del planeamiento de carrera. Estimula las posibilidades de crecimiento personal de cada colaborador, y permite contar con cuadros de reemplazo.

Capacitación y Comunidad

La capacitación, aunque está pensada para mejorar la productividad de la organización, tiene importantes efectos sociales. Los conocimientos, destrezas y aptitudes adquiridos por cada persona no solo lo perfeccionan para trabajar, sino también para su vida.

Son la forma más eficaz de protección del trabajador, en primer lugar porque si se produce una vacante en la organización, puede ser cubierta internamente por promoción; y si un trabajador se desvincula, mientras más entrenado esté, más fácilmente volverá a conseguir un nuevo empleo.

Las promociones, traslados y actividades de capacitación son un importante factor de motivación y retención de personal. Demuestran a la gente que en esa empresa pueden desarrollar una carrera, o alcanzar un grado de conocimientos que les permita su "empleabilidad" permanente.

Métodos de capacitación para empleados en puestos no ejecutivos.

Capacitación en el puesto:

Método por el cual los trabajadores reciben capacitación por viva voz de su supervisor o de otro capacitador. Aunque las organizaciones de todo tipo utilizan la capacitación en el puesto, es uno de los métodos peor instrumentados. Los tres inconvenientes más comunes son:

1. Carencia de un entorno de capacitación bien estructurado
2. gerentes son habilidades deficientes de capacitación
3. Falta de un criterio bien definido de desempeño en el puesto

Para superar estos problemas, los expertos en capacitación sugieren:

1. Desarrollar metas, mediciones realistas o ambas para cada área de capacitación en el puesto.
2. Planear un programa de capacitación específico para cada participante, incluyendo periodos programados de evaluación y retroalimentación.
3. Ayudar a los gerentes a establecer una atmósfera no intimidatoria, que propicie el aprendizaje.
4. Realizar evaluaciones periódicas después de concluir la capacitación para impedir la marcha atrás.

Capacitación de aprendices

Sistema de entrenamiento en el cual un empleado que ingresa a un trabajo calificado recibe instrucción exhaustiva sobre el aspecto teórico y práctico del trabajo.

Los programas registrados para aprendices tienen una duración de entre uno y siete años o más. Para el aprendiz, esto se traduce con una beca otorgada por la industria.

Descripción del proceso de elaboración plan de capacitación

El plan de capacitación se emprende de dos modos. El interno y el externo. El primero se realiza dentro del mismo grupo de trabajo, se conoce también como capacitación inmanente. El segundo, un agente externo a la empresa brinda los conocimientos que se requieren, ésta se denomina capacitación inducida. Ambos métodos son efectivos y se utilizan según las circunstancias lo requieran.

El plan de capacitación está constituido por cinco pasos, a que continuación mencionamos:

1. Detección y análisis de las necesidades. Identifica fortalezas y debilidades en el ámbito laboral, es decir, las necesidades de conocimiento y desempeño.
2. Diseño del plan de capacitación: Se elabora el contenido del plan, folletos, libros, actividades.
3. Validación del plan de capacitación: Se eliminan los defectos del plan haciendo una presentación a un grupo pequeño de empleados.
4. Ejecución del plan de capacitación: Se dicta el plan de capacitación a los trabajadores.

5. Evaluación del plan de capacitación: Se determinan los resultados del plan, el pro y los contras del mismo.

Proceso elaboración plan de capacitación

Para la elaboración de un plan de capacitación se consideran, por lo menos, tres aspectos:

1. Distribución personalizada de los recursos: Se enfoca en lograr que la mayor cantidad de empleados participen en el plan de capacitación. Es necesario fijar el presupuesto disponible para asignar la capacitación.

2. Distribución centrada en la capacitación específica: Está destinada a resolver las debilidades de la organización. Por ello, las acciones se orientan a temas que pueden estar alejados de los intereses de los empleados.

3. Distribución orientada a la capacitación específica dando razón de la capacitación general: El proceso de detección de necesidades da cuenta de las fortalezas, en la medida que se han considerado todas las perspectivas y expectativas de la organización.

Los planes de capacitación exigen una planificación que incluye los siguientes elementos:

Determinación necesidades de capacitación

Según la jerarquía de las necesidades de Maslow, es posible establecer un conjunto de necesidades que pueden ser consideradas para la elaboración del plan de capacitación.

Entre tales necesidades tenemos:

- Necesidades de autorrealización: (realización potencial, utilización plena de los talentos individuales, etc.)

- Necesidades de estima: (reputación, reconocimiento, auto respeto, amor, etc.)

- Necesidades sociales: (amistad, pertenencia a grupos, etc.)

- Necesidades de seguridad: (protección contra el peligro o las privaciones)

Dentro de una organización, la detección de necesidades de capacitación está conformada por tres aspectos:

1. De la organización: Se centra en la determinación de los objetivos de la empresa, sus recursos y su relación con el objetivo.

2. De las Funciones: Se enfoca sobre el trabajo. Revela las capacidades que debe tener cada individuo dentro de la organización, en términos de liderazgo, motivación, comunicación, dinámicas de grupos.

3. De las personas: Considera las fortalezas y las debilidades en el conocimiento, las actitudes y las habilidades que los empleados poseen.

Programación y desarrollo de la capacitación

Un plan de capacitación intenta enseñar a alguien un nuevo conocimiento, para acrecentar el valor de esa persona en la organización. Esto en función de los resultados del análisis de las necesidades.

En este sentido, un plan de capacitación se enfocará, al menos, en cuatro cuestiones, a saber:

- Objetivos de la capacitación.
- Deseo y motivación de la persona.
- Principios del aprendizaje.
- Características de los instructivos.

Diseño de un plan de capacitación

Los objetivos de un plan de capacitación son:

Productividad: La capacitación ayuda a los empleados a incrementar su rendimiento y desempeño.

Calidad: Los planes de capacitación apropiadamente diseñados e implantados contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades.

Salud y Seguridad: La salud mental y la seguridad física de un empleado están directamente relacionadas con los esfuerzos de capacitación de una organización. La capacitación adecuada puede ayudar a prevenir accidentes laborales.

Prevención de la Obsolescencia: Los esfuerzos de capacitación del empleado son necesarios para mantener actualizados a éstos de los avances en sus campos laborales respectivos.

Desarrollo Personal: En el ámbito personal los empleados se benefician de los planes de capacitación, pues le ofrecen una amplia gama de conocimientos, una mayor sensación de competencia, un repertorio más grande de habilidades, que son indicadores de un desarrollo personal.

Finalidad de la capacitación

La capacitación sirve para el desarrollo de las capacidades y habilidades del personal.

Hoy son los propios colaboradores quiénes demandan la capacitación en áreas y temas específicos; con la necesidad de mejorar para incrementar el valor transferido a los clientes.

Hay muchas formas de impartir capacitación, desde sugerir lecturas hasta talleres vivenciales, todos los métodos son buenos, hasta cierto punto, pero los más eficaces parecen ser aquellos que dramatizan modelos para que la persona identifique y practique los comportamientos de quienes son eficientes y tienen éxito en determinado trabajo.

La capacitación facilita el aprendizaje de comportamientos relacionados con el trabajo, por ello, el contenido del programa debe ajustarse al trabajo. Con la ayuda de los expertos permite identificar los conocimientos, destrezas y las características personales que los instructores puedan enseñar y que sean válidos para el objetivo final.

La capacitación hará que el colaborador sea más competente y hábil. Generalmente, es más costoso contratar y capacitar a nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente. Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del colaborador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable.

Ventajas de la capacitación

1. Para la Empresa: El trabajar más organizados internamente nos lleva a maximizar los resultados y fortalece su administración a mayores niveles de rentabilidad como en la productividad.

2. Para el Colaborador: Los colaboradores se sienten cómodos y dan mayor seguridad, al nuevo trabajador, evitando accidentes y proporcionando mayores habilidades y destrezas para el desempeño aboral.

3. El capacitar a los colaboradores trae muchos beneficios en forma general, tanto a nivel institucional o personal, y se puede sintetizar de la siguiente manera:

- Consolidación en la integración de los miembros de la organización.
- Mayor identificación con la cultura organizacional.
- Entrega total de esfuerzo por llegar a cumplir con las tareas y actividades.
- Alta productividad, creatividad, innovación y disposición para el trabajo.
- Mejora el desempeño de los trabajadores.
- Desarrollo de una mejor comunicación entre los miembros de una organización.
- Reducción de costos.
- Mayor armonía, el trabajo en equipo y por ende la cooperación y coordinación.

4. La realización del trabajo de una manera rápida y eficaz.

5. Una mayor calidad y la productividad para la organización.

6.7. MODELO OPERATIVO

INDICADORES	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESULTADOS
Socialización	Hacer conocer a toda la empresa acerca del plan de capacitación que se piensa implementar	<ul style="list-style-type: none"> • Socializar • Despejar dudas • Interesar a los empleados por el cambio 	El investigador Computador Apuntes Varios	Mejor entendimiento a cerca de la propuesta planteada por parte de los trabajadores
Capacitación	Se realiza al 100% de los trabajadores del Banco Internacional de la ciudad de Ambato acerca de la satisfacción y desempeño laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Escoger la información pertinente • Capacitar a los trabajadores • Entregar resultados y copia de las guías utilizadas para capacitar a las autoridades 	El Investigador Computador Apuntes Varios	Personal 100% capacitado para mejorar su satisfacción y desempeño en el puesto de trabajo
Ejecución	El plan es utilizado para capacitaciones periódicas de los empleados en cuanto a satisfacción y desempeño laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a cerca de la propuesta a implementarse dentro de la institución 	El investigador Computador Proyector	Empleados capacitados de mejor forma y con mayor periodicidad de tiempo.
Evaluación	El 90% de empleados tienen un buen desempeño laboral y se encuentran satisfechos en sus puestos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Observación y dialogo con los trabajadores capacitados 	Computador Proyector	Alta satisfacción del cliente ante la mejora del desempeño del personal

Tabla N° 16 Modelo Operativo

Elaborado por: Armando Cocha

PLAN DE CAPACITACIÓN Y MEJORA CONTINUA DE LA SATISFACCIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL



INSTITUCIÓN EJECUTORA: Banco Internacional de la ciudad de Ambato.

ELABORADO POR: Armando Rafael Cocha Miranda

Ambato 2015

PRESENTACIÓN

Cumpliendo con la responsabilidad como estudiante y futuro profesional en la Carrera de Psicología Industrial, se considera importante la realización de la presente propuesta a manera de un Plan de Capacitación para los trabajadores del Banco Internacional de la ciudad de Ambato y se la pone a consideración de las autoridades, estudiosos del tema y la sociedad en general como solución a los problemas presentados en casos de Insatisfacción Laboral y Desempeño del Talento Humano.

Esperando que el Plan presentado cumpla con las necesidades empresariales y sea capaz de ser una herramienta de intervención, se la considera como un sustento adecuado puesto que contiene y pone en práctica los conocimientos adquiridos durante el transcurso de la carrera universitaria.

Los resultados esperados del mismo son la mejoría en la Satisfacción y Desempeño de los trabajadores en el Banco Internacional de la ciudad de Ambato, notándose en la satisfacción del cliente.

FASE I PREPARACIÓN

OBJETIVOS:

Determinar el lugar para la realización del proceso de capacitación, recursos humanos y físicos

REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES

1. Determinación del lugar a emplearse para la realización de la capacitación

El lugar en donde se realizan las actividades es el Salón Principal en la Matriz del Banco Internacional de la ciudad de Ambato

1. Determinación de Recursos Materiales y Humanos para la actividad

Humanos:

- Armando Cocha (Investigador)
- Gerente Banco Internacional
- Empleados Banco Internacional
- Tutor de la investigación

Materiales:

- Sala de Capacitación
- Material Bibliográfico
- Equipos de Cómputo
- Proyectoros
- Pantallas de Proyección
- Papelógrafos
- Esferográficos
- Lapices
- Cuadernos de Apuntes

- Materiales específicos de cada tema de capacitación

2. Determinación del tiempo estimado para la realización de la FASE I

El tiempo que se estima para la realización de la primera fase de la propuesta es de una semana a partir de la firma de la autorización del gerente del Banco Internacional de la ciudad de Ambato para la participación de los empleados de todas las sucursales y matriz.

FASE II

PRESENTACIÓN DE LAS ACTIVIDADES A REALIZARSE

Establecer las metas que se desea lograr con los trabajadores del Banco Internacional de la ciudad de Ambato

Actividad	Detalle	Recursos	Tiempo	Responsable
Bienvenida	Presentación de la Jornada de Capacitaciones y bienvenida a los empleados del Banco	Sala de Reuniones	10 minutos	Gerente del Banco Internacional
Caldeamiento	Parámetros bajo los cuales se aplicara el régimen de capacitaciones	Sala de Reuniones	20 minutos	Investigador Armando Cocha
Capacitación	Establecer las metas y motivaciones necesarias para mantener la satisfacción laboral	Sala de Reuniones	50 minutos	Investigador Armando Cocha
Evaluación	Análisis y expectativas de lo expuesto	Sala de Reuniones	20 minutos	Investigador Armando Cocha
Cierre	Plenaria y exposición de ideas generales.	Sala de Reuniones	15 minutos	Investigador Armando Cocha

Desarrollo de la dinámica:**Nombre de la Dinámica:**

“Bingo de presentación”

Objetivo:

Conocer el nombre de cada uno de los empleados

Instrucciones:

El animador entrega a cada participante una ficha y les pide que anoten su nombre y la devuelven al animador. Luego se entrega un cartón en blanco en donde el animador invita a los presentes a anotar el nombre de sus compañeros, a medida que el animador los va leyendo, de las fichas entregadas por el grupo. Cada uno los anota en el espacio que desee.

Cuando todos tienen listo su cartón, el animador explica cómo se juega: a medida que se vayan diciendo los nombres de los participantes hacen una marca en el cartón, donde aparece ese nombre. La persona que complete primero una fila, recibe diez puntos y será el ganador.

Retroalimentación:

Al final se les preguntara que opinan de la Dinámica

Recursos:

- Empleados del Banco Internacional
- Sala de Reuniones
- Capacitador
- Una pequeña ficha para que cada uno anote su nombre.
- Fichas más grandes (con renglones) para hacer los cartones del bingo.

Desarrollo de la Dinámica

Nombre de la Dinámica:

“LEVANTARSE AGARRADOS”:

OBJETIVOS:

Fomentar la cooperación de cada uno de los empleados

PROCEDIMIENTO:

Pediremos que se formen parejas en el grupo, cada una de ellas se pondrán espalda contra espalda y con los brazos entrelazados. Posteriormente se pedirá que se sienten en el suelo, deberán levantarse del mismo ayudándose solo con las piernas y la espalda. Una vez terminada la actividad, podemos intentarlo con dos parejas, tres parejas, así sucesivamente

Retroalimentación:

Colaboración de los participantes entre ellos, si les ha resultado muy difícil, la estrategias que han seguido para levantarse del suelo.

Recursos:

Trabajadores

Desarrollo de la Dinámica

Nombre de la Dinámica:

“SOCIODRAMA DE LA COTIDIANIDAD LABORAL”:

OBJETIVOS:

Diagnosticar las situaciones presentadas dentro del entorno laboral en el Banco Internacional de la ciudad de Ambato

PROCEDIMIENTO:

- Se crean grupos que dramaticen la situación laboral actual
- Se debe dar un tiempo máximo de 10 minutos para que se planifique el sociodrama y la forma de presentarlo
- Presentación del sociodrama
- Pedir a un miembro del grupo que exponga la realidad dentro del entorno laboral
- Realizar el mismo sociodrama pero con cambio de personajes
- Elaborar un diagnóstico de la comunicación de cada grupo de trabajo

Retroalimentación:

Determinación de las actuaciones de cada uno de los miembros de los grupos como entes activos de las situaciones presentadas en los sociodramas y la forma en la que los demás los perciben.

Recursos:

- Trabajadores

Desarrollo de la Dinámica

Nombre de la Dinámica:

“DESARROLLO DE HABILIDADES DESCONOCIDAS”

OBJETIVOS:

Desarrollar las habilidades o talentos desconocidos de los trabajadores del Banco Internacional de la ciudad de Ambato.

PROCEDIMIENTO:

- Se pide a los trabajadores que tengan un talento especial que preparen una presentación
- Se debe dar un tiempo máximo de 10 minutos para que se planifique la presentación
- Presentación de sus talentos
- Pedir a miembros del grupo que den sus críticas positivas a cerca del talento o habilidad del compañero

Retroalimentación:

Determinación de conclusiones en cuanto al trabajo realizado y lo mucho que les ha servido para mejorar las relaciones y comunicación entre ellos

Recursos:

- Trabajadores

Desarrollo de la Dinámica

Nombre de la Dinámica:

“DINÁMICA DE PRESENTACIÓN FAMILIAR”

OBJETIVOS:

Fomentar el conocimiento entre las familias de los trabajadores con el fin de crear ambientes de confianza y comprensión mutua

PROCEDIMIENTO:

Pediremos a los empleados que traigan a sus familias

Posteriormente deberán presentarlas y realizar juegos de motivación con ellos y las demás familias

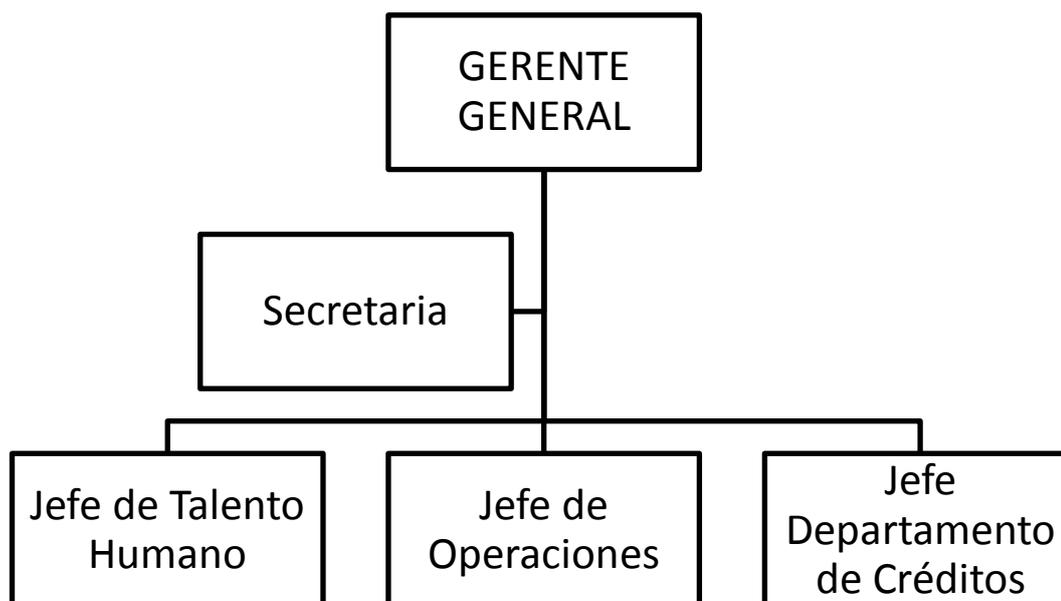
Retroalimentación:

Colaboración de los participantes entre ellos, si les ha resultado muy difícil el conocimiento entre familias.

Recursos:

Trabajadores

6.8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA



6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

Preguntas Básicas	Argumento
<p>¿Quiénes pueden proporcionar la información?</p> <p>¿Por qué Evaluar?</p> <p>¿Qué evaluar?</p> <p>¿Quién Evalúa?</p> <p>¿Cuándo Evaluar?</p>	<p>Autoridades y trabajadores</p> <p>Para analizar la factibilidad del plan para mejorar la Satisfacción Laboral dentro del Banco Internacional.</p> <p>Satisfacción Laboral</p> <p>Investigador Armando Cocha</p> <p>Según el plan de actividades</p>

<p>¿Cómo Evaluar?</p>	<p>Mediante la aplicación de test y encuestas</p>
<p>¿Con que evaluar?</p>	<p>Test y Encuestas</p>

Tabla N° 17 Previsión de la evaluación de la propuesta

Elaborado por Armando Cocha

BIBLIOGRAFÍA

- Anzardo, J. (2006). *Hacia un nuevo estilo de Liderazgo*. México: Pax.
- Beckard, E. (1969). *Desarrollo Organizacional*. New York: Endless.
- Chiavenatto, I. (1993). *Administración del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Diario Hoy. (2013). *El buen clima laboral si importa en las empresas*. Quito: El Hoy.
- Guerra Herrera, C. G. (2013). *INCIDENCIA DEL SÍNDROME DE "BURN-OUT" EN EL CLIMA LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL INSTITUTO DE LA NIÑEZ Y LA FAMILIA DE LA CIUDAD DE AMBATO*". Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Ibáñez, J. (2005). *Administración del Personal*. Madrid: Tolera.
- Marín, J. (2010). *Estilos de Liderazgo*. Bolivia: La Paz.
- Martínez, P. (2011). *El Bienestar Laboral*. Quito: Antares.
- NARANJO, Galo; Tutoría de la Investigación Científica; DIEMERINO EDITORES, Quito – Ecuador; 2004
- OUCHI, William. *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Perseus. (1981)
- Stephen Covey. *Los siete hábitos de las personas altamente efectivas*. Barcelona: Ediciones Paidós. (1989)
- Teoría de la producción marginal. John Bates Clark, *The distribución of Wealth* (1899)
- Valle B., A. "Productividad: las visiones neoclásica y marxista", *Investigación económica*, 198, oct.dic. (1991), pp. 45-70.
- Vargas, J. *Revista Electrónica Nova Scientia*, N°1 Vol. 1 (1), (2008). ISSN: . pp: 150-172

Linkografía

- organizacional.shtml Criterios de evaluación del desempeño
- www.sinectis.com.ar/u/mlmaldo Estrés en el trabajo
- http://www.wiphala.net/research/manual/statistic/chi_cuadrado.html
- <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/cgb/c1.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACION
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DEL BANCO
INTERNACIONAL

Objetivo

Determinar la relación existente entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral de los trabajadores del Banco Internacional. Periodo Octubre 2014-Febrero 2015

Instrucciones

Lea detenidamente cada uno de los ítems y contéstelos apegado a la verdad.

CUESTIONARIO

1. ¿La actitud de los jefes de la empresa es la adecuada?
Siempre () A veces () Nunca ()
2. ¿Se tienen en cuenta sus necesidades económicas dentro de la empresa?
Siempre () A veces () Nunca ()
3. ¿El tratamiento dentro de la empresa es adecuado y procura su bienestar?
Siempre () A veces () Nunca ()
4. ¿Existen niveles de insatisfacción laboral dentro de la empresa?
Siempre () A veces () Nunca ()
5. ¿La insatisfacción es un factor importante en el desempeño laboral?
Siempre () A veces () Nunca ()
6. ¿El ambiente de trabajo adecuado?
Siempre () A veces () Nunca ()
7. ¿Existen problemas laborales dentro de la empresa?
Siempre () A veces () Nunca ()
8. ¿Considera que el desempeño laboral dentro del banco es el adecuado?
Siempre () A veces () Nunca ()

9. ¿Las actividades se realizan con eficiencia y eficacia?

Siempre () A veces () Nunca ()

10. ¿Los empleados cumplen con las metas que se les ha propuesto?

Siempre () A veces () Nunca ()

11. ¿Considera que la empresa está cumpliendo sus objetivos en cuanto a talento humano?

Siempre () A veces () Nunca ()

Gracias por su Colaboración

ANEXO 2



Historia

El Banco Internacional fue creado el 29 de mayo de 1973 con un capital inicial de S/. 30'000.000. La oficina Matriz inició sus operaciones con 19 empleados en Quito en la Av. Santa Prisca y Manuel Larrea (actual Agencia Santa Prisca).

Se apertura la primera Agencia en Quito, en el año 1974, ubicada en la calle Benalcázar y Sucre cerca de la plaza San Francisco.

Banco Internacional en el año 1976 instala el primer sistema de computación.

En 1977 nuestro Banco realiza un aumento de Capital a \$/. 54'000.000 generando confianza en sus valiosos clientes.

Con su firme afán de cubrir todas las regiones del país en el año 1980 se apertura la primera Sucursal en la ciudad de Riobamba.

En 1981 somos el Primer Banco nacional en incorporarse a la red mundial Swift.

Nuestro Banco Internacional se consagra como el Primer Banco en tener presencia en la región Oriente, aperturando su oficina en Lago Agrio, dando soporte a economías agrícolas, ganaderas, comerciales y contribuyendo así al desenvolvimiento de las empresas petroleras y compañías de servicio; estamos cursando el año 1984.

Banco Internacional inaugura en el año de 1991 el actual edificio Oficina Matriz, ubicado en la Avenida Patria y 9 de Octubre.

Pensando en la necesidad del Ecuador de tener una aseguradora sólida, se da inicio a las operaciones de Seguros Cervantes en el año de 1993.

Promoviendo el desarrollo tecnológico en los servicios prestados al cliente nuestro Banco instala el primer Cajero Automático de la red de ATM's en el año de 1998.

Estamos en el año 2000 y se nos presenta un nuevo reto, de comenzar una Administradora de Fondos, por lo que Interfondos llega en el mejor momento e

inicia sus operaciones. Banco Internacional se consolida como una entidad que confía en sus clientes emitiendo la primera tarjeta de crédito Visa con todas las facilidades del mercado.

Banco Internacional pensando en las necesidades de sus clientes en el 2002 inicia el otorgamiento de Créditos Hipotecarios para vivienda Intercasa, ser cliente del Banco genera muchos beneficios.

En el 2006 nuestro Banco se ubica en el lugar más destacado del sistema financiero nacional logrando la Calificación Global de Riesgo “AAA- ”, el máximo rating otorgado por calidad en los servicios prestados.

Con el fin de brindar atención cada vez a más ecuatorianos, en 2012 abrimos operaciones en dos nuevas provincias: Loja y El Oro, con sucursales en sus respectivas capitales. Este año también obtuvimos la primera certificación ISO 9001:2000.

Hasta julio de 2012 el Grupo Financiero estuvo compuesto por Banco Internacional, como cabeza de grupo; por Interfondos, Administradora de Fondos y Fideicomisos S.A; y por Cervantes S.A. Cía. de Seguros y Reaseguros. Como consecuencia de los cambios constitucionales y legales, que normaron las inversiones de los bancos en otros sectores, se procedió con la liquidación de los fondos de inversión que administrábamos y a la venta de Cervantes S.A, a la transnacional Liberty Mutual.

Banco Internacional se preocupó desde el primer momento, en realizar una venta competitiva y transparente de la aseguradora Cervantes S.A. El fin era asegurarse de que pueda seguir brindando el respaldo y solidez, que siempre brindó a sus clientes y accionistas. Esta venta representa una importante inversión extranjera para el Ecuador.

Hoy en día Banco Internacional sigue creciendo a paso firme. Contamos con más de 400.000 clientes a los cuales atendemos desde 87 puntos de atención a nivel nacional y más de 380 cajeros automáticos. Recientemente se inauguraron tres nuevas agencias en Quito y Guayaquil: El Inca, Paseo San Francisco y Los Ceibos.

Sin duda, esta es una evidencia del permanente crecimiento de Banco Internacional, que día a día busca consolidarse como una de las entidades financieras preferidas y reconocidas por los ecuatorianos a lo largo del país.

Misión

Gestionar recursos y servicios financieros con alto grado de calidad, a fin de obtener la satisfacción de nuestros clientes, aportar al desarrollo nacional y crear valor para nuestro capital humano y nuestros accionistas

Visión

- Ser el mejor Banco del Ecuador:
- Contaremos con el mejor talento humano.
- Brindaremos servicios de la más alta calidad.
- Alcanzaremos altos estándares de eficiencia y productividad.
- Incrementaremos las captaciones sostenida y diversificadamente.
- Gestionaremos con prudencia la cartera de crédito.

PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS

Principios

- Mantener como referencias continuas para la toma de decisiones, la Satisfacción del Cliente y la Orientación a Resultados.
- Promover la mejora de la eficiencia operativa y la disciplina en la gestión de gastos.
- Gestionar el Riesgo Crediticio, basados en los valores de disciplina, prudencia y calidad.
- Fomentar el perfeccionamiento de los sistemas y tecnología, para apoyar a los procesos de gestión.
- Impulsar el desarrollo profesional de nuestros colaboradores mediante la Gestión del Conocimiento, promoviendo el compromiso, iniciativa y responsabilidad personal.
- Ofrecer a nuestros Clientes productos competitivos de Calidad.
- Fomentar el trabajo en equipo, la iniciativa personal y la descentralización en toma de decisiones.

-Comprometer a todos nuestros colaboradores en el cumplimiento de los valores y hábitos del funcionario bancario.

Valores

-Transparencia Es la honestidad, que inspira credibilidad en las acciones e interrelaciones con el público, autoridades, accionistas y colaboradores

-Profesionalismo Es el conocimiento y capacidad para desempeñarnos y entregar la oferta de valor implícita en nuestros productos y servicios.

-Responsabilidad Es el compromiso y dedicación para cumplir nuestros deberes como ciudadanos y colaboradores.

-Integridad Es la rectitud y coherencia que deben guardar nuestros actos frente a los principios de ética y moral.

-Confidencialidad Es el manejo prudente y reservado de la información no pública de nuestros clientes recibida por el Grupo como resultado de sus operaciones.