



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

INFORME FINAL DE GRADUACIÓN O TITULACIÓN PREVIO
A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGO
INDUSTRIAL

TEMA:

**“LA MOTIVACIÓN Y EL RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL DE
LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES, DEL
CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”**

Autor: Juan Carlos Moreno Ruilova

Tutor: Ing. Mg. Diego Andrés Carrillo Rosero

Ambato – Ecuador

2015

**APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O
TITULACIÓN**

CERTIFICA:

Yo, **Diego Andrés Carrillo Rosero** con **CI. 1803584232**, en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **“LA MOTIVACIÓN Y EL RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES, DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”**, desarrollado por el estudiante, Moreno Ruilova Juan Carlos, considero que su Informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios necesarios, 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.

.....
Ing. Mg. Diego Andrés Carrillo Rosero

CI. 1803584232

TUTOR

AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADO

Yo, **Moreno Ruilova Juan Carlos** con. **CI. 0704584242**, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el trabajo de investigación sobre el tema: **“LA MOTIVACIÓN Y EL RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES, DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”**, tales como: contenidos, ideas, análisis, conclusiones y propuesta son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este trabajo de grado.

.....
Moreno Ruilova Juan Carlos

C.I. 0704584242

AUTOR

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Cedo los derechos en líneas patrimoniales del presente Trabajo Final de Grado o Titulación sobre el tema: **“LA MOTIVACIÓN Y EL RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES, DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”**. Autorizo su reproducción total o parte de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.

.....
Moreno Ruilova Juan Carlos

C.I. 0704584242

AUTOR

**AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN:**

La Comisión de estudio y calificación del Informe del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **“LA MOTIVACIÓN Y EL RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES, DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”**. Presentado por el señor Moreno Ruilova Juan Carlos, egresado de la Carrera de Psicología Industrial promoción 2015, una vez revisada y calificada la investigación, se **APRUEBA** en razón de que cumple con los principios básicos técnicos y científicos de investigación y reglamentarios.

Por lo tanto se autoriza la presentación ante los organismos pertinentes.

.....
Lcda. Mg. Miranda López Ximena Cumandá

MIEMBRO

.....
Ing. Mg. Vega Pérez José Geovanny

MIEMBRO

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de investigación, a todos las personas que de una u otra forma me apoyaron en la consecución de mi gran objetivo, principalmente a Dios, a mis padres que siempre estuvieron presentes alentándome en mi vida estudiantil, a mis hermanos, familia y amigos, a mis maestros y en especial a mi tutor, los cuales me guiaron e impulsaron hacia la superación constante, direccionándome hacia la excelencia de mi formación profesional.

Juan Carlos Moreno.

AGRADECIMIENTO

A Dios por brindarme la capacidad de luchar por mis sueños.

A la Universidad Técnica de Ambato, por abrir sus puertas, permitirme ingresar y formar parte de sus filas

A las autoridades, mis maestros, compañeros y amigos, y a mi tutor el Ing. Mg. Diego Carrillo, quien supo tener la suficiente paciencia, compartiendo sus conocimientos conmigo para conducirme en mi trabajo investigativo. Y finalmente a la “Corporación Nacional de Telecomunicaciones” del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua, quienes me brindaron todas las facilidades para desarrollar mi tema de investigación.

Juan Carlos Moreno.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

	Página
APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	II
AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADO.....	III
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	IV
AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN:.....	V
DEDICATORIA.....	VI
AGRADECIMIENTO.....	VII
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	VIII
RESUMEN EJECUTIVO.....	1
EXECUTIVE SUMMARY.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I.....	5
EL PROBLEMA.....	5
1.1. TEMA.....	5
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
1.2.1. Contextualización.....	5
1.2.2. Árbol de Problemas.....	8
1.2.3. Análisis Crítico.....	9
1.2.4. Prognosis.....	10

1.2.5. Formulación del Problema.	10
1.2.6. Preguntas Directrices.	10
1.2.7. Delimitación del Problema:	11
1.2.7.1. Del Contenido.	11
1.2.7.2. Delimitación Espacial.	11
1.2.7.3. Delimitación Temporal.	11
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	11
1.4. OBJETIVOS..	13
1.4.1. Objetivo General.	13
1.4.2. Objetivos Específicos.	13
CAPÍTULO II.....	14
MARCO TEÓRICO.....	14
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	14
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.	16
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.	17
2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.	20
2.4.1. Variable Independiente.	21
2.4.2. Variable Dependiente.	22
Variable Independiente.	23
2.4.1.1. Motivación.	23

Importancia de la Motivación.....	24
Ciclo Motivacional.....	24
Factores de la Motivación.....	25
Deseo de Reconocimiento y de Valor.	27
¿Cómo Podemos Motivar a los Demás?	28
Teorías de la Motivación.	29
Las primeras Teorías sobre la Motivación.	29
Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow.....	30
Teoría de los dos Factores Motivacionales de Herzberg.....	31
La teoría de las Necesidades de David McClelland.....	33
Teoría X e Y de Douglas McGregor.....	33
Teoría del Condicionamiento Operante de Burros Frederic Skinner.....	34
Teoría Existencia, Relación y Crecimiento (ERC), de Clayton Alderfer.....	35
Teoría de las Expectativas de la Motivación Víctor Vroom.....	36
Teorías Contemporáneas de la Motivación.	37
Teoría de la Evaluación Cognoscitiva.....	37
Edwin Locker y la Teoría de las Metas.....	38
Teoría de la Autoeficacia.	39
Teoría de la Equidad/Justicia Organizacional.	40
2.4.1.2. Proceso del Subsistema de Talento Humano	40

2.4.1.3. Gestión de Recursos Humanos.	41
Variable Dependiente	42
2.4.2.1. Evaluación de Desempeño por Competencias.	42
2.4.2.2. Evaluación de Desempeño.	43
2.4.2.3. Rendimiento Laboral.	44
Satisfacción Laboral.	45
Importancia de la Evaluación del Rendimiento Laboral.	45
Beneficios de la Evaluación.	45
Objetivos de la Evaluación.	46
Procesos de la Evaluación.	47
Establecimiento del Criterio de Desempeño para la Evaluación. (Estándares).....	48
Métodos de Evaluación al Rendimiento laboral.....	49
Autoevaluaciones.	49
Evaluación de Competencias.	50
Ensayos Escritos.....	51
Incidentes Críticos.....	51
Escalas Gráficas de Calificación.	52
Escalas de Calificación Ancladas en el Comportamiento.	52
Método de Comparación Pareada.....	53
Método de Investigación de Campo.....	53

Comparación Forzada.	54
Evaluación de 360 Grados.	55
2.5. HIPÓTESIS.	56
2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES.	56
2.6.1. Variable Independiente.	56
2.6.2. Variable Dependiente.....	56
CAPÍTULO III.....	57
MARCO METODOLÓGICO.....	57
3.1. ENFOQUE.	57
3.2. MODALIDAD BÁSICA DE INVESTIGACIÓN.....	57
3.2.1. Campo.....	57
3.2.2. Bibliográfica Documental.	58
3.3. NIVELES DE INVESTIGACIÓN.....	58
3.3.1. Exploratorio.....	58
3.3.2. Descriptivo.....	58
3.3.3. Correlacional.....	58
3.3.4. Explicativa.....	59
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	59
3.4.1. Población.....	59
3.4.2. Muestra	59

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	60
3.5.1. Variable Independiente. Motivación.....	60
3.5.2. Variable Dependiente. Rendimiento laboral.	61
3.6. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	62
3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS.....	63
CAPÍTULO IV.....	64
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	64
4.1. TABULACIÓN DE DATOS.....	64
4.2. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	75
4.2.1. Descripción de la Hipótesis.....	75
4.2.2. Selección del Nivel de Significación.....	75
4.2.3. Descripción de la Población.....	75
4.2.4. Especificación de lo Estadístico – Cálculo de las Frecuencias.	76
4.2.5. Especificación de las Zonas de Aceptación.....	77
Frecuencias Observadas.....	78
Frecuencias Esperadas.....	78
4.2.6. Cálculo Estadístico.....	79
4.2.7. Decisión y Aceptación de la Hipótesis.....	80
CAPÍTULO V.....	81
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	81

5.1. CONCLUSIONES.....	81
5.2. RECOMENDACIONES	82
CAPÍTULO VI.....	83
LA PROPUESTA.....	83
6.1. DATOS INFORMATIVOS.....	83
6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	84
6.3. JUSTIFICACIÓN.	86
6.4. OBJETIVOS.	87
6.4.1. Objetivo General.....	87
6.4.2. Objetivos Específicos.....	87
6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	87
Factibilidad Política.....	87
Factibilidad Económica.....	87
Factibilidad Legal.....	88
Factibilidad Tecnológica.....	88
6.6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO CIENTÍFICA.....	89
Programa.	89
Motivación.....	89
Rendimiento Laboral.....	90
Teoría de Motivación e Higiene, del Psicólogo Frederik Herzberg.....	90

Teoría Z de Ouchi.....	91
Calidad.....	93
Teoría de Deming.....	93
Círculos de Calidad.....	94
Control de Calidad.....	94
Administración de la Calidad Total.	95
Indicadores de Gestión.....	95
PLAN MOTIVACIONAL PARA LA CNT DEL CANTÓN AMBATO.....	98
Corporación Nacional de Telecomunicaciones.....	98
Misión	98
Visión.....	98
Direccionamiento Empresarial.....	98
Estrategia Empresarial.....	98
Ejes Estratégicos.....	98
Objetivos Empresariales.	98
Valores Corporativos.....	99
Políticas Institucionales.	99
Datos Generales.....	99
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CNT EP NIVEL 1.....	100
6.7. MODELO OPERATIVO.....	101

Introducción al modelo de la Propuesta.	102
Modelo planteado para elevar la Motivación en la CNT.....	103
MATRIZ PARA EL DESARROLLO DEL PLAN MOTIVACIONAL.....	106
Desarrollo del Plan Motivacional para mejorar el Rendimiento Laboral.....	107
PRIMER EJE	107
ERGONOMÍA.....	107
Revisión de Riesgos Ergonómicos.....	107
Matriz para la Identificación de Factores de Riesgos Ergonómicos.....	108
Valoración de Acuerdo a la Tolerabilidad de Riesgos Ergonómicos.....	109
Ejemplo de valoración de riesgos ergonómicos.....	110
Identificación de Equipos que deben ser Reemplazados.....	112
Plan de Adquisición.....	113
SEGUNDO EJE.....	114
RECONOCIMIENTO.....	114
Verificar los Perfiles de Cargos.....	115
Analizar Evaluaciones de Desempeño.....	115
Reconocimiento con Incentivos no Económicos.....	117
TERCER EJE	118
GESTIÓN PARTICIPATIVA.....	118
Talleres.....	119

Construir los Planes Operativos con Talleres Participativos.....	119
Hacer Reuniones Trimestrales o Semestrales de Mejora Continua.....	121
CUARTO EJE.....	122
GESTIÓN DE CÍRCULOS DE CALIDAD.....	122
Dividir a las Personas de Acuerdo a Procesos.....	123
Permitir que las Personas Pongan sus Metas	123
Acompañar y Evaluar la Gestión de Cada Equipo.	124
6.8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA.....	127
6.9. PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA.....	128
BIBLIOGRAFÍA.....	129
LINKOGRAFÍA.	134
ANEXOS.	136
Anexo A. Resolución de aceptación del tema.	136
Anexo B. Aprobación del trabajo de investigación.....	137
Anexo C. Cuestionario para la aplicación de la Encuesta en CNT.....	138
Anexo D. Edificio matriz y Georreferenciación de la CNT.....	139
Anexo E. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CNT EP NIVEL 1.....	140
Anexo F. Fotos de Aplicación de la Encuesta.....	141
Anexo G. Especificación de los EPP.....	141

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico N° 01: Árbol de Problema.....	8
Grafico N° 02: Categorías Fundamentales.	20
Grafico N° 03: Constelación de Ideas de Variable Independiente.....	21
Grafico N° 04: Constelación de Ideas de Variable Dependiente.....	22
Gráfico N° 05: Pirámide de Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow.....	31
Gráfico N° 06. Recursos y Seguridad Laboral.....	65
Gráfico N° 07. Influencia del Reconocimiento del Jefe en el Desempeño Laboral...	66
Gráfico N° 08. Ascensos, Promociones y Estabilidad Laboral.....	67
Gráfico N° 09. Satisfacción Laboral dentro del Cargo Actual.....	68
Gráfico N° 10. Motivación y Rendimiento Laboral.	69
Gráfico N° 11. Evaluación del Desempeño.....	70
Gráfico N° 12. Conocimientos, Actitudes y Aptitudes Necesarios para el Trabajo...	71
Gráfico N° 13. Perfil Profesional y Perfil del Cargo.....	72
Gráfico N° 14. Recompensas y Recursos dentro del Puesto de Trabajo.....	73
Gráfico N° 15. Experiencia y Satisfacción Actual, y Proyección a Futuro.....	74
Gráfico N° 16. Estructura Organizacional CNT EP. Nivel 0.....	100
Gráfico N° 17: Modelo propuesto para el Plan Motivacional.	103

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 01: Ciclo Motivacional.....	25
Cuadro N° 02: Operacionalización de Variable Independiente.....	60
Cuadro N° 03: Operacionalización de Variable Dependiente.....	61
Cuadro N° 05: Factores Higiénicos y Factores de Motivación.....	91
Cuadro N° 06: 14 Principios y 7 Pecados Capitales de Deming.....	93
Cuadro N° 07: Relación de la Productividad con la Rentabilidad.....	96
Cuadro N° 08: Matriz para la Identificación de Factores de Riesgos Ergonómicos...	108
Cuadro N° 09: Valoración de Acuerdo a la Tolerabilidad.....	109
Cuadro N° 10. Ejemplo de Valoración de los Riesgos Ergonómicos.....	110
Cuadro N° 11. Ejemplo de Matriz de Riesgos Ergonómicos.....	111
Cuadro N° 12: Identificación de Herramientas que deben ser Reemplazadas.....	112
Cuadro N° 13: Fases de Reconocimiento.....	114
Cuadro N° 14: Actividades para el Desarrollo de la Gestión Participativa.....	118
Cuadro N° 15. Plantilla para Construir los Planes Operativos.....	120
Cuadro N° 16. Matriz para realizar el Análisis F.O.D.A.....	120
Cuadro N° 17. Matriz para Identificar las Necesidades de Mejora.....	121
Cuadro N° 18: Pasos para el Desarrollo de los Círculos de Calidad.....	123

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 01: Recolección de Información.....	62
Tabla N° 02. Recursos (Ergonomía y Seguridad Industrial), y Seguridad Laboral... 65	
Tabla N° 03. Influencia del Reconocimiento del jefe en el Desempeño Laboral.....	66
Tabla N° 04. Ascensos, Promociones y Estabilidad Laboral.....	67
Tabla N° 05. Satisfacción Laboral dentro del Cargo Actual.....	68
Tabla N° 06. Motivación y Rendimiento Laboral.....	69
Tabla N° 07. Evaluación del Desempeño.....	70
Tabla N° 08. Conocimientos, Actitudes y Aptitudes Necesarios.....	71
Tabla N° 09. Perfil Profesional y Perfil del Cargo.....	72
Tabla N° 10. Recompensas y Recursos dentro del Puesto de Trabajo.....	73
Tabla N° 11. Experiencia y Satisfacción Actual, y Proyección a Futuro.....	74
Tabla N° 12. Descripción de la Población.....	75
Tabla N° 13. Zona de aceptación.....	77
Tabla N° 14. Tabla de Probabilidades del Xi Cuadrado.....	78
Tabla N° 15. Frecuencias Observadas.....	78
Tabla N° 16. Frecuencias Esperadas.....	79
Tabla N° 17. Cálculo del Xi – Cuadrado.....	79
Tabla N° 18: Indicadores de Gestión	96
Tabla N° 19. Modelo Operativo de la Propuesta.....	101

Tabla N° 20: Matriz para el Desarrollo del Plan Motivacional.....	106
Tabla N° 21. Ejemplo del Plan de Adquisición de EPP.	113
Tabla N° 22. Matriz de Informe de Evaluación del Desempeño.	116
Tabla N° 23. Plantilla para Construir los Indicadores.....	124
Tabla N° 24: Plan de Acción para la Gestión de Círculos de Calidad.....	125
Tabla N° 25: Indicadores de Gestión para el Cargo de Asesor Comercial.....	126
Tabla N° 26. Administración de la Propuesta.	127
Tabla N° 27. Evaluación de la propuesta.....	128

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

TEMA: La Motivación y el Rendimiento Laboral del Personal de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

AUTOR: Juan Carlos Moreno Ruilova

TUTOR: Ing. Mg. Diego Andrés Carrillo Rosero

RESUMEN EJECUTIVO

Para el presente trabajo investigativo se aplicó una encuesta que permitió explorar la relación existente entre las variables Motivación y Rendimiento Laboral, del personal de la “Corporación Nacional de Telecomunicaciones”. Los resultados inferidos denotan que es determinante la creación de un Plan Motivacional para elevar el Rendimiento Laboral. Por tal razón, se ha tomado en cuenta el estudio de varias teorías motivacionales para su desarrollo, esbozándolas en 4 ejes. Los dos primeros ejes parten de la Teoría Bifactorial de Herzberg, Ergonomía y Reconocimiento. La primera realiza un estudio de la repercusión que tienen las máquinas e implementos utilizados en la salud física y mental de los empleados. El segundo eje, hace referencia al reconocimiento, en donde se necesita de estímulos relacionados con el contenido del cargo para hacer efectivamente su trabajo. El tercer eje, gestión participativa, planteado por Ouchi, en el cual se promueve la toma de decisiones participativa; y finalmente el cuarto eje, de gestión de círculos de calidad planteada por Ishikawa; dicha teoría busca la mejora continua de los procesos organizacionales.

Palabras clave: Motivación, Rendimiento laboral, Recursos humanos, Competencias, Riesgos ergonómicos.

TECHNICAL UNIVERSITY AMBATO
FACULTY OF HUMANITIES AND EDUCATION
CAREER PSYCHOLOGY INDUSTRIAL
BLENDED MODE STUDIES

TOPIC: La Motivación y el Rendimiento Laboral del Personal de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

AUTOR: Juan Carlos Moreno Ruilova

DIRECTOR: Ing. Mg. Diego Andrés Carrillo Rosero

EXECUTIVE SUMMARY

This research work for a survey that allowed us to explore the relationship between motivation and work performance variables, the staff of the "National Telecommunications Corporation". The results inferred denote that it is crucial to create a motivational program to raise the working efficiency. For this reason, it has taken into account the study of several motivational theories for the development of the program, created in for axes. The first two axes are based on the two-factor theory of Herzberg, ergonomics and recognition. The first is responsible for conducting a study of the impact that have the machines and tools used in physical and mental health of employees. The second axis refers to the recognition, where stimulus is needed related to the content of the position to do their job effectively. The third axis, participatory management, raised by Ouchi, in which participatory decision making is promoted; and finally the fourth axis, management quality circles raised by Ishikawa; this theory seeks continuous improvement of organizational processes.

Keywords: Motivation, Job performance, Human resource, Competency, Ergonomic risks.

INTRODUCCIÓN

La administración del recurso más importante de las organizaciones, el capital humano, requiere de la utilización de métodos motivacionales que permitan generar estrategias de Motivación, fomentando la participación, confianza, responsabilidad y empoderamiento de los empleados dentro de la organización; por lo tanto, la Motivación debe ser un eje crucial que fidelice a los empleados, y por ende eleve el Rendimiento Laboral, entregando un resultado final de eficiencia y eficacia empresarial. El presente trabajo investigativo está conformado por seis capítulos que se muestran seguidamente:

Capítulo I. En éste capítulo se muestra la formulación del tema de la investigación, planteando el problema investigativo en relación a las variables Motivación y Rendimiento Laboral, mediante una contextualización que permita la ejecución eficaz del trabajo. Además se incluye un árbol de problemas con sus respectivas causas y efectos que permiten plantear la realidad del sector público de la actualidad. Acto seguido se realiza el análisis crítico, recalcando la importancia de la investigación; finalmente se establece el objetivo general y los objetivos específicos que se desea alcanzar durante el trabajo investigativo.

Capítulo II. En esta etapa se desarrolla la metodología fundamental de la investigación, tomando como referencia los antecedentes teóricos ya establecidos y fundamentados en otros trabajos investigativos, sustentándose en aspectos legales y filosóficos. Se determinan las categorías fundamentales con el gráfico de inclusión de variables que permitirán desarrollar el marco teórico desde una perspectiva de superordinación hasta la subordinación de las variables independiente y dependiente, marcando así el problema en definiciones puntuales, permitiendo que se pueda plantear una hipótesis final.

Capítulo III. Aquí se denota la metodología de investigación que se va a desarrollar, ¿Cómo y con qué se va a investigar? Se estructura la modalidad y tipo de investigación, para posteriormente delimitar la población o muestra con la cual se va a trabajar. Seguidamente, se detalla la operacionalización de las dos variables en estudio, que facilita la obtención de recursos para la investigación pasando de lo general a lo específico, en la exploración de la problemática existente dentro de la CNT.

Capítulo IV. En esta fase se analiza los resultados inferidos mediante la técnica de la encuesta, los cuales fueron obtenidos a través de fuentes primarias, para expresarlos estadísticamente, permitiendo establecer la relación existente entre los objetivos planteados y la hipótesis en cuestión.

Capítulo V. En este paso se procede a desarrollar las conclusiones y recomendaciones obtenidas por medio de la investigación, dando paso al desarrollo de una propuesta para solucionar el problema detectado en la institución.

Capítulo VI. El presente capítulo es el de mayor importancia en el desarrollo de este proyecto investigativo, ya que contiene la propuesta de solución al problema detectado en función al diagnóstico realizado en la CNT. Estableciendo un **Plan Motivacional para mejorar el Rendimiento Laboral del personal de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.** Esta sección está conformada por los datos informativos de la empresa, antecedentes, justificación y objetivos de la propuesta, análisis de factibilidad, fundamentación teórica, metodología, modelo operativo y administración de la propuesta.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. TEMA

“La Motivación y el Rendimiento Laboral del personal de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua”.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Contextualización.

Según **Ponce, R** (2006):

La motivación es el mecanismo más idóneo al momento de incrementar el desempeño laboral, ya que brinda la posibilidad de estimular a los colaboradores para que cumplan sus actividades de una forma satisfactoria, fomentando el bienestar y empowerment, proporcionando un alto rendimiento para la empresa, beneficiándose a sí mismos y a la organización. (Pág. 57)

DIARIO EL TELÉGRAFO (2013), correspondiente a un reportaje del 20 de Julio, manifiesta que:

Las empresas de telecomunicaciones son uno de los sectores más importantes para cualquier país, ya que contribuye al desarrollo económico y social, obligando a pensar en la implantación de tecnologías que se adapten a las necesidades de una estructura básica existente en el desarrollo y crecimiento tecnológico. Según IDC (consultores S. A.), 72% de la población tiene teléfono móvil, mientras 19% cuenta con Internet banda ancha y 17% con servicio de telefonía. El sector de telecomunicaciones cada vez suma más ganancias, pasando a ser la tercera industria más grande y rentable en Latinoamérica, después del petróleo/gas y el comercio. <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/telefonía-movil-registro-mas-de-16-millones-de-abonados.html>

AMÉRICA MÓVIL (2014):

Empresa mexicana perteneciente al magnate Carlos Slim, con más de 339.3 millones de clientes y 173.174 empleados. Es la empresa de telecomunicaciones más grande de América latina, y la cuarta como mayor empleador, presente en 18 países. Opera bajo la marca Claro. Líder en el mercado móvil de México (70,8% de participación de mercado). Utiliza una amplia gama de métodos para capacitar a su personal, como la implementación de cursos que consideran formación técnica, gerencial y de desarrollo humano, abordando tópicos como alta dirección, gestión de tiempo, inteligencia emocional y código de conducta. Se realiza evaluaciones del desempeño anualmente, con la finalidad de enriquecer su desempeño y determinar cuáles son las áreas en las que se debe mejorar. <http://www.americamovil.com/investors/reporte2014>.

TELEFÓNICA (2014):

Empresa de telecomunicaciones española con sede en Madrid. Presente en 24 países, es la compañía más importante de Europa y la quinta del mundo. La marca “Telefónica” se reserva únicamente para el papel institucional de la empresa y para sus tres divisiones geográficas: “Movistar” para España e Hispanoamérica, “O2” para el resto de Europa y “Vivo” para Brasil. Un pilar fundamental para los colaboradores de Telefónica es el establecimiento y medición anual de objetivos. En este programa denominado Gestión del Desempeño aterriza la planificación estratégica a indicadores concretos por cada cargo y colaborador, lo que permite evaluar el desempeño de sus profesionales cada año, determinando perfiles adecuados para ascensos, así como identificando altos potenciales basados en la evaluación y desarrollo de competencias. <http://info.telefonica.es/es/home/>

DIARIO EL COMERCIO (2014), correspondiente al reportaje del 8 de agosto:

El desarrollo de las telecomunicaciones en el Ecuador avanza a pasos agigantados, cada vez son más los usuarios que recurren al servicio de telefonía móvil de acuerdo a sus necesidades y al ritmo de vida que llevan. En el caso de la telefonía fija, ocurre todo lo contrario, así lo explicó Claudio Rosas, intendente nacional de control técnico de la Superintendencia de Telecomunicaciones. Señaló que hasta mayo de 2013 se registraron 16'980.000 abonados en telefonía móvil. De este total, el 68,39% corresponde a Conecel (Claro), 29,49% a Otecel (Movistar) y el 2,12% a CNT (Alegro). Rosas indicó que la telefonía fija es un servicio que viene en declive, que la

penetración en las fijas está en el orden del 15,15%. “Esto significa que 15 personas de cada 100 habitantes tienen teléfono convencional, pero en el caso de la telefonía móvil estamos llegando al 110%, es decir, existen varias personas que tienen más de un celular”. La empresa estatal Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT S.A, resulta de la fusión de las extintas Andinatel S.A. y Pacifictel S.A, (30 de octubre del 2008). El 14 de enero del 2010, la CNT S.A, se convierte en empresa pública, y pasa a ser, la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, es la empresa líder en el mercado de las telecomunicaciones del Ecuador. Posteriormente, el 30 de julio del 2010, se oficializó la fusión de la Corporación con la empresa de telefonía móvil ALEGRO, lo que permite potenciar la cartera de productos, enfocando los esfuerzos empresariales en el empaquetamiento de servicios y en convergencia de tecnologías, en beneficio de la comunidad y de nuestros clientes. En el año 2014 CNT tiene 5903 empleados a nivel nacional, de los cuales 5437 son fijos y 466 son a contrato ocasional.
<http://www.elcomercio.com/actualidad/utilidades-telefonica-cnt-ecuador.html>

CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP.

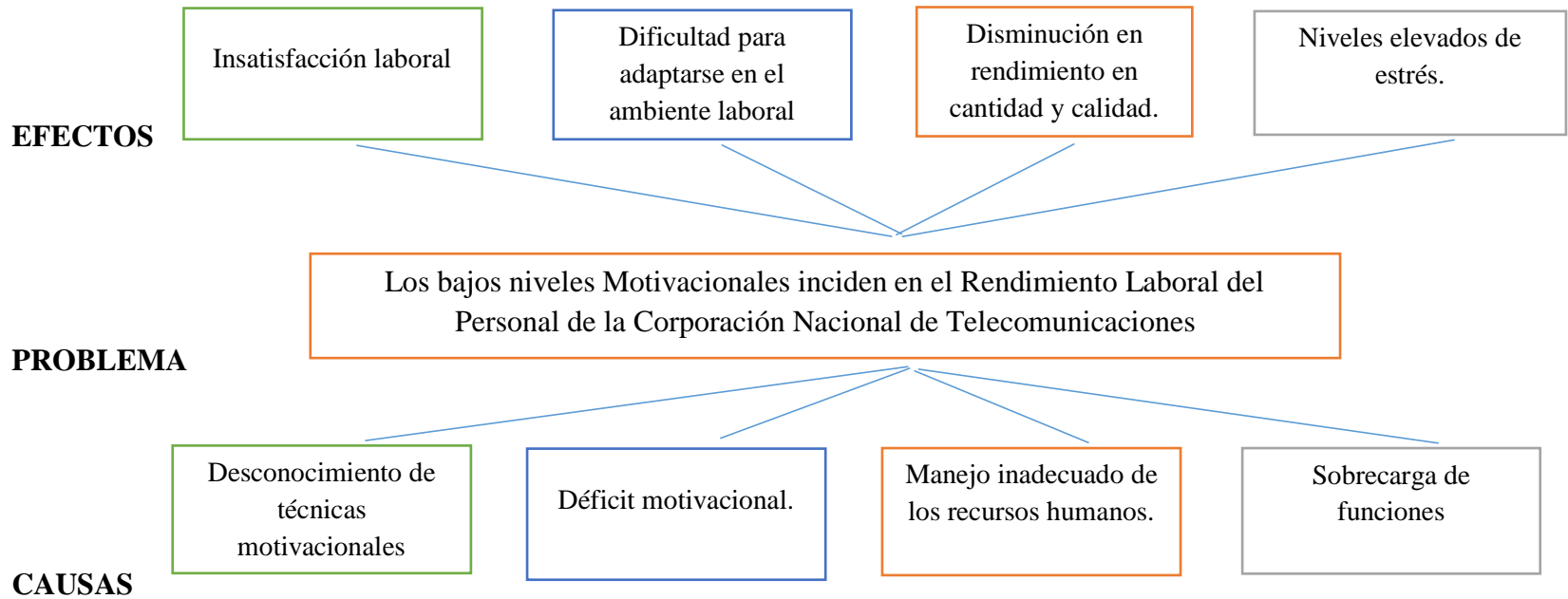
Regional tres. Provincia de Tungurahua (2014):

Coordina a las provincias de Pastaza, Cotopaxi y Chimborazo. En la provincia de Tungurahua Juan José Carrillo, gerente de la CNT EP tiene a su cargo los centros integrados de servicio, agencia Ambato Sur en la Avenida de los Shyris y Chaquitinta, agencia Ambato Centro 2, en la Castillo, entre Rocafuerte y Bolívar y la Agencia Ambato Centro 1 en la Bolívar y Castillo. En las cuales se encargan de proveer de servicios tales como telefonía fija y móvil, además de servicios como internet y televisión por cable.
<http://micnt.com.ec/index.php/aplicaciones-internas-cnt>

Por otra parte, en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, en la actualidad se puede evidenciar que ésta empresa está enfrentando falencias que no le permiten evolucionar correctamente, debido a que no cuenta con un plan motivacional que promueva no solo la evolución de su personal, sino también su capacitación y desarrollo en un plan integral de manejo de recurso humano, afectando directamente el recurso más valioso que posee la institución, el factor humano, disminuyendo el rendimiento laboral, limitando su crecimiento institucional.

1.2.2. Árbol de Problemas.

Grafico N° 01: Árbol de Problema



Fuente: Corporación Nacional de Telecomunicaciones.

Elaborado por: Moreno Ruilova Juan Carlos (2015).

1.2.3. Análisis Crítico.

El problema principal que se desea investigar son los bajos niveles motivacionales y su incidencia en el Rendimiento Laboral del personal de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, del Cantón Ambato, provincia de Tungurahua, llegando a la conclusión que existen un sinnúmero de fuentes que están dificultando el normal desarrollo de su personal, produciendo un efecto contraproducente en la organización, ocasionando cuantiosas pérdidas debido a que afecta directamente al cliente interno y externo de la misma.

Por el insuficiente número de capacitaciones existe el **desconocimiento de técnicas motivacionales**, originando una **insatisfacción laboral** en los partícipes de dicha empresa, extendiéndose hasta llegar al punto tal que se presenta un bajo rendimiento imposibilitando su evolución tanto individual como organizacional.

Acto seguido, por el **déficit Motivacional** provocado por la movilidad dentro de los puestos de trabajo en los centros integrados de servicio CIS, se manifiesta el efecto en la **dificultad para adaptarse en el ambiente laboral** disminuyendo su eficiencia y eficacia.

Concomitantemente por el **manejo inadecuado de los recursos humanos** existe **disminución en el rendimiento en cantidad y calidad** en dicha empresa, exhibiendo el efecto en la atención al cliente interno y externo.

Finalmente, por la inadecuada descripción de puestos de trabajo existe **sobrecarga de funciones**, exteriorizando sus efectos como **niveles o grados elevados de estrés** en su personal, resultando el *burnout* como consecuencia final.

1.2.4. Prognosis.

Las dificultades que podrían presentarse si no se solucionan los problemas sobre los bajos índices de Motivación y Rendimiento Laboral del personal de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones podría ser desastroso, pues habría la posibilidad de incrementar sus efectos negativos, lo cual limitará el rendimiento cuali – cuantitativo a nivel individual y grupal, acto seguido la administración y el departamento de recursos humanos no tendrán claro cuáles son los medios que se podrían utilizar para superar ésta problemática, limitándolos en la toma de decisiones adecuadas, cuyo resultado se verá reflejado en los niveles de rendimiento por debajo del estándar esperado; además existe la posibilidad de extenderse a los departamentos que no poseen problemas, por lo que se recomienda trabajar en la resolución de estos apremios inmediatamente.

1.2.5. Formulación del Problema.

¿Cómo incide la Motivación en el Rendimiento Laboral del personal de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, del cantón Ambato, provincia de Tungurahua?

1.2.6. Preguntas Directrices.

- ¿Cuál es el nivel de Motivación que existe actualmente en el personal de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones del Cantón Ambato?
- ¿Cuáles son las condiciones actuales de desempeño laboral que presenta el personal de dicha institución?
- ¿Qué tipo de estrategias motivacionales se deberían aplicar para mejorar el Rendimiento Laboral de los colaboradores de la empresa antes mencionada?

1.2.7. Delimitación del Problema:

1.2.7.1. Del Contenido.

Campo: Psicología

Área: Organizacional

Aspecto: Motivación – Rendimiento Laboral

1.2.7.2. Delimitación Espacial.

La presente investigación se realizará con el personal de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, de la regional tres, con sede en el Cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

1.2.7.3. Delimitación Temporal.

El presente trabajo investigativo se realizará durante el periodo de Abril – Noviembre del 2015.

1.3. JUSTIFICACIÓN.

Es **importante** porque con una adecuada Motivación se espera que el Rendimiento Laboral de los colaboradores de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones cumpla con el estándar esperado y por ende se cumplan los objetivos y metas empresariales. La Motivación en sí debe ser observada desde varias aristas, orientándose hacia múltiples actividades, tomando en cuenta las diferencias de cada individuo, y sus distintas formas al motivarse.

Es de **interés** por cuanto al contar con una asistencia efectiva gracias a un personal motivado, la colectividad gozará de una prestación adecuada de servicios, con calidad

y calidez, considerando que es una empresa pública y su mejora se logra con un personal altamente motivado y empoderado, se debe prestar particular atención al estudio de los factores motivacionales y sus efectos en el Rendimiento Laboral.

Es **novedosa** por que anteriormente no se tienen registros de estudios sobre Motivación en el Rendimiento Laboral en los colaboradores de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, por ende este trabajo permitirá a los gerentes y directivos tomar decisiones acertadas que consientan el empoderamiento del personal, buscando técnicas y métodos que ayuden en la prevención y resolución de los problemas de desmotivación y bajo Rendimiento Laboral, sirviendo como ejemplo para las demás entidades públicas por tener los más bajos índices de problemáticas en sus filas.

La presente investigación tendrá un **impacto** social positivo si se logra el acometido de mejorar el bienestar de los colaboradores a través de la Motivación, ya que se verá un beneficio directo en sí mismos, sus familias y por ende en la sociedad que los rodea.

Es **factible** ya que se cuenta con los instrumentos necesarios para su estudio e investigación, existe la predisposición del personal involucrado, el apoyo del departamento de recursos humanos y de la dirección de la empresa en cuestión, facilitando información sobre los problemas que generan desmotivación en sus integrantes, consintiendo el trabajar con dichas causas para encaminar procesos que permitan mejorar su calidad de vida.

1.4. OBJETIVOS.

1.4.1. Objetivo General.

Determinar la incidencia de la Motivación en el Rendimiento Laboral del personal de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, del cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

1.4.2. Objetivos Específicos.

- Diagnosticar el nivel motivacional existente dentro de la organización.
- Analizar si las evaluaciones de desempeño laboral cumplen con los estándares esperados.
- Diseñar una propuesta que permita la implementación de estrategias motivacionales, que promuevan el Rendimiento Laboral del personal de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.

Una vez revisados los diferentes repositorios de las universidades del país, en el repositorio de la Universidad Técnica de Ambato, se han encontrado los siguientes temas relacionados con la Motivación y el Rendimiento laboral, los cuales se desarrollan en diferente contexto al tema investigado.

La tesis de tema *“LA Motivación y su incidencia en el Desempeño Laboral de los colaboradores del área operativa en el Gobierno Municipal del cantón Píllaro, provincia de Tungurahua”*, autoría de Robalino Cujano Ana Isabel (2013), cuyo objetivo general es *“Determinar cómo la motivación incide en el desempeño laboral en el área operativa del gobierno municipal del cantón Santiago de Píllaro en la provincia del Tungurahua”*; del cual el aporte para el presente trabajo es la conclusión que se detalla a continuación; *“La investigación permitió medir los niveles motivacionales y los elementos que emplea la institución para estimular a sus dependientes. Los datos obtenidos indicaron que los colaboradores del área operativa presentan disminuidos niveles motivacionales a causa de su bajo salario, deficiencia en la comunicación interpersonal, mengua de estimulación laboral, entre otros; perjudicando la normal realización de sus labores cotidianas, dando como resultado un clima laboral inadecuado y la disminución de su productividad”*.

Además la tesis de tema *“El Síndrome de Burnout (deterioro profesional) y su impacto en el Rendimiento Laboral de los colaboradores de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A. 2012-2013”*. Autoría de, Sigcha González Fausto Jonathan (2012), cuyo objetivo general es *“Estimar la prevalencia y factores asociados del Síndrome de Burnout (deterioro profesional) y su impacto en el Rendimiento Laboral de los colaboradores de la empresa eléctrica provincial Cotopaxi ELEPCO”*. El mismo que brinda un excelente aporte para el desarrollo de este proyecto investigativo, contribuyendo con la siguiente conclusión; *“Mediante las investigaciones realizadas se ha tratado de concientizar sobre el daño que puede producir el Burnout, hasta el punto de llegar a incapacidad laboral o la muerte de quien la padece. Para su estudio se tomó un muestreo de 198 personas de diferentes departamentos, en los cuales no se detectó la existencia del síndrome, sin embargo, se encontró una fase de estrés laboral distinto, el cual se puntúa alto en agotamiento emocional y despersonalización y deficiente autorrealización laboral y personal”*.

Finalmente la tesis de tema *“Análisis de Riesgos Psicosociales y su incidencia en el Rendimiento Laboral de los empleados de la Planta Industrial Cedal S.A. durante el período de Octubre 2012 – Abril 2013”*, cuya autoría es de, Bautista Carrillo Fanny Renata (2012), con el objetivo general de *“Analizar los Factores Psicosociales que inciden en el rendimiento laboral de los trabajadores de la Planta Industrial CEDAL S.A. en el año 2012”*, del que el aporte para la presente se describe mediante la siguiente conclusión: *“El cuestionario SUSESO ISTAS 21, permite determinar la presencia de riesgos psicosociales entre sus empleados, mejorando una intervención adecuada sobre éstos riesgos, resaltando que en la dimensión de exigencias psicológicas y estima cuenta con un elevado porcentaje exposición a estos factores de riesgo. Mediante la aplicación y obtención de resultados del instrumento SUSESO ISTAS 21, se encontró cuáles son las áreas a reforzar y qué medidas se deben implementar, ante la presencia de dichos riesgos”*.

Los estudios encontrados servirán como fuente para la búsqueda y toma de información en el desarrollo del presente proyecto de investigación, pues apoyan el desarrollo científico e investigativo, brindan pautas y herramientas de trabajos, los cuales nos servirán como punto de partida para alcanzar el objetivo deseado. Concomitantemente, al ya existir trabajos desarrollados en otros contextos pero que se relacionan con las variables de esta investigación demuestran que es factible el estudio de las mismas.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.

El enfoque de la presente investigación se ubica en el paradigma crítico – propositivo, ya que no sólo busca establecer las causas y efectos de la problemática, sino que también desea plantear alternativas de solución a la misma.

El problema identificado en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones se manifiesta en un constante cambio y evolución, debido a diversos factores que afectan el desarrollo de su personal, por ejemplo, la competencia cada vez más amenazante, los acelerados cambios sociales y culturales, y un mundo globalizado.

La investigación es crítica ya que se apoya en la investigación científica, pretendiendo mejorar la calidad de vida de los seres humanos en cuestión, tomando en cuenta los esquemas mentales ya establecidos que tiene una sociedad y los difícil que es tratar de cambiarlos, lo cual explica la dificultad que es introducir planes motivacionales y estimulaciones que mejoren en rendimiento laboral del personal.

Es propositiva, ya que permitirá establecer propuestas o alternativas de solución a la problemática en estudio; analizando las variantes, podemos vislumbrar las dificultades por las cuales tienen que atravesar los empleados de la institución antes mencionada, la incidencia que tiene la motivación en el rendimiento laboral y el cumplimiento de metas laborales y personales.

Dicho enfoque es también epistemológico, debido a que mediante ésta investigación se pretende conocer el comportamiento del ser humano dentro de su trabajo, tomando como punto de partida los diferentes paradigmas psicosociales y culturales del entorno, tratando de plantear un programas motivacional que permitan elevar los factores motivacionales y perfeccionar el desempeño laboral de dependientes de la CNT.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.

Según la **CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR** (2008), en su sección octava de la ley de Trabajo y seguridad social, manifiesta que:

El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado. (Artículo 33).

De acuerdo con la **OIT, ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO** (2001), en el capítulo 7, “Desarrollo de los Recursos Humanos”, en las normas generales denota que, “*En virtud del Convenio sobre desarrollo de los recursos humanos, 1975 (núm. 142) el Estado parte deberá adoptar y llevar a la práctica políticas y programas completos y coordinados en el campo de la orientación y la formación profesionales, estableciendo, particularmente mediante los servicios públicos del empleo, una estrecha relación entre la orientación y la formación profesionales y el empleo. Tales políticas y programas deberán tener en cuenta las necesidades y posibilidades en materia de empleo, la fase y el nivel de desarrollo y otros objetivos económicos, sociales y culturales, y deberán aplicarse mediante métodos adaptados a las condiciones nacionales. Esas políticas y programas, que tienen por mira mejorar la aptitud del individuo, deberán alentar y ayudar a todas las personas en un pie de igualdad y sin discriminación, y deberán establecerse e implantarse en colaboración con las organizaciones de empleadores y de trabajadores. Deberán establecerse y desarrollarse sistemas abiertos, flexibles y*

complementarios de enseñanza y de formación y se deberán ampliar gradualmente los sistemas de orientación y formación profesional”. Aunado a esto se menciona, “La Recomendación sobre desarrollo de los recursos humanos, 1975 (núm. 150) es actualmente objeto de un proceso de actualización a fin de tener en cuenta la evolución del mundo del trabajo en general y, en particular, de la contribución de las tecnologías de la información y la comunicación para brindar formación a mayor número de personas a menor costo. La Conferencia Internacional del Trabajo, en 2000, decidió que las cuestiones consideradas en una revisión de la Recomendación sobre desarrollo de los recursos humanos, 1975 (núm. 150) deberían tratar de lo siguiente:

- 1) atender las necesidades de formación y educación en el mundo moderno del trabajo, tanto en los países en desarrollo como desarrollados, y la promoción de la equidad social en la economía mundial;*
- 2) fomentar el concepto de trabajo decente por medio de una definición del cometido de la educación y la formación;*
- 3) promover la educación permanente y la mejora de la empleabilidad de los trabajadores del mundo, y responder a los retos económicos.*

Según la **LOSEP, LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO** (2010), en su Título tercero, “Del Régimen Interno de Administración de Talento Humano”, Capítulo 1, de los “DEBERES, DERECHOS Y PROHIBICIONES”, en los, “DEBERES DE LAS O LOS SERVIDORES PÚBLICOS”, en los siguientes literales explica que:

- h) “Ejercer sus funciones con lealtad institucional, rectitud y buena fe.*
 - j) Someterse a evaluaciones periódicas durante el ejercicio de sus funciones”.*
- (Capítulo 22).

Concomitantemente, en los, “DERECHOS DE LAS SERVIDORAS Y LOS SERVIDORES PÚBLICOS”, expresa que:

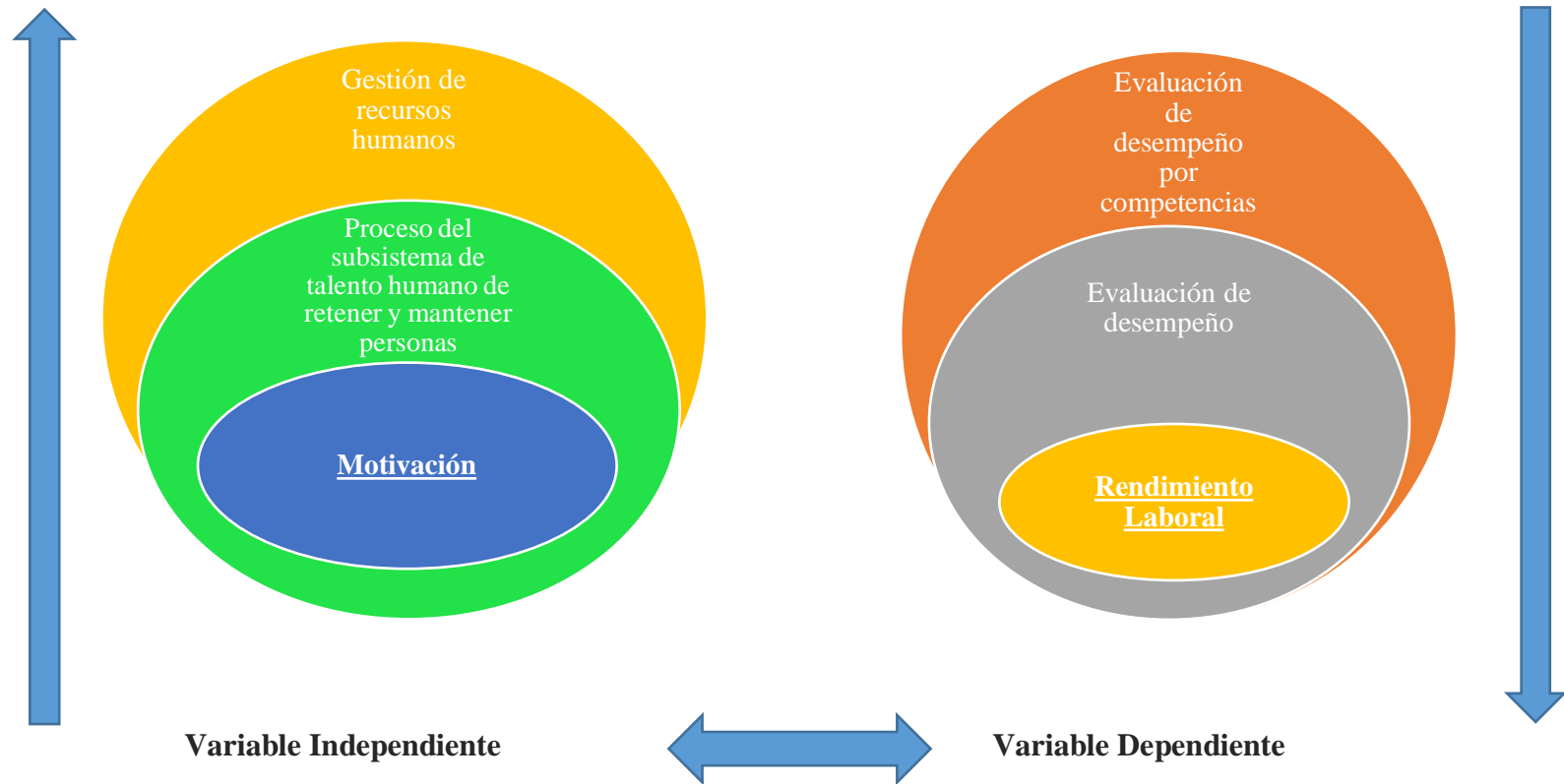
- l) Desarrollar sus labores en un entorno adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.*
- q) Recibir formación y capacitación continua por parte del Estado, para lo cual las instituciones prestarán las facilidades.*
- r) Los demás que establezca la Constitución y la ley. (Artículo 23).*

De acuerdo con el **PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR** (2013 – 2017), Anexo 12.1 “Matriz de Políticas y Lineamientos Estratégicos”, el objetivo 9: “Garantizar el trabajo digno en todas sus formas”, señala que: “*Fortalecer los esquemas de formación ocupacional y capacitación articulados a las necesidades del sistema de trabajo y al aumento de la productividad laboral*”. Adjuntamente los siguientes literales indican:

- a. Fomentar la capacitación tanto de trabajadores y trabajadoras, como de personas en búsqueda de trabajo, con el objeto de mejorar su desempeño, productividad, empleabilidad, permanencia en el trabajo y su realización personal.*
- c. Fortalecer la normativa para el desarrollo de la formación ocupacional y capacitación para el trabajo, superando formas estereotipadas o sexistas de ocupación laboral.*
- h. Promover la cultura de excelencia en el sector público a través de la formación y la capacitación continua del servidor público.*
- i. Incluir en los programas de capacitación para el trabajo, instrumentos que permitan la recuperación, fortalecimiento y transferencia de conocimientos, tecnologías, buenas prácticas y saberes ancestrales, en la producción de bienes y servicios. (Sección 9.5).*

2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.

Grafico N° 02: Categorías Fundamentales.



Fuente: Corporación Nacional de Telecomunicaciones.
Elaborado por: Moreno Ruilova Juan Carlos (2015).

2.4.1. Variable Independiente.

Motivación

Gráfico N° 03: Constelación de Ideas de Variable Independiente

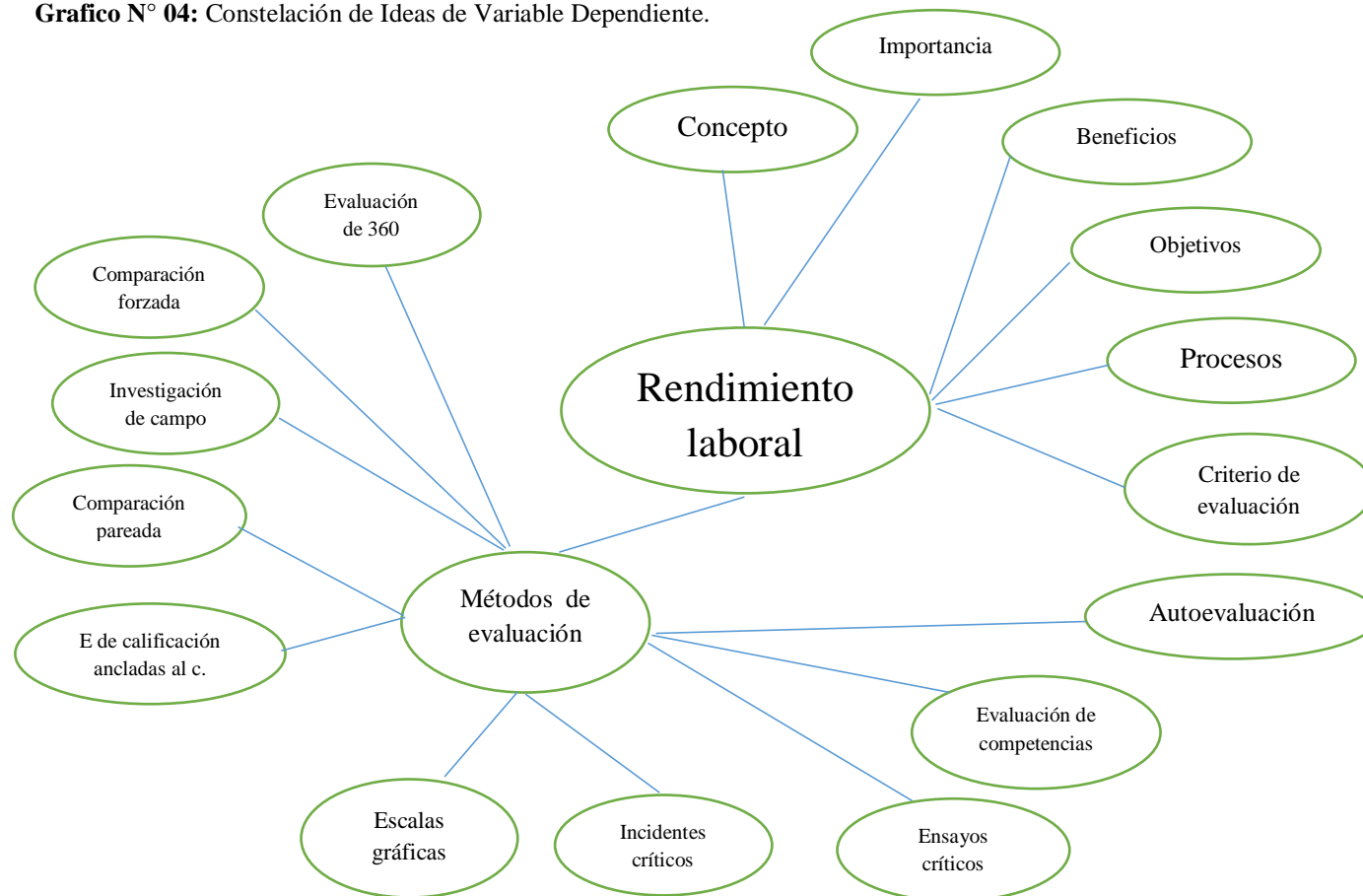


Fuente: Categorización de Variables.
Elaborado por: Moreno Ruilova Juan Carlos (2015).

2.4.2. Variable Dependiente.

Rendimiento Laboral

Gráfico N° 04: Constelación de Ideas de Variable Dependiente.



Fuente: Categorización de Variables.

Elaborado por: Moreno Ruilova Juan Carlos (2015).

Variable Independiente.

2.4.1.1. Motivación.

A decir de **Gelabert, M.** (2010), la motivación: *“Impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano, originando que se desencadene el proceso de motivación, debido a un estímulo externo o interno. Ante éste estímulo la persona reaccionará de una manera u otra, dependiendo de su patrón de comportamiento”*. (Pág. 86).

Según afirman **Martínez, S; Palmero, M.** (2008), La motivación es un concepto que utilizamos para detallar las fuerzas existentes en un individuo, iniciando un comportamiento en el mismo. *“Son fuerzas que permiten la ejecución de conductas destinadas a modificar o mantener el curso de vida de un organismo, mediante la obtención de objetivos incrementando la posibilidad de supervivencia, tanto en el plano biológico como en el plano social”*. (Pág. 2).

Luthans, F. (2008), manifiesta que:

La motivación laboral es el impulso que ínsita a los seres humanos a actuar de cierta forma, dependiendo de dos factores; los factores higiénicos o de mantenimiento, los cuales son extrínsecos y los elementos motivacionales o satisfactorios, los cuales son intrínsecos, cuya presencia o ausencia puede elevar o disminuir los niveles de satisfacción de los colaboradores. (Pág. 166)

González, M; Olivares, S. (2003), comentan que:

La motivación laboral comprende tanto los procesos individuales que le llevan a un trabajador a actuar y que se vinculan con su desempeño y satisfacción en la empresa, como los procesos organizacionales que influyen para que tanto los motivos del trabajador como los de la empresa vayan en la misma dirección. La motivación es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación, y que el grado de ella varía entre las personas e individualmente, según el momento y la manera en que cada empleado valida los estímulos de la organización como satisfactores de sus necesidades. (Pág. 79).

De acuerdo con **Chiavenato, I.** (2009), se entiende que la motivación es un concepto difícil de establecer, debido a que los seres humanos se motivan de formas diferentes, dependiendo de la personalidad de cada uno. Al investigar cuales son los factores motivacionales, se encontró que para que haya motivación se necesita que se rompa una relativa estabilidad física o psicológica del hombre, dando como resultado el inicio del ciclo motivacional, el cual tendrá como objetivo regresar a dicha estabilidad. Implica necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas. (Pág. 102).

Importancia de la Motivación

En concordancia con el criterio de **Alles, M.** (2007), *“La motivación es esencial para el buen funcionamiento de una empresa. Una organización puede tener la mejor tecnología y el equipamiento más adecuado, pero si su personal no se siente motivado, tales recursos no serán tan productivos como deberían”*. (Pág. 282, 283)

Adicionalmente, la motivación juega un papel muy importante, debido a que para que los empleados realicen bien sus tareas deben estar altamente motivados. El área administrativa debe tomar las decisiones adecuadas al momento de motivar a sus empleados, para que con el tiempo la motivación no tenga que provenir del exterior, sino del interior de cada colaborador, al realizar bien su tarea o trabajo, logrando mejorar su rendimiento laboral.

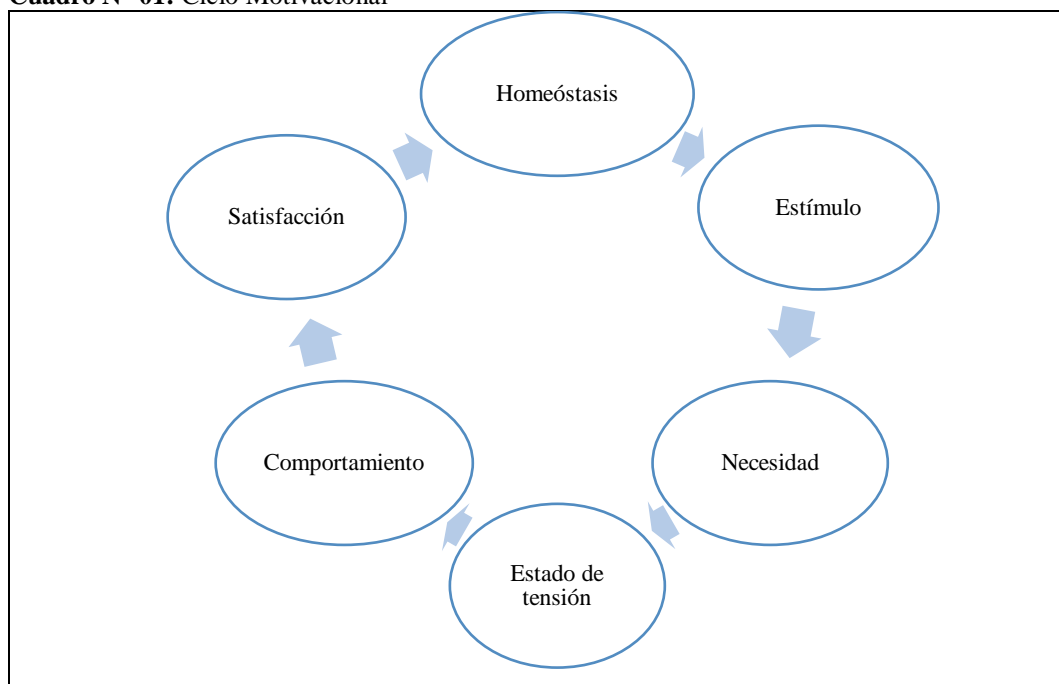
Ciclo Motivacional

Krieger, M; Franklin, E. (2011), aseguran que, el ciclo motivacional es un proceso que inicia cuando se produce una necesidad, fuerza dinámica y persistente que impulsa al sujeto hacia un comportamiento en específico para satisfacer dicha necesidad. *“Cuando aparece una necesidad, esta rompe el estado de equilibrio orgánico, produciendo un estado de tensión, insatisfacción e inconformismo;*

incentivando al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y desequilibrio”. (Pág. 92).

Cuando las acciones ejecutadas son eficaces, la persona obtiene la satisfacción de su necesidad, eliminando la tensión provocada por ella. Cuando el ser humano satisface su necesidad, su condición física o psicológica regresa a un estado relativo de tranquilidad, volviendo a la homeóstasis, hasta que ésta sea rota nuevamente por otra necesidad insatisfecha.

Cuadro N° 01: Ciclo Motivacional



Fuente: Krieger, M; Franklin, E. (2011).

Elaborado por: Moreno Ruilova Juan Carlos (2015).

Factores de la Motivación

En motivación podemos encontrar factores internos o intrínsecos y externos o extrínsecos.

A. Los factores Intrínsecos

De acuerdo con **Marshal, J.** (2010), *“los factores o motivos intrínsecos se generan internamente, además son motivadores que la persona relaciona con la tarea o el empleo mismo”*. Al estar motivado intrínsecamente, el ser humano experimenta sensaciones o sentimientos de compromiso, de éxito y realización; es decir, piensa que obtuvo algo nuevo de una experiencia vivida, conjuntamente con la satisfacción de haber alcanzado un objetivo personal o laboral. Por lo tanto estos componentes nacen cuando surge una necesidad psicológica que debe ser saciada o satisfecha. Se pueden clasificar en:

- 1. Necesidades. Son esenciales para conservar la vida y para nutrir el crecimiento y bienestar:**
 - *Hambre y sed*
 - *Competencia y pertenencia*
- 2. Cogniciones. Sucesos mentales tales como:**
 - *Pensamientos*
 - *Creencias*
 - *Expectativas*
 - *Autoconcepto*
- 3. Emociones. Son fenómenos subjetivos, fisiológicos, funcionales y expresivos de corta duración que nos prepara para reaccionar en forma adaptativa.**
 - *Sentimientos. Descripciones subjetivas de la expresión verbal.*
 - *Disposiciones fisiológicas. Manera en que nuestro cuerpo se moviliza en sentido físico para cumplir con las demandas de una situación.*
 - *Función. Es específicamente lo que queremos lograr en ese momento.*
 - *Expresión. Como comunicamos públicamente nuestra experiencia emocional a los demás.* (Pág. 83).

En conclusión a lo citado anteriormente, los factores motivacionales intrínsecos son los procesos por los cuales el ser humano encuentra un deseo o necesidad interno que debe ser satisfecho, al romperse un relativo equilibrio físico o mental (Homeostasis). Los motivos o factores internos pueden ser de desarrollo personal, sentimental, de éxito, creencias, pensamientos, necesidades físicas, de estima, etcétera.

B. Los factores Extrínsecos:

Marshal, J. (2010), menciona que, los motivadores extrínsecos o exteriores son palpables y visibles para los demás, *“se refiere a la influencia que recibe el ser humano de su entorno, de cómo es moldeado y adaptado para funcionar en un determinado medio social”*. Los factores motivacionales exteriores son necesarios para incorporar colaboradores a las empresas y permitir que estos se queden en ella. *“Se usan con frecuencia para estimular a los trabajadores a alcanzar un nivel más alto o a lograr nuevas metas, ya que los pagos adicionales están condicionados a un mejor desempeño”*. Dichos elementos proceden de los estímulos y resultados del entorno que rodea a la persona, tales como:

- *“Alimento*
- *Dinero*
- *Atención*
- *Becas*
- *Aprobación*
- *Promociones*
- *Tendencia a evitar el castigo”*. (Pág. 83)

Tonando en cuenta el criterio anterior, los factores extrínsecos son estímulos físicos que provienen del exterior, del entorno que rodea a un ser humano, y de la influencia que este recibe del mismo, y de las actividades que debe realizar para satisfacer dichas necesidades hasta regresar a una aparente calma.

Deseo de Reconocimiento y de Valor.

Para **Alles, M.** (2007), el deseo de reconocimiento es la necesidad de los sujetos, de ser valorados y reconocidos como personas, tomando en cuenta sus características individuales y no simplemente ser vistos como un grupo de objetos de trabajo; este es un importante factor al momento de realizar sus habituales tareas, reflejándose en su rendimiento laboral. *“Los empleados desean que se les valore*

sus capacidades y habilidades, y de un modo u otro desean tener posibilidades de desarrollo”. Al momento de tratar de motivar a los colaboradores es importante conocer su individualidad y que cada ser humano tiende a motivarse de formas diferentes, dependiendo de la personalidad de cada uno. *“Personalidad se refiere a aquellos patrones de conducta duraderos y recurrentes que hace a los individuos únicos, su forma de hablar, de caminar, su aspecto, su conversación y sus valores y conflictos interiores contribuyen todos a conformar la personalidad”*. (Pág. 283).

¿Cómo Podemos Motivar a los Demás?

A decir de **Dubrin, A.** (2007), la Motivación tendría dos significados: el primero es una introspección que impulsa a alcanzar un objetivo, y el segundo es la acción ejecutada para que una persona haga lo que otra le plantea hacer. Para realizar su trabajo, las personas deben motivar a sus subordinados, compañeros, o incluso a sus clientes. Por lo tanto, es esencial desarrollar habilidades o técnicas motivacionales que permitan realizar un mejor trabajo, el cual no sería posible si solo dependiera de los demás. Además, *“El espíritu fundamental de la motivación humana es el interés propio. Este principio se conoce con el nombre de “¿Qué gano yo con ello?” piense en su propia experiencia”*. Para tratar de motivar a las personas y que estas se esfuercen por realizar una actividad, dicha persona posiblemente necesite conocer que beneficio obtendrá a cambio. Acto seguido, se debe tener en cuenta el nivel de intensidad del deseo o motivo que se está tratando de compensar.

Una persona puede estar altamente motivada, medianamente motivada o muy poco motivada, dependiendo de la intensidad con que desee lo que se le ofrece. Las necesidades más comunes son:

- *La necesidad de tener éxito*
- *La necesidad de poder*
- *La necesidad de pertenencia a algo*
- *La necesidad de autonomía*
- *La necesidad de ser tenido en gran estima*
- *La necesidad de seguridad y protección*

➤ *La necesidad de justicia.* (Pag. 170).

En función de lo expuesto, se puede concluir que, para motivar a los seres humanos se debe encontrar cual es la necesidad que debe ser satisfecha, y la intensidad que tiene dicha necesidad. Además conocer que se le puede dar a la otra persona para que satisfaga su necesidad y ¿qué se gana a cambio? Por dicha aportación. El método más común para motivar a una persona es la modificación de su comportamiento, mediante la aplicación de recompensas y castigos, como lo manifiesta Skinner en su teoría del condicionamiento operante.

Teorías de la Motivación.

Las primeras Teorías sobre la Motivación.

En concordancia con **Judge, T; Robbins, S.** (2010), la década de 1950 fue un periodo fructífero para el desarrollo de los conceptos o teorías relacionados con la motivación. *“Durante este periodo se formularon cuatro teorías concretas que, aunque han sido duramente atacadas y cuestionadas en la actualidad en cuanto a su validez, siguen siendo probablemente las explicaciones mejor conocidas de la motivación de los empleados”*. Al hablar sobre las teorías motivacionales se recalca que las que aparecieron inicialmente son las precursoras de las teorías contemporáneas; actualmente el área administrativa aun las sigue utilizando para explicarse los factores motivacionales de los colaboradores. Entre estas teorías tenemos las siguientes:

1. *Teoría de jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow.*
 2. *Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg.*
 3. *Teoría de las necesidades de David McClelland”*
 4. *Teoría X y Y de McGregor*
 5. *Teoría del condicionamiento operante de Burrus Frederic Skinner*
 6. *Teoría Existencia, Relación y Crecimiento (ERC), de Clayton Alderfer.*
 7. *Teoría de las expectativas de la motivación Víctor Vroom.*
- (Pág. 76).

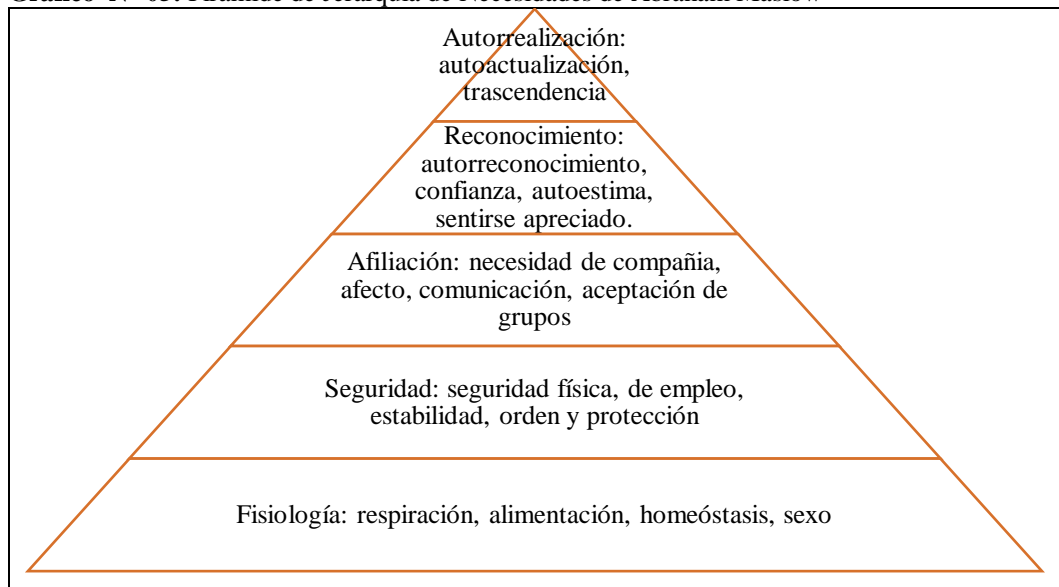
Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow

De acuerdo con **Robbins, S.** (2004), las teorías de las necesidades (jerarquía de necesidades) de Abraham Maslow, se basan en que los motivos del comportamiento de las personas residen en su propio ser. Según Maslow, la fuerza motivacional proviene de necesidades que existen internamente. Dichas necesidades se encuentran en una pirámide, distribuidas de acuerdo a su grado de importancia, desde las necesidades más básicas (necesidades primarias), hasta las más complejas (necesidades secundarias). Dichas necesidades se describen a continuación:

- *Necesidades fisiológicas: La homeóstasis, la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal, las necesidades de sexo, la maternidad, etc.*
- *Necesidades de seguridad: defensa y protección de daños físicos y emocionales. Necesidad de estabilidad, orden y protección, etc.*
- *Necesidad de sociales: Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano: afecto sensación de formar parte de un grupo, aceptación y amistad. .*
- *Necesidades de estima: también conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Factores internos de estima, como el respeto por uno mismo, autonomía y realizaciones así como los factores externos de estima como posición, reconocimiento y atención. .*
- *Necesidades de auto-realización: también conocidas como de autoactualización, que se convierten en el ideal para cada individuo. es el impulso por convertirse en lo que uno es capaz de ser. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento y potencial al máximo. (Pág. 156).*

Se entiende que las teorías de las necesidades o jerarquía de las necesidades como las propone Maslow, son de las primeras teorías motivacionales que aparecieron en los años 50, pero aún en la actualidad siguen siendo tomadas en cuenta, debido a su relevancia e importancia. Dicha teoría se enfoca en la satisfacción de las necesidades humanas, desde las más básicas (alimento, reproducción), hasta las más complejas (deseo de reconocimiento – autorrealización), en donde se afirma que las segundas no pueden ser satisfechas mientras no se satisfagan las primeras. Maslow ubica estas necesidades en una pirámide, ubicando las de menos relevancia en su base, y las más importantes en su cima.

Gráfico N° 05: Pirámide de Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow



Fuente: Robbins, S. (2004).

Elaborado por: Moreno Ruilova Juan Carlos (2015).

Teoría de los dos Factores Motivacionales de Herzberg

Por otra parte **Newstrom, J.** (2007), compara las teorías motivacionales de Maslow y Herzberg. Abraham Maslow basa su teoría en la jerarquía de necesidades de las personas, direccionado las necesidades hacia su interior. Herzberg sustenta su investigación en el entorno y el trabajo de las personas, es decir hacia su exterior. Según este último, la motivación de los humanos depende de dos factores:

- Los factores higiénicos o de mantenimiento, que pueden producir insatisfacción, son los aspectos laborales que se relacionan con el medio ambiente externo. Por ejemplo.
 - a. Las políticas empresariales
 - b. La calidad de la supervisión técnica
 - c. Relaciones interpersonales con el supervisor
 - d. El salario, el status y la estabilidad en el trabajo
 - e. La vida personal del colaborador
 - f. La infraestructura de la organización. (calefacción, instalaciones eléctricas).

- Los elementos satisfactorios o motivacionales, son factores cuya presencia pueden elevar los niveles de motivación. Están concatenados con el contenido del puesto. Los componen:
 - a. El logro de metas
 - b. El reconocimiento
 - c. El progreso
 - d. El trabajo en sí.
 - e. La calidad del colaborador para el aprendizaje.
 - f. El compromiso del empleado por los resultados.

Herzberg afirmó que ***“no estar satisfecho no es lo mismo que estar satisfecho”***, ya que al realizar una investigación para identificar los factores que influyen en un trabajador para que se sienta satisfecho o no en su trabajo, dedujo que los motivadores producen satisfacción, pero su ausencia no se traduce necesariamente en insatisfacción. Es decir que cuando un empleado cumple una meta o con un trabajo autorrealizante se siente bien, pero cuando no cumple con dicha condición, no quiere decir que se siente mal consigo mismo.

Herzberg comenta que los factores higiénicos no son factores decisivos para limitar o influir en el comportamiento de los empleados. ***“La expresión Higiene refleja con exactitud su carácter preventivo y profiláctico, y muestra que solo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio”***. Cuando los factores higiénicos son correctos, simplemente permiten evitar la insatisfacción, debido a que su influencia no permite mejorar los niveles de satisfacción en el área laboral permanentemente. Cuando son insuficientes producen insatisfacción, y se los llama factores de insatisfacción. Estos dos factores se diferencian debido a que los factores motivadores son intrínsecos y los de mantenimiento o higiénicos son extrínsecos. (Pág. 105).

La teoría de las Necesidades de David McClelland

Adicionalmente **Alles, M.** (2007), menciona que, la teoría de las necesidades de McClelland se basa en tres tipos de necesidades:

- Necesidad de logro: enfatiza la necesidad de la persona por conseguir su meta y demostrar su competencia o maestría.
- Necesidad de pertenencia o afiliación: es el interés que tiene el individuo por las relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás.
- Necesidad de poder: recalca la necesidad de ejercer control y poder en el trabajo personal, o en el trabajo de sus compañeros. Es el deseo de influir en el comportamiento de los otros y hacer que actúen de forma distinta a como hubiesen actuado por sí mismos.

“McClelland y sus colaboradores sostienen que es posible enseñarles a las personas a aumentar sus necesidades de logro, y en consecuencia, a mejorar su desempeño”. Un individuo puede tener necesidades y mostrarlas de forma abierta o encubierta; un trabajador que desee un cargo o posición de mayor autonomía, por ejemplo, tal vez se esfuerce más cuando la circunstancia se le brinde con un puesto que le consienta actuar con mayor autonomía. Una persona puede sentirse motivada por las tres necesidades, en mayor o menor medida; sin embargo, al momento de efectuar un determinado acto, suele estar motivada por una de ellas solamente. (Pág. 290).

Teoría X e Y de Douglas McGregor.

Concomitantemente **Robbins, S.** (2004), expresa que, en la teoría X e Y de Douglas McGregor existen dos versiones diferentes de los seres humanos. Uno negativo en esencia, llamado teoría X, y el otro básicamente positivo, denominado teoría Y. Después de realizar investigaciones sobre la forma en la cual el área administrativa interactúa con el personal, McGregor llegó a la conclusión que, *“los puntos de vista que aquéllos tenían de la naturaleza de los seres humanos se*

basaban en ciertas agrupaciones de suposiciones y tendían a moldear su comportamiento hacia los trabajadores de acuerdo con ellas". En concordancia con la teoría X, a los dependientes de una organización no les gusta trabajar, son perezosos, declinan las responsabilidades y tienen ser obligados a desarrollar sus labores. Sin embargo, en la teoría Y, los gerentes consideran que los trabajadores sienten gusto al momento de realizar su trabajo, poseen alta creatividad, buscan responsabilidades y son independientes. McGregor propuso que, *"la toma de decisiones participativa, trabajos responsables que plantearan retos y buenas relaciones grupales, como enfoques que maximizarían la motivación de un empleado, modificarían las acciones propias, en concordancia con la teoría Y, logrando que hayan trabajadores más motivados"*. (Pág. 178).

Teoría del Condicionamiento Operante de Burros Frederic Skinner

Por otra parte **Judge, T; Robbins, S.** (2009), expresan que, el condicionamiento operante, conocido como instrumental, llamado en la actualidad como Análisis Experimental de la Conducta (AEC), el cual fue desarrollado por el psicólogo neoconductista B.F. Skinner. *"Es la teoría psicológica del aprendizaje que explica la conducta voluntaria del cuerpo, en su relación con el medio ambiente, basados en un método experimental"*. Es decir, que ante la presencia de un estímulo, se provoca una respuesta voluntaria, esta puede ser reforzada de forma positiva o negativa ocasionando que la conducta operante se fortalezca o debilite. Expresa que las acciones pasadas de una persona causan variaciones en las acciones futuras a través de un proceso cíclico, el cual se entiende de la siguiente forma: *"Enfoque ante la motivación que se basa en la ley del efecto, es decir, la idea de que la conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida, mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas tiende a ser eliminada"*. De acuerdo con Skinner, dichos refuerzos se conocen como: Primarios (incondicionados), Secundarios (condicionados) y Generalizados:

- **REFORZADORES PRIMARIOS:** *Son aquellos que no dependen de la historia del sujeto, sino de las características biológicas; son comunes a todos los sujetos de la especie y tienen un carácter altamente adaptativo, guardando relación directa con la supervivencia del sujeto y la especie.*
- **REFORZADORES SECUNDARIOS:** *Al contrario que los Primarios, éstos no tienen relación directa con la supervivencia y dependen, más bien, de la historia individual del sujeto.*
- **REFORZADORES GENERALIZADOS:** *Son todos aquellos reforzadores que mientras más son presentados no reducen su efectividad, sino que, se mantiene. Son independientes de la intensidad o frecuencia que tienen y tienen una relación estrecha con la historia individual.*

Los dos tipos de refuerzos básicos en la teoría de skinner son:

- **REFUERZO POSITIVO:** *Este tipo de refuerzo provoca que la presencia de ellos aumente la probabilidad de una conducta, es decir, que añadir un estímulo al entorno trae consigo que esa respuesta aumente o se repita en el futuro.*
- **REFUERZO NEGATIVO:** *Se llama refuerzos negativos al aumento de probabilidad de una conducta, como consecuencia de la omisión de un estímulo”. (Pág. 180).*

Teoría Existencia, Relación y Crecimiento (ERC), de Clayton Alderfer

Según los autores **Matteson, M; Ivancevich, J; Konopaske, R.** (2006), al realizar un estudio sobre la teoría ERC: Existencia, Relación y Crecimiento, perteneciente a Clayton Alderfer. Opinan que, *“Alderfer trató de replantear la jerarquía de las necesidades de Maslow para que fueran más acordes con las investigaciones experimentales”*. Dicha jerarquía se conoció con el nombre de la teoría ERC (Existencia, Relación y Crecimiento):

- Existencia. Necesidades que pueden ser saciadas por elementos tales como: comida, aire, agua, suelo y condiciones laborales.
- Relaciones. Necesidades compensadas por relaciones sociales e interpersonales relevantes.
- Crecimiento. Necesidades satisfechas por un individuo que hace aportaciones creativas o productivas.

“A diferencia de la teoría de Maslow, Alderfer no supuso que estas necesidades existieran en una jerarquía rígida, sino que un individuo se centraría de manera simultánea en las tres categorías de necesidades”. (Pág. 143)

Teoría de las Expectativas de la Motivación Víctor Vroom

De acuerdo con las investigaciones planteadas por **Krieger, M; Franklin, E.** (2011), basados en la teoría de Vroom, se entiende que, la relevancia de diversas necesidades y motivaciones propias de cada individuo, asumiendo una apariencia más prudente que los enfoques de Maslow y Herzberg. Conjuntamente coincide con la concepción de armonía entre los objetivos y es coherente con el sistema de la administración por objetivos. En esta teoría Vroom expone un modelo de expectativa de la motivación fundamentado en objetivos intermedios y graduales (medios) que conllevan a un objetivo final. Según este modelo, *“la motivación es un proceso que regula la selección de los comportamientos como resultados que presentan una cadena de relaciones entre medios y fines”.* De ese modo, cuando las personas buscan un resultado intermedio (por ejemplo incrementar el rendimiento laboral o productividad), están encaminándose hacia los resultados finales (retribuciones monetarias, beneficios sociales, apoyo del supervisor, promociones o aprobación del grupo).

La teoría de Vroom se llama *“modelo situacional de motivación”*, debido a que expone las diferencias entre personas y cargos o puestos de trabajo. Vroom infiere que, *“El deseo del individuo de lograr una elevada productividad está determinada por la suma de las instrumentalidades y valencias de los resultados finales”.* Además concluye que los siguientes aspectos son relevantes en dichos resultados.

- 1. El largo periodo transcurrido entre el desempeño de la persona y el incentivo salarial correspondiente.*
- 2. Las evaluaciones del desempeño no producen distinciones salariales puesto que a los gerentes y evaluadores no les gusta comparar a las personas de bajo desempeño y que no están dispuesta a que se les prive de los incentivos a recibir un mejor desempeño.*

3. *La política salarial de las empresas está ligada a las políticas gubernamentales o a convenciones laborales, genéricas y amplias, que buscan regular los salarios para neutralizar el efecto de la inflación.*
4. *El perjuicio general por la antigua teoría de las relaciones humanas respecto del salario en sí y de las limitaciones del modelo del HOMOECOMICUS, difundido por la escuela de la administración científica de Taylor y que aquella tanto combatió. Este perjuicio todavía existe en la actualidad y parece transformar en algo vil y sórdido, cuando es una de las razones principales que llevan a las personas a trabajar en las organizaciones. (Pág. 100).*

Teorías Contemporáneas de la Motivación.

Representan el estado actual del pensamiento que explica la motivación de los empleados.

1. Teoría de la evaluación cognoscitiva.
2. Teoría de la fijación de metas
3. Teoría de la autoeficacia
4. Teoría de la equidad/justicia organizativa

Teoría de la Evaluación Cognoscitiva

Según propone **Robbins, S.** (2004), la teoría de la evaluación cognitiva afirma que *“la introducción de recompensas extrínsecas por comportamientos que ya han recibido una recompensa intrínseca debido al gusto asociado con el contenido del trabajo en sí mismo, tiende a disminuir el nivel total de motivación”*. Desde la invención de las teorías motivacionales, se concluyó que *“las motivaciones como el éxito, el logro, la responsabilidad y la competencia, es decir motivadores intrínsecos, son totalmente independientes de los motivadores extrínsecos”*. Los dos factores motivacionales no interfieren ni se afectan entre sí. Sin embargo, esta teoría afirma todo lo contrario, señala que al momento de dar una recompensa a un trabajador con un objeto extrínseco cuando presenta un comportamiento deseado para la organización, se disminuye el deseo o interés de ese empleado por la obtención de recompensas intrínsecas del trabajo en sí mismo. Esta teoría ha recibido mucho apoyo de un gran grupo de investigadores, también

ha recibido diversas críticas, debido a que emplea una metodología poco consistente, por la inadecuada interpretación de los resultados.

En resumen esta teoría bien puede tener una aplicación en el trabajo que se lleva a cabo en la organización, pero ésta es limitada; ya que la mayor parte de los trabajos, que son realizados por los niveles inferiores de la organización, no son lo bastante satisfactorios para colmar el elevado interés intrínseco. En el caso de los puestos gerenciales y los profesionales de nivel alto, estos generalmente brindan bajas recompensas intrínsecas. En conclusión se puede decir que esta teoría sería aplicable a trabajos organizacionales ni exageradamente desabridos, ni extremadamente interesantes. (Pág. 170)

Edwin Locker y la Teoría de las Metas

Tal como señalan **Krieger, M; Franklin, E.** (2011), La teoría de las metas expuesta por el psicólogo Edwin Locker establece que, *“las personas se imponen metas con el fin de lograrlas. Para lograr la motivación de los trabajadores, éstos, deben poseer las habilidades necesarias para llegar a alcanzar sus metas”*. Es aquí donde Loker señala a la motivación como un papel central de las intenciones de las personas al desarrollar una tarea. El nivel de esfuerzo que impondrán los sujetos para alcanzar un objetivo está directamente relacionado con el logro que estos persigan, es decir, mientras más grande es el objetivo, mayor esfuerzo utilizarán para alcanzarlo y más elevado será su nivel de satisfacción cuando lo logren. Esta teoría propone que, el deseo e intensidad de dicho deseo es la primera fuerza motivacional, determinante al desarrollar un esfuerzo para ejecutar un trabajo. Las investigaciones realizadas sobre esta teoría han permitido formular conclusiones relevantes para la motivación del comportamiento desde el punto de vista empresarial.

- El establecimiento de metas claras incrementa el desarrollo del trabajo, contrapuestamente a las situaciones donde no se ofrecen metas claras.

Mientras más específicos son los objetivos a alcanzar, más efectivos serán. resultan para motivar el comportamiento de los trabajadores.

- La participación de los empleados es otro factor importante, al momento de realizar las tareas, en la delimitación de objetivos y metas; debido que al ser tomados en cuenta mejoran su rendimiento laboral. (Pág. 112).

Teoría de la Autoeficacia.

Judge, T; Robbins, S. (2010), manifiestan que la teoría de la autoeficacia o teoría cognitiva social, también llamada teoría del aprendizaje social, hace hincapié en la creencia que tiene una persona de ser capaz de desarrollar una tarea. Mientras más elevada sea su autoeficacia, más confianza poseerá en su capacidad de tener éxito en la ejecución de su trabajo. Así pues, *“en las situaciones difíciles las personas con una reducida autoeficacia tienen más probabilidades de reducir su esfuerzo o renunciar por completo, mientras que los que tienen una elevada autoeficacia se esforzaran más por dominar el reto”*. Los seres humanos autoeficientes tienen una mejor capacidad para responder a las situaciones negativas con más esfuerzo y motivación. La teoría de fijación de metas y la teoría de autoeficacia, se complementan la una a la otra. Albert Bandura, fue quien desarrollo la teoría de la autoeficacia y afirma que hay cuatro formas de incrementarla.

1. *Dominio mediante la acción. Se obtiene experiencia relevante en la tarea o el trabajo. Si ha podido realizar una tarea con éxito anteriormente, tendrá mayor confianza de volver a realizarlo en el futuro.*
2. *Aprendizaje por terceros. Adquiere más confianza por que observa a otros realizando la tarea.*
3. *Persuasión verbal. Se gana confianza porque alguien le convence de que tiene las habilidades necesarias para tener éxito.*
4. *Entusiasmo. Se gana más confianza porque uno está predispuesto y tiene un mejor desempeño. Cuando el entusiasmo no es relevante a la tarea, entonces perjudica el desempeño.* (Pág. 79).

Teoría de la Equidad/Justicia Organizacional.

Robbins, S. (2004), recalca que, *“Los miembros de la organización suelen comparar el trabajo que aportan con lo que extraen del mismo”*. La teoría da la equidad explica que dichas comparaciones podrían afectar a la motivación de los colaboradores. *“Los empleados comparan lo que ponen en su trabajo (esfuerzo, experiencia, educación, competencias), y lo que obtienen (nivel salarial, subidas, reconocimiento) con lo que ponen y obtienen los demás”*. Se realizan comparaciones con lo que se aporta y se obtiene en relación a los demás. *“Si se percibe que lo que se recibe es igual que lo que reciben los otros existe un estado de equidad; percibimos que nuestra situación es justa y que prevalece la justicia”*. Cuando pensamos que el *ratio* es desigual, experimentamos una tensión de equidad y la cual puede provocar rabia. En contraposición, al momento de considerar que estamos siendo recompensados excesivamente, esta tensión ocasiona culpa. J. Stacy opina que, *“este estado de tensión negativo proporciona la motivación necesaria para hacer algo para corregir la situación”*.

Existen cuatro tipos de referentes para hacer una autocomparación en un empleado.

- 1. Interior propio. Las experiencias que ha tenido el empleado en otro cargo dentro de la misma organización.*
- 2. Exterior propio. Las experiencias que ha tenido el individuo en una situación o cargo fuera de la organización.*
- 3. Interior ajeno. Otro individuo o grupo de individuos dentro de la organización actual del empleado.*
- 4. Exterior ajeno. Otro individuo o grupo de individuos fuera de la organización del empleado. (Pág. 172).*

2.4.1.2. Proceso del Subsistema de Talento Humano de Retener y Mantener Personas.

Según propone **Chiavenato, I.** (2009), El Mantenimiento de talento humano son los métodos usados que permiten implantar situaciones ambientales y psicológicas placenteras para las actividades elaboradas por los colaboradores dentro de la

empresa. *“Incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales, (Médicos, Enfermeras, Ingenieros de seguridad, Especialistas en capacitación de vida, etc.)”* (Pág. 245).

Al hablar de mantenimiento de personas, **Valencia, J.** (2007), explica que:

Este proceso se entiende como la expresión de higiene y seguridad laboral. Significativa función de la dirección de recursos humanos, que engloba temas como; higiene laboral, prevención de accidentes, educación sanitaria laboral y medicina laboral.

- *Higiene: se refiere a las condiciones o prácticas que conllevan a un período de buena salud y prevención de enfermedades laborales.*
- *Seguridad: son las gestiones o pericias que permiten la calidad y seguridad, al momento de realizar un trabajo; es decir, la utilización de los equipos necesarios para evitar accidentes.* (Pág. 249).

De la exposición de los autores, se identifica que, el mantenimiento de personas se refiere directamente a las actividades que se realizan para precautelar la integridad física y mental de los colaboradores dentro y fuera de la organización.

2.4.1.3. Gestión de Recursos Humanos.

Cuesta, A. (2010), afirma que la gestión de recursos humanos es, *“el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito empresarial, influyentes en las personas, buscando el perfeccionamiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, tomando en cuenta la relación directa con el entorno”*. (Pág. 292).

Tal como señalan **Shuller, R; Dolan, S; Valle, R; Jackson, S.** (2007), la gestión de recursos humanos son *“todas las actividades y decisiones que afectan al comportamiento de los individuos al momento de elaborar y ejecutar las estrategias en la empresa”*. (Pág. 31)

De lo expuesto anteriormente se concluye que gestión de recursos humanos son todas las actividades que tienen influencia directa o indirecta en el comportamiento

de los individuos, al momento de realizar y efectuar las estrategias empresariales, además permiten tomar acertadas decisiones para detectar y potencializar las destrezas, conocimientos y experiencias de los empleados.

Variable Dependiente

2.4.2.1. Evaluación de Desempeño por Competencias.

Alles, M. (2006), detalla que al momento de realizar una evaluación por competencias, se lo debe hacer teniendo en cuenta la definición del puesto de trabajo. Si la compañía desarrolla sus actividades con la modalidad de competencias, realizará las evaluaciones en base de las mismas. Las competencias se fijan para la organización en su totalidad, posteriormente por área o departamento y al final por nivel de posición. La evaluación se realizará a los trabajadores de acuerdo con las competencias ya establecidas, tomando en cuenta las competencias relacionadas con el cargo evaluado, y en el nivel en que se necesitan en dicho cargo.

“Cuando la empresa cuenta con definiciones de perfil por competencias se puede realizar una evaluación de desempeño por competencias”. Es decir que no basta con solo utilizar dicho término, la empresa debe contar con un diccionario o catálogo de competencias. *“No es suficiente con solo usar el término, se debe contar con un diccionario o catálogo de competencias y un diccionario o catálogo de comportamientos, para que no haya posibles errores en su aplicación y calificación”.* (Pág. 269).

Para Fernández, J. (2005), la evaluación del desempeño consiste en:

El tratar de mejorar los resultados que obtienen las unidades, los equipos y las personas, en relación a la medición de su actuación mediante una estructura bien definida, comunicada y aceptada de metas, objetivos y estándares de resultados esperados. Pretende reconocer el éxito alcanzado en el logro de los objetivos marcados, orientada sobre los cambios a adoptar para modificar una determinada conducta y hacerla más exitosa. (Pág. 34).

2.4.2.2. Evaluación de Desempeño.

Evaluación del desempeño es un proceso en el cual se estima, aprecia o calcula el valor de algo o alguien, o si bien es el caso, se juzga la forma en la cual un individuo funciona.

Para **Chiavenato, I.** (2009), la evaluación de desempeño es: *“Es un proceso de revisar la acción productiva del pasado para valorar la contribución que el empleado realiza para que se cumplan los objetivos del sistema administrativo”*. El desempeño de los empleados en su lugar de trabajo es situacional, varía de un empleado a otro y de acuerdo a cada circunstancia; según Chiavenato, el desempeño laboral depende de un sinnúmero de condiciones que interactúan en el medio del colaborador. *“Cada ser humano evalúa la relación costo-beneficio para saber cuánto vale la pena el hacer determinado esfuerzo o no”*. (Pág. 245).

Para **Ríos, R.** (2013), la evaluación del desempeño es un proceso juicioso de revisión y evaluación constante del desempeño de un empleado o de un conjunto de ellos. *“Es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada de expresión de juicio acerca del personal de una empresa en relación con su trabajo habitual, que pretende substituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con variados criterios”*. La evaluación del desempeño permite la identificación, medición y gestión del rendimiento del talento humano en las organizaciones. (Pág. 54).

Tomando en cuenta los criterios expuestos anteriormente, la evaluación del desempeño de los colaboradores, presenta pautas a la gerencia y al departamento humano para la oportuna toma de decisiones, tales como promociones, transferencias y desvinculaciones de la empresa. Acto seguido, identifican las necesidades de capacitación y desarrollo de los trabajadores. Finalmente cumplen con el propósito de brindar retroalimentación a los empleados acerca de cómo ve la organización, su desempeño.

2.4.2.3. Rendimiento Laboral.

Cardy, R; Gómez, L; Balkin, D. (2001), toman en cuenta al Rendimiento Laboral como: *“El resultado de múltiples factores, algunos de los cuales están más allá del alcance del trabajador. Es la identificación, medición y gestión del rendimiento de los recursos humanos”* (Cardy, 2001)

Casado, J. (2003) sostiene que:

El desempeño laboral de una persona dentro de una situación determinada supone interpretar la dependencia de los tres factores que lo componen. Por una parte los conocimientos, capacidades o habilidades inherentes a cualquier persona. Por otra el contexto, el ambiente en el que debe desenvolverse el trabajador. Y por último, se debe tomar en cuenta el evaluar la motivación o las actitudes personales del individuo hacia su trabajo. (Pág. 67).

Por su parte, **Robbins, S; Judge, T.** (2010), plantean 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. 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. (Pág. 80)

Chiavenato, I. (2009), expone que el rendimiento laboral se inclina directamente hacia el desempeño de los empleados, prestando especial atención en la personalidad, conducta y potencialidad de cada colaborador. *“Se desarrolla mediante la composición de una serie de juicios de evaluación. Tomando en cuenta su conocimiento, habilidades, experiencia y competencias, apariencia, juicio y capacidad para desarrollar actividades, además de su actitud en la toma asertiva de decisiones”*. Se apoya en indagar las diferentes características que conforman el comportamiento de una persona y en la búsqueda del cumplimiento del logro de resultados. *“El rendimiento es lo que el hombre realiza en una determinada actividad o trabajo. La mayor parte de las personas estaría de acuerdo con que el candidato mejor cualificado debería ser contratado o*

ascendido”. A largo plazo, la vinculación a la empresa de los postulantes mejor cualificados permite que dicha organización sea más efectiva y cumpla con los estándares establecidos en su plan de trabajo. (Pág. 245).

Satisfacción Laboral.

Tal como señala **Alles, M.** (2007), la satisfacción laboral es, *“un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables en base al cual los empleados consideran su trabajo. Es una actitud afectiva, una sensación de relativo agrado o desagrado por algo”*. Esta depende de su entorno cultural y social y con cómo su mundo exterior observa el trabajo y la influencia positiva o negativa que este ejerce. *“La satisfacción laboral surge cuando un empleado obtiene cada vez más información sobre su centro de trabajo; es dinámica y puede declinar aún más rápidamente de lo que se desarrolla; se asocia a la baja o alta rotación de personal”*. (Pág. 283).

Importancia de la Evaluación del Rendimiento Laboral.

Para **Davis, K; Werther, W.** (2008), la evaluación del Rendimiento Laboral es importante, debido a que, *“Es necesario que cada organización cuente con un sistema formal de evaluación del rendimiento laboral, donde cada supervisor y directivo revise el avance, logros y dificultades que cada colaborador tiene en sus áreas de trabajo”*. Este proceso comienza cuando el colaborador, o a la vez, su superior, tienen la necesidad de conocer si el dependiente está cumpliendo o no con los estándares establecidos por la empresa. *“La revisión de resultados debe hacerse por lo general dos veces al año, con el fin de dar oportunidad al empleado de corregir las posibles desviaciones y asegurarse que al final se haya superado la desventura”*. (Pág. 306).

Beneficios de la Evaluación.

Tomando en cuenta los criterios establecidos por los investigadores **Davis, K; Werther, W.** (2008), las evaluaciones del rendimiento laboral son muy importantes en las organizaciones, se la debe realizar para conocer que está funcionando bien, y que necesita atención. Además presenta los siguientes beneficios:

- *Clarificar los objetivos y metas del departamento al que pertenece el empleado.*
- *Que el colaborador conozca hacia dónde va el departamento y la empresa.*
- *Identificar los nuevos proyectos y oportunidades que se le dan al empleado.*
- *Definir claramente y en forma colaborativa los objetivos, indicadores y metas del puesto.*
- *Identificar los recursos que están disponibles para el logro de los objetivos.*
- *Contar con un parámetro documentado por escrito sobre los resultados de cada colaborador, para tomar decisiones sobre el plan de carrera, promociones y remuneraciones.*
- *Contribuir a mejorar la comunicación entre directivos y empleados.*
- *Crear la oportunidad de interacción entre directivos y empleados.* (Pág. 307).

Objetivos de la Evaluación.

Ivancevich, J. (2005), expresa que los principales objetivos perseguidos en la evaluación del desempeño o de rendimiento laboral, permiten conocer al empleado cuáles son sus debilidades y fortalezas, y como puede potencializarlas; además de informarse sobre ciertas normas y lineamientos empresariales, los cuales apoyan el desarrollo del individuo y de la organización.

1. *Desarrollo. Se determina que empleados deben capacitarse más y sirve para evaluar los resultados de los programas de capacitación. Fomenta la relación entre subordinado y supervisor y alienta a estos a observar el comportamiento de aquéllos para ayudarlos.*
2. *Motivación. Alienta la iniciativa, despierta un sentimiento de responsabilidad y estimula los esfuerzos por desempeñarse mejor.*

3. *Planeación de recursos humanos y de empleo. Ofrece información valiosa para los inventarios de habilidades y la planeación de recursos humanos.*
4. *Comunicación. Es la base para un dialogo continuo del supervisor y el subordinado en asuntos relacionados con el trabajo.*
5. *Respeto de la ley. Sirve como defensa legal de los ascensos, transferencias, premios y despidos.*
6. *Investigación de administración de recursos humanos. Útil para validar las herramientas de selección, como los exámenes.* (Pág. 261).

Procesos de la Evaluación.

Al momento de realizar una evaluación de desempeño **Mondy, W.** (2010), plantea que es importante seguir un sistema ordenado de pasos, los cuales permitirán el correcto desarrollo de la evaluación y posteriormente la retroalimentación necesaria para mejorar las falencias encontradas; los cuales son citados a continuación:

1. *“Identificar las metas específicas de evaluación*
2. *Establecer criterios de desempeño y comunicarlos a los empleados.*
3. *Examinar el trabajo realizado.*
4. *Evaluar el desempeño.*
5. *Discutir la evaluación con el empleado. (regresa al paso 2)”* (Pág. 242).

Según **Krieger, M; Franklin, E.** (2011), se debe tomar en cuenta ciertos aspectos esenciales a la hora de realizar una evaluación de desempeño; Por ejemplo el perfil del puesto, es decir, que se evalué el comportamiento del trabajador en función de lo que se espera de él dentro del cargo que desarrolla. Esta evaluación medirá la relación del colaborador con la forma de ejecutar su trabajo, verificando si está cumpliendo o no con los estándares establecidos en el cargo. Para el desarrollo y efectividad de la evaluación se necesita:

1. *Contar con una herramienta de evaluación apropiada. (Cuestionarios e instructivos).*
2. *Capacitar con anticipación a los evaluadores respecto de los temas a estimar, los métodos para llevar a cabo su labor, las técnicas que*

usarán, con el propósito de que realicen una evaluación justa y objetiva de los empleados, y de ello dependerá el éxito o fracaso de la evaluación.

- 3. Definir las características del puesto a evaluar, ya que tanto el evaluador como el evaluado deben tener claros los conceptos que se tomaran como base de la evaluación.**

Al momento de realizar una evaluación, se debe tener en cuenta que no puede ser ejecutada por cualquier persona. Se necesita una preparación previa para asegurar su eficacia, tomando en cuenta factores clave, como el compromiso y responsabilidad, tanto del evaluador como de la persona que es evaluada. De acuerdo con los autores antes mencionados, la evaluación para observar el rendimiento laboral puede ser desempeñada por:

- ***“Un superior***
- ***Los compañeros de trabajo: cada uno de los integrantes de un grupo evalúa el desempeño de los demás.***
- ***Uno mismo (Autoevaluación): cada empleado es responsable de evaluar su propio trabajo y rendimiento”.***

Al terminar cada evaluación es prudente realizar una retroalimentación de la información obtenida a partir de ella, la cual será transmitida al evaluado por medio de su superior inmediato, entregando el resultado final de la evaluación. Esta entrevista posee dos importantes objetivos.

- 1. “Es revisar las principales responsabilidades del puesto de trabajo y cuan bien ha cumplido con ellas el empleado.***
- 2. Es la planeación a futuro, identificar los objetivos que el empleado tratará de cumplir antes de la siguiente revisión”.***

Es de vital importancia plantear que el colaborador y su superior son a quienes les corresponde el establecimiento de dichos objetivos. Por ende, ***“el propósito de la retroalimentación es brindar información a cada empleado acerca de su trabajo y de la manera como lo realiza, motivándolo al mismo tiempo para que pueda mejorar los aspectos en los que el desempeño sea más débil”.*** (Pág. 97).

Establecimiento del Criterio de Desempeño para la Evaluación. (Estándares)

Mondy, W. (2010), afirma que los puntos más relevantes que son tomados en cuenta al momento de realizar una evaluación del rendimiento laboral son:

- *“Rasgos de personalidad. Como las actitudes, la apariencia y la iniciativa, son la base para algunas evaluaciones. Sin embargo estas cualidades pueden ser subjetivas al no estar ligadas con el desempeño en el trabajo y pueden traer problemas legales a la empresa.*
- *Competencias. Incluye un amplio rango de conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad y formas de comportamiento que pueden ser de naturaleza técnica, los cuales están relacionados a las habilidades interpersonales o que se orientan hacia los negocios.*
- *Logro de metas. Los resultados establecidos deben estar dentro del control del individuo o equipo, y deben ser aquellos resultados los que conduzcan al éxito de la empresa.*
- *Potencial de mejoramiento. Las empresas deben poner énfasis en el futuro, incluyendo los comportamientos y los resultados necesarios para desarrollar al empleado y en el proceso lograr las metas organizacionales”.* (Pág. 243).

Métodos de Evaluación al Rendimiento laboral.

Al momento de realizar una evaluación de desempeño se puede contar con una extensa variedad de herramientas de evaluación; de las cuales se han tomado en cuenta las siguientes, por su relevancia y efectividad.

Autoevaluaciones.

Para **Davis, K; Werther, W.** (2008), la autoevaluación es una técnica muy importante, siempre y cuando el objetivo de dicha evaluación sea la superación y desarrollo de los empleados. Cuando los colaboradores ejecutan su autoevaluación casi no existe la posibilidad de actitudes negativas. *“Esta técnica puede ser de gran utilidad para determinar los objetivos personales a futuro, puede utilizarse con cualquier enfoque de evaluación, sea está orientada al desempeño pasado o futuro”.* El punto de mayor relevancia es que existe la participación del colaborador y su intervención es crucial al momento de superar sus falencias y potencializar sus competencias. *“Este proceso no solo permite al empleado*

participe en el proceso de autodesarrollo, sino que también proporciona al supervisor realimentación de primera calidad respecto de lo que debe hacerse para eliminar obstáculos y alcanzar los estándares establecidos por el puesto”. (Pág. 308).

Evaluación de Competencias.

Para **Fernández, J.** (2005), una competencia es una persona que es capaz de desarrollar su actividad profesional de forma efectiva. Es un factor relevante que hace que la persona sobresalga en su desempeño, siendo superior. *“En el ámbito empresarial las competencias se definen como un conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de funciones y/o tareas que integran su ocupación”.* (Pág. 36).

Ríos, R. (2013), asegura que *“la evaluación del desempeño radica en la necesidad de mejorar el talento de las personas y enfocarlas a las necesidades de la compañía, en lo referente al resultado de logros, metas, objetivos o estrategias”.* Esta evaluación facilita la identificación de elementos mínimos requeribles que el empleado debe poseer para desempeñar un puesto de trabajo, o para realizar alguna actividad. La evaluación de competencias de un trabajador involucra conocer si este está o no preparado para la ejecución de una tarea asignada. Por lo cual es necesario utilizar diferentes herramientas que permiten obtener dicha información.

Para conseguir esta información se debe contar con la opinión de los compañeros de trabajo del evaluado, para tener una idea más fiable de su competencia y desempeño. *“Las competencias se sustentan en SABER HACER una tarea, actividad o desempeñar un cargo. Éste se fundamenta en un SABER (información).*

De acuerdo con el autor y en concordancia con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), este proceso debería basarse en cinco etapas:

- 1. Identificación.** *Se refiere a conocer cuáles son las necesidades de mejora de competencias de un trabajador.*

2. **Normalización.** *Hace referencia a la puesta en blanco y negro de estas necesidades, por ejemplo perfiles de cargos, normas de competencias, planes de entrenamiento u otras disposiciones de la empresa de desarrollar actividades que aseguren la impartición de la formación y entrenamiento adecuado para la generación de habilidades y experiencias requeridas.*
3. **Evaluación.** *Aplicar herramientas que permitan tener un juicio de si el colaborador es o no competente.*
4. **Certificación.** *Es la aplicación de una serie de pruebas bajo normas técnicas, procedimientos, etc. que permitan acreditar a un empleado como idóneo o competente en el desarrollo de un cargo o actividad en específico.*
5. **Formación basada en competencias.** *Son los requerimientos del oficio, tarea, actividad o cargo.* (Pág. 55).

La evaluación por competencias es un proceso organizado que permite identificar información, saber el nivel de conocimiento, habilidades y destrezas de un individuo y como mejorarlos. Información importante que indica si una persona, aspirante o trabajador es competente o no competente para desarrollar una tarea, actividad o cargo, basados en su capacidad de aplicar métodos generales y específicos de trabajo, para el logro de objetivos planteados por la organización.

Ensayos Escritos

Judge, T; Robbins, S. (2009), proponen que, *“Es probable que el método más simple de evaluación sea escribir una narración de las fortalezas, debilidades, desempeño pasado, potencial, y sugerencias para mejorar, del empleado”*. Este ensayo no presenta complicaciones al momento de desarrollarlo por su simplicidad, además no se necesita demasiada capacitación para ser ejecutado. *“Sin embargo, con este método una evaluación buena o mala, tal vez sea determinada por qué tan hábil sea el evaluador en cuanto a la escritura y no tanto por el nivel real de desempeño del empleado”*. (Pág. 180)

Incidentes Críticos

Judge, T; Robbins, S. (2009), opinan que, *“Los incidentes críticos se centran en la atención del evaluador en los comportamientos clave que hacen la*

diferencia entre efectuar un trabajo con eficacia y sin ella". Es decir, el encargado de ejecutar la evaluación al evaluado subraya anécdotas que mencionen lo que hizo el empleado en la cual haya sido efectivo. *“La clave es mencionar sólo comportamientos específicos y no rasgos de personalidad definidos vagamente. Brinda un conjunto rico de ejemplos en los cuales el empleado muestra los comportamientos deseables e indeseables y aquellos que requieren mejora”*. (Pág. 180).

Escalas Gráficas de Calificación.

Judge, T; Robbins, S. (2009), señalan que las escalas grafica de calificación es uno de los métodos más antiguos y usados al momento de realizar una evaluación de desempeño. *“En este método, un conjunto de factores de desempeño, tales como la cantidad y calidad del trabajo, profundidad de los conocimientos, cooperación, atención, asistencia, iniciativa, son listados”*. Posteriormente el evaluador debe realizar la tarea de establecer una lista ordenándola en forma ascendente; las escalas señalan cinco puntos, en las que el elemento como conocimiento del trabajo podría calificarse con uno (“poco informado sobre los deberes de su trabajo”), a cinco (“domina completamente todas las fases del trabajo”). No obstante este tipo de evaluación no permite la obtención profunda de información en contraposición de los ensayos y los incidentes críticos. Éstas no necesitan demasiado tiempo para ser ejecutadas, además consienten el análisis y la comparación cuantitativos de los resultados. (Pág. 180).

Escalas de Calificación Ancladas en el Comportamiento.

Al hacer un estudio en los tipos de evaluación, **Judge, T; Robbins, S.** (2009), exponen que, *“Las escalas de calificación ancladas en el comportamiento (ECAC) combinan los elementos principales de los enfoques de calificación por incidentes críticos y la escala gráfica”*. La persona encarga de realizar la evaluación califica a los colaboradores tomando como referencia los conceptos a lo largo de un continuo, sin embargo, los puntos son modelo de la conducta real del

empleado en su puesto de trabajo, en contraste a descripciones o particularidades habituales. *“Los ejemplos de comportamiento relacionados con el trabajo y las dimensiones del desempeño se obtienen pidiendo a los participantes que den ilustraciones del comportamiento específico eficaz e ineficaz con respecto de cada dimensión del desempeño”*. Dichos resultados de comportamientos se convierten posteriormente a un acumulado de extensiones del desempeño, donde cada una posee niveles inconstantes de desempeño. (Pág. 180).

Método de Comparación Pareada

Krieger, M; Franklin, E. (2011), postulan que, en el método de comparación pareada, cada uno de los colaboradores es comparado con los demás integrantes del departamento o equipo que se está evaluando. Este método de evaluación del rendimiento realiza comparaciones entre los trabajadores por parejas. El objetivo primordial del evaluador es elegir cuál de los dos empleados tiene mejor desempeño en el área en la cual se está evaluando. Esta técnica se usa generalmente para evaluar trabajadores de un área o dimensión en específico. (Pág. 94).

Método de Investigación de Campo

Según señala **Chiavenato, I.** (2009), el método de evaluación de campo, es un tipo de evaluación que permite, comunicar un diagnóstico del desempeño del colaborador, a más de realizar una planeación en conjunto con el superior inmediato de su progreso en el puesto de trabajo y en la institución. Al realizar esta evaluación, el problema de mayor dificultad que se presenta en la planeación y desarrollo de recursos humanos en una organización es la necesidad de brindar retroalimentación sobre la información obtenida acerca del real desempeño de colaboradores vinculados, integrados y capacitados de la empresa en cuestión. Si no existiera esta retroalimentación de información, el grupo encargado de realizar las mediciones no estaría preparado para medir, controlar ni acompañar la adecuación y la efectividad de sus labores. Este método puede brindar una gran

variedad de aplicaciones al momento de llevar a cabo las mediciones, *“ya que permite evaluar el desempeño y sus causas, planear junto con la supervisión inmediata los medios para su desarrollo, y sobre todo, acompañar el desempeño del empleado de manera mucho más dinámica que otros métodos de evaluación”*. El método de investigación de campo es de fácil aplicación; creado y desarrollado por los especialistas de las fuerzas armadas estadounidenses durante el periodo de la segunda guerra mundial. (Pág. 238).

Comparación Forzada.

Chiavenato, I. (2009), propone que el método de comparación forzada permite evaluar el desempeño de un colaborador en oposición al desempeño de uno o más empleados. Este método de medición es relativo, debido a que sus resultados no son absolutos. Existen dos tipos de comparación más importantes, y son:

- El ordenamiento por grupo, demanda que la persona que realiza la evaluación ubique a los colaboradores en una categorización peculiar, como en el primer quinto o el segundo quinto. Este método es comúnmente usado para estimular a estudiantes hacia las escuelas de postgrado. Se averigua a los examinadores si es que el educando se localiza en el 5% más alto de la clase o el siguiente 5 %, el subsiguiente 15%, y así continuamente. Sin embargo, la comparación forzada en el ámbito empresarial es diferente, pues se dirige a todos los empleados, no solo a un grupo en específico. Por ende, si el evaluador tiene que calificar a 20 trabajadores, tan solo 4 estarán en la primera quinta parte, y evidentemente, cuatro deben quedar relegados a la quinta parte más baja.
- Por otra parte, el enfoque del ordenamiento individual, admite catalogar a los colaboradores desde el más destacado, que se ubicaría en la cima, hasta llegar al menos eficiente, el cual estaría en el nivel más bajo. Al momento de solicitar que el examinador evalúe a un número en específico de colaboradores, por ejemplo; treinta colaboradores, este enfoque presupone que la diferencia del primero y el segundo es la misma que entre el vigésimo

primero y el vigésimo segundo. No obstante, ciertos colaboradores podrían aglomerarse cercanamente, pero en este tipo de evaluación no se permiten empates. En consecuencia, el resultado es un ordenamiento claro de los empleados, iniciando por el que posee el desempeño más elevado hasta el más bajo. (Pág. 239).

Evaluación de 360 Grados.

Tomando en cuenta la aportación de **Grados, J.** (2011), en cuya investigación manifiesta que la evaluación de 360 grados es la recopilación ordenada de información del desempeño de una persona o de varias personas; proveniente de un número de clientes internos y externos, que se perciben afectados, positiva o negativamente, por el desempeño de estos, que interactúan de forma contigua y su opinión tiene el necesario poder como para provocar cambios en el comportamiento de los sujetos en evaluación. Al hablar de desempeño se refiere a factores cuali - cuantitativos en los procesos de interrelación o del comportamiento del examinado en cuestión, prestando especial atención a los procesos que son los resultados que se producen en la evaluación. Esta evaluación permite medir el éxito que obtienen las organizaciones corporativas por medio de los logros que alcanzan sus departamentos. Es desarrollado por varios partícipes, desde dentro hacia fuera con subordinados, miembros de su mismo nivel jerárquico, clientes internos y externos, etcétera.

La evaluación de 360 grados está aplicándose en:

- 1. Procesos de autodesarrollo y asesoramiento individual. Hace énfasis en el autodesarrollo del individuo y de las herramientas que brinda la organización para lograrlo.*
- 2. Construcción de equipos de alto desempeño. Los resultados al grupo entender y mejorar sus procesos internos y externos.*
- 3. Mejorar el desempeño gerencial. Al incrementarse el número de evaluadores, reduciendo el estrés y concentra al evaluado en su desempeño.*

4. *Planeación estratégica. Al señalar cuales son las áreas de oportunidad que tienen los empleados por desarrollar permite la conformación de planes de desarrollo a nivel individual y grupal.*
5. *Organización del entrenamiento y desarrollo. Facilita el plan de actividades de desarrollo de los miembros de la organización gracias a formatos específicos de tipo tabular que permite el vaciado de la información necesaria para el plan.*
6. *Validación de la capacitación. Debe usarse para asignar criterios de rendimiento en utilidades o mejoras en los procesos producto de esta capacitación.*
7. *Remuneración. Relación que tiene el desempeño con la paga.*
8. *Calidad total de la gerencia. Proceso en el cual la técnica hace importantes aportaciones, satisfaciendo los criterios de mejora continua.* (Pág. 198).

2.5. HIPÓTESIS.

La Motivación sí influye en el Rendimiento Laboral del personal de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES.

2.6.1. Variable Independiente.

Motivación

2.6.2. Variable Dependiente

Rendimiento Laboral.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. ENFOQUE.

La presente investigación está basada en el enfoque cualitativo – cuantitativo. Es cualitativo, porque hace un estudio contextualizado del problema existente en la organización, busca tener una perspectiva hacia dentro de su realidad única e irrepetible, para establecer mecanismos que permitan cambiar esa realidad existente en función de una hipótesis, poniendo énfasis en el proceso de investigación.

Es cuantitativo, debido a que se enfoca en la objetividad de los resultados, trata de explicar el problema a través de una medición controlada; acto seguido, a partir de los datos inferidos en la encuesta trata de generalizar dicha información, para la búsqueda de una alternativa factible de solución al problema.

3.2. MODALIDAD BÁSICA DE INVESTIGACIÓN

Para la elaboración de la presente indagación, se utilizará una modalidad que englobe la investigación de campo, además del suministrado por la bibliográfica documental, para obtener así la información requerida.

3.2.1. Campo

Es de campo, porque la investigación se realizará directamente en el lugar donde se producen los hechos, obteniendo información a través de fuentes primarias, por

medio de encuestas y entrevistas, con la finalidad de que los datos adquiridos sean fiables, los cuales servirán como apoyo en este trabajo investigativo.

3.2.2. Bibliográfica Documental.

El presente trabajo es documental – bibliográfico, debido a que, en función de las variables de investigación se analizarán los criterios de diferentes autores de: 3 tesis y 50 libros, los cuales han sido un apoyo significativo en la realización de este proyecto, con el propósito de detectar, ampliar y profundizar sus diferentes perspectivas.

3.3. NIVELES DE INVESTIGACIÓN

3.3.1. Exploratorio

Es exploratoria ya que permitirá conocer las causas del problema, el cual hasta el día de hoy ha sido desatendido, debido al desconocimiento de técnicas motivacionales, y a su impacto en el Rendimiento Laboral.

3.3.2. Descriptivo

Permite describir ciertas situaciones o hechos, es decir como son o como se manifiestan determinados acontecimientos, tratando de explicar la importancia de las personas y grupos sociales. Además facilitara la descripción de la problemática de la organización, con respecto a la Motivación y su repercusión en el Rendimiento Laboral.

3.3.3. Correlacional

En este proceso la investigación permite enlazar y medir las variables y los escenarios de observación, estableciendo así variaciones o vinculaciones entre uno o más componentes de las variables en cuestión. En este trabajo la asociación de

variables se figura en la correlación de factores de la variable Independiente con la variable dependiente.

3.3.4. Explicativa

Su finalidad es exponer las causas de un fenómeno, investigando el porqué de los hechos mediante el establecimiento de causa-efecto, diagnosticando los factores determinantes de ciertos comportamientos de los colaboradores, realizando un análisis crítico de los datos recopilados a través de una encuesta aplicada al personal de la organización; con el objetivo principal de profundizar en la problemática, tratando de buscar y establecer una posible alternativa para su solución.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. Población

En la presente investigación se tomará en cuenta a toda la población de la organización (111 personas), la cual consta de: 23 administrativos, 63 colaboradores del área financiera y 25 empleados del área técnica u operativa.

3.4.2. Muestra

Para la presente investigación se tomará en cuenta a la totalidad de la población, por lo tanto no se realizará el proceso para obtener el muestreo estadístico.

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3.5.1. Variable Independiente. Motivación

Cuadro N° 02: Operacionalización de Variable Independiente.

Conceptualización.	Categorías.	Indicadores	Ítems.	Técnicas e instrumentos
La Motivación laboral es el impulso que ínsita a los seres humanos a actuar de cierta forma, dependiendo de dos factores; los factores higiénicos o de mantenimiento, los cuales son extrínsecos y los elementos motivacionales o satisfactorios, los cuales son intrínsecos, cuya presencia o ausencia puede elevar o disminuir los niveles de satisfacción de los colaboradores.	Impulso Factores Higiénicos Factores Motivacionales Satisfacción	Proactivo Reactivo Políticas de la compañía. Relaciones interpersonales. Ergonomía y seguridad industrial. Reconocimiento. Progreso. Responsabilidad por los resultados. Condiciones laborales. Trabajo autorrealizante. Autonomía en la toma de decisiones.	¿Los recursos que le provee la empresa en cuanto a ergonomía (sillones cómodos) y en cuanto a seguridad industrial (implementos, señalética, planes de riesgos) cumplen con sus necesidades para sentirse seguros y en un entorno saludable? ¿Cuánto influye en usted el reconocimiento de su jefe y compañeros de trabajo para que realice sus labores con lealtad? ¿Siente usted que su esfuerzo y dedicación personal son reconocidos por las autoridades para ascensos, promociones y su estabilidad laboral? ¿En una perspectiva general cuan satisfecho se siente sobre las condiciones laborales actuales del cargo que ostenta en la empresa? ¿Cuán de acuerdo está con el siguiente enunciado: “cuando estoy motivado mejoro mi rendimiento laboral”?	Técnica: Encuesta. Instrumento: Cuestionario.

Fuente: Luthans, F. (2008). Pág. 166.

Elaborado por: Moreno Ruilova Juan Carlos (2015).

3.5.2. Variable Dependiente. Rendimiento laboral.

Cuadro N° 03: Operacionalización de Variable Dependiente.

Conceptualización.	Categorías.	Indicadores	Ítems.	Técnicas e instrumentos
El Rendimiento Laboral se inclina directamente hacia el desempeño del personal, prestando especial atención a la personalidad, conducta y potencialidad, de cada uno; desarrollándose mediante la composición de una serie de juicios de evaluación, tomando en cuenta sus conocimientos, habilidades, experiencias y competencias al momento de desarrollar sus actividades y en la toma asertiva de decisiones... en búsqueda del logro de resultados.	Desempeño del Personal. Competencias Asertividad Logro de Resultados.	Frecuencia Tipos Índices Críticos Conocimientos Actitudes Aptitudes Autonomía Empoderamiento Responsabilidad Satisfacción laboral Compromiso.	¿Está usted de acuerdo con el siguiente enunciado? “En mi última evaluación del desempeño obtuve una calificación excelente (superior a nueve sobre diez)” ¿Al momento de desempeñar su trabajo, considera que tiene los conocimientos, actitudes y aptitudes necesarias para desempeñarse de acuerdo a lo que la empresa espera de usted? ¿Su perfil profesional (título, experiencia), es consistente con el cargo que usted ocupa en la empresa? A su criterio, ¿su nivel de responsabilidad es consistente a las recompensas que obtiene y a los recursos con los que cuenta para desempeñar su trabajo? ¿Conforme a su experiencia dentro de la empresa y de acuerdo con su nivel de satisfacción actual, cuan comprometido se siente para continuar laborando dentro de la misma en los próximos cinco años?	Técnica: Encuesta. Instrumento: Cuestionario.

Fuente: Chiavenato, I. (2009). Pág. 245.

Elaborado por: Moreno Ruilova Juan Carlos (2015).

3.6. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Tabla N° 01: Recolección de Información

PREGUNTAS BÁSICAS.	EXPLICACIÓN.
1. ¿Qué?	Aplicación del instrumento de investigación para indagar las causas que generen los factores motivacionales.
2. ¿Para qué?	Para conseguir los objetivos específicos de ésta investigación.
3. ¿Dónde?	En la Corporación Nacional de Telecomunicaciones.
4. ¿Cuántas veces?	Una sola vez.
5. ¿Quién?	Juan Carlos Moreno
6. ¿Cuándo?	Desde Abril del 2015 – Junio del 2015
7. ¿En qué situación?	Durante el desarrollo de la investigación.

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Moreno Ruilova Juan Carlos (2015)

La presente investigación será realizada de tal manera que se pueda vincular las dos variables con cada categoría, indicador, ítem y aplicación, facilitando el desarrollo del presente trabajo, además permitirá elaborar un instrumento adecuado para la aplicación de una encuesta al personal de la organización en cuestión, favoreciendo la obtención de la información requerida.

3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

En este paso se debe realizar la elaboración del instrumento, el cual facilitará la obtención de la información requerida para la investigación; dicho instrumento constará de preguntas cerradas, las cuales tendrán como opciones de respuesta cuatro alternativas:

- Totalmente
- Mucho
- Poco
- Nada.

Las preguntas deben ser claras y no tendenciosas, puesto que al ser una encuesta se debe mantener la mayor objetividad posible, para obtener información verídica y proceder a su aplicación.

Después de su aplicación se debe realizar la tabulación de la información, elaboración de pasteles o gráficos estadísticos.

Posteriormente el análisis e interpretación de los datos obtenidos, y finalmente las conclusiones y recomendaciones.

Una vez ejecutados todos estos pasos se tendrá la información necesaria para plantear una posible propuesta de solución a la problemática existente.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se desarrollará el análisis e interpretación de los resultados estadísticos, obtenidos a través de fuentes primarias, acentuando la tendencia o relación fundamental en contexto con los objetivos e hipótesis planteados, lo cual otorgará la información necesaria sobre el objeto de investigación, dando como consecuencia un extenso análisis con respecto al ambiente que rodea a la institución en torno a las dos variables en estudio.

Esta encuesta se aplicó con la finalidad de desarrollar el tema de tesis sobre Motivación y Rendimiento Laboral del personal de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, del Cantón Ambato; este trabajo investigativo se ejecutó en el mes de Junio de 2015, las encuestas constan de un banco de 10 preguntas, con opciones de respuesta múltiples (anexo 01). Dichas encuestas fueron aplicadas a toda la población (111 colaboradores) de la empresa, entre el área administrativa, financiera y operativa.

4.1. TABULACIÓN DE DATOS

Una vez obtenida la información requerida, los datos fueron procesados y tabulados para luego ser analizados e interpretados de manera estadística. En la tabulación de resultados se debe tomar en cuenta el número de personas encuestadas, la cantidad de veces que respondieron en cada opción (totalmente, mucho, poco y nada) y el porcentaje final que esto representa.

Pregunta 1. ¿Los recursos que le provee la empresa en cuanto a ergonomía (sistema, humano-máquina-ambiente) y en cuanto a seguridad industrial (implementos, señalética, planes de riesgos) cumplen con sus necesidades para sentirse seguros y en un entorno saludable?

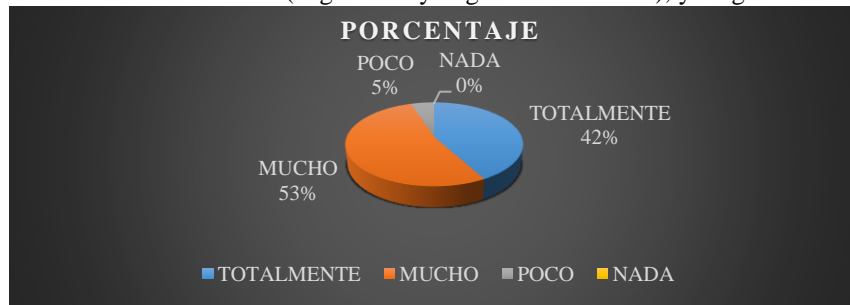
Tabla N° 02. Recursos (Ergonomía y Seguridad Industrial), y Seguridad Laboral.

RESPUESTAS	ENCUESTAS	PORCENTAJE
TOTALMENTE	46	42%
MUCHO	59	53%
POCO	6	5%
NADA	0	0%
TOTAL	111	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Moreno Ruilova Juan Carlos (2015).

Gráfico N° 06. Recursos (Ergonomía y Seguridad Industrial), y Seguridad Laboral.



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Moreno Ruilova Juan Carlos (2015).

Análisis

El 42% de la población encuestada respondió que se encuentra totalmente satisfecha con los recursos que entrega la empresa, el 53% siente que la seguridad industrial es favorable, y un 5% está poco satisfecha con los equipos que poseen.

Interpretación.

De acuerdo con los datos obtenidos, se puede interpretar que la mayoría de los encuestados se sienten seguros con los recursos que les otorga la empresa, sin embargo, un menor porcentaje expresa que su satisfacción laboral no alcanza el nivel esperado, por lo cual es necesario mejorar los recursos en cuanto a ergonomía y seguridad industrial dentro de la organización.

Pregunta 2. ¿Cuánto influye en usted el reconocimiento de su jefe y compañeros de trabajo para que realice sus labores con lealtad?

Tabla N° 03. Influencia del Reconocimiento del jefe en el Desempeño Laboral.

RESPUESTAS	ENCUESTAS	PORCENTAJE
TOTALMENTE	42	37%
MUCHO	52	47%
POCO	13	12%
NADA	4	4%
TOTAL	111	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Moreno Ruilova Juan Carlos (2015).

Gráfico N° 07. Influencia del Reconocimiento del Jefe en el Desempeño Laboral.



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Moreno Ruilova Juan Carlos (2015).

Análisis.

El 37% de los participantes de la encuesta están totalmente de acuerdo en que el reconocimiento por parte del jefe incide directamente en su desempeño laboral, el 47% se encuentran muy de acuerdo, y una minoría del 16% respondió que no es necesario que su trabajo sea reconocido por los demás, para desarrollarlo bien.

Interpretación.

El índice de necesidad de reconocimiento es elevado, lo cual indica que los colaboradores necesitan de constantes refuerzos por parte de su jefe o compañeros de trabajo para que desarrollen sus labores con lealtad hacia la empresa. Es importante desarrollar herramientas que permitan a los empleados encontrar Motivación intrínseca y eliminar la dependencia de ser reconocidos por los otros.

Pregunta 3. ¿Siente usted que su esfuerzo y dedicación personal son reconocidos por las autoridades para ascensos, promociones y su estabilidad laboral?

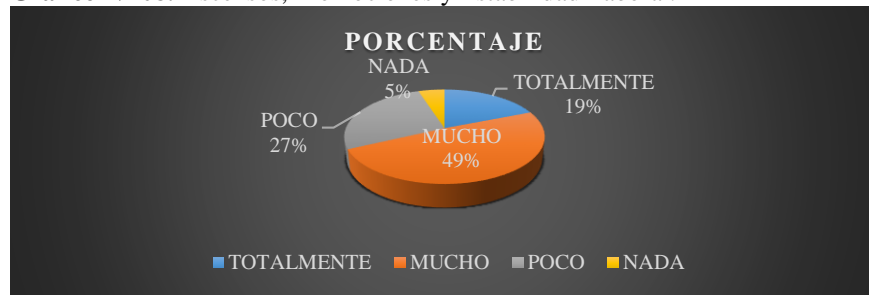
Tabla N° 04. Ascensos, Promociones y Estabilidad Laboral.

RESPUESTAS	ENCUESTAS	PORCENTAJE
TOTALMENTE	21	19%
MUCHO	54	49%
POCO	30	27%
NADA	6	5%
TOTAL	111	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Moreno Ruilova Juan Carlos (2015).

Gráfico N° 08. Ascensos, Promociones y Estabilidad Laboral.



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Moreno Ruilova Juan Carlos (2015).

Análisis.

Una minoría del 19% de los empleados está totalmente de acuerdo en que sí son tomados en cuenta para cubrir las vacantes de la empresa; mientras que, el 49% siente que sus esfuerzos son muy reconocidos cuando buscan ser ascendidos o promovidos dentro de la organización; por otra parte el 27% restante está poco de acuerdo y el 5% está en desacuerdo con las políticas de promoción laboral

Interpretación.

Un porcentaje importante de la población encuestada coincide en que la planificación desarrollada para las promociones y ascensos es la adecuada, sin embargo, el porcentaje restante considera que al existir un puesto vacante dentro de la organización, sus esfuerzos y dedicación no son suficientes para ser tomados en cuenta para cubrir dichas vacantes.

Pregunta 4. ¿En una perspectiva general cuan satisfecho se siente sobre las condiciones laborales actuales del cargo que ostenta en la empresa?

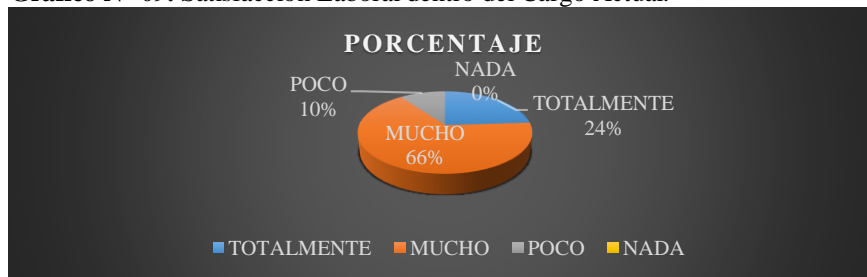
Tabla N° 05. Satisfacción Laboral dentro del Cargo Actual.

RESPUESTAS	ENCUESTAS	PORCENTAJE
TOTALMENTE	27	24%
MUCHO	73	66%
POCO	11	10%
NADA	0	0%
TOTAL	111	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Moreno Ruilova Juan Carlos (2015).

Gráfico N° 09. Satisfacción Laboral dentro del Cargo Actual.



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Moreno Ruilova Juan Carlos (2015).

Análisis.

El 24% respondió que está totalmente de acuerdo con sus condiciones laborales actuales; sin embargo, el 66% ratificó que las condiciones laborales no alcanzan el nivel satisfacción óptimo y un 10% está poco de acuerdo con dichos contextos.

Interpretación.

La mayoría de colaboradores indican que se sienten bien, sin embargo no alcanzan el nivel esperado en cuanto a satisfacción en relación con sus condiciones laborales existentes, lo cual implica que se debe mejorar aspectos como el desarrollo de competencias, remuneraciones y el estilo de liderazgo que se maneja actualmente, debido a que en el largo plazo podrían afectar el nivel de reciprocidad que el colaborador siente hacia la organización, pudiendo éste buscar nuevas alternativas de trabajo.

Pregunta 5. ¿Cuán de acuerdo está con el siguiente enunciado: “cuando estoy motivado mejoro mi rendimiento laboral”?

Tabla N° 06. Motivación y Rendimiento Laboral.

RESPUESTAS	ENCUESTAS	PORCENTAJE
TOTALMENTE	65	59%
MUCHO	39	35%
POCO	7	6%
NADA	0	0%
TOTAL	111	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Moreno Ruilova Juan Carlos (2015).

Gráfico N° 10. Motivación y Rendimiento Laboral.



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Moreno Ruilova Juan Carlos (2015).

Análisis.

Según los datos obtenidos, el 59% de los dependientes contestó que está totalmente de acuerdo en que la Motivación incide en el Rendimiento Laboral, un 35% está muy de acuerdo y un 6% manifestó que está poco de acuerdo.

Interpretación.

De acuerdo con el trabajo investigativo desarrollado, se observó que casi la totalidad de los colaboradores consideran que la Motivación incide en el Rendimiento Laboral, lo cual indica la importancia de trabajar en este punto para que exista la automotivación necesaria que permita alcanzar el desempeño óptimo de cada empleado y por ende el desarrollo organizacional esperado.

Pregunta 6. ¿Está usted de acuerdo con el siguiente enunciado?: “En mi última evaluación del desempeño obtuve una calificación excelente (superior a nueve sobre diez)”

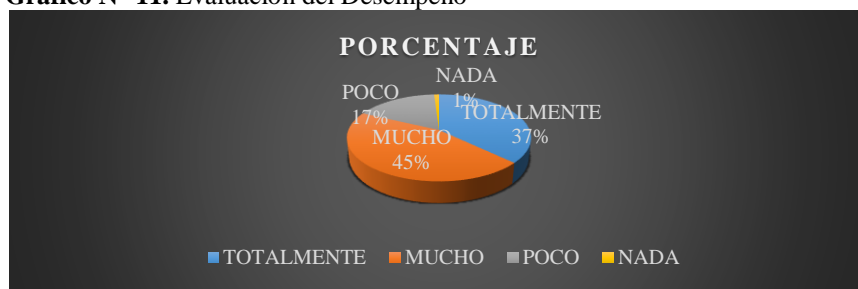
Tabla N° 07. Evaluación del Desempeño

RESPUESTAS	ENCUESTAS	PORCENTAJE
TOTALMENTE	41	37%
MUCHO	50	45%
POCO	19	17%
NADA	1	1%
TOTAL	111	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Moreno Ruilova Juan Carlos (2015).

Gráfico N° 11. Evaluación del Desempeño



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Moreno Ruilova Juan Carlos (2015).

Análisis

El 37% de los encuestados piensan que en la última evaluación del desempeño obtuvieron una calificación excelente, un 45% están muy de acuerdo con este criterio, un 18% poco conforme y el 1% piensa que su desempeño no fue aceptable.

Interpretación

Existe un importante número de personas que sienten que su esfuerzo ha sido bien calificado en cuanto al desempeño, sin embargo, probablemente por desconocimiento y poca retroalimentación un gran porcentaje considera que existió cierta falencia en su desempeño en el periodo anterior, el cual podría ser mejorado; además aproximadamente una quinta parte de los encuestados piensan que su desempeño no fue lo que la organización esperaba, lo cual probablemente a largo plazo desarrolle en ellos estrés laboral o presión psicosocial.

Pregunta 7. ¿Al momento de desempeñar su trabajo, considera que tiene los conocimientos, actitudes y aptitudes necesarias para desempeñarse de acuerdo a lo que la empresa espera de usted?

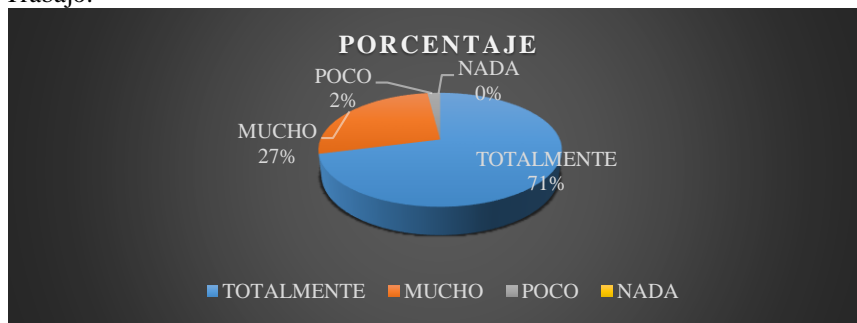
Tabla N° 08. Conocimientos, Actitudes y Aptitudes Necesarios para Desempeñar el Trabajo.

RESPUESTAS	ENCUESTAS	PORCENTAJE
TOTALMENTE	79	71%
MUCHO	30	27%
POCO	2	2%
NADA	0	0%
TOTAL	111	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Moreno Ruilova Juan Carlos (2015).

Gráfico N° 12. Conocimientos, Actitudes y Aptitudes Necesarios para Desempeñar el Trabajo.



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Moreno Ruilova Juan Carlos (2015).

Análisis

El 71% de los encuestados piensan que son poseedores de los conocimientos, actitudes y aptitudes necesarias para desarrollar bien su trabajo, un 27% está muy de acuerdo y un mínimo del 2% está poco conforme con sus capacidades.

Interpretación

La mayoría del personal que participó en la encuesta supone que al momento de desempeñar su trabajo poseen los conocimientos, actitudes y aptitudes necesarias para desempeñarse de acuerdo a lo que la empresa espera de ellos; sin embargo, se podría mejorar sus capacidades para elevar el índice de satisfacción laboral y posteriormente incrementar el Rendimiento Laboral.

Pregunta 8. ¿Su perfil profesional (título, experiencia), es consistente con el cargo que usted ocupa en la empresa?

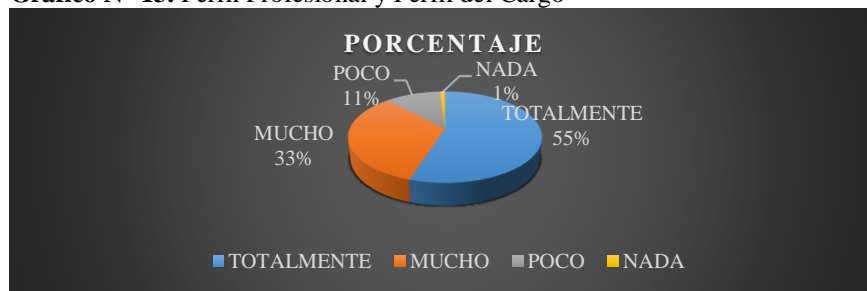
Tabla N° 09. Perfil Profesional y Perfil del Cargo

RESPUESTAS	ENCUESTAS	PORCENTAJE
TOTALMENTE	61	55%
MUCHO	37	33%
POCO	12	11%
NADA	1	1%
TOTAL	111	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Moreno Ruilova Juan Carlos (2015).

Gráfico N° 13. Perfil Profesional y Perfil del Cargo



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Moreno Ruilova Juan Carlos (2015).

Análisis

Un 55% de los dependientes están de acuerdo en que el perfil profesional debe ser consistente con el cargo que ocupan, un 33% está muy de acuerdo con el indicador y una minoría de 12% está poco de acuerdo con el perfil de cargos.

Interpretación.

De acuerdo con la encuesta, los datos inferidos exponen que existe una consistencia entre el perfil que tienen las personas y el cargo que ostentan dentro de la institución, sin embargo la población restante manifestó que probablemente rendirían mejor en un cargo que se ajuste más a sus competencias profesionales.

Pregunta 9. A su criterio, ¿Su nivel de responsabilidad es consistente a las recompensas que obtiene y a los recursos con los que cuenta para desempeñar su trabajo?

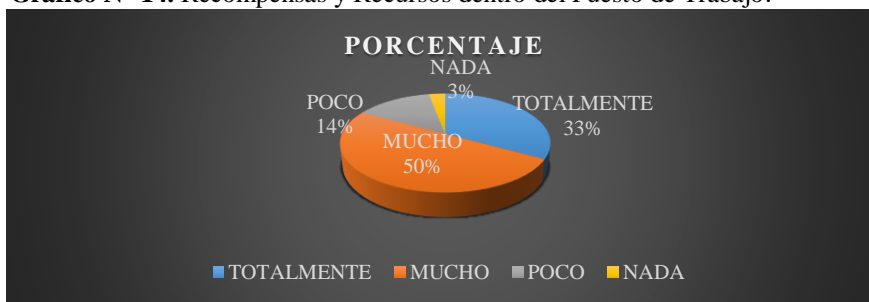
Tabla N° 10. Recompensas y Recursos dentro del Puesto de Trabajo.

RESPUESTAS	ENCUESTAS	PORCENTAJE
TOTALMENTE	37	33%
MUCHO	55	50%
POCO	16	14%
NADA	3	3%
TOTAL	111	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Moreno Ruilova Juan Carlos (2015).

Gráfico N° 14. Recompensas y Recursos dentro del Puesto de Trabajo.



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Moreno Ruilova Juan Carlos (2015).

Análisis

Un 33% expresa que las recompensas relacionadas a sus recursos de trabajo les satisface totalmente, por otra parte, un 50% manifiesta que existe cierto nivel de insatisfacción, el 14% siente que las recompensas son pocas y el 3% estima que no existen recompensas.

Interpretación.

De los datos inferidos, se puede evidenciar que las recompensas que obtienen los empleados en relación a los recursos con los que se cuenta para desarrollar su trabajo son buenas, sin embargo, estas podrían ser mejoradas para elevar los índices de satisfacción laboral, lo cual permitirá motivar al personal por periodos largos de tiempo.

Pregunta 10. ¿Conforme a su experiencia dentro de la empresa y de acuerdo con su nivel de satisfacción actual, cuan comprometido se siente para continuar laborando dentro de la misma en los próximos cinco años?

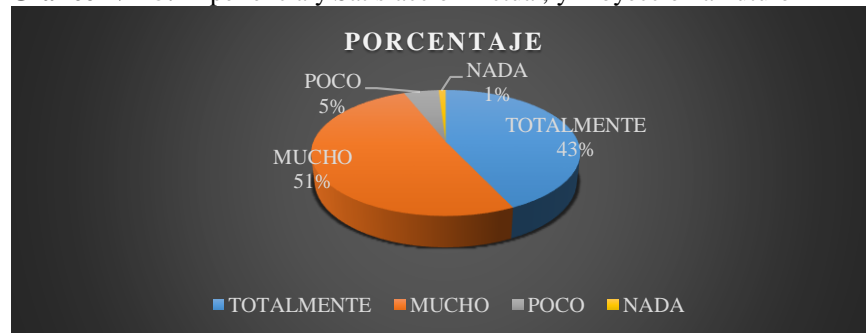
Tabla N° 11. Experiencia y Satisfacción Actual, y Proyección a Futuro

RESPUESTAS	ENCUESTAS	PORCENTAJE
TOTALMENTE	48	43%
MUCHO	57	51%
POCO	5	5%
NADA	1	1%
TOTAL	111	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Moreno Ruilova Juan Carlos (2015).

Gráfico N° 15. Experiencia y Satisfacción Actual, y Proyección a Futuro



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Moreno Ruilova Juan Carlos (2015).

Análisis

El 43% de la población encuestada manifestó que se siente satisfecho y que aspira a seguir trabajando en la empresa, un 51% considera que está muy satisfecho y comprometido, sin embargo un 5% piensa que existen pocas posibilidades de permanecer en la empresa en los siguientes años, y el 1% comenta que dicha posibilidad es inexistente.

Interpretación.

El mayor porcentaje de la población está muy comprometido con la institución, sin embargo, perciben que existen ciertas condiciones que no permiten que este indicador sea de carácter excelente. Lo cual podría interferir en la pertenencia que sienten hacia la empresa y en su permanencia en la misma.

4.2. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Hipótesis Alternativa. La Motivación SÍ incide en el Rendimiento Laboral del personal de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, del Cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

Hipótesis Nula. La Motivación NO incide en el Rendimiento Laboral del personal de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, del Cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

4.2.1. Descripción de la Hipótesis

Hipótesis Alternativa. La Motivación sí incide en el Rendimiento Laboral del personal de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, del Cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

4.2.2. Selección del Nivel de Significación

Para la verificación de la hipótesis de este trabajo se utilizará un nivel de significación de 0.05. Por ser un estudio social, el nivel de significancia es equivalente al 5% de margen de error, el cual es el máximo permitido dentro de este tipo de investigaciones.

4.2.3. Descripción de la Población

Para la investigación de campo se tomará en cuenta la totalidad de la población de la organización, la cual es de 111 colaboradores.

Tabla N° 12. Descripción de la Población

Población	Hombres	Mujeres	Total	Porcentaje
Administrativos	13	10	23	20.7%
Área financiera	30	33	63	56.8%
Área operativa	20	5	25	22.5%
Total	63	48	111	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Moreno Ruilova Juan Carlos (2015).

4.2.4. Especificación de lo Estadístico – Cálculo de las Frecuencias.

Para el cálculo del Xi cuadrado se toman en cuenta las preguntas número 3 y 5 de la variable independiente, 6 y 10 de la variable dependiente, las cuales expresan:

Pregunta número tres. ¿Siente usted que su esfuerzo y dedicación personal son reconocidos por las autoridades para ascensos, promociones y su estabilidad laboral?

Pregunta número cinco. ¿Cuán de acuerdo está con el siguiente enunciado: “cuando estoy motivado mejoro mi rendimiento laboral”?

Pregunta número seis. ¿Está usted de acuerdo con el siguiente enunciado?: “En mi última evaluación del desempeño obtuve una calificación excelente (superior a nueve sobre diez)”

Pregunta número diez. ¿Conforme a su experiencia dentro de la empresa y de acuerdo con su nivel de satisfacción actual, cuan comprometido se siente para continuar laborando dentro de la misma en los próximos cinco años?

Para el cálculo del Xi – Cuadrado se procede a utilizar la siguiente formula, la cual se encuentra en el libro “Estadística para las ciencias sociales, del comportamiento y de la salud”, del autor, Haroldo Elorza Pérez Tejada, (2008).

Pérez, H. (2008):

(Fórmula # 1).

Fórmula del X^2

$$X^2 = \sum \frac{(FO - FE)^2}{FE}$$

En donde:

$X^2 = \text{Xi} - \text{Cuadrado}$

$\Sigma = \text{Sumatoria}$

FO = Frecuencia Observada

FE = Frecuencia Esperada. (Pág. 507)

4.2.5. Especificación de las Zonas de Aceptación

En la identificación de los grados de libertad para el cálculo del Xi cuadrado, se consideran cuatro filas equivalentes a las preguntas y cuatro columnas referentes a las opciones de respuesta que tienen dichas preguntas; en función de lo cual los grados de libertad quedarían de la siguiente manera.

(Fórmula # 2).

Fórmula para calcular los grados de libertad:

$$GL = (F - 1) (C - 1).$$

En donde:

F = Número de preguntas tomadas en cuenta para realizar el cálculo del Xi cuadrado. Cuatro preguntas. (Filas)

C = Número de opciones de respuesta pertenecientes a estas preguntas. Cuatro opciones de respuesta. (Columnas)

Tabla N° 13. Zona de aceptación

	Fila	Columna
GL	4 - 1	4 - 1
GL=	3	3
GL=	3 *	3
GL=	9 Grados de libertad	

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Moreno Ruilova Juan Carlos (2015).

Con el grado de libertad de 9 y un nivel de significancia de 0.05, como se puede observar en el estadístico de la tabla de probabilidades del Xi cuadrado, (tabla número 14), se debe obtener un valor superior a 16, 92 para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa.

Tabla N° 14. Tabla de Probabilidades del Xi Cuadrado.

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,6660	19,0228	16,9190	14,6837
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,3070	15,9872
11	31,2635	28,7291	26,7569	24,7250	21,9200	19,6752	17,2750
12	32,9092	30,3182	28,2997	26,2170	23,3367	21,0261	18,5493

Fuente: Pérez, H. (2008).

Recuperado por: Moreno Ruilova Juan Carlos (2015).

Frecuencias Observadas

Tabla N° 15. Frecuencias Observadas

ÍTEMS	TOTALMENTE	MUCHO	POCO	NADA	SUBTOTAL
3	21	54	30	6	111
5	65	39	7	0	111
6	41	50	19	1	111
10	48	57	5	1	111
TOTAL	175	200	61	8	444
	0,394	0,450	0,137	0,018	1

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Moreno Ruilova Juan Carlos (2015).

Frecuencias Esperadas

La Frecuencia Esperada de cada celda, se calcula con la siguiente fórmula aplicada a la tabla de Frecuencias Observadas.

$$F_e = \frac{(\text{Total o marginal del renglón})(\text{Total o marginal de la columna})}{N}$$

Se toma en cuenta la sumatoria de cada fila multiplicado por la sumatoria de cada columna, posteriormente dividido para la suma total de los renglones (filas).

Ejemplo:

$$FE = (111 * 175)/444$$

$$FE = 43.75$$

Tabla N° 16. Frecuencias Esperadas

ÍTEMS	TOTALMENTE	MUCHO	POCO	NADA	SUBTOTAL
3	43,75	50	15,25	2	111
5	43,75	50	15,25	2	111
6	43,75	50	15,25	2	111
10	43,75	50	15,25	2	111
TOTAL	175	200	61	8	444

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Moreno Ruilova Juan Carlos (2015).

4.2.6. Cálculo Estadístico

Tabla N° 17. Cálculo del Xi – Cuadrado

ÍTEMS	O	E	(O – E)	(O – E)2	(O – E)2/E
3	21	43,75	-22,75	517,5625	11,83
3	54	50	4	16	0,32
3	30	15,25	14,75	217,5625	14,27
3	6	2	4	16	8,00
5	65	43,75	21,25	451,5625	10,32
5	39	50	-11	121	2,42
5	7	15,25	-8,25	68,0625	4,46
5	0	2	-2	4	2,00
6	41	43,75	-2,75	7,5625	0,17
6	50	50	0	0	0,00
6	19	15,25	3,75	14,0625	0,92
6	1	2	-1	1	0,50
10	48	43,75	4,25	18,0625	0,41
10	57	50	7	49	0,98
10	5	15,25	-10,25	105,0625	6,89
10	1	2	-1	1	0,50
TOTAL	444	444			64,00

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Moreno Ruilova Juan Carlos (2015).

Fórmula del Cálculo Estadístico del Xi – Cuadrado:

$$X^2 = \sum \frac{(FO - FE)^2}{FE}$$

Luego de reemplazar las variables para el cálculo, se debe restar la frecuencia observada menos la frecuencia esperada, en cada celda, posteriormente elevar la resultante al cuadrado, acto seguido, dividir el resultado final para la frecuencia esperada. Desarrollar una suma total de los resultados finales, en donde se obtiene un total de 64, el cual es el Xi – Cuadrado.

4.2.7. Decisión y Aceptación de la Hipótesis

Tal como se puede observar, el resultado obtenido de la operación es 64, valor que se encuentra en un rango superior a lo solicitado (16,92), por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se ratifica la hipótesis alternativa, es decir:

La Motivación Sí incide en el Rendimiento Laboral del personal de la Corporación Nacional de telecomunicaciones, del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- De acuerdo con los datos inferidos, se puede deducir que el factor Motivacional del personal de la CNT sí incide directamente en su desempeño profesional.
- En la actualidad se puede evidenciar que existe un nivel motivacional creciente, sin embargo éste no cumple con el estándar esperado por la institución, por lo cual es oportuno desarrollar un Plan Motivacional que permitan a los colaboradores sentirse parte de la organización, asegurando así su permanencia dentro de la corporación.
- La organización, por ser una institución pública, desarrolla planes de evaluación del desempeño para su personal, en las cuales se observa que un gran porcentaje sí está cumpliendo con el estándar esperado, sin embargo, la otra parte considera que no tiene un rendimiento óptimo, debido al desconocimiento o poca retroalimentación de los datos obtenidos.
- Los datos obtenidos revelan que es necesario generar un Plan Motivacional que permita elevar el Rendimiento Laboral del personal de la CNT. De éste modo la organización asegurará su éxito empresarial, debido a que tendrá empleados satisfechos y motivados, lo cual mejorará el servicio prestado, la aceptación del público y por ende la competitividad de la institución.

5.2. RECOMENDACIONES

- Es recomendable crear un Plan Motivacional que tome en consideración aspectos concernientes directamente con el empleado en función al contenido del cargo y su interrelación con las maquinas utilizadas dentro de la CNT. Dichos aspectos deben elevar sus niveles de Motivación, fomentando el empoderamiento y la toma de decisiones participativa, por medio de la gestión adecuada de equipos de trabajo, en donde se busque la calidad y mejora continua de la institución.
- Es importante implantar una técnica apropiada que permita obtener Motivación intrínseca y satisfacción laboral, por medio de reconocimientos con incentivos no económicos, eliminando la dependencia de estímulos monetarios a cambio de la eficacia profesional.
- Se debe realizar valoraciones para observar el efecto que tuvieron las evaluaciones del desempeño ejecutadas con anterioridad, posteriormente una socialización de la información obtenida y finalmente la retroalimentación necesaria, lo cual ayudará a trabajar en las falencias y a potencializar las fortalezas de cada colaborador, ya que una evaluación por sí sola no es muy importante, su trascendencia radica en las acciones posteriores a la valoración, en función a los resultados obtenidos.
- Es necesario generar un Plan que Motive a las personas impulsándolas a elevar su Rendimiento Laboral, tomando en cuenta la importancia de la individualidad que tiene cada empleado, sus necesidades de salud y seguridad ocupacional, el deseo de reconocimiento y crecimiento profesional, así como el sentido de pertenencia hacia la empresa, fomentando la toma de decisiones participativa, desarrollando sus competencias y la relación que estas tienen con el cargo que éstos desempeñan en la actualidad. Lo cual generará que la empresa sea un referente activo para las demás instituciones públicas de su entorno, por tomar en cuenta a sus dependientes como un valioso capital humano.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

6.1. DATOS INFORMATIVOS

Título de la Propuesta: Plan Motivacional para mejorar el Rendimiento Laboral del personal de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, del cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

Institución Ejecutora: Corporación Nacional de Telecomunicaciones, del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

Beneficiarios: Área administrativa, comercial y operativa de la empresa

Teléfono: 03 – 241 1100

Ubicación: Avenida de los Shyris y Chaquitinta

Equipo Técnico de desarrollo:

- **Autor:** Juan Carlos Moreno Ruilova
- **Tutor:** Ing. Mg. Diego Carrillo

Equipo técnico de seguimiento de la presente propuesta:

- Jefe del departamento de Recursos Humanos
- Jefe del departamento de Seguridad Industrial
- Gerente General.

Costo de la propuesta: 4125 dólares

Tiempo Estimado de la Ejecución: Un año y medio

Inicio: Noviembre del 2015

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

En la Corporación Nacional Telecomunicaciones del cantón Ambato, el Desempeño Laboral de su personal se encuentra afectado por diversos factores motivacionales, debido a ciertas causas que inciden en efectos negativos, repercutiendo en una decreciente satisfacción por parte de sus beneficiarios internos o externos; un factor muy importante a detallar es la ausencia de técnicas motivacionales que se deberían practicar dentro de la empresa, las cuales deberían permitir que se eleve dichos niveles incrementando su satisfacción, elevando la calidad de entrega en el trabajo y, por ende, generando productividad para la organización. Otro factor importante es la necesidad que tiene la organización de movilizar a sus dependientes de un centro integrado de servicio “CIS” a otro, lo cual no es muy satisfactorio para el personal, tendiendo a generar déficit motivacional, ya que los empleados deben dejar sus lugares habituales de trabajo, modificando sus funciones y estilos de vida para encajar nuevamente en otro lugar, causando que existan dificultades para adaptarse en el nuevo ambiente laboral. Todo esto sucede por no tomar en cuenta los factores clave que se relacionan con el desarrollo y manejo del capital humano, en donde, algunas veces los empleados deben desarrollar funciones que no corresponden a sus cargo, afectando su desempeño en cuanto a factores cuali - cuantitativos, ya que se mal utilizan sus habilidades y destrezas.

Por lo tanto, si no se desarrolla un plan apropiado de Motivación, los efectos a corto y largo plazo que podrían presentarse posiblemente serían difíciles de solucionar, ya que habría la posibilidad de acrecentar dichos efectos, incurriendo en tensión laboral, estrés o incluso *burnout*, ausentismo, enfermedades laborales, rotación de puestos de trabajo, desgaste y aislamiento del equipo de trabajo, entre otros, lo cual limitará en la calidad del desempeño a nivel individual y grupal ocasionando pérdidas sustanciales para la empresa; acto seguido, el área administrativa no tendrá claro que medios utilizar para superar ésta problemática, delimitándolos en la pronta y acertada toma de decisiones, produciendo pérdidas sustanciales para la organización, obligando a sus clientes a buscar otras marcas para satisfacer sus necesidades.

De acuerdo con las investigaciones realizadas, la Motivación humana depende de varios factores que componen la personalidad del individuo aunados a la influencia que tienen los elementos internos y externos en él, los cuales lo direccionan a actuar de cierta forma para satisfacer sus necesidades. Para este estudio se han tomado en cuenta varias teorías motivacionales, como la de Abraham Maslow y su Teoría de las Necesidades. Teoría Bifactorial de Herzberg. La teoría de las Necesidades de David McClelland. Teoría X e Y de Douglas McGregor. Teoría del Condicionamiento Operante de Burrhus Frederic Skinner. Teoría Existencia, Relación y Crecimiento (ERC), de Clayton Alderfer. Teoría de las Expectativas de la Motivación Víctor Vroom, entre otras. De las cuales probablemente la que más útil para el desarrollo de este trabajo investigativo sea la de Herzberg, ya que realiza el estudio de dos factores, los Higiénicos o de Mantenimiento los cuales se refieren directamente a aspectos laborales con respecto a la tarea en sí misma aunada al medio ambiente externo (relaciones interpersonales, salariales e infraestructura), y los elementos Satisfactorios o de Motivación relacionados con el contenido del puesto (logros, reconocimientos y responsabilidad por los resultados), factores claves presentes en la CNT.

Mediante los datos inferidos, a través de la técnica de la encuesta, se identificaron diferentes problemáticas que están causando un sinnúmero de efectos negativos en el personal de la CNT, por ejemplo: al revisar los resultados conseguidos, un 53% de los encuestados no siente que exista una seguridad industrial que cumpla con todas sus expectativas. Otro importante porcentaje piensa que no obtienen el reconocimiento y recompensas esperados por parte de sus superiores, lo cual indica un cierto índice de insatisfacción. Por otra parte, al menos la mitad de los empleados manifiestan que sus esfuerzos no son tomados en cuenta para participar en ascensos o promociones dentro de la organización, además las condiciones laborales existentes no alcanzan el estándar esperado. Al mismo tiempo, el 59% de los colaboradores considera que el factor Motivacional sí incide positiva o negativamente en su Rendimiento Laboral, lo cual indica que se debe trabajar en este factor; y finalmente, casi la totalidad de los dependientes aprecia que en la última evaluación del desempeño sí obtuvieron una calificación apta de acuerdo al

perfil del cargo requerido para el puesto en el cual se desempeñan, con relación a sus conocimientos, actitudes y aptitudes; sin embargo, un porcentaje mínimo piensan que su desempeño no fue aceptable y que podría ser mejorado, trabajando más en sus competencias para encajar con el perfil de cargos requeridos y seguir laborando en la CNT en los próximos años.

6.3. JUSTIFICACIÓN.

De acuerdo con la información preliminar, se puede determinar que el desarrollo de éste trabajo es **importante**, debido a que estructura un plan que contiene varias metodologías para motivar al personal, concomitantemente permitirá elevar el Rendimiento Laboral, creando un beneficio para la sociedad, al prestar un excelente servicio, el cual es requerido por la mayoría de los Ecuatorianos .

Es **novedosa**, ya que persigue elevar el estándar del desempeño del personal a través de un plan de Motivación que reúna las características requeridas por los colaboradores en los ámbitos laborales, familiares y sociales, con el fin de mejorar la productividad global de la empresa.

Este Plan de Motivación tendrá un **impacto** positivo dentro y fuera de la organización, ya que va a redundar en un clima laboral saludable y por ende en la organización, generando un mejor servicio al cliente y beneficiando a toda la sociedad.

Es **factible** ya que desde el marco legal, tecnológico y económico existe la posibilidad de realizarse, además se cuenta con los recursos necesarios para ejecutar su desarrollo y el compromiso de las autoridades competentes para ser implementada.

6.4. OBJETIVOS.

6.4.1. Objetivo General

Estructurar un Plan Motivacional que permita elevar el Rendimiento Laboral del personal de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

6.4.2. Objetivos Específicos

- Diseñar un Plan para elevar los niveles Motivacionales y mejorar el Rendimiento Laboral del personal de la organización.
- Socializar el plan de Motivación al área administrativa de la empresa, con la finalidad de mostrar los beneficios que tendría en la cultura organizacional el mejoramiento de la Motivación a través de éste programa.
- Evaluar si es que la socialización sobre del Plan de Motivación tuvo la aceptación esperada.

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Factibilidad Política

La propuesta de este trabajo investigativo encuentra su factibilidad política en el objetivo 9 del plan nacional del buen vivir, que expresamente dice que: “*se garantizará el trabajo digno en todas sus formas*”, y la CNT al ser una institución pública está comprometida en el cumplimiento de dichos objetivos, por lo cual se cree que la propuesta contará con el apoyo de los directivos de la empresa.

Factibilidad Económica

El costo estimado que podría tener la implementación de ésta propuesta es de 3000 dólares, por lo tanto, si la propuesta es aprobada por la CNT estaría incluida en la **partida presupuestaria número 20028**, misma que está destinada a procesos

de capacitación, como: liderazgo, Motivación, desarrollo de valores humanos, cursos de etiqueta, etc. Por lo general la planificación de éstas partidas presupuestarias se realiza en el último trimestre de cada año, por tal razón, la implementación de ésta propuesta estaría ejecutándose en el primer trimestre del año 2016.

Factibilidad Legal

La factibilidad legal de la propuesta está dada en la Sección Octava de la **Constitución de la República del Ecuador** (2008), en donde se expresa que:

“El trabajo es un derecho y un deber de las personas y el estado será quien garantice su desempeño libre y saludable”. Art. 33.

Además de la LOSEP, **Ley Orgánica del Servicio Público** (2010), en los artículos 22 y 23 del capítulo 1, perteneciente al título tercero, en donde se manifiestan *“los derechos y obligaciones de los empleados”*.

Y finalmente la Misión *“Unimos a todos los ecuatorianos integrando nuestro país al mundo, mediante la provisión de soluciones de telecomunicaciones innovadoras, con talento humano comprometido y calidad de servicio de clase mundial”*, y Visión *“Ser la empresa líder de telecomunicaciones del país, por la excelencia en su gestión, el valor agregado que ofrece a sus clientes y el servicio a la sociedad, que sea orgullo de los ecuatorianos”* de la CNT, en donde se hace una observancia de la situación actual de la empresa y hacia donde se desea llegar, por medio de estamentos que normen su desarrollo y le permitan ser una empresa líder en telecomunicaciones a nivel nacional.

Factibilidad Tecnológica

Para la ejecución del Plan Motivacional para mejorar el Rendimiento Laboral del personal, no es necesario el despliegue de tecnología de última generación, es

suficiente con un Software (Windows 8 ó 10) y Hardware (computadoras, proyectores, sistema de audio, etc.), con los cuales la empresa dispone actualmente. De ser necesario la obtención de equipos o sistemas operativos nuevos, la CNT los adquiere mediante el Instituto Nacional de Contratación Pública, perteneciente a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, tras realizar los siguientes pasos:

- Levantamiento de información.
- Especificaciones generales y técnicas
- Debe encontrarse en el Plan Anual de Compras (PAC).
- Autorización nacional del área pertinente
- Debe encontrarse en la partida presupuestaria.

6.6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO CIENTÍFICA

Programa.

Para Rosales, M. (2010), un programa es *“Un conjunto de metas, políticas. Procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos que han de darse, recursos que deben emplearse y otros elementos necesarios para llevar a cabo una forma de acción determinada”*. (Pág. 53).

Motivación

Según Bonilla, R; Rodríguez, R. (2000), la motivación es:

Puede decirse que la motivación es el motor de nuestro obrar, es una fuerza capaz de impulsar nuestra conducta, y también de sostenerla mientras dure esta conducta. Se distinguen tres elementos importantes y que van unidos entre sí: El objeto que se pretende alcanzar (estímulo). La pulsión o energía básica (respuesta). El organismo o persona que recibe el estímulo y reacciona con una respuesta concreta (Pág. 3)

De acuerdo con el autor anterior, se interpreta que mediante los Círculos de Calidad se puede mantener motivado al personal de manera periódica, otorgándoles

las oportunidades necesarias para accionar y participar en el planteamiento de los objetivos de la organización, sintiéndose valorados y apreciados por las labores que realizan dentro de su trabajo.

Rendimiento Laboral

Para **Chiavenato, I.** (2009), el Rendimiento Laboral *“Se desarrolla mediante la composición de una serie de juicios de evaluación. Tomando en cuenta su conocimiento, habilidades, experiencia y competencias, apariencia, juicio y capacidad para desarrollar actividades, además de su actitud en la toma asertiva de decisiones”*. (Pág. 240).

Teoría de los dos Factores o Teoría de Motivación e Higiene, del Psicólogo Frederik Herzberg.

Para **Newstron, J.** (2007), *“Se entiende que la teoría de los dos factores de Herzberg es la relación fundamental que tiene el individuo con su trabajo, y son los factores que determinan su éxito o fracaso”*. (Pág. 101)

Judge, T; Robbins, S. (2009):

Herzberg al desarrollar sus entrevistas para su investigación, detectó que algunas personas involucradas respondieron que se sentían bien en su trabajo mostrando tendencia a atribuir dichos factores a sí mismos, a factores intrínsecos como el avance, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro, los cuales al parecer se relacionan con el factor motivacional. Sin embargo, los que dijeron estar insatisfechos tendían a citar factores exteriores, como la supervisión, la política salarial y las condiciones de trabajo, relacionadas con los factores higiénicos. Afirmaba Herzberg, que lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, como se solía pensar. Al eliminar las características insatisfactorias de un trabajo, éste no se vuelve necesariamente satisfactorio. Herzberg propuso que sus descubrimientos indicaban la existencia de un continuo dual: lo opuesto de satisfacción es falta de satisfacción y lo contrario de insatisfacción es ausencia de insatisfacción.

La Motivación humana depende de dos factores:

Cuadro N° 04: Factores Higiénicos y Factores de Motivación.

Factor	Aspectos
<p>Factores higiénicos o de mantenimiento. Pueden producir insatisfacción, son los aspectos laborales que se relacionan con el medio ambiente externo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Política, normas, reglamentos de la empresa ➤ Relaciones interpersonales ➤ Clima laboral ➤ Salario y estabilidad laboral ➤ Prestaciones ➤ Supervisión ➤ Vida personal del empleado ➤ Infraestructura ➤ Ergonomía
<p>Factores satisfactorios o motivacionales. Son factores cuya presencia pueden elevar los niveles de motivación. Están concatenados con el contenido del puesto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Logro ➤ Autorrealización ➤ Reconocimiento ➤ Progreso ➤ El trabajo en su propio contexto ➤ Desarrollo individual ➤ Responsabilidad para los resultados ➤ Decisiones autónomas

Fuente: Judge, T; Robbins, S. (2009):

Adaptado por: Moreno Ruilova Juan Carlos (2015).

En concordancia con los autores anteriores, se puede entender que la teoría de Herzberg es como un estudio más detallado de la teoría propuesta por Maslow, ya que en la teoría Herzberg, las necesidades fisiológicas, de seguridad y de filiación se relacionan con los factores higiénicos; mientras que la autorrealización se encuentra en los factores motivacionales, en donde las primeras son factores motivacionales a corto plazo y las segundas a largo plazo.

Teoría Z de Ouchi

Espinosa, S. (2000):

Motivado por conocer las causas de la productividad japonesa, inicio el estudio y comparación entre empresas norteamericanas y japonesas. Su objetivo básico era encontrar los principios de aplicación universal en las unidades empresariales que fuesen independientes de los principios propios de la cultura que ayudasen a determinar que podía aprenderse de las técnicas administrativas japonesas. Según el autor, "la productividad se logra al implicar a los trabajadores en el proceso" lo cual es considerado la base de su teoría. La teoría Z proporciona medios para dirigir a las personas de tal forma que trabajen más eficazmente en equipo. Las lecciones básicas de esta teoría que pueden aprovecharse para el desarrollo armónico de las organizaciones son:

- *Confianza en la gente y de ésta para la organización*
- *Atención puesta en las sutilezas de las relaciones humanas*
- *Relaciones sociales más estrechas, intimidad.* (Pág. 10)

Palom, I. (1991):

Cuando el factor trabajo, ya sea trabajo intelectual, directivo, o del tipo que sea, se involucra, libre y decididamente, en la organización, los resultados de la empresa cambian. Requiere la existencia de un equipo dotado de verdadera inteligencia, originalidad e imaginación. Existen unos valores fundamentales que sirven de apoyo a una Filosofía Z, y son:

- *Confianza. Algo real, algo transitivo, que circule de arriba a abajo y de abajo a arriba. Una confianza basada en un clima moral.*
- *Sutileza del pensamiento, en la inteligencia.*
- *Equidad. En la equidad la justicia aparece suavizada, adecuada a la realidad viva y actual, a la realidad de cada día del trabajador.*
- *Clima de trabajo comunitario. Ha podido verificarse que los trabajadores encuentran, a través del trabajo en grupo, esa sensación de "pertenencia al grupo".*
- *Lealtad. Para un empleado en una empresa japonesa, la lealtad, la decencia, constituye un deber insoslayable en relación con la empresa que le emplea.*
- *La humildad. Es algo interior, silencioso, pero tremendamente operativo, significa el reconocimiento de las propias limitaciones y de las propias capacidades*
- *Intimidad. Son las relaciones estrechas que tiene el empleado con la organización y viceversa.* (Pág. 24)

Como conclusión sobre las aportaciones anteriores, la teoría de Ouchi se direcciona hacia el incremento de la productividad, resultando del correcto estilo administrativo, del apego que sienten los empleados por la empresa y la lealtad que tiene la organización hacia sus dependientes. William Ouchi toma como referencia la teoría X e Y de McGregor, desarrollando su teoría "Z", entendiéndose que es la última alternativa que tienen las empresas para mejorar su desempeño, a través de una toma de decisiones participativa, en dónde tanto los directivos como los obreros tienen el mismo valor, siendo tomados en cuenta para el desarrollo de los procesos.

Calidad

González, D. Carro, R. (2000):

La calidad es la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas. En las de manufactura, se mide en términos no sólo del producto en sí sino también del proceso de producción. En el caso de las ventas, la calidad no es solamente la calidad del producto, sino también de los servicios que se proporcionan al cliente, así como el costo de la venta y las utilidades. (Pág. 1).

Teoría de Deming

El doctor Deming propone catorce principios que ayudarán a las empresas a mejorar su competitividad, denotando que una empresa competitiva es la que entrega calidad de productos y servicios a su clientela, además de adscribir los siete pecados mortales que se deben evitar si es que se desea alcanzar el éxito empresarial.

Cuadro N° 05: 14 Principios y 7 Pecados Capitales de Deming.

Catorce Principios del Dr. Deming	<ul style="list-style-type: none">➤ Crear constancia en los propósitos➤ Adoptar una nueva filosofía➤ Terminar con la práctica de comprar a los más bajos precios➤ Establecer liderazgo➤ Eliminar slogans vacíos➤ Eliminar cuotas numéricas➤ Establecer entrenamiento dentro del trabajo➤ Desechar temores➤ Romper barreras entre departamentos➤ Tomar acciones para lograr la transformación➤ Mejorar constantemente y siempre el proceso de producción y servicio➤ Desistir de la dependencia en la inspección en masa➤ Remover barreras para apreciar la mano de obra➤ Reeducar vigorosamente
Los Siete Pecados Mortales	<ul style="list-style-type: none">➤ Carencia de constancia en los propósitos➤ Enfatizar ganancias a corto plazo y dividendos inmediatos➤ Evaluación de rendimiento, calificación de mérito o revisión anual➤ Movilidad de la administración principal➤ Manejar una compañía basado solamente en las figuras visibles➤ Costos médicos excesivos➤ Costos de garantía excesiva.

Fuente: Ivancevich, J; Lorenzi, P; Skinner, S; Philip, C. (1999) Pág. 58.

Elaborado por: Moreno Ruilova Juan Carlos (2015).

Círculos de Calidad

Para **Bravo, J.** (1996), los círculos de calidad *“Constituyen un mecanismo «importado» de Japón, que no sólo es útil como medio para mejorar los productos, sino, también, para lograr la implicación de la mayor cantidad posible de personal en los programas dirigidos a la mejora de la calidad”*. (Pág. 17. 146).

Se les suele llamar Grupos de Mejora o Grupo de Progreso, lo importante son sus principios, propósitos, y su filosofía que han de ser congruentes con el enunciado básico de la Teoría Z. Los Círculos de Calidad son, básicamente, un sistema participativo de Management mediante el cual los trabajadores se reúnen en grupos pequeños para realizar sugerencias y resolver problemas relacionados con aspectos propios del trabajo, debiendo tener la capacidad de identificar, analizar y corregir las problemáticas emergentes en la realización de sus jornadas laborales. Es recomendable que los grupos se reúnan al menos una vez por semana para socializar las problemáticas identificadas y sus posibles soluciones. Estos grupos son de carácter voluntario, en donde se debe elegir un líder o facilitador, el cual asista a reuniones trimestrales con los otros facilitadores, estas reuniones se denominan círculos de líderes, analizando, socializando y retroalimentando la información inferida en cada grupo, posteriormente otro líder elegido por ellos mismos, se encarga de moderar y supervisar dichos círculos; todo esto con la finalidad de llevar la información final al área administrativa de la empresa.

Control de Calidad

Según **Ghare, P; Hanzen, B.** (1990), el control de calidad es:

Conjunto de técnicas y procedimientos de que se sirve la dirección para orientar, supervisar y controlar todas las etapas hasta la obtención de un producto de la calidad deseada, representa una inversión que, como cualquier otra, debe producir rendimientos adecuados que justifiquen su existencia, en donde todos los miembros de una empresa son responsables del control de calidad. (Pág. 2).

Administración de la Calidad Total.

Griffith, G. (1997):

La administración de la calidad total ACT, es el proceso de mejorar continuamente el desempeño de todos los niveles y todas las áreas de la compañía. Las mejoras se orientan hacia las metas más amplias de la compañía, como los costos, la calidad y la entrega. La ACT combina técnicas gerenciales fundamentales, liderazgo, esfuerzo de mejoramiento y capacidades especializadas dentro de una estructura rigurosa y disciplinada que se concentra en mejorar continuamente todos los procesos de la compañía. (Pág. 42)

Indicadores de Gestión

Para **Beltrán, J.** (2010), Los indicadores de gestión *“son la relación que existe entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permiten observar la situación y tendencias de cambio generadas con el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas”.* (Pág. 17)

Según **Belmont, E; De La Garza, E.** (2006), se entiende que los indicadores de gestión son el enunciado cuantitativo de la conducta o el rendimiento de toda una empresa o de uno de sus departamentos, cuya dimensión al ser cotejada con un nivel de referencia pueda presentar alguna variación, en donde se desarrollaran acciones según sea el caso, ya sea para prevenir o corregir la situación. Para su mayor entendimiento toma como referencia la siguiente relación de la productividad con la rentabilidad.

- *“Eficiencia: cumplimiento de metas con el mínimo de recursos.*
- *Eficacia: cumplimiento de metas*
- *Calidad: insumos, procesos y productos.*
- *Productividad: relación entre producción final (PF) y factores productivos (FP) utilizados en la producción de bienes y servicios”.*

Cuadro N° 06: Relación de la Productividad con la Rentabilidad.

→	→	→	→	→	DESEMPEÑO EXITOSO
Efectividad	Todo se está haciendo bien	Productividad. P = PF/FP	Innovación creativa	Rentabilidad	
Eficiencia			→		
Calidad			Calidad de vida laboral		

(Pág. 48).

Elaborado por: Moreno Ruilova Juan Carlos (2015).

Para el cálculo de los indicadores se puede utilizar la siguiente fórmula.

$$= (OL \div OP) \times 100$$

OL = objetivos logrados en el periodo.

OP = objetivos propuestos para el periodo

Tabla N° 18: Indicadores de Gestión

Objetivo	Indicador	Incidente crítico	Cálculo del indicador	Frecuencia
Incrementar la eficiencia del 70 al 80%	Lograr al menos un 80% de eficiencia en el cumplimiento de objetivos programados	Se debe contar con el presupuesto suficiente	$= (OL \div OP) \times 100$	Trimestral

Fuente: Ing. Carrillo (2015). Asesoría de tesis

Elaborado por: Moreno Ruilova Juan Carlos (2015).

En el caso particular de la CNT, los indicadores de gestión permitirán evaluar la relación permanente que existe entre; los objetivos logrados por cada unidad o departamento dividido para el número de objetivos propuestos por la empresa en cada etapa; otorgando un indicador numérico, el cual señale la efectividad o fracaso de cada proceso en un periodo dado de tiempo. Permitiendo corregir o continuar con las acciones realizadas para la mejora continua.

En el caso de un asesor comercial, perteneciente al área comercial de la CNT, debe realizar varios procesos, entre los cuales está el de ventas; al utilizar los indicadores de gestión, se toma en cuenta el número de ventas cerradas satisfactoriamente durante un mes, dividido para el número de intentos de ventas, multiplicado por el 100, entregando un indicador numérico de la efectividad al momento de vender.

$(\text{Ventas cerradas satisfactoriamente} / \text{número de intentos de ventas}) \times 100$

$(1000/2000) \times 100\% = 50\%$

Dando como resultado un 50% de efectividad en el cumplimiento de ventas para el cargo de asesor comercial.

Es decir que en este caso, el asesor comercial solo está cumpliendo con el 50% de las ventas, en relación a los intentos de ventas realizado.

PLAN MOTIVACIONAL PARA LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES DEL CANTÓN AMBATO.



- Corporación Nacional de Telecomunicaciones -

Misión

“Unimos a todos los ecuatorianos integrando nuestro país al mundo, mediante la provisión de soluciones de telecomunicaciones innovadoras, con talento humano comprometido y calidad de servicio de clase mundial.”

Visión.

“Ser la empresa líder de telecomunicaciones del país, por la excelencia en su gestión, el valor agregado que ofrece a sus clientes y el servicio a la sociedad, que sea orgullo de los ecuatorianos.”

Direccionamiento Empresarial

Estrategia Empresarial

Ejes Estratégicos

- Crecimiento
- Productividad
- Sostenibilidad

Objetivos Empresariales.

- Ser la empresa pública que facilita el acceso de los ciudadanos a la banda ancha y tecnologías de información y comunicación, impulsando su uso a nivel nacional.

- Proveer productos y servicios de telecomunicaciones convergentes, innovadoras, de calidad y con excelencia en atención al cliente.
- Asegurar la sostenibilidad financiera de la empresa, como resultado de la eficiencia productiva, incremento de clientes y su gestión socialmente responsable.

Valores Corporativos.

- Trabajamos en equipo.
- Actuamos con integridad.
- Estamos comprometidos con el servicio.
- Cumplimos con los objetivos empresariales.
- Somos socialmente responsables.

Políticas Institucionales.

- Promover el acceso a la información y a las nuevas tecnologías de la información y comunicación para fortalecer el ejercicio de la ciudadanía
- Expandir y fomentar la accesibilidad a los servicios de telecomunicaciones y conectividad para constituirlos en herramientas de mejoramiento de la calidad de vida e incorporación de la población a la sociedad de la información.
- Garantizar a la sociedad ecuatoriana que los servicios de telecomunicaciones sean eficientes, efectivos, competitivos y orientados a lograr el bien común con especial énfasis en la calidad.

Datos Generales

Nombre de la Institución Corporación Nacional de Telecomunicaciones, del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

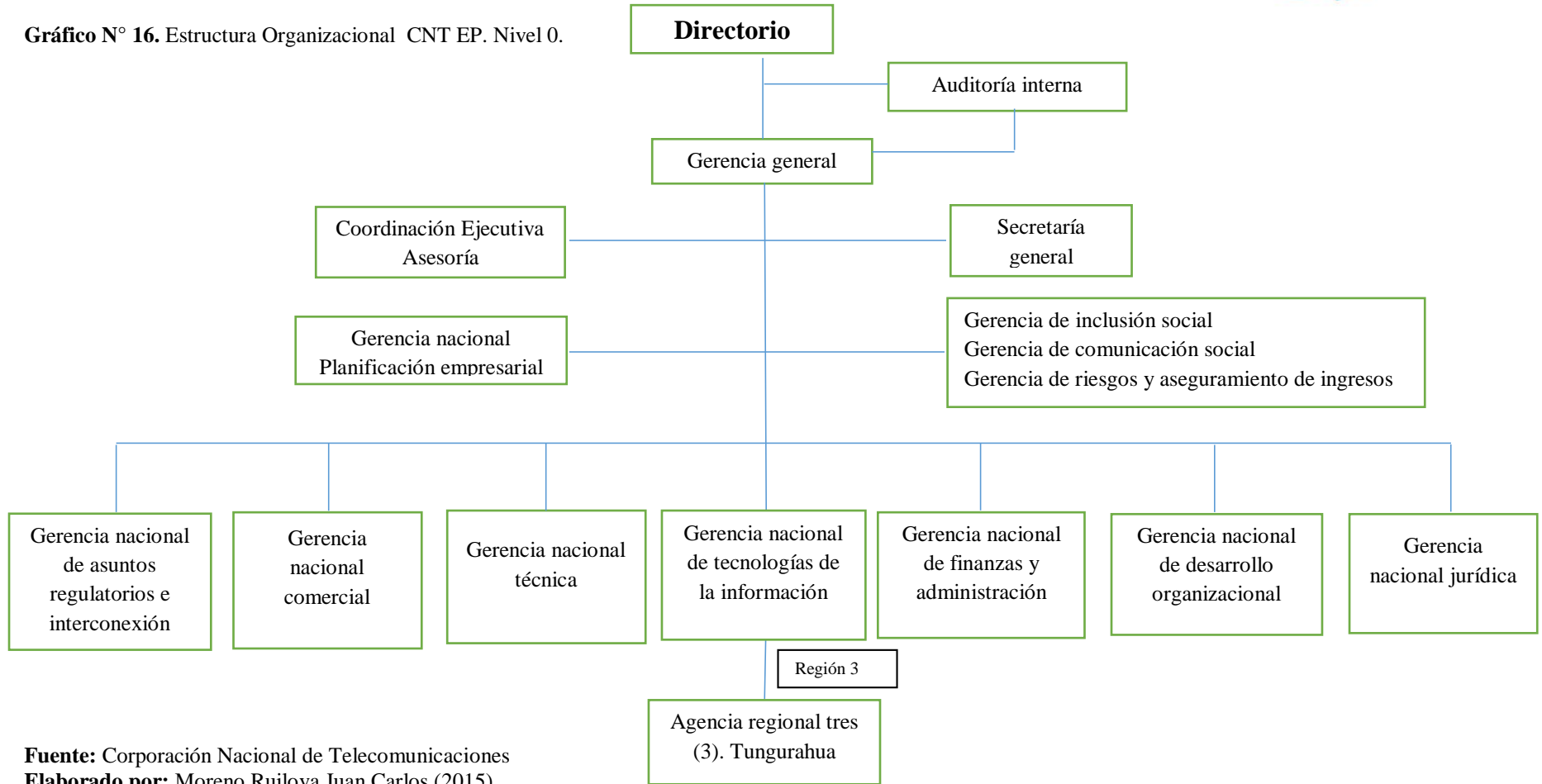
Teléfono: 03 241 1100

Ubicación: Avenida de los Shyris y Chaquitinta

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CNT EP NIVEL 1.



Gráfico N° 16. Estructura Organizacional CNT EP. Nivel 0.



Fuente: Corporación Nacional de Telecomunicaciones
Elaborado por: Moreno Ruilova Juan Carlos (2015).

6.7. MODELO OPERATIVO.

Tabla N° 19. Modelo Operativo de la Propuesta

Fases	Metas	Actividades	Recursos	Tiempo	Responsables	Resultados
Planificación	Desarrollar un análisis situacional para la implementación del Plan Motivacional dentro de la CNT.	Desarrollar un diagnóstico para observar las necesidades reales de los colaboradores. Utilizar videos para explicar los posibles riesgos ergonómicos y como evitarlos. Hacer talleres en donde se enseñe el uso correcto de equipos de protección personal. Mediante dinámicas grupales fomentar la toma de decisiones conjunta y el trabajo en equipo.	Humanos: departamento administrativo, departamento de talento humano de la CNT, investigador. Tecnológicos: computadora, proyector. Equipos de protección personal. Materiales de oficina.	16 horas	Departamento de recursos humanos	Personal capacitado y motivado
Socialización	El Plan de Motivación planteado para la CNT debe permitir mejorar el Rendimiento Laboral de su personal en un 10% en los próximos diez meses	Capacitación sobre la importancia de los factores ergonómicos. Charla sobre aspectos del reconocimiento dentro de la empresa. Instrucción sobre la gestión y toma de decisiones participativa. Inducción a los círculos de calidad y procesos de mejora continua	Humanos: departamento de talento humano de la CNT, investigador. Tecnológicos: computadora, proyector. Recursos financieros. Materiales de oficina.	8 horas	Departamento de recursos humanos	Obtención de la información necesaria sobre el Plan Motivacional
Ejecución	En los próximos seis meses un 50% de los colaboradores deben conocer el Plan Motivacional	Hacer reuniones mensuales en donde se socialice el Plan Motivacional. Desarrollar talleres grupales para retroalimentar la información inferida. Capacitar sobre los temas en los cuales haya una disminución en cuanto a Rendimiento Laboral.	Humanos: departamento administrativo, departamento de talento humano de la CNT, investigador. Tecnológicos: computadora, proyector. Materiales de oficina. Videos, etc.	12 horas	Departamento de recursos humanos	Personal motivado
Evaluación	En un periodo de diez meses verificar el incremento de la Motivación y el Rendimiento Laboral.	Realizar una encuesta para verificar el éxito o fracaso del Plan Motivacional. Retroalimentación de la información para la actualización de planes y programas. Desarrollar nuevos procesos para mejorar sobre la marcha el Plan Motivacional.	Humanos: departamento de talento humano de la CNT, investigador. Tecnológicos: computadora. Banco de preguntas, etc.	4 horas	Departamento de recursos humanos	Personal que trabaja en equipo con un elevado Rendimiento Laboral.

Elaborado por: Moreno Ruilova Juan Carlos (2015).

INTRODUCCIÓN AL MODELO DE LA PROPUESTA

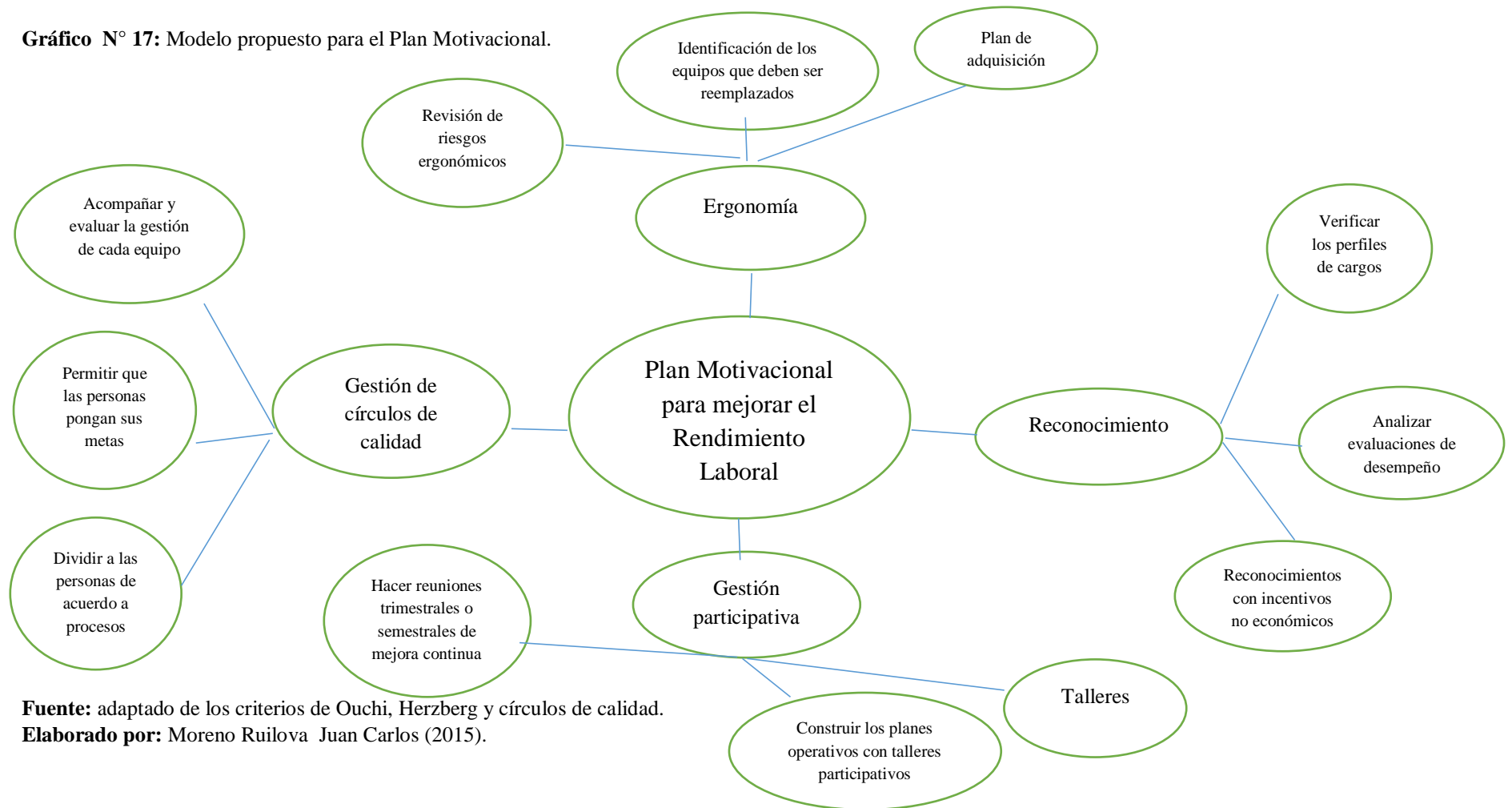
El personal de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones debe mantener su Motivación en un nivel alto, conocer técnicas que permitan obtener Motivación intrínseca, ayudando a incrementar su Desempeño Laboral y por ende mejore la productividad de la empresa, es decir la organización requiere un personal satisfecho para que el cumplimiento de su misión empresarial se cumpla con éxito; sin embargo la Motivación es algo complejo, ya que su estudio puede ser observado desde diferentes aristas, por lo cual se ha tomado como referencia el estudio de diferentes teorías, en donde sus autores no han podido establecer una definición en común.

Para tratar de construir una propuesta que integrando dichos factores motivacionales impulse la productividad con el fin de otorgar un mejor servicio al cliente y una mayor satisfacción de los dependientes internos, se abordan los postulados de Herzberg y su teoría bifactorial, la cual se adapta perfectamente a la CNT, ya que se relaciona con los factores higiénicos o de mantenimiento, los cuales pueden producir insatisfacción, relacionados con la ergonomía y la seguridad física y mental que los empleados deben tener dentro de su entorno laboral, además de los factores satisfactorios o motivacionales que pueden elevar los niveles de Motivación y están enlazados con el contenido del puesto de trabajo.

La teoría de William Ouchi que se enfoca en el acrecentamiento de la productividad, por medio del trabajo en equipo y la toma de decisiones participativa, a través valores como: la confianza, equidad, lealtad, humildad y relaciones estrechas, que aseguran el éxito empresarial. Y los círculos de calidad de Kaoru Ishikawa, en donde se busca la mejora continua mediante la utilización de equipos de trabajo y la implicación de la mayor cantidad posible de empleados de la CNT; dichos grupos deben tener metas en común y compartir valores empresariales, además de la capacidad de identificar y resolver los posibles inconvenientes que se presenten en sus labores diarias, tratando de mejorar continuamente el desempeño en los diferentes niveles involucrados, con la finalidad de cumplir con los objetivos trazados en la planificación de la organización,.

Modelo planteado para elevar la Motivación en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones.

Gráfico N° 17: Modelo propuesto para el Plan Motivacional.



Fuente: adaptado de los criterios de Ouchi, Herzberg y círculos de calidad.

Elaborado por: Moreno Ruilova Juan Carlos (2015).

El desarrollo de éste Plan Motivacional se sustenta en cuatro importantes ejes que tratan sobre la Motivación y el Rendimiento Laboral: como primer eje, la **Ergonomía** propuesta por Herzberg en su Teoría Bifactorial, en donde se puntualiza la relación y confort que existente entre el ser humano y la máquina, por lo tanto, para su desarrollo práctico dentro de la CNT se han establecido tres actividades a desarrollar:

- Revisión de Riesgos Ergonómicos, para lo cual se plantea una matriz de detección de Riesgos Ergonómicos por cada puesto de trabajo.
- Identificación de los Equipos que deben ser Reemplazados, sugiriendo el uso de la **tabla número 22**, lo cual permite mostrar un ejemplo de las posibilidades de presencia de Riesgos Ergonómicos en diferentes lugares de la empresa.
- Plan de Adquisición, desarrollando un cronograma de actividades pertinentes para identificar y reemplazar los muebles y equipos que se encuentren en mal estado.

Como segundo eje está el **Reconocimiento** también propuesto por Frederick Herzberg, en donde el dependiente de la CNT necesita de los estímulos directamente relacionados con el contenido del cargo para sentirse bien consigo mismo y con su trabajo; para lo cual se ha esbozado tres etapas a desarrollar para su implantación:

- Verificar los Perfiles de Cargos, para constatar la consistencia entre el perfil requerido por cada cargo y el perfil de cada colaborador que en la actualidad ocupa dicho cargo.
- Analizar las Evaluaciones de Desempeño, permitiendo vislumbrar cuales son las falencias y potencialidades de sus empleados.
- Reconocimiento con Incentivos no Económicos, en donde se brinde las herramientas necesarias al empleado para eliminar la dependencia de retribuciones a cambio de la efectividad laboral.

El tercer eje es la **Gestión Participativa** planteada por William Ouchi, en donde, para la CNT se sugiere fomentar la toma de decisiones participativa, al menos de las áreas involucradas directamente en los procesos de cambio; para lo cual se toma en consideración tres fases:

- Talleres, en donde se pueda desarrollar las capacitaciones necesarias en función el análisis de las evaluaciones del desempeño anteriores.
- Construir los Planes Operativos con Talleres Participativos, fomentando el trabajo en equipo y la importancia que tiene cada empleado en el logro de resultados.
- Hacer Reuniones Trimestrales o Semestrales de Mejora Continua, con la finalidad de analizar y evaluar la factibilidad de los círculos de calidad.

Finalmente el cuarto eje aborda la teoría de **Gestión de Círculos de Calidad** propuesta por el doctor Kaoru Ishikawa, en donde se busca la mejora continua a través de procesos concatenados con el trabajo en equipo, responsabilidad, fidelidad y compromiso de los grupos de trabajo hacia la empresa y viceversa; para su ejecución es importante el desarrollo de las siguientes actividades:

- Dividir a las Personas de Acuerdo a Procesos, es decir formar los círculos de calidad.
- Permitir que las Personas Pongan sus Metas en función a las metas organizacionales.
- Acompañar y Evaluar la Gestión de Cada Equipo, con el objetivo de constatar el éxito o fracaso de la implantación de los círculos de calidad.

Por lo tanto, en contraste con éste modelo se plantea la siguiente matriz, en la cual se identifican las áreas claves, sus objetivos e indicadores de control, que facilitaran el desarrollo de la propuesta del Plan Motivacional planteado con anterioridad.

MATRIZ PARA EL DESARROLLO DEL PLAN MOTIVACIONAL.

Tabla N° 20: Matriz para el Desarrollo del Plan Motivacional

Horizonte establecido		Propuesta	Áreas clave	Objetivo	Actividades	Indicadores
Misión. “Unimos a todos los ecuatorianos integrando nuestro país al mundo, mediante la provisión de soluciones de telecomunicaciones innovadoras, con talento humano comprometido y calidad de servicio de clase mundial.”	Visión. “Ser la empresa líder de telecomunicaciones del país, por la excelencia en su gestión, el valor agregado que ofrece a sus clientes y el servicio a la sociedad, que sea orgullo de los ecuatorianos.”	Programa motivacional para mejorar el rendimiento laboral del personal de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, del Cantón Ambato, provincia de Tungurahua.	Ergonomía	Identificar las causas y posibles soluciones que podrían ocasionar lesiones o enfermedades en el entorno laboral.	Revisión de riesgos ergonómicos	Minimizar los riesgos existentes en un 10% en los próximos seis meses
					Identificación de los equipos que deben ser reemplazados	En un periodo de seis meses analizar en un 30% los equipos que usa el área operativa.
					Plan de adquisición	Gestionar los recursos necesarios para que en un máximo de un año se pueda incluir en las partidas presupuestarias el plan de adquisición para reemplazar los equipos que se encuentren en mal estado
			Reconocimiento	Establecer mecanismos que permitan eliminar la necesidad de buscar reconocimientos económicos para realizar efectivamente el trabajo.	Verificar los perfiles de cargos	Hasta diciembre del presente año reestructurar en un 10% los perfiles profesionales del área comercial, en función a los requeridos por el puesto de trabajo
					Analizar evaluaciones del desempeño	En un periodo de seis meses revisar las evaluaciones existentes, detectar las posibles causas de problemas y buscar una solución con la finalidad de incrementar el rendimiento laboral en un 10% semestral.
					Reconocimiento con incentivos no económicos	Aplicar las técnicas en un 50% de los departamentos en un periodo de diez meses y verificar sus resultados
			Gestión participativa	Analizar posibles alternativas para fomentar el trabajo en equipo.	Talleres	En el primer semestre del próximo año implementar los talleres en el área operativa con la finalidad de incrementar en un 10% los procesos de mejora continua
					Construir planes operativos con talleres participativos	En un periodo máximo de un año permitir que la participación de los empleados más capacitados sea aceptada para el desarrollo de los planes operativos
					Hacer reuniones trimestrales o semestrales de mejora continua	Desarrollar reuniones cada dos meses en donde se pueda analizar la información inferida en cada grupos de trabajo.
			Gestión de círculos de calidad	Otorgar la responsabilidad necesaria para que los empleados desarrollen su trabajo en función a los círculos de calidad	Dividir a las personas de acuerdo a procesos	En los próximos seis meses se debe formar los grupos de trabajo que compartan objetivos en común, en al menos un 10% de la institución.
					Permitir que las personas pongan sus metas	En un tiempo máximo de doce meses lograr la cooperación de los círculos de calidad e incrementar la productividad en un 15%
					Acompañar y evaluar la gestión de cada equipo	En reuniones periódicas bimensuales revisar la efectividad de la implantación de los círculos de calidad.

Fuente: Adaptado de los Criterios de Ouchi, Herzberg y círculos de calidad.

Elaborado por: Moreno Ruilova Juan Carlos (2015).

Desarrollo del Plan Motivacional para mejorar el Rendimiento Laboral

El Plan Motivacional de la CNT comprenderá cuatro ejes, los cuales se sustentan en diferentes teorías; en lo referente a la teoría Bifactorial de Herzberg se toman en consideración dos ejes, la Ergonomía y el Reconocimiento. En cuanto a la teoría Z de Ouchi se toma en cuenta la Gestión Participativa, y finalmente la Gestión de Círculos de Calidad creada por el doctor Kaoru Ishikawa.

PRIMER EJE



ERGONOMÍA

Algunos de los riesgos ergonómicos a los que están expuestos los empleados de la CNT, de acuerdo con el cargo que desempeñan podrían ser: esguinces, fracturas o lesiones en la columna, debido a la manipulación de cargas o posiciones forzadas; cortes, caídas o golpes por el uso de cierto tipo de objetos, tales como: corto – punzantes, herramientas varias, escaleras, etc. Dolores musculares por movimientos repetitivos o posiciones incómodas, entre otros. Considerando que la ergonomía es una ciencia enfocada en precautelar la seguridad integral de los empleados al momento de desarrollar sus funciones, se encarga de determinar las posibles causas que pueden ocasionar daño o enfermedades laborales, y tiene la finalidad de adaptar los productos, maquinaria e implementos utilizados en la CNT para que sean seguros y se pueda evitar cualquier tipo de lesión. Para que se cumplan estos requisitos es importante que se desarrollen las siguientes actividades:

Revisión de Riesgos Ergonómicos

La CNT, es una empresa que consta de varios departamentos, por lo cual, para el desarrollo de este trabajo se tomará como ejemplo el cargo de “Técnico de Equipos de Telecomunicaciones”, perteneciente al área operativa. Seguidamente se tratará de identificar la posibilidad de existencia de Riesgos Ergonómicos, por lo cual se recomienda utilizar las siguientes matrices, para conocer el factor, posibilidad, consecuencia y estimación del riesgo.

Matriz para la Identificación de Factores de Riesgos Ergonómicos.

Cuadro N° 07: Matriz para la Identificación de Factores de Riesgos Ergonómicos.

Factores de Riesgos Ergonómicos																																								
Cargo	Posición de manipulación de cargas		Posición de manipulación de objetos corto – punzantes		Posición de manipulación de maquinaria		Posición de manipulación de instrumentos, herramientas, etc.		Posiciones forzadas		Posiciones incomodas		Trabajo estático		Puesto de trabajo con pantalla de visualización de datos		Movimientos repetitivos		Esfuerzo físico		Dificultades en la ergonomía del puesto de trabajo.		Discomfort acústico		Posiciones forzadas de pie.		Posiciones forzadas sentado		Posiciones forzadas encorvado		Manipulación de cargas. Levantamiento		Manipulación de cargas. Traslado		Manipulación de cargas. Descarga		Problema		Conclusión. Recomendación	
	A	E	A	E	A	E	A	E	A	E	A	E	A	E	A	E	A	E	A	E	A	E	A	E	A	E	A	E	A	E	A	E	A	E	A	E				
	M	D	M	D	M	D	M	D	M	D	M	D	M	D	M	D	M	D	M	D	M	D	M	D	M	D	M	D	M	D	M	D	M	D	M	D	M	D		
	B	L	B	L	B	L	B	L	B	L	B	L	B	L	B	L	B	L	B	L	B	L	B	L	B	L	B	L	B	L	B	L	B	L	B	L	B	L		
	A	E	A	E	A	E	A	E	A	E	A	E	A	E	A	E	A	E	A	E	A	E	A	E	A	E	A	E	A	E	A	E	A	E	A	E	A	E		
	M	D	M	D	M	D	M	D	M	D	M	D	M	D	M	D	M	D	M	D	M	D	M	D	M	D	M	D	M	D	M	D	M	D	M	D	M	D		
	B	L	B	L	B	L	B	L	B	L	B	L	B	L	B	L	B	L	B	L	B	L	B	L	B	L	B	L	B	L	B	L	B	L	B	L	B	L		
	A	E	A	E	A	E	A	E	A	E	A	E	A	E	A	E	A	E	A	E	A	E	A	E	A	E	A	E	A	E	A	E	A	E	A	E	A	E		
	M	D	M	D	M	D	M	D	M	D	M	D	M	D	M	D	M	D	M	D	M	D	M	D	M	D	M	D	M	D	M	D	M	D	M	D	M	D		
	B	L	B	L	B	L	B	L	B	L	B	L	B	L	B	L	B	L	B	L	B	L	B	L	B	L	B	L	B	L	B	L	B	L	B	L	B	L		
	Nivel de Probabilidad:										Alta = A.										Media = M.										Baja = B.									
	Consecuencias:										Extremadamente Dañino = E.										Dañino = D.										Ligeramente Dañino = L.									

Fuente: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. INSHT.

Elaborado por: Moreno Ruilova Juan Carlos (2015).

Para identificar los factores que podrían ocasionar un riesgo o enfermedad laboral se utilizará el cuadro número 07, que sirve para la Identificación de Factores de Riesgos Ergonómicos.

Posteriormente se empleará el siguiente cuadro para valorar la Tolerabilidad del Riesgos Ergonómico, el cual permitirá identificar el nivel de probabilidad que combinado con el tipo de consecuencia, da como resultado una estimación del riesgo al cual está expuesta la persona que desarrolla dicho cargo. Ejemplo:

- Probabilidad Alta + Consecuencia Extremadamente Dañina = Estimación del Riesgo Intolerable.
- Probabilidad Media + Consecuencia Dañina = Estimación del Riesgo moderado.
- Probabilidad Baja + Consecuencia Ligeramente Dañina = Estimación del Riesgo Trivial.

Para la identificación de cada tipo de estimación de riesgos se utilizan los siguientes colores:

- Rojo = Intolerable
- Gris = Importante
- Tomate o mostaza = Moderado
- Amarillo = Tolerable
- Verde = Trivial

Valoración de Acuerdo a la Tolerabilidad de Riesgos Ergonómicos

Cuadro N° 08: Valoración de Acuerdo a la Tolerabilidad

		Consecuencias			Estimación del riesgo.
		Extremadamente dañino	Dañino	Ligeramente dañino	
Probabilidad	Alta	Intolerable	Importante	Moderado	
	Media	Importante	Moderado	Tolerable	
	Baja	Moderado	Tolerable	Trivial	

Fuente: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. INSHT

Elaborado por: Moreno Ruilova Juan Carlos (2015).

Acto seguido se muestra como ejemplo en el cuadro número 09, los Riesgos Ergonómicos, además el nivel de probabilidad que al combinarse con el tipo de consecuencia da como resultado la estimación del riesgo ergonómico.

Ejemplo de valoración de riesgos ergonómicos

Cuadro N° 09. Ejemplo de Valoración de los Riesgos Ergonómicos

Puesto de trabajo: Técnico de equipos de Telecomunicaciones			
Riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Estimación del riesgo
Posición de manipulación de cargas	Medio	Dañino	Moderado
Posición de manipulación de objetos coto – punzantes	Alta	Dañino	Importante
Posición de manipulación de maquinaria	Bajo	Dañino	Tolerable
Posición de manipulación de instrumentos, herramientas, etc.	Alta	Ligeramente D.	Moderado
Posiciones forzadas	Alta	Dañino	Importante
Posiciones incómodas	Alta	Ligeramente D.	Moderado
Trabajo estático	Baja	Dañino	Tolerable
Puesto de trabajo con pantalla de visualización de datos	Baja	Ligeramente D.	Trivial
Movimientos repetitivos	Media	Dañino	Moderada
Esfuerzo físico	Medio	Dañino	Moderada
Dificultades en la ergonomía del puesto de trabajo.	Alta	Dañino	Importante
Disconfort acústico	Medio	Dañino	Moderada
Posiciones forzadas de pie	Medio	Dañino	Moderada
Sentado	Bajo	Dañino	Tolerable
Encorvado	Medio	Dañino	Moderado
Manipulación de cargas. Levantamiento	Bajo	Ligeramente D.	Trivial
Traslado	Bajo	Ligeramente D.	Trivial
Descarga	Bajo	Ligeramente D.	Trivial

Fuente: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. INSHT

Elaborado por: Moreno Ruilova Juan Carlos (2015).

Para su mejor entendimiento se muestra a continuación un ejemplo de la Matriz de Riesgos Ergonómicos, en donde se detalla el cargo, los factores de los riesgos de dicho cargo, la estimación del riesgo, sus posibles problemas y las conclusiones y recomendaciones necesarias.

Cuadro N° 10. Ejemplo de Matriz de Riesgos Ergonómicos

Factores de Riesgos Ergonómicos																				
Carga	Posición de manipulación de cargas	Posición de manipulación de objetos corto – punzantes	Posición de manipulación de maquinaria	Posición de manipulación de instrumentos, herramientas, etc.	Posiciones forzadas	Posiciones incomodas	Trabajo estático	Puesto de trabajo con pantalla de visualización de datos	Movimientos repetitivos	Esfuerzo físico	Dificultades en la ergonomía del puesto de trabajo.	Discomfort acústico	Posiciones forzadas de pie.	Posiciones forzadas sentado	Posiciones forzadas encorvado	Manipulación de cargas. Levantamiento	Manipulación de cargas. Traslado	Manipulación de cargas. Descarga	Problema	Conclusión. Recomendación
	Técnico de Equipos de Telecomunicaciones																			Torsiones, caídas, golpes, luxaciones, dolores lumbares, lesiones neuromusculares, lesiones musculoesqueléticas
Estimación del riesgo.	Rojo = Intolerable.			Gris = Importante.			Tomate = Moderado.			Amarillo = Tolerable			Verde = Trivial.							

Fuente: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. INSHT

Elaborado por: Moreno Ruilova Juan Carlos (2015).

Interpretación.

Tomando en cuenta que en el puesto de trabajo de Técnico de Equipos de Telecomunicaciones, para realizar las intervenciones se procederá revisando primero la estimación de mayor importancia, como lo son los riesgos Intolerables, posteriormente los Importantes, Moderados, Tolerables, hasta Triviales.

Al notar que en dicho cargo no existe una valoración considerada como Intolerable, lo cual representaría que el empleado no puede continuar con sus actividades mientras se solucione este problema, se continúa con la estimación Importante, que corresponde a las Posiciones de manipulación de objetos corto punzantes, posiciones forzadas y dificultades en la ergonomía del puesto de trabajo, el mismo que es considerado como el segundo nivel de intervención a corto plazo, de 2 a 3 días. La estimación Moderada por posiciones de manipulación de cargas, posiciones de manipulación de instrumentos, herramientas, etc. Posiciones incomodas, movimientos repetitivos, esfuerzo físico, Discomfort acústico, posiciones forzadas de pie y encorvado, corresponde a una intervención dentro de una semana a 15 días. La estimación Tolerable, hace mención a las posiciones de manipulación de maquinaria, trabajo estático y posiciones forzadas sentado, su intervención es de 1 a 2 meses, considerado en un cuarto lugar. Y la estimación Trivial es considerada como que todo está bien.

Identificación de Equipos que deben ser Reemplazados

Con la finalidad de permitir que exista un menor riesgo de lesiones y traumatismos producto de las malas condiciones laborales que pudieran presentarse dentro de la CNT, se recomienda utilizar el siguiente cuadro que ayudará a identificar las herramientas de mano que se encuentran en mal estado y que deben ser reemplazados. Se tomará como ejemplo los estándares que deben alcanzar las herramientas manuales utilizadas por el Técnico de Equipos de Telecomunicaciones, basándose en los parámetros especificados en el Decreto Ejecutivo 2393. Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo. Perteneciente al Seguro Ecuatoriano de Seguridad Social, (IESS).

Cuadro N° 11: Identificación de Herramientas Manuales que deben ser Reemplazadas

Área.	Cargo	Factor	Parámetros	Cumple	No cumple
Operativa	Técnico de Equipos de Telecomunicaciones	Herramientas manuales	Las herramientas de mano estarán construidas con materiales resistentes, serán las más apropiadas por sus características y tamaño para la operación a realizar, y no tendrán defectos ni desgastes.		
			La unión entre sus elementos será firme, para quitar cualquier rotura o proyección de los mismos.		
			Los mangos o empuñaduras serán de dimensión adecuada, no tendrán bordes agudos ni superficies resbaladizas y serán aislantes en caso necesario. Estarán sólidamente fijados a la herramienta, sin que sobresalga ningún perno, clavo o elemento de unión.		
			Las partes cortantes o punzantes se mantendrán debidamente afiladas		
			Toda herramienta manual se mantendrá en perfecto estado de conservación.		
			Durante su uso estarán libres de grasas, aceites u otras sustancias deslizantes.		
			Para evitar caídas, cortes o riesgos análogos, se colocarán en portaherramientas o estantes adecuados.		
			Para el transporte de herramientas cortantes o punzantes se utilizarán cajas o fundas adecuadas		

Fuente: Decreto Ejecutivo 2393. IESS.

Elaborado por: Moreno Ruilova Juan Carlos (2015).

Plan de Adquisición

En el cargo de Técnico de Equipos de Telecomunicaciones del área operativa de la CNT, los riesgos de accidentabilidad son elevados, por lo tanto se recomienda cambiar los Equipos de Protección Personal (EPP) según sea necesario. Seguidamente se muestra un listado de los equipos requeridos, su costo y número de unidades estimadas para cada año, además del costo final de los mismos.

Tabla N° 21. Ejemplo del Plan de Adquisición de Equipos de Protección Personal, (EPP).

Área	Cargo	Equipo de Protección Personal, (EPP).		Remitirse al Anexo G.	Costo estimado por unidad	Número de unidades necesarias al año.	Costo total
					Equipos de protección para pies	Zapatos de seguridad de cuero y suela de material aislante.	45
Operativa	Técnico de Equipos de Telecomunicaciones	Equipos de protección de dedos y manos	Guantes aislantes para evitar choques eléctricos.	10	10	100	
			Guantes de malla metálica para los objetos corto punzantes.	25	4	100	
		Cinturón de seguridad	Arnés para el cuerpo	150	1	150	
			Cinturón de suspensión total.	165	1	165	
			Línea de vida con punto de anclaje	200	1	200	
		Vestimenta	No debe contener nada metálico	50	2	100	
		Protección para la cabeza.	Cascos de clase D. resistentes al fuego. No son conductores de la electricidad.	15	1	15	
		Protección auditiva	Orejas.	25	1	25	
		Protección ojos	Gafas de seguridad	13	10	130	
		Protección para las vías respiratorias	Respiradores.	25	2	50	
Total				723		1125	

Fuente: Corporación Nacional de Telecomunicaciones.

Elaborado por: Juan Carlos Moreno Ruilova (2015).

RECONOCIMIENTO

Otro factor importante de la teoría planteada por Herzberg es el Reconocimiento, en donde los empleados necesitan de los estímulos directamente relacionados con el contenido del puesto para sentirse satisfechos consigo mismos. El Reconocimiento por parte de sus superiores o compañeros de trabajo juega un importante rol en los factores motivacionales de los empleados de la CNT, debido a que en este punto un colaborador necesita que los otros reconozcan su trabajo, logros o progreso para sentirse motivado e incrementar su desempeño laboral. Para su mejor entendimiento es necesario desarrollar las siguientes actividades.

Cuadro N° 12: Fases de Reconocimiento

Actividades	Tareas
Verificar los perfiles de cargos	Análisis de informes existentes
	Revisión de perfiles de cargos de cada puesto
	Verificación de los perfiles requeridos en función al cargo
	Examinar el proceso de análisis y descripción de cargos
	Estudiar el proceso de reclutamiento y selección de personal
	Analizar el proceso de contratación
Analizar evaluaciones de desempeño	Revisar el proceso de inducción
	Realizar un análisis de los datos obtenidos a través de las evaluaciones del
	Identificar las problemáticas existentes
	Entender las problemáticas existentes
	Buscar y analizar posibles planes de acción
	Ejecutar el plan de acción
Reconocimiento con incentivos no económicos	Evaluar el plan de acción
	Realizar una retroalimentación
	Identificar las acciones posibles para motivar a los empleados con
	Adaptar las posibles opciones a la realidad de la empresa
	Comparar métodos de reconocimiento económicos con no económicos
	Aplicar los métodos de reconocimiento no económicos más factibles.

Fuente: Corporación Nacional de Telecomunicaciones.

Elaborado por: Moreno Ruilova Juan Carlos (2015).

Verificar los Perfiles de Cargos

Para aprovechar al máximo las competencias genéricas y específicas de cada empleado, es necesario verificar los perfiles de cargos periódicamente, para que sean consistentes con la misión de la organización, y en ese sentido permitan alcanzar el cumplimiento de los objetivos empresariales. Acto seguido, se debe realizar los respectivos análisis de puestos, funciones, responsabilidades y conocimientos de cada cargo, a través de un proceso completo de recopilación y análisis de la información. Al verificar un perfil de cargos es necesario que estos cumplan con las siguientes características: debe ser preciso, coherente, pertinente, contextualizado, dinámico, prospectivo, y globalizador. Lo ideal sería desarrollar un análisis y descripción de cargos a priori, y a posteriori una actualización de datos, debido a la necesidad de adaptarse a los exigentes cambios de hoy en día.

Analizar Evaluaciones de Desempeño

La evaluación de desempeño en la CNT es determinante, ya que permitirá implementar políticas salariales, de compensación y planes de acción; utilizando los indicadores de gestión se podrá establecer criterios y estándares para medir el cumplimiento de metas de los empleados, ayudando en la detección de necesidades en relación a capacitación y desarrollo de sus dependientes. Además facilita la toma de decisiones al momento de realizar ascensos y traslados horizontales. Se toma como ejemplo el cargo de asesor comercial, perteneciente al departamento financiero, para el cual se establecen los siguientes lineamientos al momento de realizar su evaluación del desempeño, es decir, se espera que éste alcance un 70% en su puntaje; sin embargo, si no lo consiguiera, se procederá a realizar una retroalimentación de sus puntos fuertes y se le ayudará a sobrellevar y superar los débiles, debido a que la evaluación por sí sola no tiene sentido si no hay un *feedback* sobre los resultados para corregir errores y fortalecer aciertos; es recomendable otorgar una carta por escrito, en donde se exprese la necesidad de mejorar el desarrollo de sus actividades. La evaluación realizada se fundamenta en varias aristas, tales como: atención sobre la demanda, participación en ventas, satisfacción de clientes y evaluación de conocimientos.

Tabla N° 22. Matriz de Informe de Evaluación del Desempeño.

Área	Cargo	Nombre del evaluado	Periodo de evaluación	Porcentaje requerido.	Factores clave evaluados	Competencias evaluadas	Competencias que deben ser mejoradas	Sugerencias	
						Atención sobre la demanda = 10%			
						Participación en ventas = 50%			
						Satisfacción de clientes = 30%			
						Evaluación de conocimientos = 10%			
Total:					100%				
Firma del evaluado.					Firma del supervisor.				

FUENTE: Corporación Nacional de Telecomunicaciones

Elaborado por: Moreno Ruilova Juan Carlos (2015).

Reconocimiento con Incentivos no Económicos

Los incentivos no monetarios comprenden una gran variedad de posibilidades, en las cuales la organización suministra a sus dependientes recompensas o retribuciones que no tienen relación con el dinero. En la actualidad en la CNT se pueden utilizar varias formas o métodos para motivar a sus empleados, entre ellas están:

- Mejorar el entorno del trabajo, tanto en factores netamente laborales, como los ambientales.
- Mejoramiento de planes de calidad de vida laboral, en donde se incluye planes de carrera, programas de toma de decisiones participativa y de reconocimiento.
- Hacer capacitaciones o reuniones con una frecuencia semestral en la que los empleados con mayor experiencia expliquen a los demás como realizan su trabajo; además éstos podrían apoyar en la inducción de los nuevos colaboradores de la empresa.
- También es viable entregar cursos para los colaboradores que cumplen sus metas con efectividad, o desarrollar reuniones para afianzar las relaciones informales; por ejemplo, las reuniones extra laborales que se relacionan con la cultura ecuatoriana, etc.

Por tal motivo, el departamento de recursos humanos debe programar capacitaciones en las cuales se incluya a los empleados más destacados, en donde puedan participar en la capacitación de los otros dependientes. De esta forma el mejor empleado se siente reconocido ya que está capacitando a los otros, posteriormente se puede entregar un certificado por haber capacitado a sus compañeros. El objetivo fundamental que se busca en esta etapa es que los empleados logren auto motivarse, sin la necesidad de recibir retribuciones económicas para que realicen en forma efectiva su trabajo, permitiéndose elevar su satisfacción y el empoderamiento hacia la empresa, dando como resultado final un elevado Rendimiento Laboral, haciendo que la empresa sea más competitiva.



GESTIÓN PARTICIPATIVA

La toma de decisiones participativa planteada por Ouchi genera un valor agregado a la CNT, ya que los empleados sentirán su importancia y relevancia en el cargo que ejercen, debido a que son tomados en cuenta para desarrollar planificaciones y cambios en su entorno laboral. Generando compromiso y fidelidad por parte de los empleados, puesto que pensarán que el éxito o fracaso de la institución está directamente relacionada con su desempeño. Para la implementación de una gestión participativa en esta corporación es necesario eliminar las barreras producidas por la jerarquización de puestos de trabajo, en donde todos y cada uno, desde el área administrativa hasta los operarios, tengan el mismo valor y haya equidad en la toma de decisiones cruciales que afectaran de una u otra forma el clima laboral donde se desenvuelven. Para esto es necesario el desarrollo de las siguientes actividades:

Cuadro N° 13: Actividades para el Desarrollo de la Gestión Participativa

Actividades	Tareas
Talleres	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Revisar los datos existentes de capacitaciones anteriores ➤ Hacer un diagnóstico de necesidades de capacitación, en donde se descubra las necesidades individuales y grupales de los empleados ➤ Revisar la información recopilada del diagnostico ➤ Desarrollar un plan de acción para capacitar en función a la información recopilada en el diagnostico ➤ Ejecutar y evaluar la capacitación ➤ Socializar y retroalimentar los resultados inferidos en la evaluación
Construir los planes operativos con talleres participativos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollar los planes operativos en función a las políticas de la institución ➤ Configurar los equipos de trabajo ➤ Elegir a los líderes de grupo ➤ Permitir que los equipos de trabajo establezcan sus metas ➤ Realizar talleres con los empleados en función de los planes operativos ➤ Hacer evaluaciones a los grupos de trabajo ➤ Hacer que los grupos de trabajo se evalúen mutuamente. ➤ Retroalimentar en base a la evaluación de cada grupo

Cuadro N° 13: Continuación del cuadro N° 13.

Hacer reuniones trimestrales o semestrales de mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Establecimiento de días para las juntas y presentación de casos ➤ Elección y nombramiento de los facilitadores ➤ Recopilación de información ➤ Análisis de la información ➤ Diseño y desarrollo de estrategias ➤ Medición de resultados
--	--

Fuente: Corporación Nacional de Telecomunicaciones

Elaborado por: Moreno Ruilova Juan Carlos (2015).

Talleres

Para desarrollar talleres dentro de la CNT, lo ideal sería tomar en cuenta a todo el personal, sin embargo, por su amplitud de participantes, en este caso se tomará en cuenta primero al área operativa, en donde se brindará talleres de capacitación en función a las actividades que desarrollan dentro y fuera de la organización, a más de las instrucciones necesarias en lo referente a la utilización de sus equipos de protección personal y demás implementos que son utilizados en su trabajo.

Construir los Planes Operativos con Talleres Participativos

El rol del directivo o facilitador de cada equipo de trabajo es el de orientar para que el cumplimiento de objetivos sea programado a través de los propios colaboradores, en donde sean ellos mismos quienes pongan sus metas en función a los objetivos empresariales, identificando las necesidades y oportunidades de cada departamento, lo cual servirá para que el personal del área administrativa pueda solicitar y distribuir el presupuesto que permita el cumplimiento de los procesos necesarios para alcanzar el éxito de cada departamento, favoreciendo la competitividad organizacional. Los talleres participativos se realizarán preferentemente el último trimestre del año, en función a la planificación del año siguiente para generar las partidas presupuestarias necesarias. Seguidamente se muestran tres tablas base para el desarrollo de los planes operativos con talleres participativos, mostrando las posibles acciones que se pueden seguir en cada una de ellas, cuando cada grupo de trabajo se reúne y platica sobre las necesidades que

tienen respecto a su confort laboral y las dificultades que se presentan actualmente en el desarrollo de las funciones de cada departamento.

Cuadro N° 14. Plantilla para Construir los Planes Operativos con Talleres Participativos

Frecuencia	Responsable del taller	Metodología	Instrumentos necesarios para su desarrollo	Área	Departamento	Cargo

Fuente: Corporación Nacional de Telecomunicaciones

Elaborado por: Moreno Ruilova Juan Carlos (2015).

Esta primer plantilla es entregada al coordinador o supervisor de cada equipo de trabajo, en donde son ellos quienes definen con qué frecuencia se reunirán para socializar los datos, designan a un responsable del taller en cuestión y se realiza una explicación sobre las metodologías a utilizar, entre las cuales se puede incluir: mesas redondas, talleres, foros, paneles de expertos, etc. Posteriormente se solicita al equipo que identifique cuales son los requisitos necesarios para llenar las otras matrices, además deben identificar el área, departamento y cargo en donde se desempeñan.

Cuadro N°15. Matriz para realizar el Análisis F.O.D.A.

F	O	D	A
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas

Fuente: Corporación Nacional de Telecomunicaciones

Elaborado por: Moreno Ruilova Juan Carlos (2015).

Acto seguido, en esta segunda matriz, se procederá a realizar un estudio situacional del grupo de trabajo en el cual están inmersos, mediante el uso del análisis F.O.D.A. en donde se planea identificar las características internas del equipo (Fortalezas y Debilidades), y la realidad a la cual se enfrentan externamente y su repercusión en su vida laboral (Oportunidades y Amenazas). Con la finalidad de conocer la situación actual del equipo de trabajo y planear las estrategias necesarias para actuar en el futuro.

Mediante el uso de la siguiente matriz se sugiere identificar los aspectos en los cuales se debe mejorar dentro de cada grupo de trabajo, esbozando un plan operativo, en donde se plantee el proyecto a desarrollar, además de las actividades y tareas necesarias para su éxito; el tiempo límite para su ejecución, quién es el responsable directo de dicho proyecto y por último el indicador, en el cual se visualice el avance y resultado final del proyecto en cantidades numéricas.

Cuadro N° 16. Matriz para Identificar las Necesidades de Mejora Mediante un Plan Operativo.

Necesidades de mejora					
Plan operativo.					
Proyecto	Actividad	Tarea	Plazo	Responsable	Indicador

Fuente: Corporación Nacional de Telecomunicaciones

Elaborado por: Moreno Ruilova Juan Carlos (2015).

Hacer Reuniones Trimestrales o Semestrales de Mejora Continua

Para asegurar el éxito de la implementación de los grupos de trabajo se debe realizar reuniones periódicas de los líderes de los grupos, en donde se expresen las interrogantes, se presenten los informes y se analicen los resultados de las actividades desarrolladas en cada equipo, durante periodos de tres o seis meses, de acuerdo a los objetivos planteados en cada reunión de trabajo.

CUARTO EJE



GESTIÓN DE CÍRCULOS DE CALIDAD

Los círculos de calidad en la CNT deben ser conformados por grupos de trabajo de aproximadamente 10 personas pertenecientes a la misma área o departamento, en donde haya una orientación de trabajo en equipo, su objetivo principal sea lograr cada año la mejora continua, su perspectiva debe ser amplia y deben visualizarse más allá del cargo que desempeñan, además cada miembro debe estar empoderado con la empresa y debe tomar la responsabilidad de sus funciones; Se recomienda que estos círculos estén conformados por personas calificadas, en donde haya alto nivel de raciocinio, ya que este enfoque está basado totalmente en la calidad, está encauzado a considerar el sistema como una fuente primaria de error o éxito en el proceso de prestación de servicios a la colectividad. En la CNT se podría implementar un círculo de calidad en el área comercial, en donde 10 empleados se integren a dicho grupo por voluntad propia; la función de este equipo de trabajo sería revisar el proceso de ventas, en donde se pueda verificar el número de ventas realizadas dividido para el número de ventas esperadas, presentando resultados numéricos; posteriormente, realizar la misma evaluación dentro de un periodo de dos meses después de haber implementado los círculos de calidad y observar el índice de incremento o disminución de ventas, acto seguido realizar reuniones mensuales con el objetivo de aprender y retroalimentar sobre la información inferida, potencializar las actividades que están haciendo bien y desarrollar nuevos procesos en las que están haciendo algo mal, a fin de alcanzar la mejora continua. Para mejorar el posicionamiento de la corporación y permitir que sea la institución más competitiva con referencia a las empresas de telecomunicaciones, se podría tomar en cuenta las siguientes tareas para el desarrollo de los círculos de calidad.

Cuadro N° 17: Pasos para el Desarrollo de los Círculos de Calidad

Metodología	<ul style="list-style-type: none">➤ Reconocer la necesidad de mejorar➤ Formar los grupos de control de calidad➤ Fijar un día dentro de la jornada laboral para desarrollar las reuniones➤ Elegir un facilitador➤ Definir que son los círculos de calidad➤ Fijar estándares de control de calidad➤ Elaborar un programa de evaluación de control de calidad➤ Establecer un compromiso con el área directiva para que se cumpla el programa➤ Obtener la aprobación y compromiso de todo el personal involucrado➤ Desarrollar el plan de acción➤ Socializar y retroalimentar los resultados.
-------------	---

Fuente: Corporación Nacional de Telecomunicaciones

Elaborado por: Moreno Ruilova Juan Carlos (2015).

Para gestionar los círculos de calidad en forma pertinente es necesario desarrollar las siguientes etapas:

Dividir a las Personas de Acuerdo a Procesos

Si se requiere generar beneficios para la CNT, en cuanto a mejorar la calidad de prestación de servicios, innovación, rentabilidad y compromiso, es necesario estudiar a la administración como un proceso estratégico, en donde exista un ambiente de trabajo en equipo y responsabilidad, por parte de los integrantes de la organización. Si la corporación desea obtener el máximo, en cuanto al talento humano, es importante considerar las tareas que se muestran posteriormente para formar grupos estratégicos de trabajo, que favorezcan el desarrollo institucional.

Permitir que las Personas Pongan sus Metas

Para realizar esta acción, el área administrativa debe tener mucha confianza en las habilidades de sus colaboradores, ya que se les permitirá que ellos mismo tracen sus objetivos y pongan sus metas, siempre teniendo presente que dichas metas deben ir en función a los objetivos empresariales. Para que los empleados se puntualicen sus propias metas es necesario que comprendan qué es una meta y cómo

pueden alcanzarla, para ello se recomienda tomar en cuenta los consejos que se presentan en la **tabla número 35**. Seguidamente se muestra un ejemplo de cómo medir la efectividad de las metas trazadas por los empleados.

Tabla N° 23. Plantilla para Construir los Indicadores

Área	Cargo	Objetivo	Indicador	Incidente crítico	Cálculo del indicador	Frecuencia
Operativa	Jefe del área operaria	Incrementar la calidad de servicio de un 60% a un 75%	Lograr como mínimo un 75% de efectividad en el cumplimiento de entrega de materiales	Se debe contar con los materiales necesarios	= (NAC/NAS) X 100	Mensual

Fuente: Corporación Nacional de Telecomunicaciones

Elaborado por: Moreno Ruilova Juan Carlos (2015).

Número de atenciones cumplidas satisfactoriamente (NAC) = 60

Número de atenciones solicitadas (NAS) = 100

= $60/100 \times 100 = 60\%$ de efectividad en el cumplimiento satisfactorio en la entrega de materiales necesarios para el trabajo en el área operaria.

Acompañar y Evaluar la Gestión de Cada Equipo.

Los integrantes de los círculos de calidad son quienes se trazan sus metas, posteriormente éstas metas planteadas deben ser revisadas por la dirección en donde se debe constatar que éstas vayan acorde a las metas organizacionales. El departamento administrativo y en especial el área de talento humano son los responsables directos de que se cumpla este trabajo, acompañándolos en todo el proceso, ya que en ellos descende el compromiso de supervisar el cumplimiento de las actividades de los grupos de control de calidad. Además deben desarrollar las evaluaciones necesarias para constatar la efectividad de los grupos de trabajo, caso contrario hacer una retroalimentación oportuna para corregir los errores y continuar con la prestación de servicios. Para lograr que la CNT sea más competitiva y se transforme en un referente para el sector público, se debe tener presente que se deben generar indicadores que permitan entender las acciones desarrolladas y si se cumple o no con la meta final.

Tabla N° 24: Plan de Acción para la Gestión de Círculos de Calidad.

Etapas	Tareas	Indicador
<p>Dividir a las personas de acuerdo a procesos</p>	<p>Establecer metas claras. Fijar objetivos, las acciones a seguir y comunicarlas al grupo en cuestión. Buscar a empleados que compartan criterios entre sí. Lo ideal sería hacer la integración de varios empleados, entre los cuales puedan compartir y aprender, los unos de los otros. Establecer funciones dentro del grupo de trabajo. Por ejemplo: facilitador, secretario, entre otros. Delimitar las funciones y elaborar una planificación de actividades, en donde haya: metas en común, delimitación de funciones y roles, estatutos y normas de convivencia, establecer las fechas para las reuniones y desarrollar una estandarización para entregar la información inferida. Realizar una comunicación asertiva en todas las direcciones. Es decir, hablar en un lenguaje claro y concreto, sin la posibilidad de malas interpretaciones. Elegir al facilitador. Si no existe una persona capacitada dentro del grupo para que cumpla con el rol de facilitador, se debe brindar la capacitación necesaria para formar uno. Permitir que el grupo de trabajo tenga la potestad de tomar la responsabilidad de sus acciones, dejando claro que el éxito o fracaso de las mismas depende de su desempeño. Reconocimiento de los logros individuales y grupales. Se debe compensar a los empleados públicamente para mejorar su satisfacción y sentido de pertenencia al grupo. Si es necesario hacer un llamado de atención, se lo debe de hacer en forma privada, utilizando un lenguaje adecuado. El grupo debe tener la facilidad para adaptarse a los cambios. Al tratar de implementarse los círculos de calidad, los empleados deben expandir su perspectiva y no solo enfocarse en el cargo que desempeñan, sino más bien en el funcionamiento de toda la empresa, estando listos para actuar con eficiencia en la actualidad y preparándose para el futuro. La organización debe facilitar todos los recursos necesarios para que el grupo de trabajo pueda desarrollar sus actividades con normalidad.</p>	<p>En un periodo de máximo tres meses crear los grupos de control de calidad en un 50% de la empresa, y durante el siguiente trimestre en la parte restante de la empresa.</p>
<p>Permitir que las personas pongan sus metas</p>	<p>El personal de la CNT debe tener claro que las metas deben ser positivas, medibles, alcanzables y deben ir en conjunto con las metas organizacionales. Por ejemplo, se debe trazar periodos de tiempo en los cuales se desea alcanzar un objetivo, y la consecución de estos sería la meta lograda. Alcanzables, se deben fijar metas que sean reales y no escapen a la condiciones de la empresa. Conjugar las metas del grupo con las de la organización. Establecer un equilibrio entre las condiciones laborales, familiares y sociales. Las metas no pueden ir contrapuestas con el entorno del empleado. Realizar un análisis para verificar el cumplimiento de las metas laborales. Realizar un <i>feedback</i>.</p>	<p>En un periodo de cuatro meses verificar la implantación de los círculos de calidad y la efectividad del cumplimiento de metas trazado por cada grupo de trabajo.</p>
<p>Acompañar y evaluar la gestión de cada equipo.</p>	<p>Se debe conocer si los empleados están cumpliendo con los objetivos a corto plazo, y si es que están siguiendo las actividades planteadas para ello. Lo ideal sería acompañar en el proceso y no solo en la obtención de los resultados, para poder verificar que los empleados no hagan trampa y cumplan con las políticas establecidas por la CNT. No caer en el error garrafal de medir solamente los resultados, sin tomar en cuenta el proceso que se llevó a cabo para su obtención. En la organización, se debe tener presente que, por ser una empresa que brinda la prestación de servicios, lo propicio es evaluar la atención al cliente, las competencias y valores de los empleados, y finalmente realizar una evaluación grupal, la cual sirva para mejorar el proceso de círculos de calidad.</p>	<p>Verificar el incremento de la efectividad laboral en cada círculo de calidad; evaluar y corregir las problemáticas detectadas en un 80%.</p>

Fuente: Corporación Nacional de Telecomunicaciones

Elaborado por: Moreno Ruilova Juan Carlos (2015).

Para acompañar los planes se sugiere utilizar indicadores en función de la construcción de dos variables (número de objetivos logrados en el periodo dividido para el número de objetivos propuestos para el periodo, multiplicado por 100) con el fin de obtener un indicador numérico. Una de las formas de construir indicadores sería por ejemplo; en el cargo de asesor comercial del área comercial, en el proceso de postventa, se toma en cuenta el número de solicitudes en las cuales se brinda un servicio posterior a la venta. El indicador probablemente se deba construir con el total de solicitudes de reparación o de atención al cliente recibido, dividido para el número de solicitudes de atención al cliente satisfactoriamente cumplidas o resueltas. Si se recibe 100 solicitudes y de esas 40 son efectivas, significa que en el cargo de asesor comercial se tiene un 40% de efectividad, si se eleva a 50%, dicho cargo ha subido en un 10% su efectividad en un periodo de dos meses.

Tabla N° 25: Indicadores de Gestión para el Cargo de Asesor Comercial.

Objetivo	Indicador	Incidente crítico	Cálculo del indicador	Frecuencia
Incrementar la eficiencia del 40 al 50% en el cargo de asesor comercial	Lograr al menos un 50% de eficiencia en el cumplimiento de objetivos programados	Se debe contar con el presupuesto suficiente	$= \frac{(SC/SR)}{100\%} \times$	Bimensual

Fuente: Ing. Carrillo (2015). Asesoría de tesis

Elaborado por: Moreno Ruilova Juan Carlos (2015).

Total de solicitudes cumplidas (SC) = 40

Total de solicitudes recibidas (SR) = 100

$(SC/SR) \times 100$

$(40/100) \times 100 = 40\%$ De efectividad al momento de responder adecuadamente ante las solicitudes recibidas dentro de este cargo.

6.8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

Tabla N° 26. Administración de la Propuesta.

Ejes	Actividades	Recursos	Plazo	Presupuesto	Indicadores clave
Ergonomía	Revisión de riesgos ergonómicos	Humanos, tecnológicos y financieros	6 meses	300\$	Minimizar los riesgos existentes en un 10% en los próximos seis meses
	Identificación de los equipos que deben ser reemplazados	Humanos, tecnológicos y financieros	6 meses	200\$	En un periodo de seis meses analizar en un 30% los equipos que usa el área operativa.
	Plan de adquisición	Humanos, tecnológicos, financieros, políticas de CNT	12 meses	300\$	Gestionar los recursos necesarios para que en un máximo de un año se pueda incluir en las partidas presupuestarias el plan de adquisición para reemplazar los equipos que se encuentren en mal estado
Reconocimiento	Verificar los perfiles de cargos	Humanos, tecnológicos, financieros, existentes, documentos	4 meses	400\$	Hasta diciembre del presente año reestructurar en un 10% los perfiles profesionales del área comercial, en función a los requeridos por el puesto de trabajo
	Analizar evaluaciones del desempeño	Humanos, tecnológicos, financieros, existentes, evaluaciones	6 meses	200\$	En un periodo de seis meses revisar las evaluaciones existentes, detectar las posibles causas de problemas y buscar una solución con la finalidad de incrementar el rendimiento laboral en un 10% semestral.
	Reconocimiento con incentivos no económicos	Humanos, tecnológicos, financieros, políticas de CNT	10 meses	400\$	Aplicar las técnicas en un 50% de los departamentos en un periodo de diez meses y verificar sus resultados
Gestión participativa	Talleres	Humanos, tecnológicos y financieros	10 meses	200\$	En el primer semestre del próximo año implementar los talleres en el área operativa con la finalidad de incrementar en un 10% los procesos de mejora continua
	Construir planes operativos con talleres participativos	Humanos, tecnológicos, financieros, políticas de CNT	12 meses	300\$	En un período máximo de un año permitir que la participación de los empleados más capacitados sea aceptada para el desarrollo de los planes operativos
	Hacer reuniones trimestrales o semestrales de mejora continua	Humanos, tecnológicos, financieros, políticas de CNT	2 meses	200\$	Desarrollar reuniones cada dos meses en donde se pueda analizar la información inferida en cada grupos de trabajo.
Gestión de círculos de calidad	Dividir a las personas de acuerdo a procesos	Humanos, tecnológicos, financieros, políticas de CNT	6 meses	200\$	En los próximos seis meses se debe formar los grupos de trabajo que compartan objetivos en común, en al menos un 10% de la institución.
	Permitir que las personas pongan sus metas	Humanos, tecnológicos, financieros, políticas de CNT	12 meses	100\$	En un tiempo máximo de doce meses lograr la cooperación de los círculos de calidad e incrementar la productividad en un 15%
	Acompañar y evaluar la gestión de cada equipo	Humanos, tecnológicos, financieros, políticas de CNT	2 meses	200\$	En reuniones periódicas bimensuales revisar la efectividad de la implantación de los círculos de calidad.
	Total				3000 dólares

Elaborado por: Juan Carlos Moreno Ruilova (2015).

6.9. PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA (PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN).

Es oportuno poseer un plan de monitoreo y evaluación de la propuesta planteada en este capítulo, con la finalidad de tomar las decisiones necesarias para corregir los errores y mejorarla en el transcurso de su ejecución.

Tabla N° 27. Evaluación de la Propuesta

Evaluación de la propuesta	
1. ¿Qué evaluar?	Los objetivos planteados en la propuesta.
2. ¿Por qué evaluar?	Se debe evaluar para verificar los objetivos de la propuesta
3. ¿Para qué evaluar?	Para comprobar la veracidad de la propuesta.
4. ¿Con qué criterios?	Pertinencia, coherencia, efectividad, eficiencia, etc.
5. ¿Indicadores?	Cualitativos y cuantitativos
6. ¿Quién evalúa?	Personal encargado de evaluar
7. ¿Cuándo evaluar?	Periodos determinados de la propuesta
8. ¿Cómo evaluar?	Indicadores de gestión. Evaluaciones.
9. ¿Fuentes de información?	Investigación de campo.
10. ¿Con qué evaluar?	Entrevista y encuestas.

Fuente: Matriz de la Evaluación de la Propuesta

Elaborado por: Moreno Ruilova Juan Carlos (2015).

BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. En M. Alles, *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Ediciones Granica. Segunda Edición. Buenos Aires. Argentina.

Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional*. En M. Alles, *Comportamiento Organizacional*. Ediciones Granica. Tercera edición. Buenos Aires. Argentina

Armando, C. S. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Ecoe Ediciones. Primera edición. México. México.

Bautista, F. (2012). *Análisis de Riesgos Psicosociales y su incidencia en el Rendimiento Laboral de los empleados de la Planta Industrial Cedal S.A. durante el período de Octubre 2012 – Abril 2013*. Universidad Técnica de Ambato. Ambato. Ecuador.

Belmont, E. D. (2006). *Teorías sociales y estudio del trabajo*. Díaz de Santos S.A. ediciones. Primera edición. Barcelona. España.

Bonilla, M. J. (2000). *Motivación en el mundo del trabajo*. Díaz de Santos S.A. primera edición. Barcelona. España.

Bravo, J. (1996). *Gestión de la calidad total*. Díaz de Santos S.A Ediciones. Primera edición. Madrid. España.

Cardy, L. G. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Prentice Hall Ediciones. Primera edición. Madrid. España.

Casado, J. M. (2003). *El valor de la persona*. Prentice Hall Ediciones. Primera edición. Madrid. España.

Crosby, J. I. (1999). *Gestión, Calidad y Competitividad*. IRWIN Ediciones. Tercera edición. México. México.

Chiavenato, I. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Ediciones Mc Graw Hill. Quinta edición. Bogotá. Colombia.

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Ediciones Mac Graw Hill. Sexta edición. Bogotá. Colombia.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. Ediciones Mac Graw Hill. Sexta edición. Bogotá. Colombia.
- Davis, W. (2008). *Human Resources and Personnel Management*. Ediciones Mac Graw Hill. Segunda edición. México. México.
- DuBrin, A. J. (2007). *Human Relations: Interpersonal Job-Oriented Skills*. Pearson Educación. Segunda edición. México. México
- Ecuador, C. P. (2008). *Constitución Política del Ecuador*.
- Espinosa, S. (2000). *Calidad total*. Ediciones Mac Graw Hill. Primera edición. México. México.
- Gelabert, M. P. (2010). *Gestión de personas*. Esic Editorial. Primera edición. Madrid. España.
- Ghare, B. H. (1990). *Quality Control and Application*. Edigrafos S.A. Editorial. Primera edición. Madrid. España.
- Giraldo, R. M. (2013). *El Talento Humano en los Sistemas de gestión*. Ediciones Incontec Internacional. Primera edición. Bogotá. Colombia.
- Gómez, R. C. (2000). *Administración de la calidad total*. Ediciones Incontec Internacional. Segunda edición. Bogotá. Colombia.
- Grados, J. (2011). *Calificación de Méritos*. Trillas editorial. Segunda edición. México. México.
- Griffith, G. K. (1997). *Manual del Técnico de Control de Calidad*. Prentice Hall ediciones. Tercera edición. México. México.
- Invenchi, L. S. (2005). *Gestión, Calidad y Competitividad*. Ediciones IRWIN. Primera edición. México. México.
- Ivancevich, J. M. (2005). *Human Resource Management*. México: Ediciones Mc primera edición. Graw Hill. México. México.

- Izquierdo, F. J. (1991). *Círculos de calidad. Teoría y práctica*. Ediciones Marcombo S. A. primera edición. Barcelona. España.
- Jaramillo, J. M. (2010). *Indicadores de Gestión*. 3R editores. Primera edición. México. México.
- Judge, S. P. (2010). *Essentials of Organizational Behaviour*. Ediciones Pearson Educación S. A. tercera edición. Barcelona. España.
- Judge, S. R. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Ediciones Pearson Educación. Segunda edición. México. México.
- Kreitner, A. k. (2003). *Organizational Behavior*. Mc Graw Hill editorial. Primera edición. México. México.
- Krieger, E. F. (2011). *Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina*. Ediciones Pearson Educación S. A. Primera edición. México. México.
- Krieger, E. F. (2011). *Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina*. Ediciones Pearson Educación S. A. Primera edición. México. México.
- López, J. F. (2005). *Gestión por Competencias*. Editorial Pearson Educación S. A. primera edición. Madrid. España.
- LOSEP, LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO. (2010). Ecuador.
- Luthans, F. (2008). *Organizational Behavior*. Editorial Mc Graw Hill. Primera edición. México. México.
- González, S. (2003). *Comportamiento Organizacional. Un enfoque latinoamericano*. Compañía Editorial Continental. Primera edición. México. México.
- Matteson., J. I. (2006). *Organizational Behaviour and Management*. Ediciones Mc Graw Hill. Primera edición. México. México.
- Mondy, R. W. (2010). *Human Resource Management*. Ediciones Pearson. Primera edición. México. México.

Murray, S. (1979). *Teoría y problemas de probabilidad y estadística*. Mc Graw Hill ediciones. Décima edición. México. México.

Newstrom, J. (2007). *Organizational Behaviour*. Ediciones Mc Graw Hill. Segunda edición. México. México.

Newstrom, J. (2007). *Organizational Behaviour*. Ediciones Mc Graw Hill. Segunda edición. México. México.

OIT. ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. (2001).

PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR. (2013 - 2017). Ecuador.

Ponce, R. F. (2006). *Motivación Laboral*. Ediciones Mc Graw Hill. Segunda edición. México. México.

Reeve, J. M. (2010). *Motivación y Emoción*. Ediciones Mc Graw Hill. Primera edición. México. México.

Reeve, J. M. (2010). *Understanding Motivation and Emotion*. Ediciones Mc Graw Hill. Segunda edición. México. México.

Robalino, A. I. (2013). *La Motivación y su incidencia en el Desempeño Laboral de los Colaboradores del área operativa en el Gobierno Municipal del cantón Píllaro, provincia de Tungurahua*. Universidad Técnica de Ambato. Ambato. Ecuador.

Robbins, S. (2004). *Organizational Behaviour*. Pearson Educación. Primera edición. México. México.

Rosales, M. P. (2010). *Diccionario de administración*. San Marcos. Educación. Primera edición. Lima - Perú:

Sanchez, F. P. (2008). *Motivación y Emoción*. Ediciones Mc Graw Hill. Segunda edición. Madrid. España.

Santos, A. C. (2010). *Gestión del Talento Humano y del conocimiento*. Ecoe ediciones. Primera edición. Bogotá. Colombia

Shuller, S. D. (2007). *Gestión de Recursos Humanos*. Ediciones Mac Graw Hill. Segunda edición. Bogotá. Colombia

Sigcha, F. (2012). *El Síndrome de Burnout (deterioro profesional) y su impacto en el Rendimiento Laboral de los colaboradores de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A. 2012-2013*. Universidad Técnica de Ambato. Ambato. Ecuador.

Tejada, H. E. (2008). *Estadística para las ciencias sociales, del comportamiento y de la salud*. Cengage Learning ediciones. Segunda edición. México. México.

Valencia, J. R. (2007). *Administración Moderna de Personal*. Thomson Editores S. A. segunda edición. México. México.

Vivir, P. n. (2013). Plan nacional del buen vivir.

LINKOGRAFÍA.

14 de marzo del 2014. CNT proveerá internet y líneas telefónicas en Tungurahua. Radio Sucre. Recuperado de <http://www.radiosucra.com.ec/cnt-proveera-internet-y-lineas-telefonicas-en-tungurahua/>

20 de julio del 2013. Telefonía móvil registró más de 16 millones de abonados. El Telégrafo. Recuperado de: <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/telefoniamovil-registro-mas-de-16-millones-de-abonados.html>

23 de septiembre del 2015. Empleados desmotivados señalan de renuncia. Alto nivel. Recuperado de: <http://www.altonivel.com.mx/5986-empleados-desmotivados-senal-de-renuncia.html>

4 de agosto del 2010. La fusión entre Alegra y CNT se firmó ayer. PPA. Recuperado de: <http://www.ppartealta.ec/noticias/ecuador/12903-la-fusion-entre-alegra-y-cnt-se-firmo-ayer>

4 de mayo del 2015. Manejo de resistencia al cambio. Talento humano. Recuperado de: <http://enriquecetupsicologia.com/articulos/psicologiapositiva/psicologia-positiva-laboral/>

5 de abril del 2010. Causas de la insatisfacción laboral. Infoempleo.com. Recuperado de: <http://blog.infoempleo.com/blog/2010/04/05/causas-de-la-insatisfaccion-laboral/>

Depresión laboral. Élite medicinal. Recuperado de: <http://www.elitemedical.com.mx/bienestar/depresion-laboral/>

Estefanía Velasco. 8 de agosto del 2014. Luis Delgado opina que los empleados de la CNT también merecen el 3% de utilidades. El Comercio. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/actualidad/utilidades-telefonica-cnt-ecuador.html>

Guitarbass_Tony. 11 de Julio de 2011. Historia de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones. (CNT). Club ensayos. Recuperado de: <http://www.clubensayos.com/Tecnolog%C3%ADa/HISTORIA-DE-LA-CORPORACION-NACIONAL/27129.html>

Helen Montoya. 01 de septiembre del 2014. 10 factores que desmotivan a los empleados. La prensa. Recuperado de:
<http://www.laprensa.hn/suplementos/743532-98/10-factores-que-desmotivan-a-los-empleados>

<http://www.partealta.ec/noticias/ecuador/12903-la-fusion-entre-alegro-y-cnt-se-firmo-ayer>


Recuperado de la página oficial de América móvil:
<http://www.americamovil.com/investors/reporte2014/DE.html>

Recuperado de la página oficial de la CNT.
<http://micnt.com.ec/index.php/aplicaciones-internas-cnt>

Recuperado de la página oficial de Telefónica España:
<http://info.telefonica.es/es/home/>

ANEXOS.

Anexo A. Resolución de aceptación del tema.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE FACULTAD
Av. Los Charquis y Río Quaylahamba (Campus Huachi) / Teléfono (03) 2 410-021 / Casilla 101
Ambato-Ecuador

Ambato julio 27, 2015
Res. N° FCHE-CD-3467-2015

Señor
MORENO RUILOVA JUAN CARLOS
Estudiante de la Carrera de Psicología Industrial, Modalidad presencial
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
Presente

De mi consideración:

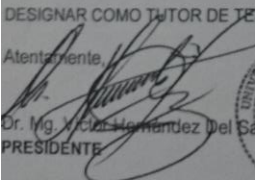
Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, en sesión ordinaria realizada el 27 de julio del 2015, en consideración al informe presentado por el Mg. Diego Carrillo Docente de la Facultad, respecto al Proyecto de investigación de Licenciatura, sobre el tema: "LA MOTIVACIÓN Y EL RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES DEL CANTÓN AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA" por usted propuesto resuelve:


APROBAR EL INFORME Y EL PROYECTO DE TESIS DE LICENCIATURA CON EL TEMA: "LA MOTIVACIÓN Y EL RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES DEL CANTÓN AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA", PROPUESTO POR EL ESTUDIANTE EN MENCIÓN, AUTORIZÁNDOLE EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.

DE CONFORMIDAD CON EL REGLAMENTO DE REGIMEN ACADEMICO SU DISPOSICION GENERAL TERCERA QUE DICE:AQUELLOS ESTUDIANTES QUE NO HAYAN CULMINADO Y APROBADO EL TRABAJO DE TITULACION EN EL TIEMPO ORDINARIO DE DURACIÓN DE LA CARRERA O PROGRAMA,LO PODRÁN DESARROLLAR EN UN PLAZO ADICIONAL QUE NO EXCEDERÁ AL EQUIVALENTE A DOS PERIODOS ACADEMICOS ORDINARIOS.PARA LO CUAL ,DEBERÁN SOLICITAR A LA AUTORIDAD ACADEMICA PERTINENTE LA CORRESPONDIENTE PRORROGA , LA MISMA NO REQUERIDA DEL PAGO DE NUEVA MATRICULA ,ARANCEL,TASA,NI VALOR SIMILAR.EN ESTE CASO, LA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR DEBERA GARANTIZAR EL DERECHO DE TITULACION EN LOS TIEMPOS ESTABLECIDOS EN ESTE REGLAMENTO Y DE ACUERDO A LOS REQUISITOS ESTANDARIZADOS,CONFORME A LOS DETERMINADOS EL ART.5 LITERAL A DE LA LOES. EN EL CASO EN EL QUE EL ESTUDIANTE NO TERMINA EL TRABAJO DE TITULACION DENTRO DEL TIEMPO DE PORROGA DETERMINADO EN EL INCISO ANTERIOR , ESTE TENDRÁ POR UNICA VEZ,UN PLAZO ADICIONAL DE UN EL PERIODO ACADEMICO ORDINARIO,EN EL CUAL DEBERÁ MATRICULARSE EN LA RESPECTIVA CARRERA O PROGRAMA EN EL ÚLTIMO PERIODO ACADEMICO O ORDINARIO O EXTRAORDINARIO SEGÚN CORRESPONDA.EN ESTE CASO,DEBERA REALIZAR UN PAGO DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL REGLAMENTO DE ARANCELES PARA LA IESS PARTICULARES Y LA NORMATIVA PARA EL PAGO DE COLEGIATURA TASA Y ARANCELES EN CASO DE PERDIDA DE GRATUIDAD DE LAS IESS PÚBLICAS.

SE RECOMIENDA QUE EN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO SE TOME EN CUENTA LA REDACCIÓN, ORTOGRAFÍA Y EL NOMBRE CORRECTO DE LA CARRERA.

DESIGNAR COMO TUTOR DE TESIS AL MG. DIEGO CARRILLO


Atentamente,

Dr. Mg. Carlos Hernández Del Salto
PRESIDENTE



CC: DIRECTOR DE TESIS del Proyecto
SECRETARÍA DE CARRERA - CARPETA ESTUDIANTIL
ARCHIVO NUMERICO CONSEJO DIRECTIVO
CARPETA: GRADOS POR TESIS


/HS/CVD/SES

Anexo B. Aprobación del trabajo de investigación

 **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL
Av. Chasquis y Río Guayllabamba (Campus Huachi) teléfono (03) 2410021
AMBATO - ECUADOR

1726
TH
Autorizado
28/11/2014
6.

Ambato, 28 de Noviembre de 2014


17/06/2015

Economista
Juan José Carrillo
GERENTE REGIONAL 3
CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES. E.P.


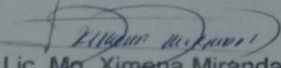
Presente.

De mi consideración:

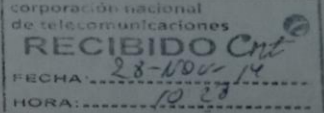
Con un respetuoso saludo me dirijo a usted para solicitarle se le permita realizar la aplicación del Proyecto de Tesis en su distinguida Institución al señor: **JUAN CARLOS MORENO RUILOVA**, con C.I. 0704584242, estudiante de la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, Carrera de Psicología Industrial Noveno Semestre Paralelo "A", modalidad Presencial, con el Tema de Tesis: **"LA MOTIVACIÓN Y EL RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES, DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA"**, cabe indicar que me encuentro como Tutora del Diseño de Proyectos de Investigación del presente semestre, del señor antes mencionado.

Por su favorable atención a la presente, reitero mi sentimiento especial de consideración y estima.

Atentamente,



Lic. Mg. Ximena Miranda
C.I. 1802288900

Docente FCHE-UTA
0987500758
Sr. Juan C. Moreno.


corporación nacional de telecomunicaciones
RECIBIDO Cnt
FECHA: 28-11-14
HORA: 10:28

Anexo C. Cuestionario para la aplicación de la Encuesta en CNT.

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

Formulario de encuesta para desarrollar la tesis de tema: La Motivación y el Rendimiento Laboral del personal de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones del Cantón Ambato.

Objetivo. Determinar a través de fuentes primarias la incidencia de la motivación en el rendimiento laboral de los colaboradores de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones.

Reciba un cordial saludo. El presente trabajo investigativo permitirá determinar la incidencia de la motivación en el rendimiento laboral. Por favor lea las preguntas que se detallan a continuación y responda señalando con una X solo en la opción que crea conveniente.

Preguntas				
1. ¿Los recursos que le provee la empresa en cuanto a ergonomía (sistema, humano-máquina-ambiente) y en cuanto a seguridad industrial (implementos, señalética, planes de riesgos) cumplen con sus necesidades para sentirse seguros y en un entorno saludable?	Totalmente	Mucho	Poco	Nada
2. ¿Cuánto influye en usted el reconocimiento de su jefe y compañeros de trabajo para que realice sus labores con lealtad?	Totalmente	Mucho	Poco	Nada
3. ¿Siente usted que su esfuerzo y dedicación personal son reconocidos por las autoridades para ascensos, promociones y su estabilidad laboral?	Totalmente	Mucho	Poco	Nada
4. ¿En una perspectiva general cuan satisfecho se siente sobre las condiciones laborales actuales del cargo que ostenta en la empresa?	Totalmente	Mucho	Poco	Nada
5. ¿Cuán de acuerdo está con el siguiente enunciado: “cuando estoy motivado mejoro mi rendimiento laboral”?	Totalmente	Mucho	Poco	Nada
6. ¿Está usted de acuerdo con el siguiente enunciado: “En mi última evaluación del desempeño obtuve una calificación excelente (superior a nueve sobre diez)”?	Totalmente	Mucho	Poco	Nada
7. ¿Al momento de desempeñar su trabajo, considera que tiene los conocimientos, actitudes y aptitudes necesarias para desempeñarse de acuerdo a lo que la empresa espera de usted?	Totalmente	Mucho	Poco	Nada
8. ¿Su perfil profesional (título, experiencia), es consistente con el cargo que usted ocupa en la empresa?	Totalmente	Mucho	Poco	Nada
9. ¿A su criterio, su nivel de responsabilidad es consistente a las recompensas que obtiene y a los recursos con los que cuenta para desempeñar su trabajo?	Totalmente	Mucho	Poco	Nada
10. ¿Conforme a su experiencia dentro de la empresa y de acuerdo con su nivel de satisfacción actual, cuan comprometido se siente para continuar laborando dentro de la misma en los próximos cinco años?	Totalmente	Mucho	Poco	Nada

**Anexo D. CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES.
MATRIZ AMBATO.**

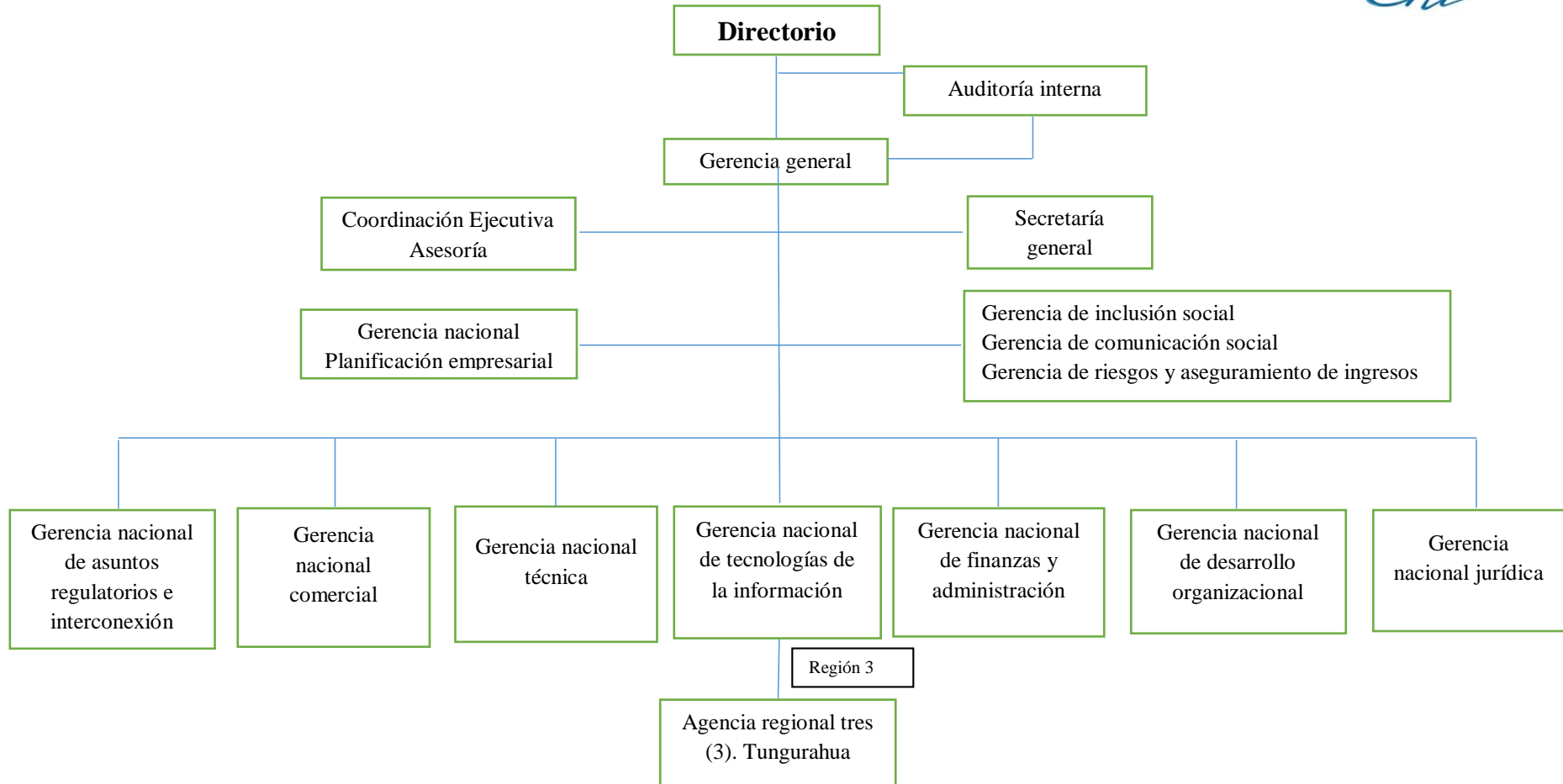


Edificio Matriz.



Georreferenciación de la CNT.

Anexo E. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CNT EP NIVEL 1.



**Anexo F. CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES.
MATRIZ AMBATO.**



Aplicación de la Encuesta al Área Operativa.



Aplicación de la Encuesta al Área Comercial.

Anexo G. Especificación de los Equipos de Protección Personal. EPP

Equipos de protección para los pies	Equipos de protección de dedos y manos		Cinturón de seguridad			Vestimenta	Protección para la cabeza	Protección auditiva	Protección para los ojos	Protección para las vías respiratorias
Zapatos de cuero con suela de caucho	Guantes aislantes	Guantes de malla metálica	Arnés para el cuerpo	Cinturón de suspensión total	Línea de vida con punto de anclaje	Pantalón y camisa	Cascos de seguridad de clase D.	Orejeras	Gafas de seguridad 3M	Respiradores
										
Los zapatos no deben ser conductores de electricidad. Su material debe de ser de cuero con suela de caucho.	Guantes utilizados cuando se necesita destreza de dedos. Se los debe de cambiar cuando se encuentran perforados, ya que no ofrecerán una protección total.	Son utilizados para manejar objetos cortos punzantes.	Utilizados para trabajar en alturas peligrosas.	Utilizados para trabajar cuando se encuentran totalmente suspendidos en el aire.	Utilizado generalmente en trabajos donde se requiera gran movilidad y traslado de la persona como ascenso y descenso por escalera.	La vestimenta no debe poseer nada metálico.	Resistente al fuego. No debe ser conductor de electricidad.	Banda de la cabeza muy ancha para un ajuste más seguro y cómodo. Anillados de sellado almohadados con cámara de aire.	Ventilación directa, luna clara empañante. Cumple con las normas ANSI Z87.1-2003.	Para el polvo. Protege contra la inhalación de partículas pequeñas.