



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

**Informe final del trabajo de Graduación o Titulación previo a la obtención
del Título de Psicología Industrial**

TEMA:

**“EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN
EL PERSONAL DE LA EMPRESA NEVADO ROSES ECUADOR DEL
CANTÓN SALCEDO, PROVINCIA DE COTOPAXI”.**

AUTOR: Ángel Israel Azogue Guaigua

TUTOR: Lcda. Mg. Mónica Narciza López Pazmiño

AMBATO – ECUADOR

2015

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

CERTIFICA:

Yo, Lcda. Mg. Mónica Narciza López Pazmiño; CC.: 1801224351, en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación o Titulación sobre el Tema: “EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL PERSONAL DE LA EMPRESA NEVADO ROSES ECUADOR DEL CANTÓN SALCEDO, PROVINCIA DE COTOPAXI” desarrollado por la egresado: Ángel Israel Azogue Guaigua, considero que dicho Informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios; 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.

.....
Lcda. Mg. Mónica Narciza López Pazmiño

C.C. 1801224351

TUTOR

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

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

.....
Ángel Israel Azogue Guaigua

CC: 0503187643

AUTOR

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, Ángel Israel Azogue Guaigua, cedo los derechos en línea patrimoniales del presente Trabajo Final de Grado o Titulación sobre el tema: “EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL PERSONAL DE LA EMPRESA NEVADO ROSES ECUADOR DEL CANTÓN SALCEDO, PROVINCIA DE COTOPAXI” autorizo parte de la reproducción 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.

.....
Ángel Israel Azogue Guaigua

CC: 0503187643

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: “EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL PERSONAL DE LA EMPRESA NEVADO ROSES ECUADOR DEL CANTÓN SALCEDO, PROVINCIA DE COTOPAXI”, presentado por el Sr. Ángel Israel Azogue Guaigua, egresado de la Carrera de Psicología Industrial; Modalidad Presencial, Promoción Marzo 2015, una vez revisado y calificado la investigación, se **APRUEBA** en razón de que cumple con los principios básicos, técnicos científicos y reglamentarios.

Por lo tanto, se autoriza la presentación ante el organismo pertinente.

.....
Ing. Mg. Morales Fiallos Pablo Ricardo

MIEMBRO

.....
Lda. Mg. Romero Rodríguez María Gabriela

MIEMBRO

DEDICATORIA

El presente proyecto dedico a mi madre María Francisca Chango que en paz descansa, porque nunca perdiste la esperanza en mí, por el amor y apoyo incondicional.

A mis madres, Guadalupe y Judith por el amor, comprensión, cariño y apoyo ilimitado.

A mis hijos por llegar a mi vida y ser la fuente de inspiración, felicidad, alegría y amor puro.

Ángel Israel Azogue Guaigua.

AGRADECIMIENTO

A dios por darme la vida.

Un agradecimiento muy especial a la Lcda. Mg. Mónica Narciza López Pazmiño quien ha sido guía del desenvolvimiento de la investigación, con la responsabilidad que le caracteriza.

A mi madre y hermanos, que siempre estuvieron a mi lado y siempre me apoyaron de todas las formas posibles para que pueda terminar mi carrera.

A mi esposa e hijos por ser mi fuerza y apoyo fundamental para alcanzar una meta más en mi vida.

Mi agradecimiento fraterno a la Universidad Técnica De Ambato y a mis profesores por toda la sabiduría y conocimientos compartidos.

Ángel Israel Azogue Guaigua

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenidos	Páginas
A. PÁGINAS PRELIMINARES	
Portada.....	i
Aprobación del tutor del trabajo de graduación o titulación.....	ii
Autoría de la investigación.....	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 de contenidos.....	viii
Índice de gráficos.....	xiv
Índice de cuadros.....	xv
Resumen Ejecutivo.....	xvii
Executive Summary.....	xviii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
1.1. Tema.....	3
1.2. Planteamiento del Problema.....	3
1.2.1. Contextualización.....	3
1.2.2. Árbol de Problemas.....	6
1.2.3. Prognosis.....	8
1.2.4. Formulación del Problema.....	8
1.2.5. Preguntas Directrices.....	8
1.2.6. Delimitación del problema.....	9

1.2.6.1. Delimitación de contenido	9
1.2.6.2. Delimitación espacial	9
1.2.6.3. Delimitación temporal.....	9
1.3. Justificación.....	9
1.4. Objetivos	11
1.4.1. Objetivo General	11
1.4.2. Objetivos Específicos.....	11

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos.....	12
2.2. Fundamentación	16
2.2.1 Fundamentación Filosófica	16
2.2.2. Fundamentación Epistemológica	16
2.2.3. Fundamentación Axiológica	16
2.2.4. Fundamentación Ontológica	17
2.2.5. Fundamentación Psicológica.....	17
2.3. Fundamentación Legal	18
2.4. Categorías Fundamentales	20
2.4.1. Fundamentación Teórica. Variable Independiente	23
2.4.1.1. Desarrollo Organizacional	23
2.4.1.1.1. Definiciones. Desarrollo Organizacional	23
2.4.1.1.2. Orígenes del desarrollo organizacional	24
2.4.1.1.3. Objetivos del desarrollo organizacional.....	24
2.4.1.1.4. Definiciones Básicas. Desarrollo Organizacional.....	26
2.4.1.1.5. Importancia y necesidad de desarrollo organizacional	27
2.4.1.1.6. Actitudes en el desarrollo organizacional	27
2.4.1.1.7. Puntos clave para el desarrollo organizacional	28
2.4.1.2. Comportamiento Organizacional	29
2.4.1.2.1. Importancia del Comportamiento Organizacional	29
2.4.1.2.2. Estructura del Comportamiento Organizacional.....	30

2.4.1.2.3. Ambiente del Comportamiento Organizacional.....	30
2.4.1.2.4. Limitaciones del Comportamiento Organizacional	31
2.4.1.2.5. Tipos de comportamiento organizacional	32
2.4.1.3. Cultura Organizacional	33
2.4.1.3.1. Conceptualización de la Cultura Organizacional	33
2.4.1.3.2. Importancia de la Cultura Organizacional	34
2.4.1.3.3. Características de la Cultura Organizacional	35
2.4.2. Fundamentación Teórica. Variable Dependiente.....	36
2.4.2.1. Gestión de Talento Humano.....	36
2.4.2.1.2. Contexto de la Gestión del Talento Humano	37
2.4.2.1.3. Definición de Gestión de Talento Humano por Competencias.....	38
2.4.2.1.4. Aspectos fundamentales de la gestión moderna de personas.....	38
2.4.2.1.5. Personas como recursos	38
2.4.2.1.6. Funciones del administrador de Recursos Humanos	39
2.4.2.2. Gestión de Competencias Laborales	39
2.4.2.2.1. Definición de Gestión de Competencias Laborales	41
2.4.2.2.2. Principales cualidades de las Competencias Laborales	41
2.4.2.2.3. Clasificación de las competencias laborales	41
2.4.2.2.4. Competencias laborales generales.....	42
2.4.2.2.5. Componentes de la competencia laboral.....	43
2.4.2.2.6. Elementos o características que componen una competencia laboral...	44
2.4.2.2.7. Ventajas de la Gestión por competencias laborales	45
2.4.2.3. Desempeño Laboral	46
2.4.2.3.1. Factores que influyen o intervienen en este desempeño laboral	46
2.4.2.3.2. Evaluación del desempeño laboral.....	47
2.5. Hipótesis.....	49
2.6. Señalamiento de variables.....	50
2.6.1. Variable independiente	50
2.6.2. Variable dependiente.....	50
CAPÍTULO III.....	51
METODOLOGÍA	51

3.1. Enfoque de la Investigación	51
3.1.1. Enfoque Cualitativo	51
3.1.2. Enfoque Cuantitativo	51
3.2. Modalidad básica de la investigación	51
3.2.1. Modalidad de Campo	51
3.2.3. Investigación Exploratoria	52
3.2.4. Investigación Descriptiva.....	52
3.2.5. Investigación Explicativa	53
3.3. Nivel o tipo de la investigación.....	53
3.3.1. Nivel Exploratorio.....	53
3.3.2. Nivel Descriptivo	53
3.3.3. Nivel Correlacional	54
3.4 Población y muestra	54
3.4.1 Población.....	54
3.4.2. Variable Dependiente: Desempeño Laboral	56
3.5. Técnicas e instrumentos	57
3.5.1. Encuesta	57
3.5.2. Cuestionario estructurado.....	57
3.5.5. Validez y confiabilidad	57
3.6. Recolección de la información.....	58
3.7. Procesamiento y análisis	59
3.7.1. Procesamiento	59
3.7.2. Análisis.....	59

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1. Verificación de la Hipótesis	80
4.2. Modelo Lógico	80
4.3. Modelo Matemático	80
4.4. Modelo Estadístico.....	80
4.4.1. Nivel de Significación, grados de libertad, resta de decisión	81

4.4.1.1. Tabla de Distribución Chi Cuadrado.....	81
4.4.2. Recolección de datos y cálculos estadísticos	82
4.4.2.1. Frecuencias Observadas	82
4.4.2.2. Frecuencias Esperadas	83
4.4.3. Cálculo de Chi Cuadrado	84
4.4.4. Zona de aceptación y rechazo de la hipótesis	85
4.4.5. Decisión Estadística	85

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones	86
5.2. Recomendaciones.....	87

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.6. Tema.....	88
6.1.1. Unidad Ejecutora.....	88
6.1.2. Ubicación	88
6.1.3. Equipo técnico responsable.....	89
6.2. Antecedentes de la Propuesta.....	89
6.3. Justificación.....	90
6.4. Objetivos	91
6.4.1. Objetivo General	91
6.4.2. Objetivos Específicos.....	91
6.5. Análisis de Factibilidad.....	92
6.5.1. Factibilidad Política	92
6.5.2. Factibilidad Técnica	93
6.5.3. Factibilidad Tecnológica.....	93
6.5.4. Factibilidad Organizacional	93
6.5.5. Factibilidad de Equidad de Género	93
6.5.6. Factibilidad Legal.....	94

6.6. Fundamentación Científica	94
6.6.1. Fundamentación Científica	94
6.6.1.1. El comportamiento	94
6.6.1.2. Propósito del comportamiento	95
6.6.1.3. Ventajas del comportamiento.....	96
6.6.1.4. El Liderazgo	96
6.6.1.4.1. Cualidades del liderazgo	96
6.6.1.5. Trabajo en equipo.....	98
6.6.1.6. Motivación laboral	99
6.7. Fundamentación Técnica	99
6.7.1. Manual empresarial.....	99
6.7.1.1. Objetivo del manual de estrategias para el desarrollo organizacional ...	100
6.7.1.2. Características del manual de estrategias.....	101
6.8. Modelo Operativo	122
6.9. Previsión de la evaluación de la propuesta	127
C. MATERIAL DE REFERENCIA	129
BIBLIOGRAFIA	129
Anexo A. Encuesta dirigida a trabajadores del Área Administrativa de la Empresa Nevado Roses Ecuador del cantón Salcedo Provincia de Cotopaxi.	131
Encuesta dirigida a trabajadores del Área Administrativa de la Empresa Nevado Roses Ecuador del cantón Salcedo provincia de Cotopaxi.	131
Anexo B. Encuesta dirigida a trabajadores del Área Operativa de la Empresa Nevado Roses Ecuador del cantón Salcedo Provincia de Cotopaxi.	133
Encuesta dirigida a trabajadores del Área Operativa de la Empresa Nevado Roses Ecuador del cantón Salcedo Provincia de Cotopaxi.	133

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Contenidos	Páginas
Gráfico N. 1. Planteamiento del problema.....	6
Gráfico N. 2. Categorías fundamentales	20
Gráfico No. 3. Constelación de ideas. Variable independiente.....	21
Gráfico No. 4. Constelación de ideas. Variable Dependiente.....	22
Grafico N. 6. Productividad.....	61
Grafico N. 7. Motivación.....	62
Grafico N. 8. Compromiso	63
Grafico N. 9. Capacidades	64
Grafico N. 10. Conocimientos	65
Grafico N. 11. Iniciativa	66
Grafico N. 12. Autonomía	67
Grafico N. 13. Cumplimiento.....	68
Grafico N. 14. Respeto	69
Grafico N. 15. Planeación	70
Grafico N. 16. Productividad.....	71
Grafico N. 17. Motivación.....	72
Grafico N. 18. Compromiso	73
Grafico N. 19. Capacidad	74
Grafico N. 20. Conocimiento	75
Grafico N. 21. Iniciativa.....	76
Cuadro N. 22. Autonomía	77
Grafico N. 22. Autonomía.....	77
Grafico N. 24. Respeto	79
Gráfico N.: 25. Zona de aceptación de la Hipótesis.....	85

ÍNDICE DE CUADROS

Contenidos	Páginas
Cuadro N° 1: Población	54
Cuadro N° 2: Variable Independiente	55
Cuadro N° 3: Variable Independiente	56
Cuadro N° 4: Recolección de información	58
Cuadro N. 5. Planeación.....	60
Cuadro N. 6. Productividad	61
Cuadro N. 7. Motivación	62
Cuadro N. 8. Compromiso.....	63
Cuadro N. 9. Capacidades	64
Cuadro N. 10. Conocimientos	65
Cuadro N. 11. Iniciativa	66
Cuadro N. 12. Autonomía.....	67
Grafico N. 12. Autonomía	67
Cuadro N. 13. Cumplimiento	68
Cuadro N. 14. Respeto	69
Cuadro N. 15. Planeación.....	70
Cuadro N. 16. Productividad	71
Cuadro N. 17. Motivación	72
Cuadro N. 18. Compromiso.....	73
Cuadro N. 19. Capacidad.....	74
Cuadro N. 20. Conocimiento.....	75
Cuadro N. 21. Iniciativa	76
Cuadro N. 22. Autonomía	77
Cuadro N. 23. Cumplimiento	78
Cuadro N. 24. Respeto	79
Cuadro N. 25. Distribución Chi Cuadrado X^2	85
Cuadro N. 26. Frecuencias Observadas	82

Cuadro N. 27. Frecuencias Esperadas.....	83
Cuadro N. 29. Frecuencias Esperadas.....	83
Cuadro N. 30. Cálculo de Chi Cuadrado.....	84
Cuadro N. 31. Modelo Operativo.....	122
Cuadro N. 32. Administración de la propuesta.....	125
Cuadro N. 33. Previsión de la evaluación de la propuesta.....	127

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

TEMA: “EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL PERSONAL DE LA EMPRESA NEVADO ROSES ECUADOR DEL CANTÓN SALCEDO, PROVINCIA DE COTOPAXI”.

AUTOR: Azogue Guaigua Ángel Israel

DIRECTOR: Lcda. Mg. Mónica Narciza López Pazmiño

RESUMEN EJECUTIVO

La investigación sobre: “El desarrollo organizacional y el desempeño laboral en el personal de la Empresa Nevado Roses Ecuador del cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi, Fortalece en el clima laboral, teniendo como finalidad alcanzar la satisfacción, mejorando la productividad, estimulando el compromiso y la lealtad hacia la empresa, aportando en la toma de decisiones para la solución de conflictos, ayudando al cumplimiento de objetivos, propósitos, metas planteadas en forma personal, profesional y empresarial siendo trascendental mejorar la relaciones interpersonales, creando un ambiente de comunicación, confianza, responsabilidad, aportando en la coordinación organización, control y ejecución de actividades, tareas y funciones asignadas; en la metodología aplicada sobresale los enfoques; enfoque cualitativo y cuantitativo; mientras que en la modalidad de la investigación se presenta la modalidad bibliográfica y documental; aplicándose además la modalidad de campo resaltando que el investigador acude al lugar donde se produce el problema para ponerse en contacto con la realidad a investigar; en los niveles o tipos se mencionan descriptivo porque se describe la realidad del problema, explicativo porque se expone las variables independiente desarrollo organizacional y dependiente desempeño laboral; después de realizar el análisis e interpretación de datos se procede a obtener las conclusiones y recomendaciones orientándose al establecimiento de una alternativa de solución al problema planteado

Descriptor: desarrollo organizacional, desempeño laboral, clima laboral, productividad, objetivos, relaciones interpersonales, comunicación, confianza, responsabilidad, organización

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

TOPIC: THE ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT AND JOB PERFORMANCE OF WORKERS OF THE COMPANY OF ECUADOR ROSES SALCEDO SNOWY CANTON, COTOPAXI PROVINCE

AUTOR: Azogue Guaigua Ángel Israel

DIRECTOR: Lcda. Mg. Mónica Narciza López Pazmiño

EXECUTIVE SUMMARY

Research Organizational development and job performance of workers of the company Nevado Roses Ecuador Canton Salcedo, Cotopaxi province strengthens the working environment, with the aim to achieve satisfaction, improving productivity, stimulating commitment and loyalty to the company, contributing in making decisions for the solution of conflicts, helping the fulfillment of objectives, purposes, goals set personally, professional and business being transcendental improve interpersonal relationships, creating an atmosphere of communication, trust, responsibility, bringing in coordinating organization, control and execution of activities, assigned tasks and functions; excels in the methodology applied approaches; qualitative and quantitative approach; while in the mode of bibliographic and documentary research method is presented; also apply highlighting mode field the researcher goes to where the problem occurs for contact with reality to investigate; levels or types mentioned descriptive because the reality of the problem, described explanatory variables because independent organizational development and employee job performance is exposed; after the analysis and interpretation of data is necessary to draw conclusions and recommendations oriented to the establishment of an alternative solution to the problem

Descriptors: organizational development, work performance, working environment, productivity, goals, relationships, communication, trust, responsibility, organization.

INTRODUCCIÓN

El tema denominado: “El desarrollo organizacional y el desempeño laboral en el personal de la Empresa Nevado Roses Ecuador del cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi”, se enfoca en el mejoramiento de la productividad empresarial teniendo como finalidad alcanzar metas con mayor eficiencia, favoreciendo con la obtención de los resultados deseables desde el punto de vista de la empresa

En desarrollo organizacional integra el comportamiento y liderazgo favoreciendo en la comunicación interpersonal, en el desarrollo de actitudes, en los procesos de cambio promoviendo la satisfacción en el trabajo.

El presente trabajo investigativo consta de seis capítulos, desarrollados de acuerdo las normas y lineamientos establecidos en la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, para la modalidad de tesis.

CAPÍTULO I. El Problema, trata sobre la contextualización del problema desde un enfoque macro, meso y micro de la investigación, el análisis crítico se desarrolla en base a estudios de las causas y consecuencias, permitiendo establecer la prognosis y formulación del problema con sus respectivas interrogantes; las delimitaciones del problema en sus niveles: cognitivo, espacial, temporal; finalmente se concluirá con la justificación y objetivos de la investigación.

CAPÍTULO II. El Marco Teórico, se realiza un estudio minucioso sobre los antecedentes investigativos, la Fundamentación Filosófica, Epistemológica, Axiológica, Ontológica, Psicológica, Sociológica, y Legal; comprende las categorías fundamentales con una constelación de ideas con sus respectivas variables dando lugar la hipótesis y señalamiento de variables.

CAPÍTULO III. Metodología de la investigación con sus enfoques: cualitativo, cuantitativo, la modalidad: bibliográfica documental, de campo; sus niveles descriptivo, exploratorio, asociación de variables; población y muestra, planteándose las técnicas e instrumentos, la operacionalización de variables, el plan de recolección de la muestra, el plan para el procesamiento y análisis de la información.

CAPÍTULO IV. Análisis e interpretación de resultados incluye tablas, gráficos, análisis e interpretación; las interrogantes planteadas en los diferentes cuestionarios, verificación de la hipótesis; planteamiento y la aplicación de la fórmula del Chi cuadrado, finalmente se visualiza la zona de aceptación y rechazo de la hipótesis.

CAPÍTULO V. Hace referencia a las conclusiones y recomendaciones de acuerdo al análisis estadístico de los datos de la investigación, estableciéndose la el planteamiento y realización de la propuesta.

CAPÍTULO VI. Denominado propuesta, contiene: datos informativos, antecedentes de la respuesta, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación, metodología, modelo operativo, administración, dando solución al problema. Finalmente se concluye con la bibliografía, y anexos respectivos; especificando el fundamento documental a utilizarse en el desarrollo del trabajo

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Tema

“EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL PERSONAL DE LA EMPRESA NEVADO ROSES ECUADOR DEL CANTÓN SALCEDO, PROVINCIA DE COTOPAXI”.

1.2. Planteamiento del Problema

1.2.1. Contextualización

En el **Ecuador** Según., Vásquez Lola S. Actualmente el desarrollo de la ciencia y los avances tecnológicos ha afectado la productividad empresarial, fortaleciendo la aplicación de la informática a la organización, gestión y medios de comunicación, sin embargo no se fortalece el desarrollo organizacional, afectando en el cambio efectivo, en el trabajo en equipo, en la capacidad para resolver problemas., desaprovechando las oportunidades de progreso y superación limitando las relaciones laborales entre las personas, la estructura y los procesos organizacionales.

Según., Vásquez Lola Saltos, Napoleón. (2007-2008). El desarrollo organizacional en diversas empresas no ha sido fortalecido para estimular y coordinar el cambio dentro de la organización; afectando en la gestión del talento humano, en la administración, en el incremento de la competitividad organizacional; repercutiendo en la experiencia, en los procesos grupales, en los conflictos intergrupales y sobre todo en los procedimientos de coordinación; obstruyendo las relaciones interpersonales, la confianza y la responsabilidad.

En las compañías actuales en el Ecuador se observa que no se va reforzando el desarrollo organizacional en la que se encuentran envueltas las distintas empresas,

el progreso de las distintas organizaciones depende del el factor humano, por lo que la actualización en las distintas áreas de la empresa, genera ventajas sobre las competencias, ya que coordinación entre lo que busca la empresa y lo que realiza el personal los lleva a cumplir los objetivos propuestos por los mismos.

En la **Provincia de Cotopaxi** las empresas florícolas han incrementado sus ingresos económicos favoreciendo en el desarrollo de la provincia debido a la exportación de diversas clases de flores; sin embargo no proporcionan un ambiente adecuado que favorezca en la cooperación e integración para superar diferencias individuales o grupales limitando el desempeño laboral, la gestión, la formación y el desarrollo del capital humano la que afecta en la mejora permanente de su desarrollo integral.

Gutiérrez, M. (2015), p.94. Diversas empresas de la provincia no emplean métodos que favorezcan en la medición de rendimiento laboral limitando el diseño de programas de capacitación coartando el desempeño y la productividad; dificultando además la toma de decisiones que promueve la formación del trabajador obstruyendo la satisfacción en el trabajo, en la comprensión, en el análisis de cumplimiento de metas empresariales.

Las organizaciones de la provincia, en su mayoría no cuentan con técnicas en las cuales se pueda medir el rendimiento de cada uno de los individuos del personal, no hay métodos para observar lo que el trabajador está brindando a la empresa, si se optimizan lo recursos y si la persona parte de la compañía está al tanto de los objetivos y metas de la organización, si no hay coordinación y una previa capacitación entre la empresa y el empleado existirá desorientación lo que merma el desarrollo en las personas colaboradoras de la asociación.

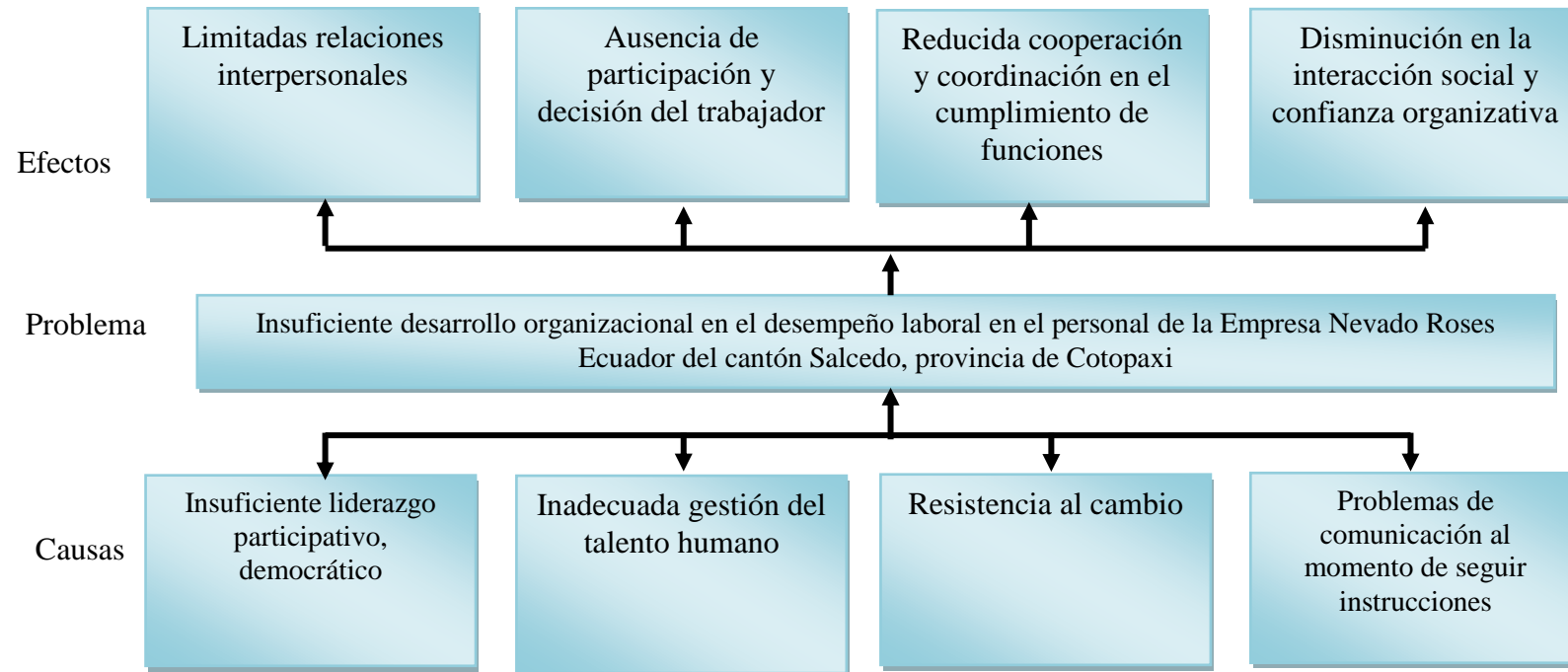
En la **Empresa Nevado Roses Ecuador** del cantón salcedo, provincia de Cotopaxi; dedicada a la producción de rosas de alta calidad, no se aplica el trabajo en equipo perjudicando en el alcance de objetivos empresariales, generando limitación en las relaciones interpersonales, en el desarrollo de talentos humanos, en el cumplimientos de funciones, en el establecimiento de políticas que

favorezcan la competitividad influyendo en la salud, en la habilidad para enfrentar conflictos y sobre todo en la capacidad de resolver problemas.

Además no se considera la satisfacción del trabajador siendo inexistente la aplicación de estrategias motivacionales, condicionando el liderazgo, la comunicación y la dinámica de grupos afectando en el desarrollo y en el éxito personal, profesional y empresarial; existiendo limitaciones en el ambiente económico y social provocando tensiones, stress, inadecuada adaptación al ambiente de trabajo.

Se resalta que en la empresa afecta al desarrollo organizacional la inadecuada toma de decisiones; el insuficiente trabajo en equipo, condicionante para incrementar la productividad, obstruyendo la confianza la seguridad, la valoración, la satisfacción y auto realización, sobre todo al promover actividades para alcanzar los objetivos, condicionando la creatividad la innovación el desarrollo y la realización.

1.2.2. Árbol de Problemas



Elaborado por: Azogue Guaigua Ángel Israel
Gráfico N. 1. Planteamiento del problema

Análisis Crítico

En la Empresa Nevado Roses Ecuador el insuficiente desarrollo organizacional afecta en el desempeño laboral en el personal generando condiciones desfavorables de trabajo, perjudicando en la toma de decisiones, en la motivación, en la estimación como respeto de sí mismo, autonomía y logro, limitando el reconocimiento y atención en el cumplimiento de objetivos.

El insuficiente liderazgo participativo, democrático; limita las relaciones interpersonales, siendo escasa la aplicación de procesos grupales, que favorezcan el trabajo en equipo, el cumplimiento e funciones y actividades institucionales, afectando en la eficiencia, eficacia, efectividad en el cumplimiento de objetivos, metas y propósitos empresariales.

Además, la inadecuada gestión del talento humano, origina una usencia de participación y decisión, generando problemas de desconfianza, conexión y credibilidad, contribuyendo en el deterioro del clima laboral, repercutiendo en la toma de decisiones y solución problemas laborales y organizacionales, disminuyendo la cohesión del grupo, la favorecer la autocrítica, mejorar la motivación por aprender.

La resistencia al cambio genera promueve una reducida cooperación y coordinación en el cumplimiento de funciones, impulsando la perdida de la lealtad a la organización, perdida de la motivación a trabajar, incremento de errores, aumentando el ausentismo laboral por motivo de enfermedad, principalmente desorganización y disminución de la producción en la entrega de servicios.

Se resalta que los problemas de comunicación al momento de seguir instrucciones ocasiona una disminución de la interacción social y confianza organizativa, ocasionado insatisfacción y baja productividad, condicionando el ambiente laboral

incidiendo en el desempeño humano, en la satisfacción del trabajo en equipo, coartando el compromiso hacia la organización y el desempeño organizacional.

1.2.3. Prognosis

De no dar solución al problema Insuficiente desarrollo organizacional en el desempeño laboral en el personal de la Empresa Nevado Roses Ecuador del cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi; seguirán las limitadas relaciones interpersonales, continuará la ausencia de participación y decisión del trabajador.

Permanecerá la reducida cooperación y coordinación en el cumplimiento de funciones perdurará la disminución en la interacción social y confianza organizativa, aumentará la desmotivación y pérdida de productividad incrementándose errores que afectan en el desarrollo organizacional y desempeño laboral.

1.2.4. Formulación del Problema

¿De qué manera incide el desarrollo organizacional en el desempeño laboral en el personal de la Empresa Nevado Roses Ecuador del cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi?

1.2.5. Preguntas Directrices

- ¿Cuál es el desarrollo organizacional en el personal de la Empresa Nevado Roses Ecuador del cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi?
- ¿Cuáles son las causas que afectan en el desempeño laboral en el personal de la Empresa Nevado Roses Ecuador del cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi?

- ¿Existe una alternativa de solución al problema planteado: Insuficiente desarrollo organizacional en el desempeño laboral en el personal de la Empresa Nevado Roses Ecuador del cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi?

1.2.6. Delimitación del problema

1.2.6.1. Delimitación de contenido

Campo: Organizacional

Área: Psicología Industrial

Aspecto: desarrollo organizacional / desempeño laboral

1.2.6.2. Delimitación espacial

El presente trabajo investigativo se realizó en la Empresa Nevado Roses Ecuador del cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi

1.2.6.3. Delimitación temporal

La presente investigación se realizó durante el período Septiembre 2015

1.3. Justificación

El presente trabajo investigativo es de **interés** al favorecer en el desarrollo organizacional; aportando en la consecución de metas y objetivos planteados por la empresa, fortaleciendo la productividad, generando un clima laboral que favorece el trabajo en equipo, incrementando la cooperación.

La investigación es de **importancia teórica práctica**, porque apoya influye en el desarrollo organizacional considerando la importancia de generar un clima

adecuado que favorezca en la toma de decisiones, en la solución de problemas a través de la mediación y negociación de conflictos, fomentando la excelencia en los niveles de competitividad

El trabajo es **novedoso**, busca favorecer en el desarrollo organizacional, enfocándose en el progreso crecimiento y mejora de una organización, enfatizando en el capital humano; constituyéndose en una herramienta que creará trabajo en equipo funcional y efectivo, permitiendo al personal desarrollar su trabajo con calidad, en un marco de respeto hacia la opinión y cumplimiento de funciones de sus compañeros de trabajo.

Es de **utilidad teórica**, al mejorar la calidad unificando el potencial, la fuerza laboral desarrollada previamente encaminando hacia las áreas de oportunidad que la requieran resultando en incrementos de productividad proyectándose al cambio, creando un clima adecuado para el desempeño laboral, centrándose en la comprensión en la gestión de cambio organizacional fomentando un cambio efectivo.

La investigación es de **impacto**, porque el desarrollo organizacional busca lograr un cambio planeado de la organización conforme a las necesidades, exigencias o demandas de la organización mejorando las relaciones humanas, las relaciones entre grupos, aportando en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción, en el liderazgo.

El trabajo es **factible**, el investigador posee el conocimiento, las habilidades, destrezas para efectuar el trabajo; se resalta que posee el recurso humano, material, técnico y tecnológico, además existe el apoyo incondicional del personal que labora en la Empresa Nevado Roses Ecuador del cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi, considerándose la importancia de mejorar el cumplimiento de funciones, generando un ambiente adecuado para el desempeño profesional.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Determinar la incidencia del desarrollo organizacional en el desempeño laboral en el personal de la Empresa Nevado Roses Ecuador del cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi

1.4.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar el desarrollo organizacional en el personal de la Empresa Nevado Roses Ecuador del cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi.
- Identificar las causas que afectan en el desempeño laboral en el personal de la Empresa Nevado Roses Ecuador del cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi.
- Elaborar una alternativa de solución al problema: Insuficiente desarrollo organizacional en el desempeño laboral en el personal de la Empresa Nevado Roses Ecuador del cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos

Se ha reconocido estudios de investigación relativos al desarrollo organizacional y el desempeño laboral en el sector privado de algunas empresas o compañías, en donde se puede observar los puntos en claves de las siguientes investigaciones:

Tema: El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Ándelas Cía. Ltda., de la Ciudad de Ambato.

Autor: Uría Calderón Diana Elizabeth

Director: Ing. Gabriela Paredes

Año: 2011

Objetivo

- *Determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda.*
- *Diagnosticar la situación actual sobre el clima organizacional y el desempeño laboral de Andelas Cía. Ltda. a través de encuestas, para detectar falencias y puntos débiles que deben ser fortalecidos.*
- *Analizar alternativas de mejora del clima organizacional para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda.*

Conclusiones

- *Existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente en Andelas Cía. Ltda.*
- *El desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo autocrático, ya que impide la aportación de nuevas ideas y los cohibe en cierto modo a dar un valor agregado a su trabajo diario.*

- *Existe desmotivación en los trabajadores por la falta de reconocimiento a su labor por parte de los directivos.*
- *Los sistemas de comunicación que se aplican actualmente en la empresa son formales y se mantiene el estilo jerarquizado lo que impide fortalecer los lazos entre directivos y trabajadores.*
- *No fomentar trabajo en equipo ocasiona una falta de compañerismo y participación en las actividades empresariales, lo que incide finalmente en la falta de compromiso organizacional.*
- *Los directivos señalan que el desempeño laboral de sus trabajadores se encuentra en un nivel medio y no es el esperado por ellos para el cumplimiento de las metas organizacionales.*

Se considera importante fortalecer el clima organizacional para mejorar el rendimiento laboral, favoreciendo en la gestión de Recursos Humanos o Gestión del Capital Humano, de forma asertiva estimulando las expectativas del desempeño laboral, proporcionando oportunidades del aprendizaje y desarrollo organizacional.

Tema: “El Desarrollo Organizacional y su incidencia en el rendimiento laboral del talento humano de la Compañía Almogas de la ciudad de Ambato”,

Autor: Zamora Villacís Evelyn Cristina

Director: Dr. Ángel López

Año: 2011

Objetivos

- *Plantear un modelo de desarrollo organizacional, que mejore el nivel de rendimiento laboral de “ALMOGAS”*
- *Diagnosticar las condiciones actuales de desenvolvimiento laboral y organizacional de ALMOGAS, de acuerdo al marco de los sistemas de gestión vigentes.*
- *Analizar los valores, cultura y procesos tradicionalmente utilizados en “ALMOGAS” relacionando los objetivos empresariales e individuales,*

para determinar el grado de importancia del desarrollo organizacional y su aplicación.

- *Proponer un modelo de Desarrollo Organizacional coherente con las expectativas de cambio que demanda la empresa en función de la dinámica que están experimentando los mercados.*

Conclusiones

- *En ALMOGAS podemos apreciar que el nivel operativo representa el mayor porcentaje de empleados, acotando que son quienes ejecutan las actividades para el servicio al cliente, que al realizarlas con eficiencia, eficacia y efectividad permitirán el cumplimiento de las acciones tácticas para la consecución de los objetivos de la empresa: el personal administrativo representa un menor porcentaje por ser de apoyo, cuyas funciones implican el ejercicio de actividades de orden administrativo, complementarias de las tareas propias del nivel directivo y operario.*
- *Los empleados están laborando en la empresa más de 8 horas diarias, es decir horas extras, es necesario realizar un análisis y determinar si existe o no la necesidad de que los horarios de trabajo se extiendan o se busque alternativas para rotar los horarios.*
- *Las relaciones laborales entre empleados y empleadores es el eje fundamental de la dirección de la empresa para la consecución de objetivos, mejora el ambiente laboral y la cultura organizacional, en ALMOGAS, no se está dando la importancia pertinente.*

Se resalta la importancia de fortalecer el desarrollo organización considerando que integra factores como el liderazgo, la gestión, favoreciendo en las habilidades organizativas y la productividad, cumpliendo a cabalidad las funciones designadas para alcanzar las metas, estimulando el trabajo en equipo para un mejor desempeño.

Tema: “Comportamiento Organizacional en el desempeño laboral del cliente interno en las farmacias Fybeca”

Autor: Guaygua Silva Ana Gabriela

Director: Ing. Víctor Córdova

Año: 2014

Objetivo

- *Investigar el comportamiento organizacional en el desempeño laboral del cliente interno en las Farmacias FYBECA.*
- *Analizar el actual Comportamiento Organizacional de Farmacias FYBECA.*
- *Identificar Modelos o herramientas que permitan mejorar el Comportamiento Organizacional en la Farmacia FYBECA.*
- *Proponer un Modelo de Evaluación de desempeño por objetivos para el cliente interno de Farmacia FYBECA*

Conclusiones

- *Los empleados entienden cuáles son sus funciones y responsabilidades pero consideran que no tienen los suficientes conocimientos y habilidades necesarias para un mejor desempeño*
- *Los empleados son buenos para alcanzar los objetivos propuestos, no requieren de mucha supervisión y además son capaces de identificar los problemas pero no suelen reaccionar inmediatamente ante esas dificultades.*
- *Los Empleados reflejan su gusto por la empresa como tal, se sienten orgullosos de pertenecer a ella, e integrados a la misma pero si tuvieran oportunidad dejarían la Empresa por otro trabajo de iguales condiciones.*
- *Los Empleados se llevan bien, se apoyan cuando lo necesitan, se sienten unidos y por ello se consideran amigos, pero en lo que coinciden es que existe alta rotación de personal y lo sienten por ellos porque desde el primer día demostraron su colaboración.*
- *Consideran que sus remuneraciones no está en concordancia con la marcha económica de la empresa, ni es la adecuada ya que está por debajo de la media de su entorno pero afirman que existe equidad de género ya que no se demuestra predilección por alguno de ellos.*

El presente trabajo aporta a la investigación resaltando que el comportamiento organizacional promueve la capacidad de producción, constituyéndose en una herramienta fundamental para el progreso de la empresa, coordinando efectivamente las diferentes actividades, tareas, estrategias que favorecen en la toma de decisiones.

2.2. Fundamentación

2.2.1 Fundamentación Filosófica

Según RENDÓN Miguel (2005:45). El desarrollo es un procedimiento para el perfeccionamiento del proceso de aprendizaje organizacional como sustento del progreso de la organización, el cual permite diseñar estrategias para su fortalecimiento, respondiendo a las necesidades de asumir capacidades que permitan una continua adaptación y renovación al medio en que estas se desenvuelven, con la intención de dar lugar a un desarrollo organizacional en el cual los conocimientos y las habilidades tendrán una influencia directa en el mismo.

La investigación para fortalecer el desarrollo organizacional y mejorar el desempeño laboral toma como fundamento los conocimientos y habilidades del ser humano, sobresaliendo el pensamiento crítico, siendo capaz de tomar sus decisiones, emitir juicios de valor, enfocándose en dar soluciones a problemas planteados dentro y fuera de la empresa.

2.2.2. Fundamentación Epistemológica

Según VARGAS German (2006:211) dice: La epistemología se relaciona con el conocimiento, estableciendo una estrecha relación con el desarrollo organizacional que promueve un mejor desempeño laboral, aportando en la competencia, capacidad de adaptación, liderazgo para alcanzar la productividad mediante una comunicación fluida y compartida.

En el presente estudio, se resalta el conocimiento del trabajador, conllevando a un mejor desempeño en el campo laboral; promoviendo un ambiente adecuado de trabajo, brindando mayores posibilidades de desempeño incrementando los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo.

2.2.3. Fundamentación Axiológica

Según MENDOZA, J. (2014). El ser humano se forma con valores adquiridos en sus diferentes contextos: familiar, social, político,

aplicándolos con: responsabilidad, honestidad, justicia, equidad, autonomía, seguridad, sociabilidad, fomentando la convivencia entre personas y organizaciones, alcanzando su interacción en el cumplimiento de metas y objetivos, en una sociedad democrática y pluralista como la que actualmente se desarrolla la sociedad, el mundo está frente a un modelo que generalmente surge luego de una crisis de valores morales y/o éticos, o bien a un relativismo moral.

En la investigación se resalta la importancia de practicar los valores de compromiso, la colaboración, el respeto por la gente manteniendo un trato con dignidad y respeto, favoreciendo en la confianza y apoyo, encaminándose hacia la autenticidad, apertura y ambiente de apoyo que caracterizan a una organización eficiente y sana.

2.2.4. Fundamentación Ontológica

Según RENDÓN Miguel (2005:46) manifiesta: como consecuencia de la fundamentación ontológica se debe dar una fundamentación gnoseológica, es decir justificar la existencia del objeto de la teoría en la realidad y especificar el enfoque particular que se estudia de él, tiene como objetivo reflejar la realidad (claro no de una manera absoluta sino de cierto grado de profundidad que se ira ahondando a medida que la ciencia se desarrolla)

El trabajo presentado resalta la importancia del comportamiento organizacional resaltando el conocimiento del ser humano en referencia al entorno en el cual se encuentra vinculado, sobresaliendo el desarrollo de habilidades, destrezas, que promueven el pensamiento crítico, para favorecer en la toma de decisiones y el éxito empresarial.

2.2.5. Fundamentación Psicológica

Según BARNETT Lew (2003:20) Piaget dice: La interacción social era fundamental para la adquisición de las estructuras intelectuales superiores, que desempeñaban un papel importante en el aprendizaje, lo cierto es que la gran mayoría de sus estudios se han centrado en el aprendizaje construido en ámbito individual tras la observación y las acciones ejercidas sobre la naturaleza y sus fenómenos, para adaptarse al medio físico y al entorno complejo.

En el presente trabajo se desenvuelve la fundamentación psicológica, ya que en el entorno social hay que tener en cuenta lo que piensan los colaboradores de la empresa y los distintos problemas en los que estos se hallen, para lograr una mejor adaptación de estos con la organización y así optimizar recursos para cumplir los objetivos de la empresa

2.3. Fundamentación Legal

El presente estudio de investigación está estipulado en el Código de Trabajo y en la Constitución de la República del Ecuador.

Art. 1.- Ámbito de este Código.- Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo. Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren.

Art. 2.- Obligatoriedad del trabajo.- El trabajo es un derecho y un deber social. El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes.

Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación.- El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga. Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente.

Art. 4.- Irrenunciabilidad de derechos.- Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación en contrario.

Art. 5.- Protección judicial y administrativa.- Los funcionarios judiciales y administrativos están obligados a prestar a los trabajadores oportuna y debida protección para la garantía y eficacia de sus derechos.

Art. 7.- Aplicación favorable al trabajador.- En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, los funcionarios judiciales y administrativos las aplicarán en el sentido más favorable a los trabajadores.

Art. 8.- Contrato individual.- Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a

prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.

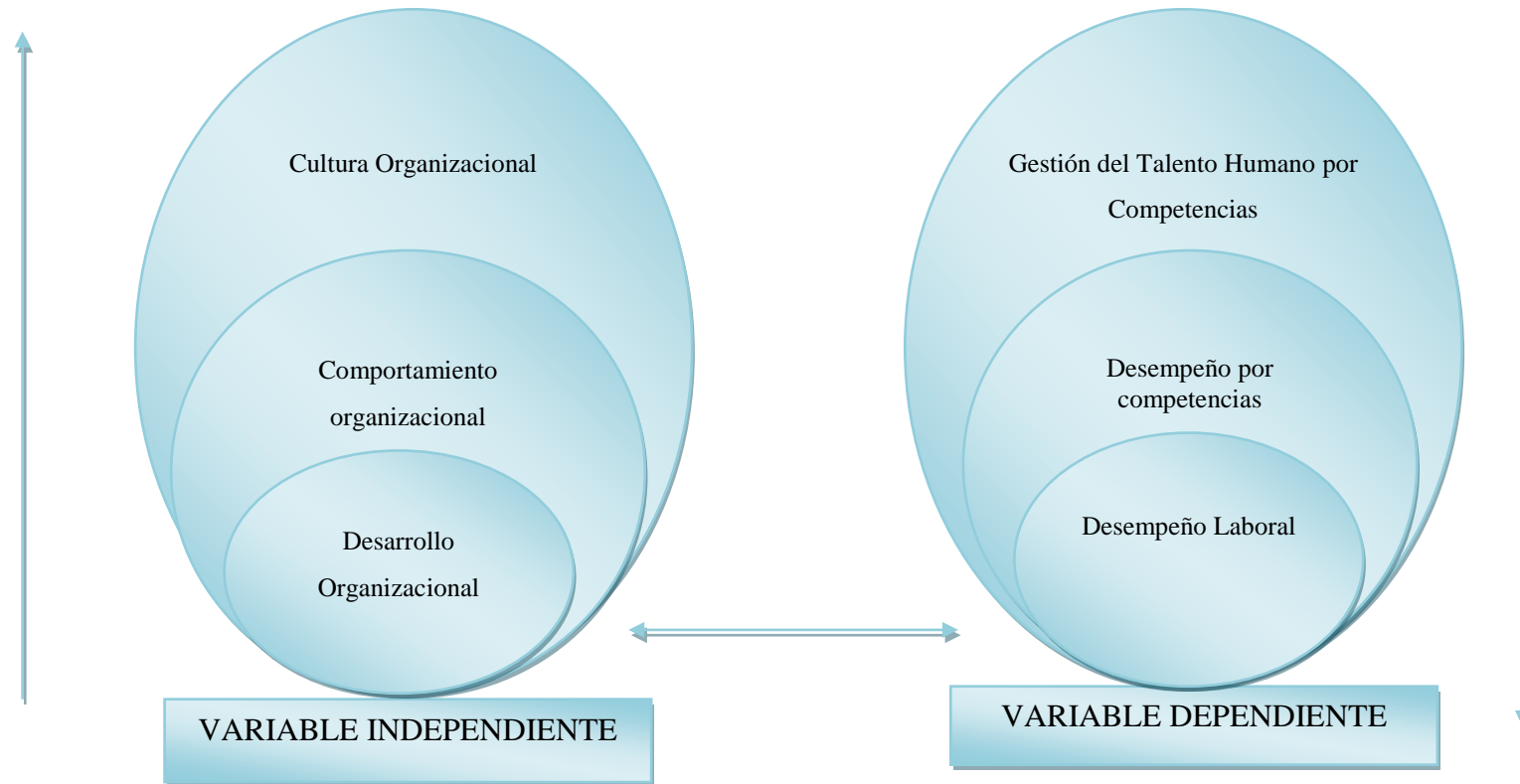
De acuerdo con los artículos estipulados en el código de trabajo de la República Del Ecuador, estos artículos están inscritos en bienestar de todos los trabajadores de las empresas públicas y privadas, estos artículos también favorecen a los empleadores de las distintas empresas del país.

Art. 35.*El trabajo es un derecho y un deber social. Gozará de la protección del Estado, el que asegurará al trabajador el respeto a su dignidad, una existencia decorosa y una remuneración justa que cubra sus necesidades y las de su familia. Se regirá por las siguientes normas fundamentales:*

- 1. La legislación del trabajo y su aplicación se sujetarán a los principios del derecho social.*
- 2. El Estado propenderá a eliminar la desocupación y la subocupación.*
- 3. El Estado garantizará la intangibilidad de los derechos reconocidos a los trabajadores, y adoptará las medidas para su ampliación y mejoramiento.*
- 4. Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación que implique su renuncia, disminución o alteración. Las acciones para reclamarlos prescribirán en el tiempo señalado por la ley, contado desde la terminación de la relación laboral.*
- 5. En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, se aplicarán en el sentido más favorable a los trabajadores.*
- 6. La remuneración del trabajo será inembargable, salvo para el pago de pensiones alimenticias. Todo lo que deba el empleador por razón del trabajo, constituirá crédito privilegiado de primera clase, con preferencia aun respecto de los hipotecarios.*
- 7. Los trabajadores participarán en las utilidades líquidas de las empresas, de conformidad con la ley.*

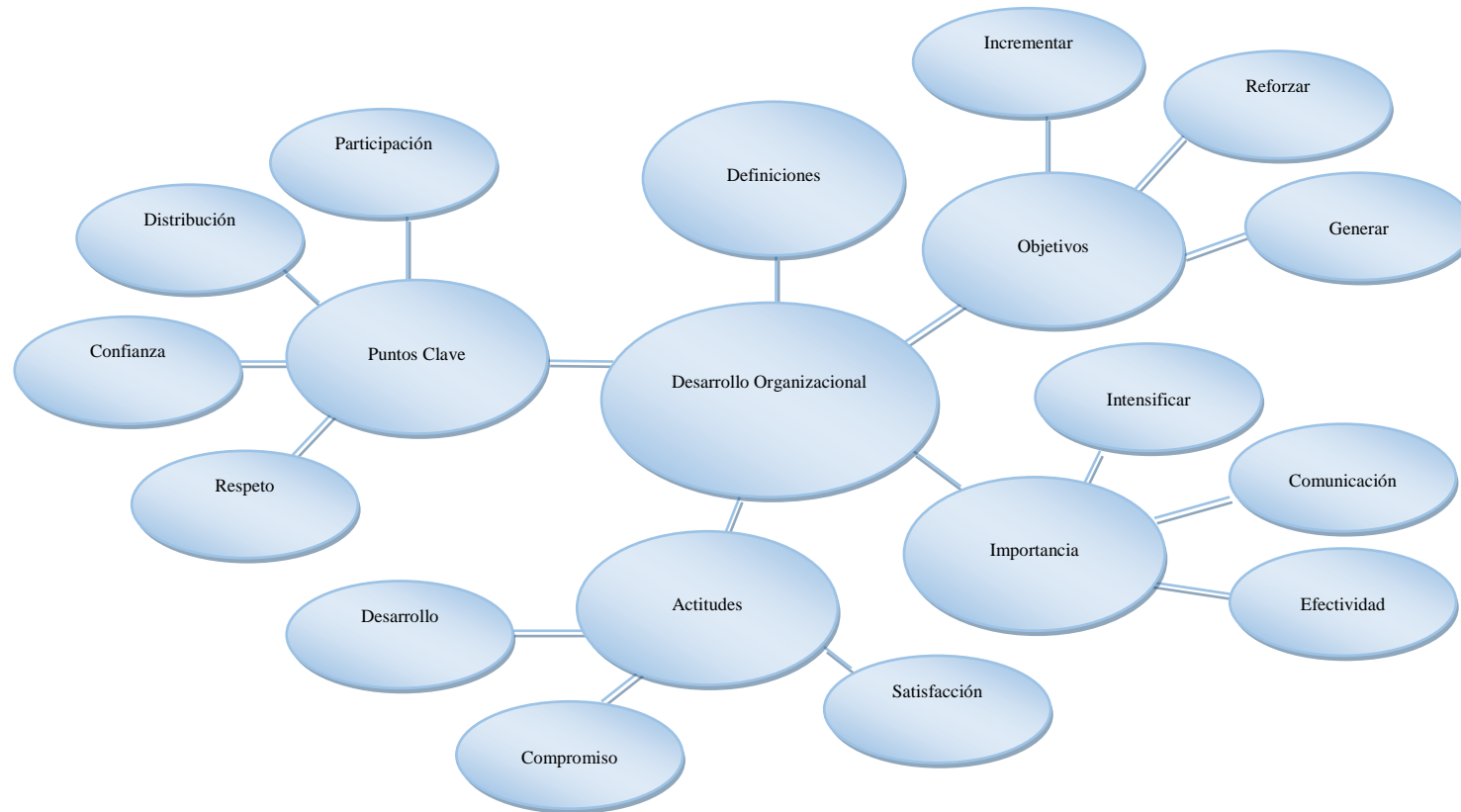
Con estos artículos podemos amparar y defender los derechos tanto de los colaboradores como los empleadores las empresas. Según el artículo 35 está establecido para el beneficio de los colaboradores de las distintas empresas, pienso que este articulo protege y ampara el bienestar de todos los trabajadores públicos y privados teniendo como objetivo un buen trato al trabajador.

2.4. Categorías Fundamentales



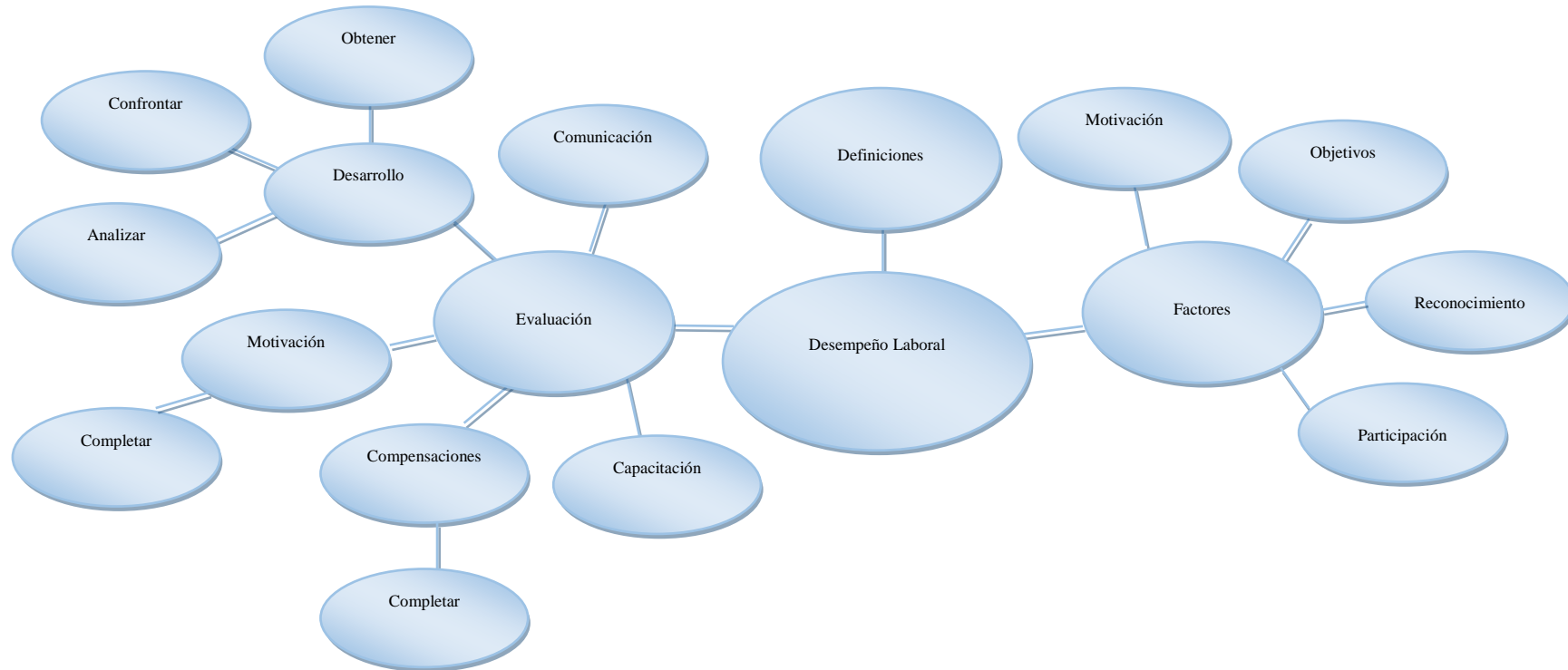
Elaborado por: Azogue Guaigua Ángel Israel
Gráfico N. 2. Categorías fundamentales

Constelación de ideas para profundizar en el estudio de la variable independiente



Elaborado por: Ángel Israel Azogue Guaigua
Gráfico No. 3. Constelación de ideas. Variable independiente

Constelación de ideas para profundizar el estudio de la variable dependiente



Elaborado por: Ángel Israel Azogue Guaigua

Gráfico No. 4. Constelación de ideas. Variable Dependiente

Fundamentación Teórica Variable Independiente

2.4.1. Fundamentación Teórica. Variable Independiente

2.4.1.1. Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional es la capacidad que posee una empresa para ir progresando, dentro de actividades planeadas para no desviarse de la visión de la organización, también es la adaptabilidad que posee la compañía cuando esta sufre diferentes cambios como son: cambios de personal, cambios de directivos, cambios de producción, cambios por cuestiones gubernamentales, etc.

2.4.1.1.1. Definiciones. Desarrollo Organizacional

Según ROBBINS Stephen (2004) manifiesta: “Ninguna exposición del manejo del cambio estaría completa sin incluir el desarrollo organizacional, que no es un concepto fácil de definir. Por el contrario la expresión abarca un conjunto de intervenciones de cambio planeado, fundadas en valores humanistas y democráticos, para mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de los empleados” p. 345.

El paradigma del desarrollo humano valora el crecimiento de los individuos y la organización, los procesos de colaboración, participación y un espíritu de indagación aplicando estrategias que fortalezcan el cambio de actitudes, comportamientos, valores que permitan la toma de decisiones, la comunicación, el trabajo en equipo y la solución de problemas empresariales.

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

Es trascendental resaltar que el desarrollo organizacional es considerado como un conjunto de procesos que promueven el incremento de la productividad

conllevando al crecimiento empresarial, generando información pertinente en relación a la organización, asegurando el clima de competitividad, confianza, limitando los conflictos, orientando a resultados óptimos a través de procedimientos, estructuras, comportamientos.

2.4.1.1.2. Orígenes del desarrollo organizacional

Según; (Miles, 1975); p. 191. “El desarrollo organizacional surgió a partir de 1962, con un complejo conjunto de ideas al respecto del hombre, de la organización y del ambiente, en el sentido de propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades, es un desdoblamiento práctico y operacional de la Teoría del comportamiento en camino al enfoque sistemático”.

El desarrollo organizacional favorece en las condiciones de trabajo aportando en el entrenamiento de equipos de una misma organización, a través de un proceso un proceso dinámico, dialéctico y continuo, promoviendo la utilización de habilidades, métodos e materiales, apoyando en la optimización de recursos e integración de personales para alcanzar objetivos organizacionales.

2.4.1.1.3. Objetivos del desarrollo organizacional

Para; (Margulies, 1972), p. 24. El desarrollo organizacional aporta en el progreso empresarial , conllevando al éxtior y satisfaccion, alcanzando la eficiencia, el compromiso, la productividad, menciona los siguientes objetivos:

Incrementar el nivel de confianza, seguridad, cooperación entre los miembros de la organización, influyendo en las posibilidades de desarrollo, en el compromiso y cumplimiento de actividades aportando en el trabajo activo, favoreciendo en localidad de liderazgo.

Reforzar la confrontación de los problemas empresariales en el interior de los equipos de trabajo, favoreciendo en la emisión de criterios significativos,

aportando con juicios valorativos que permitan la toma de decisiones adecuadas en beneficio de la empresa, aportando en el cumplimiento de objetivos y metas propuestas.

Generar un ambiente en que la autoridad incremente las oportunidades para aplicar las sapiencias, habilidades, experiencia profesional fortaleciendo la autonomía en el cumplimiento de funciones y metas institucionales, brindando posibilidades de relación social, en las relaciones interpersonales, en la organización del trabajo.

Intensificar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal, factor clave para el manejo es clave para el éxito empresarial, favoreciendo la conformación de equipos; desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos

Ampliar la responsabilidad individual y la responsabilidad grupal en la planeación y la implementación basándose en la necesidad de progreso continuo y cambios en la estructura organizacional, respondiendo a la misión y visión, orientando el comportamiento para conseguir la calidad y productividad.

La cultura organizacional influye en el clima existente en la organización. Entendiendo como clima organizacional al medio interno y la atmósfera psicológica particular de la organización, este clima es percibido distintamente entre los miembros de la organización; pero hace que la organización sea única e influye sobre los miembros.

La cultura organizacional es uno de los puntos muy importantes para el desarrollo de la organización, para adquirir un nicho en el mercado empresarial y poder formar parte del mercado, refleja puntos importantes como los valores, sentimientos creencias, ideas que ayudan continuamente a los cambios, por lo cual están abiertos a una constante innovación.

2.4.1.1.4. Definiciones Básicas. Desarrollo Organizacional

(ROBBINS, 2004), p. 346. Expone como esenciales los siguientes conceptos:

Organización. Una organización es una equipo, un sistema coordinado, compuesto por dos o un grupo de personas; con la finalidad de alcanzar las metas trazadas de la Organización.

Toda organización es un conjunto de elementos que interactúan y hacen posible el cumplimiento de los objetos.

Se pueden llamar Organizaciones a las empresas productoras, de servicios, públicas y privadas que son responsables de alcanzar metas.

Una organización es un sistema ordenado compuesto de muchos elementos que interactúan entre sí que necesita una del otro para poder operar sin problema y cada elemento cumple funciones esenciales, la que nos lleva al cumplimiento de metas y objetivos planteados.

Desarrollo. El desarrollo es un proceso lento y gradual que nos permite conducirnos hacia el conocimiento de la organización y lograr la realización plena de sus potencialidades.

Permite tener un conocimiento profundo de la organización y del medio ambiente que la rodea.

Al conocer la organización, podemos determinar la estructura interna suficientemente flexible para la adaptación a los cambios, permitiendo planificar y lograr la eficiente conducción de las relaciones al interior de la organización y con el ambiente.

En consecuencia, la eficacia organizacional tiene relación directa con la capacidad de supervivencia y adaptación.

El desarrollo es una etapa importante, que se desarrolla de manera lenta y segura y fomenta las bases de una organización, fortaleciendo la calidad de vida prolongada y saludable, ayudando a la cristalización de ideas, al desarrollo personal y laboral.

2.4.1.1.5. Importancia y necesidad de desarrollo organizacional

(Benlown, 1992); p. 123. “La importancia que se le concede al desarrollo organizacional se relaciona con el recurso humano, factor decisivo para el éxito o fracaso de las organizaciones en efecto, su manejo es meta para el éxito empresarial y organizacional en general, empezando por adecuar la estructura de la organización, generando una eficiente administración de los grupos de trabajo y el perfeccionamiento de relaciones humanas que consientan prevenir los conflictos y resolverlos oportunamente”.

Tiene su trascendencia, al abordar problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, de identificación y destino de la organización, la forma de satisfacer los requerimientos del personal y cuestiones de eficiencia organizacional

Incrementa la efectividad y el bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas en los procesos de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta.

Aquel esfuerzo a largo plazo apoyado por la alta gerencia debe mejorar procesos de renovación organizacional, en especial mediante un diagnóstico eficaz y colaborador, y la administración de la cultura organizacional a través de la planificación estratégica de cambios, con un enfoque en los equipos formales de trabajo, equipos temporales y cultura intergrupala.

2.4.1.1.6. Actitudes en el desarrollo organizacional

Para; (Katz, 1997), p. 345. El desarrollo organizacional sobresale:

Satisfacción en el trabajo, actitud que un empleado asume respecto a su trabajo, los trabajadores orientan sus esfuerzos a potenciar las relaciones laborales, el trabajo en equipo mediante la integración para alcanzar objetivos planteados.

Compromiso con el trabajo, es fortalecido mediante la motivación, para alcanzar la calidad, eficiencia, eficacia y productividad, conllevando al cambio, disminuyendo la rotación, favoreciendo en la toma de decisiones, limitando el ausentismo, estimulando la aplicación de valores empresariales como: la cooperación, el respeto, la solidaridad.

Compromiso organizacional, hace referencia a la identificación del trabajador con la empresa, fortaleciendo la comunicación, la autonomía, seguridad, para el alcance de metas propuestas, enfocándose en el perfeccionamiento de conocimientos, habilidades, destrezas que aportan en la expresión, en el trabajo, en la designación de funciones generando un ambiente adecuado para el desempeño.

El desarrollo organizacional ha evolucionado claramente durante los últimos años demostrando ser una disciplina fundamentada en el cambio organizacional. Al igual que toda disciplina el desarrollo organizacional tiene fundamentos teóricos que sirven de modelos para lograr cambios definitivos en una organización que le permitan adaptarse y sobrevivir en el entorno actual.

Las organizaciones han venido desarrollando desde muchos años atrás y conforme al pasar de los años se ha venido fortaleciendo el mismo que nos ayuda a resolver distintos temas como conflictos entre grupos, cambio organizacional entre otros y así poder generar un mayor liderazgo.

2.4.1.1.7. Puntos clave para el desarrollo organizacional

- Respeto por las personas. Se considera que los individuos son responsables conscientes y cuidadosos. Deben ser tratados con dignidad y respeto.
- Confianza y apoyo. La organización eficaz y saludable se caracteriza por su ambiente de confianza, autenticidad, franqueza y apoyo.

- Distribución del poder. Las organizaciones eficaces restan importancia al control y la autoridad jerárquica
- Participación. Cuanto más participen los afectados por un cambio en las decisiones que lo rodean, más se comprometerán a echar andar esas decisiones.

2.4.1.2. Comportamiento Organizacional

(Katz, 1997), p. 123. Expone que: “A lo largo del siglo XXI ha aumentado el interés en representar, predecir, manifestar y controlar el comportamiento del ser humano en el trabajo, el creciente interés por el comportamiento organizacional nace del deseo filosófico de crear un lugar de trabajo más humanístico y de la necesidad práctica de diseñar ambientes de trabajo más productivo.

La tendencia actual se dirige hacia las organizaciones participativas, donde el diálogo profundo produzca aprendizajes colectivos, siendo el rediseño de la estructura apoyado por los recursos humanos, porque son ellos los usuarios de los cambios propuestos, favoreciendo el cambio en las organizaciones.

2.4.1.2.1. Importancia del Comportamiento Organizacional

Su importancia radica básicamente en los puntos siguientes:

- Ayuda a predecir lo que hará la gente, en el seno de las empresas.
- Estudia la forma de predecir la conducta de los individuos y los grupos.
- Busca la eficacia en los resultados a través del estudio de los individuos, los grupos y la estructura de la empresa.
- Posee buenas habilidades en el trato con la gente.
- Incluye la capacidad de entender a los empleados.
- Sé retroalimenta con los resultados del comportamiento organizacional.

- Tiene conocimiento de las habilidades de los individuos y los grupos para que trabajen con mayor eficiencia y productividad.
- Es un requisito básico para poder tener éxito en el cargo de gerente.
- Reemplaza la intuición por el estudio sistemático.
- Busca adaptar los recursos humanos con la tecnología de punta.

2.4.1.2.2. Estructura del Comportamiento Organizacional

(Acevedo, 1996), p.p. 123- 125. La estructura es el esquema sobre el que se apoyan las funciones requeridas por la empresa, las cuales interactúan tratando de encontrar el equilibrio, siendo esta una herramienta de la administración que permite definir los niveles jerárquicos y los puestos.

La estructura tiene tres componentes básicos:

Complejidad, es el grado en que las actividades dentro de la organización se dividen o diferencian.

Formalización, es la medida en que se aplican las reglas y procedimientos.

Centralización, considera el área donde reside la autoridad de la toma de decisiones.

2.4.1.2.3. Ambiente del Comportamiento Organizacional

Para: (Solís L. , 2006). El ambiente es también un elemento que afecta de manera benéfica o perjudicial, porque esta determina las condiciones bajo las cuales vamos a realizar todas nuestras actividades. Hay dos tipos de ambientes que afectan el comportamiento organizacional:

Ambiente interno, Se da dentro de la organización, y se refiere a la relación entre el ambiente y estructura, que ha sido objeto de abundantes trabajos de análisis y estudio, la razón de esta es muy sencilla, las organizaciones han de adaptarse a su ambiente si quieren sobrevivir, deben identificar y seguir sus ambientes, percibir los cambios en ella y hacer los ajustes que vayan exigiendo las circunstancias.

Pero los ambientes cambiantes provocan incertidumbre si la gerencia no está en condiciones de predecir qué dirección seguirá el ambiente. Y a la gerencia no le gusta la incertidumbre. Por ello tratará de eliminar o, por lo menos, de reducir al mínimo el influjo de esa inseguridad ambiental.

Ambiente externo, está fuera de la organización, está integrado por las instituciones o fuerzas que afectan a su desempeño, pero sobre las cuales no tiene mucho control. Entre esas fuerzas se cuentan los proveedores, clientes, organismos reguladores del gobierno, etc. Pero recuerde que no siempre es evidente quién o qué cosas están comprendidas dentro del ambiente relevante para determinada organización.

2.4.1.2.4. Limitaciones del Comportamiento Organizacional

(Santiago, 1986), p. 156. "Analiza el comportamiento organizacional como un tema separado, para aplicarlo es importante integrarlo a toda una realidad, resaltando que un mejor comportamiento organizacional, no mejorara el desempeño, ni tampoco esquivará las deficiencias".

Desviación del comportamiento: Las personas que carecen de una comprensión sistemática pueden generar desviaciones del comportamiento, proporcionando una perspectiva centrada en satisfacer las experiencias de los empleados y subestimar el sistema más amplio de la organización y su relación con todos los públicos.

La ley de beneficio decreciente: Es la que se refiere a una cantidad cada vez menor de productos adicionales al añadir una situación económica, funciona de

manera similar en el comportamiento organizacional, en determinado nivel el aumento de una práctica deseada produce beneficios decrecientes.

Manipulación de las personas: Una preocupación constante respecto al comportamiento organizacional resalta los conocimientos que pueden utilizarse para manipular a la persona, ayudarla a desarrollar su potencial,

Otros problemas: Uno de los principales problemas que ha tenido el comportamiento organizacional ha sido la tendencia de las empresas a querer tener resultados inmediatos de forma cuantitativa de programas de adiestramientos sobre comportamiento, llevando a los gerentes a enrolarse en la nueva moda, descuidando problemas subyacentes.

2.4.1.2.5. Tipos de comportamiento organizacional

(James L. Gibson, 1994), P. 34. El comportamiento de una organización es importante, está orientado a cumplir con las metas que la empresa ha planeado para su subsistencia; uno de los pilares fundamentales son los recursos humanos, el comportamiento de cada individuo es de vital importancia, aunque la suma de estos comportamientos individuales es lo que hace que una empresa pueda alcanzar sus metas, ser productiva, obtener éxito o definitivamente fracasar.

El comportamiento se define como el conjunto de actitudes que los demás esperan legítimamente de una persona pudiendo demostrar las siguientes características:

- Solidario, procura dar relieve a los demás, a quienes ayuda y recompensa.
- Satisfecho y jovial: que sabe resolver una situación tensa.
- Conformista y pasivo: suele llegar fácilmente a acuerdos.
- Creativo: aporta sugerencias y da instrucciones a los demás para que actúen autónomamente.
- Analizador, evalúa y opina, sabe expresar sus sentimientos.
- Informante, clasifica, ordena y orienta.

2.4.1.3. Cultura Organizacional

Al respecto Robbins (1991) plantea la idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente, expone que hace diez años las organizaciones eran, consideradas como medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc.; los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización (pág. 439).

Según Nosnik Abraham (2005:68) dice: El proceso de creación de una cultura se da, entre otras causas, por efecto de la ética personal del fundador de la organización. Por supuesto que no todos los aspectos de la ética de la persona que funda una empresa u otro tipo de institución son relevantes a su proyecto productivo de largo plazo. Sin embargo, y por el contrario, el proyecto mismo de largo plazo si esta fluido por quienes los crean y su visión preñada de valores. El hecho mismo de fundar un proyecto organizacional implica resaltar un problema productivo que debe resolverse, y tanto déficit que significa aun no contar con tal proyecto como la oportunidad de crearlo para aprovechar sus beneficios, contienen juicios de valor y valores que fundamentaran lo sostenible en el tiempo y lo sustentable para la sociedad de la propia iniciativa de emprender el proyecto mismo.

La cultura de una organización depende de la vision del jefe de la empresa o dueño de la misma, en donde la empresa demuestra su etica y moral, las personas de las compañías deben saber las politicas y el reglameto interno de la empresa, ya que la empresa se representa con el personal y visceversa

2.4.1.3.1. Conceptualización de la Cultura Organizacional

(Delgado, 1990). Sostiene que la Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y trasmitidos por los miembros de una comunidad (pág.1).

Hace referencia al conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, y normas aceptadas y practicadas por ellas, distingue varios niveles de cultura:

- Supuestos básicos

- Valores o ideologías
- Artefactos (jergas, historias, rituales y decoración)
- Prácticas.

(Bellino, 1995), p. 38. Plantea cuatro tipos de culturas organizacionales: Dependiendo del énfasis que le otorga a algunos de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas; expresa que:

- La cultura del poder se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas clave dentro de las organizaciones.
- La cultura basada en el rol se sustenta en una clara y detallada de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización.
- La cultura por tareas está fundamentalmente apoyada en el trabajo que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos.
- Finalmente, la cultura centrada en las personas, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización (pág, 38).

2.4.1.3.2. Importancia de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. A tal efecto (Monsalve, 1989), considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad

Dentro del marco conceptual, la cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisoras, como

elementos de la dinámica organizacional, siendo importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.

En los diferentes enfoques sobre cultura organizacional se ha podido observar que hay autores interesados en ver la cultura como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, otros se han inclinado a conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones.

2.4.1.3.3. Características de la Cultura Organizacional

Con respecto a las características de la cultura (Davis, 1993), p. 87; plantea que las organizaciones, al igual que las huellas digitales, son siempre singulares. Puntualiza que poseen su propia historia, comportamiento, comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensa, toma de decisiones, que, en su totalidad, constituyen la cultura.

Tanto en sus dimensiones generales como en sus horizontes más específicos, la cultura encarna una manifestación social e histórica; además, la cultura se expresa en un determinado espacio y en un determinado lugar de los cuales recibe influencias

La cultura determina lo que las personas involucradas en ella consideran correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la manera de ser dirigidos

La diferencia entre las distintas filosofías organizacionales, hace que se considere la cultura única y exclusiva para cada empresa y permite un alto grado de cohesión entre sus miembros, siempre y cuando sea compartida por la mayoría.

Los planteamientos anteriormente señalados, se mantienen, porque a partir de sus raíces toda organización construye su propia personalidad y su propio lenguaje.

Los cuales están representados por el modelaje (tácticas o estrategias) de cada uno de sus miembros.

2.4.2. Fundamentación Teórica. Variable Dependiente

2.4.2.1. Gestión de Talento Humano

(Chiavenato, 2000), p. 5. Varios factores han contribuido a este fenómeno los cambios económicos, tecnológicos, sociales, culturales, jurídicos, políticos, y ecológicos que actúan de manera conjunta y sistémica en un campo dinámico de fuerzas para producir resultados inimaginables, que originan imprevisibilidad e incertidumbre en las organizaciones.

En este contexto, el área de recursos humanos es una de las áreas experimenta cambios sustituyéndose el departamento de Talento Humano por:

Gestión de talento humano, gestión de socios o de colaboradores, gestión del capital humano, administración del capital intelectual e incluso gestión de personas. El término RH como gestión de personas o gestión del talento humano puede tener tres significados diferentes:

Recursos Humanos como función o departamento: unidad operativa que funciona como órgano de asesoría (staff), es decir, como elemento prestador de servicios en las áreas de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, comunicación, higiene y seguridad laboral, beneficios, etc.

Recursos Humanos como prácticas de recursos humanos: se refiere a cómo ejecuta la organización sus operaciones de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, beneficios, comunicación, higiene y seguridad industrial.

Recursos Humanos como profesión: se refiere a los profesionales que trabajan de tiempo completo en cargos directamente relacionados con recursos humanos:

seleccionadores, entrenadores, administradores de salarios y beneficios, ingenieros de seguridad, médicos, etc.

2.4.2.1.2. Contexto de la Gestión del Talento Humano

(Chiavenato, 2000), p. 6. El contexto de la gestión del talento humano está conformado por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito.

Las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales.

Creer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones; considerando que dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar objetivos generales y estratégicos.

Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad.

En este contexto es difícil establecer una separación entre el comportamiento de las personas y el de las organizaciones; para definir a las personas que trabajan en las organizaciones se han empleado diversos términos: funcionarios, empleados, personal, trabajadores, obreros, recursos humanos, colaboradores, asociados, talentos humanos, capital humano, capital intelectual, etc.

Casi siempre esos términos se utilizan de manera vaga e imprecisa para referirse a las personas que trabajan en las organizaciones clasifican los funcionarios en trabajadores mensuales (empleados) y trabajadores por horas (obrerros) para referirse al personal que trabaja en las oficinas en las fábricas respectivamente.

2.4.2.1.3. Definición de Gestión de Talento Humano por Competencias

(Chiavenato, 2000), p. 7. La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

2.4.2.1.4. Aspectos fundamentales de la gestión moderna de personas

(Chiavenato, 2000), p.8. La gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales:

Son seres humanos: están dotados de personalidad poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.

Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: Las personas son fuente de impulso propio que dinamizan la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.

Socios de la organización: Invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc. Con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etc. Cualquier inversión solo se justifica cuando trae un retorno razonable.

2.4.2.1.5. Personas como recursos

Empleados aislados en los cargos

Horario establecido con rigidez

Preocupación por las normas y reglas

Subordinación al jefe

Fidelidad a la organización
Dependencia de la jefatura
Alineación en relación con la organización
Énfasis en la especialización
Ejecutoras de tareas

2.4.2.1.6. Funciones del administrador de Recursos Humanos

(Chiavenato, 2000), p. 9. La Administración de Recursos Humanos está relacionada con estas funciones del administrador pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de la personas, a saber.

- Análisis y descripción de cargos
- Diseño de cargos, reclutamiento y selección de personal
- Contratación de candidatos seleccionados
- Orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios
- Administración de cargos y salarios
- Incentivos salariales y beneficios sociales
- Evaluación del desempeño de los empleados
- Comunicación con los empleados
- Capacitación y desarrollo del personal
- Desarrollo organizacional; higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo
- Relaciones con los empleados y relaciones sindicales

2.4.2.2. Gestión de Competencias Laborales

Según; (Allanes, 2005); p. 8. En el mundo cambiante y globalizado en que vivimos fruto de la reforma del orden económico mundial, lleno de nuevos conceptos que recibimos a una velocidad que apenas nos permite procesarlos cuando ya estamos cambiando de paradigma, debemos estar cada vez más claros en hacia dónde dirigirnos y cuáles son las técnicas de gestión que nos garantizarán el éxito en el mercado competitivo en el cual nos desenvolvemos.

La gestión por competencias, cuyo concepto es planteado por primera vez el 1973 por David Mac Clelland, es un modelo que se hace cada vez más vigente en nuestros días y que se robustece con la integración de las fortalezas que promueven el buen desempeño, el mismo plantea que cada empresa u organización posee características que las distinguen de las demás, pero también muchos factores que les permiten establecer mecanismos de gestión a ser implementados por los equipos directivos. Sin embargo esta unificación o estandarización de los sistemas de gestión en las empresas u organizaciones no impide que las mismas posean la capacidad efectiva que les permita operar de manera exitosa, logrando así un posicionamiento en su entorno.

Según; (Allanes, 2005); p. 8. Según nos plantea Marta Alles, quien introdujo semánticamente esta disciplina en Argentina, la gestión de recursos humanos por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas. Está claro que cada organización tiene una estrategia diferente, por lo tanto sus competencias también lo serán, por tal motivo el modelo de competencias debe confeccionarse en función de los requerimientos que los colaboradores deben poseer para alcanzar la estrategia organizacional partiendo de la filosofía, la misión y la visión organizacional.

El enfoque de competencias se ha convertido en la forma más útil y eficiente de obtener un alto rendimiento y desempeño en las organizaciones en la última década. Sin embargo es importante no caer en la tentación de querer aplicar el enfoque de competencias de manera improvisada, sin la suficiente preparación y conocimiento de las distintas aplicaciones y su impacto.

Por tanto, se proporciona un panorama general de los sistemas de gestión por competencias en las organizaciones, pero sobre todo se brinda una guía estructurada que le permitirá conocer a profundidad el origen y evolución del modelo, así como cuáles son los pasos necesarios para la implementación efectiva del mismo partiendo desde el punto de vista de la visión estratégica en los negocios.

2.4.2.2.1. Definición de Gestión de Competencias Laborales

Según; (Allanes, 2005); p. 8. Para evaluar el desempeño por competencias, primero es necesario tener la descripción de puestos por competencias. El otro elemento fundamental para un exitoso proceso de evaluación de desempeño es el entrenamiento de los evaluadores en la herramienta a utilizar. Vale aquí el mismo comentario que hemos realizado sobre las entrevistas por competencias y los entrevistadores. Los jefes con experiencia tienen muy arraigados sus métodos de evaluación de colaboradores y no será sencillo que adopten nuevas técnicas.

Para observar el desempeño por competencias se tiene que saber a dónde se va ascender si el talento de un trabajador es superior al de los demás, para esto de haber un delegado que se encargue de evaluar al personal cada cierto tiempo y aplicar métodos actuales que nos hagan saber el rendimiento de los distintos miembros de la empresa.

2.4.2.2.2. Principales cualidades de las Competencias Laborales

Según; (Allanes, 2005); p. 38.

- Son características permanentes de la persona.
- Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.
- Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
- Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
- Pueden ser generalizables a más de una actividad

2.4.2.2.3. Clasificación de las competencias laborales

Según; (Allanes, 2005); p. 48. Existe un innumerable catálogo de competencias clasificadas según sus autores por diferentes criterios. Por

otro lado, bajo nombres distintos pueden reconocerse idénticas competencias y bajo términos afines distinguirse las mismas.

Las competencias que tienen el mismo nombre para el mismo concepto, pero también hay algunas que, siendo similares, reciben nombre diferentes, mientras podemos encontrar competencias que son únicas y específicas y que identificar la labor de una organización en particular.

La concepción de competencia, con su carácter multidimensional, hace que estas sean complejas, por lo que se requiere analizar cómo están conformadas.

2.4.2.2.4. Competencias laborales generales

(Allanes, 2005); p. 48. Las competencias laborales generales que en adelante promoverán las instituciones de todo el país, se dividen en seis clases según el énfasis que hacen sobre lo intelectual, personal, interpersonal, organizacional, tecnológico refiriéndose además a competencias requeridas para la creación de empresas.

- **Personales:** Se refieren a los comportamientos y actitudes esperados en los ambientes productivos, como la orientación ética, dominio personal, inteligencia emocional y adaptación al cambio.
- **Intelectuales:** Comprenden aquellos procesos de pensamiento que el estudiante debe usar con un fin determinado, como: Toma de decisiones, creatividad, solución de problemas, atención, memoria y concentración.
- **Empresariales y para el Emprendimiento:** Son las habilidades necesarias para que los jóvenes puedan crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia, como identificación de oportunidades para crear empresas o unidades de negocio, elaboración de planes para crear empresas o unidades de negocio, consecución de recursos, capacidad para asumir el riesgo, mercadeo y ventas.

- Interpersonales: Son necesarias para adaptarse a los ambientes laborales y para saber interactuar coordinadamente con otros, como comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, manejo de conflictos, capacidad de adaptación, proactividad.
- Organizacionales: Se refieren a la habilidad para aprender de las experiencias de los otros y para aplicar el pensamiento estratégico en diferentes situaciones de la empresa, como gestión de la información, orientación al servicio, gestión y manejo de recursos, responsabilidad ambiental.
- Tecnológicas: Permiten a los jóvenes identificar, transformar e innovar procedimientos, métodos y artefactos, y usar herramientas informáticas al alcance. También hacen posible el manejo de tecnologías y la elaboración de modelos tecnológicos.

2.4.2.2.5. Componentes de la competencia laboral

(Allanes, 2005); p. 58. Plantea que una competencia puede ser una motivación, un rasgo, una destreza, la autoimagen, la percepción de su rol social, o un conjunto de conocimientos que se utilizan para el trabajo.

De hecho, las competencias combinan en sí, algo que los constructos psicológicos tienden a separar (a sabiendas de la artificialidad de la separación): lo cognoscitivo (conocimientos y habilidades), lo afectivo (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad), lo psicomotriz o conductual (hábitos, destrezas) y lo psicofísico o psicofisiológico (por ejemplo, visión estroboscópica o de colores).

Aparte de esto, los constructos psicológicos asumen que los atributos o rasgos son algo permanente o inherente al individuo, que existe fuera del contexto en que se pone de manifiesto, mientras que las Competencias están claramente

contextualizadas, es decir, que para ser observadas, es necesario que la persona esté en el contexto de la acción de un trabajo específico.

Las competencias indican “formas de comportarse o pensar, que se generalizan a través de situaciones y perduran durante un período razonable de tiempo”

Contenidos implicados en una competencia: Son los contenidos necesarios para el desarrollo de la competencia.

Saber: datos, hechos, informaciones, conceptos, conocimientos.

Saber hacer: habilidades, destrezas, técnicas para aplicar y transferir el saber a la actuación.

Saber ser: normas, actitudes, intereses, valores que llevan a tener unas convicciones y asumir unas responsabilidades.

Saber estar: predisposición al entendimiento y a la comunicación interpersonal, favoreciendo un comportamiento colaborativo.

2.4.2.2.6. Elementos o características que componen una competencia laboral

Motivos: Son las cosas que una persona piensa o quiere de forma consistente que causen acción. Los motivos, “dirigen” acciones o metas que marcan el comportamiento de una persona en la organización, no solo para él mismo, sino también para sus relaciones con los demás. Por ejemplo, una persona orientada al éxito establece de forma consistente metas retadoras.

Rasgos: Son características permanentes (típicas) de las personas. Por ejemplo, el autocontrol emocional (algunas personas no “se salen de sus casillas” y actúan adecuadamente para resolver problemas bajo estrés), ser un buen escucha, ser una persona fiable, ser una persona adaptable.

Auto concepto (imagen de sí mismo): Es el concepto que una persona tiene de sí mismo en función de su identidad, actitudes, personalidad y valores. Un ejemplo sería la autoconfianza (la creencia de una persona de que puede desempeñarse bien en casi cualquier situación de trabajo) o verse a sí mismo como una persona que desarrolla a otros.

Conocimientos: Es la información que una persona posee sobre áreas de contenido específico, los conocimientos predicen lo que alguien puede hacer, pero no lo que hará en el contexto específico del puesto.

Habilidades: Es la capacidad para desempeñar una tarea física o mental; es la capacidad de una persona para hacer algo bien. Por ejemplo dirigir una reunión.

2.4.2.2.7. Ventajas de la Gestión por competencias laborales

Para la empresa:

- Asegura el desarrollo de una mejor calidad en el desempeño laboral a todos los niveles, incluyendo el gerencial.
- Permitirá evaluar el nivel de calificación de sus recursos humanos y de posibles candidatos a ocupar puestos en la empresa, lo que facilita y reduce costos en la contratación y apoya los programas de capacitación de sus trabajadores.
- Mejora la productividad y la rentabilidad.
- Permite a los ofertantes educativos y trabajadores sobre las necesidades de la empresa.

Para los trabajadores:

- Permite identificar el nivel de calificación del trabajador, a fin de mejorar y facilitar su incorporación y desarrollo en el mercado de trabajo.

- Incrementa la seguridad de la empleabilidad de los individuos.
- Fomenta la transferibilidad de los individuos, dentro y entre sectores.
- Promueve la formación progresiva y apoyo al individuo a adaptarse más fácilmente a los cambios tecnológicos y la organización del trabajo.
- Facilita a los individuos el tránsito entre la educación a lo largo de toda su vida productiva.

2.4.2.3. Desempeño Laboral

Según; (David, 2004); p. 56. “El desempeño es el producto de la habilidad multiplicada por la motivación, la habilidad es el producto de la aptitud multiplicada por el entrenamiento y recursos, y la motivación es el producto del deseo y el compromiso. La función multiplicadora en estas fórmulas sugiere que todos los elementos son esenciales”.

Se entiende por desempeño laboral al conjunto de virtudes habilidades y destrezas de un trabajador unido a su fuerza y su experiencia que determina que tan cerca pone el personal a las metas de la organización, por lo que el personal tiene que estar preparado y motivado para proporcionar lo mejor de su trabajo y el serio compromiso de llevar a la empresa hacia su objetivo principal.

2.4.2.3.1. Factores que influyen o intervienen en este desempeño laboral

Según; (David, 2004); p. 66. Entre los factores que influyen en el desempeño laboral se encuentran los siguientes:

La motivación: la motivación por parte de la empresa, por parte del trabajador y la económica. El dinero es un factor que motiva a los trabajadores, y hay que tenerlo muy en cuenta también si se trabaja por objetivos.

Para: (Chiavenato, 1996). Adecuación / ambiente de trabajo: es muy importante sentirse cómodo en el lugar de trabajo ya que esto nos da mayores posibilidades de desempeñar nuestro trabajo correctamente.

La adecuación del trabajador al puesto de trabajo consiste en incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada por las características del mismo.

(Driskill, 2005). Establecimiento de objetivos: el establecimiento de objetivos es una buena técnica para motivar a los empleados, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un período de tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos. Deben ser objetivos medibles, que ofrezcan un desafío al trabajador pero también viables.

(Driskill, 2005). Reconocimiento del trabajo: el reconocimiento del trabajo efectuado es una de las técnicas más importantes. Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no lo reconoce. Sin embargo el primer error sí.

Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores. Decir a un trabajador que está realizando bien su trabajo o mostrarle su satisfacción por ello no sólo no cuesta nada sino que además lo motiva en su puesto ya que se siente útil y valorado.

(Ales, 2007). La participación del empleado: si el empleado participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la empresa. Además quien mejor que el trabajador para planificarlo ya que es quien realiza el trabajo y por lo tanto quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces.

La formación y desarrollo profesional: los trabajadores se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación es bueno para su rendimiento y es fundamental para prevenir riesgos de naturaleza psicosocial.

2.4.2.3.2. Evaluación del desempeño laboral

En este orden de ideas, al puntualizar el impacto de la evaluación del desempeño sobre la gestión de recursos humanos.

Sus principales contribuciones son las que se indican a continuación:

Captación de Recursos Humanos

- Revisar y valorar los criterios de selección
- Poner en evidencias debilidades existentes entre personas procedentes de una determinada selección
- Revisar programas de reclutamiento y selección a realizar en el futuro

Compensaciones

- Completar en forma eficaz la política de compensaciones basada en la responsabilidad de cada puesto y en la contribución que cada persona realiza en función de los objetivos del puesto

Motivación

- Contribuir como medio eficaz para servir de instrumento de motivación, y no sólo de valoración cuantitativa

Desarrollo y Promoción

- Es una ocasión para analizar la acción, definir objetivos y planes de actuación
- Confrontar los diferentes puntos de vista de los diferentes niveles jerárquicos y abordar los problemas de relaciones interpersonales, así como el clima de la empresa.
- Obtener datos para el desarrollo de cada persona en su carrera profesional, sirviendo de base a la programas de planes de carrera

Comunicación

- Permite el dialogo constante entre los responsables y los subordinados, tanto en la comunicación de resultados como en la planificación y proyección de acciones a seguir en el futuro y de objetivos a conseguir.

Adaptación al Puesto de Trabajo

- Facilitar la operación de cambios
- Obtener del trabajador información acerca de sus aspiraciones a largo plazo
- Integrar al trabajador al puesto a través de un proceso de seguimiento

Descripción de Puestos

- Analizar las características del puesto desempeñado, así como su entorno.
- Revisar los objetivos previstos en cada puesto de trabajo
- Capacitación.
- Detectar necesidades de Capacitación, tanto personal como colectiva.

A estos efectos, deberá tenerse presente que evaluar el desempeño del trabajador no debe ser considerado un ejercicio de examen anual, ni un procedimiento para juzgar y sancionar, sino fundamentalmente ayudar, colaborar y mejorar las relaciones humanas en la empresa.

2.5. Hipótesis

El desarrollo organizacional incide en el desempeño laboral en el personal de la Empresa Nevado Roses Ecuador del cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi

2.6. Señalamiento de variables

2.6.1. Variable independiente

Desarrollo Organizacional

2.6.2. Variable dependiente

Desempeño Laboral

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Enfoque de la Investigación

3.1.1. Enfoque Cualitativo

La información obtenida a través de la observación y el manejo de información es de apoyo en la valoración del marco teórico.

3.1.2. Enfoque Cuantitativo

Porque los datos obtenidos se someterán a análisis estadísticos aportando en el establecimiento de conclusiones y recomendaciones para dar solución al problema: Insuficiente desarrollo organizacional en el desempeño laboral en el personal de la Empresa Nevado Roses Ecuador del cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi

3.2. Modalidad básica de la investigación

3.2.1. Modalidad de Campo

Según Naranjo Galo, Medina Arnaldo Herrera Luis (2004:93) manifiesta que: “La Investigación de campo es el estudio sistemático de los hechos el lugar en que se producen. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto.

Porque el investigador acudió al lugar de los hechos, para ponerse en contacto con la realidad del problema: Insuficiente desarrollo organizacional en el desempeño

laboral en el personal de la Empresa Nevado Roses Ecuador del cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi

3.2.1. Modalidad Bibliográfica o Documental

Según Abril Hugo (2008:55), la investigación documental tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias).

Porque se utilizó libros, revistas, enciclopedias, folletos, para la elaboración del marco teórico manteniéndose la autoría en la información citadas.

3.2.3. Investigación Exploratoria

Porque a través de la investigación se indaga el estudio del desarrollo organizacional en el desempeño laboral en el personal de la Empresa Nevado Roses Ecuador del cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi, estableciendo interrogantes que permiten formular y comprobar la hipótesis planteada.

3.2.4. Investigación Descriptiva

La investigación es descriptiva porque se describe la variable independiente desarrollo organizacional y la variable dependiente desempeño laboral, tanto en sus causas como en sus consecuencias, permitiendo establecer una alternativa de solución al problema planteado Insuficiente desarrollo organizacional en el desempeño laboral en el personal de la Empresa Nevado Roses Ecuador del cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi

3.2.5. Investigación Explicativa

Es investigación explicativa porque se encarga de encontrar el porqué de los hechos mediante la causa – efecto realizando un análisis crítico mediante encuestas a la población objeto de estudio enfocándose en la explicación de las variables independiente desarrollo organizacional, variable dependiente desempeño laboral.

3.3. Nivel o tipo de la investigación

La investigación se efectuó a nivel de asociación de variables, porque permitió estructurar predicciones a través de la medición de relación entre variable independiente y dependiente.

El nivel de la investigación fue:

3.3.1. Nivel Exploratorio

Ayudó a comprender el problema, buscó las causas del insuficiente desarrollo organizacional en el desempeño laboral en el personal de la Empresa Nevado Roses Ecuador del cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi desde la perspectiva de sus autores y escritores en relación al tema planteado.

3.3.2. Nivel Descriptivo

El problema de investigación: “insuficiente desarrollo organizacional en el desempeño laboral en el personal de la Empresa Nevado Roses Ecuador del cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi”, fue descrito en sus causas como en sus efectos, examinando las características del problema escogido, aportando en la definición y formulación de la hipótesis, mediante la selección de técnicas para la

recolección de datos, a través de a descripción, análisis, interpretación de datos obtenidos, en términos claros y precisos.

3.3.3. Nivel Correlacional

La investigación tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre las variables: Variable independiente desarrollo organizacional, variable dependiente desempeño laboral.

3.4 Población y muestra

3.4.1 Población

La población a investigar está conformada por la totalidad del personal de la Empresa Nevado Roses Ecuador del cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi, constituyéndose por 35 trabajadores del área Administrativa, y 80 trabajadores del Área Operativa, dando un equivalente de 115 personas objeto de estudio, conformando un porcentaje del 100%

Cuadro N° 1: Población

Personal	Frecuencia	Porcentaje
Personal Administrativo	35	%
Personal Operativo	80	
Total	115	100%

Elaborado por: Ángel Israel Azogue Guagua

3.4. Operacionalización de variables

3.4.1. Variable Independiente: Desarrollo organizacional

Contextualización	Dimensión	Indicador	Ítems	Técnicas e instrumentos
<p><u>Desarrollo organizacional</u></p> <p>El desarrollo organizacional abarca intervenciones de cambio planificadas fundadas en valores humanísticos y democráticos para mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de los empleados.</p>	Desarrollo	Planeación	¿Cree usted que en la empresa los objetivos son alcanzados a través de la planeación, la organización, la integración y el desarrollo?	<p><u>Técnica:</u> Encuesta</p> <p><u>Instrumento:</u> Cuestionario</p>
		Productividad	¿Cree usted que en la empresa se trabaja en ambientes motivadores y participativos promoviendo la eficacia y productividad?	
	Eficacia	Motivación	¿En la empresa se ha fortaleciendo la motivación, en la dirección, control organizacional incrementando el entusiasmo y satisfacción personal en la empresa?	
	Bienestar	Compromiso	¿Considera usted que la empresa cuenta con trabajadores motivados en un ambiente que facilita el compromiso y el bienestar, alcanzando la calidad y productividad?	
Capacidades		¿Los trabajadores han desarrollado la capacidad para transmitir información eficazmente y comunicar opiniones con seguridad, convicción y confianza?		

Cuadro N° 2: Variable Independiente

Elaborado por: Ángel Israel Azogue Guaigua

3.4.2. Variable Dependiente: Desempeño Laboral

Contextualización	Dimensión	Indicador	Ítems	Técnicas e instrumentos
<p><u>Desempeño Laboral</u></p> <p>El trabajador manifiesta sus competencias laborales en el cumplimiento de sus funciones, demostrando liderazgo, trabajo en equipo, asegurando el cumplimiento de objetivos empresariales</p>	Competencias	conocimientos	¿En la empresa el trabajador desempeña efectivamente sus actividades, demostrando conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión, siendo competente para solucionar situaciones problemas que surjan durante el ejercicio laboral?	<p><u>Técnica:</u></p> <p>Encuesta</p> <p><u>Instrumento:</u></p> <p>Cuestionario estructurado</p>
	Liderazgo	Iniciativa	¿El trabajador fortalece la comunicación, demuestra iniciativa, fortalece el trabajo en equipo y alcanza la solución de problemas con efectividad personal y profesional?	
		Autonomía	¿Considera usted que en la empresa el trabajador demuestra autonomía, objetividad, fomentando un sentido de trabajo en equipo manteniendo el respeto y consideración?	
	Trabajo en equipo	Cumplimiento	¿Considera usted que el trabajador cumple con las normas de conducta y disciplina establecidas, en el puesto de trabajo, en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos?	
	Objetivos	Respeto	¿Considera usted importante la elaboración de un documento que favorezca en el desempeño laboral, en un ambiente de armonía, compañerismo, respeto alcanzando el desarrollo organizacional?	

Cuadro N° 3: Variable Independiente

Elaborado por: Ángel Israel Azogue Guaigua

3.5. Técnicas e instrumentos

La encuesta con el instrumento cuestionario estructurado, fue utilizada como técnica de recolección de información respondiendo los informantes por escrito a preguntas cerradas que enfocándose en hechos o aspectos relacionados con el desarrollo organizacional y el desempeño laboral.

3.5.1. Encuesta

La encuesta, técnica destinada a obtener datos de varias personas por medio de preguntas escritas organizadas en un cuestionario impreso, definiendo con precisión el desarrollo organizacional y el desempeño laboral, resaltando los objetivos de la encuesta facilitando la evaluación de los resultados por métodos estadísticos.

3.5.2. Cuestionario estructurado

Los cuestionarios son documentos específicos que permitieron al analista recoger la información y las opiniones que manifiestan las personas involucradas en la investigación, respondiendo por intermedio de preguntas estructuradas para verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

3.5.5. Validez y confiabilidad

La validez y confiabilidad de los instrumentos que se aplicaron se lo realizó con la técnica juicio de expertos.

Los instrumentos fueron analizados por expertos en investigación y en el área de aprendizaje que emitieron juicios de valor sobre la validación para su respectiva corrección y aplicación.

3.6. Recolección de la información

Cuadro N° 4: Recolección de información

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Para qué?	<p>Para:</p> <p>Determinar la incidencia del desarrollo organizacional en el desempeño laboral en el personal de la Empresa Nevado Roses Ecuador del cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi</p> <p>Diagnosticar el desarrollo organizacional en el personal de la Empresa Nevado Roses Ecuador del cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi.</p> <p>Identificar las causas que afectan en el desempeño laboral en el personal de la Empresa Nevado Roses Ecuador del cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi.</p> <p>Elaborar una alternativa de solución al problema: Insuficiente desarrollo organizacional en el desempeño laboral en el personal de la Empresa Nevado Roses Ecuador del cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi.</p>
2. ¿De qué personas u objetos?	Del personal de la Empresa Nevado Roses Ecuador del cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi
3. ¿Sobre qué aspectos?	Desarrollo organizacional Desempeño laboral
4. ¿Quién?	Investigador: Azogue Guaigua Ángel Israel
5. ¿A quiénes?	35 trabajadores del área Administrativa, y 80 trabajadores del Área Operativa, dando un equivalente de 115 personas objeto de estudio
6. ¿Cuándo?	Período Diciembre 2014 Agosto 2015
7. ¿Dónde?	Empresa Nevado Roses Ecuador del cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi
8. ¿Cuántas veces?	2 veces (una prueba piloto, encuesta definitiva)
9. ¿Qué técnicas de recolección?	Investigación de campo
10. ¿Con qué?	Cuestionario estructurado

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Azogue Guaigua Ángel Israel

3.7. Procesamiento y análisis

3.7.1. Procesamiento

Los datos corregidos se transforman siguiendo ciertos procedimientos:

- Revisión crítica de la información corregida; limpieza de información defectuosa, contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- Repetición de la recolección para corregir fallas de contestación.
- Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis.
- Estudio estadístico de datos para representación de resultados

3.7.2. Análisis

Los datos corregidos se analizan de la siguiente manera:

- Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico.
- Comprobación de hipótesis
- Establecimiento de conclusiones y recomendaciones

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Análisis e interpretación de resultados de la Encuesta dirigida al personal del Área Administrativa

Pregunta N. 1: ¿Los objetivos son alcanzados a través de la planeación, organización, e incorporación participativa del trabajador en el desarrollo y crecimiento de la organización?

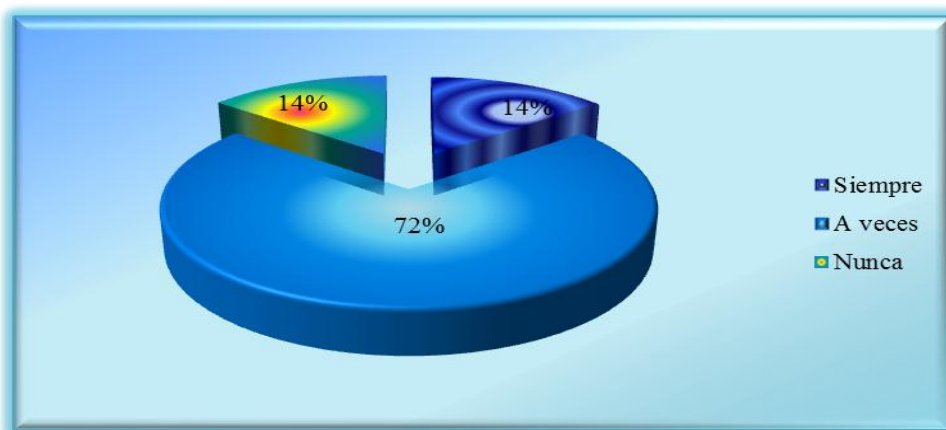
Cuadro N. 5. Planeación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	14%
A veces	25	72%
Nunca	5	14%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada A trabajadores del Área Administrativa

Elaborado por: Azogue Guaigua Ángel Israel

Grafico N. 5. Planeación



Fuente: Encuesta aplicada A trabajadores del Área Administrativa

Elaborado por: Azogue Guaigua Ángel Israel

Análisis

El 14% manifiesta que siempre los objetivos son alcanzados a través de la planeación, organización, e incorporación participativa del trabajador en el desarrollo y crecimiento de la organización; el 72% expresa que a veces; el 14% considera que nunca.

Interpretación

Se establece que un mayor porcentaje considera que en la empresa la planeación a veces permite la fijación de objetivos, metas, políticas, procedimientos y programas, limitando la administración empresarial, perjudicando en la capacidad para tomar decisiones; el otro porcentaje manifiesta que la planeación promueve la eficiencia y especialización, evitando duplicidades.

Pregunta N. 2: ¿Cree usted que en la empresa se trabaja en ambientes motivadores y participativos promoviendo la eficacia y productividad?

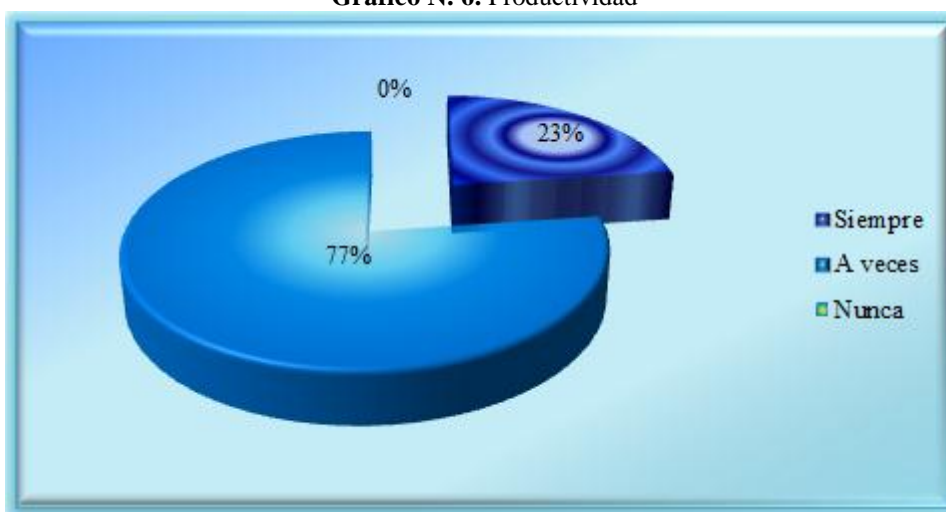
Cuadro N. 6. Productividad

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	23%
A veces	27	77%
Nunca	0	0%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada A trabajadores del Área Administrativa

Elaborado por: Azogue Guaigua Ángel Israel

Gráfico N. 6. Productividad



Fuente: Encuesta aplicada A trabajadores del Área Administrativa

Elaborado por: Azogue Guaigua Ángel Israel

Análisis

El 23% manifiesta que siempre en la empresa se trabaja en ambientes motivadores y participativos promoviendo la eficacia y productividad, el 77% expone que a veces, el 0% expresa que nunca.

Interpretación

Se determina que un mayor porcentaje de encuestados considera que en la empresa a veces se alcanza la productividad, repercutiendo en el ambiente laboral, crecimiento y posicionamiento; mientras un menor porcentaje expresa que siempre mediante la productividad se incrementa la satisfacción de los clientes y la rentabilidad, mejorando las habilidades del trabajador a través del desarrollo de competencias.

Pregunta N. 3: ¿En la empresa se fortalece la motivación, en la dirección, control organizacional incrementando el entusiasmo y satisfacción personal?

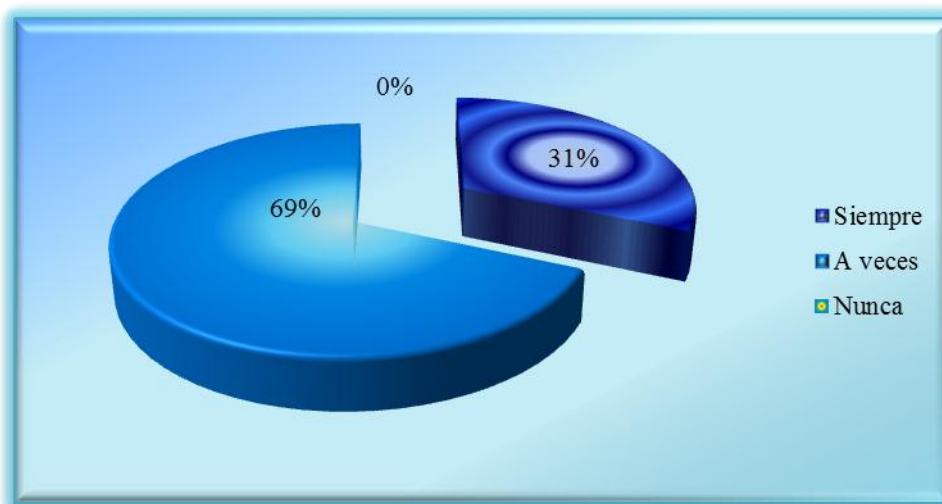
Cuadro N. 7. Motivación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	11	31%
A veces	24	69%
Nunca	0	0%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada A trabajadores del Área Administrativa

Elaborado por: Azogue Guaigua Ángel Israel

Grafico N. 7. Motivación



Fuente: Encuesta aplicada A trabajadores del Área Administrativa

Elaborado por: Azogue Guaigua Ángel Israel

Análisis

Del total de encuestados, el 31% considera que siempre se fortalece la motivación, en la dirección, control organizacional; mientras, el 69% manifiestan que a veces se incrementa el entusiasmo y satisfacción personal, y el 0% responde que nunca.

Interpretación

El mayor porcentaje de encuestados considera que a veces se estimula la motivación, afectando en el trabajo en grupo, limitando la consecución de metas, y objetivos; un menor porcentaje considera que siempre la motivación fortalece la participación activa del trabajador en la toma de decisiones, alcanzando la satisfacción laboral, fortaleciendo el clima organizacional.

Pregunta N. 4. ¿Considera usted que la empresa cuenta con trabajadores motivados en un ambiente que facilita el compromiso y el bienestar, alcanzando la calidad y productividad?

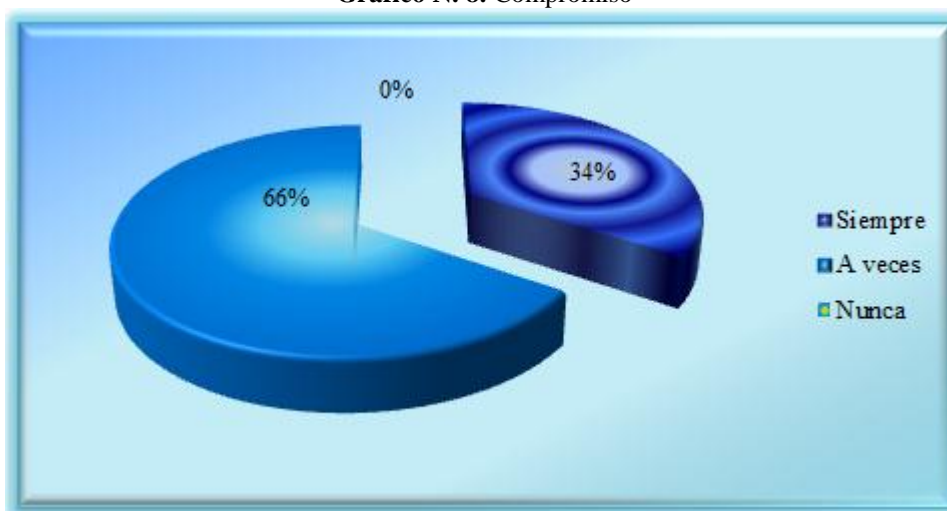
Cuadro N. 8. Compromiso

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	34%
A veces	23	66%
Nunca	0	0%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada A trabajadores del Área Administrativa

Elaborado por: Azogue Guaigua Ángel Israel

Gráfico N. 8. Compromiso



Fuente: Encuesta aplicada A trabajadores del Área Administrativa

Elaborado por: Azogue Guaigua Ángel Israel

Análisis

Del total de encuestados, el 34% manifiesta que siempre los trabajadores se encuentran motivados; mientras el 66% expresa que a veces, el ambiente laboral facilita el compromiso y el bienestar; el 0% indica que nunca alcanzan la calidad y productividad.

Interpretación

El personal administrativo, en su mayoría considera que en la empresa no fortalece el compromiso con el cumplimiento de objetivos empresariales, perjudicando en las interrelaciones, limitando la eficiencia; mientras un menor porcentaje manifiesta que el trabajador demuestra su compromiso, alcanzando el bienestar, satisfacción; disminuyendo la rotación de personal, favoreciendo en la apropiación de objetivos y metas organizacionales.

Pregunta N. 5: ¿Los trabajadores han desarrollado la capacidad para transmitir información eficazmente y comunicar opiniones con seguridad, convicción y confianza?

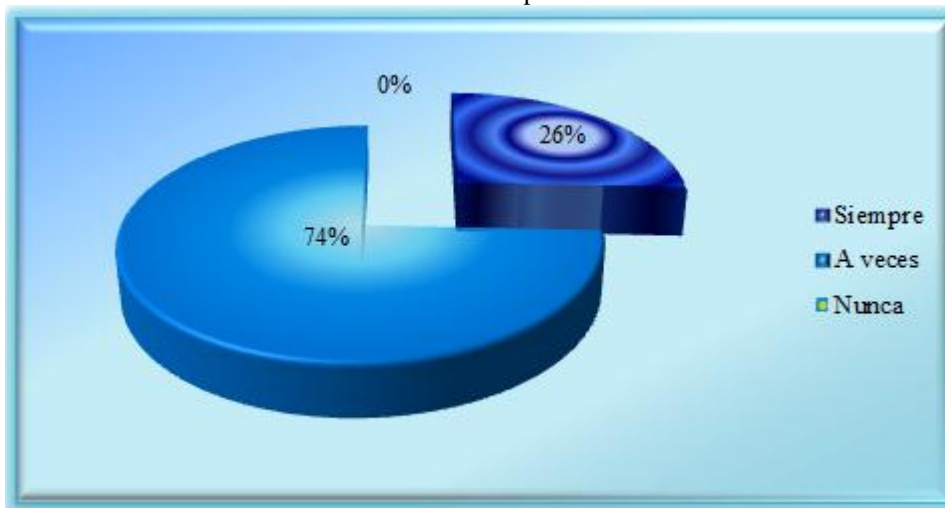
Cuadro N. 9. Capacidades

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	26%
A veces	26	74%
Nunca	0	0%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada A trabajadores del Área Administrativa

Elaborado por: Azogue Guaigua Ángel Israel

Gráfico N. 9. Capacidades



Fuente: Encuesta aplicada A trabajadores del Área Administrativa

Elaborado por: Azogue Guaigua Ángel Israel

Análisis

Del 100% de encuetados, el 26% manifiesta que a veces los trabajadores desarrollan la capacidad para transmitir información eficazmente y comunicar opiniones con seguridad, convicción y confianza; mientras el 74% considera que siempre; y el 0% dice que nunca

Interpretación

Se establece que la mayoría de encuestados considera que a veces el trabajador participa con ideas, criterios significativos para el crecimiento empresarial, fortaleciendo la desconfianza e inseguridad; mientras un menor porcentaje manifiesta que el personal ha desarrollado la capacidad para innovar, ofrecer creatividad y originalidad teniendo como pilar fundamental, la calidad del trabajo, apoyando en el desarrollo de las capacidades mentales y creativas.

Pregunta N. 6: ¿En la empresa el trabajador desempeña efectivamente sus actividades, demostrando conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión, siendo competente para solucionar situaciones problemas que surjan durante el ejercicio laboral?

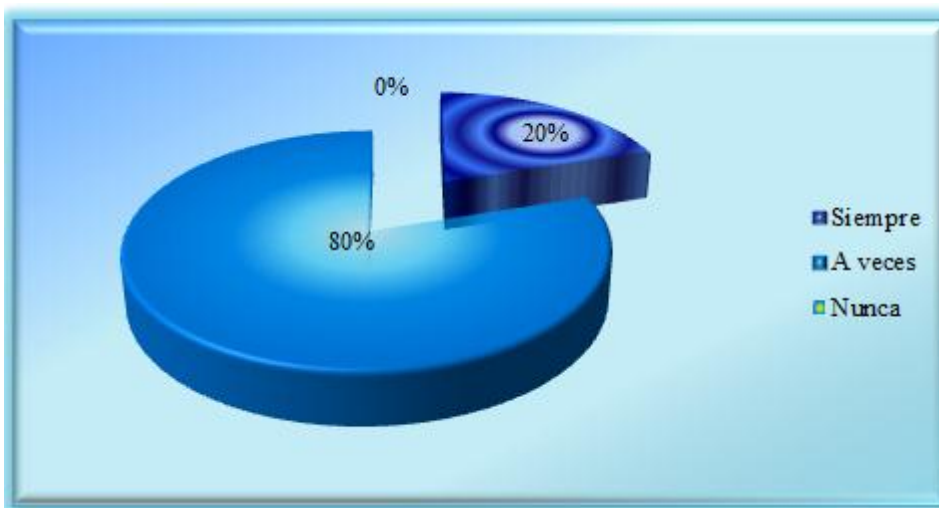
Cuadro N. 10. Conocimientos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	20%
A veces	28	80%
Nunca	0	0%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada A trabajadores del Área Administrativa

Elaborado por: Azogue Guaigua Ángel Israel

Grafico N. 10. Conocimientos



Fuente: Encuesta aplicada A trabajadores del Área Administrativa

Elaborado por: Azogue Guaigua Ángel Israel

Análisis

El 20% de encuestados manifiesta que siempre el trabajador desempeña efectivamente sus actividades, demostrando conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión; el 80% expresa que a veces soluciona situaciones problemas que surgen durante el ejercicio laboral el 0% responde que nunca.

Interpretación

Se establece que los trabajadores a veces demuestran sus conocimientos, habilidades, destrezas, afectando en las condiciones de trabajo, promoviendo un inadecuado rendimiento laboral, disminuyendo la motivación, el cambio y la flexibilidad; mientras un menor porcentaje expone que siempre ha fortalecido el conocimiento, teniendo capacidad de interpretar las conductas, favoreciendo las habilidades comunicativas, fortaleciendo en procesos organizativos.

Pregunta N. 7: ¿El trabajador fortalece la comunicación, demuestra iniciativa, fortalece el trabajo en equipo y alcanza la solución de problemas con efectividad personal y profesional?

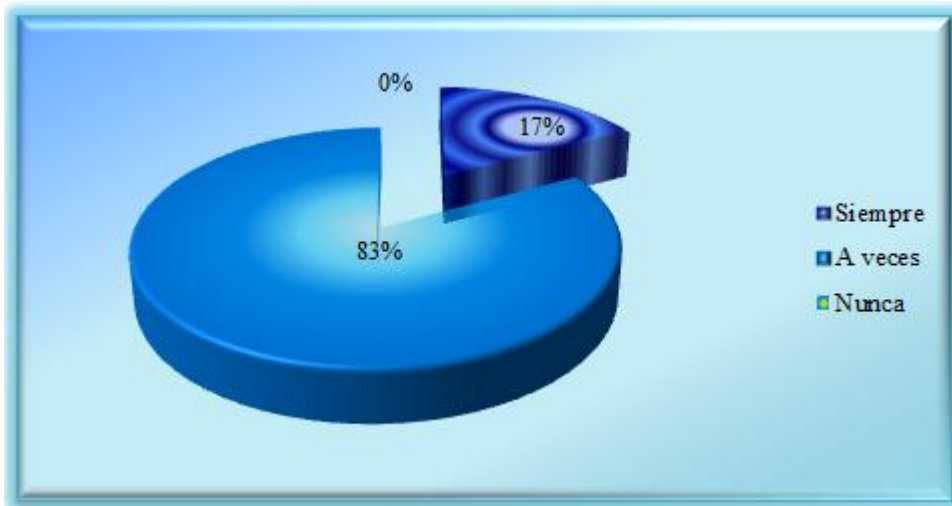
Cuadro N. 11. Iniciativa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	17%
A veces	29	83%
Nunca	0	0%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada A trabajadores del Área Administrativa

Elaborado por: Azogue Guaigua Ángel Israel

Grafico N. 11. Iniciativa



Fuente: Encuesta aplicada A trabajadores del Área Administrativa

Elaborado por: Azogue Guaigua Ángel Israel

Análisis

El personal administrativo en un 17% expone que siempre el trabajador fortalece la comunicación, demuestra iniciativa; el 83% dice que a veces fortalece el trabajo en equipo; el 0% manifiesta que nunca y alcanza la solución de problemas con efectividad personal y profesional.

Interpretación

Los trabajadores administrativos manifiestan que su mayoría que en la empresa a veces alcanzan el desempeño laboral, repercutiendo en la solución de problemas, no se encuentran motivados, un menor porcentaje expresa que siempre alcanza estabilidad, impulsando la planeación, produciendo mejoras en su rendimiento y los resultados obtenidos.

Pregunta N. 8: ¿Considera usted que en la empresa el trabajador demuestra autonomía, objetividad, fomentando un sentido de trabajo en equipo manteniendo el respeto y consideración?

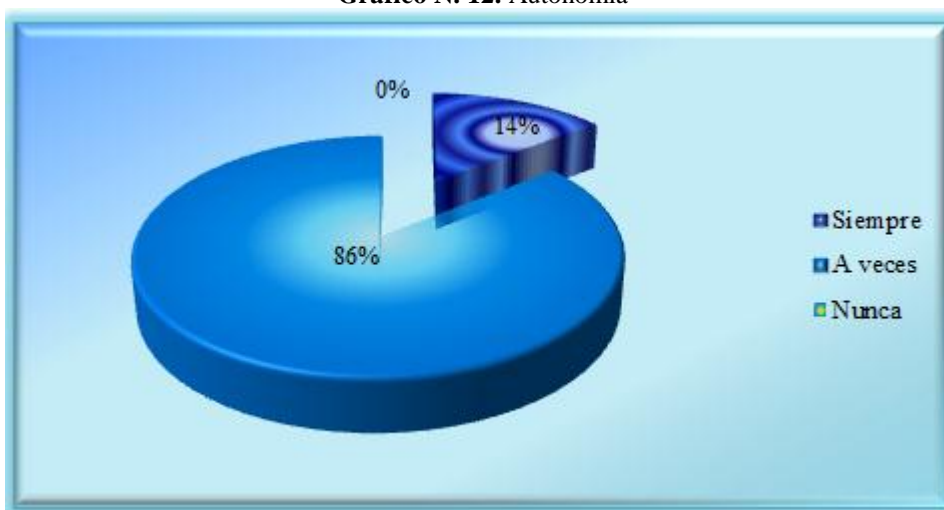
Cuadro N. 12. Autonomía

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	14%
A veces	30	86%
Nunca	0	0
Total	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada A trabajadores del Área Administrativa

Elaborado por: Azogue Guaigua Ángel Israel

Gráfico N. 12. Autonomía



Fuente: Encuesta aplicada A trabajadores del Área Administrativa

Elaborado por: Azogue Guaigua Ángel Israel

Análisis

Del total de encuestados, el 14% considera que siempre el trabajador demuestra autonomía, objetividad; mientras el 86% expone que a veces fomentan un sentido de trabajo en equipo manteniendo el respeto y consideración; y el 0% expresa que nunca.

Interpretación

El personal administrativo en un mayor porcentaje manifiesta que el trabajador a veces demuestra autonomía, perjudicando en el trabajo en equipo, limitando la creatividad, generando rutina en el trabajo, limitando el cumplimiento de tareas, reduciendo las relaciones interpersonales; mientras un menor porcentaje, siempre fortalece el crecimiento y satisfacción personal, alcanzando mayor productividad.

Pregunta N. 9: ¿Considera usted que el trabajador cumple con las normas de conducta y disciplina establecidas, en el puesto de trabajo, en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos?

Cuadro N. 13. Cumplimiento

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	29%
A veces	27	71%
Nunca	0	0%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada A trabajadores del Área Administrativa

Elaborado por: Azogue Guaigua Ángel Israel

Grafico N. 13. Cumplimiento



Fuente: Encuesta aplicada A trabajadores del Área Administrativa

Elaborado por: Azogue Guaigua Ángel Israel

Análisis

Del total de trabajadores encuestados, el 29% indica que siempre, el trabajador cumple con las normas de conducta y disciplina establecidas, en el puesto de trabajo, en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos; el 71% dice que a veces; mientras que el 0% dice que nunca.

Interpretación

Se establece que en la empresa los trabajadores en su mayoría a veces aplican normas de conducta, limitando el liderazgo, la comunicación, perjudicando en la afectividad; mientras un menor porcentaje manifiesta que siempre fortalece el cumplimiento de normas de conducta, estimulando el equilibrio, el sentido de pertenencia, alcanzando el éxito organizacional.

Pregunta N. 10: ¿Considera usted importante la elaboración de un documento que favorezca en el desempeño laboral, en un ambiente de armonía, compañerismo, respeto alcanzando el desarrollo organizacional?

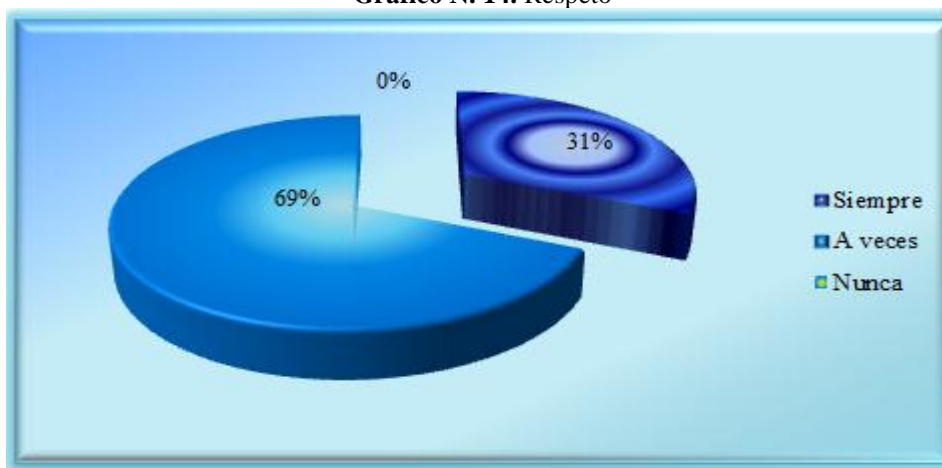
Cuadro N. 14. Respeto

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	31%
A veces	27	69%
Nunca	0	0%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada A trabajadores del Área Administrativa

Elaborado por: Azogue Guaigua Ángel Israel

Grafico N. 14. Respeto



Fuente: Encuesta aplicada A trabajadores del Área Administrativa

Elaborado por: Azogue Guaigua Ángel Israel

Análisis

El 31% de personas encuestadas expresa que siempre emplearía la elaboración de un documento que favorezca en el desempeño laboral; el 69% expone que a veces fortalece un ambiente de armonía, compañerismo, respeto alcanzando el desarrollo organizacional, y el 0% dice que nunca.

Interpretación

El mayor porcentaje de encuestados considera que a veces es importante la elaboración de un documento que favorezcan en el mejoramiento del comportamiento, limitando el cumplimiento de funciones,; promoviendo un inadecuado clima laboral; mientras un menor porcentaje manifiesta que siempre emplearía en un documento que guie el cumplimiento de funciones, favoreciendo en la toma de decisiones.

Encuesta dirigida al personal del Área Operativa de la Empresa Nevado Roses Ecuador del cantón Salcedo

Pregunta N. 1: ¿Los objetivos son alcanzados a través de la planeación, organización, e incorporación participativa del trabajador en el desarrollo y crecimiento de la organización?

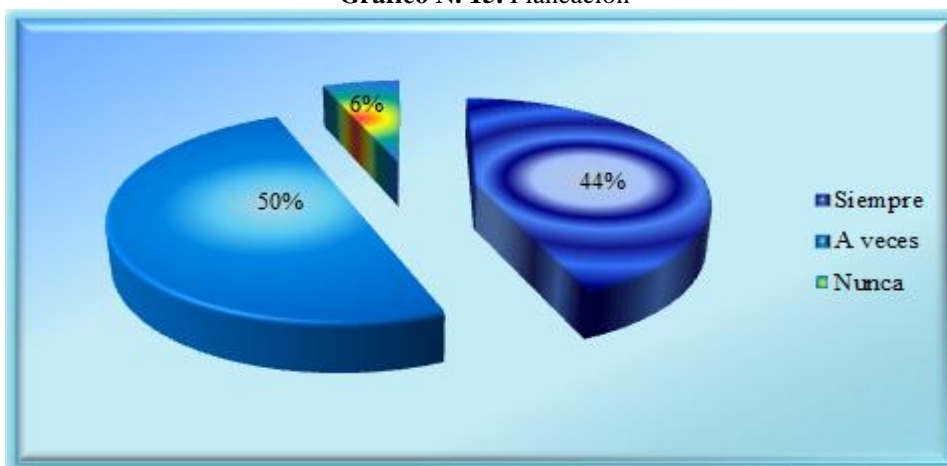
Cuadro N. 15. Planeación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	35	44%
A veces	40	50%
Nunca	5	6%
Total	80	100%

Fuente: Encuesta aplicada A trabajadores del Área Operativa

Elaborado por: Azogue Guaigua Ángel Israel

Gráfico N. 15. Planeación



Fuente: Encuesta aplicada A trabajadores del Área Operativa

Elaborado por: Azogue Guaigua Ángel Israel

Análisis

El 44% manifiesta que siempre los objetivos son alcanzados a través de la planeación, organización, e incorporación participativa del trabajador en el desarrollo y crecimiento de la organización; el 50% expresa que a veces; el 6% considera que nunca.

Interpretación

Se establece que en el área operativa, la mayor parte de trabajadores considera que a veces el proceso administrativo limita la aplicación de la planeación, organización, dirección y control, perjudicando en la toma de decisiones; un menor porcentaje expresa que siempre a través de la planeación se fomenta la investigación del entorno, planteamiento de estrategias, políticas y propósitos, guiando las acciones a ejecutar en el corto, medio y largo plazo.

Pregunta N. 2: ¿Cree usted que en la empresa se trabaja en ambientes motivadores y participativos promoviendo la eficacia y productividad?

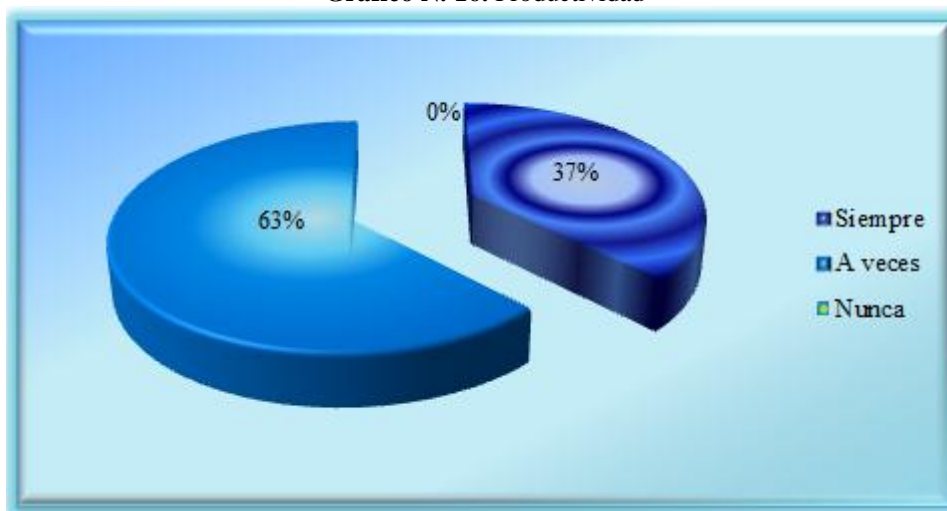
Cuadro N. 16. Productividad

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	30	37%
A veces	50	63%
Nunca	0	0%
Total	80	100%

Fuente: Encuesta aplicada A trabajadores del Área Operativa

Elaborado por: Azogue Guaigua Ángel Israel

Grafico N. 16. Productividad



Fuente: Encuesta aplicada A trabajadores del Área Operativa

Elaborado por: Azogue Guaigua Ángel Israel

Análisis

El 37% manifiesta que siempre en la empresa se trabaja en ambientes motivadores y participativos promoviendo la eficacia y productividad, el 63% expone que a veces, el 0% expresa que nunca.

Interpretación

Se establece que la mayoría de encuestados considera que a veces los ambientes motivadores contribuyen a la productividad organizacional, limitando la rentabilidad y mejores prácticas de negocio; una minoría siempre a través de la motivación estimula la armonía entre todos los actos de la empresa, facilitando el funcionamiento, procurando el éxito, aportando en el desempeño y satisfacción laboral.

Pregunta N. 3: ¿En la empresa se fortalece la motivación, en la dirección, control organizacional incrementando el entusiasmo y satisfacción personal?

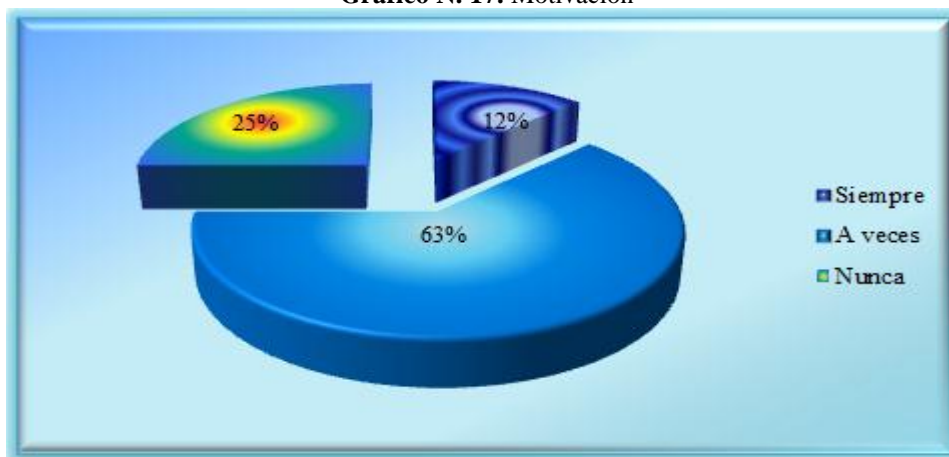
Cuadro N. 17. Motivación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	12%
A veces	50	63%
Nunca	20	25%
Total	80	100%

Fuente: Encuesta aplicada A trabajadores del Área Operativa

Elaborado por: Azogue Guaigua Ángel Israel

Gráfico N. 17. Motivación



Fuente: Encuesta aplicada A trabajadores del Área Operativa

Elaborado por: Azogue Guaigua Ángel Israel

Análisis

Del total de encuestados, el 12% considera que siempre se fortalece la motivación, en la dirección, y control organizacional; mientras, el 63% manifiestan que a veces se incrementa el entusiasmo y satisfacción personal, y el 25% responde que nunca.

Interpretación

Se determina que el mayor porcentaje de encuestados considera que a veces se siente motivado, comprometido con la empresa, perjudicando en la comunicación entre empleados, repercutiendo en el respeto, entusiasmo, y reconocimiento; un menor porcentaje expresa que siempre se encuentra motivado en el cumplimiento de funciones, alcanzando el bienestar, la satisfacción laboral, reflejándose una actitud positiva para alcanzar de forma eficiente los objetivos propuestos.

Pregunta N. 4. ¿Considera usted que la empresa cuenta con trabajadores motivados en un ambiente que facilita el compromiso y el bienestar, alcanzando la calidad y productividad?

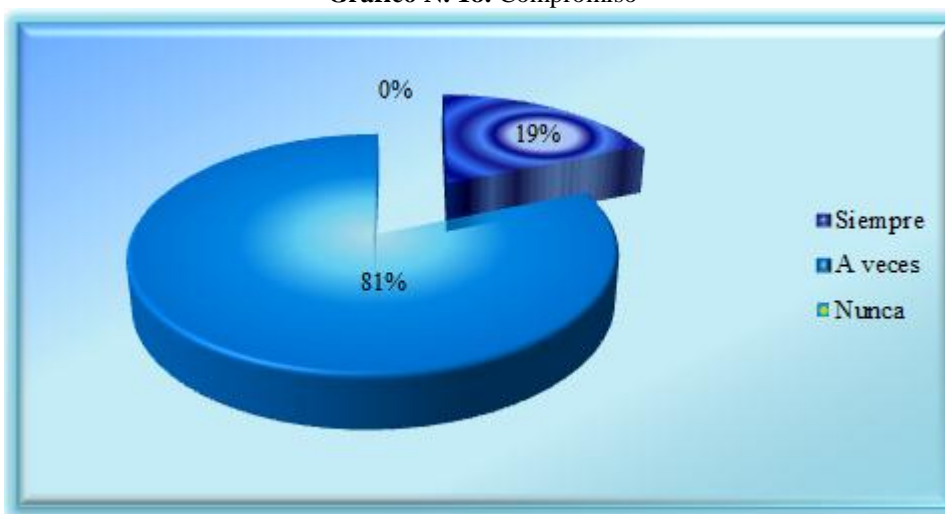
Cuadro N. 18. Compromiso

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	25	19%
A veces	55	81%
Nunca	0	0%
Total	80	100%

Fuente: Encuesta aplicada A trabajadores del Área Operativa

Elaborado por: Azogue Guaigua Ángel Israel

Grafico N. 18. Compromiso



Fuente: Encuesta aplicada A trabajadores del Área Operativa

Elaborado por: Azogue Guaigua Ángel Israel

Análisis

Del total de encuestados, el 19% manifiesta que siempre los trabajadores se encuentran motivados en un ambiente que facilita el compromiso y el bienestar; mientras el 81% expresa que a veces; y el 0% indica que nunca alcanzan la calidad y productividad.

Interpretación

Se deduce que a veces los trabajadores alcanzan el compromiso empresarial, afectando en la eficiencia, productividad, seguridad, captación y retención, demostrando dificultades en la capacidad de resolver los conflictos, afectando en la satisfacción con el éxito de la organización, decreciendo la lealtad, fidelidad desvinculando el crecimiento con los beneficios, generando rotación de personal.

Pregunta N. 5: ¿Los trabajadores han desarrollado la capacidad para transmitir información eficazmente y comunicar opiniones con seguridad, convicción y confianza?

Cuadro N. 19. Capacidad

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	22	27%
A veces	58	73%
Nunca	0	0%
Total	80	100%

Fuente: Encuesta aplicada A trabajadores del Área Operativa

Elaborado por: Azogue Guaigua Ángel Israel

Grafico N. 19. Capacidad



Fuente: Encuesta aplicada A trabajadores del Área Operativa

Elaborado por: Azogue Guaigua Ángel Israel

Análisis

Del 100% de encuetados, el 27% manifiesta que a veces los trabajadores desarrollan la capacidad para transmitir información eficazmente y comunicar opiniones con seguridad, convicción y confianza; mientras el 73% considera que siempre; y el 0% dice que nunca

Interpretación

Se determina que los trabajadores del área operativa, en un mayor porcentaje a veces fortalecen sus capacidades, limitando la actitud, las habilidades comunicativas, la experiencia y la capacidad para trabajar en equipo; mientras un menor porcentaje expresa que siempre la fortalecido las destrezas relacionadas con el comportamiento, cortesía, compromiso responsabilidad en la emisión de criterios y cumplimiento de tareas.

Pregunta N. 6: ¿En la empresa el trabajador desempeña efectivamente sus actividades, demostrando conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión, siendo competente para solucionar situaciones problemas que surjan durante el ejercicio laboral?

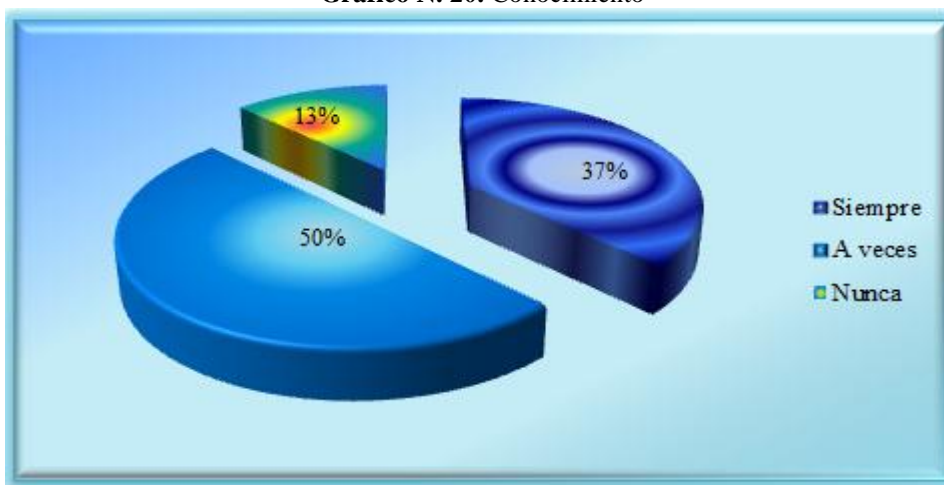
Cuadro N. 20. Conocimiento

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	30	37%
A veces	40	50%
Nunca	10	13%
Total	80	100%

Fuente: Encuesta aplicada A trabajadores del Área Operativa

Elaborado por: Azogue Guaigua Ángel Israel

Grafico N. 20. Conocimiento



Fuente: Encuesta aplicada A trabajadores del Área Operativa

Elaborado por: Azogue Guaigua Ángel Israel

Análisis

El 37% de encuestados manifiesta que siempre el trabajador desempeña efectivamente sus actividades, demostrando conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión; el 50% expresa que a veces es competente para solucionar situaciones problemas; el 13% responde que nunca.

Interpretación

Se establece que el trabajador a veces demuestra su conocimiento dificultado el alcance de la productividad, rentabilidad, repercutiendo en el desempeño de las personas, influyendo negativamente en la calidad de vida, mientras un menor porcentaje siempre demuestra sus conocimientos, aportando en la administración en la toma de decisiones, favoreciendo en la solución de problemas grupales y organizacionales y estimulando el cumplimiento de tareas.

Pregunta N. 7: ¿El trabajador fortalece la comunicación, demuestra iniciativa, fortalece el trabajo en equipo y alcanza la solución de problemas con efectividad personal y profesional?

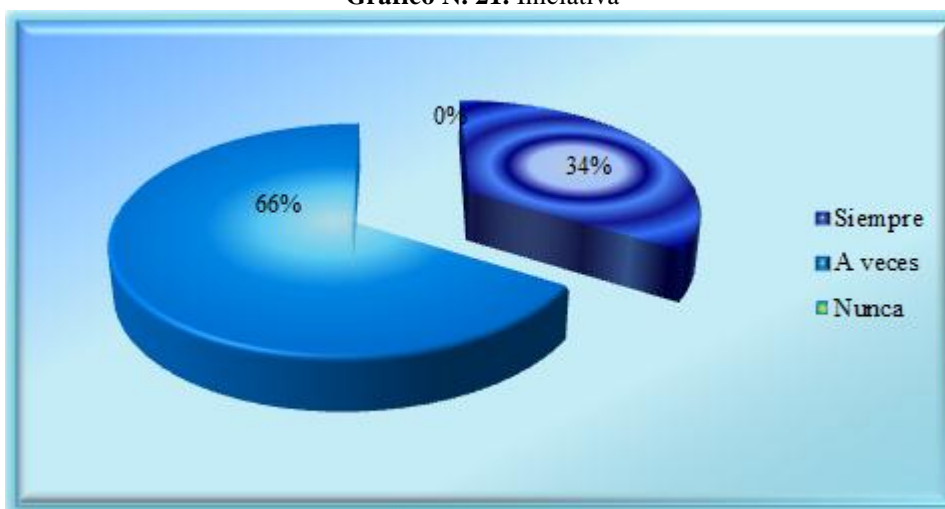
Cuadro N. 21. Iniciativa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	27	34%
A veces	53	66%
Nunca	0	0%
Total	80	100%

Fuente: Encuesta aplicada A trabajadores del Área Operativa

Elaborado por: Azogue Guaigua Ángel Israel

Grafico N. 21. Iniciativa



Fuente: Encuesta aplicada A trabajadores del Área Operativa

Elaborado por: Azogue Guaigua Ángel Israel

Análisis

El personal administrativo en un 34% expone que siempre el trabajador fortalece la comunicación, demuestra iniciativa; el 66% dice que a veces fortalece el trabajo en equipo; el 0% manifiesta que nunca y alcanza la solución de problemas con efectividad personal y profesional.

Interpretación

Se establece que la mayor parte de encuestados a veces fortalece a comunicación perjudicando en la eficiencia, productividad, seguridad; limitando en el cumplimiento de funciones; el otro porcentaje siempre demuestra iniciativa en la emisión de juicios de valor favoreciendo en la rentabilidad, aportando en la calidad en los servicios, fortaleciendo el desempeño laboral.

Pregunta N. 8: ¿Considera usted que en la empresa el trabajador demuestra autonomía, objetividad, fomentando un sentido de trabajo en equipo manteniendo el respeto y consideración?

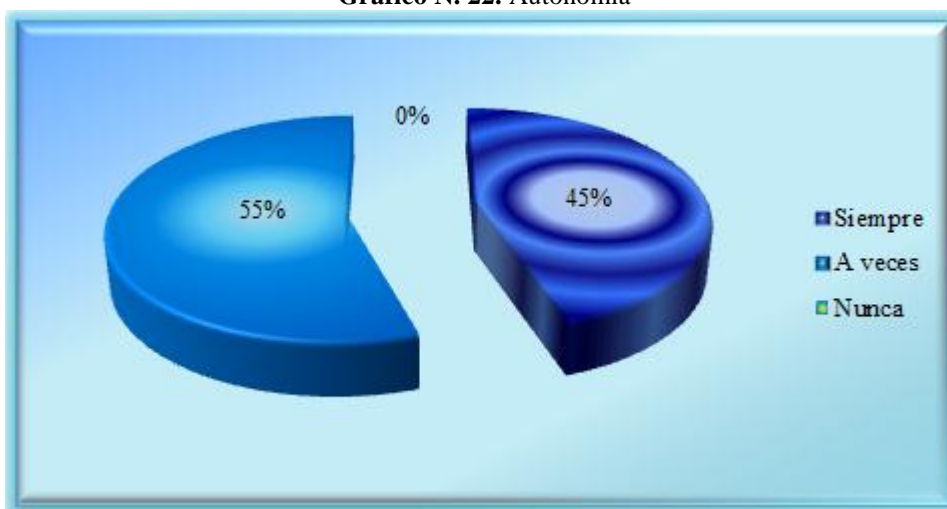
Cuadro N. 22. Autonomía

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	36	45%
A veces	44	55%
Nunca	0	0%
Total	80	100%

Fuente: Encuesta aplicada A trabajadores del Área Operativa

Elaborado por: Azogue Guaigua Ángel Israel

Gráfico N. 22. Autonomía



Fuente: Encuesta aplicada A trabajadores del Área Operativa

Elaborado por: Azogue Guaigua Ángel Israel

Análisis

Del total de encuestados, el 45% considera que siempre el trabajador demuestra autonomía, objetividad; mientras el 55% expone que a veces fomentan un sentido de trabajo en equipo manteniendo el respeto y consideración; y el 0% expresa que nunca.

Interpretación

Se considera que un mayor porcentaje a veces mantiene la autonomía limitando la motivación, desfavoreciendo en la competitividad organizacional y control de habilidades, mientras un menor porcentaje a través de la autonomía y objetividad favorece el trabajo en equipo, disminuyendo el conflicto, alcanzando el crecimiento individual, potenciando la orientación en el cumplimiento de objetivos.

Pregunta N. 9: ¿Considera usted que el trabajador cumple con las normas de conducta y disciplina establecidas, en el puesto de trabajo, en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos?

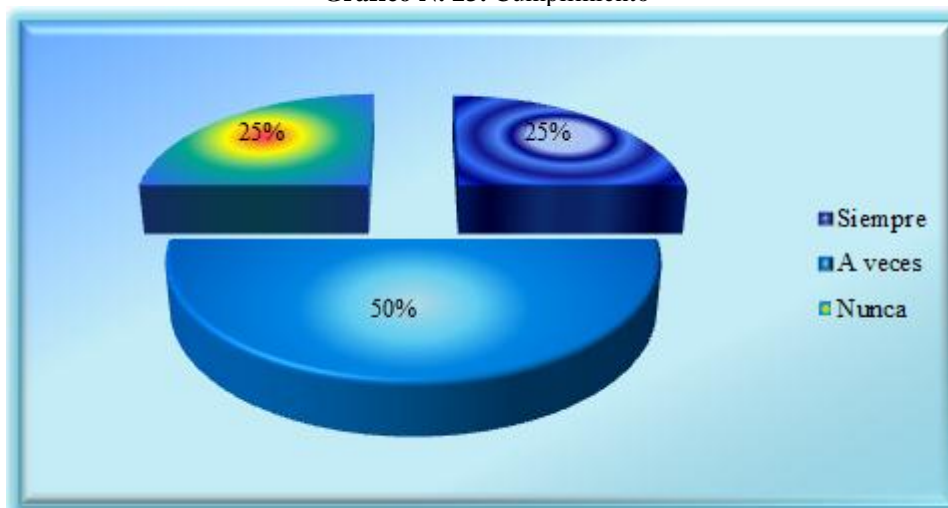
Cuadro N. 23. Cumplimiento

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	20	25%
A veces	40	50%
Nunca	20	25%
Total	80	100%

Fuente: Encuesta aplicada A trabajadores del Área Operativa

Elaborado por: Azogue Guaigua Ángel Israel

Grafico N. 23. Cumplimiento



Fuente: Encuesta aplicada A trabajadores del Área Operativa

Elaborado por: Azogue Guaigua Ángel Israel

Análisis

Del total de trabajadores encuestados, el 25% indica que siempre, el trabajador cumple con las normas de conducta y disciplina establecidas, en el puesto de trabajo, en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos; el 50% dice que a veces; mientras que el 25% dice que nunca.

Interpretación

Se determina que los trabajadores a veces cumplen con normas de conducta, afectando en la disciplina, en el desempeño laboral, condicionando las habilidades de liderazgo afectando en las resoluciones interpersonales y en la competitividad; mientras un menor porcentaje mantiene una actitud positiva, favoreciendo la toma de decisiones, el autoestima y el potencial para la creatividad promoviendo la satisfacción personal.

Pregunta N. 10: ¿Considera usted importante la elaboración de un documento que favorezca en el desempeño laboral, en un ambiente de armonía, compañerismo, respeto alcanzando el desarrollo organizacional?

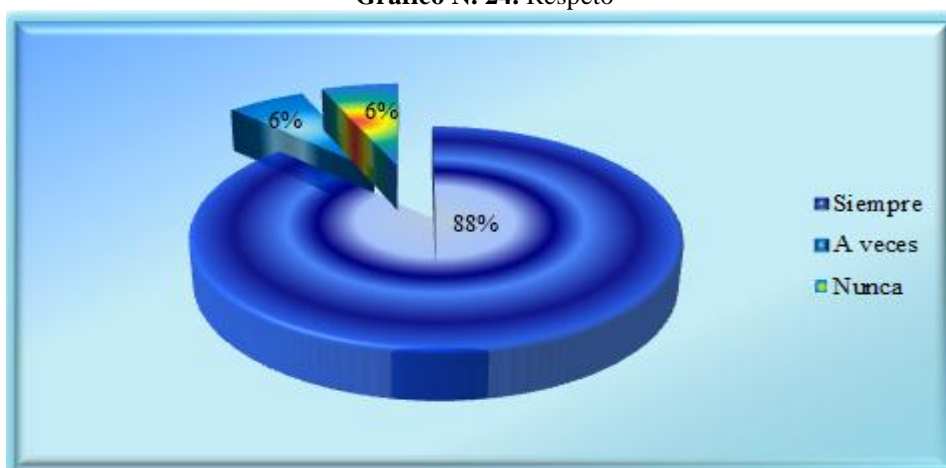
Cuadro N. 24. Respeto

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	70	88%
A veces	5	6%
Nunca	5	6%
Total	80	100%

Fuente: Encuesta aplicada A trabajadores del Área Operativa

Elaborado por: Azogue Guaigua Ángel Israel

Grafico N. 24. Respeto



Fuente: Encuesta aplicada A trabajadores del Área Operativa

Elaborado por: Azogue Guaigua Ángel Israel

Análisis

El 88% de personas encuestadas expresa que siempre emplearía la elaboración de un documento que favorezca en el desempeño laboral; el 6% expone que a veces fortalece un ambiente de armonía, compañerismo, respeto alcanzando el desarrollo organizacional, y el 6% dice que nunca.

Interpretación

El mayor porcentaje de encuestados considera que es importante la elaboración de un documento que favorezca en el desempeño, estimulando la motivación, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, conllevando al mejoramiento de la calidad en el ambiente laboral, perfeccionando el clima, el respeto que debe haber entre compañeros y la solución de los distintos problemas que puedan darse, para lograr un mejor desarrollo organizacional.

4.1. Verificación de la Hipótesis

4.2. Modelo Lógico

Hipótesis nula:

H₀: El desarrollo organizacional no incide en el desempeño laboral en el personal de la Empresa Nevado Roses Ecuador del cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi

Hipótesis alternativa:

H₁: El desarrollo organizacional si incide en el desempeño laboral en el personal de la Empresa Nevado Roses Ecuador del cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi

4.3. Modelo Matemático

$$H_0: O = E$$

$$H_a: O \neq E$$

Dónde:

$$X_c^2 = \text{Chi cuadrado}$$

$$\sum = \text{Sumatoria.}$$

$$O = \text{Frecuencia observada.}$$

$$E = \text{Frecuencia esperada.}$$

4.4. Modelo Estadístico

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

4.4.1. Nivel de Significación, grados de libertad, resta de decisión

$$\alpha = 0.05$$

95% de Confiabilidad

Formula: Grados de Libertad

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

$$GL = (f - 1) * (c - 1)$$

$$GL = (4 - 1) * (3 - 1)$$

$$GL = 3 * 2$$

$$GL = 6$$

Para un nivel de significación $\alpha = 0.05$ y 6 grado de libertad, se acepta la hipótesis nula H_0 si el valor de χ^2 es \leq menor o igual al valor de χ^2 tabular caso contrario (12.59), se la rechazará y se aceptará la hipótesis alterna H_1 .

4.4.1.1. Tabla de Distribución Chi Cuadrado

Cuadro N. 25. Distribución Chi Cuadrado χ^2_c

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363
6	22,457	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446

Fuente: www.famaf.unc.edu.ar/~ames/proba2011/tablachicuadrado.pdf

Elaborado por: Azogue Guaigua Ángel Israel

4.4.2. Recolección de datos y cálculos estadísticos

4.4.2.1. Frecuencias Observadas

Cuadro N. 26. Frecuencias Observadas

INTERROGANTES	CATEGORÍAS			SUBTOTAL
	SIEMPRE	A VECES	NUNCA	
Pregunta N. 4. ¿Considera usted que la empresa cuenta con personal motivados en un ambiente que facilita el compromiso y el bienestar, alcanzando la calidad y productividad?	4	31	0	35
Pregunta N. 5: ¿Los trabajadores han desarrollado la capacidad para transmitir información eficazmente y comunicar opiniones con seguridad, convicción y confianza?	9	26	0	35
Pregunta N. 6: ¿En la empresa el trabajador desempeña efectivamente sus actividades, demostrando conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión, siendo competente para solucionar situaciones problemas que surjan durante el ejercicio laboral?	30	40	10	80
Pregunta N. 9: ¿Considera usted que el trabajador cumple con las normas de conducta y disciplina establecidas, en el puesto de trabajo, en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos?	20	40	20	80
SUBTOTALES	63	137	30	230

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Azogue Guagua Ángel Israel

4.4.2.2. Frecuencias Esperadas

Cuadro N. 27. Frecuencias Esperadas

INTERROGANTES	CATEGORÍAS			SUBTOTAL
	SIEMPRE	A VECES	NUNCA	
Pregunta N. 4: ¿Considera usted que la empresa cuenta con trabajadores motivados en un ambiente que facilita el compromiso y el bienestar, alcanzando la calidad y productividad?	9,59	20,85	4,57	35,00
Pregunta N. 5: ¿Los trabajadores han desarrollado la capacidad para transmitir información eficazmente y comunicar opiniones con seguridad, convicción y confianza?	9,59	20,85	4,57	35,00
Pregunta N. 6: ¿En la empresa el trabajador desempeña efectivamente sus actividades, demostrando conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión, siendo competente para solucionar situaciones problemas que surjan durante el ejercicio laboral?	21,91	47,65	10,43	80,00
Pregunta N. 9: ¿Considera usted que el trabajador cumple con las normas de conducta y disciplina establecidas, en el puesto de trabajo, en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos?	21,91	47,65	10,43	80,00
SUBTOTALES	63,00	137,00	30,00	230,00

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Azogue Guaigua Ángel Israel

4.4.3. Cálculo de Chi Cuadrado

Cuadro N. 28. Cálculo de Chi Cuadrado

FO	FE	(O - E)	(O - E) ²	(O - E) ² /E
4	9,59	-5,59	31,21	3,26
9	9,59	-0,59	0,34	0,04
30	21,91	8,09	65,40	2,98
20	21,91	-1,91	3,66	0,17
31	20,85	10,15	103,07	4,94
26	20,85	5,15	26,54	1,27
40	47,65	-7,65	58,56	1,23
40	47,65	-7,65	58,56	1,23
0	4,57	-4,57	20,84	0,00
0	4,57	-4,57	20,84	0,00
10	10,43	-0,43	0,19	0,00
20	10,43	9,57	91,49	0,00
230	230,00	0,00	480,71	X²=15,12

Elaborado por: Azogue Guaigua Ángel Israel

Comparar los valores

En este punto tenemos los siguientes datos:

Valor calculado: 15,12

Valor de la tabla: 12,59

Es decir:

Chi cuadrado real: 15,12

Chi-cuadrado teórico 12,59

4.4.4. Zona de aceptación y rechazo de la hipótesis

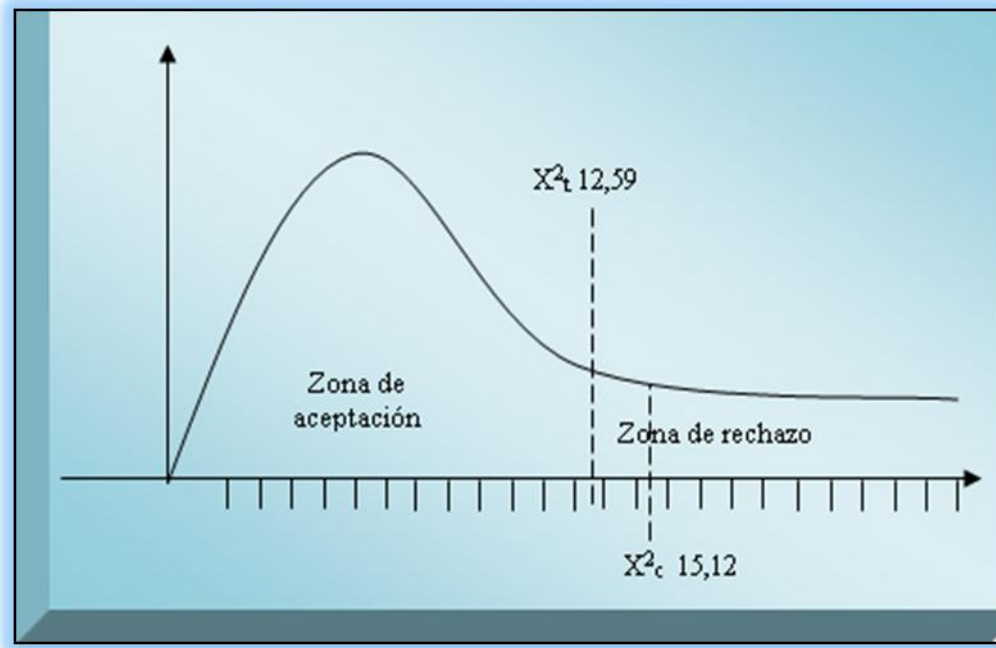


Gráfico N.º 25. Zona de aceptación de la Hipótesis
Elaborado por: Azogue Guaigua Ángel Israel

4.4.5. Decisión Estadística

Con 6 grado de libertad y 95% de confiabilidad la X^2_c es de 15,12 este valor cae en la zona de rechazo de la hipótesis nula (H_0) por ser superior a X^2_t que es de 12,59; por lo tanto se acepta la hipótesis alterna (H_a).

El Chi cuadrado calculado (15,12) es mayor que el chi cuadrado teórico, (12,59) por lo tanto, aceptamos la hipótesis alternativa: El desarrollo organizacional si incide en el desempeño laboral en el personal de la Empresa Nevado Roses Ecuador del cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

En la empresa es insuficiente la aplicación de estrategias, actividades que favorezcan en el desempeño organizacional; perjudicando en el clima laboral, afectando en la satisfacción del trabajo, en el bienestar, en el cumplimiento de objetivos; generando dificultades en la capacidad para resolver conflictos, desfavoreciendo en la rentabilidad en la competitividad y en el auto estima.

Se establece que en la empresa la mayor parte e trabajadores administrativos y operativos no fortalecen el desarrollo organizacional, limitando el mejoramiento de la eficacia y el bienestar existiendo el poder, autoridad, control, conflicto y coacción, condicionando la confianza y apoyo, afectando en la confianza, autenticidad, la apertura y un clima solidario.

Se determina que en la mayoría de trabajadores no se fortalece la comunicación, afectando en la motivación, en las relaciones interpersonales, en la conformación de equipos de trabajo, limitando la generación de ambientes motivadores y participativos, repercutiendo en el cumplimiento de funciones, influyendo negativamente en la satisfacción, bienestar y calidad de vida.

En la empresa es inexistente un documento que favorezca en el desarrollo organizacional, perjudicando en el desempeño laboral de los trabajadores, condicionando los procesos administrativos, existiendo una escasa relación entre planificación, organización, control de actividades; repercutiendo en el cumplimiento de funciones, en el alcance de objetivos, declinando el éxito empresarial.

5.2. Recomendaciones

Aplicar estrategias que favorezcan en el desarrollo organizacional, aportando en el clima laboral, promoviendo en la satisfacción del trabajo, en el bienestar, en el cumplimiento de objetivos; contribuyendo en la capacidad para resolver conflictos, favoreciendo en la rentabilidad en la competitividad y en el auto estima.

Fortalecer el desarrollo organizacional, disminuyendo el conflicto, incrementando el crecimiento individual, limitando el mejoramiento de la eficacia y el bienestar existiendo el poder, autoridad, control, conflicto y coacción, condicionando la confianza y apoyo, afectando en la confianza, autenticidad, la apertura y un clima solidario.

Se determina que en la mayoría de trabajadores fortalece la comunicación, afectando en la motivación, en las relaciones interpersonales, en la conformación de equipos de trabajo, generando ambientes motivadores y participativos, ayudando en el cumplimiento de funciones, influyendo positivamente en la satisfacción, bienestar y calidad de vida.

En la empresa es importante la elaboración de un documento que favorezca en el desarrollo organizacional, ayudando en el desempeño laboral de los trabajadores, favoreciendo los procesos administrativos, aportando en la relación entre planificación, organización, control de actividades; mejorando en el cumplimiento de funciones, en el alcance de objetivos, alcanzando en el éxito empresarial.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.6. Tema

Manual de estrategias para el fortalecimiento del desarrollo organizacional y el mejoramiento del desempeño laboral en el personal de la Empresa Nevado Roses Ecuador del cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi.

6.1.1. Unidad Ejecutora

Empresa Nevado Roses Ecuador del cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi.

Beneficiarios

Beneficiarios Directos

Trabajadores del Área Administrativa

Trabajadores del área Operativa

Empresa Nevado Roses Ecuador del cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi.

Beneficiarios Indirectos

Trabajadores del Área Administrativa

Trabajadores del área Operativa

Empresas del cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi

6.1.2. Ubicación

País: Ecuador.

Región: Sierra.

Provincia:	Cotopaxi
Cantón:	Salcedo
Parroquia:	Mulalillo
Comunidad:	Cunchicamba Chico
Sostenimiento:	Privado

6.1.3. Equipo técnico responsable

Jefe de Talento Humano: Lcda. Beatriz Basantes

Investigador: Ángel Israel Azogue Guaigua.

6.2. Antecedentes de la Propuesta

En la empresa, Nevado Roses Ecuador del Cantón Salcedo Provincia de Cotopaxi, el escaso fortalecimiento de habilidades comunicativas perjudica al rendimiento, planeación e incumplimiento de tareas, reduciendo las relaciones interpersonales, afectando en la efectividad, conllevando al incumplimiento de normas de conducta.

Se establece que en la empresa los administrativos y operativos no fortalecen el desarrollo organizacional, limitando el mejoramiento de la eficacia y el bienestar existiendo el poder, autoridad, control, conflicto, condicionando la confianza y apoyo, disminuyendo la confianza, autenticidad, apertura y un clima solidario, afectando en el compañerismo, en el comportamiento de normas de conducta, planeación, evaluación y control de actividades.

Se determina que el personal no se fortalece en la toma de decisiones afectando a la productividad organizacional, limitando la rentabilidad, disminuyendo la motivación, perjudicando en la comunicación entre empleados, repercutiendo en el respeto, entusiasmo, y reconocimiento, afectando en el cumplimiento de

funciones, la satisfacción laboral, reflejando una actitud negativa para el alcance de los objetivos propuestos.

En la empresa es inexistente la solución de conflictos, reduciendo la satisfacción con el éxito, repercutiendo en la lealtad, fidelidad desvinculando el crecimiento, limitando la actitud, las habilidades comunicativas, eliminando el trabajo en equipo, influyendo negativamente en la calidad de vida, decreciendo la toma de decisiones.

Se establece que en la empresa es insuficiente la aplicación de estrategias, actividades que favorezcan en el desempeño organizacional; perjudicando en el clima laboral, afectando en la satisfacción del trabajo, en el bienestar, en el cumplimiento de objetivos; generando dificultades en la capacidad para resolver conflictos, desfavoreciendo en la rentabilidad en la competitividad y en el auto estima.

6.3. Justificación

La presente propuesta tiene su trascendencia en la elaboración, socialización, planificación, evaluación del manual de estrategias para el fortalecimiento del desarrollo organizacional y el mejoramiento del desempeño laboral en el personal de la Empresa Nevado Roses Ecuador del cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi, aportando en las relaciones interpersonales, en la comunicación estimulando el trabajo en equipo, conllevando al cumplimiento de metas empresariales.

El manual de estrategias para el fortalecimiento del desarrollo organizacional y el mejoramiento del desempeño laboral, favoreciendo en el autoestima, simpatía, , tranquilidad, apoyando al trabajador en el cumplimiento de funciones, teniendo como finalidad alcanzar las metas, proyectos y objetivos propuestos.

La propuesta es novedosa porque a través de la aplicación de estrategias se fortalece la comunicación, conllevando al mejoramiento del desempeño, alcanzando la satisfacción, el trabajo en equipo, clima laboral, organizacional y psicológico de la empresa.

El manual de estrategias es de utilidad, proporciona oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a los miembros de la organización, teniendo presentes los objetivos organizacionales y objetivos individuales, contribuyendo en el mejoramiento del rendimiento laboral.

La propuesta es de impacto al influir en el desarrollo empresarial, conllevando al mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados, estimulando el potencial de desarrollo, contribuyendo en la productividad, favoreciendo en las decisiones de personal.

La propuesta es factible, fomenta la comunicación y cooperación, reforzando la sensación de equidad gracias al reconocimiento de los esfuerzos personales, potenciando el conocimiento, las relaciones interpersonales.

6.4. Objetivos

6.4.1. Objetivo General

Elaborar un manual de estrategias para el fortalecimiento del desarrollo organizacional y el mejoramiento del desempeño laboral en el personal de la Empresa Nevado Roses Ecuador del cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi.

6.4.2. Objetivos Específicos

- Planificar las estrategias para el fortalecimiento del desarrollo organizacional y el mejoramiento del desempeño laboral en el personal de

la Empresa Nevado Roses Ecuador del cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi.

- Ejecutar las estrategias para el fortalecimiento del desarrollo organizacional y el mejoramiento del desempeño laboral en el personal de la Empresa Nevado Roses Ecuador del cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi.
- Evaluar los logros alcanzados con la aplicación de un manual de un manual de estrategias para el fortalecimiento del desarrollo organizacional y el mejoramiento del desempeño laboral en el personal de la Empresa Nevado Roses Ecuador del cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi.

6.5. Análisis de Factibilidad

La elaboración de un manual de estrategias para el fortalecimiento del desarrollo organizacional y el mejoramiento del desempeño laboral en el personal de la Empresa Nevado Roses Ecuador del cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi, es factible porque el investigador posee conocimientos, habilidades, enfocados en el desarrollo de la imaginación, creatividad, contribuyendo en la comunicación entre responsable y colaborador

6.5.1. Factibilidad Política

La Empresa Nevado Roses Ecuador, se rige por principios establecidos en la Constitución Política de la República del Ecuador, en la Ley del Trabajador, en el Código de trabajo; las estrategias aportan en el fortalecimiento del desarrollo organizacional, promoviendo las relaciones interpersonales, fortaleciendo el trabajo en equipo.

6.5.2. Factibilidad Técnica

La propuesta presentada es factible, el investigador tiene disponibilidad de los recursos necesarios para cumplir los objetivos, además, dispone del capital en efectivo, siendo el financiamiento su responsabilidad, incluyendo el análisis de costos y beneficios.

6.5.3. Factibilidad Tecnológica

En la actualidad, la innovación en tecnología brinda oportunidades de innovación, favoreciendo en el desarrollo organizacional, orientándose la propuesta presentada a maximizar el potencial del recurso humano, impulsando la fuerza laboral desarrollada previamente y canalizándose considerando las áreas de oportunidad incrementos de productividad.

6.5.4. Factibilidad Organizacional

En la Empresa Nevado Roses Ecuador del cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi, es significativa la utilización de estrategias para el fortalecimiento del desarrollo organizacional y el mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores, mejorando la eficiencia, expandiendo la productividad.

6.5.5. Factibilidad de Equidad de Género

Las estrategias para el fortalecimiento del desarrollo organizacional y el mejoramiento del desempeño laboral presentadas en el trabajo, tienen como propósito estimular el cambio e innovación promoviendo el desarrollo organizacional, analizando los procesos laborales para alcanzar mayor eficiencia, aumentar la efectividad y el bienestar de la organización.

6.5.6. Factibilidad Legal

La Empresa Nevado Roses Ecuador del cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi, en el sentido de propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades, el desarrollo organizacional, se sustenta en artículos de la Constitución, sobresale La ley Orgánica del Servicio público

6.6. Fundamentación Científica

En la fundamentación científica se considera trascendental las estrategias para fortalecer los procesos de información y comunicación, constituyéndose en factor clave para el éxito empresarial y organizacional fomentando equipos y liderazgo; acrecentando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos oportunamente.

6.6.1. Fundamentación Científica

6.6.1.1. El comportamiento

(Mejía De Kleemann, 2013). Manifiesta que “el comportamiento llamado asertivo es un desarrollo controlado de esta capacidad personal. En el siguiente punto vamos analizar con más detalle los tres tipos básicos de comportamiento. Aumentar la confianza en nosotros mismos y mantener nuestra dignidad. Cuando comience a sentirse seguro de sí mismo se sentirá realmente bien y conseguirá. Mejorar su capacidad para comunicarse con los demás. p. p. 131. 133.

Según: Thomas, C. (2010). “La importancia de la comunicación. Como usted supondrá, el comportamiento afirmativo es una herramienta clave para mejorar nuestras habilidades de comunicación. Conseguir el respeto de los demás. Si mantenemos un comportamiento asertivo, los demás lo notaran verán que usted no aceptara disparates y que habla reflexivamente. Las personas respetan estas cualidades. Aumentar su popularidad. Algunas personas sostienen que los buenos supervisores no deben de ser populares” p. p. 131. 133.

El comportamiento son nuestra reacciones antes situaciones que se nos presenta en la vida cotidiana, en la cual desarrollamos la capacidad de sobrevivencia y toma de decisiones, y cada individuo elige sus decisiones según su conveniencia, lo que nos permite controlar nuestro comportamiento

6.6.1.2. Propósito del comportamiento

El propósito es fortalecer asertivamente el control sobre nosotros mismos, los que hace mucho más fácil tratar las situaciones y a los demás.

La palabra paradigma es de origen griego, es un término científico, que en la actualidad es usado como sinónimo de modelo, teoría, percepción, marco de referencia. Pudiera generalizarse y decir que el paradigma es la forma como percibimos e interpretamos el mundo.

Esta palabra la traemos a colación, en vista de tener que introducir nociones novedosas en cuanto al tiempo productivo, los cambios e innovaciones, cada vez más rápidos en las organizaciones.

Por lo tanto es necesario reenfocar nuestra percepción sobre las organizaciones y la planificación, y el cambiar de paradigma.

Anteriormente se planificaba para largos años y con un modelo único de monitoreo del entorno, ya que las condiciones socioeconómicas eran al parecer más estables. En la actualidad con la globalización de la economía y la crisis de muchos países, se ha modificado radicalmente la estrategia o el estilo de planificación, ya que la simulación de escenarios futuros se hace con entornos cada vez más imprevisibles.

Esta situación hace que los giros estratégicos sean cada vez más frecuentes y estos giros son, sin lugar a dudas, desajustes, cambios organizacionales.

6.6.1.3. Ventajas del comportamiento

Con el comportamiento alcanzamos las siguientes ventajas

- Alcanzar las metas rápidamente.
- Aumentar la confianza en nosotros mismos y mantener nuestra dignidad.
- Mejorar la capacidad para comunicarse con los demás.
- Conseguir el respeto de los demás.
- Crear felicidad personal.

6.6.1.4. El Liderazgo

Según: Thomas, C. (2010). Manifiesta que “el liderazgo es una necesidad natural de la humanidad, igual que lo es de muchos otros animales sociales. Hay muchos documentos de fauna salvaje que muestran el proceso, a veces dramático y trágico, de establecimiento de jerarquía en el reino animal. En los tiempos prehistóricos, probablemente el hombre usaba métodos similares para elegir a su jefe. Aunque el grupo no estuviera involucrado directamente en estas pugnas, obviamente apoyaban el resultado. Cuando los seres humanos, en su evolución, pasaron de ser cazadores a agricultores, las características del líder también cambiaron exigiéndole cualidades más sofisticadas” p. 148.

Las habilidades de liderazgo se desarrollan a través de la experiencia y pueden permitir a los individuos impartir conocimientos y orientación a los demás con confianza. El liderazgo nos ayuda a conseguir que las personas que trabajan en una organización colaboren y contribuyan en el bienestar y desarrollo de la organización, conllevando al logro de los resultados.

6.6.1.4.1. Cualidades del liderazgo

Un líder es alguien que inspira, que toma decisiones que afectan a la empresa de manera positiva, puede reunir a un equipo dispar y conseguir que trabajen con una meta común.

El carisma es una cualidad que se confunde a menudo con el requerimiento fundamental para el liderazgo. Sin embargo, se puede alcanzar un liderazgo carismático con mayor facilidad si se trabaja para desarrollar las siguientes cualidades:

Conocimiento: conozca sus cualidades y utilícelas. Un líder debe conocer los detalles del negocio para poder trabajar para la empresa.

Confianza: Si los empleados tienen la sensación de que está constantemente husmeando por encima de sus hombros, conseguirá crear un ambiente de desconfianza.

Integridad: un líder no será eficaz si sus subordinados y sus superiores desconfían de él. La empresa enseguida dejará de lado a un líder que no esté capacitado o que no mantenga su palabra.

Modelos de conducta: como líder, su vida pública y privada debería ser ejemplar. Predique con el ejemplo. Un líder que espera una determinada conducta por parte de sus empleados pero que no mantiene esa misma conducta, puede sufrir una pérdida de respeto.

Decisión: los líderes son valorados por su capacidad para tomar decisiones, sobre todo bajo presión. Cuando se enfrente a una decisión difícil, recurra a los conocimientos mencionados en esta lista.

Positivismo: los líderes se eligen para dirigir a un equipo, a un grupo, o a una organización completa. A menudo se encontrará en situaciones en las que sus empleados no están presentes

Optimismo: sea realista, pero no fatalista. Sus empleados y sus superiores pueden perder rápidamente la confianza en usted si se enfrentan constantemente con su

pesimismo y negatividad. Las situaciones no son siempre las ideales, pero como líder se espera que encuentre el mejor modo de arreglar la situación. Encuentre ese modo y concéntrese en el aspecto positivo.

Resultados: un líder posee un registro de decisiones sólidas y de soluciones en las que apoyarse. Si lleva algún tiempo como gerente, intente elaborar una lista de decisiones acertadas y de logros de los que sea responsable.

Visión: un líder debe establecer unas metas que lleven a la empresa en una dirección determinada. Un líder debe tener amplitud de miras que vayan hacia el futuro para establecer esas metas y para ayudar al desarrollo de la empresa en la dirección adecuada.

El ambiente laboral - Mejore el rendimiento Conseguir un ambiente laboral equilibrado, dinámico y sin ningún tipo de alteración es un tarea difícil de conseguir.

6.6.1.5. Trabajo en equipo

Según: Alcover, M; Martínez, D; Rodríguez, F; Domínguez R. (2004). Manifiesta que "Si los grupos y equipos de trabajo constituyen la estructura, el trabajo en equipo aluda a los procesos o procedimientos implicados en la ejecución de una tarea. El trabajo en equipo puede definirse como una forma de actividad colectiva que comprende la interacción, la interdependencia, la coordinación y la cooperación de los miembros, orientada hacia la consecución de metas u objetivos y cuyo resultado posee un marcado carácter grupal" p. p. 166, 167.

El trabajo en equipo es uno de los sistemas eficaces que permite el logro de sinergia, contribuyendo a la claridad en las metas del equipo, colaborando con el liderazgo adecuado dentro del equipo, apoya a la organización al trabajo en equipo, ayuda a la cohesión grupal que un equipo pudiéndose organizar para el logro de una determinada meta u objetivo.

6.6.1.6. Motivación laboral

Según: Alcover, M; Martínez, D; Rodríguez, F; Domínguez R. (2004). Manifiesta que puede afirmar que los principales determinantes de la conducta laboral son tres. 1.- La capacidad: con este término se recoge aspectos tan distintos como las habilidades, aptitudes o destrezas, las limitaciones situacionales: Se trata de factores y circunstancias ambientales, la motivación laboral.

Como bien sabemos la motivación laboral es uno de los puntos más importantes, que nos ayuda al alcance de los objetivos, ayudando a la comunicación efectiva dentro del entorno laboral, mejorando la conducta, la toma de decisiones.

El trabajo en equipo como la acción individual dirigida, que al tratar de conseguir objetivos compartidos, no pone en peligro la cooperación y con ello robustece la cohesión del equipo de trabajo; sobresale la cooperación se refiere al hecho de que cada miembro del equipo aporte a éste todos sus recursos personales para ayudar al logro del objetivo común.

Esto se observa cuando los componentes del equipo realizan actividades como las siguientes:

- Ofrecer nuevas ideas y proporcionar soluciones a las dificultades del equipo. Interesarse por las ideas de otros y desarrollarlas
- Ofrecer información relevante y hechos contrastados
- Intentar coordinar las actividades de los miembros y clarificar las aportaciones de éstos. Evaluar los resultados del equipo

6.7. Fundamentación Técnica

6.7.1. Manual empresarial

(Sánchez, 2002); p. 123. “Los manuales empresariales, contienen información relevante sobre diferentes actividades, estrategias, técnicas a

efectuarse en la empresa, constituyéndose apoyando al desempeño de los trabajadores, caracterizándose por ser de carácter lúdico, brinda la oportunidad, busca el logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual

Las estrategias seleccionadas para la conformación del manual favorecen en el mejoramiento de la competencia interpersonal, portando en el desarrollo de una creciente comprensión entre los grupos de trabajo, aportando en la administración por equipos favoreciendo en la solución de conflictos, generando un clima de seguridad y armonía

- Animar, aceptar y mostrar acuerdo con las ideas de los demás, mostrando solidaridad.
- Contribuir a armonizar las disensiones del equipo, reconciliando diferencias
- Expresar estándares de realización que ha de alcanzar el equipo o ha de usar en la evaluación del proceso del mismo
- Caminar con el equipo, estando de acuerdo en realizar las ideas de los otros
- Alentar la participación de todos y no sólo de unos pocos

6.7.1.1. Objetivo del manual de estrategias para el desarrollo organizacional

Promover la adaptación a un ambiente cambiante, fortaleciendo la precisión y claridad de objetivos y un efectivo compromiso.

Fortalecer el desarrollo organizacional alcanzando la comunicación de forma clara y asertiva, favoreciendo en el establecimiento de metas, objetivos y medidas de desempeño como una base para tomar decisiones.

Aportar en el cumplimiento de tareas y funciones, fomentando el liderazgo, competencias, aportando en la comunicación, la cultura, en el desempeño.

Estimular el desempeño, apoyando en el logro de objetivos estratégicos de la empresa al más alto nivel hasta el desempeño individual de cada ejecutivo y empleado.

Contribuir al éxito empresarial, apoyando en el cumplimiento de propósitos definidos por la organización.

Aportar en el desarrollo de habilidades, conocimientos y comportamientos estratégicamente requeridos por la organización, favoreciendo en los sistemas de gestión.

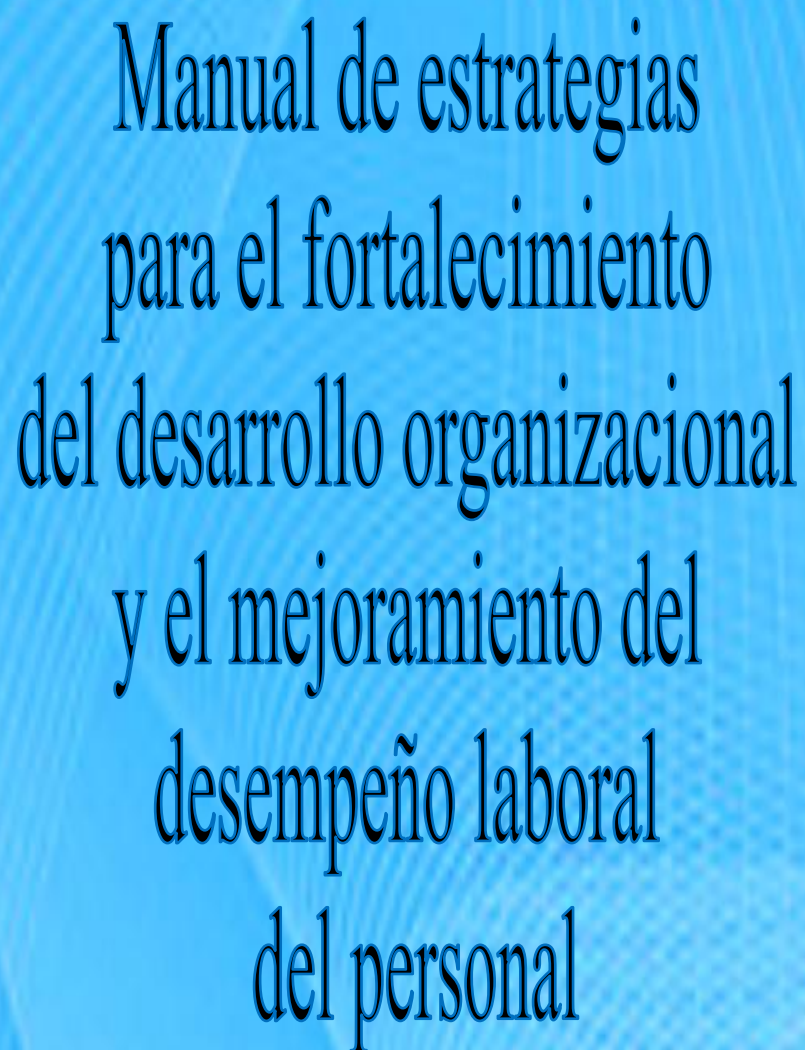
6.7.1.2. Características del manual de estrategias

El manual presenta las siguientes características:

La gestión del desempeño fomenta el talento humano en la organización, aportando en el proceso de selección, la identificación de los perfiles de las personas requeridas para los cargos, las acciones de formación y entrenamiento que se desarrollan.

Las estrategias aportan en la motivación de cada una de las personas e incluso los elementos propios de la cultura empresarial que conllevan al compromiso y la motivación de las personas.

El manual permite fortalecer la calidad, confidencialidad y veracidad, aportando en la administración, conservando niveles de objetividad, apoyando en el logro de objetivos corporativos.



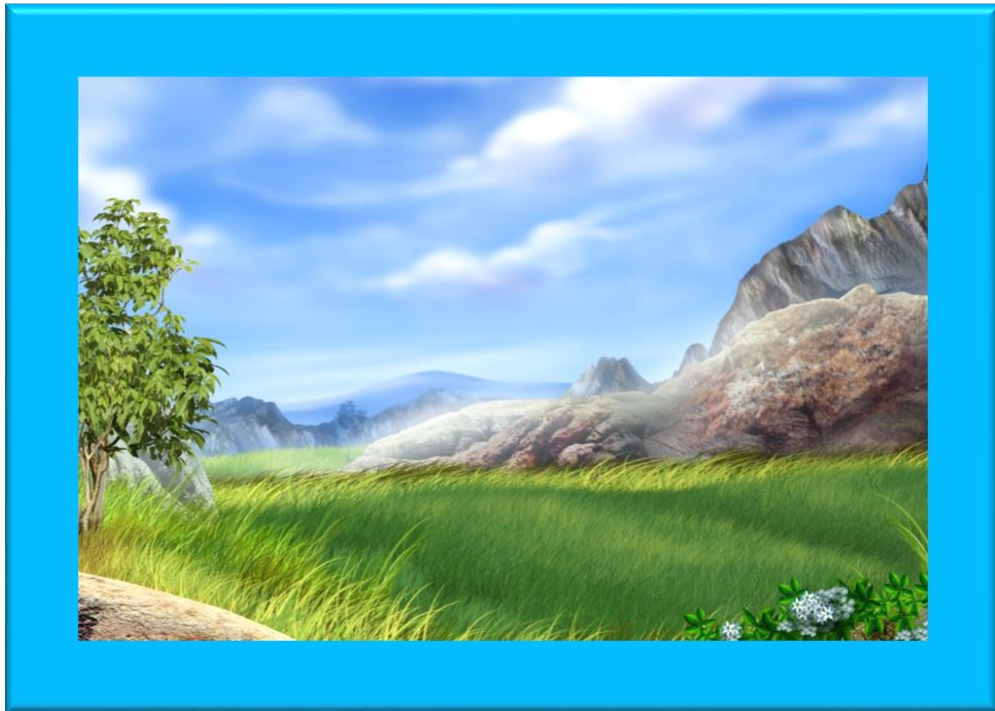
Manual de estrategias
para el fortalecimiento
del desarrollo organizacional
y el mejoramiento del
desempeño laboral
del personal

Estrategia N.- 1

Guía de visualización

Tema:

Guía de visualización



Objetivos

Crear un clima de compañerismo e integración fortaleciendo el desarrollo organizacional, aportando en el mejoramiento del desempeño laboral.

Charla introductoria

Antes de iniciar el siguiente manual retroalimentaremos conocimientos para un adecuado procedimiento y fortalece las inquietudes de los participantes.

Dinámica

Exploración a ciegas.

Desarrollo

La visualización, es una variante de la meditación tradicional que puede ayudar a aliviar los malestares.

Cuando se utiliza como una estrategia de relajación, la visualización consiste en imaginar una escena en la que se siente en paz, libre de dejar toda tensión y la ansiedad.

Establece que es tranquilizador una playa tropical, un lugar favorito de la infancia, o un valle tranquilo y arbolado; pueden hacer este ejercicio de visualización por su propia cuenta, con ayuda del terapeuta, o mediante una grabación de audio.

Cierre los ojos, deje que las preocupaciones desaparezcan imagina un lugar de descanso, imaginarlo real como: lo puede ver, escuchar, oler y sentir.

La imaginación funciona mejor si incorporan detalles sensoriales como sea posible.

Evaluación

Analizar que dificultades se presentan al momento de realizar la actividad.

Estrategia N.- 2

La Fotografía



Tema

La Fotografía

Materiales

Venda para tapar los ojos de cada colaborador.

Fines

Crear confianza fomentando la sensibilidad no visual, aportando en el fortalecimiento de la memoria, inteligencia, creatividad, atención; favoreciendo en el desempeño laboral, apoyando en el desarrollo organizacional.

Descripción

Demostrar y experimentar la necesidad de claves visuales en la percepción y comunicación, fortalecer las claves visuales en la definición de “Espacio Personal”.

Un salón suficientemente grande para que los participantes se puedan mover por él sin obstáculos.

El instructor discute brevemente la importancia de las claves no verbales en una interacción cotidiana, así como lo importante que es tocar cuando el contacto visual no es posible.

El instructor forma dos grupos del mismo tamaño grupo “A” y grupo “B”. Luego a cada participante se da una fotografía para describir; después de la visualización de los participantes se procede a vendar los ojos.

Se explica, la tarea radica en que cada colaborador localice al otro que tiene una fotografía relacionada con la suya, caminando de un lado para otro del salón encontrará a la persona que busca, la tocará en el hombro, luego la tomará de la mano y describirá el paisaje que se encuentra en su fotografía.

Sí la fotografía no tiene relación, los participantes seguirán buscando. Sí por el contrario, sí están relacionadas, sin quitarse la venda de los ojos deberán:

Pasar algunos momentos enfocándose en sus sentimientos con relación a su “espacio vital” en relación con su trabajo; explorar la distancia física óptima para

comunicarse con su compañero; y tener una elección consciente sobre dónde quieren llegar en la empresa.

Investigar todo lo que puedan de sus funciones, actividades y tareas a través de una conversación.

El instructor circula, en el perímetro del grupo, impidiendo que los participantes desorientados vayan hacia los obstáculos y los dirige de regreso hacia el núcleo de actividad.

El guía, observa los comportamientos relacionados al uso y defensa del “espacio vital”, conversaciones grupales y su enfoque, así las conductas al tocar o ser tocados.

Después de que se han formado todas las parejas, el instructor concede un tiempo para que conversen con ojos vendados.

Luego dirige a los participantes a que formen una imagen mental de su compañero, cómo se ve, qué ropa está usando y en qué lugar del salón se encuentra.

El instructor pide a los participantes que se desvenden los ojos. Luego distribuye una hoja de discusión a ojos vendados para guiar el desarrollo de las parejas. (10 minutos).

El instructor encabeza una discusión general del ejercicio, relacionando los resultados con los objetivos.

El consejero guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

Hoja de discusión ojos vendados

Espacio Personal

¿Con qué conductas manifestó a su pareja los límites de su “espacio vital”?

¿Si su espacio fue transgredido, como respondió a su compañero o pareja, verbalmente o sin palabras?

Defina la manifestación física de cómo expresó su espacio a su compañero o pareja

Comunicación

¿Qué comportamiento usó como sustituto visual dentro de la comunicación?

¿Le hizo fácil o difícil sostener una conversación con los ojos vendados?

¿Qué formas de reforzamiento empleó para animar o desanimar a su pareja a hacer contacto con usted?

¿Qué conclusiones puede obtener de este ejercicio, concernientes a esas partes que usted “VE” no visualmente?

Instrucciones para hacer las tarjetas de palabras para ojos vendados

Se necesita una fotografía para cada participante. En el grupo “A” se dibuja en forma general tales como: productividad, En las fotografías del grupo “B”, se dibuja letras que forman par con la fotografía, tarjetas o dibujos del grupo “A”, por ejemplo:

GRUPO “A”



GRUPO “B”

Eficiencia



Comunicación

Estrategia N.- 3

Comunicación



Tema

Reforzando el eje de comunicación organizacional.

Objetivo

Hacer que el empleado exprese sus emociones y la forma como percibe su trabajo y la realidad del puesto que ocupa dentro del mismo.

Introducción:

Interacción entre todos los empleados de la empresa Nevado Ecuador del cantón Salcedo provincia de Cotopaxi.

Materiales

La actividad no necesita materiales solo la capacidad de expresión de empleado.

Dinámica:

Realizar una corta bienvenida.

Realizar grupos de personas en las que de preferencia no se tengan dos personas que trabajen en el mismo departamento.

Compartir las actitudes que realizan en lo laboral y personal.

Compartir anécdotas en el trabajo.

Sacar conclusiones de la dinámica realizada.

Aporte:

Desarrollar una visión comunitaria con disposición al cambio, que logre construir objetivos comunes, que se apliquen y se reflejen, en las actitudes cotidianas de las personas dentro y fuera de la organización.

Estrategia N.- 4

Resolver conflictos



Tema

Eje de capacidad para resolver problemas.

Objetivo

Estimular la creatividad y la resolución de conflictos a través de situaciones hipotéticas orales dentro del lugar de trabajo.

Introducción

Resolviendo un conflicto.

Materiales

Salón de la ciudad.

Mesas / sillas.

Computador e infocus.

Realización de la actividad.

Proponer distintas situaciones para que los empleados organicen socio dramas.

Realizar plenarias de posibles soluciones a los problemas relacionados con el socio drama realizado.

Exponer las distintas formas de soluciones a los problemas planteados.

Concientizar a cerca de la importancia de la ayuda de los demás al momento de solucionar un problema laboral.

Determinar la capacidad de comunicar que tiene cada empleado.

Establecer conclusiones de la práctica.

Aporte

Determinar los niveles de eficacia y capacidad con las cuales las personas se van a desempeñar en su actividad cotidiana dentro de la organización.

Estrategia N.- 5

Motivación



Tema

Motivación por logros

Objetivo

Obtener un resultado significativo, la preocupación por mejorar y perfeccionar las tareas que se realizan.

Introducción

Impulso por vencer desafíos, avanzar y crecer.

Materiales

Videocámaras en el lugar donde trabaje el empleado a investigar.

Personas encargadas de hacer fotos al investigado al momento de desarrollar su actividad laboral.

Actividades

Establecer criterios (metas y actitudes) para que el rendimiento sea recompensado.

Brindar información específica sobre que conductas o acciones son recompensadas y reconocida.

Reconocer a cualquier empleado sin importar en nivel de jerarquía.

Un premio al mejor empleado.

Aporte

Estas personas suelen convertirse en modelos para otros dentro de la organización, dando a conocer que comportamientos y logros son valorados.

Instrucciones para fomentar el trabajo en equipo aportando en el desarrollo organizacional y el mejoramiento del desempeño laboral



Introducción

Para crear un equipo de trabajo es trascendental que cada miembro tenga claro cuál es el propósito fundamental del mismo, la meta por la cual se encuentran laborando unidos, de este modo será más fácil que todos caminen en sintonía

Para trabajar en equipo considerar las habilidades de los miembros de manera tal que cada uno de los integrantes ofrezca un aporte determinado con el fin de lograr el objetivo planteado

Para conseguir un trabajo en equipo exitoso no se pueden dejar a un lado las reglas y normas que constituirán el grupo, de este modo todos los miembros partirán de la misma premisa, por ejemplo puntualidad, cumplimiento de los objetivos trazados, etc.

El estímulo es parte importante del trabajo en equipo, no obviar, reconocer los méritos de los miembros cada vez que se alcanza un objetivo, de este modo todos se sentirán dispuestos a continuar colaborando

Fomentar la buena actitud es también esencial, por eso quien coordine el equipo debe estar dispuesto a dar lo mejor de sí y a asumir la responsabilidad de guiar a un grupo de gente de la mejor manera

La comunicación es otra base importante del trabajo en equipo, y no puede estar ausente, los miembros del equipo deben sentirse en la capacidad de transmitir sus ideas, innovaciones e incluso descontentos

Cómo en cualquier otro aspecto de la vida, el respeto también es un valor necesario para llevar a cabo cualquier labor que requiera de trabajo en equipo

Finalmente se debe intentar ser objetivo posible a la hora de trabajar en equipo, si bien las simpatías personales son válidas, estas no pueden permear en el ambiente laboral, pues podrían causar molestia entre otros miembros del proyecto

Si deseas leer más artículos parecidos a cómo fomentar el trabajo en equipo, te recomendamos que entres en nuestra categoría de El sitio de trabajo o te suscribas a nuestro boletín de novedades.

Mejorar la comunicación aportando en el desarrollo organizacional y el mejoramiento del desempeño laboral



Una inadecuada comunicación dentro del ambiente laboral puede tener consecuencias graves para la compañía, tales como la pérdida de dinero, bajo rendimiento de los empleados y un enojo generalizado.

Fomenta el trabajo en equipo.

Fomenta el trabajo en equipo.

Compartir

Establecer una buena comunicación puede ser especialmente difícil en el caso de las empresas que tienen mucho personal.

Sin embargo, no hay que perder de vista que no expresar las cosas de forma clara puede acarrear consecuencias graves para la salud de la compañía, incluso grandes pérdidas de dinero, confusión y enojo entre empleados, e incumplimiento en los plazos establecidos.

Para evitar estos contratiempos se presenta los siguientes consejos para mejorar la comunicación en tu trabajo, publicados por el portal careerealism.com

Comparte tu visión

Para que no se generen confusiones entre los empleados es importante que cada miembro del personal tenga clara la misión y visión de la empresa desde el primer momento. Saber cuáles son las metas establecidas a corto y largo plazo ayudará a que las personas se motiven a cumplir con sus tareas de manera satisfactoria.

Proporciona entrenamiento

La comunicación es una habilidad que debe ser aprendida. Si sientes que existen estos problemas dentro de la organización es importante que brindes oportunidades de capacitación para tu personal.

Fomenta el trabajo en equipo

Una buena forma de mejorar la comunicación entre los profesionales que trabajan en la empresa es fomentar iniciativas que incluyan el trabajo el equipo. También puede ser de gran ayuda organizar actividades fuera de la oficina para que se genere más confianza y familiaridad entre las personas.

Organiza reuniones de staff regularmente

Una de las recetas para la comunicación efectiva es mantenerla de forma regular. Organiza al menos una reunión por semana para ponerte al día con tus empleados y escuchar sus quejas y sugerencias.

Aspectos para mejorar la comunicación, fortaleciendo el desarrollo organizacional, apoyando en el mejoramiento del desempeño laboral

Motivar implica implementar mecanismos para satisfacer las aspiraciones y los intereses particulares, con el fin de dirigir las personas hacia un objetivo.

Sea creativo para implementar estrategias efectivas de motivación laboral. El bienestar del equipo se traduce en más productividad; las aspiraciones y los intereses particulares, con el fin de dirigir a las personas hacia un objetivo.

Asigne correctamente los puestos de trabajo. Cada trabajador debe ocupar un puesto adecuado a su perfil. ¿El candidato está preparado para ese trabajo? ¿Le gusta? ¿Se siente cómodo?

Fortalecer la participación a la gente en la toma de decisiones, psicólogo y sociólogo especializado en organizaciones, constató que involucrando a las personas en las decisiones, mejoraban sus resultados.

Promover la comunicación en todas direcciones.

Escuchar las propuestas de tu equipo y, de ser posible, ponerlas en práctica.

Brindar autonomía. Delegar de forma eficaz genera confianza en el equipo de trabajo. El hecho de tener cierto margen de libertad para el desarrollo de las tareas es una fuente importante de motivación.

Garantizar un ambiente de trabajo positivo. Mejorar la convivencia laboral. Si existen conflictos en el equipo, es un buen momento para que intervengas. Escuchar y actuar es una forma de demostrar que te preocupa el ambiente laboral.

Brindar oportunidades de desarrollo. Al conocer las áreas de interés de cada persona, ofrecer posibilidades para que amplíen sus capacidades o se mantengan actualizados. Por ejemplo, una maestría paga por la empresa, un curso de idiomas, entrenamiento en un software específico, etc.

No minimices la importancia del salario. El salario no es un factor que produzca motivación por sí mismo, pero si no es congruente con el mercado, la actividad, el puesto, e incluso con las posibilidades de presupuesto de la empresa, será un elemento clave de insatisfacción, que difícilmente pueda neutralizarse.

Mejorar el lugar físico de trabajo. Garantizar que los empleados estén cómodos en el espacio de trabajo, sea una oficina, un taller, un comercio o una oficina móvil.

Negociar los objetivos con tu equipo. Cuando las metas y los objetivos se establecen en conjunto los trabajadores se sienten más comprometidos. Al hacerlos partícipes de la formulación, se tienen en cuenta sus expectativas y capacidades, lo que produce un mayor incentivo por alcanzarlos.

Premiar a tu equipo por un trabajo bien hecho. Cuando los objetivos se cumplen, es importante reconocerlo. Hay diversos incentivos que pueden ser efectivos de acuerdo a los que cada empleado privilegie: un regalo, un franco extra, días de vacaciones adicionales, una promoción o un premio económico.

6.8. Modelo Operativo

Cuadro N. 31. Modelo Operativo

NO. DE FASE	OBJETIVOS	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
Socialización	Socializar los resultados de la investigación	La socialización del manual de estrategias tiene como finalidad fortalecer el desempeño organizacional, aportando en el desempeño laboral, favoreciendo en el rendimiento Manual de estrategias para el fortalecimiento del desarrollo organizacional y el mejoramiento del desempeño laboral en el personal de la Empresa Nevado Roses Ecuador del cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi, alcanzó un porcentaje del 100%	<p>Conversación con las autoridades para dar a conocer los resultados obtenidos durante la investigación.</p> <p>Aprobación de la reunión con las autoridades para establecer una alternativa de solución al problema encontrado.</p> <p>Socialización de alternativas de solución que promuevan el mejoramiento del desempeño de los trabajadores para alcanzar mayor rendimiento, aportando en el cumplimiento de objetivos</p>	Humanos Económicos	<p>Gerente: Ing. Byron Llerena</p> <p>Investigador: Azogue Guaigua Ángel Israel</p>	Del 15 al 18 de septiembre del 2015
Planificación	Planificar talleres de capacitación a los trabajadores sobre estrategias para el fortalecimiento del desarrollo	La planificación talleres de capacitación enfocada estrategias para el fortalecimiento del desarrollo organizacional y el mejoramiento del	<p>Planificar talleres para capacitar a los trabajadores.</p> <p>Elaboración de fotocopias enfocándose en</p>	Humanos Económicos Técnicos Pedagógicos	<p>Director: Ing. Byron Llerena</p> <p>Investigador: Azogue Guaigua Ángel Israel</p>	Del 12 al 16 de octubre del 2015

	organizacional y el mejoramiento del desempeño laboral	desempeño laboral se cumplió en un 100% facilitando el trabajo en equipo, contribuyendo al éxito empresarial	estrategias para el fortalecimiento del desarrollo organizacional Preparación de material tecnológico.			
Ejecución	Ejecutar las estrategias que favorecen en el desarrollo organizacional y el mejoramiento del desempeño laboral	La utilización de estrategias para fortalecer el desarrollo organizacional y el mejoramiento del desempeño, aportando en la comunicación, facilitando el dialogo constructivo, viabilizando el desarrollo de emociones positivas	Reunión con los señores docentes mediante una comunicación escrita enviada por el Ing. Byron Llerena Difusión del contenido del manual de estrategias	Humanos Didácticos Económicos	Director: Ing. Byron Llerena Investigador: Azogue Guaigua Ángel Israel	Del 17 al 20 de octubre del 2015
Evaluación	Evaluar la aplicación de las estrategias para el fortalecimiento del desarrollo organizacional y el mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Nevado Roses Ecuador del cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi.	La evaluación de las estrategia para el fortalecimiento del desarrollo organizacional y el mejoramiento del desempeño laboral en el personal de la Empresa Nevado Roses Ecuador del cantón Salcedo equivale a un porcentaje del 100%, fomentando el cumplimiento de normas, procedimientos que favoreciendo en la toma de decisiones	Verificar: Capacidad de la administración para encontrar fuerza de trabajo calificada. Moral de los empleados y satisfacción en el trabajo. Rotación de personal y ausentismo. Buenas relaciones interpersonales. Buenas relaciones entre los departamentos (entre	Humanos Pedagógicos Económicos	Director: Ing. Byron Llerena Investigador: Azogue Guaigua Ángel Israel	Del 26 al 30 de octubre del 2015

			los subsistemas) Percepción respecto de los objetivos de la empresa. Utilización adecuada de fuerza de trabajo calificada. Eficacia empresarial para adaptarse al ambiente externo			
--	--	--	---	--	--	--

Elaborado por: Azogue Guaigua Ángel Israel

Cuadro N. 32. Administración de la propuesta

INSTITUCIÓN	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	FINANCIAMIENTO
	Autoridades Investigador	<p>Conversación con las autoridades para dar a conocer los resultados obtenidos durante la investigación.</p> <p>Aprobación de la reunión con las autoridades para establecer una alternativa de solución al problema encontrado.</p> <p>Socialización de alternativas de solución que promuevan el mejoramiento del desempeño del personal para alcanzar mayor rendimiento, aportando en el cumplimiento de objetivos</p>	\$120,00	Investigador: Azogue Guaigua Ángel Israel
Empresa Nevado Roses Ecuador del Cantón Salcedo, Provincia de Cotopaxi.	Investigador Autoridades	<p>Planificar talleres para capacitar a los trabajadores.</p> <p>Elaboración de fotocopias enfocándose en estrategias para el fortalecimiento del desarrollo organizacional</p> <p>Preparación de material tecnológico.</p>	\$80,00	Investigador: Azogue Guaigua Ángel Israel
	Investigador	<p>Reunión con los señores docentes mediante una comunicación escrita enviada por el Ing. Byron Llerena</p> <p>Difusión del contenido del manual de estrategias</p>	\$50,00	Investigador: Azogue Guaigua Ángel Israel
	Investigador	<p>Verificar:</p> <p>Capacidad de la administración para encontrar</p>	\$50,00	Investigador: Azogue Guaigua Ángel

		<p>fuerza de trabajo calificada.</p> <p>Moral de los empleados y satisfacción en el trabajo.</p> <p>Rotación de personal y ausentismo. Buenas relaciones interpersonales.</p> <p>Buenas relaciones entre los departamentos (entre los subsistemas).</p> <p>Percepción respecto de los objetivos de la empresa.</p> <p>Utilización adecuada de fuerza de trabajo calificada.</p> <p>Eficacia empresarial para adaptarse al ambiente externo</p>		Israel
--	--	--	--	--------

Elaborado por: Azogue Guagua Ángel Israel

6.9. Previsión de la evaluación de la propuesta

Cuadro N. 33. Previsión de la evaluación de la propuesta

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Quiénes solicitan evaluar?	<p>Considerando que, el desarrollo organizacional contribuye en el desempeño laboral en el personal de la Empresa Nevado Roses Ecuador del cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi, alcanzando niveles de desempeño laboral, conllevando al análisis, a la reflexión y al conocimiento del entorno; la presente propuesta es solicitada por:</p> <p>Autoridades de la Empresa. La investigador</p>
¿Por qué evaluar?	<p>Se evalúa porque:</p> <p>Es importante hacer un seguimiento de la desempeño mediante la aplicación de actividades que favorecen en el conocimiento del entorno laboral.</p> <p>Necesario identificar en el colaborador el desempeño, habilidades laborales; reforzando el rendimiento y el cumplimiento de objetivos.</p>
¿Para qué evaluar?	<p>Evaluar para:</p> <p>Analizar el nivel de desarrollo organizacional de los colaboradores y rendimiento laboral.</p> <p>Mejorar el desempeño del personal, fortaleciendo el cumplimiento de funciones y objetivos empresariales.</p>
¿Con qué criterios?	<p>Los criterios de evaluación se realizarán mediante la validez, confiabilidad, practicidad y utilidad de riesgos ergonómicos para mejorar el desarrollo de las actividades laborales, fomentando la seguridad, confianza, valoración del personal de la Empresa Nevado Roses Ecuador</p>
¿Indicadores?	<p>Entre los indicadores para evaluar la aplicación del desarrollo organizacional y el desempeño laboral sobresalen los siguientes:</p> <p>Conocimiento del entorno.</p> <p>Desarrollo de la observación, comprensión, organización, favoreciendo la toma de decisiones.</p>
¿Quién evalúa?	<p>La evaluación de riesgos ergonómicos, le corresponde al investigador conjuntamente con el departamento de Talento Humano, quienes determinan el proceso evolutivo del colaborador, evitando perjudicar en el proceso de actividades, en la autoestima, confianza y seguridad en sí mismo.</p> <p>Además, la evaluación puede ser solicitada también por:</p> <p>Autoridades de la empresa</p>

	La investigador Colaboradores
¿Cuándo evaluar?	<p>Evaluar durante:</p> <p>La evaluación referente al desarrollo organizacional puede evaluarse:</p> <p>En los niveles desempeño, rendimiento, habilidades; donde el personal aprende métodos para mejorar el desempeño y adquiere valores mediante la convivencia en el entorno.</p>
¿Cómo evaluar?	<p>Se evalúa :</p> <p>En un ambiente de respeto a la libertad de los colaboradores considerando su capacidad de elegir, decidir y actuar aprendiendo a ser responsables.</p> <p>Respeto, aceptación de la originalidad personal apoyando en su crecimiento según sus posibilidades y limitaciones.</p>
Fuentes de información	Libros, revistas, folletos, internet.
¿Con que evaluar?	<p>Se evalúa:</p> <p>Con resultados, análisis, interpretaciones de cuadros estadísticos, establecimiento de conclusiones, recomendaciones y la toma de decisiones, considerando que el educando es el actor de su aprendizaje.</p>

Elaborado por: Elaborado por: Azogue Guaigua Ángel Israel

MATERIAL DE REFERENCIA

BIBLIOGRAFIA

- Abravanel, J. (1992). *Cultura Organizacional*. Colombia: Legis.
- Acevedo, J. y. (1996). *La Organización Moderna*. La Habana, Cuba: Pueblo Nuevo.
- Acosta, C. (2002). *El desempeño en las empresas modernas*. México. Distrito Federal: Hall.
- Aguilar, M. (2008). *Planificación y Organización en la Empresa*. Quito, Ecuador: Gráficas Ruiz.
- Ales, M. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires, Argentina: Ed. Granicas.
- Armstrong, M. (1991). *Gerencia de Recursos Humanos*. Santa Fe de Bogotá, Colombia: Legis.
- Barrietos, J. W. (2006). *Inteligencia Directiva*. Buenos Aires, Argentina: Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires (.).
- Beckhard, R. (1969). *Desarrollo Organizacional: Modelos y Estrategias*. (Wesley, Ed.) Wesley, Miami: Addison.
- Benlloyn, M. (1992). *El comportamiento del trabajador empresarial* (Vol. Primero). Barcelona, España: Paidós.
- C, A., D, M., F, R., & R., D. (2004). *Introducción a la Psicología del Trabajo*. Madrid, España: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1996). *Administración de Recursos Humanos* (2da Edición ed.). México, Distrito Federal: Ed. McGraw.
- Driskill, G. y. (2005). *Análisis Cultural Empresarial*. Nueva York, Nueva York: El verano.
- Eumednet, A. E. (2007). *Comportamiento Organizacional. En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Biblioteca Virtual.
- Galindo, F. (1994). *La Cultura organizacional mexicana*. México, Distrito Federal: McGraw – Hill.

- Gibson J, I. J. (2007). *Comportamiento humano* (Décima Primera ed.). (Interamericana, Ed.) Méjico, Distrito Federal: Mc Graw Hill.
- Idalberto, C. B. (2005). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Séptima ed.). Méjico, Distrito Federal: Mc Graw Hill.
- J., T. C. (2010). *Guia Basica para Mandos Intermedios y Jefes de Equipo* (Cuarta Edicion ed.). Madrid, España: FC Editorial.
- López, V. (2008). *Importancia del Desarrollo Organizacional*. La Habana, Cuba : Pueblo Nuevo.
- Mejía De Kleemann, M. d. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Vol. Primero). Madrid, España: Madrid.
- Pazmiño, V. (2005). *Desarrollo Orgnaizacional y su importancia* (Vol. Único). La Habana, Cuba : Puebl Nuevo.
- Sánchez, J. C. (2002). *Psicología de los Grupos, teorías, procesos*. Madrid, España: Editorial Mc GrawHill.
- Solís, E. (2002). *La empresa y el desarrollo Orgnizacional*. Madrid, España: Madrid.
- Solís, L. (2006). *Valores, comportamiento, principios organizacionales*. Madrid, España: Ed. Limusa.
- Solos, D. (2007). *Principios del desarrollo Organizacional*. La Habana, Cuba: La Habana.

Anexo A. Encuesta dirigida al personal del Área Administrativa de la Empresa Nevado Roses Ecuador del cantón Salcedo Provincia de Cotopaxi.



UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACION

Encuesta dirigida al personal del Área Administrativa de la Empresa Nevado Roses Ecuador del cantón Salcedo provincia de Cotopaxi.

Señor trabajador del Área Administrativa: Con la finalidad de conocer la importancia del desarrollo organizacional y el desempeño laboral en Empresa Nevado Roses Ecuador del cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi, le solicito muy comedidamente, se digne contestar el presente cuestionario de una manera confiable. Los resultados ayudarán a la elaboración de una propuesta en beneficio de la empresa.

Instrucción: Sírvase colocar una **X** en la alternativa que usted esté de acuerdo

Datos informativos:

Fecha: _____

N.-	ITEMS A PREGUNTARSE	Siempre	A veces	Nunca
1	¿Cree usted que en la empresa los objetivos son alcanzados a través de la planeación, la organización, la integración y el desarrollo?			
2	¿Cree usted que en la empresa se trabaja en ambientes motivadores y participativos promoviendo la eficacia y productividad?			
3	¿En la empresa se ha fortaleciendo la motivación, en la dirección, control organizacional incrementando el entusiasmo y satisfacción personal en la empresa?			
4	¿Considera usted que la empresa cuenta con trabajadores motivados en un ambiente que facilita el compromiso y el bienestar, alcanzando			

	la calidad y productividad?			
5	¿Los trabajadores han desarrollado la capacidad para transmitir información eficazmente y comunicar opiniones con seguridad, convicción y confianza?			
6	¿En la empresa el trabajador desempeña efectivamente sus actividades, demostrando conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión, siendo competente para solucionar situaciones problemas que surjan durante el ejercicio laboral?.			
7	¿El trabajador fortalece la comunicación, demuestra iniciativa, fortalece el trabajo en equipo y alcanza la solución de problemas con efectividad personal y profesional?			
8	¿Considera usted que en la empresa el trabajador demuestra autonomía, objetividad, fomentando un sentido de trabajo en equipo manteniendo el respeto y consideración?			
9	¿Considera usted que el trabajador cumple con las normas de conducta y disciplina establecidas, en el puesto de trabajo, en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos?			
10	¿Considera usted importante la elaboración de un documento que favorezca en el desempeño laboral, en un ambiente de armonía, compañerismo, respeto alcanzando el desarrollo organizacional?			

Anexo B. Encuesta dirigida al personal del Área Operativa de la Empresa Nevado Roses Ecuador del cantón Salcedo Provincia de Cotopaxi.



UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACION

Encuesta dirigida al personal del Área Operativa de la Empresa Nevado Roses Ecuador del cantón Salcedo Provincia de Cotopaxi.

Señor trabajador del Área Operativa: Con la finalidad de conocer la importancia del desarrollo organizacional y el desempeño laboral en Empresa Nevado Roses Ecuador del cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi, le solicito muy comedidamente, se digne contestar el presente cuestionario de una manera confiable. Los resultados ayudarán a la elaboración de una propuesta en beneficio de la empresa.

Instrucción: Sírvase colocar una **X** en la alternativa que usted esté de acuerdo

Datos informativos:

Fecha: _____

N.-	ITEMS A PREGUNTARSE	Siempre	A veces	Nunca
1	¿Cree usted que en la empresa los objetivos son alcanzados a través de la planeación, la organización, la integración y el desarrollo?			
2	¿Cree usted que en la empresa se trabaja en ambientes motivadores y participativos promoviendo la eficacia y productividad?			
3	¿En la empresa se ha fortaleciendo la motivación, en la dirección, control organizacional incrementando el entusiasmo y satisfacción personal en la empresa?			
4	¿Considera usted que la empresa cuenta con trabajadores motivados en un ambiente que facilita el compromiso y el bienestar, alcanzando			

	la calidad y productividad?			
5	¿Los trabajadores han desarrollado la capacidad para transmitir información eficazmente y comunicar opiniones con seguridad, convicción y confianza?			
6	¿En la empresa el trabajador desempeña efectivamente sus actividades, demostrando conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión, siendo competente para solucionar situaciones problemas que surjan durante el ejercicio laboral?.			
7	¿El trabajador fortalece la comunicación, demuestra iniciativa, fortalece el trabajo en equipo y alcanza la solución de problemas con efectividad personal y profesional?			
8	¿Considera usted que en la empresa el trabajador demuestra autonomía, objetividad, fomentando un sentido de trabajo en equipo manteniendo el respeto y consideración?			
9	¿Considera usted que el trabajador cumple con las normas de conducta y disciplina establecidas, en el puesto de trabajo, en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos?			
10	¿Considera usted importante la elaboración de un documento que favorezca en el desempeño laboral, en un ambiente de armonía, compañerismo, respeto alcanzando el desarrollo organizacional?			



El Creador

**Porque yo soy el Señor, tu Dios, quien
te sostiene de tu mano derecha y te
dice: no temas yo te ayudo.**

Isaías 41, 13

