

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre: “La estructura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del Almacén de Pintura Hugo Verdezoto de la ciudad de Ambato en el año 2010”, desarrollado por la señorita Sandra Isabel Martínez Verdezoto, Alumna del seminario de graduación, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del jurado examinados que el Consejo de Tesis designe.

Ambato, Agosto de 2010

M.S.c. Iván G. Cevallos B.
DIRECTOR DE TESIS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Las opiniones, ideas, análisis, interpretaciones, comentarios y demás aspectos relacionados con el tema que se investiga “La estructura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del Almacén de Pintura Hugo Verdezoto de la ciudad de Ambato en el año 2010”, son de exclusiva responsabilidad del autor.

Sandra Isabel Martínez Verdezoto
C.I. 180415453-0

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos docentes Miembros el Tribunal de Grado aprueban la presente Tesis de Grado, misma que ha sido elaborada de conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f.-

f.-

DEDICATORIA

Con mucho cariño dedico el presenta trabajo investigativo a Dios ser todopoderoso mi guía, mis padres cuyo apoyo ha sido el motor que ha impulsado mi carrera, a mis maestros que han sabido facilitar los conocimientos necesarios respecto a mi profesión, a mi facultad que me ha visto crecer como persona, estudiante y hoy me da la oportunidad de convertirme en profesional.

AGRADECIMIENTO

A Dios que me ha brindado su guía y apoyo para recorrer este camino hacia el éxito profesional, a mis padres María Angélica y Hernán que me han llevado de la mano ante las situaciones buenas y malas lo cual me ha fortalecido e instruido respecto a la vida y sus oportunidades, a Braulio mi amor que ha compartido conmigo esta responsabilidad y me ha brindado su ayuda en situaciones críticas y a mi tutor Lic. Iván Cevallos que nos ha demostrado su vocación de enseñanza y nos ha sabido preparar en la elaboración de este trabajo investigativo siempre con optimismo y buena cara ante las dificultades, a todos mil gracias

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	Pág.
Página de Aprobación por el Director del Trabajo de Grado	i
Página de Autoría del Trabajo de Grado	ii
Página de Aprobación del Profesor Calificador	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Índice	vi
Resumen Ejecutivo	xii
Introducción	1
CAPÍTULO I	2
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	2
1.1 Tema del Proyecto de Investigación	2
1.2 Planteamiento del Problema	2
1.2.1 Contextualización	2
1.2.2 Análisis crítico del Problema	3
1.2.3 Prognosis	4
1.2.4 Formulación del Problema	4
1.2.5 Preguntas Directrices	4
1.2.6 Delimitación del Problema	5
1.3 Justificación de la Investigación	6
1.4 Objetivos de la Investigación	8
1.4.1 Objetivo General	8
1.4.2 Objetivos Específicos	8

	Pág.
CAPÍTULO II	9
2. MARCO TEÓRICO	9
2.1 Antecedentes Investigativos	9
2.2 Fundamentación Filosófica	10
2.3 Categorías Fundamentales	11
2.4 Hipótesis	95
2.5 Variable	95
2.5.1 Variable Independiente	95
2.5.2 Variable Dependiente	95
CAPÍTULO III	96
3. METODOLOGÍA DE TRABAJO	96
3.1 Enfoque	96
3.2 Modalidad Básica de la Investigación	96
3.3 Tipo de Estudio	97
3.4 Población y Muestra	97
3.5 Técnica e Instrumento	98
3.6 Operacionalización de Variables	98
3.6.1 Variable Independiente	99
3.6.2 Variable Dependiente	100
3.7 Plan de Recolección de la información	101
3.8 Procesamiento y Análisis de la Información	102

	Pág.
CAPÍTULO IV	103
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	103
4.1 Análisis e Interpretación	103
4.2 Verificación de la Hipótesis	124
4.3 Decisión	127
CAPÍTULO V	128
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	128
5.1 Conclusiones	128
5.2 Recomendaciones	129
CAPÍTULO VI	131
6. PROPUESTA	131
6.1 Título	131
6.2 Antecedentes	132
6.3 Justificación	132
6.4 Objetivos	133
6.4.1 Objetivo General	133
6.4.2 Objetivos Específicos	134
6.5 Análisis de Factibilidad	134
6.6 Fundamentación Científica Teórica	134
6.7 Modelo Operativo	148
6.8 Administración	165

6.9	Monitoreo y Evaluación	169
-----	------------------------	-----

Pág.

BIBLIOGRAFÍA	169
ANEXOS	170

INDICE DE TABLAS

CONTENIDO

Tabla Pregunta 1. Modelo Organizacional	104
Tabla Pregunta 2. Cargo y Función	105
Tabla Pregunta 3. Objetivos	106
Tabla Pregunta 4. Crecimiento de la empresa	107
Tabla Pregunta 5. Medición de desempeño	108
Tabla Pregunta 6. Estrategias motivacionales	109
Tabla Pregunta 7. Funciones	110
Tabla Pregunta 8. Carencia de Experiencia	111
Tabla Pregunta 9. Espacios y Recursos	112
Tabla Pregunta 10. Capacitación	113
Tabla Pregunta 1. Modelo Organizacional	114
Tabla Pregunta 2. Cargo y Función	115
Tabla Pregunta 3. Objetivos	116
Tabla Pregunta 4. Crecimiento de la empresa	117
Tabla Pregunta 5. Medición de desempeño	118
Tabla Pregunta 6. Estrategias motivacionales	119
Tabla Pregunta 7. Funciones	120
Tabla Pregunta 8. Carencia de Experiencia	121

Tabla Pregunta 9. Espacios y Recursos	122
Tabla Pregunta 10. Capacitación	123
Tabla de Frecuencia observada	124
Tabla de Frecuencia esperada	125
Tabla de Cálculo del Chi cuadrada	126

INDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	Pág.
Gráfico Pregunta 1. Modelo Organizacional	104
Gráfico Pregunta 2. Cargo y Función	105
Gráfico Pregunta 3. Objetivos	106
Gráfico Pregunta 4. Crecimiento de la empresa	107
Gráfico Pregunta 5. Medición de desempeño	108
Gráfico Pregunta 6. Estrategias motivacionales	109
Gráfico Pregunta 7. Funciones	110
Gráfico Pregunta 8. Carencia de Experiencia	111
Gráfico Pregunta 9. Espacios y Recursos	112
Gráfico Pregunta 10. Capacitación	113
Gráfico Pregunta 1. Modelo Organizacional	114
Gráfico Pregunta 2. Cargo y Función	115
Gráfico Pregunta 3. Objetivos	116
Gráfico Pregunta 4. Crecimiento de la empresa	117
Gráfico Pregunta 5. Medición de desempeño	118
Gráfico Pregunta 6. Estrategias motivacionales	119
Gráfico Pregunta 7. Funciones	120
Gráfico Pregunta 8. Carencia de Experiencia	121
Gráfico Pregunta 9. Espacios y Recursos	122

Gráfico Pregunta 10. Capacitación	123
-----------------------------------	-----

INDICE DE ORGANIGRAMAS

CONTENIDO	Pág.
Valores y Competencias	151

INDICE DE CUADROS

CONTENIDO	
Calificación del Desempeño	155
Evaluación de Desempeño	157
Diagrama para realizar la comparación por pares	162
Presupuesto	167
Cronograma	168
Evaluación	169
Modelo Operativo	170

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo investigativo surge ante la necesidad de una mejor organización en el Almacén de Pinturas Hugo Verdezoto de la ciudad de Ambato, ante la carencia de una estructura organizacional bien definida, lo cual ha influido para que el desempeño de los trabajadores se muestre deficiente, a más de ello desconocen sus funciones específicas dentro de la organización y carecen de control.

Se ha buscado a través de este proyecto facilitar alternativas que ayuden a detectar las falencias en la empresa y poder darles la atención debida, reconociendo que los empleados dentro de una organización tienden a tomar ciertas actitudes frente a su trabajo ya que no solo se debe proporcionarle una retribución económica por parte de la misma si no también se debe tratar de satisfacer sus necesidades de crecimiento y desarrollo profesional. Es común observar a empleados frustrados en las organizaciones, ya que su trabajo no lo satisface de un todo y solo lo realizan para subsistir.

Cuando un empleado no está satisfecho puede desmotivarse con respecto a él y esto genera que no se identifique con su trabajo ni con la organización. De hay surge la necesidad de aplicar mecanismos como la evaluación del desempeño por competencias, para conocer y medir la potencialidad, llevarla a aplicar totalmente la misma con la finalidad de ser más eficiente y productivo, e impulsar sus energías de acción, determinando así el ambiente más adecuado para su funcionamiento y preocupándose no solo por el comportamiento individual del hombre dentro de la empresa si no principalmente, por el propio comportamiento organizacional.

En la propuesta se muestran varios métodos de evaluación entre las cuales se puede escoger el que se acople a las necesidades de la empresa, y se han definido las competencias específicas de acuerdo a la función que desempeña cada miembro de la organización.

Si se logra su aplicación se podrá tener un mejor control y organización del personal del Almacén de Pinturas Hugo Verdezoto de la ciudad de Ambato, las metas propuestas serán alcanzadas sin retrasos, los empleados trabajaran por un objetivo en común al conocer sus funciones y obligaciones, se optimizará su desempeño y la empresa se desarrollara satisfactoriamente.

INTRODUCCIÓN

Sabiendo que las organizaciones son entes sociales conformados principalmente por el hombre y que el mismo es considerado su principal activo dependen directamente de su desempeño y organización a la hora de alcanzar los objetivos de la misma para garantizar su subsistencia.

El manejo exitoso de este recurso se puede lograr a través de mecanismos que permitan aprovechar al máximo su potencial y determinar que factores son los necesarios para su motivación y respectivo control persiguiendo un beneficio para la organización y todos sus miembros.

Las organizaciones existen desde tiempos remotos con el surgimiento de la necesidad del hombre de agruparse para alcanzar determinados objetivos que por si solo seria incapaz de conseguir .Hay muchos tipos de organizaciones con diversas actividades ,la sociedad moderna esta conformada por las mismas tales como : industrias ,empresas comerciales ,de servicios ,religiosas entre otras.

Se entiende que las mismas son núcleos sociales conformados principalmente por el hombre, por consiguiente las empresas nacieron para satisfacer las necesidades de él y sus funciones no se limitan. Al estar constituidas por el hombre como principal factor adquiere vida propia con la finalidad de permitir la autorrealización de sus integrantes e influir directamente en el avance económico en el medio donde interactúa fundamentándose con los numerosos y divergentes intereses de sus miembros: accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores .Actualmente deben organizar sus actividades para realizarlas con efectividad por lo competitivo del ambiente empresarial.

Se necesita desarrollar equipos de trabajo con obligaciones, responsabilidades a través de la división de puestos colocando a personas con las aptitudes óptimas para cumplir a cabalidad los requerimientos del cargo.

CAPITULO I

1. PROBLEMA

1.1 TEMA DE INVESTIGACION

La Estructura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del Almacén de Pintura Hugo Verdezoto de la ciudad de Ambato.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 CONTEXTUALIZACIÓN.

A nivel mundial el desempeño laboral es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una compañía, por esta razón hay un constante interés de las empresas por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación y desarrollo. La globalización ha hecho que las Pymes busquen

optimizar su talento humano para crear mayor dirección y control sobre ellos, llegando a obtener altos niveles de productividad.

En Latinoamérica la mayoría de las PYMES desde sus inicios han sido empresas netamente familiares en donde el desempeño laboral no ha sido efectivo para un mejor desenvolvimiento empresarial, todo esto debido a que, quienes conforman parte de la empresa realizan actividades que no van acorde a sus conocimiento netamente empíricos, utilizando la intuición para solucionar situaciones críticas de la empresa.

En el Ecuador la falta de comunicación y organización en las empresas ha incidido de sobremanera para que el desempeño laboral de sus empleados sea deficiente ya que cada quien espera recibir órdenes al no conocer su función específica, a mas de ello no existe un control constante o capacitación para los empleados, hay que tomar en cuenta que, la productividad y el manejo del talento humano en las organizaciones, se convierten en elementos clave de sobrevivencia, por tanto, la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes del proceso administrativo.

La ciudad de Ambato se caracteriza por ser una urbe netamente comercial, 90.4% son los datos que demuestran el crecimiento del comercio entre los años 2008 y 2009, de PYMES las que en su mayoría son empresas familiares carentes de una estructura organizacional y con problemas con el desempeño laboral de sus trabajadores; es así que el Almacén de Pinturas Hugo Verdezoto ha visto la necesidad de diferenciarse de los demás, buscando un optimo desempeño laboral mediante la administración del desempeño con la finalidad de lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

1.2.2 ANÁLISIS CRÍTICO

En nuestro país la mayoría de las empresas presentan dificultades en su productividad lo cual de acuerdo con las estadísticas en el año 2003 presenta un 10.58% y para el año 2009 se incrementa en un 12.56 % lo cual impide el desarrollo de las organizaciones siendo el principal factor el bajo desempeño de sus empleados. La

empírica gestión de los propietarios ha ocasionado que los trabajadores de las empresas no se desenvuelvan de la manera correcta, y carezcan de iniciativa e interés por lo que hacen, como consecuencia no se han podido lograr los objetivos planteados, la mala administración y la falta de una estructura organizacional ha incidido que los trabajadores desconozcan cuáles son sus funciones específicas y las que les competen para que su rendimiento pueda ser eficiente.

1.2.3 PROGNOSIS

Al implementar medidas para controlar y medir el desempeño de los trabajadores, o para motivarlos y capacitarlos logrará una mejor organización y cumplimiento de las actividades, a más de ello el ambiente laboral de las organizaciones influirá de forma positiva ya que todos tendrán una meta en común, y trabajaran de forma conjunta para lograr el desarrollo de la empresa y por ende sus ingresos serán más altos y adquirirán mayores beneficios.

1.2.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera incide la estructura organizacional en el deficiente desempeño laboral del Almacén de Pinturas Hugo Verdezoto de la ciudad de Ambato?

1.2.5 PREGUNTAS DIRECTRICES

¿Qué factores se deben tener en cuenta para establecer una estructura organizacional adecuada?

¿Qué tipo de estrategias se deben tomar en cuenta para mejorar el desempeño laboral de los miembros de la organización?

¿Cómo podemos evaluar el desempeño laboral de los trabajadores?

¿Qué herramientas se pueden emplear para determinar que tan motivados están los empleados?

¿Qué estrategias motivacionales se pueden implementar para mejorar el desempeño laboral?

¿El desempeño de los empleados influye en la productividad de la organización?

¿Cuáles son las desventajas ante la carencia de una estructura organizacional bien definida en la organización?

¿Cómo podemos evaluar los conocimientos y capacidades de los empleados de la organización?

¿Las funciones de los empleados van acorde con sus conocimientos y experiencia?

1.2.6 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Límite de Contenido:

Área: Organización de Empresas

Ámbito: Talento Humano

Aspecto: Desempeño Laboral

Límite Espacial

Razón social: Almacén de Pinturas Hugo Verdezoto

Provincia: Tungurahua.

Cantón: Ambato.

Límite Temporal.

Enero – Marzo 2010

Límite poblacional.

Directivos y trabajadores del Almacén de Pinturas Hugo Verdezoto de la ciudad de Ambato

1.3 JUSTIFICACIÓN

Al vivir en una época en donde el predominio de la globalización y de tendencias tecnológicas, influye de sobremanera en el desarrollo empresarial se requiere que el talento humano sea el más idóneo y capaz para desarrollar su trabajo acorde a su preparación y conocimientos adquiridos y que se acople a las tendencias modernas globales.

La calidad de la vida laboral de una empresa es el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto. Con excesiva frecuencia, los funcionarios de una empresa se han empeñado en obtener la colaboración pasiva y repetitiva de varias personas, pero poco se ha procurado por conocer las ideas que esas personas pueden adoptar.

Debido a que en el pasado las ideas de los empleados con frecuencia no se utilizaban, el personal sentía poca responsabilidad por el éxito o el fracaso que obtuviera el gerente con sus decisiones unilaterales. En casos extremos, se llega incluso a situaciones de antagonismo, en los cuales se reemplaza la cooperación con reglas formales. Hay en organizaciones de este tipo muy pocos casos de trabajo de equipo, que prácticamente nunca incluyen a empleados de niveles diferentes.

La calidad del entorno laboral se ve determinada por la manera en que el personal desarrolla su actividad en la organización. Aunque los seres humanos suelen procurar objetivos variables cuando deciden prestar sus servicios a una organización, las

investigaciones hechas sobre el particular durante las dos últimas décadas revelan dos importantes aspectos.

En primer lugar, para lograr mejoras a largo plazo en la productividad, es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral. A corto plazo, la administración autocrática no puede mantener progresos significativos en los niveles de productividad porque el deterioro en el entorno laboral lleva no solamente a mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación y renuncias, sino también a la lentitud, el desgano y la indiferencia que caracterizan a las instituciones esclerosadas. El personal se retira psicológicamente de sus labores y predomina la actitud de cumplir exactamente con el mínimo.

La segunda conclusión a que han llegado las investigaciones recientes es que la mayor parte de las personas considera que disfruta de un entorno laboral de alto nivel cuando contribuye con el éxito de la organización de una manera significativa. El simple hecho de cumplir con su trabajo es con frecuencia insuficiente, si su labor no les permite influir en las decisiones que las afectan.

Actuando en consecuencia con estos hallazgos, tanto los funcionarios de la organización como los profesionales de la administración de los recursos humanos se unen en la necesidad de crear en su organización un clima en el que verdaderamente se trate a las personas como expertos responsables en sus puestos.

Cuando los dirigentes de una organización descubren que sus integrantes desean contribuir al éxito común y se empeñan en buscar y utilizar métodos que permitan esa contribución, lo más probable es que se obtengan mejores decisiones, más altas tasas de productividad y una calidad muy superior del entorno laboral.

Un punto de interés fundamental es determinar si la satisfacción laboral conduce a un mejor desempeño o si, por el contrario, es el mejor desempeño lo que conduce a mejores niveles de satisfacción. La razón que hace difícil determinar cuál de estos dos factores se origina primero, radica en que la relación entre el desempeño y la

satisfacción es de naturaleza similar, la posibilidad de elevar el nivel de satisfacción depende de que las compensaciones y los estímulos se ajusten a las expectativas.

Con esta investigación se busca dar una alternativa de solución a la problemática que se presenta en el almacén de Pintura Hugo Verdezoto de la ciudad de Ambato, lo que se requiere es mejorar el desempeño laboral de los empleados del almacén para lograr mayor productividad y el logro de los objetivos de la empresa mediante el empleo de la administración del desempeño para evaluar, motivar y controlar al personal.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar una estructura organizacional para mejorar el desempeño laboral del Almacén de Pinturas Hugo Verdezoto de la ciudad de Ambato.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Diagnosticar las principales causas que inciden en el desempeño laboral de los empleados y su situación actual en el almacén de Pinturas Hugo Verdezoto de la ciudad de Ambato

Analizar el desempeño de los trabajadores utilizando el método Administración por objetivos

Implementar la administración del desempeño que determine las actividades correspondientes a cada empleado de acuerdo a sus conocimientos, capacidades y experiencia.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

En la ciudad existen varios trabajos investigativos realizados por estudiantes universitarios referentes a temas como: El diseño de una estructura orgánico funcional para mejorar las funciones administrativas de la empresa Calzado Torino y la incidencia del modelo organizacional de departamentalización y funciones en el posicionamiento de mercado de la Distribuidora Balseca muy parecidos al tema materia de estudio, las dos autoras coinciden en aspectos tales como: que al no existir una estructura orgánico funcional en las empresas se evidencia el malestar en las funciones administrativas del personal, poseen una estructura simple con pocos empleados están en pleno crecimiento y necesitan una estructura formal, no existen métodos innovadores para desarrollar de manera adecuada el desempeño laboral de la empresa, las ordenes son emitidas por el dueño de la empresa y son comunicadas de forma flexible y no son muy claras por lo que existen equivocaciones y malos entendidos entre el personal tanto operativo como administrativo a mas de ello se puede identificar en la organización que la

responsabilidad está centralizada en una sola persona, quien se hace cargo de todo sin poder delegar funciones a quienes están aptos para ello, se presenta una desorganización total y se puede verificar que los empleados no están trabajando por un objetivo común, desconocen cuál es su rol y responsabilidades dentro de la organización. Ante lo cual se requiere de una reestructuración y mejor organización a mas de ello el personal debe estar motivado y recibir capacitación acorde a sus habilidades y conocimientos, también es importante involucrar a los empleados en las decisiones y que tomen conciencia del papel importante que desempeñan en le organización, lo cual creara conciencia y trabajaran por un objetivo en común y en su beneficio.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

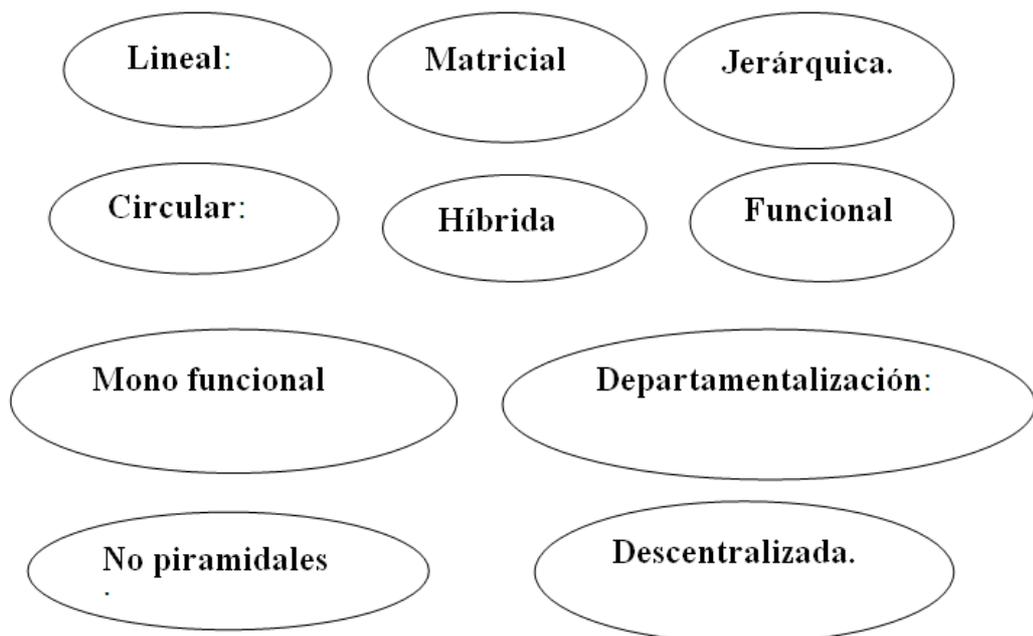
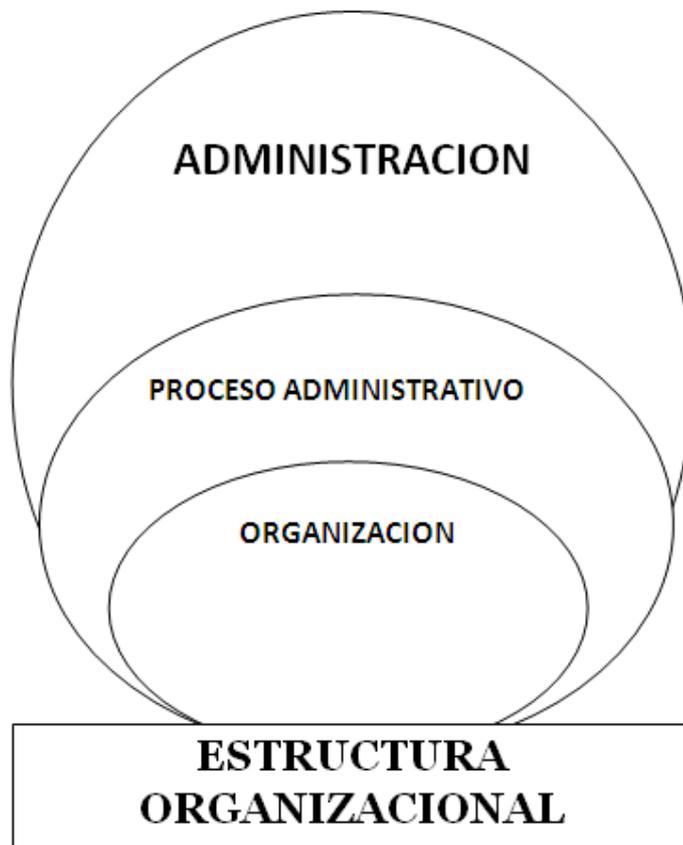
Para la ejecución de la presente investigación se ha seleccionado el paradigma crítico propositivo teniendo en cuenta aspectos tales:

El ámbito en el cual toda empresa se desenvuelve es dinámico y cambiante el cual nos permite implementar un sin número de acciones y estrategias que se adapten a la realidad y necesidades de la organización, sin dejar de lado el papel importante que juega el recurso humano y su preparación continua, en este caso la aplicación de una estructura organizacional permitirá un buen desempeño laboral de las empresas, implementando la administración del desempeño cual se encuentra englobado en el ámbito laboral específicamente con lo que tiene que ver administración del talento humano.

Para lograr una estructura organizacional y mejoras en el desempeño laboral y obtener resultados positivos en el proceso de investigación debemos enfatizar en la práctica de valores tales como: honestidad, responsabilidad, puntualidad, honradez, transparencia, que conjuntamente con la motivación y mejora del clima organizacional al ser implementados en la empresa, conllevarán a la obtención de resultados alentadores y el logro de los objetivos planteados.

2.3 CATEGORIAS FUNDAMENTALES





Gestión del Talento Humano

En los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento.

Las viejas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un "sustituible" engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización. Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano. La pérdida de capital o de equipamiento posee como vías posibles de solución la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo, pero para la fuga del talento humano estas vías de solución no son posibles de adoptar. Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital mas importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas mas decisivas. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Administración del Talento Humano.

¿Qué es la administración del talento humano?

Para ubicar el papel de la Administración del Talento Humano es necesario empezar a recordar algunos conceptos. Así pues, precisa traer a la memoria el concepto de administración general. Aunque existen múltiples definiciones, mas o menos concordantes, para que el propósito de este ensayo diremos que es: "La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano). En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, ejecutar y control

Definición de talento humano.

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

¿Por qué la administración del talento humano es importante?

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

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un "SI" definitivo. En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados. "La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones"

En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.

Desarrollo de una filosofía propia de la administración del talento humano

Las acciones de las personas siempre están basadas en sus suposiciones básicas; esto es particularmente cierto en relación con la administración de personal. Las suposiciones básicas con respecto a las personas, pueden ser, si se les puede tener confianza, si les desagrada el trabajo, si pueden ser creativas, por qué actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas, comprenden una filosofía propia de la administración de personal. Todas las decisiones sobre el personal que se tomen - la gente que se contrate, la capacitación que se les ofrece, las prestaciones que se le proporcionen - reflejan esta filosofía básica.

¿Cómo se desarrolla una filosofía así? En cierta medida, eso es algo que se tiene de antemano. No cabe la menor duda de que una persona trae consigo a su trabajo una filosofía inicial basada en sus experiencias, educación y antecedentes, sin embargo, esta filosofía no está grabada en piedra. Debe evolucionar continuamente en la medida en que la persona acumula nuevos conocimientos y experiencias. Por lo tanto, se procederá a analizar algunos de los factores que influyen en estas filosofías.

Influencia de la filosofía de la alta administración. Uno de los factores que darán forma a la filosofía personal de cada empleado será la de la alta administración de la empresa para la cual trabaje. Aunque la filosofía de la alta administración puede o no ser explícita, generalmente se comunica por medio de sus acciones y se extiende a todos los niveles y áreas en la organización.

Influencia de las suposiciones básicas propias acerca del personal. La filosofía que se tenga sobre la administración del personal estará influida también por las suposiciones básicas que se hagan sobre las personas. Por ejemplo, Douglas McGregor distingue entre dos conjuntos de suposiciones que clasificó como Teoría X y Teoría Y. Afirma que las suposiciones de la Teoría X sostienen que:

- El ser humano promedio tiene un rechazo inherente hacia el trabajo y lo evitará si puede.
- Debido a esta característica humana de rechazo al trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos a fin de lograr que realicen un esfuerzo adecuado.
- El ser humano promedio prefiere ser dirigido y desea evitar responsabilidades. En el otro extremo, las acciones de algunos gerentes reflejan un conjunto de suposiciones de la Teoría Y, las cuales sostienen que:
 - El ser humano promedio no rechaza inherentemente el trabajo.
 - El control externo y la amenaza de castigos no son los únicos medios para lograr que se realice un esfuerzo hacia los objetivos de la organización.
 - Los empleados estarán más motivados al satisfacer sus necesidades de orden superior en cuanto al logro, estima y autorrealización.
 - El ser humano promedio aprende, en condiciones apropiadas, no solo a aceptar sino también a buscar responsabilidades.
 - La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales están continuamente distribuidas en la población y no al contrario. Rensis Likert afirma que, suposiciones como éstas, se manifiestan a sí mismas en dos tipos o sistemas básicos de organizaciones a las que califica como Sistema I y Sistema IV.

En las organizaciones de Sistema I señala:

- La gerencia es considerada como desconfiada hacia los subordinados. El grueso de las decisiones y la fijación de metas de la organización se realiza en la cúpula.
- Los subordinados se ven forzados a trabajar con temor, amenazas y castigos.

- El control está muy concentrado en la alta dirección.

En su lugar, Likert propone el Sistema IV, es decir, una organización basada en suposiciones del tipo de la Teoría Y. En las organizaciones del Sistema IV:

- La gerencia tiene confianza absoluta en los subordinados.
- La toma de decisiones está generalmente dispersa y descentralizada.
- Los trabajadores se sienten motivados por su participación e influencia en la toma de decisiones.
- Hay una amplia y amistosa interacción entre superiores y subordinados.
- La responsabilidad para el control está muy difundida y los niveles más bajos tienen una participación importante.

Además de los dos factores mencionados anteriormente, existe otro - La necesidad de motivar a los empleados - que afectará la formación de una filosofía propia sobre el personal. Este factor será explicado con detenimiento más adelante.

Imaginemos en este momento que dentro de una organización existe un puesto vacante. ¿Qué se puede hacer para incrementar la probabilidad de que la persona que se elija para ocuparlo permanezca en la organización y sea productiva? Tal vez se podría pedir a los solicitantes al puesto que hagan una serie completa de pruebas de personalidad, intereses y aptitudes. También se puede considerar la posibilidad de someter a los candidatos a una serie de entrevistas.

Sin embargo, se sabe que la validez de las pruebas escritas y las entrevistas no merecen calificaciones muy elevadas. Es decir, éstas no prevén el rendimiento laboral posterior. Al parecer, ello se debe a que están muy alejadas de las conductas laborales reales. Por tanto, para poder realizar una selección efectiva y correcta de la persona que ocupará un puesto vacante dentro de una organización se debe primero efectuar un análisis de puestos.

PRACTICAS DE SELECCIÓN

El objetivo de la selección efectiva es integrar las características individuales (capacidad, experiencia y demás) a los requisitos del puesto. Cuando la administración no logra una buena integración, tanto el rendimiento como la satisfacción de los empleados se ven afectados. En esta búsqueda por lograr la debida integración entre el individuo y el puesto, ¿por dónde empieza la administración? La respuesta sería: en determinar las exigencias y los requisitos del puesto. El proceso de determinar las actividades de un puesto se llama análisis del puesto.

ANALISIS DE PUESTOS

Se denomina Análisis de Puestos al procedimiento a través del cual se determinan los deberes y naturaleza de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia), que deben ser contratadas para ocuparlas. Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizan para desarrollar las descripciones del puesto (lo que implica el puesto) y las especificaciones del puesto (el tipo de persona que se debe contratar para cubrirlo). Como supervisor o gerente, por lo general se tratará de obtener uno o más de los siguientes tipos de información por medio de la realización de análisis de puestos:

- **Actividades del Puesto.** Primero, por lo general se obtiene información sobre las actividades reales de trabajo desempeñadas tales como limpieza, cortar, galvanizar, codificar o pintar. En ocasiones, tal lista indica también cómo, por qué y cuando un trabajador desempeña cada actividad.
- **Comportamientos Humanos.** Podría reunirse información también sobre comportamientos humanos tales como sensibilidad, comunicación, toma de decisiones y escritura. En este punto se incluiría información referente a las

exigencias personales del puesto en términos de gasto de energía, caminar largas distancias y otros.

- Máquinas, Herramientas, Equipo y Auxiliares utilizados en el trabajo. Aquí se incluye información sobre los productos fabricados, los materiales procesados, el conocimiento que se maneja o se aplica (como física o derecho) y los servicios proporcionados (como asesorías o reparaciones).
- Estándares de Desempeño. También se reúne información con respecto a los estándares de desempeño (por ejemplo, en términos de cantidad, calidad o tiempo dedicado a cada aspecto del trabajo), por medio de los cuales se evaluará al empleado en ese puesto.
- Contexto del Puesto. En este punto se incluye información referente a cuestiones como condiciones físicas del trabajo, horario del trabajo y el contexto social y organizacional; por ejemplo, en los términos de la gente con la que el empleado deberá interactuar normalmente. También podría incluirse aquí información referente a los incentivos financieros y no financieros que conlleva el empleo.
- Requisitos de Personal. En resumen, por lo general se reúne información con respecto a los requisitos humanos del puesto tales como los conocimientos o habilidades relacionados con el mismo (educación, capacitación, experiencia laboral, etc), así como los atributos personales (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses, etc) que se requieren.

USOS DE LA INFORMACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

Como se resume en la siguiente figura, la información generada por el análisis de puestos se utiliza como base de varias actividades interrelacionadas de la administración de personal:

Reclutamiento y Selección

El análisis de puestos proporciona información sobre lo que representa el puesto y los requisitos humanos que se requieren para desempeñar esas actividades. Esta

información es la base sobre la que se decide qué tipos de personas se reclutan y contratan.

Compensaciones.

También es necesaria una clara comprensión de lo que cada empleo representa para estimar el valor de los puestos y la compensación apropiada para cada uno. Eso se debe a que la compensación (salario y bonos) está vinculada generalmente a la capacidad requerida, al nivel de educación, a los riesgos de seguridad y otros; todos ellos son factores que se identifican por medio del análisis del puesto.

Evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño implica comparar el desempeño real de cada empleado con su rendimiento deseado. Con frecuencia es a través del análisis de puestos que los Ingenieros Industriales y otros expertos determinan los estándares que se deben alcanzar y las actividades específicas que se tiene que realizar.

Capacitación.

Se utilizará la información del análisis de puestos para diseñar los programas de capacitación y desarrollo. Esto se debe a que el análisis y las descripciones resultantes del puesto muestran el tipo de habilidades que se requieren, y por lo tanto de capacitación.

PASOS EN EL ANÁLISIS DE PUESTOS

Los seis pasos para realizar un análisis de puestos son:
Paso I: Determinar el uso de la información resultante del análisis de puestos. Se

empieza por identificar el uso que se le dará a la información, ya que eso determinará el tipo de datos que se reúnan y la técnica que se utilice para hacerlo.

Paso II: Reunir información sobre los antecedentes. A continuación, es necesario revisar la información disponible sobre los antecedentes, como es el caso de los organigramas, diagramas de proceso y descripciones del puesto. Los organigramas muestran la forma en que la posición en cuestión se relaciona con otros puestos y cuál es su lugar en la organización. El organigrama debe identificar el título de cada población y, por medio de líneas que las conectan, debe mostrar quien debe reportar a quién y con quién se espera que la persona que ocupa el puesto se comunique.

Una tabla de proceso ofrece una comprensión más detallada del flujo de trabajo que la que se puede tener con un organigrama. En su forma más simple, un diagrama de proceso muestra el flujo de insumos y productos del puesto estudiado.

Paso III: Seleccionar las posiciones representativas para analizarlas. El siguiente paso es seleccionar varias posiciones representativas que serán analizadas. Esto es necesario cuando hay muchos puestos similares por analizar y cuando toma demasiado tiempo el análisis de, por ejemplo, las posiciones de todos los trabajadores de ensamblaje.

Paso IV: Reunir información del análisis del puesto. El siguiente paso es analizar realmente el puesto obteniendo los datos sobre las actividades del mismo, las conductas requeridas de los empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos.

Paso V: Revisar la información con los participantes. El análisis de puestos ofrece información sobre la naturaleza y funciones del puesto, esta información debe ser verificada con el trabajador que lo desempeña y el superior inmediato del mismo. El verificar la información ayudará a determinar si ésta es correcta, si está completa y si es fácil de entender para todos los involucrados. Este paso de "revisión" puede ayudar a obtener la aceptación del ocupante del puesto con relación a los datos del análisis que se obtuvieron, al darle la oportunidad de modificar la descripción de las actividades que realiza.

Paso VI: Desarrollar una descripción y especificación del puesto. En la mayoría de los casos, una descripción y especificación de un puesto son dos resultados concretos del análisis de la posición; es común que se desarrollen posteriormente. La descripción del puesto es una declaración por escrito que describe las actividades y responsabilidades inherentes al puesto, así como las características importantes del mismo tales como las condiciones de trabajo y los riesgos de seguridad. La especificación del puesto resume las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo, y podría ser un documento separado o en el mismo documento que la descripción del puesto.

INSTRUMENTOS DE SELECCIÓN

¿Qué tienen en común solicitudes, entrevistas, pruebas de empleo, verificación de antecedentes y cartas personales de recomendación? Todos ellos son instrumentos para obtener información del solicitante al empleo y pueden ayudar a la organización a decidir si las habilidades, conocimientos y capacidades del solicitante son adecuados para el puesto en cuestión. Repasemos algunas de los instrumentos de selección más importantes.

Entrevistas

Sin duda, la entrevista es el medio de selección que más se usa y del cual dependen las organizaciones para diferenciar a los candidatos. Desempeña un papel primordial en más del 90% de las decisiones de selección. Se puede decir, además, que la entrevista lleva bastante peso. Es decir, no solo se usa mucho, sino que sus resultados suelen tener una influencia inconmensurable en la decisión de la selección.. El candidato que sale mal librado en la entrevista de empleo

puede ser excluido del conjunto de solicitantes, independientemente de su experiencia, las calificaciones de sus pruebas o sus recomendaciones. Por el contrario, con frecuencia, la persona con técnicas más refinadas para buscar trabajo, sobre todo en las usadas en el proceso de la entrevista, es la contratada, aunque quizá no sea el candidato ideal para el puesto.

Estos resultados son importantes porque, para asombro de muchos, la entrevista típica, mal estructurada, es un mal instrumento de selección para la mayor parte de los empleos. ¿Por qué? Porque los datos reunidos en estas entrevistas suelen estar sesgados y no guardan relación con el rendimiento laboral futuro.

La evidencia sugiere que las entrevistas son buenas para determinar la inteligencia del solicitante, su nivel de motivación y sus habilidades interpersonales. Cuando estas evidencias están relacionadas con el rendimiento laboral, la entrevista debe ser un instrumento valioso.

Pruebas Escritas

Las pruebas escritas típicas son pruebas de inteligencia, aptitudes, capacidad e intereses. Las pruebas de capacidad intelectual, de capacidad mecánica y espacial, de exactitud de percepción y de capacidad motora han demostrado ser proyectoras con cierto grado de validez para muchos puestos operativos, especializados y semiespecializados en organizaciones industriales. Las pruebas de inteligencia son proyectoras razonablemente buenas para los puestos de supervisión. Sin embargo, la administración tiene la obligación de demostrar que las pruebas utilizadas guardan relación con el puesto.

Como las características que tocan muchas de estas pruebas están bastante alejadas del rendimiento real del empleo mismo, no se han podido obtener coeficientes altos de su validez. El resultado ha sido un menor uso de pruebas escritas tradicionales y un mayor interés por las pruebas de simulación del rendimiento.

Pruebas de Simulación del Rendimiento

¿Qué mejor manera de averiguar si un solicitante puede ocupar un puesto que pedirle que lo desempeñe? Ésta es la lógica de las pruebas de simulación. Las pruebas de simulación del rendimiento han ido adquiriendo popularidad en los pasados veinte años. Sin duda, el entusiasmo por estas pruebas se deriva del hecho de que se basan en datos del análisis de puestos y, por tanto, deben satisfacer mejor el requisito de su relación con el trabajo que las pruebas escritas. Las pruebas de simulación del rendimiento están compuestas por conductas laborales reales y no por sustitutos, como sería el caso de las pruebas escritas.

Las dos pruebas de simulación del rendimiento más conocidas son las muestras de trabajo y los centros de evaluación. Las primeras son ideales para empleos rutinarios, mientras que las segundas son ideales para la selección del personal administrativo.

Las muestras de trabajo representan un esfuerzo por hacer una réplica de un puesto, en miniatura. Los solicitantes demuestran que tienen el talento necesario realizando las actividades. Mediante la preparación cuidadosa de muestras de trabajo, con base en los datos del análisis del puesto, se determinan los conocimientos, las habilidades y capacidades necesarias para cada empleo. Después, cada elemento de la muestra de trabajo se equipara con un elemento correspondiente del rendimiento laboral. Una serie más compleja de pruebas de simulación del rendimiento, diseñadas en concreto para evaluar el potencial administrativo de un candidato, serían los centros de evaluación. En los centros de evaluación hay ejecutivos de línea, supervisores y psicólogos especializados que evalúan a los candidatos mientras se someten a ejercicios, que duran entre dos y cuatro días, que simulan problemas reales que enfrentarían en su puesto. Con base en una lista de dimensiones descriptivas que tiene que satisfacer la persona que ocupa el puesto, las actividades pueden incluir entrevistas, ejercicios para resolver problemas internos, análisis de grupo y juego de decisiones empresariales.

Medición de la personalidad y los intereses

Casi nunca es suficiente medir la habilidad física y mental de una persona para explicar el desempeño en el trabajo de la misma, ya que también son importantes otros factores como su motivación y habilidades interpersonales. En ocasiones se utilizan los inventarios de intereses y personalidad como posibles medios de predicción de esos intangibles.

Las pruebas de personalidad se utilizan para medir aspectos básicos de la personalidad del aspirante, como la introversión, la estabilidad y la motivación. Muchas de las pruebas de personalidad son proyectivas; a la persona que se somete a la prueba se le presenta un estímulo ambiguo como podría ser una mancha de tinta o una imagen borrosa y se le pide que lo interprete o reaccione ante ello.

Las pruebas de personalidad son las más difíciles de evaluar y usar. Un experto tiene que evaluar las interpretaciones y reacciones de quien se sometió a la prueba e inferir a partir de ellas su personalidad. Por lo tanto, la utilidad de estas pruebas para la selección supone el poder encontrar una relación entre algún rastro de la personalidad que se pueda medir (como la introversión) y el éxito en el empleo.

Los inventarios de intereses comparan los intereses de una persona con los de elementos en diversas ocupaciones. Por lo tanto, si una persona se somete a un Inventario Strong-Campbell, recibiría un informe que mostrara sus intereses en relación con los de personas que ya están en ocupaciones como las de Contador, Ingeniero, Gerente o Técnico en Medicina. Los inventarios de intereses tienen muchos usos. Es posible que sean útiles en la planeación de la carrera, ya que tal vez una persona se desempeñe mejor en empleos que incluyan actividades en las que está interesado. Estas pruebas pueden ser útiles también como instrumentos de selección. Es claro que si se puede seleccionar a personas cuyos intereses son similares a los de los empleados de éxito en puestos para los que se desea contratar personal, hay más probabilidades de que los aspirantes tengan éxito en sus nuevas posiciones.

CONCEPTOS BÁSICOS DE LAS PRUEBAS

Validez

Una prueba, básicamente, es una muestra de la conducta de una persona. Sin embargo, con algunas de ellas, la conducta que se estudia es más fácil de evaluar que con otras. Por lo tanto, en algunos casos la conducta que se analiza es evidente a partir de la prueba misma: una prueba de mecanografía es un ejemplo de ello. Aquí, la prueba corresponde claramente a una conducta en el trabajo, en este caso la mecanografía. En el otro extremo, podría no haber una relación aparente entre los elementos de la prueba y la conducta. Éste es el caso de las pruebas de personalidad proyectiva, por ejemplo. Por lo tanto, en la prueba de apercepción temática, se pide a la persona que explique cómo interpreta una fotografía un tanto difusa; esa interpretación se utiliza después para obtener conclusiones sobre su personalidad y conducta.

En resumen, algunas pruebas son más representativas de la conducta que deben evaluar que otras. Debido a esto, es mucho más difícil "probar" que algunas pruebas evalúan lo que deben medir, es decir, que son válidas.

La validez de una prueba responde a la interrogante: ¿qué mide esta prueba? Con respecto a las pruebas para la selección de personal, el término validez con frecuencia se refiere a la evidencia de que la prueba está relacionada con el empleo, en otras palabras, que el rendimiento en la prueba es un predictor válido del desempeño subsecuente en el trabajo.

Criterio de validez. Demostrar el criterio de validez se refiere básicamente a la demostración de que los que se desempeñan bien en la prueba también lo harán en el empleo, y que los que se desempeñan mal en la prueba, lo harán también en el empleo. Por lo tanto, la prueba tiene validez en la medida en que las personas con calificaciones más altas se desempeñan mejor en el empleo. En la evaluación psicológica, la forma de

predecir es la medida que se está tratando de relacionar con un criterio, como sería el desempeño en el trabajo. El término criterio de validez proviene de esa terminología. El siguiente cuadro resume los resultados sobre la validez de diversos instrumentos de selección. Las pruebas del desempeño real ocupan el primer lugar, las evaluaciones indirectas como las pruebas psicológicas o el desempeño académico ocupan un lugar más bajo.

Esto sugiere: (1) los medios de predicción como estos se utilizan mejor en conjunción con otros instrumentos de selección y que (2) se deben utilizar de manera adecuada para que sean útiles.

Confiabilidad

¿Qué hace que una prueba como la Graduate Record Examination sea útil para los directores de admisiones universitarias? ¿Qué hace que una prueba de comprensión mecánica sea útil para un gerente que intenta contratar a un maquinista?

Las respuestas a ambas preguntas por lo general es que las calificaciones de las personas en esas pruebas han demostrado que pueden predecir la forma en que se desempeñarán. Por lo tanto, si todo lo demás es igual, los estudiantes que obtienen una calificación alta en las pruebas de admisión de graduados también se desempeñan mejor en la escuela.

A fin de que cualquier prueba de selección sea útil, una empresa deberá estar segura de que las calificaciones en la prueba están relacionadas en una forma predecible con el desempeño en el trabajo. En otras palabras, es imperativo que se valide la prueba antes de utilizarla: la empresa deberá estar segura de que las calificaciones en la prueba son un buen medio para tener algún criterio como el desempeño en el trabajo. El proceso de validación requiere generalmente de la experiencia de un psicólogo industrial y es coordinado por el departamento de personal. El proceso de validación consta de cinco pasos que se muestran a continuación:

- Paso I: Analizar el puesto
- Paso II: Escoger la prueba
- Paso III: Aplicar la prueba
- Paso IV: Relacionar las calificaciones de las pruebas con los criterios
- Paso V: Validación cruzada y revalidación

PROCESO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

"La formación es un proceso sistemático en el que se modifica el comportamiento, los conocimientos y la motivación de los empleados actuales con el fin de mejorar la relación entre las características del empleado y los requisitos del empleo".

En la actualidad, las compañías consideran la formación como una parte de su inversión estratégica al igual que las plantas y el equipo, y la ubican como un componente vital en la construcción de la competitividad.

La formación debe enlazar estrechamente con otras actividades del talento humano. La planificación del empleo puede identificar las insuficiencias de habilidades, las cuales pueden compensarse ya sea por medio de la provisión de personal o reforzando las habilidades de la fuerza laboral actual. Con la provisión de personal se puede hacer hincapié en la formación de personas contratadas y promovidas. La evaluación del desempeño ayuda a identificar las brechas entre los comportamientos deseados y los existentes o en los resultados, y a menudo dichas brechas se convierten en los objetivos de la formación. Por último, motivar a los empleados para adquirir y usar nuevas habilidades con frecuencia requiere reconocer este aprendizaje con el salario y otras remuneraciones. Quizás, el contacto más estrecho se encuentre entre la formación y la provisión de personal interno. A menudo, la dirección de carrera requiere una estrategia de formación integrada que prepare a los empleados para futuras oportunidades internas

de trabajo. Con frecuencia, la primera experiencia de formación que tiene el empleado es su orientación inicial en la organización. Además, los empleados generalmente informan que la mayor parte de su desarrollo ocurre en el puesto de trabajo, y no en los programas de formación que proporcionan las compañías.

A pesar de contar con grandes presupuestos, buenas intenciones y necesidades reales, muchos programas de formación no logran resultados duraderos. Muy a menudo, esto se debe a la imprecisión en las metas de la formación y a una evaluación ejecutada en forma insatisfactoria. Si no sabemos a dónde vamos, es imposible decir si algún día llegaremos. Muchas organizaciones gastan millones en la formación y nunca saben si ésta funciona; pero hay técnicas para enlazar la formación con los resultados.

ENFOQUE DE DIAGNÓSTICO A LA FORMACIÓN

En el siguiente cuadro, se ilustran tres niveles principales en el desarrollo, la puesta en marcha y la evaluación de las actividades de formación.

La estimación de las necesidades consiste en examinar las metas en los niveles de la organización, el trabajo, la tarea, el conocimiento-habilidad-capacidad (CHC), así como la persona-individuo. Este proceso identifica las brechas que se convierten en los objetivos de la instrucción. En las etapas de formación y desarrollo, los objetivos se usan para seleccionar y diseñar el programa de instrucción, y para impartir la formación. Por último, la fase de evaluación abarca la aplicación de criterios que reflejen los objetivos y los modelos de evaluación con el fin de determinar si la formación cumplió con los objetivos originales. Los resultados de esta evaluación constituyen la base para una nueva estimación de las necesidades, y así continua el proceso.

ESTIMACIÓN DE LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN

¿Alguna vez ha estado en una clase en donde el instructor no establezca ningún objetivo específico, y al parecer nadie sabe qué es lo que se intenta lograr? Si es así, usted sabe que es muy posible realizar la formación sin objetivos específicos, pero nunca sabrá si funciona. La estimación de las necesidades para la formación es un caso especial del proceso general de elección de objetivos y modelos de evaluación. De hecho, los objetivos de la planificación del talento humano son el comienzo para el análisis de las necesidades de formación. Las brechas entre los resultados deseados y los reales, los logros de unidad, los niveles de desempeño del trabajador y otras características de éste pueden ser los objetivos de la formación bajo dos condiciones: ù Deben considerarse lo suficientemente importantes como para merecer la atención de la organización deben obtenerse por medio de la formación.

La formación no es una panacea. A menudo lo que al principio parecía ser un problema de formación se dirige de mejor manera por medio de otras actividades. En ocasiones, la formación se diseña directamente en respuesta a la petición del empresario. Sin embargo, con mayor frecuencia, deben desarrollarse las necesidades mediante el proceso de análisis de las necesidades.

Las necesidades de formación pueden identificarse en los niveles de la organización, trabajos, tareas, CHC o el puesto de trabajo, y en el del individuo-persona.

Análisis de la organización

El análisis de las necesidades en el nivel de la organización comprende el examen de las direcciones generales de la organización y la necesidad por determinar el ajuste de la formación. La "organización del aprendizaje" se cataloga como una clave para la competitividad, la flexibilidad y la elevación de los niveles de vida. Mientras no haya un consenso en el significado exacto de la organización del aprendizaje, muchos estarán de acuerdo en que dicha organización abundará en incertidumbre, le dará poder a los

directores medios, constantemente se esforzarán en mejorar y fomentará la lealtad colectiva. La organización del aprendizaje proporciona ejemplos de necesidades a nivel organizacional que podrían dirigirse por medio de la formación. Se puede categorizar las necesidades a nivel organizacional como mantenimiento, eficiencia y cultura de la organización.

El mantenimiento de la organización pretende asegurar un abastecimiento estable de habilidades. Se relaciona estrechamente con la planificación del empleo y la planificación de la sucesión. Los desequilibrios de las habilidades pueden iniciar una necesidad de formación para preparar a los individuos a cambiar a nuevas tareas de empleo o a tomar roles rediseñados.

La eficiencia de la organización se relaciona con la eficiencia objetiva en el modelo de diagnóstico. Las ganancias, los costos laborales, la calidad del producto y otras medidas podrían significar brechas que la formación puede estrechar. En efecto, una razón importante para aumentar la formación en muchas organizaciones es que la fuerza de trabajo existente debe adquirir habilidades para tomar decisiones, resolver problemas, trabajar en equipo y mostrar otros comportamientos en apoyo a la "calidad".

La cultura de la organización refleja el sistema de valores o la filosofía de la organización. Al examinar este factor, se puede identificar las áreas en donde la formación puede ayudar a aclarar o a lograr la aceptación de los valores entre los empleados.

Análisis del trabajo, la tarea y el conocimiento-habilidad-capacidad

Anteriormente se describieron los procedimientos para el análisis de los puestos de trabajo y para desarrollar descripciones y especificaciones del puesto de trabajo.

Estos documentos ofrecen una valiosa fuente de información acerca de las necesidades potenciales de formación, y algunos enfoques de análisis del puesto de trabajo pueden

proporcionar información específica acerca de las habilidades o los conocimientos necesarios para realizar las tareas del puesto de trabajo. Con frecuencia los cambios en el equipo usado en el proceso de producción motivarán las necesidades de formación.

Análisis de la persona

Examinar si las características de los individuos cumplen con las características necesarias para lograr los objetivos individuales y de la organización puede revelar las necesidades de formación. La característica más evidente a examinar sería el desempeño del empleado, y el proceso de evaluación sería el lugar lógico para identificar las brechas entre los comportamientos reales y deseados del empleado. Sin embargo, a menudo los directores rehúsan efectuar dichas evaluaciones del desarrollo debido a que los empleados suelen tener reacciones negativas ocasionadas por la identificación de las brechas en su desempeño. Con frecuencia es mejor realizar evaluaciones con propósitos de recompensa o retroalimentación que con objeto de identificar las necesidades de formación.

Comparación y uso de los métodos de estimación de necesidades

En el cuadro siguiente, se comparan varias técnicas de estimación en términos de la oportunidad para implicar a los participantes, la necesaria implicación de los directores o supervisores, el tiempo requerido, costo y si el proceso proporciona datos que se puedan cuantificar (expresar en números). La implicación del alumno puede ser útil para promover la motivación y un sentido de responsabilidad para que la formación tenga éxito. La implicación de la dirección puede ayudar a constituir una base de apoyo y motivación para los alumnos, con el fin de que utilicen sus nuevas habilidades cuando regresen a sus puestos de trabajo. Una vez que todo se encuentre en equilibrio, serían preferibles los métodos que requieren menos tiempo, cuestan menos y producen información que puede documentarse como números.

SELECCIÓN Y DISEÑO DE LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN

"El aprendizaje es un cambio relativamente permanente en conocimientos, habilidades, creencias, actitudes o comportamientos".

Obsérvese que el aprendizaje se define en forma amplia e incluye mucho más que la simple capacidad para afirmar hechos o nuevos conocimientos. Antes de que se lleve a cabo la información, debe existir ciertas condiciones previas para que se logre el aprendizaje. Al diseñar los programas de formación es preciso establecer tales condiciones previas.

Habilidad del alumno para aprender

Los individuos ingresan a la formación con diferentes experiencias, grados distintos de familiaridad con el material y diversas capacidades físicas y mentales. Las personas encargadas del diseño de la formación deben asegurarse de que sus demandas se ajusten a las habilidades del alumno. Es probable que la formación que sea muy difícil o muy fácil resulte muy poco efectiva. La inteligencia general u otras habilidades pueden predecir el desempeño posterior, pero las habilidades que contribuyen al desempeño difieren de acuerdo con la etapa del proceso de aprendizaje en que se encuentren los alumnos. Ponerlos a prueba antes de empezar la formación puede ayudar a asegurar que logren buenos resultados. Se ha demostrado que las pruebas de muestras de trabajo pueden pronosticar la disposición a la formación, aunque se pronostica mejor esta disposición a corto plazo que a largo plazo.

Motivación del alumno por aprender

Incluso los alumnos más hábiles no aprenderán a menos que se encuentren motivados para hacerlo. Los factores que afectan la motivación del alumno incluyen el establecimiento de metas, el refuerzo y las expectativas.

· Establecimiento de metas. Los modelos para el establecimiento de metas postulan que las metas o intenciones conscientes de los individuos regulan sus comportamientos. Entonces, el trabajo del formador es lograr que los alumnos adopten o asimilen las metas de formación del programa. Kenneth Wexley y Gary Latham identifican tres puntos clave en la motivación del alumno:

a.- los objetivos del aprendizaje del programa deben comunicarse al principio y en varios puntos estratégicos durante el programa.

b.- las metas deben tener la suficiente dificultad para que constituyan un reto adecuado para los alumnos y de esta manera, permitirles que sientan satisfacción cuando las alcancen, pero no deben ser tan difíciles que no se puedan lograr.

c.- la meta final del programa completo debe complementarse con submetas (pruebas de trabajo, cuestionarios, periódicos), a fin de mantener los sentimientos de logro y motivarlos a que se preparen para el próximo obstáculo.

Refuerzo. Según la teoría del refuerzo, la frecuencia de un comportamiento se encuentra influida por sus consecuencias. Se puede configurar el comportamiento reforzando progresivamente los acercamientos al comportamiento deseado. Es necesario administrar el refuerzo tan pronto como se logre el comportamiento deseado. Cuanto más familiarizado esté un formador con un grupo de alumnos, más probable será que los refuerzos puedan adaptarse a los alumnos.

Teoría de las expectativas. En la teoría de las expectativas se afirma que los individuos están motivados a elegir el comportamiento alternativo que es más probable que tenga las consecuencias deseadas. Hay dos aspectos en la expectativa: primero, el alumno debe creer que mejorar sus habilidades o conocimientos tendrá resultados valiosos; segundos, el alumno debe creer que participar en el programa de formación puede hacer que mejoren sus habilidades y conocimientos y, por tanto, que se aprecien sus resultados. Esto puede parecer obvio, pero la gente que ha estado desempleada por largo

tiempo no suele tener estas expectativas; no esperan que el esfuerzo dedicado a aprender nuevos comportamientos en un programa de formación pueda conducirlos a conseguir empleos significativos. Los formadores no deben suponer que los alumnos cuentan con percepciones precisas acerca de las contingencias de recompensa.

Se les debe decir a los alumnos qué resultados se pueden esperar si se lleva a cabo de manera satisfactoria el programa de formación.

Práctica activa

Para lograr el máximo aprendizaje, es necesario que haya una práctica activa de las habilidades que vayan a adquirirse. La práctica debe continuar más allá del punto en donde las tareas puedan realizarse con éxito repetidas veces. Las sesiones de práctica distribuidas (divididas en segmentos) son más efectivas que las prácticas en masa, un hecho ignorado a menudo en los programas de formación a causa de la conveniencia.

Conocimiento de los resultados

Imagine que se está aprendiendo a jugar boliche y que una cortina impide observar si la bola derriba algunos pines. Si desconoce el resultado de sus intentos, será muy difícil mejorar. Los errores se eliminan más rápido cuando los alumnos reciben retroalimentación acerca de sus éxitos o fracasos. Dicha retroalimentación puede recibirse de la tarea misma o bien de los formadores o los modelos de roles. Es importante que se proporcione la retroalimentación en forma inmediata a las acciones que provocan los resultados, de manera que los aprendices puedan relacionar sus acciones con los resultados. Así mismo, la retroalimentación debe ser precisa, pues se ha demostrado que, en ausencia de retroalimentación, los aprendices intentarán lograr más consistencia, aunque esto provoque que se equivoquen con más frecuencia. El siguiente cuadro muestra un modelo de evaluación de la capacitación.

Retención

Con el fin de utilizar la formación, ésta se debe retener lo suficiente para aplicarse en situaciones de trabajo reales. La cantidad de retención depende de: (1) qué tan bien se aprendió la tarea y repetirla incluso después de alcanzada la destreza mejora la retención; (2) el significado del material, el cual puede mejorarse al demostrar constantemente cómo se relaciona la formación con el trabajo de los alumnos, o al proporcionar estructuras organizadas; (3) la cantidad de interferencia, ya sea de conocimientos previos que contradigan la formación o de eventos subsecuentes que distraigan o debiliten la formación; (4) los motivos o las percepciones que pueden ocasionar que evitemos recordar aspectos desagradables.

LA MOTIVACIÓN

La motivación es una de las tareas administrativas más simples pero al mismo tiempo de las más complejas. Es simple porque las personas se sienten básicamente motivadas o impulsadas a comportarse en forma tal que se les produzca recompensas. Por lo tanto, motivar a alguien debe ser fácil: simplemente hay que encontrar lo que desea y colocarlo como una posible recompensa (incentivo). Sin embargo, es allí donde se presenta la complejidad de la motivación. Sucede que lo que una persona considera como una recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil. De todas formas, sin considerar las complejidades de la motivación, no hay duda que el desempeño es la base de la administración. Los gerentes logran que las personas hagan cosas. Por lo tanto, se debe aceptar la complejidad de la motivación como un hecho de la vida y analizar que es lo que se sabe con respecto a motivar a los empleados.

UN MODELO DE EXPECTATIVAS DEL PROCESO DE MOTIVACIÓN

Para motivar a las personas no es suficiente ofrecerles algo para satisfacer sus necesidades importantes.

La razón para esto es que a fin de que se sientas motivados, deberán estar también razonablemente convencidos de que tiene la capacidad para obtener la recompensa.

Víctor Vroom desarrolló una teoría de las expectativas para la motivación que toma en consideración las expectativas de éxito de la persona. Básicamente afirma que la motivación ocurrirá si suceden des cosas:

- Si la valencia o valor del resultado particular es muy elevado para la persona
- Si la persona siente que tiene oportunidades razonablemente buenas para lograr el trabajo y obtener el resultado

La teoría de Vroom tiene mucho sentido, y aunque no todas las investigaciones la sustentan, muchas si lo hacen.

En resumen, el modelo de expectativas de Vroom afirma que las personas están motivadas o impulsadas a comportarse en forma tal que sienten que les producirá recompensas. Sin embargo, en la motivación es más fácil hablar que hacer, ya que no hay dos personas que tengan las mismas necesidades.

¿QUÉ QUIEREN LAS PERSONAS?

Abraham Maslow y la jerarquía de las necesidades

Abraham Maslow afirma que el hombre tiene cinco categorías básicas de necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización. Señala que estas necesidades forman una jerarquía de necesidades o escalera y que cada una de ellas se activa solamente cuando la necesidad del nivel inmediato inferior está razonablemente satisfecha.

- Las necesidades fisiológicas. El nivel más bajo de la jerarquía de Maslow contiene las necesidades fisiológicas. Se trata de las necesidades más elementales

que todos tenemos; por ejemplo, la necesidad de alimentos, bebida, abrigo y descanso.

- Las necesidades de seguridad. Cuando se satisfacen razonablemente las necesidades fisiológicas, entonces se activan las necesidades de seguridad. Se convierten en las necesidades que la persona trata de satisfacer, las necesidades que lo motivan. Son necesidades de protección contra el peligro o la privación.
- Las necesidades sociales. Una vez que las necesidades fisiológicas y de seguridad de una persona están satisfechas, de acuerdo con Maslow ya no motivan la conducta. Ahora las necesidades sociales se convierten en los motivadores activos de la conducta, necesidades como las de afiliación, de dar y recibir afecto y de amistad.
- Las necesidades de estima. A continuación en la jerarquía están las necesidades de estima, que Douglas McGregor interpretó de la siguiente manera:
 - Las necesidades que se relacionan con la autoestima; necesidades de autoconfianza, de independencia, de logro de confianza, de conocimiento;
 - Las necesidades que se relacionan con la reputación de la persona; necesidades de status, de reconocimiento, de aprecio, del respeto ganado ante los compañeros.

Una de las grandes diferencias entre las necesidades de estima y las fisiológicas, de seguridad y sociales es que las primeras pocas veces quedan satisfechas. Por lo tanto, de acuerdo con Maslow, las personas tienen un apetito constante por un mayor logro, mayor conocimiento y más reconocimiento. Sin embargo, como las otras necesidades, las de estima solamente motivan el comportamiento una vez que las necesidades de nivel más bajo han quedado razonablemente satisfechas.

- Necesidades de autorrealización. Finalmente, existe una última necesidad, necesidad que solamente empieza a dominar el comportamiento de la persona una vez que las necesidades de nivel más bajo están razonablemente satisfechas. Esta es la necesidad de autorrealización o satisfacción, la necesidad que tenemos todos de convertirnos en la persona que creemos podemos llegar a ser.

Frederick Herzberg y la teoría de la motivación de los factores motivadores-higiénicos

Frederick Herzberg divide la jerarquía de Maslow en un nivel de necesidades inferior (fisiológico, seguridad, social) y uno superior (estima, autorrealización), y afirma que la mejor manera de motivar a alguien es ofrecer la satisfacción de las necesidades de nivel superior. Herzberg afirma que ofrecer a una persona un aumento o mejores condiciones de trabajo, no es la manera de motivarlo, ya que las necesidades de nivel bajo quedan satisfechas rápidamente, y una vez que están satisfechas, la única manera de motivarla es ofrecerle todavía más dinero o condiciones de trabajo aún mejores en un proceso interminable.

Según Herzberg, la manera correcta de motivar a alguien es estructurar el puesto en forma tal que la persona tenga una sensación de logro al realizarlo. Posteriormente, al desempeñar el puesto, la persona estará motivada a seguir tratando de satisfacer su infinito apetito por satisfacer necesidades de orden superior para elementos como el logro y el reconocimiento.

Higiénicos y motivadores. Con base en sus estudios, Herzberg cree que los factores (a los que llama factores de higiene) que pueden satisfacer las necesidades de nivel bajo son diferentes de aquellos (que conoce como motivadores) que pueden satisfacer las necesidades de nivel superior de la persona. Afirma que si los factores de higiene (como mejores condiciones de trabajo, salario y supervisión) son inadecuados, los empleados se sentirán insatisfechos. Sin embargo, y esto es extremadamente importante, añadir más de estos factores de higiene al puesto es una manera equivocada de tratar de motivar a alguien, ya que las necesidades de nivel inferior quedan satisfechas rápidamente, y una vez satisfechas, se tendrá que aumentar la oferta para motivar más a esa persona.

Por otra parte, de acuerdo con Herzberg, el contenido del puesto o factores motivadores (como las oportunidades de logro, reconocimiento, responsabilidad y empleos con más

retos) pueden motivar a los empleados. Eso se logra debido a que se apela a las necesidades de nivel superior de los empleados para obtener el logro y la autoestima. Se trata de necesidades que nunca quedan completamente satisfechas y por las que la mayoría de las personas tienen un apetito infinito.

El principal desafío que enfrenta la sociedad es el mejoramiento continuo de las organizaciones que la integran. La administración del talento humano existe para mejorar la contribución de las personas a las organizaciones. Para llevar a cabo su función, los departamentos de personal necesitan satisfacer objetivos múltiples que en ocasiones son conflictivos. Es necesario hacer frente a necesidades sociales, de la organización y personales. Estos objetivos se pueden lograr mediante actividades diversas de personal, enfocadas a mantener, utilizar, evaluar y conservar una fuerza laboral eficaz.

A lo largo de este proyecto, se establecieron algunos enfoques para la administración del talento humano. Entre estos aspectos fundamentales se cuentan:

- Enfoque del talento humano. El objetivo de esta disciplina es la administración del talento más importante para toda la sociedad: los hombres y las mujeres constituyen el elemento básico para que la organización pueda lograr sus objetivos. La eminente dignidad de la persona humana nunca debe perderse en el proceso de alcanzar los objetivos de una organización. Sólo mediante una cuidadosa atención a las necesidades humanas puede crecer y prosperar cualquier organización.

Enfoque administrativo. La administración adecuada del talento humano es la responsabilidad de todo gerente. El departamento de talento humano existe para apoyar y asesorar a la gerencia mediante sus recursos y conocimientos especializados. En último término, el desempeño y bienestar de cada trabajador son responsabilidad tanto de su supervisor inmediato como del departamento de talento humano.

Enfoque proactivo. La administración del talento humano puede incrementar su contribución a los empleados, a los gerentes y a la organización en general, mediante la

anticipación adecuada de los desafíos que enfrentará. Cuando sus esfuerzos solamente son reactivos, pueden agrandarse los problemas y es posible que se pierdan oportunidades.

Las acciones de las personas están siempre basadas en parte en sus suposiciones básicas, y es por eso que es tan importante desarrollar una filosofía general para la administración del talento humano. Los factores que influyen en la filosofía propia de la administración del talento humano incluyen las experiencias pasadas, la educación y los antecedentes: la filosofía de la alta administración, las suposiciones básicas que se tengan sobre las personas y la necesidad de motivar a los subordinados y mejorar el desempeño y la productividad en el trabajo.

Existen muchos tipos de pruebas de personal en uso, incluyendo las pruebas de inteligencia, las de capacidades físicas, las de rendimiento, las pruebas de aptitud, los inventarios de interés y las pruebas de personalidad.

Para que una prueba de selección sea útil, las calificaciones de la misma deberán estar relacionadas de manera predecible con el desempeño en el empleo; es necesario validar la prueba. Esto requiere cinco pasos: (1) análisis del puesto; (2) elegir las pruebas; (3) aplicar la prueba; (4) relacionar las calificaciones de la prueba con los criterios y (5) revalidar la prueba y hacer una validación cruzada.

En el presente proyecto se analizaron algunos principios del aprendizaje que deben entender todos los instructores. Las normas incluyen hacer que el material sea significativo, organizándolo en trozos significativos y que utilice términos familiares así como ayudas visuales; es necesario contemplar la posibilidad de transferencia en la capacitación, ofrezca retroalimentación, trate de motivar a la persona en entrenamiento e incluya práctica y repetición.

La capacitación en el puesto de trabajo es una metodología de capacitación técnica. Podría incluir el método de sustitución, la rotación en los puestos o asignaciones

especiales y comités. En cualquier caso, debe incluir cuatro pasos: preparación para el empleado, presentación de la operación, pruebas de desempeño y un seguimiento. Otros métodos de capacitación son, a saber, técnicas audiovisuales, pláticas y la instrucción con apoyo de computadoras.

Básicamente las personas están motivadas o se sienten impulsadas a comportarse de cierta manera que sienten les producirá recompensas. Por lo tanto, existen dos requerimientos básicos para motivar a alguien: (1) el incentivo o recompensa debe ser importante para la persona y (2) esa persona deberá sentir que probablemente el esfuerzo de su parte le producirá la recompensa. Esta es la esencia de la teoría de expectativas para la motivación de Vroom.

Abraham Maslow afirma que las necesidades de las personas pueden presentarse en una jerarquía. Cada necesidad sucesiva hacia arriba no surge hasta que la necesidad inmediatamente inferior está satisfecha. En orden ascendente en la jerarquía las cinco necesidades de Maslow son: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización.

Herzberg afirma que los factores del trabajo que coadyuvan a producir satisfacción y motivación en el puesto son separados y diferentes a los que producen insatisfacción en el mismo. Los que producen insatisfacción (si no están presentes) son los factores higiénicos. Incluyen factores "extrínsecos" como la supervisión, las condiciones de trabajo y el salario. Los factores que producen satisfacción y motivación (si están presentes) son los factores "intrínsecos" como el logro y el reto.

Motivar a alguien depende de lo que esa persona desea. A continuación se encuentran algunas cosas importantes que hay que tener en consideración sobre lo que las personas desean, sobre cuáles son sus necesidades: a) las personas tienen muchas necesidades diferentes, b) una necesidad satisfecha no es un motivador, c) las necesidades están estructuradas en una jerarquía de dos niveles, d) las necesidades difieren en cuanto a lo que las satisface, e) en un momento dado se activa más de una necesidad, f) el dinero

responde a varias necesidades diferentes y g) las personas también tienen una gran necesidad de recibir un trato equitativo.

La administración

“Se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio. En fin la administración consiste en darle forma, de manera consistente y constante a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirle para alcanzar sus metas, llamados Gerente, administradores etc.”

Gerente

Un Gerente es una persona responsable de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas. La medida de la eficiencia y la eficacia de un Gerente, es el grado en que determine y alcance los objetivos apropiados. Los Gerentes actúan mediante relaciones que son vías de dos sentidos; una de las partes está sujeta a la otra. Los gerentes actúan mediante relaciones que tienen repercusiones que involucran a otras personas, para bien o para mal.

Administradores

Son individuos en una organización que dirigen las actividades de otros. Estos también podrán tener algunas responsabilidades operativas. Se pueden dividir en dos grupos: Los operativos son personas que trabajan directamente en un puesto o actividad y no tienen responsabilidad de supervisar el trabajo de otros empleados.

Los administradores dirigen las actividades de otras gentes.

Los administradores convierten un conjunto de recursos humanos, materiales, técnicos, monetarios, de tiempo y espacio en una empresa útil y efectiva. Estos tienen la responsabilidad de realizar acciones que permitan que las personas hagan sus mejores aportaciones a los objetivos del grupo.

Los administradores se clasifican en:

Los administradores de primera línea por lo general lo llamamos supervisores.

Los de mandos medios pueden ostentar títulos como de jefe de departamentos o de oficina, líder del proyecto, jefe de unidad, gerente de distrito, decano, obispo o gerente divisional.

Los administradores por lo común ostentan títulos de vicepresidente, presidente, canciller, director administrativo, director general etc.

Importancia de la Administración

La administración es un órgano social específicamente encargado de hacer que los recursos sean productivos, refleja el espíritu esencial de la era moderna, es indispensable y esto explica porque una vez creada creció con tanta rapidez y tan poca oposición.

Las organizaciones y los individuos continuamente toman decisiones adaptativas con objeto de mantener en equilibrio dinámico con su medio. Para el proceso de toma de decisiones el flujo de información es esencial. Dicho proceso implica el conocimiento de pasado, estimaciones a futuro y la retroalimentación periódica relacionada con la actividad actual. La tarea de la administración es instrumentar este sistema de información-decisión para coordinar los esfuerzos y mantener n equilibrio dinámico.

Características de la Administración

1. Universalidad. El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el estado, en el ejército, en la empresa, en las instituciones educativas, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales. Se puede decir que La administración es universal porque esta se puede aplicar en todo tipo de organismo social y en todos los sistemas políticos existentes.

2. Su especificidad. Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador. La administración tiene características específicas que no nos permite confundirla con otra ciencia o técnica. La administración se auxilia de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico. es decir, no puede confundirse con otras disciplinas.

3. Su unidad temporal. Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.

4. Su unidad jerárquica. Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo.

5. Valor instrumental. La administración es un medio para alcanzar un fin, es decir, se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.
6. Amplitud de ejercicio. Se aplica en todos los niveles de un organismo formal, por ejemplo, presidentes, gerentes, supervisores, ama de casa etc.
7. Interdisciplinariedad. La administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo. Esta relacionada con matemáticas, estadística, derecho, economía, contabilidad, sociología, Psicología, filosofía, antropología, etc.
8. Flexibilidad. Los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de la empresa o grupo social.

Recursos

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos, recursos o insumos que conjugados armónicamente contribuyen a su funcionamiento adecuado, dichos recursos son:

Recursos Materiales:

Son los bienes tangibles con que cuenta la empresa para poder ofrecer sus servicios, tales como:

- a. Instalaciones: edificios, maquinaria, equipo, oficinas, terrenos, instrumentos, herramientas , etc. (empresa)

- b. Materia prima: materias auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados, etc. (producto)

Recursos Técnicos

Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos, Pueden ser:

- a. Sistemas de producción, de ventas, de finanzas, administrativos, etc.
- b. Fórmulas, patentes, marcas, etc.

Recursos Humanos

Estos recursos son indispensables para cualquier grupo social; ya que de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Los Recursos Humanos poseen las siguientes características:

- a. Posibilidad de desarrollo.
- b. Ideas, imaginación, creatividad, habilidades.
- c. Sentimientos
- d. Experiencias, conocimientos, etc.

Estas características los diferencian de los demás recursos, según la función que desempeñan y el nivel jerárquico en que se encuentren pueden ser: obreros, oficinistas, supervisores, técnicos, ejecutivos, directores, etc.

Recursos Financieros

Son los recursos monetarios propios y ajenos con los que cuenta la empresa, indispensables para su buen funcionamiento y desarrollo, pueden ser:

- a. Recursos financieros propios, se encuentran en: dinero en efectivo, aportaciones de los socios (acciones), utilidades, etc.
- b. Recursos financieros ajenos; están representados por: prestamos de acreedores y proveedores, créditos bancarios o privados y emisiones de valores, (bonos).

Talento Humano

Las viejas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un "sustituible" engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización. Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano. La pérdida de capital o de equipamiento posee como vías posibles de solución la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo, pero para la fuga del talento humanos estas vías de solución no son posibles de adoptar. Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el

elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Administración del Talento Humano.

DESEMPEÑO LABORAL

Son acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de su nivel de contribución a la empresa. De manera que las personas trabajan a fin de conseguir resultados que, según ellas satisfagan sus necesidades de existencia, relación y crecimiento. Una pequeña expansión de esta simple estructura puede ser utilizada para comprender el nivel de esfuerzo que una persona ejerce al desempeñar un trabajo; Por lo que, el nivel de desempeño de una persona está determinado, por el nivel de esfuerzo ejercido. A la vez el esfuerzo ejercido de una persona está en función de la motivación. Toda gerencia está comprometida en garantizar el rendimiento, el buen desempeño del recurso humano de la empresa, para ello debe estar atento de cómo se lleva a cabo la evaluación del desempeño en la organización donde labora, cuáles son los sistemas de control que garantizan el rendimiento, cómo se han establecido los índices de productividad, las funciones a desempeñar.

Definiciones; alcance, repercusiones

Definitivamente aquellas empresas que han establecido adecuadamente las funciones a desempeñar, se han preocupado por capacitar, desarrollar las habilidades de su recurso humano, le han prestado la colaboración necesaria para desempeñar bien sus tareas y reconocen sus rendimiento aseguran un buen clima organizacional y éxito para la organización .

Se ha tenido que aprender a fijar nuevas definiciones de lo que significa “desempeño” en una organización determinada. Es necesario diseñar nuevos índices de mediciones del desempeño. Se hace necesario redefinir el desempeño organizacional no solamente en términos financieros, de modo que tenga significado para las personas que dentro de

las organizaciones trabajan con el conocimiento y que represente un compromiso de su parte. Y, sin lugar a dudas esto no es un componente financiero, es una ganancia de “valor”.

Por su parte el rendimiento es sencillamente la proporción entre el producto o el resultado obtenido y los medios utilizados. Otra forma englobando todo se dice que el rendimiento es simplemente la medición de la productividad aplicada a recursos humanos o equipos. Un equipo de producción, ya sea en el área tecnológica o maquinaria en la planta de producción, anticuado o con desperfectos no puede dar el mismo rendimiento que un equipo actualizado y en buen estado de funcionamiento.

Por ejemplo un Individuo o una sociedad usando modelos desfasados o con desperfectos en las “líneas de pensamiento “lógicos y razonables” no pueden dar un rendimiento adecuado.

Hablando de productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento, ósea están casados estos términos y por ende su enfoque. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.

La productividad en las máquinas y equipos esta dada como parte de sus características técnicas. No así con el recurso humano o los trabajadores la formula es muy similar con la diferencia de los intangibles (personalidad, idiosincrasias, estado anímico, motivación, etc.). No obstante, podemos lograr una medición acertada si tomamos en consideración las variables intangibles. Por ende, logramos un diagnóstico o termómetro que nos permite ver las posibilidades, los riesgos, las necesidades, etc. Y, por defecto, “la cura”. Los componentes para un buen rendimiento son:

-Un buen ambiente externo -Motivación de la organización -Capacidad de la organización.

Considera que Rendimiento hace referencia al resultado deseado efectivamente obtenido por cada unidad que realiza la actividad, donde el término unidad puede referirse a un individuo, un equipo, un departamento o una sección de una organización.

El rendimiento y desempeño de los empleados de una organización tienen que ver con los conocimientos, destrezas, motivación, liderazgo, sentido de pertenencia y el reconocimiento sobre del trabajo realizado que permita contribuir con las metas empresariales. Asimismo la empresa por su parte, debe garantizar buenas condiciones de trabajo, donde las personas puedan ser medidas respecto a su desempeño laboral y saber cuando aplicar los correctivos adecuados.

Por esta razón la evaluación del desempeño, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados, la forma en que están desempeñando su trabajo y a elaborar planes de mejora. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los empleados cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas.

La evaluación el desempeño es de gran importancia para el desarrollo de la empresa al conocer puntos débiles y fuertes del personal, la calidad de cada uno de los empleados, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.

Permite determinar y comunicar la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora. Asimismo las evaluaciones a los empleados fomentan mejora de resultados. En este aspecto, se utiliza para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos o cargos y, proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.

El desarrollo del desempeño depende de múltiples factores, tales como los ambientales, los referidos a motivaciones intrínsecas y extrínsecas respecto del trabajo, los de la

capacidad de liderazgo adecuado por parte de los jefes, los de una comunicación adecuada, los de un sistema ordenado, práctico y funcional de organización de la fuerza de trabajo basado en el conocimiento claro de las fortalezas y debilidades de los trabajadores. Es justamente la comprensión y aplicación de la conjunción de éste conjunto de factores lo que proporcionará un sistema adecuado de desarrollo del desempeño de los individuos dentro de la organización.

MOTIVACION

Es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o, por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede provenir del ambiente (estimulo externo) o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo. En este último aspecto la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo. La cognición es aquello que las personas conocen de sí mismas y del ambiente que las rodea, el sistema cognitivo de cada persona implica a sus valores personales, que están influidos por su ambiente físico y social, por su estructura fisiológica, por sus necesidades y experiencias.

MOTIVACION LABORAL

Objetivos y metas: en el momento en que se plantea una necesidad se fija una meta a cumplir y se confecciona un camino para poder lograrla la meta y surge la fuerza (motivación) que ayuda a seguir por todo el camino hasta alcanzar la meta, pero este es el caso ideal en el que la meta se puede alcanzar con esfuerzo y sacrificio pero por lo general en la vida empresarial hay un gran abismo con respecto a estas aspiraciones, "Cuando los resultados no corresponden con nuestras expectativas, solo podemos renovarnos o reasignarnos" (Santos, 2004), según este autor en el momento en que llegamos al límite y no se logra conseguir el objetivo por más esfuerzo que se hizo, aquí es donde la personalidad del individuo resalta ya que tiene que adaptarse a las nuevas condiciones que se le imponen y para superarlas y lograr su meta este debe de cambiar ante sus obvias realidades y reinventarse así mismo ya que si no lo hace es muy

probable que no logre cumplir con sus necesidades de esta manera se cierra el ciclo de la motivación si no se logra obtener la meta se llega de nuevo a la personalidad y aquí tiene lugar el cambio; otra manera de cerrar el ciclo es en el momento en que cumplimos con la necesidad y en ese instante nuestra personalidad origina una nueva necesidad ya sea básica o personal.

En este apartado se plantean dos preguntas fundamentales:

- 1) ¿Qué es la motivación laboral?
- 2) ¿Qué estrategia se puede usar para motivar a los trabajadores?

Con la ayuda de los conocimientos adquiridos recientemente en este documento se tratará de dar una respuesta satisfactoria a ambas interrogantes.

Otro concepto de Motivación laboral

Se podría definir como los estímulos que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo, los estímulos pueden venir de cualquier parte no necesariamente deben de ser siempre de su trabajo sino que también pueden ser de su familia o amigos. Como ya se dio a conocer con anterioridad la motivación o la forma de reaccionar ante esta estará ligada directamente con la personalidad y el sistema de creencias que tenga la persona de allí la necesidad de que el jefe sea capaz de diferenciar entre una persona que al recibir estímulos es capaz de dar lo mejor de sí o ante situaciones adversas esta no se rendirá e incluso debería de saber que estímulo dar para cuando se esta en una situación difícil de la persona para que esta se sobreponga lo más rápido posible y no afecte su desempeño.

Estrategias a adoptar para motivar a los trabajadores

La estrategia que se planteará estará basada en la pirámide motivacional y en el ciclo de motivación que se enseñan en este documento en las páginas anteriores.

Estrategia a seguir:

- Identificar al sujeto que se necesita motivar.
- Estudiar sus hábitos y su conducta ante las demás personas y tratar de indagar con las personas allegadas a él como es en su vida familiar.
- Con el estudio de su conducta ya se puede dar un diagnóstico de cómo es su personalidad y se ven cuáles son sus necesidades al ver cómo se comporta en lo personal y con las demás personas, además de que se identifica en cuál de los niveles de la pirámide se encuentra el individuo en cuestión.
- Al tener ya caracterizado al sujeto se prosigue a elegir el estímulo adecuado para que mejore su rendimiento los estímulos pueden ser: aumento de salario, más vacaciones, prestaciones extras, regalos de la empresa, ayuda a su familia, cambio de turnos a uno menos pesado, mandarlo a capacitaciones, etc. Este estímulo debe de estudiarse muy bien en base al ciclo motivacional y la pirámide de motivación.
- Darle seguimiento al comportamiento de la persona para ver cómo esté respondiendo al estímulo y saber si es necesario cambiarlo o seguir adelante con él.

MOTIVACIONES

En cuanto a la clasificación que hace Herzberg indicando a los factores higiénicos como no satisfactorios, no estamos completamente de acuerdo; debido a que consideramos que tanto el salario, como la seguridad logran la satisfacción de las necesidades fisiológicas, (medios necesarios para obtener una digna condición de vida), que como bien las señalaba Maslow serían necesidades indispensables para poder adquirir un nivel jerárquico superior.

Teoría ERG: Esta es la teoría expuesta por Clayton Alderfer. Éste estaba de acuerdo con Maslow en cuanto a que la motivación de los trabajadores podía calificarse en una jerarquía de necesidades.

Es importante destacar que la teoría ERG difiere de la de Maslow en dos puntos:

En un primer punto Alderfer señala que las necesidades tienen tres categorías:

- Existenciales (las mencionadas por Maslow)
- De relación (relaciones interpersonales)
- De crecimiento (creatividad personal)

En segundo lugar menciona que cuando las necesidades superiores se ven frustradas, las necesidades inferiores volverán, a pesar de que ya estaban satisfechas.

Con respecto a esto no coincidía con Maslow, puesto que éste opinaba que al satisfacer la necesidad perdía su potencial para motivar una conducta. Además consideraba que las personas ascendían constantemente por la jerarquía de las necesidades, en cambio para Alderfer las personas subían y bajaban por la pirámide de las necesidades, de tiempo en tiempo y de circunstancia en circunstancia.

Teoría de las tres necesidades: John W. Atkinson propone en su teoría que las personas motivadas tienen tres impulsos:

- La necesidad del Logro
- La necesidad del Poder
- La necesidad de Afiliación

El equilibrio de estos impulsos varía de una persona a otra. Según las investigaciones de David C. McClelland la necesidad de logro tiene cierta relación con el grado de motivación que poseen las personas para ejecutar sus tareas laborales.

La necesidad de aplicación es aquella en la cual las personas buscan una estrecha asociación con los demás. La necesidad de poder se refiere al grado de control que la persona quiere tener sobre su situación. Esta de alguna manera guarda relación con la forma en que las personas manejan tanto el éxito como el fracaso. Pueden encontrarse a veces personas que temen al fracaso y junto con la erosión del poder particular, puede

resultar un motivador de suma importancia. En cambio, para otras personas, el temor al éxito puede ser un factor motivante. Como ejemplo podemos citar el caso de ciertas celebridades (músicos, actrices o deportistas) que cuando han alcanzado cierto grado de fama y fortuna se quejan de la intromisión en su vida, la cual disminuye de alguna manera su sensación de poder o control. Basándonos en lo leído podemos decir que cada una de las teorías anteriores muestran la satisfacción de algunas necesidades más importante que las personas han conseguido alcanzar a lo largo del tiempo. En ellas se destacan además, que las personas deciden cuál es su grado de satisfacción, comparando de manera conciente sus necesidades y circunstancias. También refleja la variación notable de una persona a otra, y en una misma persona, a través del tiempo.

A modo de ejemplo referido a la actualidad creemos importante destacar a los gerentes de Walt-Mart que aplican las diferentes teorías de las necesidades.

Teoría de la Equidad

El factor central para la motivación en el trabajo es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida. El término equidad se define como la porción que guarda los insumos laborales del individuo y las recompensas laborales. Según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben.

Teoría de la expectativa

En este caso David Nadler y Edward Lawler dieron cuatro hipótesis sobre la conducta en las organizaciones, en las cuales se basa el enfoque de las expectativas:

- La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y factores del ambiente.
- Las personas toman decisiones conscientes sobre su conducta en la organización.

- Las personas tienen diferentes necesidades, deseos y metas.
- Las personas optan por una conducta cualquiera con base en sus expectativas que dicha conducta conducirá a un resultado deseado. Éstos son base del modelo de las perspectivas, el cual consta de tres componentes:
 1. esperan ciertas consecuencias de su conducta.
 2. Las expectativas del desempeño-resultado: Las personas o poder para motivar, concreta, que varía de una persona a otra.
 3. Valencia: El resultado de una conducta tiene una valencia
 4. Las expectativas del esfuerzo-desempeño: Las expectativas de las personas en cuanto al grado de dificultad que entraña el buen desempeño afectará las decisiones sobre su conducta. Éstas eligen el grado de desempeño que les darán más posibilidades de obtener un resultado que sea valorado.

Vroom fue otro de los exponentes de esta teoría en la cual se reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Adopta una apariencia más realista que los enfoques simplistas de Maslow y Herzberg. Además concuerda con el concepto de armonía entre los objetivos y es coherente con el sistema de la administración por objetivos.

Es importante destacar además, que la fortaleza de esta teoría es también su debilidad. Al parecer es más ajustable a la vida real el supuesto de que las percepciones de valor varían de alguna manera entre un individuo y otro tanto en diferentes momentos como en diversos lugares. Coincide además con la idea de que los administradores deben diseñar las condiciones ideales para un mejor desempeño. Cabe destacar que a pesar de que la teoría expuesta por Vroom es muy difícil de aplicar en la práctica, es de suma importancia puesto que deja ver que la motivación es mucho más compleja que lo que Maslow y Herzberg suponían en sus enfoques.

Teoría del Reforzamiento

Es la llevada a cabo por el psicólogo B. F. Skinner. En esta se explica que los actos pasados de un individuo producen variaciones en los actos futuros mediante un proceso cíclico que puede expresarse así:

A modo de síntesis puede citarse lo siguiente con respecto a esta teoría:

"Enfoque ante la motivación que se basa en la **ley del efecto**, es decir, la idea de que la conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida, mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas tiende a no ser repetida."

Teoría de las Metas

Esta es la teoría expuesta por el psicólogo Edwin Locke, en la cual se establece que las personas se imponen metas con el fin de lograrlas. Para lograr la motivación de los trabajadores, éstos, deben poseer las habilidades necesarias para llegar a alcanzar sus metas.

Christopher Early y Christine Shalley describen cuatro fases para establecer metas:

- Establecer una norma que se alcanzará.
- Evaluar si se puede alcanzar la norma.
- Evaluar si la norma se ciñe a las metas personales.

La norma es aceptada, estableciéndose así la meta, y la conducta se dirige hacia la meta.

Ciclo Motivacional

En cuanto a la motivación, podríamos decir que tiene diversas etapas, las cuales forman parte del siguiente ciclo:

El ciclo anterior ilustra un círculo completo, en el cual se logra un equilibrio si las personas obtienen la satisfacción. La satisfacción con el trabajo refleja el grado de satisfacción de necesidades que se deriva del trabajo o se experimenta en él.

En el caso de que sea imposible la satisfacción de la necesidad, el ciclo motivacional quedaría ilustrado de la siguiente forma:

Esto provoca la frustración de la persona. Ahora bien podríamos mencionar a qué nos referimos con este concepto. Frustración es aquella que ocurre cuando la persona se mueve hacia una meta y se encuentra con algún obstáculo. La frustración puede llevarla tanto a actividades positivas, como constructivas o bien formas de comportamiento no constructivo, inclusive la agresión, retraimiento y resignación.

También puede ocurrir que la frustración aumente la energía que se dirige hacia la solución del problema, o puede suceder que ésta sea el origen de muchos progresos tecnológicos, científicos y culturales en la historia.

Esta frustración lleva al individuo a ciertas reacciones:

1. Desorganización del comportamiento
2. Agresividad
3. Reacciones emocionales
4. Alineación y apatía.

Diferencia entre Motivación y Satisfacción

Se puede definir a la motivación como el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. En cambio, la satisfacción esta referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo.

Podemos decir entonces que la motivación es anterior al resultado, puesto que esta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado.

Técnicas de la motivación

El siguiente cuadro menciona las diversas técnicas motivacionales que pueden emplear los administradores:

Influencia del grupo en la Motivación:

Las personas tratan de satisfacer al menos una parte de sus necesidades, colaborando con otros e un grupo. En él, cada miembro aporta algo y depende de otros para satisfacer sus aspiraciones.

Es frecuente que en este proceso la persona pierda algo de su personalidad individual y adquiera un complejo grupal, mientras que las necesidades personales pasan a ser parte de las aspiraciones del grupo.

Es importante señalar que el comportamiento individual es un concepto de suma importancia en la motivación. Tiene como características el trabajo en equipo y la dependencia de sus integrantes. Para que pueda influir en un grupo, el gerente no debe tratarlo como un conjunto de individuos separados, sino como un grupo en sí.

Cuando los gerentes quieran introducir un cambio lo más apropiado sería aplicar un procedimiento para establecer al necesidad del cambio ante varios miembros del grupo, y dejar que ellos de alguna manera, logren que el grupo acepte el cambio.

Es común que los integrantes de cualquier grupo, escuchen y den más importancia a lo que dice otro miembro del grupo que a las personas que sean ajenas a éste.

Cuando se trata de grupos se deben tener en cuenta ciertos requisitos básicos para lograr la motivación:

- Saber a quién poner en cierto grupo de trabajo
- Desplazar a un inadaptado
- Reconocer una mala situación grupal

Las diversas investigaciones realizadas han demostrado que la satisfacción de las aspiraciones se maximiza cuando las personas son libres para elegir su grupo de trabajo. De la misma forma, las satisfacciones laborales de cada integrante se acentúan en tales condiciones, tal vez se debe a que cada uno trabaja con empleados a los que estima, con quienes prefiere colaborar y los ajustes del comportamiento son relativamente pequeños.

Importancia del gerente en la Motivación:

Hay diversas cosas que un gerente puede realizar para fomentar la motivación de los trabajadores:

- Hacer interesante el trabajo: El gerente debe hacer un análisis minucioso de cuanto cargo tenga bajo su control. El gerente no debe olvidarse de una pregunta, la cual debe hacérsela constantemente: "¿Es posible enriquecer este cargo para hacerlo más interesante?". Hay un límite al desempeño satisfactorio que puede esperarse de personas ocupadas en tareas muy rutinarias. Es muy común que nos encontremos frente a personas que al ejecutar constantemente la misma simple operación sin cesar, desemboque rápidamente en la apatía y el aburrimiento de éstas.
- Relacionar las recompensas con el rendimiento: Hay muchas razones por las cuales los gerentes tienden a ser reacios para vincular las recompensas con el rendimiento. Primero y principal, es mucho más fácil acordar a todos un mismo aumento de sueldo. Este enfoque suele implicar menos trájín y además requiere poca justificación. La segunda razón podría estar ligada a los convenios sindicales, los cuales suelen estipular, que a igual trabajo debe pagarse igual salario. Suele ocurrir en otros casos que la política de la organización determina que los aumentos de salarios responden a ciertos lineamientos, no vinculables con el rendimiento. Sin embargo, aún en estos casos, suele haber recompensas aparte del sueldo que pueden

ser vinculadas con el rendimiento. Éstas podrían incluir la asignación a tareas preferidas o algún tipo de reconocimiento formal.

- Proporcionar recompensas que sean valoradas: Muy pocos gerentes se detienen alguna vez a pensar qué tipo de retribuciones son más apreciadas por el personal. Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa que podrían ser realmente apreciadas por el personal. Vale destacar a modo de ejemplo al empleado a quien se le asigna para trabajar en determinado proyecto o se le confía una nueva máquina o herramienta; seguramente éste valoraría mucho este tipo de recompensa. Como síntesis podría decirse que lo más importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el subordinado.
- Tratar a los empleados como personas: Es de suma importancia que los trabajadores sean tratados del mismo modo, ya que en el mundo de hoy tan impersonal, hay una creciente tendencia a tratar a los empleados como si fueran cifras en las computadoras. Este es un concepto erróneo puesto que en lo personal creemos que a casi todas las personas les gusta ser tratadas como individuos.
- Alentar la participación y la colaboración: Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, creemos que sigue habiendo supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores.
- Ofrecer retroalimentación (feed-back) precisa y oportuna: A nadie le gusta permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño. De hecho un juicio de rendimiento negativo puede ser preferible a ninguno. En esta situación, una persona sabrá lo que debe hacer para mejorar. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.

Enfoque de sistemas y contingencias de la motivación:

El no considerar estas variables trae como consecuencia el fracaso, después de haber sido aplicado un motivador o grupo de motivadores.

- Dependencia de la motivación respecto del ambiente organizacional: Los deseos e impulsos de los individuos se pueden ver afectados de acuerdo al ambiente organizacional en el cual trabajan, provocando este la inhibición o incentivación de las motivaciones.
- Motivación, liderazgo y administración: La motivación va a depender e influir de los estilos de liderazgo y la practica administrativa; respondiendo estos a las motivaciones de las personas para diseñar condiciones en las cuales el personal se desenvuelva sin inconveniente.

CAPACITACION

Se entiende por capacitación el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral. Esta definición comprende los procesos de formación, entendidos como aquellos que tienen por objeto específico desarrollar y fortalecer una ética del servicio público basada en los principios que rigen la función administrativa

La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que

se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

¿QUE ES LA SELECCIÓN?

Tradicionalmente en, la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubre el puesto adecuado.

Pero, ¿que significa adecuado?. Para contestar, esta pregunta cabría considerar las diferencias individuales o sea, tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto. Esto nos lleva a determinar el marco de referencia; es decir, la organización en que se realice la selección de personal, la cual es, pues, la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio y asimismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de organización.

Como paso previo a la selección técnica de personal, resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales departamentales, seccionales, etc., de la misma. Esto implica, entre otras cosas, la valoración de los recursos existentes y la plantación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos, y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad .

La comparación entre dichas necesidades y el inventario de recursos humanos, permite precisar que se están seleccionando personal para una organización y no para una tarea o puesto específicos, y también que ese proceso tiene lugar en un momento del desarrollo de la personalidad del individuo y de la dinámica de una organización. Este es un punto que no siempre se tiene en cuenta. Es frecuente encontrar en la práctica que la selección se efectúa teniendo en mente un puesto específico y perdiendo de vista a

toda la organización. Independientemente de la validez de la aseveración inmediata anterior, se precisa la respuesta a las interrogantes que a continuación se plantean y que permitirán definir los criterios de selección de personal para una organización en particular:

- Aquel nivel se va a seleccionar?(Ejecutivos, empleados, obreros)
- Que requisitos que exige cada puesto para su desempeño eficiente?
- Que posibilidades de desarrollo y promoción puede ofrecerse a los candidatos?
- Cuáles son las políticas y limitaciones contractuales?
- Cuáles son las posibilidades de sueldo y prestaciones de la organización en relación al mercado de trabajo (zona, potencia, ramo industrial similar)
- Hay suficientes candidatos o va a limitarse a colocarlos en la mejor forma posible?
- Se están seleccionando a los más aptos o descartando a los menos útiles?
- Se busca al mejor individuo o la homogeneización del grupo de trabajo? , etc.

Basándose en las consideraciones anteriores, puede afirmarse que con frecuencia se hace más hincapié en la técnica que en la capacidad profesional que requiere la selección de personal, la cual sólo es factible con un entrenamiento y supervisión adecuados que aseguren que se están satisfaciendo las necesidades presentes y futuras de lo más valioso que tiene la organización: sus recursos humanos.

Habiendo aclarado que el sistema técnico de selección de personal va a estar matizado por la situación y características particulares de la organización de que se trate, así como de los recursos disponibles, se hace una exposición general de dicho proceso.

PRINCIPIOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Es de primordial importancia, antes de describir el proceso, enfatizar tres principios fundamentales:

COLOCACION

Como ya se indicó anteriormente, es muy común estos teniendo en cuenta solamente un puesto en particular; pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades como actitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización. Así pues, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales que se mencionara en más adelante, es necesario descubrir otras habilidades, Las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.

ORIENTACIÓN

Tradicionalmente se ha considerado a la organización como un sistema aislado de su medio. Por tanto, si un candidato no era aceptado, simplemente se rechazaba; pero no hay que olvidar que la al organización se encuentra dentro de un sistema económico, social, cultural, político, etc., y que por ello cumplirá con sus objetivos sociales si ayuda a resolver los problemas del país. Es necesario considerar la labor del seleccionador ya no como limitada por las fronteras de la organización, sino en un sentido más amplio y teniendo como marco de referencia los problemas de su ocupación y desempleo en el país. Entonces, en caso de que no sea posible aceptar a un candidato es importante orientar lo; es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo, o así el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada, etc. en resumen, si los candidatos han dado su tiempo y esfuerzo a la organización a fin de que está decidida si pueden se el miembros de ella, en este último caso lo menos que puede hacer para corresponder es proporcionar esta orientación.

Sin embargo, en la práctica sucede frecuentemente lo contrario. Es muy común y que si el candidato no es considerado adecuado, sencillamente se le mienta y se le diga que su solicitud será estudiada y que después se le avisara el resultado. La verdad es que se le rechazó y simplemente se deja al tiempo que resuelva el problema: que el candidato encuentre otro empleo. La razón primordial de esta postura parece ser que sí se dice a los candidatos que no han sido aceptados, frecuentemente desean conocer las razones de esa decisión; es decir, desean juzgar el trabajo de los propios seleccionadores, lo cual puede molestar a éstos. Quiera desde luego, a la propia habilidad del seleccionador, realizada esta orientación para que sea adecuada, sin menoscabar los principios éticos necesarios.

ÉTICA PROFESIONAL

Parece que muchos seleccionadores no se han dado cuenta cabal de las enormes implicaciones éticas y humanas de su trabajo, a juzgar por la proliferación de oficinas de selección que no cumplen los más elementales principios técnicos de esa función. Es imprescindible insistir en que el proceso de selección implica una serie de decisiones. Ahora bien, esas decisiones pueden afectar a la vida futura del candidato. Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades; para el cual tiene más capacidad de la necesaria, etc., son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y que, por tanto, pueden minar su salud mental y la de su familia y afectar negativamente la organización. Es imprescindible, pues, que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente, la vida de otras personas. Es esta una gravísima responsabilidad.

ELEMENTOS DE LA SELECCIÓN TÉCNICA

Para cumplir con esa pesada responsabilidad es necesario, entonces, que las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico. Las corazonadas, las intuiciones y la buena voluntad no

pueden suplir a los instrumentos científicos para que el seleccionador cumpla con su responsabilidad profesional y humana.

VACANTE

El proceso se inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición literal es: puesto que no tiene titular. Para efectos de este ensayo, se entiende como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando. Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y, solo en caso de no ser posible, se solicitara que se cubra.

ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS

Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis y evaluación de puestos, que se trataron en capítulos anteriores, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele. En caso de no existir dicho análisis y evaluación, deberá procederse a su elaboración para poder precisar que se necesita y cuanto se pagará.

Pudiera decirse que una vacante es una pieza faltante de una maquina. Si no se tiene idea de la forma de la refacción ni de sus funciones, es imposible llenar el hueco. Siguiendo metáfora, el análisis de puestos y su evaluación nos dice la forma de la pieza que falta y su valor.

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

El siguiente paso consiste en la localización, en el inventario de recursos humanos, de las personas que, prestando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos, lo cual permitirá proporcionar los elementos que conocen la organización, y de los cuales se conocen la actuación que han tenido en el tiempo que tienen que prestar sus servicios.

Esto disminuirá el periodo de entretenimiento y, lo más importante, contribuirá a mantener alta la moral del personal que ya trabaje en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO

De no existir dentro del inventario del candidato deseado, sacudida a la cartera de candidatos que se encuentran en espera de una oportunidad y, al no localizarlo tampoco, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento, entendiendo por tales los medios de que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

La fuente de abastecimiento más cercana es la propia organización y se refiere a las amistades, parientes o familiares del propio personal. Las ventajas que reporta esta fuente de reclutamiento, llamada interna, se manifiesta en la integración del personal de no ingreso; sin embargo, algunos expertos consideran que son mayores sus desventajas por las fricciones y conflictos que surgen con el personal cuando no es aceptado el candidato o cuando, ya en el desempeño de sus labores, disminuye la objetividad de los familiares en los casos en que se sanciona a sus parientes, se les niega a un ascenso, etc. Existen también las llamadas fuentes externas de reclutamiento, como es el caso de las agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, etc. En un país como México, con grandes problemas de subempleo y con grandes carencias de personal altamente cualificado, es importancia capital prestar atención a las fuentes de reclutamiento.

Será determinante en la efectividad del reclutamiento la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades. Esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas de entrenamiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada. No sé de desconocer que el reclutamiento implica un costo que no siempre se justifica por la magnitud de la organización y la rotación del personal que ésta tiene.

SOLICITUD DE EMPLEO

Localizó a los candidatos, el ambiente en que sean recibidos, así como la manera en que sean tratados, contribuirá en alto grado a mejorar la impresión que se fomente la organización. El espacio asignado a la oficina de reclutamiento y selección deberá proporcionar las facilidades adecuadas a fin de que resulte funcional y reduzca al mínimo las incomodidades que surjan ante la presencia de numerosos candidatos.

Es aconsejable una sala de espera confortable, iluminada y suficientemente ventilada, así como cubículos privados que permitan las condiciones ambientales necesarias para la realización de las diferentes etapas del proceso de selección.

Al localizar el área de reclutamiento y selección, es importante que sea accesible a los solicitantes y evite que estos transiten en las áreas de trabajo.

Determinada el área donde serán recibidos los candidatos, se procede a llenar la solicitud de empleo que abarcara básicamente datos personales como: nombre, edad, sexo, estado civil, etc.; Datos familiares; experiencia ocupacional; puesto y sueldo deseado; disponibilidad para iniciar labores; planes a corto y largo plazo, etc. Las solicitudes de empleo deberán estar diseñadas de acuerdo con el nivel al cual se están aplicando. Es deseable tener tres formas diferentes: para nivel de ejecutivos, nivel de empleados y nivel de obreros.

De no ser posible esto, resulta aconsejable la elaboración de una forma de solicitud sencilla, accesible a obreros y empleados, misma que pueden complementarse con un currículum Vitae para ejecutivos.

Se determina si el candidato reúne a los requisitos mínimos de escolaridad, edad, etc., en un caso afirmativo se procede a una entrevista.

ENTREVISTA INICIAL O PRELIMINAR

Es entrevista pretende detectar que manera gruesa y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., con objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; debe informarse también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que el decida si interesa seguir adelante con el proceso.

Si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa. Antes de tratarla, vamos a un detenemos un poco en lo referente la entrevista.

Definición de entrevista

En sentido estricto se puede decir que entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones. En la administración de recursos humanos se encuentran con mayor frecuencia la de selección, de ajuste, de confrontación, de resolución de problemas, de despido, etc.

Cada entrevista en particular tiene un objeto específico, el cual debe estar predeterminado para poder precisar el procedimiento a seguir, la información previa requerida, el ambiente en el que se realizara y su duración.

Entrevista de selección

Si la entrevista es una conversación y tiene un objetivo, habrá de considerarse que eso implica una interrelación de 2 individuos, entrevistado y entrevistador, que van a ejercer una acción recíproca; y aún que es uno de los medios más antiguos para llegar a la información del solicitante, sigue representando a la fecha un instrumento clave en el proceso de selección, lo cual implica el conocimiento de diversas técnicas a utilizar en la misma, dependiendo de las características del entrevistado y del nivel a que se están seleccionando.

Paralelamente, el entrevistador quiere, como profesional que es, un adiestramiento y supervisión incluye el conocimiento de sí mismo, que va a contribuir en la objetividad, al valorar la información recibida, disminuyendo los prejuicios y la contaminación por limitaciones, que le son propias al entrevistador.

Platería del entrevistador es preparar el ambiente en que se realizara la entrevista y el cual puede considerarse, dependiendo esto de las reacciones del entrevistado que pretende conocer. En dicho ambiente se incluye la actitud del entrevistador desde el momento en que recibe el solicitante. Una actitud informal, práctica, relajada, facilita la actitud positiva del solicitante; mientras que una actitud agresiva, formal, reservada, puede ser deseable en otras circunstancias; lo importante es precisar qué clase de elecciones desea provocar el entrevistador y cuáles son las que realmente está generando.

Fases la entrevista

RAPPORT

Este término significa concordancia, simpatía; es una etapa del entrevista que tiene como propósito de el solicitante y aunque en sentido estricto el rapport deber reinar

durante todo esta, un trato cordial ayuda a establecer lo, preguntas que no pongan intención al candidato, interés de escucharle y, por lo contrario, lo dificulta al sarcasmo, la ironía, las interrupciones, etc. En la entrevista de empleo, puede ayudar a establecer el hecho de que el entrevistador explique antes las características de la organización, sus prestaciones, en el horario, un propósito en otras palabras, es romper el hielo.

Frecuentemente este acercamiento inicial no se realiza en el terreno verbal, sino más bien a través de actitudes: mostrándose cordial y amistoso, en virtud de que el candidato habitualmente es una persona a la que no se conoce. Tal vez el escritorio es una barrera; es mejor emplear sillones de sala y confortables.

CIMA

Dicha etapa se refiere la realización de la entrevista propiamente ya través de ella van explorar esas áreas que se comenzaron de manera general y que sirven también para la elaboración de la solicitud.

CIERRE

5 o 10 minutos antes de dar por terminada la entrevista, se anuncia el final de la misma, dando oportunidad al solicitante para que haga las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma y, finalmente, se le dé a conocer cuál es el siguiente paso a realizar si el candidato no es aceptable, se le deberá orientar; lo cual implica un conocimiento, por parte del entrevistador, del mercado de trabajo, para lograr que su interlocutor y obtenga un beneficio personal; que siempre que "la entrevista vale la pena" y que el no ser aceptado no implica derrota sino, por el contrario, un estímulo para buscar un empleo que le permita el aprovechamiento más adecuado de sus recursos.

Informe de la entrevista

El resultado y conclusiones de la entrevista, en relación al objetivo de la misma, debe ser redactados inmediatamente después de concluida, con objeto de no omitir ninguna información que distorsionen resultado logrado. El informe de ser claro, concreto e inteligible para quien posteriormente tenga necesidad de consultarlo. En algunas organizaciones están ya señalado los puntos que de contener de información en una forma diseñada al efecto.

La tarea del entrevistador no termina con la redacción del informe. es aconsejable que para sí mismo realice una crítica sobre la entrevista realizada, que conteste preguntas como las siguientes:

- 1.- obtuvo información necesaria antes de la entrevista?
- 2.-pude establecer el rapport?
- 3.- Alcance el objetivo?
- 4.- La entrevista se realizó de acuerdo con lo planeado?
- 5.- Logré darle seguridad al entrevistado?
- 6.- Conseguí el acercamiento requerido?
- 7.- Me mostré tranquilo y sin presiones?
- 8.- Presione al entrevistado cuando fue necesario?
- 9.- El entrevistado estima que valió la pena de entrevista?

PRUEBAS PSICOLÓGICAS

En esa etapa del proceso técnico de selección se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad de relación con requerimientos del puesto de las posibilidades de futuro desarrollo.

Las características que debe reunir un test y los diversos criterios utilizados en su clasificación; por tanto y para no romper la hilación, el lector deberá consultarlo posteriormente; debemos agregar aquí únicamente tiene la misma manera que se menciona su contribución adecuada en el proceso de selección, por desgracia existe paralelamente un desconocimiento de las mismas, básicamente porque se han denominado test o pruebas psicológicas algunas formas cuando de hecho no tienen esas características, en virtud de no reunir los requerimientos del método de investigación psicológica o bien porque teniendo esa categoría existen, entre otras situaciones, las siguientes:

- a) desconocimiento de lo que se puede valorar y lo que se pretende valorar, instrumentos sin adaptación previa a nuestra idiosincrasia;
- b) falta de preparación profesional de quien los aplica, y
- c) presencia de personas con poca ética existen en todas las actividades que adjudican a las pruebas poderes que están lejos de poseer.

PRUEBAS DE TRABAJO

El examen médico de admisión reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad y, siendo un poco más extenso, afecta a los aspectos de desarrollo de dicha organización, con repercusiones al desarrollo y progreso de un país.

Todos estos argumentos han servido como puede legal, económico y social, para establecer una serie de reglamentos y políticas que tienden a proteger al aspirante cuando ingresa un trabajo, al grupo laboral que está en funciones y, en última instancia, a evitar el desperdicio humano por ubicar al candidato en trabajos que por su naturaleza física y no desempeñará eficazmente al no satisfacer los requerimientos que necesitan determinadas actividades.

ESTUDIO SOCIOECONÓMICO

La investigación socioeconómica de cubrir tres áreas:

- a) proporcionar una información de la actividad social familiar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influían directamente en el rendimiento del trabajo.
- b) Conocer lo más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.
- c) Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

De manera general de las áreas que se exploran son:

- Antecedentes personales; estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses, etcétera.
- Antecedentes familiares: nombre, estudio y ocupación padres, de los hermanos, de la esposa, de los hijos; e integración familiar (proviene de un hogar desavenido o bien integrado?), etcétera.
- Antecedentes laborales: puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento, etcétera.
- Situación económica: presupuesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades, ingresos, etcétera.

DECISIÓN FINAL

Con información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto, se presenta al jefe inmediato y, de ser necesario, al jefe departamento o gerente de área, para su consideración y decisión final. Es recomendable en que la decisión final corresponde al jefe u jefes inmediatos del futuro empleado, por ser el directo responsable de trabajo del futuro subordinado; al departamento de selección de personal corresponde un papel asesor en dicha decisión final. En casos especiales, resulta pertinente reunir a los candidatos entre los cuales va a

recaer la decisión final, para que en una prueba de situación se valora su habilidad para interrelacionarse, su reacción ante la presión, su manejo de problemas emocionales, etcétera, facilitando la toma de la decisión y ayudando a los candidatos que no se acepten, a percibir directamente los motivos de la decisión adversa para la vacante en particular.

De no ser aconsejable por necesaria la prueba situacional colonos "finalistas", deberá comunicarse el resultado de la decisión, procediéndose a la contratación del seleccionado, al registro de los candidatos que deberán ser considerados para futuras vacantes y a los que por cualquier circunstancia no tengan ninguna posibilidad futura.

En ambos casos, como en fases anteriores en las que por cualquier circunstancia se interrumpe el proceso de selección es un función social y obligación profesional orientarnos para el mejor aprovechamiento de sus recursos, para lo cual les menester tener un conocimiento actualizado sobre el mercado de trabajo de la zona, de la competencia o de ramas industriales similares.

CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional también se puede dar por un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Este ambiente debe ser agradable, debe ofrecer seguridad, a través del control y/o vigilancia.

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Características del clima organizacional

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional.

Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

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

1. Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. Responsabilidad (empowerment)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares

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

8. Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

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

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

1. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
3. Actitudes hacia el contenido del puesto
4. Actitudes hacia la supervisión
5. Actitudes hacia las recompensas financieras
6. Actitudes hacia las condiciones de trabajo
7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo

DO: Diagnostico Organizacional

La lista siguiente muestra algunos de los resultados que se pueden esperar de las diferentes intervenciones del DO:

1. **Retroalimentación.** Eso se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional - datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.

2. **Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales.** A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas. Aquí se supone que la conciencia de que "éste es el nuevo juego de pelota", o de que "ahora estamos jugando con una nueva serie de reglas", es una causa de cambio en la conducta individual. Además, la conciencia de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio. Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus normas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades intergrupo de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas sociotécnicos.

3. **Incremento en la interacción y la comunicación.** La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Por ejemplo, Homans sugiere que la creciente interacción es conducente a un incremento en los sentimientos positivos. Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una "visión de túnel" o de "autismo", según Murphy. La creciente comunicación contrarresta esta tendencia. La creciente comunicación, permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y

compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del DO. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.

4. **Confrontación.** El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos intergrupo, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

5. **Educación.** Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar a) el conocimiento y los conceptos, b) las creencias y actitudes anticuadas, c) las habilidades. En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conducta humana y social, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada. La educación es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.

6. **Participación.** Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y objetivos.

EVALUACION

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

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

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

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

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Este proceso administrativo formado por 4 funciones fundamentales, planeación, organización, ejecución y control. Constituyen el proceso de la administración. Una expresión sumaria de estas funciones fundamentales de la administración es:

La planeación para determinar los objetivos en los cursos de acción que van a seguirse.

La organización para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y reconocer las relaciones necesarias.

La ejecución por los miembros del grupo para que lleven a cabo las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo.

El control de las actividades para que se conformen con los planes.

ORGANIZACIÓN

Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común. Es un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros, y así generar el medio que permite la acción de una empresa. La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Entendemos por estructuras organizacionales como los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado. Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación), además “debe reflejar la situación de la organización – por ejemplo, su edad, tamaño, tipo de sistema de producción el grado en que su entorno es complejo y dinámico, etc. La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

Elementos de la organización: (requerimientos)

- Los objetivos deben ser verificables, precisos y realizables. Para que sean precisos deben ser cuantitativos y para ser verificables deben ser cualitativos.
- Tiene que haber una clara definición de los deberes, derechos y actividad de cada persona.
- Se tiene que fijar el área de autoridad de cada persona, lo que cada uno debe hacer para alcanzar las metas.
- Saber cómo y dónde obtener la información necesaria para cada actividad. Cada persona debe saber donde conseguir la información y le debe ser facilitada.

La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos. Desde un punto de vista mas amplio, comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella) dando lugar a la estructura real de la organización.

Kast y Rosenzweig consideran a la estructura como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización. Sin embargo, la estructura de un sistema social no es visible de la misma manera que en un sistema biológico o mecánico. No puede ser vista pero se infiere de las operaciones reales y el comportamiento de la organización.

Estructura Formal

Está conformada por las partes que integran a la organización y las relaciones que las vinculan, incluyendo las funciones, actividades, relaciones de autoridad y de dependencia, responsabilidades, objetivos, manuales y procedimientos, descripciones de puestos de trabajo, asignación de recursos, y todo aquello que está previamente definido de alguna manera. Puede tener forma escrita y pública o no, pero siempre se refiere a procesos, tareas y comunicaciones que habrán de tener lugar entre sus miembros. Por lo tanto, un plan, un programa, un presupuesto, un instructivo, las interrelaciones previstas entre el personal, forman parte de la estructura formal.

Es habitual que se considere equivocadamente a un organigrama como la estructura de una organización, pero en realidad, si bien muestra la distribución de actividades, relaciones de dependencia, líneas de comunicación previstas, asignación de responsabilidades, etc., no es más que un modelo de representación simplificado de la estructura organizacional formal. No obstante es de gran utilidad para lograr una rápida visualización de algunos aspectos formales sumamente importantes.

Suele compararse a la estructura formal con el esqueleto de los animales, entendiendo por estructura, a la anatomía de una organización que proporciona y contiene las áreas con las que debe funcionar. Por lo tanto, del mismo modo que la anatomía de un organismo vivo, la estructura de la organización actúa como un marco. Esta idea está centrada en la diferenciación de áreas, de puestos de trabajo, la formulación de normas y procedimientos y las relaciones de autoridad. En este contexto, la estructura, con una definición bastante clara, regula, acota o reduce la incertidumbre con respecto al comportamiento real de los empleados. La comparación con el esqueleto animal se basa en el hecho de proporcionar el fundamento básico alrededor del cual se relacionan y funcionan varias partes o unidades y de proporcionar relaciones y restricciones establecidas y conocidas entre los miembros de una organización.

El esqueleto es sostén o soporte, pero los órganos de un animal cumplen funciones indispensables para mantener al organismo vivo. Esto sería el equivalente a los procesos productivos o administrativos. Ante cambios en las situaciones internas o ambientales tanto un animal, como las organizaciones adaptan su estructura y funcionamiento para sobrevivir, o para aprovechar coyunturas favorables. Para que una administración sea eficiente requiere que su estructura esté equilibrada internamente y adaptada al ambiente para lograr objetivos, facilitando la realización de las operaciones conducentes a ello.

Estructura Informal

Es la que se conforma a partir de las relaciones entre las personas que comparten uno o varios procesos de trabajos dentro de la organización. En este sentido, la estructura informal comprende aspectos referidos, o que tienen que ver, con valores, intereses, sentimientos, afectos, liderazgo y toda la gama de relaciones humanas que no pueden ser determinadas previamente. Simplemente son producto de la interacción humana y del juego de personalidades, grupos, etc. Lo informal está caracterizado por una actividad colectiva que no está orientada específicamente hacia los objetivos, pero que es necesaria para alcanzarlos. La suma de la estructura formal y la informal da como resultado la estructura total, que es la real.

ORGANIGRAMAS Y TIPOS DE ORGANIGRAMAS

Concepto de Organigrama:

El organigrama se define como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación.

A continuación mencionamos otras definiciones:

Terri:

Un organigrama es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones, sus relaciones, los

canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva.

Melinkoff:

Señala que la finalidad de un organigrama se fundamenta en la condición de reflejar hasta donde sea posible la organización con sus verdaderas implicaciones y relaciones, además de sus estratos jerárquicos.

Cuando las líneas son verticales indican que existe una autoridad formal de los niveles jerárquicos superiores a los inferiores. Cuando se desplazan en sentido horizontal señalan que existe especialización y correlación. Cuando las líneas verticales caen directamente sobre la parte media del recuadro, indican "mando sobre" Cuando la línea horizontal está colocada lateralmente indica una relación de apoyo (la cual está colocada al lado de la unidad principal)

Objeto del Organigrama

El organigrama consiste en hojas o cartulinas en las que se muestran gráficamente las funciones departamentos o posiciones de la organización y cómo están relacionados, mostrando el nombre del puesto y en ocasiones de quien lo ocupa. Las unidades individuales suelen aparecer dentro de casillas que están conectadas unas a otras mediante líneas llenas, las cuales indican la cadena de mando y los canales oficiales de comunicación.

Finalidad del Organigrama

Un organigrama es el instrumento que proporciona la representación gráfica de los aspectos fundamentales de una organización, y permite entender un esquema general, así como el grado de diferenciación e integración funcional de los elementos que lo componen.

En un organigrama se localiza el tipo de unidades que conforma la estructura de una organización, sus relaciones, las características de la dependencia o entidad y sus funciones básicas, entre otras. De donde se infiere que los organigramas:

- Constituyen una fuente autorizada de consulta con fines de información.
- Indican la relación de jerarquía que guardan entre sí los principales órganos que integran una dependencia o entidad.
- Facilitan al personal el conocimiento de su ubicación y relaciones dentro de la organización.
- Ayudan a descubrir posibles dispersiones, lagunas, duplicidad de funciones, múltiples relaciones de dependencia y de niveles y tramos insuficientes o excesivos de supervisión y control.
- Representa las diferentes unidades que constituyen la compañía con sus respectivos niveles jerárquicos.
- Refleja los diversos tipos de trabajo, especializados o no, que se realizan en la empresa debidamente asignados por área de responsabilidad o función.
- Muestra una representación de la división de trabajo, indicando:
 - Los cargos existentes en la compañía.
 - Como estos cargos se agrupan en unidades administrativas.
 - Como la autoridad se le asigna a los mismos.

Funciones:

Para la ciencia de la administración:

Sirve de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la empresa al reflejar la estructura organizativa y sus características gráficas y actualizaciones.

Para el área de organización y sistema:

Sirve para reflejar la estructura así como velar por su permanente revisión y actualización (en las empresas pequeñas y medianas, generalmente la unidad de personal asume esta función), la cual se da a conocer a toda la compañía a través de los manuales de organización.

Para el área de administración de personal:

El analista de personal requiere de este instrumento para los estudios de descripción y análisis de cargos, los planes de administración de sueldos y salarios y en general como elemento de apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal.

Y en forma general sirve para:

Descubrir y eliminar defectos o fallas de organización.

Comunicar la estructura organizativa.

Reflejar los cambios organizativos.

Ventajas de los Organigramas

El uso de los organigramas ofrece varias ventajas precisas entre las que sobresalen las siguientes:

Obliga a sus autores aclarar sus ideas (Leener, 1959)

Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción.

Muestra quién depende de quién.

Indica alguna de las peculiaridades importantes de la estructura de una compañía, sus puntos fuertes y débiles.

Sirve como historia de los cambios, instrumentos de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía.

Son apropiados para lograr que los principios de la organización operen (Melinkoff, 1990)

Indica a los administradores y al personal nuevo la forma como se integran a la Organización.

Desventajas de los organigramas

No obstante las múltiples ventajas que ofrece el uso de los organigramas, al usarlos no se deben pasar por alto sus principales defectos que son:

Ellos muestran solamente las relaciones formales de autoridad dejando por fuera muchas relaciones informales significativas y las relaciones de información.

No señalan el grado de autoridad disponible a distintos niveles, aunque sería posible construirlo con líneas de diferentes intensidades para indicar diferentes grados de

ESTRUCTURA LINEAL

Esta forma de organización se conoce también como simple y se caracteriza por que es utilizada por pequeñas empresas que se dedican a generar uno o pocos productos en un campo específico del mercado. Es frecuente que en las empresas que utilizan este tipo de organización, el dueño y el gerente son uno y el mismo. Debido a su forma, ésta es rápida, flexible, de mantenimiento de bajo costo y su contabilidad es clara; además la relación entre superiores y subordinados es cercana y la toma de decisiones se hace ágil. De igual manera presenta desventajas como el hecho de la especialización, “se dificulta encontrar a un buen gerente puesto que se requiere un conocimiento general de la empresa, y se le dedica muy poco tiempo a la planeación, la investigación y el control”

ESTRUCTURA MATRICIAL

Esta estructura consiste en la agrupación de los recursos humanos y materiales que son asignados de forma temporal a los diferentes proyectos que se realizan, se crean así, equipos con integrantes de varias áreas de la organización con un objetivo en común: El Proyecto, dejando de existir con la conclusión del mismo. Los empleados dentro de la matriz poseen dos jefes; un jefe de función: quien es la cabeza de la función, es decir, al cual se le informa acerca de los asuntos relacionados con aspectos funcionales; y el jefe de Proyectos que es el responsable de los proyectos individuales, todos los empleados que trabajan en un equipo de proyectos se llaman gerentes de subproyectos y son

responsables de manejar la coordinación y comunicación entre las funciones y proyectos.

ESTRUCTURA POR DEPARTAMENTALIZACIÓN

Esta estructura consiste, como su nombre lo indica, en crear departamentos dentro de una organización; esta creación por lo general se basa en las funciones de trabajo desempeñadas, el producto o servicio ofrecido, el comprador o cliente objetivo, el territorio geográfico cubierto y el proceso utilizado para convertir insumos en productos.

FUNCIONAL

Una compañía que está organizada funcionalmente, separa el trabajo sobre la base de pasos, procesos o actividades que se llevan a cabo para obtener un determinado resultado final.

ESTRUCTURA CIRCULAR

Son aquellas donde los niveles de autoridad son representados en círculos concéntricos, formados; por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima de la empresa, y en su alrededor círculos que constituyen un nivel de organización.

En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con las líneas que representa los canales de autoridad y responsabilidad.

ESTRUCTURA HÍBRIDA

Esta estructura, reúne algunas de las características importantes de las estructuras anteriormente vistas, la estructura de una organización puede ser de enfoque múltiple, ya que utiliza al mismo tiempo criterios de productos y función o producto y geografía.

Este tipo de estructuración es utilizada mayormente cuando las empresas crecen y tienen varios productos o mercados, es característico que las funciones principales para cada producto o mercado se descentralicen y se organicen en unidades específicas., además algunas funciones también se centralizan y localizan en oficinas centrales cuya función es relativamente estable y requiere economías de escala y especialización profunda. Cuando se combinan características de las estructuras funcionales y divisionales, las organizaciones pueden aprovechar las fortalezas de cada una y evitar alguna de sus debilidades.

ESTRUCTURAS MONOFUNCIONALES

Se caracteriza por la concentración de la autoridad en una persona ó grupo de personas que son, en la mayoría de los casos, fundadores de la empresa, que se ocupan de la totalidad de las decisiones y funcionamiento de la estructura Organizacional; en el siguiente organigrama se observa gráficamente esta clase de estructura.

ESTRUCTURA JERÁRQUICA.

También conocida como departamentalización funcional, es la más difundida y utilizada ya que representa a la organización estructural. Esta estructura, se podía llamar tradicional ya que predomina en la mayor parte de las organizaciones tanto privadas como públicas, se fundamenta en los principios de la teoría clásica

ESTRUCTURA DESCENTRALIZADA.

Este modelo es una evolución y una variación del modelo jerárquico y funcional que se describió en el inciso anterior, entre sus características propias se encuentra la toma de decisiones confiada a una pluralidad de divisiones autónomas en base a líneas de productos y/o territorios, quedando las decisiones estratégicas a los altos niveles y las

decisiones tácticas a las divisiones autónomas, se incrementan los órganos de asesoría para los altos niveles.

ESTRUCTURAS NO PIRAMIDALES

Son estructuras surgidas de las limitaciones de las estructuras piramidales ante los retos de organización de los grandes organismos, estas estructuras están basadas en matrices las cuales se forman con las líneas verticales de la autoridad y la línea horizontal de la responsabilidad sobre un proyecto específico, en la intersección de las líneas se da una contribución o apoyo de carácter funcional, ya que, por ejemplo el gerente de finanzas apoya, en esa área de especialidad al responsable de un determinado proyecto, en cual conserva la autoridad sobre todo el proceso. Por esta razón son también conocidos como: matriciales, por equipos ó por proyectos.

2.4 HIPÓTESIS

La estructura organizacional mejora el desempeño laboral del Almacén de Pintura Hugo Verdezoto de la ciudad de Ambato.

2.5 VARIABLES

2.5.1 VARIABLE INDEPENDIENTE (Causa, Antecedente)

X= Estructura Organizacional

2.5.2 VARIABLE DEPENDIENTE (Efecto, Consecuente)

Y= Desempeño **Laboral**

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE

Para el presente proyecto de investigación se escogerá el enfoque cualitativo, debido a que se estará en relación directa con el problema objeto de estudio, a más de ello mediante su solución se buscara contribuir en el cambio y eficiente desempeño laboral de los empleados de empresa, logrando así que durante el proceso investigativo cualquier cambio o mejora sea realizable y aplicable.

3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

Para recolectar la información requerida para el proceso investigativo se optara por aplicar dos modalidades de investigación:

Modalidad bibliográfica o documental, ya que se analizaran libros, revistas, resúmenes, tesis, fuentes primarias y secundarias de investigación buscando variedad de criterios y

opiniones de diferentes autores referentes al tema objeto de estudio y de esta manera lograr resultados más certeros y aplicables.

Modalidad de campo. La mejor forma para recolectar la información requerida en el proceso investigativo será mediante el contacto directo del investigador con el problema objeto de estudio para lo cual se utilizarán técnicas como la observación del desempeño de los empleados, encuestas y entrevistas a los empleados para determinar el nivel de conocimiento que poseen respecto a sus obligaciones y actividades.

3.3 TIPO DE ESTUDIO

En el desarrollo de la investigación se aplicaran los siguientes tipos de investigación:
Investigación Correlacional.

Se utilizara este tipo de investigación debido a que nos ayudara a determinar y establecer las características del problema a investigar mediante la aplicación de la estadística inferencia; permitiendo verificar el grado de relación que existe entre las variables independiente y dependiente y en el caso de haber algún tipo de cambio, poder detectarlo a tiempo y aplicarlo a las dos variables.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población motivo de estudio estará constituida por:

POBLACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Clientes Internos	5	100%
Clientes Externos	35	100%

3.5 TÉCNICA E INSTRUMENTO

Para la ejecución de la presente investigación utilizaremos las siguientes técnicas de investigación con su respectivo instrumento de recolección de información:

La técnica a utilizar en la toma de datos será la encuesta, utilizando como instrumento el cuestionario.

Del mismo modo la presente investigación será sustentada con la técnica bibliográfica ya que se revisa libros, revistas, folletos, Internet.

3.6 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Para llevar a cabo la recolección de la información requerida en el proceso investigativo, se utilizaran las siguientes técnicas e instrumentos:

3.6.1 VARIABLE INDEPENDIENTE

Estructura Organizacional

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMES O PREGUNTAS	TECNICA E INSTRUMENTOS
<p>Estructura Organizacional Entendemos por estructuras organizacionales como los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.</p>	<p>Patrón de diseño</p> <p>Organizar</p> <p>Metas</p> <p>Objetivos</p>	<p>Modelo organizacional</p> <p>Estructurar</p> <p>Limites</p> <p>Logros</p>	<p>¿Cree usted que la carencia de un modelo organizacional afecta el desempeño de los trabajadores?</p> <p>¿Es necesario estructurar la empresa especificando cada cargo y función?</p> <p>¿Cree usted que la empresa posee objetivos y metas bien definidos?</p> <p>¿Cree usted que la empresa ha logrado crecer en el último año?</p>	<p>ENCUESTA Y CUESTIONARIO A LOS TRABAJADORES</p>

3.6.2 VARIABLE DEPENDIENTE

Desempeño Laboral

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMES O PREGUNTAS	TECNICA E INSTRUMENTOS
<p>DESEMPEÑO LABORAL</p> <p>Son acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de su nivel de contribución a la empresa.</p>	<p>Comportamiento</p> <p>Relevante</p> <p>Medibles</p> <p>Contribución</p>	<p>Acciones</p> <p>Influencia</p> <p>Verificación</p> <p>Desempeño</p>	<p>¿Se han tomado acciones para medir el desempeño de los trabajadores?</p> <p>¿Es necesario aplicar estrategias motivacionales para mejorar el desempeño de los trabajadores?</p> <p>¿Se ha verificado si cada empleado ejerce la función que le corresponde dentro de la empresa?</p> <p>¿Qué influencia puede tener la carencia de experiencia en un determinado cargo o función?</p>	<p>ENCUESTA Y CUESTIONARIO A LOS TRABAJADORES</p>

3.7 PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Para qué?	Para lograr los objetivos propuestos en la presente investigación
2. ¿A qué personas o sujetos?	Empleados de la empresa
3. ¿Sobre qué aspectos?	Sobre la necesidad de una estructura organizacional par mejorar el desempeño laboral
4. ¿Quién?	Investigador: Sandra Martínez
5. ¿Cuándo?	Enero - Marzo 2010
6. ¿Lugar de recolección de la información?	Almacén de Pintura Hugo Verdezoto
7. ¿Cuántas veces?	6 encuestados
8. ¿Qué técnica de recolección?	Encuesta
9. ¿Con qué?	Cuestionario
10. ¿En qué situación?	Es favorable ya que el Gerente y directivos colaboran y aceptan con la investigación

3.8 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para el proceso y análisis de la información se aplicara la Estadística Descriptiva.

Después de que la información sea recolectada revisada y analizada se procederá a la codificación, que consistirá en asignar un número para cada una de las alternativas de pregunta que se realizará a través de la encuesta, de esta manera la tabulación de los datos resultara menos complicada y rápida.

Mediante la tabulación de la información que será obtenida sobre el problema objeto de estudio, se determinara su frecuencia e impacto en las variables. La tabulación se la realizará de forma computarizada mediante la utilización de programas específicos.

Después de que la información sea recolectada y tabulada es de suma importancia el análisis de los resultados el cual dependerá del grado de complejidad de la hipótesis y de acuerdo a como se haya elaborado el proyecto de investigación.

Se elegirá la estadística inferencial para resumir los datos, utilizando como estadígrafo el porcentaje.

Una vez que se hayan tabulado los datos se procederá a realizar su representación grafica mediante la utilización de pasteles para su mejor entendimiento y fácil interpretación.

Se deberá realizar la interpretación de los resultados para de esta manera determinar su magnitud y significado, los cuales deberán ser descritos, estudiados por separado y se analizara su relación con la hipótesis para poder rechazarla o aceptarla. Es importante presentar una síntesis de los resultados para su fácil entendimiento.

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Una vez recolectados los datos a través del procedimiento anteriormente descrito, se tabuló los resultados de cada una de las preguntas establecidas en la encuesta obteniendo la siguiente información:

Clientes Internos

Pregunta No. 1

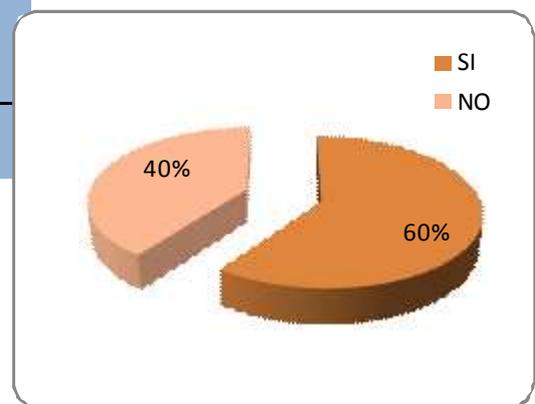
¿Cree usted que la carencia de un modelo organizacional afecta el desempeño de los trabajadores?

TABLA No. 1

ALTERNATIVAS	F	%
SI	3	60,0
NO	2	40,0
TOTAL	5	100,0

FUENTE: ALMACÉN DE PINTURA HUGO VERDEZOTO
ELABORADO POR:Sandra Martínez

GRAFICO No. 1



Análisis e interpretación de datos.

Según los resultados obtenidos de las encuestas realizadas el 60% de los encuestados considera que la carencia de un modelo organizacional afecta el desempeño de los trabajadores mientras que el 40% cree lo contrario, hay que tomar en cuenta que toda organización requiere un patrón de diseño para organizar la empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr los objetivos deseados. Para seleccionar una modelo organizacional adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar el modelo organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades.

Pregunta No. 2

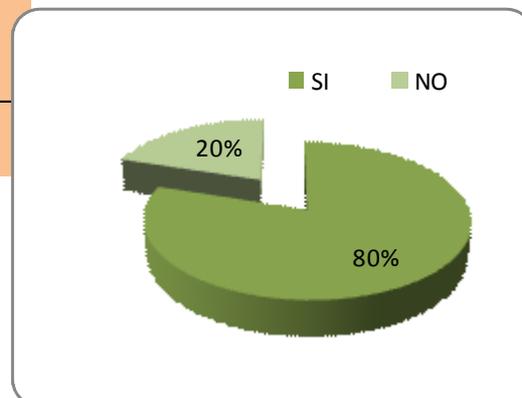
¿Es necesario estructurar la empresa especificando cada cargo y función?

TABLA No. 2

ALTERNATIVAS	F	%
SI	4	80,0
NO	1	20,0
TOTAL	5	100,0

FUENTE: ALMACÉN DE PINTURA HUGO VERDEZOTO
ELABORADO POR: Sandra Martínez

GRAFICO No. 2



Análisis e interpretación de datos.

Según los resultados obtenidos de las encuestas realizadas el 80% de los encuestados considera que es necesario especificar cada cargo y función dentro de la empresa mientras que el 20% no lo cree necesario, hay que tomar en cuenta que toda organización requiere de una estructura bien definida en donde cada trabajador conozca y desempeñe el cargo que le corresponda, realice actividades de acuerdo a sus conocimientos y experiencia para que haya un mejor desempeño y organización.

Pregunta No. 3

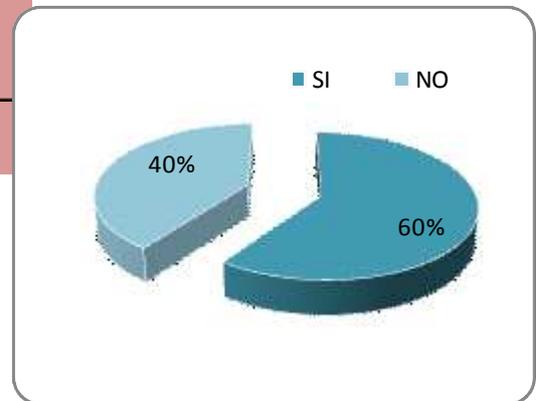
¿Cree usted que la empresa posee objetivos y metas bien definidos?

TABLA No. 3

ALTERNATIVAS	F	%
SI	3	60,0
NO	2	40,0
TOTAL	5	100,0

FUENTE: ALMACÉN DE PINTURA HUGO VERDEZOTO
ELABORADO POR: Sandra Martínez

GRAFICO No. 3



Análisis e interpretación de datos.

Según los resultados obtenidos de las encuestas realizadas el 60% de los encuestados cree que la empresa posee objetivos y metas bien definidos y el 40% cree que no, es importante que los trabajadores estén al tanto de que es lo que la empresa quiere lograr, de esta manera trabajaran por un objetivo en común y su desempeño será acorde a sus expectativas y logros, el involucrarlos en el desarrollo de la organización los hará sentirse parte de ella y trabajaran mejor.

Pregunta No. 4

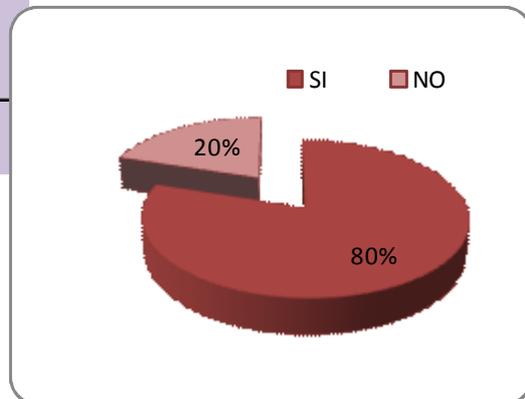
¿Cree usted que la empresa ha logrado crecer en el último año?

TABLA No. 4

ALTERNATIVAS	F	%
SI	4	80,0
NO	1	20,0
TOTAL	5	100,0

FUENTE: ALMACÉN DE PINTURA HUGO VERDEZOTO
ELABORADO POR: Sandra Martínez

GRAFICO No. 4



Análisis e interpretación de datos.

Según los resultados obtenidos de las encuestas realizadas el 80% de los encuestados cree que la empresa ha crecido el último año y el 20% cree que no, la organización posee una buena clientela que ha conservado por años y ofrece productos que satisfacen las necesidades de sus clientes, aunque habría un mayor desarrollo si sus empleados están mejor organizados y desempeñan el cargo que les corresponde.

Pregunta No. 5

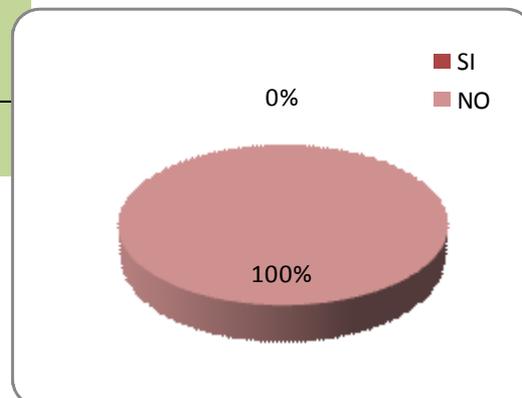
¿Se han tomado acciones para medir el desempeño de los trabajadores?

TABLA No. 5

ALTERNATIVAS	F	%
SI	0	0,0
NO	5	100,0
TOTAL	5	100,0

FUENTE: ALMACÉN DE PINTURA HUGO VERDEZOTO
ELABORADO POR: Sandra Martínez

GRAFICO No. 5



Análisis e interpretación de datos.

Según los resultados obtenidos de las encuestas realizadas el 100% de los encuestados indica que en la empresa nunca se ha llevado a cabo ningún tipo de procedimiento que evalúe el desempeño de los trabajadores, muchas organizaciones consideran necesario medir el nivel de conocimientos y preparación de los trabajadores para determinar si su desempeño es el más óptimo y para corregir las deficiencias que se puedan detectar con la finalidad de mejorar los procesos y obtener resultados más eficientes.

Pregunta No. 6

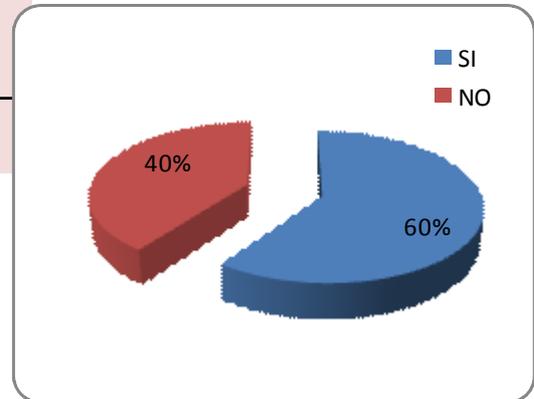
¿Es necesario aplicar estrategias motivacionales para mejorar el desempeño de los trabajadores?

TABLA No. 6

ALTERNATIVAS	F	%
SI	3	60,0
NO	2	40,0
TOTAL	5	100,0

FUENTE: ALMACÉN DE PINTURA HUGO VERDEZOTO
ELABORADO POR: Sandra Martínez

GRAFICO No. 6



Análisis e interpretación de datos.

Según los resultados obtenidos de las encuestas realizadas el 60% de los encuestados cree necesario motivar a los trabajadores para lograr un mejor desempeño mientras que el 40% cree que no es necesario, cuando se presentan en la organización los estímulos adecuados para guiar al personal a desempeñarse mejor en su actividades laborales esto influirá para que trabajen por alcanzar los objetivos de la empresa y en parte para crecer profesionalmente y como personas, un personal motivado trabaja para su organización y por su desarrollo.

Pregunta No. 7

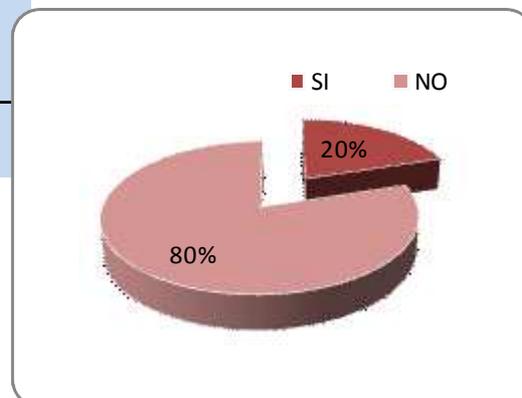
¿Se ha verificado si cada empleado ejerce la función que le corresponde dentro de la empresa?

TABLA No. 7

ALTERNATIVAS	F	%
SI	1	20,0
NO	4	80,0
TOTAL	5	100,0

FUENTE: ALMACÉN DE PINTURA HUGO VERDEZOTO
ELABORADO POR: Sandra Martínez

GRAFICO No. 7



Análisis e interpretación de datos.

Según los resultados obtenidos de las encuestas realizadas el 80% de los encuestados indica que no se ha llevado a cabo ningún control en donde se determine si los trabajadores desempeñan la función que les corresponde dentro de la empresa, mientras que un 20% indique que si se ha verificado, cada trabajador debe desempeñar una función específica y acorde a sus conocimientos para que su desempeño sea el correcto y su rendimiento sea el esperado, el sobrecargar de funciones a los trabajadores o rotarlos constantemente para que realicen actividades que desconocen podría ocasionar un bajo rendimiento y por ende retrasar el logro de los objetivos planteados por la empresa.

Pregunta No. 8

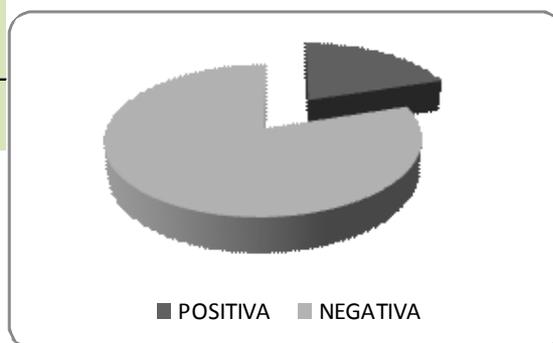
¿Qué influencia puede tener la carencia de experiencia en un determinado cargo o función?

TABLA No. 8

ALTERNATIVAS	F	%
POSITIVA	1	20,0
NEGATIVA	4	80,0
TOTAL	5	100,0

FUENTE: ALMACÉN DE PINTURA HUGO VERDEZOTO
ELABORADO POR: Sandra Martínez

GRAFICO No. 8



Análisis e interpretación de datos.

Según los resultados obtenidos de las encuestas realizadas el 80% de los encuestados considera que realizar una actividad o ejercer un cargo en el cual se carece de experiencia provocaría resultados negativos, deficientes, pérdida de tiempo y retraso en los logros de la organización, mientras que el 20% cree positivo aprender actividades nuevas, adquirir mayor experiencia, descubrir habilidades escondidas.

El buscar cambios y mejoras para la organización puede acarrear resultados positivos o negativos, es importante planificar cualquier acción y prever posibles contratiempos para poder darles la atención debida, lo que se quiere es desarrollarse y mejorar y para ello el riesgo no tiene que ser un impedimento.

Pregunta No. 9

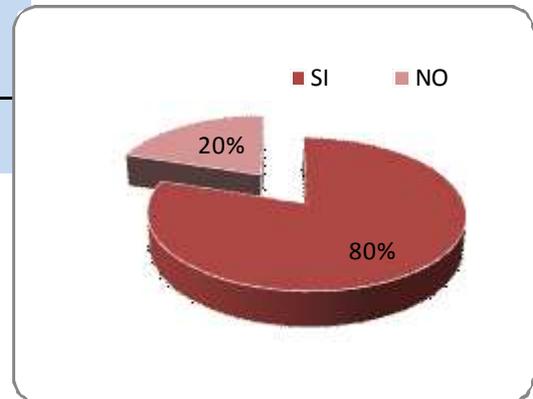
¿Los trabajadores de la empresa cuentan con el espacio y recursos necesarios para realizar su trabajo?

TABLA No. 9

ALTERNATIVAS	F	%
SI	4	80,0
NO	1	20,0
TOTAL	5	100,0

FUENTE: ALMACÉN DE PINTURA HUGO VERDEZOTO
ELABORADO POR: Sandra Martínez

GRAFICO No. 9



Análisis e interpretación de datos.

Según los resultados obtenidos de las encuestas realizadas el 80% de los encuestados indican que cuentan con el espacio físico y recursos necesarios para realizar su trabajo en la empresa, mientras que el 20% considera que no, el dotar a los trabajadores de un espacio físico adecuado, seguro e higiénico, con todas las herramientas y recursos que requiere para realizar su trabajo es una obligación por parte de los empresarios, de ello depende incluso el estado de ánimo y la facilidad para poder trabajar sin complicaciones, de esta manera se logran resultados eficientes y a tiempo.

Pregunta No. 10

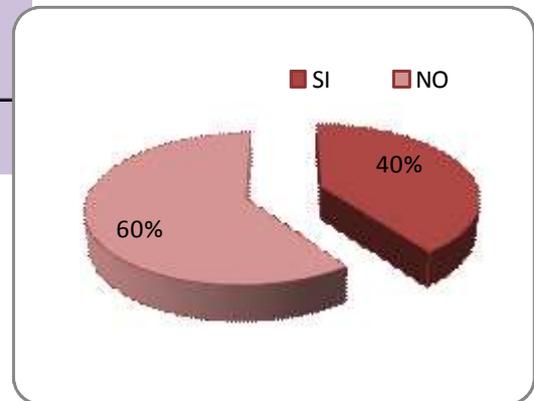
¿Se ha realizado algún tipo de capacitación en la empresa?

TABLA No. 10

ALTERNATIVAS	F	%
SI	2	40,0
NO	3	60,0
TOTAL	5	100,0

FUENTE: ALMACÉN DE PINTURA HUGO VERDEZOTO
ELABORADO POR: Sandra Martínez

GRAFICO No. 10



Análisis e interpretación de datos.

Según los resultados obtenidos de las encuestas realizadas el 60% de los encuestados indica que en la empresa no se han llevado a cabo capacitaciones a los trabajadores, el 40% indica que si han recibido capacitación, la capacitación esta dirigida a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión de empresa, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral.

Clientes Externos

Pregunta No.1

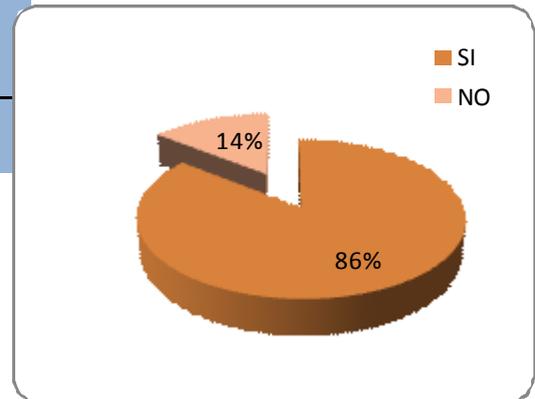
¿Cree usted que la carencia de un modelo organizacional afecta el desempeño de los trabajadores?

TABLA No. 11

ALTERNATIVAS	F	%
SI	30	85,7
NO	5	14,3
TOTAL	35	100,0

FUENTE: ALMACÉN DE PINTURA HUGO VERDEZOTO
ELABORADO POR:Sandra Martínez

GRAFICO No. 11



Análisis e interpretación de datos.

Según los resultados obtenidos de las encuestas realizadas el 85.7% de los encuestados considera que la carencia de un modelo organizacional afecta el desempeño de los trabajadores mientras que el 14.3% cree lo contrario, hay que tomar en cuenta que toda organización requiere un patrón de diseño para organizar la empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr los objetivos deseados. Para seleccionar una modelo organizacional adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar el modelo organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades.

Pregunta No.2

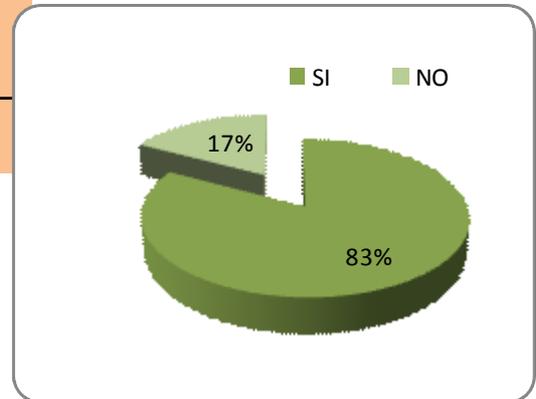
¿Es necesario estructurar la empresa especificando cada cargo y función?

TABLA No. 12

ALTERNATIVAS	F	%
SI	29	82,9
NO	6	17,1
TOTAL	35	100,0

FUENTE: ALMACÉN DE PINTURA HUGO VERDEZOTO
ELABORADO POR: Sandra Martínez

GRAFICO No. 12



Análisis e interpretación de datos.

Según los resultados obtenidos de las encuestas realizadas el 82.9% de los encuestados considera que es necesario especificar cada cargo y función dentro de la empresa mientras que el 17.1% no lo cree necesario, hay que tomar en cuenta que toda organización requiere de una estructura bien definida en donde cada trabajador conozca y desempeñe el cargo que le corresponda, realice actividades de acuerdo a sus conocimientos y experiencia para que haya un mejor desempeño y organización.

Pregunta No.3

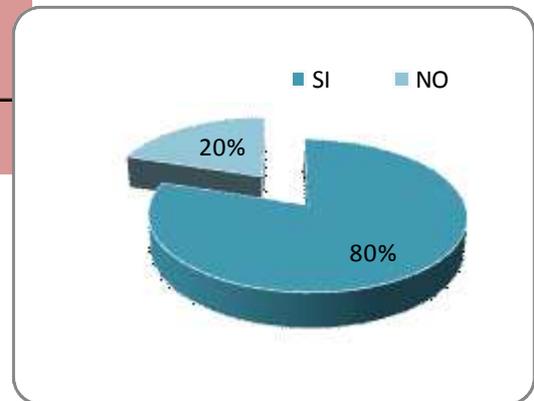
¿Cree usted que la empresa posee objetivos y metas bien definidos?

TABLA No. 13

ALTERNATIVAS	F	%
SI	28	80,0
NO	7	20,0
TOTAL	35	100,0

FUENTE: ALMACÉN DE PINTURA HUGO VERDEZOTO
ELABORADO POR: Sandra Martínez

GRAFICO No. 13



Análisis e interpretación de datos.

Según los resultados obtenidos de las encuestas realizadas el 80% de los encuestados cree que la empresa posee objetivos y metas bien definidos y el 20% cree que no, es importante que los trabajadores estén al tanto de que es lo que la empresa quiere lograr, de esta manera trabajarán por un objetivo en común y su desempeño será acorde a sus expectativas y logros, el involucrarlos en el desarrollo de la organización los hará sentirse parte de ella y trabajarán mejor.

Pregunta No. 4

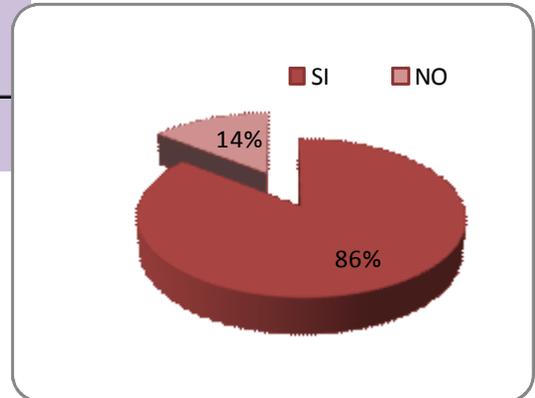
¿Cree usted que la empresa ha logrado crecer en el último año?

TABLA No. 14

ALTERNATIVAS	F	%
SI	30	85,7
NO	5	14,3
TOTAL	35	100,0

FUENTE: ALMACÉN DE PINTURA HUGO VERDEZOTO
ELABORADO POR: Sandra Martínez

GRAFICO No. 14



Análisis e interpretación de datos.

Según los resultados obtenidos de las encuestas realizadas el 85.7% de los encuestados cree que la empresa ha crecido el último año y el 14.3% cree que no, la organización posee una buena clientela que ha conservado por años y ofrece productos que satisfacen las necesidades de sus clientes, aunque habría un mayor desarrollo si sus empleados están mejor organizados y desempeñan el cargo que les corresponde.

Pregunta No. 5

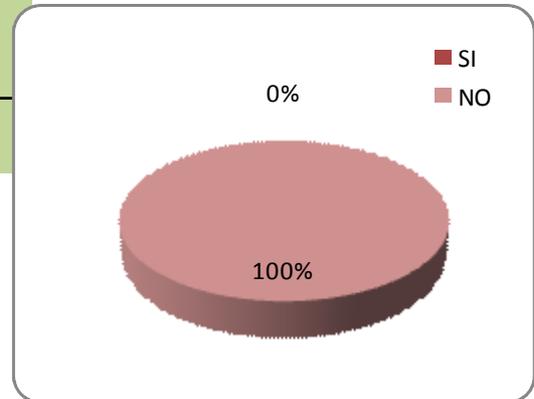
¿Se han tomado acciones para medir el desempeño de los trabajadores?

TABLA No. 15

ALTERNATIVAS	F	%
SI	0	0,0
NO	35	100,0
TOTAL	35	100,0

FUENTE: ALMACÉN DE PINTURA HUGO VERDEZOTO
ELABORADO POR: Sandra Martínez

GRAFICO No. 15



Análisis e interpretación de datos.

Según los resultados obtenidos de las encuestas realizadas el 100% de los encuestados indica que en la empresa nunca se ha llevado a cabo ningún tipo de procedimiento que evalúe el desempeño de los trabajadores, muchas organizaciones consideran necesario medir el nivel de conocimientos y preparación de los trabajadores para determinar si su desempeño es el más óptimo y para corregir las deficiencias que se puedan detectar con la finalidad de mejorar los procesos y obtener resultados más eficientes.

Pregunta No.6

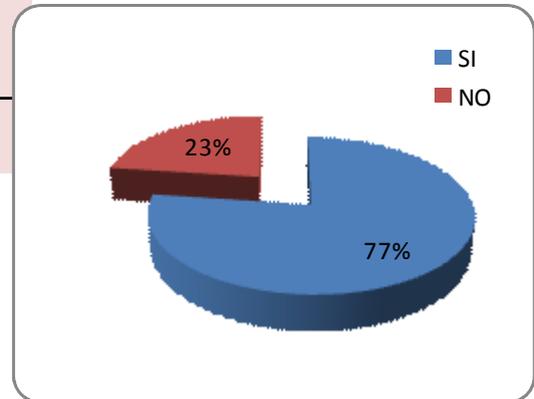
¿Es necesario aplicar estrategias motivacionales para mejorar el desempeño de los trabajadores?

TABLA No. 16

ALTERNATIVAS	F	%
SI	27	77,1
NO	8	22,9
TOTAL	35	100,0

FUENTE: ALMACÉN DE PINTURA HUGO VERDEZOTO
ELABORADO POR: Sandra Martínez

GRAFICO No. 16



Análisis e interpretación de datos.

Según los resultados obtenidos de las encuestas realizadas el 77.1% de los encuestados cree necesario motivar a los trabajadores para lograr un mejor desempeño mientras que el 22.9% cree que no es necesario, cuando se presentan en la organización los estímulos adecuados para guiar al personal a desempeñarse mejor en su actividades laborales esto influirá para que trabajen por alcanzar los objetivos de la empresa y en parte para crecer profesionalmente y como personas, un personal motivado trabaja para su organización y por su desarrollo.

Pregunta No. 7

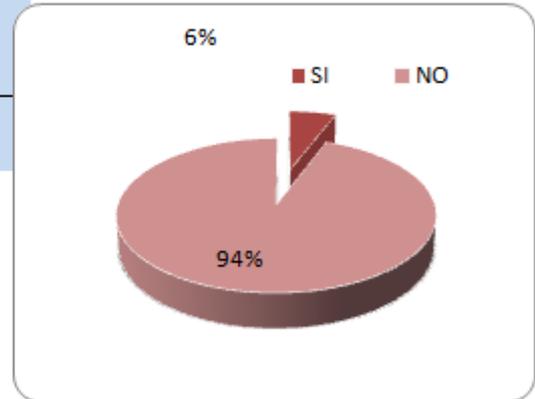
¿Se ha verificado si cada empleado ejerce la función que le corresponde dentro de la empresa?

TABLA No. 17

ALTERNATIVAS	F	%
SI	2	5,7
NO	33	94,3
TOTAL	35	100,0

FUENTE: ALMACÉN DE PINTURA HUGO VERDEZOTO
ELABORADO POR: Sandra Martínez

GRAFICO No. 17



Análisis e interpretación de datos.

Según los resultados obtenidos de las encuestas realizadas el 94.3% de los encuestados indica que no se ha llevado a cabo ningún control en donde se determine si los trabajadores desempeñan la función que les corresponde dentro de la empresa, mientras que un 5.7% indique que si se ha verificado, cada trabajador debe desempeñar una función específica y acorde a sus conocimientos para que su desempeño sea el correcto y su rendimiento sea el esperado, el sobrecargar de funciones a los trabajadores o rotarlos constantemente para que realicen actividades que desconocen podría ocasionar un bajo rendimiento y por ende retrasar el logro de los objetivos planteados por la empresa.

Pregunta No. 8

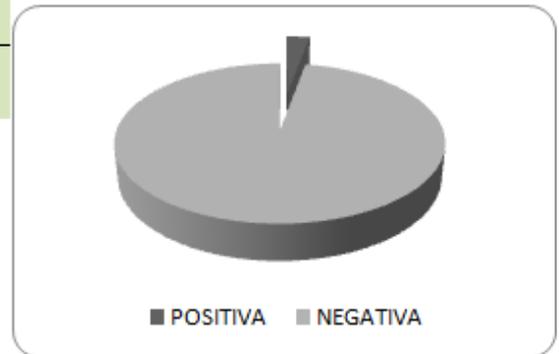
¿Qué influencia puede tener la carencia de experiencia en un determinado cargo o función?

TABLA No. 18

ALTERNATIVAS	F	%
POSITIVA	1	2,9
NEGATIVA	34	97,1
TOTAL	35	100,0

FUENTE: ALMACÉN DE PINTURA HUGO VERDEZOTO
ELABORADO POR: Sandra Martínez

GRAFICO No. 18



Análisis e interpretación de datos.

Según los resultados obtenidos de las encuestas realizadas el 97.1% de los encuestados considera que realizar una actividad o ejercer un cargo en el cual se carece de experiencia provocaría resultados negativos, deficientes, pérdida de tiempo y retraso en los logros de la organización, mientras que el 2.9% cree positivo aprender actividades nuevas, adquirir mayor experiencia, descubrir habilidades escondidas.

El buscar cambios y mejoras para la organización puede acarrear resultados positivos o negativos, es importante planificar cualquier acción y prever posibles contratiempos para poder darles la atención debida, lo que se quiere es desarrollarse y mejorar y para ello el riesgo no tiene que ser un impedimento.

Pregunta No. 9

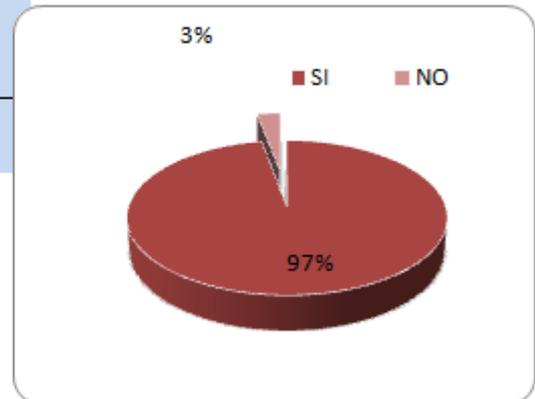
¿Los trabajadores de la empresa cuentan con el espacio y recursos necesarios para realizar su trabajo?

TABLA No. 19

ALTERNATIVAS	F	%
SI	34	97,1
NO	1	2,9
TOTAL	35	100,0

FUENTE: ALMACÉN DE PINTURA HUGO VERDEZOTO
ELABORADO POR: Sandra Martínez

GRAFICO No. 19



Análisis e interpretación de datos.

Según los resultados obtenidos de las encuestas realizadas el 97.1% de los encuestados indican que cuentan con el espacio físico y recursos necesarios para realizar su trabajo en la empresa, mientras que el 2.9% considera que no, el dotar a los trabajadores de un espacio físico adecuado, seguro e higiénico, con todas las herramientas y recursos que requiere para realizar su trabajo es una obligación por parte de los empresarios, de ello depende incluso el estado de ánimo y la facilidad para poder trabajar sin complicaciones, de esta manera se logran resultados eficientes y a tiempo.

Pregunta No. 10

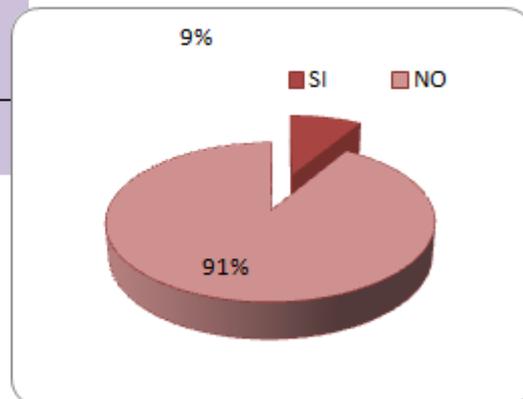
¿Se ha realizado algún tipo de capacitación en la empresa?

TABLA No. 20

ALTERNATIVAS	F	%
SI	3	8,6
NO	32	91,4
TOTAL	35	100,0

FUENTE: ALMACÉN DE PINTURA HUGO VERDEZOTO
ELABORADO POR: Sandra Martínez

GRAFICO No. 20



Análisis e interpretación de datos.

Según los resultados obtenidos de las encuestas realizadas el 91.4% de los encuestados indica que en la empresa no se han llevado a cabo capacitaciones a los trabajadores, el 8.6% indica que si han recibido capacitación, la capacitación está dirigida a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión de empresa, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral.

4.2 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS

H0 = Hipótesis Nula

H1 = Hipótesis Alternativa

H0 = La estructura organizacional no mejorará el desempeño laboral del Almacén de Pintura Hugo Verdezoto de la ciudad de Ambato.

H1= La estructura organizacional si mejorará el desempeño laboral del Almacén de Pintura Hugo Verdezoto de la ciudad de Ambato.

VERIFICACIÓN

La hipótesis fue verificada por medio de la fórmula del CHI CUADRADO, porque se aplicó sobre la base de la pregunta No.5 de la encuesta a clientes internos y clientes externos; sus resultados fueron los siguientes:

Pregunta No. 5

¿Se han tomado acciones para medir el desempeño de los trabajadores?

FRECUENCIA OBSERVADA

POBLACION	ALTERNATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
CLIENTES INTERNOS	1	4	5
CLIENTES EXTERNOS	0	35	35
TOTAL	1	39	40

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

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

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

Para la primera celda (Clientes Internos) y la alternativa “SI” la frecuencia esperada sería:

$$f_e = \frac{(10)(56)}{60} = 9,3$$

FRECUENCIA ESPERADA

POBLACION	ALTERNATIVAS	
	SI	NO
CLIENTES INTERNOS	0,1	4,9
CLIENTES EXTERNOS	0,9	34,1

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

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

Donde “ \sum ” significa sumatoria

“O” es la frecuencia esperada, datos observados

“E” es la frecuencia esperada en cada celda, datos esperados

Es decir, se calcula para cada celda la diferencia entre la frecuencia observada y la esperada, esta diferencia se eleva al cuadrado y se divide entre la frecuencia esperada.

Finalmente se suman estos resultados y la sumatoria es el valor de X^2 obtenida.

Procedimiento para calcular la chi cuadrada (X^2)

$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$	O	E	O - E	$(O - E)^2$	$\frac{(O - E)^2}{E}$
	CLIENTES INTERNOS / SI	1	0,1	0,9	0,81
CLIENTES INTERNOS / NO	4	4,9	-0,9	0,81	0,17
CLIENTES EXTERNOS / SI	0	0,9	-0,9	0,81	0,90
CLIENTES EXTERNOS / NO	35	34,1	0,9	0,81	0,02
				X² =	9,19

El valor de X^2 para los valores observados es de 9,19

La ji cuadrada proviene de una distribución muestral, denominada distribución (X^2), y los resultados obtenidos en la muestra están identificados por los grados de libertad. Esto es, para saber si un valor de X^2 es o no significativo, debemos calcular los grados de libertad. Estos se obtienen mediante la siguiente fórmula:

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

Donde “r” es el número de renglones (fila) de la tabla de contingencia y “c” el número de columnas. En nuestro caso:

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

Acudimos con los grados de libertad que nos corresponden en el TABLA 1 (Distribución de ji cuadrada), eligiendo nuestro nivel de confianza (.05 y .01). Si nuestro valor cuadrado de X^2 es igual o superior al de la tabla, decimos que las variables están relacionadas (X^2 fue significativa).

4.3 DECISIÓN

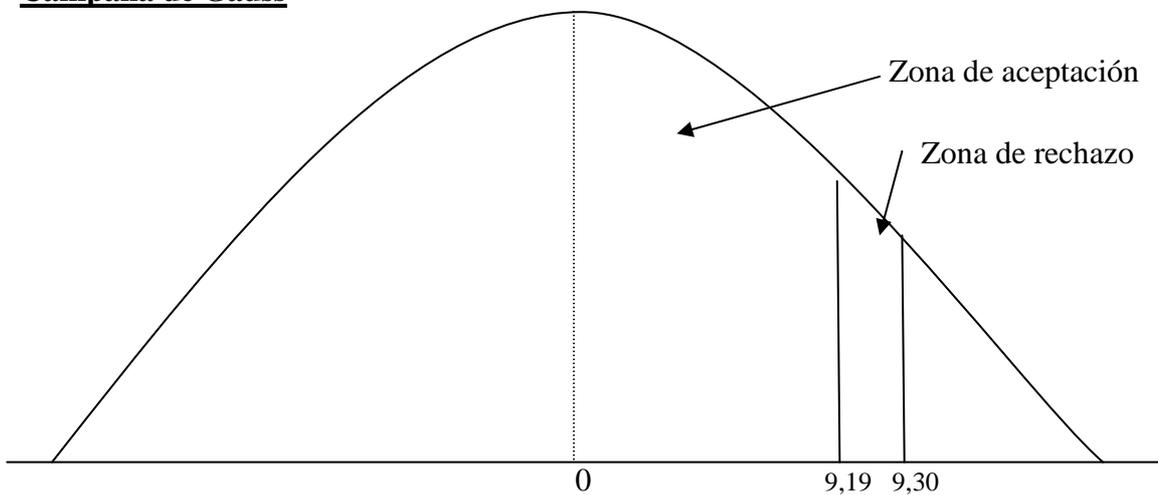
Los datos observados superan los datos esperados $9,19 > 9,30$ por lo tanto se rechaza la hipótesis Nula y se acepta la hipótesis Alternativa que dice: La estructura organizacional

si mejorará el desempeño laboral del Almacén de Pintura Hugo Verdezoto de la ciudad de Ambato.

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

La propuesta está desarrollada y compuesta por una serie de acciones de medición, análisis y mejora necesarios para optimizar el desempeño de los trabajadores y lograr los objetivos de la empresa.

Campana de Gauss



CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- La carencia de una estructura organizacional bien definida en el Almacén de Pinturas Hugo Verdezoto de la ciudad de Ambato, afecta el desempeño de los trabajadores, al encontrarse desorientados respecto a sus funciones.
- Se requiere buscar un modelo organizacional que se acople a las necesidades y exigencias de la empresa.

- Los trabajadores del Almacén de Pinturas Hugo Verdezoto de la ciudad de Ambato desconocen sus funciones dentro de la empresa, todos están a la expectativa de las órdenes que puedan emitir los directivos dejando de lado actividades que requieren de atención, esto debido a la desorganización.
- Es de suma importancia establecer un método o procedimiento que ayude a los directivos de la empresa a medir el desempeño de los trabajadores y tomar medidas para corregir falencias y mejorar el desempeño.
- No se están tomando en cuenta las habilidades y conocimientos de los trabajadores del Almacén de Pinturas Hugo Verdezoto de la ciudad de Ambato, por ello están ejerciendo funciones que nos les corresponden, ante esta situación el desempeño es eficiente y carece de control.

5.2. RECOMENDACIONES

- Implementar un modelo organizacional acorde a las características y necesidades de la empresa y que se acople a los requerimientos de los directivos para brindar una mejor organización en el Almacén de Pinturas Hogo Verdezoto de la ciudad de Ambato.
- Delegar tareas y responsabilidades a los trabajadores de la empresa, acorde a sus conocimientos y habilidades para que el trabajo se lo realice de forma óptima y sin retrasos.
- Motivar al personal, lo cual producirá interés y deseo de superación logrando así que se trabaje por una meta en común, y con la convicción de que si la empresa

crece los beneficios son para todos quienes se esforzaron y participaron de manera constante y realizando una buena labor.

- Evaluar al personal, buscar un indicador que mida el desempeño de los trabajadores, haciendo énfasis en las falencias que requieren de atención y que deben ser corregidas de forma oportuna para lograr un mejor desempeño y excelentes resultados.
- Capacitar al personal continuamente, buscando desarrollar sus destrezas y habilidades para que se acoplen a las necesidades y requerimientos de la empresa y así lograr un mejor rendimiento y optimización de recursos de la empresa.

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA

Tema: Diseño de un sistema de evaluación para medir el desempeño y mejorar el rendimiento de los trabajadores del Alancen de Pinturas Hugo Verdezoto de la ciudad de Ambato.

6.1. DATOS INFORMATIVOS

Institución Ejecutora:	Almacén de Pintura Hugo Verdezoto
Beneficiarios:	Clientes Internos
Ubicación:	Avenida Unidad Nacional s/n y Primera Imprenta
Provincia:	Tungurahua
Cantón:	Ambato
Parroquia:	La Merced
Tiempo estimado para la ejecución:	Inicio: 09 Enero de 2010 Finalización: 03 Septiembre
Equipo Técnico Responsable:	Sandra Isabel Martínez Verdezoto

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.

En la ciudad existen varios trabajos investigativos realizados por estudiantes universitarios referentes a temas como:

Aplicación de la evaluación del desempeño, en la Empresa GMR CIA. LTDA en el cual se utilizó un tipo de investigación documental y se da referencia que cuando un programa de evaluación del desempeño no es el más adecuado, o no se lo aplica con criterios bien definidos para su buen funcionamiento los resultados de la misma pueden llegar a consecuencias desfavorables para las organizaciones, Su relación con la presente investigación es que refleja las razones por que puede fracasar la evaluación del desempeño.

Por otro lado, la tesis de grado titulada Propuesta para la creación del área de evaluación del desempeño en el departamento de Recursos Humanos de la empresa Hierro Acero S.A. en cuya investigación de campo, se resalta la necesidad de un área de evaluación del desempeño del personal en dicha empresa para mejorar significativamente la calidad de sus procesos y la importancia de una constante evaluación de sus miembros y de esta manera fortalecer las relaciones patronales con sus empleados .Referida con la temática actual por que refleja que a través de la evaluación del desempeño se puede llegar a fortalecer las relaciones entre organización y empleados.

6.3. JUSTIFICACIÓN

Los empleados dentro de una organización tienden a tomar ciertas actitudes frente a su trabajo ya que no solo se debe proporcionarle una retribución económica por parte de la misma si no también se debe tratar de satisfacer sus necesidades de crecimiento y desarrollo profesional. Es común observar a empleados frustrados en las

organizaciones, ya que su trabajo no lo satisface de un todo y solo lo realizan para subsistir.

Cuando un empleado no está satisfecho puede desmotivarse con respecto a él y esto genera que no se identifique con su trabajo ni con la organización, así surge la necesidad de aplicar mecanismos como la evaluación del desempeño, para conocer y medir la potencialidad, llevarla a aplicar totalmente la misma con la finalidad de ser más eficiente y productivo, e impulsar sus energías de acción, determinando así el ambiente más adecuado para su funcionamiento y preocupándose no solo por el comportamiento individual del hombre dentro de la empresa si no principalmente, por el propio comportamiento organizacional.

Según este enfoque mediante su trabajo el hombre visualiza consiente e inconscientemente las perspectivas de satisfacción y de autorrealización por medio de las actividades que lleva a cabo dentro de la empresa.

Evaluar el desempeño constituye una técnica imprescindible en la administración de los recursos humanos mediante, ella se puede encontrar problemas de supervisión, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa de la falta de aprovechamiento de potencialidades y motivación. Así mismo de acuerdo con los problemas identificados la evaluación del desempeño colabora en la determinación y el desarrollo de políticas adecuadas a las necesidades de la empresa y los empleados, aplicándola de la manera más racional posible, con lo cual se persigue un Manejo Exitoso de los Recursos Humanos a través de la Evaluación del Desempeño.

6.4. OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar un sistema de evaluación del desempeño para medir el rendimiento y mejorar la labor y actividades de los trabajadores del Almacén de Pinturas Hugo Verdezoto de la ciudad de Ambato.

Objetivos Específicos

- Identificar los aspectos que requieren ser evaluados con respecto al desempeño de los trabajadores del Almacén de Pinturas Hugo Verdezoto de la ciudad de Ambato.
- Analizar las falencias en el rendimiento de los trabajadores del Almacén de Pinturas Hugo Verdezoto de la ciudad de Ambato que requieren mayor atención.
- Proponer un sistema de evaluación de desempeño que ayude a mejorar el rendimiento de los trabajadores del Almacén de Pinturas Hugo Verdezoto de la ciudad de Ambato.

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

El presente trabajo se pudo desarrollar de manera eficiente gracias al apoyo de los directivos y empleados del Almacén de pinturas Hugo Verdezoto de la ciudad de Ambato, quienes facilitaron toda la información y participaron de nuestra investigación, a mas de ello se cuenta con abundante material bibliográfico y recursos tecnológicos como complemento que han facilitado el desarrollo de este proyecto investigativo.

Lo que se busca es que la empresa dando solución a su problema logre el desarrollo y cumplimiento de sus objetivos empresariales y crezca como una organización sólida y

eficiente en donde el recurso humano se desenvuelva de manera óptima y sin contratiempos.

6.6. FUNDAMENTACIÓN

Evaluación del desempeño

Evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, excelencia, cualidades o estatus de algún objeto o persona.

La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

La evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora.

Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los colaboradores cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento, la percepción de las tareas por el colaborador debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora.

Uno de los usos más comunes de las evaluaciones de los colaboradores es la toma de decisiones administrativas sobre promociones, ascensos, despidos y aumentos salariales; la información obtenida de la evaluación de los colaboradores, sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización.

Otro uso importante de la evaluación del personal, es el fomento de la mejora de resultados, en este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos y proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.

En tal sentido les aclaran las expectativas de la empresa en relación con el puesto; con frecuencia, la comunicación ha de completarse con el correspondiente entrenamiento y formación para guiar los esfuerzos de mejora.

Objetivos de la Evaluación

- La evaluación del desempeño de los colaboradores, indicará si la selección y el entrenamiento han sido adecuados mediante las actividades de las personas en sus tareas, para en caso de hacer necesario tomar las medidas respectivas.
- Sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando ésta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización, identificar, personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto.
- Evalúa también eficiencia del área o departamento administrativo, métodos de trabajo para calcular costos.
- Utiliza métodos de evaluación, para establecer normas y medir el desempeño de los colaboradores. Además justifica el monto de remuneración establecida por escala salarial, por el gerente o jefe.

- Busca una oportunidad (de carácter motivacional) para que el jefe inmediato reexamine el desempeño del subordinado y fomente la discusión acerca de la necesidad de supervisión, con este fin el gerente o jefe programa planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado.

En forma específica los objetivos de la evaluación de los colaboradores sirven para:

- ✓ El mejoramiento del desempeño laboral
- ✓ Reajustar las remuneraciones
- ✓ Ubicar a los colaboradores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas
- ✓ La rotación y promoción de colaboradores
- ✓ Detectar necesidades de capacitación de los colaboradores

Importancia

Es importante para el desarrollo administrativo, conociendo puntos débiles y fuertes del personal, conocer la calidad de cada uno de los colaboradores, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.

Esta técnica igualmente es importante porque permite determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora. Otro uso importante de las evaluaciones al colaborador, es el fomento de la mejora de resultados.

En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos o cargos y, proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.

Responsabilidad en la evaluación de colaboradores.

De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad en la evaluación de los colaboradores puede atribuirse al gerente, al mismo colaborador, jefe de área o departamento de recursos humanos, o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada uno de estas alternativas implica una filosofía de acción.

- **El Gerente**

En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría de los órganos de gestión de recursos humanos, que establece los medios y los criterios para tal evaluación.

Dado que el gerente o el supervisor no tienen conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño personal, se recurre al órgano de recursos humanos, con función de staff para establecer, acompañar y controlar el sistema, en tanto que cada jefe mantiene su autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados, mediante el esquema trazado por el sistema de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad, con miras que cada gerente sea gestor de su personal.

- **El Colaborador**

Algunas organizaciones más democráticas permiten que al mismo individuo responda por su desempeño y realice su auto evaluación. En estas organizaciones cada colaborador autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.

- **El Equipo de Trabajo**

El equipo de trabajo del área administrativa también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más.

En este caso, el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.

- **El Área de Gestión Personal**

Es una alternativa más corriente en la organización, más conservadoras, aunque están dejando de practicarla por su carácter centralista y burocrático en extremo. En este caso, el área de recursos humanos o de personal, responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización.

Cada gerente proporciona la información del desempeño de cada empleado, la cual se procesa e interpreta para enviar informes o programas de pasos coordinados por el órgano de gestión de recursos humanos. Como todo proceso centralista, exige normas y reglas burocráticas que coaptan la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema.

Además, presenta desventaja de trabajar con medias y medianas, y no con el desempeño individual y singular de cada persona. Se basa en lo genérico y no en lo particular.

- **Comisión de Evaluación.**

En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño corresponde a un comité o comisión nombrado para este fin, y constituido por colaboradores permanentes o

contratados que ocupen de preferencia jefaturas, pertenecientes a diversas dependencias o unidades administrativas.

Los miembros transitorios son el gerente de cada evaluado o su supervisor. Pese a la evidente distribución de fuerzas, esta alternativa también recibe críticas por su aspecto centralizador y por su espíritu de juzgamiento, en lugar de utilizarse en la orientación y mejoramiento continuo del desempeño.

Ventajas de la evaluación del rendimiento.

La aplicación de un sistema de evaluación del rendimiento del personal, en forma equitativa, ordenada y justa, permite:

- ✓ Ayudar al colaborador en su avance y desarrollo de su trabajo.
- ✓ Proporcionar información a la gerencia, para la toma de decisiones y la aplicación de políticas y programas de la administración de recursos humanos.
- ✓ Realizar las promociones y/o ascensos.
- ✓ Permite realizar las diversas acciones en materia de personal, como los traslados, colocaciones, reubicaciones, etc.
- ✓ Establecer planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo a necesidades.
- ✓ Establecer mejores relaciones de coordinación y elevar la moral de los colaboradores.

Factores para la evaluación de colaboradores

Existen muchos factores a tener en cuenta para la evaluación del desempeño de los colaboradores, dependiendo del método de evaluación que se emplee, pero por lo general estos factores son los siguientes:

Calidad de Trabajo: Proporciona documentación adecuada cuando se necesita. Va mas allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado mejor evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas. Produce o realiza un trabajo de alta calidad.

Cantidad de Trabajo. Cumple los objetivos de trabajo, ateniéndose a las órdenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación. Realiza un volumen aceptable de trabajo en comparación con lo que cabe esperar razonablemente en las circunstancias actuales del puesto. Cumple razonablemente el calendario de entregas.

Conocimiento del puesto: Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los principios conceptos, técnicas, requisitos etc. necesario para desempeñar las tareas del puesto. Va por delante de las tendencias, evolución, mercados innovaciones del producto y/o nuevas ideas en el campo que pueden mejorar la capacidad para desempeñar el puesto.

Iniciativa. Actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes. Tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo. Puede trabajar independientemente.

Planificación. Programa las ordenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y los recursos con eficiencia. Puede fijar objetivos y prioridades adecuadas a las órdenes de producción. Puede colaborar eficazmente con otros a la programación y asignación del trabajo .Se anticipa a las necesidades o problemas futuros.

Control de costos. Controla los costes y cumple los objetivos presupuestarios y de beneficio es mediante métodos como la devolución del material sobrante al almacén, la supresión de operaciones innecesarias, la utilización prudente de los recursos, el cumplimiento de los objetivos de costes, etc.

Relaciones con los compañeros: Mantiene a sus compañeros informados de las pertinentes tareas, proyectos, resultados y problemas. Suministra información en el momento apropiado. Busca u ofrece asistencia y consejo a los compañeros o en proyectos de equipo.

Relaciones con el supervisor: Mantiene al supervisor informado del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse. Transmite esta información oportunamente. Cumple las instrucciones del supervisor y trabaja siguiendo fielmente sus órdenes.

Relaciones con el Público: Establece, mantiene y mejora las relaciones con el personal externo, como clientes proveedores, dirigentes comunitarios y poderes públicos .Lleva de manera ética el negocio de la empresa.

Dirección y Desarrollo de los Subordinados: Dirige a los subordinados en las funciones que tienen asignadas y hace un seguimiento de los mismos para asegurar los resultados deseados. Mantiene a los subordinados informados de las políticas y procedimientos de la empresa y procura su aplicación.

Es sensible a los problemas de los empleados y trata de encontrar soluciones. Evalúa los resultados de los subordinados. Identifica áreas en las que se necesita formación y ordena el trabajo de forma que facilite el aprendizaje.

Responsabilidades: en relación con la igualdad de oportunidades en el empleo y la acción Positiva. Colabora con otros armoniosamente sin consideración a la raza,

religión, origen nacional, sexo, edad o minusvalías. Trata de lograr los objetivos de igualdad de oportunidades en el empleo y del programa de acción positiva en la empresa y de cumplir con sus calendarios. Trata activamente de mejorar los objetivos de carrera de minorías y mujeres.

Beneficios de la evaluación de colaboradores.

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazos. En General, los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

Beneficios para el jefe:

- ✓ Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los colaboradores, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- ✓ Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- ✓ Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema pueda conocer cuál es su desempeño.

Beneficios para el subordinado.

- ✓ Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus colaboradores.

- ✓ Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- ✓ Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (auto corrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)
- ✓ Autoevaluar y autocriticar su desarrollo y auto control.

Beneficios para la organización.

- ✓ Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos y definir la distribución de cada empleado.
- ✓ Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- ✓ Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

La necesidad de un sistema de medición del desempeño como método alternativo

La evaluación de la actuación, o "performance appraisal", como también se le conoce es la actividad clave de GRH consistente en un procedimiento que pretende valorar, de la

forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados en la organización.

Para Chiavenato, la evaluación del desempeño, es la técnica de dirección mediante la cual se pueden encontrar problemas de supervisión del personal, de integración del empleado a la empresa o al cargo, el no aprovechamiento de empleados con un potencial más elevado que aquel que es exigido para el cargo, motivación, colabora en la determinación y desarrollo de las necesidades de la empresa.

La evaluación del rendimiento se realiza en consecuencia con lo dispuesto en el profesigrama de trabajo. Se realiza sobre la base de: el trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas junto a las condiciones de trabajo y las características personales. Cualquiera sea el método de evaluación que se suma, el sistema (procedimiento) habrá de comprender esos elementos esenciales.

El tema de la evaluación del trabajador se ejecuta a través de la medición y calificación del quehacer de las personas en su área de trabajo, Medir el desempeño significa establecer parámetros cuantitativos de la conducta laboral y comparar las conductas individuales entre los trabajadores o grupos de trabajadores. El medir el logro del desempeño y la forma en la que se puede mejorar ese logro del desempeño laboral es objeto atención de la investigación. Para tal efecto existe una gran cantidad de técnicas e instrumentos de medición del rendimiento en los procedimientos de administración del personal, las que usan con aplicación práctica en una serie de sistemas de calificación ya sea mediante la discriminación conceptual o la numérica respecto de aspectos más o menos generales del quehacer laboral.

Hasta el momento la mayoría de las organizaciones sólo se aplican este conjunto de técnicas de desarrollo del aprendizaje laboral basadas en conjuntos de criterios y procedimientos aislados, usualmente ajenos a las características propias del quehacer y objetivos organizacionales o al menos no actualizados, los que por su mismo carácter extenso a las necesidades situacionales de las empresas, a veces no son consideradas

directamente en materias decisionales, por esta misma razón no se encuentran ligadas directamente a indicadores de desarrollo organizacional claros, ni por lo tanto, a estrategias confiables al desarrollo del personal, tampoco de acuerdo a los criterios organizacionales estratégicos que son los que se encargan de definir el perfil del accionar comportamental de los trabajadores.

Es posible encontrar un sistema de evaluación del desempeño que pueda servir de herramienta integral, tanto para el desarrollo de conductas laborales deseables de los trabajadores, así como también para el desarrollo de conductas laborales deseables de las jefaturas. El inconveniente puntual a plantear con este tema, no es la calificación del desempeño pasado y/ o actual del trabajador en sí misma, sino más bien, el que cualquiera que sea el nivel medido del rendimiento laboral, además se plantee contar no sólo con una herramienta que realmente detecte el desempeño no satisfactorio especificado en funciones definidas y mensurables, sino que también potencie el desarrollo de las conductas laborales deseadas y esperadas a través de un mecanismo educativo e instruccional personalizado por parte de las jefaturas o actores involucrados en el mismo procedimiento de calificación del rendimiento, con el objeto de que pueda lograrse con facilidad los objetivos y metas de funcionalidad organizacional tanto de la organización completa como de las necesidades de cada jefatura y/ o unidad respectiva en particular.

Se advierte la necesidad de una herramienta de evaluación y desarrollo del desempeño laboral pasado y actual que efectivamente permita que avancen sus indicadores respecto de criterios relacionados con el logro de metas particulares y generales del accionar organizacional, y que además se demuestren como confiables respecto del necesario éxito del desempeño futuro de la organización.

Un sistema de evaluación del desempeño comprende los datos de identificación del empleado y su puesto, el período evaluativo, quien o quienes realizan la evaluación, los indicadores o parámetros a valorar y el método utilizado; Permite además:

- Conocer como desempeña cada empleado su trabajo.

- Conocer los puntos fuertes y débiles de cada empleado.
- Disponer de criterios de selección y permanencia en el puesto.
- Motivar a los trabajadores.
- Diferencia a cada empleado reconociendo e identificando su individualidad.
- Seguir la evaluación de cada empleado.
- Detectar necesidades formativas, y por lo tanto ajustar y/o organizar planes de formación.
- Optimizar las relaciones hombre-puesto de trabajo.
- Disponer de un indicador claro del funcionamiento de un área.

Con lo cual, una vez medido el desempeño, obtenemos una fotografía actualizada del trabajador que nos permite establecer una base sustentable e indicador objetivo para la toma de decisiones en la administración del personal. Por lo tanto, la medición del desempeño representará una evidencia objetiva para las decisiones que se tomen sobre los trabajadores.

El desempeño laboral y su influencia en el comportamiento de la estructura organizacional

Según Mintzberg (1984), una Estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas. La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.

Para Strategor: ** (1988), es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.

Como están expresadas en los conceptos anteriores las estructuras organizacionales están determinadas por el nivel de desarrollo de los empleados en cada puesto, que no es más que el nivel de desempeño.

Una estructura organizativa es eficaz si permite la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la empresa y es eficiente si facilita la obtención de los objetivos deseados con el mínimo coste posible.

El comportamiento organizacional de las estructuras organizacionales no es más que la conducta moral que manifiesta cada individuo en su puesto de trabajo conociendo la misión, los valores, el método de la estructura para el logro de los objetivos o metas fijadas por la institución.

Por tanto es necesario trabajar logrando la solidez en el funcionamiento de la organización, donde las expectativas de los miembros correspondan con los principios del centro influyendo en ellos de manera poderosa y contando con la cooperación de todos. Por tal motivo se considera de vital importancia la evaluación del desempeño como vía de modificación de las personas, los grupos y la propia organización, encaminada a mantener la disposición.

En la medida en que las normas inculcadas a través de un sistema de evaluación del desempeño sean más compartidas por los miembros y estén cada vez más en concordancia con los que profesen la organización, entonces se fortalecerá más la cohesión grupal, servirá de medio de identificación la solidaridad entre ellos, logrando con el concurso de todos los miembros, una forma común de resolver los problemas y podrá ser encaminada la escuela por un mejor camino organizativo.

6.7. METODOLOGÍA

Análisis FODA de la Empresa Almacén de Pintura Hugo Verdezoto

<p><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Disponibilidad de recursos económicos y tiempo• Sistema computarizado contable• Fidelidad y preferencia de sus clientes• Estrategias basadas en precios bajos y facilidad de crédito• Diversificación en lo que respecta productos, marcas y precios• Infraestructura amplia y adecuada	<p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Alianzas estratégicas con proveedores• Explorar mercados internacionales• Atraer a mercados mal atendidos• Incrementar sucursales• Realizar entregas a domicilio• Alianzas con entidades gubernamentales para proveerles los productos ante ordenanzas o disposiciones generales
<p><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Carencia de un organigrama estructural y funcional• Carencia de un manual de funciones• Deficientes habilidades gerenciales• Falta de capacitación del recurso humano• Carencia de un sistema de evaluación del desempeño• Carencia de un plan estratégico	<p><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Competencia desleal y agresiva• Cambios en la legislación• Crisis económica• Incumplimiento y retazos en la entrega de los productos por parte de los proveedores• Baja calidad de los productos• Tendencias desfavorables en el mercado

MATRZ MAFI

FORTALEZAS	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Disponibilidad de recursos económicos y tiempo	12	0,09	4	0,36
Sistema computarizado contable	11	0,08	3	0,25
Fidelidad y preferencia de sus clientes	12	0,09	4	0,36
Estrategias basadas en precios bajos y facilidad de crédito	11	0,08	4	0,33
Diversificación en lo que respecta productos, marcas y precios	11	0,08	4	0,33
Infraestructura amplia y adecuada	11	0,08	3	0,25
DEBILIDADES				
Carencia de un organigrama estructural y funcional	11	0,08	1	0,08
Carencia de un manual de funciones	10	0,08	1	0,08
Deficientes habilidades gerenciales	11	0,08	1	0,08
Falta de capacitación del recurso humano	10	0,08	1	0,08
Carencia de un sistema de evaluación del desempeño	11	0,08	1	0,08
Carencia de un plan estratégico	11	0,08	1	0,08
TOTAL	132	1		2,38

FORTALEZA MAYOR	4
FORTALEZA MENOR	3
DEBILIDAD MAYOR	1
DEBILIDAD MENOR	2

Cuadro N.1

De acuerdo a la información obtenida del análisis realizado, 2.38 nos indica que las debilidades sobrepasan a las fortalezas hay que buscar la manera de explotar esas

fortalezas para minimizar las debilidades y lograr que la empresa logre mejorar y desarrollarse

MATRIZ MAFE

OPORTUNIDADES	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Alianzas estratégicas con proveedores	12	0,09	4	0,37
Explorar mercados internacionales	12	0,09	4	0,37
Atraer a mercados mal atendidos	12	0,09	3	0,27
Incrementar sucursales	10	0,08	4	0,31
Realizar entregas a domicilio	10	0,08	3	0,23
Alianzas con entidades gubernamentales para proveerles los productos ante ordenanzas o disposiciones generales	11	0,08	4	0,34
AMENAZAS				
Competencia desleal y agresiva	12	0,09	2	0,18
Cambios en la legislación	10	0,08	1	0,08
Crisis económica	12	0,09	1	0,09
Incumplimiento y retazos en la entrega de los productos por parte de los proveedores	10	0,08	2	0,15
Baja calidad de los productos	10	0,08	2	0,15
Tendencias desfavorables en el mercado	10	0,08	1	0,08
TOTAL	131	1,00		2,61

OPORTUNIDAD MAYOR	4
OPORTUNIDAD MENOR	3
AMENAZA MAYOR	1
AMENAZA MENOR	2

Cuadro N.2

De acuerdo a la información obtenida del análisis realizado, 2.61 indica que las oportunidades sobrepasan a las amenazas aunque la diferencia es mínima hay que

aprovechar esas oportunidades para lograr mejoras y desarrollo en la empresa y hacerle frente a las amenazas.

MATRIZ MAPEC (ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA)
ALMACÉN DECOR AMBIENTES
MATRIZ MAFI

FORTALEZAS	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Entregas a domicilio	10	0,08	3	0,23
Sistema computarizado contable	11	0,08	3	0,25
Fidelidad y preferencia de sus clientes	12	0,09	4	0,36
Estrategias basadas en precios bajos	11	0,08	4	0,33
Diversificación en lo que respecta productos, marcas y precios	11	0,08	4	0,33
Infraestructura amplia y adecuada	11	0,08	3	0,25
DEBILIDADES				
Carencia de un organigrama estructural y funcional	11	0,08	1	0,08
Carencia de un manual de funciones	10	0,08	1	0,08
Deficientes habilidades gerenciales	11	0,08	1	0,08
Falta de capacitación del recurso humano	12	0,09	1	0,09
Recurso humano sin experiencia	11	0,08	2	0,17
Despidos constantes del recurso humano	11	0,08	1	0,08
TOTAL	132	1,00		2,34

FORTALEZA MAYOR	4
FORTALEZA MENOR	3
DEBILIDAD MAYOR	1
DEBILIDAD MENOR	2

Cuadro N.3

MATRIZ MAFE

OPORTUNIDADES	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Alianzas estratégicas con proveedores	12	0,09	4	0,37
Exclusividad en el manejo de marcas específicas	12	0,09	4	0,37
Atraer a mercados mal atendidos	12	0,09	3	0,28
Incrementar sucursales	10	0,08	4	0,31
Servicio post - venta	9	0,07	3	0,21
Alianzas con entidades gubernamentales para proveerles los productos ante ordenanzas o disposiciones generales	11	0,08	4	0,34
AMENAZAS				
Competencia desleal y agresiva	12	0,09	2	0,18
Cambios en la legislación	10	0,08	1	0,08
Crisis económica	12	0,09	1	0,09
Incumplimiento y retazos en la entrega de los productos por parte de los proveedores	10	0,08	2	0,15
Baja calidad de los productos	10	0,08	2	0,15
Tendencias desfavorables en el mercado	10	0,08	1	0,08
TOTAL	130	1,00		2,61

OPORTUNIDAD MAYOR	4
OPORTUNIDAD MENOR	3
AMENAZA MAYOR	1
AMENAZA MENOR	2

Cuadro N.4

ALMACEN DE PINTURAS SALINAS
MATRIZ MAFI

FORTALEZAS	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Fidelidad y preferencia de sus clientes	8	0,14	4	0,54
Estrategias basadas en precios bajos y facilidad de crédito	8	0,14	4	0,54
Diversificación en lo que respecta productos, marcas y precios	7	0,12	3	0,36
Infraestructura amplia y adecuada	7	0,12	3	0,36
DEBILIDADES				
Carencia de un organigrama estructural y funcional	7	0,12	1	0,12
Carencia de un manual de funciones	7	0,12	1	0,12
Deficientes habilidades gerenciales	8	0,14	1	0,14
Falta de capacitación del recurso humano	7	0,12	1	0,12
TOTAL	59	1,00		2,29

FORTALEZA MAYOR	4
FORTALEZA MENOR	3
DEBILIDAD MAYOR	1
DEBILIDAD MENOR	2

Cuadro N.5

MATRIZ MAFE

OPORTUNIDADES	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Alianzas estratégicas con proveedores	8	0,14	4	0,54
Incrementar sucursales	7	0,12	4	0,47
Realizar entregas a domicilio	7	0,12	3	0,36
Alianzas con entidades gubernamentales para proveerles los productos ante ordenanzas o disposiciones generales	7	0,12	4	0,47
AMENAZAS				
Competencia desleal y agresiva	8	0,14	2	0,27
Cambios en la legislación	7	0,12	1	0,12
Crisis económica	8	0,14	1	0,14
Baja calidad de los productos	7	0,12	2	0,24
TOTAL	59	1,00		2,61

OPORTUNIDAD MAYOR	4
OPORTUNIDAD MENOR	3
AMENAZA MAYOR	1
AMENAZA MENOR	2

Cuadro N.6

CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS

Una vez analizada la competencia y de acuerdo a la información obtenida del análisis de los factores internos y externos del Almacén de pinturas Hugo Verdezoto de la ciudad de Ambato podemos concluir:

- El almacén de Pinturas Hugo Verdezoto en comparación con la competencia para lo cual hemos analizado también al almacén Décor Ambientes y Pinturas Salinas de la ciudad de Ambato, en lo que respecta a las fortalezas sobrepasa a sus competidores aunque la diferencia es mínima para lo cual se recomienda hacer énfasis en las debilidades y tratar de corregirlas, la empresa tiene la disponibilidad en dar solución a sus problemas.
- En lo que respecta el análisis de las oportunidades y amenazas las tres empresas coinciden en los resultados lo cual se interpreta en que hay que saber aprovechar esas oportunidades para hacerle frente a las amenazas que pueden impedir el desarrollo de las empresas, las tres ofrecen los mismos productos presentan inconvenientes en su organización en cada una queda el buscar alternativas para mejorar su situación y sobresalir entre los competidores

¿Qué son las competencias laborales?

Competencia es la capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarias, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas.

Para que una persona muestre las competencias incluidas en los perfiles requeridos (por su trabajo o por las situaciones personales que afronta) es necesaria la presencia y conjunción de los siguientes elementos:

Saber: conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos concernientes a la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales).

Saber hacer: conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen, se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar tareas diversas), habilidades sociales (para relacionarse con los demás como trabajar en equipo), habilidades cognitivas (para procesar la información que nos llega y que debemos utilizar para analizar situaciones o resolver problemas).

Saber estar: conjunto de actitudes acordes a las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etc.). En un sentido amplio, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias y actitudes en tanto elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.

Querer hacer: conjunto de aspectos relacionados con la motivación, responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea, etc.) y/o externo (dinero extra, días libres, beneficios sociales, etc.) a la

persona, que determinan que esta se esfuerce o no por mostrar una competencia determinada

Poder hacer: implica un conjunto de factores relacionados con:

- El punto de vista individual: la capacidad personal, las aptitudes y rasgos personales, se contemplan aquí como potencialidades de la persona, como variables que pueden aportar información respecto a la facilidad con que alguien mostrará un comportamiento determinado, o sobre su potencial de aprendizaje.
- El punto de vista situacional: el grado de “favorabilidad” del medio. Diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado, presiones y obstáculos.

Clasificación de las competencias para poder evaluarlas:

Visibles:

- *Destrezas:* manera en que una persona realiza sus tareas.
- *Conocimientos:* información que una persona posee sobre áreas específicas.

No visibles:

- *Concepto de uno mismo:* actitudes, valores imagen propia de una persona.
- *Rasgos de la personalidad:* es el núcleo de la personalidad más difícil de detectar.

Evaluación del desempeño por competencias.

Desarrollado el concepto de competencias, el paso a seguir y fundamental del presente trabajo, es conocer cómo evaluarlas de manera eficiente.

La evaluación del desempeño por competencias constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en que cada persona no es

competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas. Por tal motivo, la motivación que se le proporciona a cada persona influirá en el óptimo desarrollo de sus competencias.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño, el sistema debe ser válido, confiable, efectivo y aceptado por todos sus miembros, el enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados.

Pasos para la implementación de la evaluación del desempeño por competencias:

1. **Intención de hacer la evaluación de desempeño:** el gerente de la compañía, el departamento de recursos humanos o algún otro sector con fuerza política suficiente dentro de la misma, manifiesta el deseo y necesidad que se aplique algún sistema de evaluación de desempeño.
2. **Análisis de sistemas posibles:** como se está hablando de evaluación de desempeño por competencias, en el momento de analizar y escoger el sistema adecuado, no se puede tener en cuenta los tradicionales, los habitualmente utilizados. Por lo tanto, hay que buscar el modelo de evaluación que se acople a las necesidades de la empresa.
3. **Confeción del diccionario de competencias:** tomando como referencia e paso anterior, se debe elaborar un listado de las competencias a evaluar inherentes a la empresa, las mismas se alinean con la misión y visión planteadas por la empresa ya que el desarrollo adecuado de las competencias son el medio para alcanzar los objetivos organizacionales.

de

DICCIONARIO
01. DESARROLLO PERSONAL
02. ORIENTACION AL LOGRO
03. INICIATIVA
04. CAPACIDAD ORGANIZATIVA
05. ORDEN Y CALIDAD
06. GESTION DE PROCESOS
07. GESTION DE LA INFORMACION
08. ANALISIS Y SOLUCION DE PROBLEMAS
09. COMPETENCIAS TECNICO FUNCIONALES
10. RELACIONES INTERPERSONALES
11. COMPROMISO ORGANIZACIONAL
12. DESARROLLO DEL PERSONAL
13. GESTION DEL DESEMPEÑO
14. TRABAJO EN EQUIPO
15. LIDERAZGO
16. ADMINISTRACION DEL TIEMPO
17. PENSAMIENTO ESTRATEGICO
18. ORIENTACION AL CLIENTE
19. COMUNICACIONES EFECTIVAS
20. FORMACION DE RELACIONES Y CONTACTO

Estructura

Competencias basada en un Plan Estratégico



Organigrama N° 1.

4. **Diseño de la evaluación:** este paso es fundamental ya que tiene que cubrir todos los aspectos que la empresa considera necesarios evaluar en sus empleados, quienes deberán sentirse abarcados en ella. Por tal motivo es importante implementar un diseño propio, atractivo, sencillo de realizar y completo.

Métodos para la evaluación del desempeño

Para el proceso de evaluación de personal, pueden utilizarse varios sistemas o métodos de evaluación del desempeño o estructurar cada uno de éstos, en un método de evaluación adecuado al tipo a y a las características de los evaluados.

Esta adecuación es de importancia para la obtención de resultados. La evaluación del personal es un método, una herramienta, y no un fin en sí misma. Es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, la evaluación del desempeño solo es un buen sistema de comunicaciones que actúa en sentido horizontal y vertical en la empresa.

Los principales métodos de evaluación de colaboradores son:

- Métodos de las escalas graficas
- Método de elección forzada
- Método de investigación de campo
- Método de incidentes gráficos
- Método de comparación por pares

MÉTODO DE LAS ESCALAS GRÁFICAS

Es el método de evaluación de personal más utilizado y divulgado. Aunque, en apariencia, es el método más sencillo, su aplicación exige múltiples cuidados, con el fin de evitar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, que podrían causar

indiferencias considerables. Es muy criticado por que reduce los resultados a expresiones numéricas mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones personales introducidas por los evaluadores.

Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.

Cada factor se afine con un resumen, sencillo y objetivo. Cuanto mejor sea este resumen, mayor será la precisión del factor. Cada uno de estos se dimensiona para reflejar desde un desempeño pobre o insuficiente hasta el óptimo o excelente.

Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (auto corrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)

Beneficios para la organización:

- ✓ Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.
- ✓ Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- ✓ Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados.

HOJA DE EVALUACIÓN DE PERSONAL MÉTODO DE ESCALA GRÁFICA.

1. DATOS GENERALES

1.1. NOMBRE COLABORADOR:.....

1.2. CARGO:.....

1.3. DEPENDENCIA:.....

2. FACTORES DE VALORIZACIÓN Y GRADOS DE CALIFICACIÓN

2.1 La escala de valorización sirve para calificar en forma más objetiva posible los factores determinantes del aspecto laboral y personal de los colaboradores, encaminados a tipificar su rendimiento.

2.2 Los factores y sus respectivos grados que a continuación se indican serán aplicables a los evaluados.

2.3 Trace un círculo alrededor del número que figura en el grado que mejor refleja su aparición de cada factor

MARQUE CON UN CIRCULO EL TOTAL DE PUNTO										GRADOS			
				90	92	94	96	98	100	A			
				76	78	80	82	84	86	88	B		
				60	62	64	66	68	70	72	74	C	
				42	44	46	48	50	52	54	56	58	D
				24	26	28	30	32	34	36	38	40	E

Firma y Cargo del calificador:

Fecha:

Cuadro de calificación del Desempeño: Método de Escala Gráfica

FACTORES DE VALORIZACION	G	R	A	D	O	S
	E	D	C	B	A	
CONOCIMIENTO DEL CARGO Considera dominio y familiarización del evaluado con las actividades del cargo que desempeña.	4 No posee conocimientos ni habilidades para el desempeño del cargo. Demuestra deseo de aprender	8 Conoce sus obligaciones sin llegar a dominarlos.	12 Conoce sus obligaciones satisfactoriamente	16 Conoce bien sus obligaciones y cada día se supera en el mejor desempeño de sus labores.	20 Conoce perfectamente sus obligaciones y demuestra condiciones excepcionales para el cargo.	
CALIDAD DE TRABAJO Considera la capacidad, minuciosa, pulcritud y dedicación que pone en sus labores	4 Comete errores apreciables con frecuencia y en general su trabajo es insatisfactorio.	8 Cumple en forma aceptable con las obligaciones de su puesto, debe mejorar calidad de su trabajo.	12 Cumple en forma aceptable con las obligaciones de su puesto, debe mejorar calidad de su trabajo.	16 Hace su trabajo con exactitud, pulcritud y minuciosidad.	20 Su trabajo es excepcional totalmente bueno y se supera cada vez más.	
RESPONSABILIDAD Considera la actualización del colaborador para solucionar en forma oportuna situaciones difíciles.	4 Requiere supervisión permanente debido a sus continuos errores.	6 Necesita frecuentemente supervisión.	10 Requiere eventual supervisión	14 Requiere supervisión en casos especiales.	18 No requiere supervisión.	
INICIATIVA Considera la habilidad del colaborador para integrarse con otros y ejecutar un trabajo.	4 Conoce de iniciativa en la relación de su trabajo. Requiere instrucciones detalladas y guía permanente.	6 Tiene acciones lentas, con frecuencia hay que guiarle en su trabajo y en resolver problemas.	10 Ocasionalmente hay que guiarle en su trabajo, algunas veces tiene ideas constructivas.	14 resuelve por si solo problemas que se le presenta. Con frecuencia aporta ideas.	18 Constantemente contribuye con ideas y sugerencias. Resuelve por si mismo problemas que se le presentan.	
TRABAJO EN EQUIPO Considera la habilidad del colaborador para integrarse con otros y ejecutar un trabajo.	2 No posee condiciones para trabajar en equipo.	4 Le cuesta integrarse en cualquier grupo.	8 Se integra fácilmente en determinados equipos.	10 Se integra plenamente con el equipo en áreas de realizar el trabajo.	14 Se integra fácilmente a cualquier equipo de trabajo.	
ACTITUD Considera la disposición del colaborador hacia su oficina y su política de trabajo.	2 Descontento: Crítica negativamente a su centro de trabajo.	4 Indiferente: No muestra ningún interés por su Centro de Trabajo.	8 Aceptación: Muestra interés por su Centro de Trabajo.	10 Entusiasta: Se preocupa por el prestigio de su centro de trabajo.	12 Identificación: Se esfuerza por elevar su prestigio de su Centro de Trabajo.	

Cuadro N°7

MÉTODO DE ELECCIÓN FORZADA.

Este método consiste en evaluar el desempeño de los colaboradores mediante la elección de entre varios grupos de frases descriptivas, de alternativas o tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza solo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado. De ahí la denominación “elección forzada”. Las frases luego se califican. Por cierto el evaluador generalmente no conoce el peso o el puntaje que se asigna a cada frase; por lo tanto diríamos que tiene menos probabilidad de favorecer a sus “amigos”.

Las frases pueden tener variaciones de significado positivas y negativas, por lo que puede elaborarse cuadros o formatos de evaluación independientes, o bien en una sola. Como el que se presenta a continuación:

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Empleado

Cargo **Sección**

A continuación encontrará frases de desempeño combinadas en bloques de cuatro. Escriba una "X" en la columna lateral, bajo el signo "+" para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y bajo el signo "-" para indicar la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.

	N°	+	-		N°	+	-
Solo hace lo que le ordenan	01			Tiene miedo de pedir ayuda	41		
Comportamiento irreprochable	02			Mantiene su archivo siempre ordenado	42		
Acepta críticas constructivas	03			Ya presenta disminución de producción	43		
No produce cuando está sometido a presión	04			Es dinámico	44		
Cortés con los demás	05			Interrumpe constantemente el trabajo	45		
Duda al tomar decisiones	06			No se deja influir	46		
Merece toda la confianza	07			Tiene buen potencial por desarrollar	47		
Tiene poca iniciativa	08			Nunca se muestra desagradable	48		
Se esmera en el servicio	33			Nunca hace buenas sugerencias	73		
No tiene formación adecuada	34			Es evidente que "le gusta lo que hace"	74		
Tiene buena apariencia personal	35			Tiene buena memoria	75		
En su trabajo siempre hay errores	36			Le gusta reclamar	76		
Se expresa con dificultad	37			Tiene criterio para tomar decisiones	77		
Conoce su trabajo	38			Regularmente debe llamársele la atención	78		
Es cuidadoso con las instalaciones de la empresa	39			Es rápido	79		
Espera siempre una recompensa	40			Por naturaleza es un poco hostil	80		

Cuadro N° 8

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Este método de evaluación fue desarrollado en base a entrevistas de un especialista en evaluación, con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que permite, además de emitir un diagnóstico de desempeño del empleado, planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

Uno de los problemas más graves de la planeación y el desarrollo de recursos humanos en una empresa es la necesidad de dar retroalimentación de datos acerca del desempeño de los empleados admitidos, integrados y capacitados. Sin esta retroalimentación de datos, el órgano de personal no está en condiciones de medir, controlar ni acompañar la adecuación y la eficiencia de sus servicios. En este sentido, el método de investigación de campo puede tener una gran diversidad de aplicaciones, ya que permite evaluar el desempeño y sus causas, planear junto con la supervisión inmediata los medios para su desarrollo, y sobre todo, acompañar el desempeño del empleado de manera mucho más dinámica que otros métodos de evaluación del desempeño.

Es un método sencillo de evaluación del desempeño, creado y desarrollado por los especialistas de las fuerzas armadas estadounidenses durante la segunda guerra mundial.

VENTAJAS DEL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO

- ✓ El método de investigación de campo ofrece las siguientes ventajas:
- ✓ Cuando está precedido de las dos etapas preliminares de análisis de la estructura de los cargos y de análisis de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor una visualización no-solo del contenido de los cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos.
- ✓ Proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, quién presta al supervisor una asesoría y también una capacitación de alto nivel en la evaluación de personal.
- ✓ Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada empleado, localizando las causas de ciertos comportamientos y las fuentes de problemas.

- ✓ Permite planear la acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño.
- ✓ Permite un acoplamiento con la capacitación, el plan de carreras y demás áreas de actuación de la Administración de Recursos Humanos.
- ✓ Acentúa la responsabilidad de línea y la función del staff en la evaluación de personal.

DESVENTAJAS DEL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

- ✓ El método de investigación de campo presenta las siguientes limitaciones:
- ✓ Tiene elevado costo operacional por la intervención de un especialista en evaluación.
- ✓ Hay retardo en el procesamiento, debido a la entrevista uno a uno con respecto a cada empleado subordinado, llevada a cabo con el supervisor.

MÉTODO DE INCIDENTES CRÍTICOS

CARACTERÍSTICAS DEL MÉTODO DE INCIDENTES CRÍTICOS

El método de incidentes críticos se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). En consecuencia el método no se preocupa por las características normales, sino exactamente por aquellas características muy positivas o muy negativas. Se trata de una técnica en que el jefe o gerente de área inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados. Así, el método de incidentes críticos se centra en las excepciones-tanto positivas como negativas- en el desempeño de las personas.

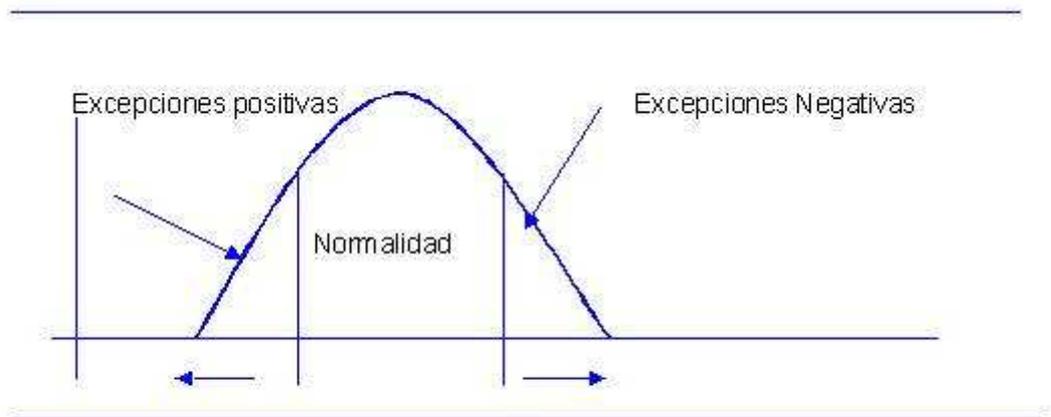


Figura Los incidentes críticos o excepcionales

Las excepciones positivas deben realizarse y ponerse más en práctica, en tanto que las negativas deben corregirse y eliminarse. Cada factor de evaluación se utiliza en términos de incidentes críticos o excepcionales.

MÉTODO DE COMPARACIÓN POR PARES

Es un método de evaluación del desempeño que compara los empleados de dos en dos; en la columna de la derecha se anota aquel cuyo desempeño se considera mejor. En este método también puede utilizarse factores de evaluación. De este modo, cada hoja de formulario será ocupada por un factor de evaluación del desempeño.

La aplicación del sistema de comparación por pares solo se recomienda cuando los evaluadores no estén en condiciones de utilizar otros métodos de evaluación más precisos, porque es un proceso muy sencillo y poco eficiente.

N° FACTORES DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO		Sí (+)	No (-)
1	¿Tiene suficiente grado de escolaridad para el desempeño del cargo?		
2	¿Usualmente es alegre y sonriente?		
3	¿Tiene experiencia en el servicio que está ejecutando?		
4	¿Es contrario a las modificaciones y no se interesa por nuevas ideas?		
5	¿Conoce información y procesos de producción que no deben conocer terceros?		
6	¿Desarrolla un trabajo complejo, prestando mucha atención a las instrucciones recibidas?.....		
7	¿Demuestra atracción por sexo opuesto?		
8	¿Tiene interés en aprender cosas nuevas?		
9	¿Su trabajo no exige más grado de escolaridad?		
10	¿Puede, por sí solo, planear, ejecutar, controlar sus tareas?		
11	¿Su Apariencia es buena y agradable en el trato general?		
12	¿Demuestra concentración mental en el trabajo?		
13	¿La atención en el trabajo exige que se esfuerce la vista?		
14	¿Presta atención a las condiciones de trabajo, sobre todo al orden?		
15	¿El resultado del trabajo presenta errores y no es satisfactorio?		
16	¿Un curso de especialización es recomendable para su progreso en el trabajo?		
17	¿Le gusta fumar?		
18	¿Es descuidado en su presentación personal y en el vestir?		
19	¿Cuida de sí mismo y de sus compañeros durante el trabajo?		
20	¿Podría tener mayores conocimientos de los trabajos para rendir más?		
21	¿Vigila cuidadosamente el desempeño de las máquinas en que trabaja?		
22	¿No se desgasta en la ejecución de las tareas?		
23	¿Su producción es encomiable?		
24	Aunque siempre cumple la misma función ¿No se incomoda con la repetición?		
25	¿Tiene fama de no llevar nunca dinero en el bolsillo?		

....

		Juan	Andrés	Carolina	Ricardo	Rocío	Pedro	Nicolás	Antonia	Claudio	Macarena	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total de X
1	Juan		X	X		X	X	X		X	X	7
2	Andrés			X	X		X		X			4
3	Carolina						X	X	X		X	4
4	Ricardo											
5	Rocío											
6	Pedro											
7	Nicolás											
8	Antonia											
9	Claudio											
10	Macarena											
Vertical (total blancos)		0	0	2								
Horizontal (total de X)		7	4	3								
Suma		7	4	5								
Jerarquización												

(Diagrama para realizar la comparación por pares)

Cuadro N° 9

5. **Comunicación:** esta etapa consta de la comunicación del sistema a implementar a todos los miembros de la empresa, se lo puede realizar de diversas formas acorde al tamaño de la empresa:

- Pequeñas reuniones
- Vía Internet
- Boletín interno extraordinario

- Cartelera

6. **Entrenamiento a los involucrados:** los involucrados son los evaluadores y los evaluados, deben conocer cómo funciona el sistema y cuál es el rol de cada miembro en el mismo con el fin de evitar errores y malgastar el tiempo en el momento de poner en práctica la evaluación. En este paso es recomendable realizar una prueba piloto con una muestra de los futuros evaluados con el fin de detectar algún fallo de comprensión.
7. **Tiempo de evaluación:** este gran momento es recomendable que sea en una fecha cercana a fin de año. El tiempo de duración dependerá del tamaño de la empresa y del método que utilice para la evaluación (Intranet, entrevistas personales, formularios manuales etc.), independientemente se recomienda que los plazos sean fijados previamente para que la misma no se prolongue innecesariamente.
8. **Contenidos de la evaluación:** devueltos los formularios al departamento de recursos humanos, es el tiempo de analizar los contenidos y detectar los conflictos que se manifiestan en las evaluaciones. A partir de dicho análisis, el mencionado departamento deberá tomar decisiones sobre potencial, carrera, capacitación, remuneraciones de cada empleado evaluado y seguidamente informarles a los mismos los resultados y futuros planes de acción que se tomarán con los jefes de cada área y siguiendo los objetivos estratégicos organizacionales.
9. **Análisis del sistema:** el final del proceso es el momento para analizar y reflexionar las virtudes y defectos del sistema y del modo de implementación del mismo (recursos materiales, humanos, financieros; estrategias, tiempos, reacciones al sistema, clima laboral, etc.) con la finalidad de mejorarlo y adecuarlo aún más a las características de la empresa para el próximo año.

10. **Feedback y seguimiento continuo:** para completar este modelo no se puede dejar de lado el seguimiento y mejoramiento continuo (retroalimentación) que generalmente en otros procesos o modelos se deja como actividad secundaria. En la gestión por competencias el seguimiento y retroalimentación están revestidos de una importancia decisiva ya que se centran en el acompañamiento de la evaluación a través del futuro desempeño.

6.8. ADMINISTRACIÓN

Para la ejecución del presente trabajo de investigación se requerirá de los siguientes recursos:

RECURSOS HUMANOS

Está conformando por todos los empleados de la empresa y un asesor encargado de instruir respecto a la aplicación del sistema de evaluación para los empleados.

RECURSOS FÍSICOS

Las actividades de evaluación se desarrollaran en un ambiente adecuado con todas las comodidades y seguridad del caso proporcionado por la gerencia de la empresa.

RECURSOS MATERIALES

- Computador
- Proyector
- Esferos
- Cuadernos

- Impresiones
- Resma de Papel Bond
- Resaltadores

FINANCIAMIENTO

El monto de inversión de esta propuesta, se financiará con recursos de la empresa dispuestos para fines específicos

PRESUPUESTO

DESCRIPCION	CANTIDAD	V. UNITARIO	TOTAL
Evaluador	1	350	350
Esferos	12	0.3	3.6
Cuadernos	6	0.8	4.8
Impresiones	50	0.05	2.5
Resma de papel bond	1	4	4
Resaltadores	12	40	4.8
IMPREVISTOS	5%		369.7
SUBTOTAL			18.49
TOTAL			388.19

Cuadro N°10

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

	MESES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
		ACTIVIDADES							
1	Elaboración del proyecto	■							
2	Diseño de la investigación		■						
3	Elaboración del marco teórico			■					
4	Elaboración y aplicación de encuestas				■				
5	Procesamiento de datos					■			
6	Análisis de resultados y conclusiones						■		
7	Formulación de la propuesta						■		
8	Redacción del informe final								■
9	Transcripción del informe								■
10	Presentación del informe								■

Cuadro N°11

6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

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

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
Quiénes solicitan evaluar?	Almacén de Pinturas Hugo Verdezoto
Por qué evaluar?	Porque la propuesta tiene como objetivo mejorar el desempeño de los empleados, por lo tanto debe tener una valoración cuantitativa y cualitativa para su mejora constante.
Para qué evaluar?	Para determinar si la propuesta contribuye en logro los objetivos propuestos.
Qué evaluar?	El impacto ocasionado a los trabajadores del Almacén de Pinturas Hugo Verdezoto
Quién evalúa?	El Gerente
Cuando evaluar?	Durante el proceso e inmediatamente luego de concluida la aplicación de la propuesta.
Cómo evaluar?	A través de encuestas, cuestionarios, entrevistas.
Con qué evaluar?	Utilizando los instrumentos adecuados según las técnicas aplicadas.

Cuadro N°12

MODELO OPERATIVO

INDICADORES	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACIÓN
Recopila la información	Actividades terminadas.	Recopilación de la Información	Talentos Humanos: Tecnológicos.	Análisis de la información recopilada
Procesa la información	Participación de autoridades y docentes en el desarrollo de la propuesta.	Procesamiento de la Información	Talentos Humanos: Materiales	Depuración Clasificación, y Análisis
Redacta contenido del sistema de evaluación por competencias	Durante el proceso de formación.	Redacta contenido del sistema de evaluación por competencias	Talentos Humanos: Materiales.	Estilo de redacción del contenido del sistema de evaluación por competencias
Elabora el sistema de evaluación por competencias	El investigador	Elaboración del proceso a seguir en el sistema de evaluación por competencias	Humanos Materiales Empresariales	Presentación y análisis de la funcionalidad del sistema de evaluación por competencias
Establece formato del Sistema de evaluación por competencias		Establecimiento del formato del sistema de evaluación por competencias		Facilidad de lectura y/o consulta. Que permita hacer referencias rápidas y precisas. Respirar

				confianza por su aparición y orden
Revisa y aprueba el sistema de evaluación por competencias		Revisión y Aprobación del sistema de evaluación por competencias		Revisión objetiva del Sistema de evaluación
Actualiza el sistema de evaluación por competencias	Gerente	Actualización del sistema de evaluación por competencias	Humanos Materiales Empresariales	Revisión permanente del sistema de evaluación para su actualización

Cuadro N° 13

BIBLIOGRAFIA

DIRECCIONES ELECTRONICAS

<http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/estrorgorg.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos14/administracion-empresas/administracion-empresas.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos27/organizacion-empresas/organizacion-empresas.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos20/empresa/empresa.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos33/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml#motivlab>

<http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/alcance-del-rendimiento-y-desempeno-laboral-en-la-organizacion.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos14/administracion-empresas/administracion-empresas.shtml>

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempeno-personal/

<http://www.monografias.com/trabajos6/cliior/cliior.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos/adpreclu/adpreclu.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos33/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos12/proadm/proadm.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos34/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Administracion>

<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gest talento.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos33/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laestructorguch.htm>

ANEXOS

ANEXO N°1

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CUESTIONARIO No.....

CUESTIONARIO

Instrucciones: Lea detenidamente cada pregunta y marque una x la opción que considere más acertada.

1. ¿Cree usted que la carencia de un modelo organizacional afecta el desempeño de los trabajadores?
 - 1.1 Si
 - 1.2 No

2. ¿Es necesario estructurar la empresa especificando cada cargo y función?
 - 2.1. Si
 - 2.2. No

3. ¿Cree usted que la empresa posee objetivos y metas bien definidos?
 - 3.1 Si
 - 3.2 No

4. ¿Cree usted que la empresa ha logrado crecer en el último año?
 - 4.1 Si
 - 4.2 No

5. ¿Se han tomado acciones para medir el desempeño de los trabajadores?
 - 5.1 Si
 - 5.2 No

6. ¿Es necesario aplicar estrategias motivacionales para mejorar el desempeño de los trabajadores?
 - 6.1 Si
 -

6.2No

7. ¿Se ha verificado si cada empleado ejerce la función que le corresponde dentro de la empresa?

7.1Si

7.2No

8. ¿Qué influencia puede tener la carencia de experiencia en un determinado cargo o función?

8.1Positiva

8.2Negativa

9. ¿Los trabajadores de la empresa cuentan con el espacio y recursos necesarios para realizar su trabajo?

9.1Si

9.2No

10. ¿Se ha realizado algún tipo de capacitación en la empresa?

10.1Si

10.2No

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N°2
CROQUIS DE UBICACIÓN DE LA EMPRESA



ANEXO N°3
FOTOGRAFÍAS ALMACÉN



