



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS

Trabajo de Investigación previo a la Obtención del
Título de Ingeniera en Marketing y Gestión De
Negocios

TEMA: “El Comportamiento Organizacional y su Incidencia
en el Desempeño Laboral de Curtiduría Aldás de la Ciudad
de Ambato”

AUTORA: Betty Soraya Santana Buitrón

TUTOR: Ing. MSc. Iván Cevallos B.

AMBATO – ECUADOR
2010

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre: “El Comportamiento Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de Curtiduría Aldás de la ciudad de Ambato”, desarrollado por la señora Betty Soraya Santana Buitrón, Alumna del seminario de graduación, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del jurado examinador que el Consejo de Tesis designe.

Ambato, agosto del 2010

MSc. Iván G. Cevallos B.
DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA DE LA TESIS

Las opiniones, ideas, análisis, interpretaciones, comentarios y demás aspectos relacionados con el tema que se investiga “El Comportamiento Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de Curtiduría Aldás de la ciudad de Ambato”, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Betty Soraya Santana Buitrón

C.I. 180356047-1

AUTORA

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos docentes Miembros Calificadores del 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

Este trabajo de investigación se la dedico a mi esposo Byron, mis hijos; Leonardo de 3 años de edad y Salvador de 1 añito, que durante mi carrera llegaron a este mundo como ángeles a llenar de vida mi hogar, motivo suficiente para esforzarme más y lograr cumplir con mi meta, por su apoyo, amor, cariño y paciencia de esperarme mientras duraba mi jornada de clases.

De igual forma a mis hermanas y padres por su apoyo incondicional, sobre todo a mi madre, por ser la segunda madre de mis pequeños amores, que con gran ternura ha cuidado de ellos, mientras he culminado mis estudios y mi trabajo de investigación.

Familia, este esfuerzo y entrega les dedico a todos ustedes, gracias por su cariño y apoyo.

Betty Soraya Santana Buitrón

AGRADECIMIENTO

Con el mayor respeto que se merecen a todos los docentes que forman parte de la Carrera Marketing y Gestión de Negocios y del XII Seminario de Graduación, mis más sincero agradecimiento a todos y cada uno de ellos, por impartir sus conocimientos y experiencias sin recelo alguno dentro del aula.

Agradezco al Ing. Iván Cevallos, por su paciencia y dedicación absoluta al instruirme durante la realización de este trabajo de investigación.

A mis queridos compañeros por el diario vivir en el aula, compartiendo mutuamente momentos de estudio y esfuerzos, impulsándonos por el espíritu de seguir siempre adelante y cumplir con nuestra meta; de igual forma a los señores accionistas que forman parte de la empresa Curtiduría Aldás por permitir y hacer posible la realización de mi tesis.

Betty Soraya Santana Buitrón

INDICE

| Contenido | Pag. |
|--|------------|
| <i>APROBACIÓN DEL TUTOR.....</i> | <i>ii</i> |
| <i>AUTORÍA DE LA TESIS.....</i> | <i>iii</i> |
| <i>APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO</i> | <i>iv</i> |
| <i>DEDICATORIA</i> | <i>v</i> |
| <i>INDICE</i> | <i>vii</i> |
| <i>ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS</i> | <i>xi</i> |
| <i>RESUMEN EJECUTIVO.....</i> | <i>xi</i> |
| <i>INTRODUCCION</i> | <i>1</i> |
| <i>CAPITULO I</i> | <i>2</i> |
| <i>EL PROBLEMA DE INVESTIGACION.....</i> | <i>2</i> |
| <i>1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN</i> | <i>2</i> |
| <i>1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</i> | <i>2</i> |
| <i>1.2.1. Contextualización</i> | <i>2</i> |
| <i>1.3. ANÁLISIS CRÍTICO</i> | <i>4</i> |
| <i>1.3.1. Relación Causa efecto</i> | <i>5</i> |
| <i>1.3.2. Prognosis.....</i> | <i>5</i> |
| <i>1.3.3. La Formulación Del Problema.....</i> | <i>6</i> |
| <i>1.3.4. Preguntas Directrices</i> | <i>6</i> |
| <i>1.3.5. La Delimitación.....</i> | <i>6</i> |
| <i>1.4. JUSTIFICACIÓN.....</i> | <i>7</i> |

| | |
|---|-----------|
| 1.5. OBJETIVOS..... | 9 |
| 1.5.1. Objetivo General..... | 9 |
| 1.5.2. Objetivos Específicos..... | 9 |
| CAPITULO II | 10 |
| MARCO TEÓRICO | 10 |
| 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS | 10 |
| 2.2. FUNDAMENTACION FILOSOFICA..... | 12 |
| 2.3. CATEGORIAS FUNDAMENTALES..... | 13 |
| 2.4. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA O CIENTÍFICA | 14 |
| 2.4.1 ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL..... | 14 |
| 2.4.2 CAMBIO ORGANIZACIONAL | 15 |
| 2.4.3 LIDERAZGO..... | 30 |
| 2.4.4 CLIMA ORGANIZACIONAL | 32 |
| 2.4.5 CULTURA ORGANIZACIONAL..... | 34 |
| 2.4.6 VALORES ORGANIZACIONALES..... | 41 |
| 2.4.7 CONCEPTO DE COMUNICACIÓN | 44 |
| 2.4.8 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL | 48 |
| 2.4.9 COMPROMISO ORGANIZACIONAL..... | 59 |
| 2.4.10 MOTIVACIÓN..... | 62 |
| 2.4.11 LA CAPACITACIÓN..... | 77 |
| 2.4.12 EL DESEMPEÑO..... | 81 |
| 2.4.13 QUE ES TRABAJO EN EQUIPO | 83 |
| 2.4.14 RESPONSABILIDAD..... | 97 |

| | | |
|---|--|------------|
| 2.4.15 | DESARROLLO HUMANO | 100 |
| 2.4.16 | INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS | 104 |
| 2.5. | FUNDAMENTACION LEGAL | 107 |
| 2.6. | HIPÓTESIS | 110 |
| 2.7 | SEÑALAMIENTO DE VARIABLES | 110 |
| CAPITULO III | | 111 |
| 3 | METODOLOGIA | 111 |
| 3.1. | ENFOQUE DE LA INVESTIGACION | 111 |
| 3.2. | MODALIDAD BASICA DE INVESTIGACION | 111 |
| 3.3. | NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN | 112 |
| 3.4. | POBLACIÓN Y MUESTRA | 113 |
| 3.5. | TÉCNICAS E INSTRUMENTOS | 113 |
| 3.6. | OPERACIONALIZACION DE VARIABLES | 115 |
| VARIABLE INDEPENDIENTE: Comportamiento Organizacional | | 115 |
| VARIABLE DEPENDIENTE: Desempeño Laboral | | 116 |
| 3.7. | RECOLECCION DE LA INFORMACION | 117 |
| 3.8. | PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACION | 118 |
| CAPITULO IV | | 119 |
| ANÁLISIS E INTERPRETACION DE DATOS | | 119 |
| 4.1. | ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS | 119 |
| Cuestionario realizado a los trabajadores Administrativos y Operativos de Curtiduría Aldás | | 120 |
| 4.3 | VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS | 130 |

| | |
|---|------------|
| 4.3.1. HIPÓTESIS | 130 |
| 4.3.2. VERIFICACIÓN | 130 |
| CAPITULO V | 137 |
| 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 137 |
| 5.1. Conclusiones..... | 137 |
| 5.2. Recomendaciones..... | 138 |
| CAPITULO VI | 140 |
| 6. PROPUESTA..... | 140 |
| 6.1 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA..... | 141 |
| 6.2. JUSTIFICACIÓN..... | 142 |
| 6.3. OBJETIVOS..... | 143 |
| 6.3.1. Objetivo General..... | 143 |
| 6.3.2. Objetivos Específicos..... | 143 |
| 6.4 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD | 143 |
| 6.5 FUNDAMENTACIÓN..... | 144 |
| METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO | 148 |
| 6.6 ADMINISTRACIÓN | 159 |
| 6.6.1 Recursos..... | 159 |
| 6.6.2 Cronograma | 160 |
| 6.7 REVISIÓN DE LA EVALUACIÓN..... | 160 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 162 |
| ANEXOS..... | 166 |

ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

| | |
|---|-----|
| <i>Grafico No. 1 Árbol del problema</i> | 4 |
| <i>Grafico No. 2 Categorizaciones</i> | 13 |
| <i>Grafico No. 3 Fuerzas Externas e internas</i> | 16 |
| <i>Grafico No. 4 Soporte al cambio</i> | 18 |
| <i>Grafico No. 5 Resistencia Al Cambio</i> | 21 |
| <i>Grafico No. 6 La Ecuación Del Cambio</i> | 28 |
| <i>Grafico No. 7 Respuesta Emocional</i> | 29 |
| <i>Grafico No. 8 Necesidades según Maslow</i> | 69 |
| <i>Grafico No. 10 Compromiso</i> | 75 |
| <i>Grafico No. 10 Ciclo Para La Acción Motivación-Desempeño</i> | 76 |
| | |
| <i>Cuadro No. 1 Variable independiente</i> | 115 |
| <i>Cuadro No. 2 Variable dependiente</i> | 116 |
| <i>Cuadro No. 3 Recolección de información</i> | 117 |
| <i>Cuadro No. 4 Cronograma de evaluación</i> | 149 |
| <i>Cuadro No. 5 Evaluación del desempeño de la empresa</i> | 152 |
| <i>Cuadro No. 6: Definición de Factores</i> | 155 |
| <i>Cuadro No. 7 Sistema de Puntuación</i> | 156 |
| <i>Cuadro No. 8 Valuación de los grados traducidos en reconocimientos y sanciones</i> | 156 |
| <i>Cuadro No. 9: Incentivos, reconocimientos y sanciones</i> | 157 |
| <i>Cuadro No. 10 Modelo Operativo</i> | 158 |
| <i>Cuadro No. 11 Cronograma de la propuesta</i> | 160 |
| | |
| <i>Tablas y Gráficos No. 1 Actitud de trabajadores</i> | 120 |
| <i>Tablas y Gráficos No. 2 La Comunicación</i> | 121 |
| <i>Tablas y Gráficos No. 3 Capacitación</i> | 122 |
| <i>Tablas y Gráficos No. 4 Comunicación</i> | 123 |
| <i>Tablas y Gráficos No. 5 Reconocimientos</i> | 124 |
| <i>Tablas y Gráficos No. 6 Experiencia</i> | 125 |
| <i>Tablas y Gráficos No. 7 Motivación</i> | 126 |
| <i>Tablas y Gráficos No. 8 Relación laboral</i> | 127 |
| <i>Tablas y Gráficos No. 9 Conocimientos</i> | 128 |

| | |
|---|------------|
| <i>Tablas y Gráficos No. 10 Evaluación de desempeño</i> | <i>129</i> |
| <i>Tabla No. 1 Población y muestra.....</i> | <i>113</i> |
| <i>Tabla No. 2 Frecuencia Observada.....</i> | <i>133</i> |
| <i>Tabla No. 3 Frecuencia esperada</i> | <i>135</i> |
| <i>Tabla No. 4 Calculo del Chi cuadrado.....</i> | <i>136</i> |
| <i>Tabla No. 5 Recursos</i> | <i>159</i> |

RESUMEN EJECUTIVO

El siguiente trabajo tiene como objetivo comprender la importancia de estudio del Comportamiento Organizacional deficiente dentro de Curtiduría Aldás, el cual ocasiona un Desempeño bajo de sus colaboradores, por lo que es necesario realizar esta investigación para acercarnos a fondo a su naturaleza.

El Comportamiento de una Organización es base fundamental dentro de una empresa ya que dentro de esto se capta actitudes, conductas, conocimiento: como base para lograr la eficiencia de las organizaciones ejerciendo el trabajo en equipo proporcionando constante comunicación, dentro de esta empresa como objeto de estudio, se puede presenciar diferentes aspectos el cual el Desempeño es bajo por parte de sus Trabajadores, su actitud afecta al clima laboral, es por falta de cultura ya que la mayor parte de sus empleados sobre todo sección producción tienen una instrucción primaria por lo que no tienen conocimientos de Comportamiento competentes por lo que causa conflictos entre ellos.

La presente investigación se fundamenta en la metodología del paradigma critico-propositivo, y por tal motivo se aplica en un enfoque cualitativo y cuantitativo porque describe los beneficios que genera a la empresa el Comportamiento Organizacional, ya que es naturalista y participativa con la finalidad de dar solución al problema, y por los resultados se podrán visualizar por el buen Desempeño del personal, siendo más productiva la empresa.

Curtiduría Aldás es una empresa fundada desde 1988, mientras que los años han ido tomando su trayectoria la empresa no se ha preocupado por facilitar a sus trabajadores nuevos conocimientos y oportunidades de aprendizajes para un buen Desempeño y Comportamiento. Hoy en día es muy importante que se tome en cuenta la conducta humana y la importancia del trato personal, ya que es un recurso indispensable dentro de las empresas para emprender adaptándose a los nuevos factores, y rechazando a la opción a desaparecer.

INTRODUCCION

El desarrollo del siguiente trabajo de investigación que como tema es El Comportamiento Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral de Curtiduría Aldás de la Ciudad de Ambato, se detalla los siguientes aspectos.

En el capítulo I, se refiere al Planteamiento del Problema, donde se detecta el problema que dentro de la empresa, finalidad de la investigación planteando de tal forma sus objetivos.

En el capítulo II, se desarrolla el Marco Teórico, mismo que su contenido se da en base a las variables investigadas, con temáticas relacionados como base y guía para el desarrollo de la investigación.

En el capítulo III, se detalla la metodología utilizada, permitiendo elegir el tipo de estudio, definir el universo a investigar y la elección de instrumentos adecuados para la recolección de datos, lo cual nos indica la información real de los aspectos investigados.

En el capítulo IV, se presenta el Análisis e Interpretación de datos, que se realiza a la población especificada, analizando a través de tablas y gráficos que proporcionan resultados certeros para la investigación.

En el capítulo V, se realiza las Conclusiones a las que se ha llegado mediante el proceso de la investigación presentando la realidad de la empresa, así como también se realiza las Recomendaciones en las que se sugiere lo que se debe realizar en base a un sustento metodológico científico.

El capítulo VI, contiene la propuesta que como tema es Modelo de Evaluación de Desempeño por Objetivos para el personal de Curtiduría Aldás de la ciudad de Ambato, en el que, se propone alternativas para mantener al personal activos con un buen desempeño logrando la eficiencia y la eficacia.

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

El Comportamiento Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de Curtiduría Aldás de la ciudad de Ambato.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Contextualización

Las empresas a nivel mundial requieren de personal proactivo, dispuestos a superar los cambios empresariales para el crecimiento de las mismas, ya que vivimos en un mundo globalizado, activamente competitivo.

En América Latina hoy en día debido a los procesos de cambios y las nuevas tecnologías que surgen en el mercado, determinan el desarrollo de más habilidades,

destrezas y conocimientos, las organizaciones se han visto en la necesidad de implementar cambios en su Estrategia Laboral a la hora de enfrentar los retos que se les presentan.

Si bien las organizaciones ecuatorianas actualmente se encuentran afectadas por una crisis económica mundial. Así como, elementos externos que afectan los Procesos Organizacionales y Gerenciales. En este sentido, se hace necesario, que las empresas desarrollen nuevas técnicas de Producción, Mercado, Distribución, Servicio y Atención al Cliente, lo cual necesariamente amerita de la calidad del talento humano, para enfrentar con una buena y rápida capacidad de respuesta los retos Organizacionales.

Dentro de este contexto, la Productividad y el manejo del capital humano en las organizaciones, se convierten en elementos clave de sobrevivencia, por tanto, la Coordinación, Dirección, Comunicación, Incentivos Capacitación, Motivación y Satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes en el Comportamiento Organizacional. Entre ellos, la satisfacción del trabajador ocupa un lugar preferente, ya que, la percepción positiva o negativa de los trabajadores que mantienen con respecto a su trabajo influye en la rotación de personal, ausentismo, aparición de conflictos y en otras áreas esenciales de la organización. Todas las organizaciones tienen propósito, estructura y una colectividad de personas y están conformadas por un grupo de elementos interrelacionados entre sí, tales como: Estructura Organizacional, procesos que se dan dentro de ellas y Conducta de los grupos e individuos.

En el Cantón Ambato la Competencia Laboral es activa, por lo que las empresas deben buscar alternativas para motivar a sus trabajadores permitiendo que realicen sus funciones con eficiencia, comprometiéndose con un desempeño productivo, la situación real de las pequeñas y medianas empresas que se dedican a la actividad artesanal su recurso humano requiere de esfuerzos físicos e intelectuales, ante esta situación es necesario de su concentración y un activo trabajo en equipo, en gran medida las empresas deben actualizar los conocimientos gratificando su Trabajo.

El Desempeño del cargo de los administradores es fundamental para los resultados de la organización. El Clima Organizacional es, de por sí, un resultado intermedio de un Liderazgo y una Administración eficientes, por lo tanto, se requiere tener al mando personal motivado que no solo trabaje por necesidad, sino que amen a su trabajo y les guste lo que hacen para mejorar la realización del mismo.

Curtiduría Aldás es una empresa de carácter familiar, la misma que se dedica a la Producción y Comercialización de cuero para calzado, dentro de un buen Comportamiento Organizacional Motivador, mejora el desempeño de los trabajadores, creando un excelente ambiente de trabajo, dando un realce a la imagen empresarial y mejorando la Productividad, siendo muy satisfactorio para el Desarrollo Individual y Empresarial, por lo que es necesario identificar los factores que hace que el desempeño en la empresa sea bajo.

1.3. ANÁLISIS CRÍTICO

Árbol del problema

Efectos



El deficiente Comportamiento Organizacional disminuye el Desempeño Laboral de Curtiduría Aldás de la ciudad de Ambato



Causas

Grafico No. 1 Árbol del problema

Fuente: Curtiduría Aldás
Elaborado por: Betty Santana
Fecha: 25-03-10

1.3.1. Relación Causa efecto

Dentro de las empresas el Recurso Humano deben encontrarse con retos y oportunidades por lo que la falta de incentivos en Curtiduría Aldás hace que se sientan insatisfechos con el desarrollo de sus actividades dando como resultados un bajo Rendimiento Laboral.

Se crea Conflicto Laboral dentro de la empresa por la falta de Comunicación, no realizan reuniones entre ellos para conocer sus ideas, hechos, pensamientos, sentimientos, valores y necesidades de diferentes situaciones que se presentan en cada uno de sus lugares de trabajo, la falta de Motivación al talento humano hace que cumplan insatisfactoriamente con su labor.

Dentro de la empresa la poca colaboración entre compañeros se puede deducir que no existen buenas relaciones, esto afecta a la empresa ya que retrasa su producción, si no se toma en cuenta estos aspectos, se crearan Conflictos Laborales perjudicando la imagen y bajando la Productividad en Curtiduría Aldás.

1.3.2. Prognosis

El Comportamiento Organizacional dentro de las empresas da lugar al eficiente o deficiente desempeño de los trabajadores, la presente investigación que se ha realizado en Curtiduría Aldás, se puede decir que el desempeño de los empleados administradores y operativo es baja por lo que se pretende mejorar las relaciones Laborales logrando estimular motivando a los mismos ya que son un factor indispensable para el bienestar de la empresa.

Por tanto la investigación da como resultado comprometer a los trabajadores mejorando su empeño para que la empresa tenga más utilidad y pudiendo llegar a ser más competitivos, incrementando la producción, realizando un producto procesado de calidad y a tiempo, ofertando su producto a toda su demanda para satisfacer sus

necesidades, en caso de no realizarse esta investigación y la aplicación de la misma en la empresa seguirá ocasionando inestabilidad y conflicto Laboral estancándose la productividad en Curtiduría Aldás.

1.3.3. La Formulación Del Problema

¿Cómo afecta el Comportamiento Organizacional al Desempeño Laboral en Curtiduría Aldás de la ciudad de Ambato?

1.3.4. Preguntas Directrices

¿Cómo lograr un eficiente Comportamiento Organizacional en Curtiduría Aldás?

¿Cómo afecta la falta de Motivación al personal de la empresa?

¿De qué manera la falta de Comunicación entre los empleados y administradores incide en el Desempeño Laboral?

¿Cómo incentivar al trabajador por las tareas que realizan en la empresa?

¿Cómo evaluar al talento humano de la empresa?

1.3.5. La Delimitación

Contenido teórico

Área: Organizativa

Campo: Desempeño Laboral

Aspecto: Comportamiento Organizacional

Delimitación Espacial

Curtiduría Aldás se encuentra en el Barrio Palahua, Parroquia Totoras, Cantón Ambato en la Provincia de Tungurahua.

Delimitación Temporal

El presente trabajo de investigación se realizará en el año 2010.

Delimitación Poblacional

Para la siguiente investigación se cuenta con 19 operarios, 1 guardia, 1 cocinera, 1 mecánico, y 9 personas Administrativos siendo un total de 31 trabajadores de Curtiduría Aldás.

1.4. JUSTIFICACIÓN

El trabajo de investigación que se pretende realizar es identificar la actitud de las personas hacia el trabajo como consecuencia del Comportamiento Organizacional, sus faltas, carencias e irregularidades que afecta directa o indirectamente al Desempeño Laboral que ocasiona conflicto entre compañeros, por la poca comunicación y el poco interés de lograr objetivos personales y Organizacionales, los dirigentes deben lograr comprometer a sus trabajadores con la organización.

El Compromiso Organizacional consiste en la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización. Un fuerte Compromiso Organizacional se caracteriza por el apoyo y aceptación de las metas y valores de la organización, la disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización; y el deseo de mantenerse dentro.

El Compromiso Organizacional va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización. Es una actitud hacia el trabajo más amplia que la satisfacción, porque se aplica a toda la organización y no sólo al trabajo. Es más, por lo común el compromiso consiste en algo más estable que la satisfacción, pues es poco probable que los acontecimientos cotidianos lo cambien.

Este estudio comprende de aspectos personales de enriquecimiento del trabajo individual y la formulación de grupos autónomos. Estas características se pueden ver en la Planificación y Organización, se debe tomar en cuenta varios factores, como la Conducta, ya que es diferente en cada persona, también lo es su Capacidad en el Trabajo, como consecuencia las teorías de organización deben tener en cuenta los procesos de homogeneización de las capacidades, mediante la normalización de funciones y la educación.

Las necesidades de las personas difieren conforme a su entorno, el grupo social, el tiempo y las necesidades satisfechas en el presente, la escala de valores de las personas difieren en cualidades, tiempo, y cantidades, las recompensas propuestas para conseguir los objetivos de la organización deben ajustarse pues a diferentes tipologías, podemos deducir la secuencia de motivación con Conducta, y la influencia de las características del individuo y el entorno en la consecución de los objetivos deseados. La relación entre las características del trabajo y el proceso de motivación y recompensas se introduce a través de las habilidades del individuo.

La ejecución de esta investigación en la industria, identificará los factores que afectan al Desempeño Laboral, permitiendo fijar objetivos, reduciendo un mínimo porcentaje de errores y atrasos en su ejecución, nos permitirá reducir las hora extras, organizando la Producción y Motivando al trabajador, las personas que se encuentren motivadas, se apasionan por sus trabajos y se orientan a lograr los objetivos Organizacionales e individuales.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo General

Determinar el Comportamiento Organizacional, que nos permita mejorar el Desempeño Laboral de Curtiduría Aldás de la ciudad de Ambato.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar los factores internos mediante un estudio Organizacional.
- Analizar un sistema apropiado para lograr la Comunicación entre el personal administrativo y operativo de Curtiduría Aldás.
- Estimular a los trabajadores para mejorar su Desempeño laboral dentro de la empresa.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

En relación de otras investigaciones citamos las siguientes antecedentes investigativos.

Don Hellriegel varios, Comportamiento Organizacional. Décima edición Tema: “El aprendizaje del Comportamiento Organizacional”.

Como meta el contenido de este libro es proporcionar al lector la habilidad básica de observar y entender la conducta de la gente en las organizaciones, para ayudarlo a afrontar temas Organizacionales y de Comportamiento, y desarrollar formas para resolverlos. El Comportamiento Organizacional es el estudio de la conducta, actitudes y desempeño humanos en las organizaciones. Es interdisciplinario, se apoya en conceptos de la Psicología Social y clínica, la Sociología, la Antropología Cultural, la Ingeniería Industrial y la Psicología Organizacional.

Por lo tanto citando a los siguientes autores, este tema es un gran aporte para conocer los diferentes aspectos que afecta al Desempeño Laboral dentro de la empresa, y poder llegar a dar una efectiva solución.

Grupo Océano Centrum Enciclopedia PYME capítulo 5 “Los Recursos Humanos”.

El pequeño y mediano empresario que debe dirigir y orientar el trabajo de sus empleados necesita conocer el mecanismo de las relaciones humanas aplicadas al contexto empresarial. Solo este conocimiento le permitirá incentivar a sus subordinados y ejercer verdadero Liderazgo moral que permita el logro de objetivos fijados.

Por lo tanto en el siguiente texto nos da la iniciativa para dar solución al tema de esta investigación proponer la Gestión de los Recursos Humanos ya que los empleados aspiran a ser tratados bien, reconociendo sus deseos, se les recompense moral y materialmente y se respete, en suma, su dignidad humana.

Gestión del talento humano Idalberto Chiavenato Capítulo 10 “Programas de incentivos”

Para funcionar dentro de ciertos estándares de operación, las organizaciones disponen de un sistema de recompensas (es decir, incentivos y alicientes para estimular ciertos tipos de Comportamientos) y de sanciones (es decir sanciones y penas, reales o potenciales para evitar ciertos tipos de Comportamiento) para dirigir el Comportamiento de sus miembros.

El sistema de recompensas incluye el paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros así como los mecanismos y procedimientos para distribuirlo. No solo tiene en cuenta salarios, vacaciones, bonificaciones, ascensos, si no también otras compensaciones menos visibles, como seguridad en el empleo, transferencias laterales a posiciones más desafiantes o a posiciones que impliquen

crecimiento, desarrollo adicional y varias formas de reconocimiento del desempeño excelente.

2.2. FUNDAMENTACION FILOSOFICA

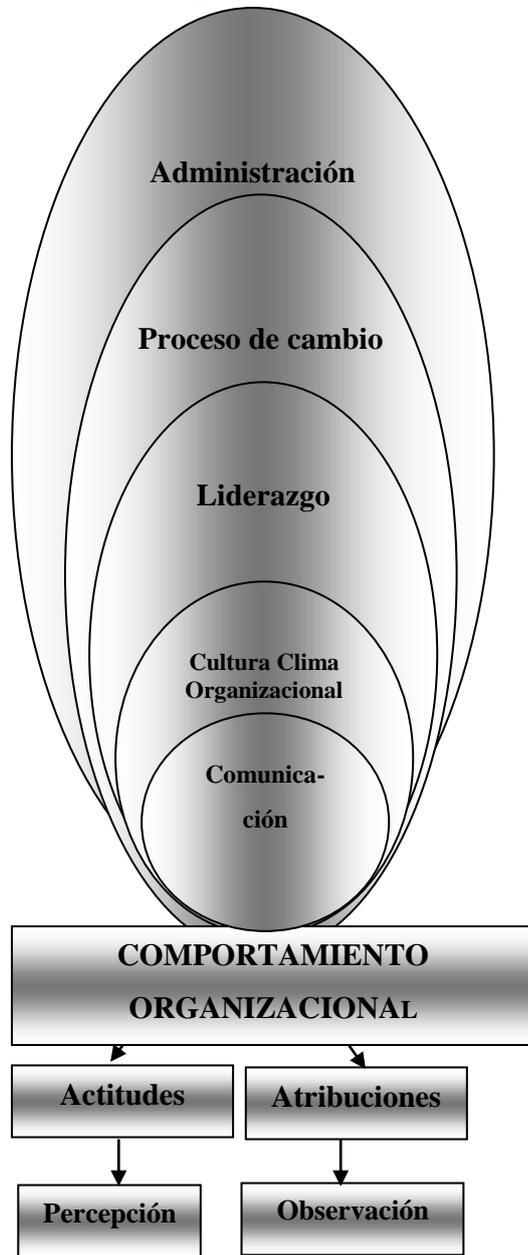
La presente investigación tiene un enfoque crítico propositivo, ya que estas variables interactúan entre sí y proponen alternativas de solución.

La eficiencia de las organizaciones depende del Comportamiento y el rendimiento del Desempeño del mismo, por esta razón se requiere de personas que trabajen en cada una de sus funciones con un gran perseverancia, actualmente las organizaciones se encuentran en un nivel tecnológico muy alto, ya que el entorno en que vivimos es activamente competitivo por lo que es necesario satisfacer necesidades siendo productivos, contribuir al cambio en las empresas, mejorando el Desempeño Laboral para lograr los objetivos individuales y Organizacionales.

La siguiente investigación toma en cuenta la realidad de Curtiduría Aldás de la ciudad de Ambato y la importancia de buscar estrategias para un buen Comportamiento Organizacional y por ende mejorar el Desempeño Laboral, contribuyendo al cambio para el mismo personal permitiendo que pongan más empeño en su lugar de trabajo, sin perder tiempos aplicando sus habilidades y destrezas, permitiendo que la empresa sea más productiva aprovechando al máximo sus recursos, cumpliendo con todo ésta, Curtiduría Aldás continuará con su Producción y Distribución cumpliendo sus objetivos empresariales y operativos.

2.3. CATEGORIAS FUNDAMENTALES

X= Variable Independiente



Y= Variable Dependiente

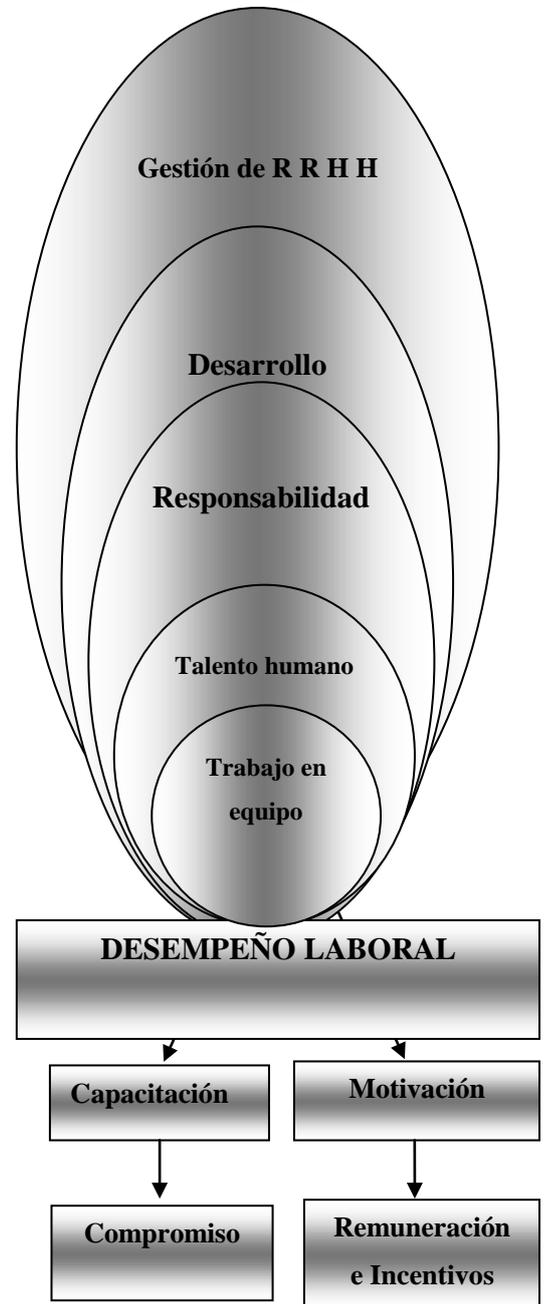


Grafico No. 2 Categorizaciones

Fuente: Comportamiento Organizacional

Elaborado por: Betty Santana

Fecha: 3-05-10

2.4. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA O CIENTÍFICA

2.4.1 ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL

Administrar es, en su raíz etimológica, cuidar, ayudar a otros. Administrador es pues quien cuida de personas y las ayuda en cuanto las cuida o cuida cosas. Administración es la acción y efecto de cuidar de personas, de cuidar de bienes.

La Administración de Personal significa, en su raíz, la ayuda o cuidado de personas. Más exactamente del grupo de personas que se reúne para desarrollar una actividad determinada, en conjunto.

Evaluación de Tareas y Administración de Remuneración de Jaime Maristany.

Conclusiones

- Es necesario un sistema de Evaluación del Desempeño que favorezca la práctica Laboral que contribuye a la satisfacción de los estudiantes y por consiguiente a la organización del centro.
- La evaluación del Desempeño influye positivamente en el logro de los objetivos de la institución y es de vital importancia en su Comportamiento Organizacional.
- Para alcanzar una gestión satisfactoria de los recursos humanos se requiere un cambio radical en toda la organización y la interiorización de una nueva forma de pensar y actuar por parte de todos los actores de la institución.

Administración De Personas

Administración – Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.

Esta definición básica debe ampliarse:

- Cuando se desempeñan como administradores, los individuos deben ejercer las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.
- La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
- Se aplica a administradores de todos los niveles Organizacionales.
- La intención de todos los administradores es la misma: generar un superávit.
- La administración persigue la Productividad, lo que implica "eficacia y eficiencia." (KOONTZ/WEIHRICH)

2.4.2 CAMBIO ORGANIZACIONAL

Concepto y Aspecto

Cambio Organizacional se define como: la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Otra definición sería: el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo Comportamiento Organizacional.

Los cambios se originan por la interacción de fuerzas, estas se clasifican en:

Internas: son aquéllas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del Comportamiento Organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas: las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc.

Fuerzas externas e internas



Grafico No. 3 **Fuerzas Externas e internas**

Fuente: www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml

Fecha: 11-5-10

Externas: son aquéllas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.

Muchas de las alteraciones que se traducen en fuerzas, no siempre traen como resultado un cambio de orden estructural, por ejemplo el cambio de pintura de la fábrica, el intercambio de oficinas, cuando esto sucede estamos en presencia de los Cambio Genéricos. Otro factor a considerar que si los cambios originan una nueva conducta, ésta debe tener carácter de permanencia de lo contrario podría estar en presencia de un acto reflejo, se expresa lo anterior para traer a colación el aprendizaje, todo cambio debe ir de la mano con el aprendizaje, tal es la relación que muchos de los autores consideran que cambio y aprendizaje son palabras sinónimas, somos de la opinión de que el aprendizaje es cualquier cambio de carácter permanente en el Comportamiento que ocurre como producto de la interacción de las experiencias, es importante a nuestro criterio el sintetizar este párrafo con las siguientes frases:

- El Aprendizaje involucra cambios.

- Hay aprendizaje cuando se observa cambios de conductas.
- Los cambios deben ser permanentes, caso contrario pudo haber sido originado por un instinto.

Los Cambios Organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provecho financieramente hablando, en este proceso de transformación en un principio como ya se dijo, las fuerzas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse, (Resistencia al Cambio) es por ello que cuando una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas

Las Fuerzas Externas E Internas Para El Cambio

Para tratar cualquier proceso de cambio, es necesario manejar muy integradamente aspectos técnicos y aspectos humanos, ya que sin la capacidad para tratar los aspectos humanos, el proceso de aceptación y adopción del cambio resulta mucho más dificultoso. En el gráfico siguiente presentamos una selección de temas que pueden formar parte de un enfoque de trabajo integrado:

Los Aspectos Del Cambio

La Singularidad de cada proceso de cambio

Está claro que no todos los cambios son iguales ni se dan en condiciones similares. Los factores condicionantes que pueden trabar el cambio y los elementos reforzadores que pueden facilitarlos, suelen diferir significativamente en cada caso. Todo esto hace que cada situación de cambio sea única.

Si queremos lograr un cambio efectivo, lo primero que necesitamos es identificar cuáles son las características particulares del proceso de cambio a encarar. De esta forma,

podemos posicionarnos en términos de qué procesos establecer y que herramientas utilizar.

En la figura siguiente observamos algunos de los factores que deben ser tenidos en cuenta en el momento de establecer los planes de soporte del cambio.

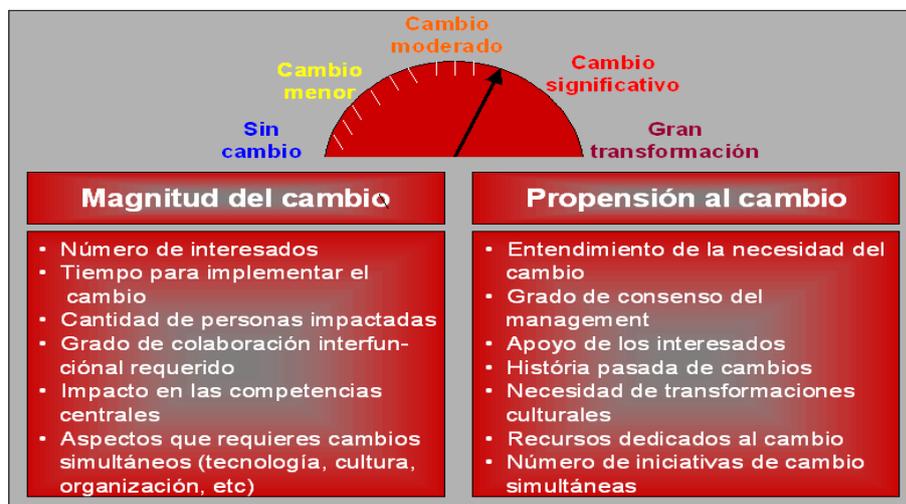


Grafico No. 4 Soporte al cambio

Fuente: www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml

Fecha: 11-5-10

Evidentemente, la complejidad del cambio aumenta cuanto mayor es su magnitud y menor la disposición a cambiar en los sujetos del cambio. A mayor complejidad, mayor es la necesidad de generar una estructura que sustente el cambio y mayores deben ser los recursos dedicados al proceso.

El proceso de cambio Organizacional

Cambiar no es muy fácil, primeramente porque ni todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos en este sentido y, aunque estén dispuestas es muy fácil volver a los antiguos padrones de funcionamiento. Kurt Lewin estructuró un proceso en la tentativa

de tomar un cambio efectivo y duradero. Básicamente, la idea es de descongelar valores antiguos, cambiar y, recongelar estos nuevos valores.

1. Descongelar implica tornar tan obvia la necesidad de cambio a punto del individuo, del grupo o de la organización pueda fácilmente verla y aceptarla.
2. El cambio implica un agente de cambio entrenando, que ira a liderar a los individuos, los grupos o toda la organización durante el proceso. En el recorrer de este proceso, el agente de cambio ira a alimentar a los nuevos valores, aptitudes y Comportamientos a través de los procesos de identificación e internalización. Los miembros de la organización irán a identificarse con los valores, aptitudes y Comportamientos del agente de cambio, internalizándolos así que percibieren su eficacia en el Desempeño.
3. Recongelar significa transformar en regla general un nuevo padrón de Comportamiento, usando para éste mecanismos de apoyo o refuerzo, de modo que se torne una nueva norma.

El cambio es un fenómeno conceptualmente simple en que intervienen dos conceptos bien identificados: una situación inicial de la que queremos salir y una situación objetivo que juzgamos como relativamente ventajosa. El tercer concepto, más difuso, mucho más difícil de calificar y de operar, es el de la transición.

La transición es esa especie de situación intermedia donde notamos las trabas, las dificultades y los costes del cambio y donde, desafortunadamente, no hemos aún abandonado completamente las desventajas originales ni hemos obtenido todavía los beneficios que esperamos. Es el momento en que el cambio es más frágil.

El desafío en todo este proceso es claro: consiste en minimizar el decaimiento temporal, pero sin resignar la profundidad que el cambio requiere y, por otra parte, en reducir la duración de la transición pero atendiendo a la capacidad de la organización y de los

individuos para absorber los nuevos conceptos y adquirir las nuevas capacidades que se requieran para asegurar los resultados finales y su estabilidad en el tiempo.

Medir beneficios o costos de un mejor o peor manejo del cambio resulta dificultoso. Normalmente las organizaciones no registran integralmente este tipo de situaciones y mucho menos los costes de oportunidad de las malas decisiones o de las inacciones.

Sin embargo, los riesgos que se corren por un mal manejo del proceso de cambio son muy altos:

- Resultados finales negativos (peores que los que existían en el punto de partida o beneficios sólo marginales,
- Mayores esfuerzos y costes en todo el proceso,
- Retrocesos a viejas prácticas luego de cierto tiempo, con el descrédito que ello trae aparejado para los procesos de cambios futuros,
- Efectos desfavorables en el clima de la organización, desmotivación, excesiva rotación de personal, o
- El desmejoramiento de la cadena de Liderazgo de la empresa y el pago de costes políticos internos, entre otros posibles.

Hay formas de reducir estos riesgos, hay situaciones en las que ciertas intervenciones tienen un impacto muy positivo y otras en que no se logran efectos favorables. Es muy importante tener un enfoque situacional, pero esto requiere un grado de experiencia práctica que no se da frecuentemente en el Management de las empresas. Los costos de experimentación son demasiado altos y las posibilidades de éxito muy bajas.

La Resistencia al Cambio

Vale la pena hacer algunos comentarios sobre la más popular de todas las causas de fracaso mencionadas: la resistencia al cambio. Douglas Smith, en su obra Taking Charge of Change menciona que "...la ignorancia sobre la íntima naturaleza de nuestra resistencia a cambiar es lo que mata el cambio, y no la resistencia en sí misma...".

La resistencia al cambio es un síntoma absolutamente natural. Ahora bien, ¿cuales son los motivos que pueden ocasionarla?



Grafico No. 5 Resistencia Al Cambio

Fuente: www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml

Fecha: 11-5-10

En primer lugar, en la base de la pirámide, nos encontramos con que las personas que no conocen lo suficiente, tienden a demorar el cambio, lo que es percibido como cierta forma de resistencia. Esta ignorancia esta generalmente ocasionada por:

- La falta de comunicación sobre el proyecto de cambio. En general se resiste cualquier tipo de cambio si no se conoce en que consiste, para que se lleve a cabo y cuál es su impacto en términos personales;
- La visión demasiado parcializada del cambio. En numerosas ocasiones las personas juzgan negativamente al cambio exclusivamente por lo que sucede en su ámbito de

influencia (su grupo de trabajo, su sector, su gerencia), sin considerar los beneficios globales que obtiene la empresa en su conjunto.

Si las personas tienen suficiente información sobre el cambio, pueden ofrecer cierta resistencia simplemente porque perciben que no pueden cambiar. Sucede que se sienten condicionadas por la organización, no saben cómo hacer lo que deben hacer o no tienen las habilidades requeridas por la nueva situación. Esta sensación provoca cierta inmovilidad que es percibida como resistencia a cambiar. Algunos factores que contribuyen a esto son:

- El tipo de Cultura Organizacional que castiga excesivamente el error;
- La falta de capacidad individual, que limita el accionar concreto;
- Las dificultades para el trabajo en equipo, necesario para revisar todo el esquema de interacciones que propone el cambio;
- La percepción de la falta de recursos, ya sea en medios económicos o humanos;
- La sensación de que el verdadero cambio no puede producirse. Los agentes del cambio perciben que están atados de pies y manos para encarar las iniciativas realmente necesarias.

Por último, si las personas conocen lo suficiente sobre el cambio a encarar y se sienten capaces de realizarlo, empieza a tener mucha importancia la verdadera voluntad de cambiar.

En algunos casos, el cambio despierta sentimientos negativos en las personas y éstas sencillamente no quieren cambiar; ya que consideran que no les conviene o que las obliga a moverse fuera de su zona de comodidad. Estas reacciones pueden partir de sentimientos tales como:

- El desacuerdo. Los individuos pueden estar simplemente en desacuerdo en cuanto a las premisas o los razonamientos sobre los que se sustenta el cambio. En algunos casos basan sus juicios en modelos mentales muy cerrados o tienen dificultades para abandonar hábitos muy arraigados;
- La incertidumbre. Los efectos del nuevo sistema no son totalmente predecibles y esto genera temor por falta de confianza en sus resultados;
- La pérdida de identidad. A veces, las personas edifican su identidad sobre lo que hacen. En este marco de referencia, los cambios califican y ofenden. Aparecen las actitudes defensivas;
- La necesidad de trabajar más. Normalmente se percibe que deben encararse simultáneamente dos frentes distintos: el de continuación de las viejas tareas y el de inicio de las nuevas rutinas.

En casi todos los cambios de gran magnitud aparecen de alguna forma y en alguna medida los sentimientos mencionados, pero también es cierto que también pueden aparecer algunos sentimientos positivos como: el entusiasmo por la posibilidad de un futuro mejor, la liberación de los problemas del viejo orden y las expectativas de crecimiento o consolidación personal.

El proceso de cambio desde el punto de vista personal

De acuerdo con lo que expresa William Bridges, uno de los autores especializados en cambio, tal como ha sido planteado para el caso de las organizaciones, a nivel personal el cambio también implica pasar indefectiblemente por tres estados muy importantes.

- El primero tiene que ver con la finalización del viejo estado de cosas, el "dejar ir algo".

- El segundo es la zona neutral, etapa a la que nos referimos al mencionar el concepto de transición. Es el proceso psicológico por el que las personas deben pasar para encontrarse en sintonía con la nueva situación. Es importante entender que el cambio no sucede sin este proceso.
- El tercero es el nuevo inicio, los primeros pasos dentro de la nueva realidad.
- Revisemos entonces qué tipo de situaciones se plantean a nivel personal en cada una de estas etapas y cuales son alguno de las estrategias que pueden aplicarse.

La finalización

Durante la etapa de finalización, los actores del cambio suelen presentar algunos de los siguientes efectos.

Algunos de ellos perciben que pierden y otros que ganan con el cambio. Es por eso que en esta etapa resulta prioritario:

Presentar el caso (el porqué) del cambio con el mayor cuidado y grado de detalle posible. Crear y comunicar una visión, Eventualmente es imprescindible remover los obstáculos que dificultan la concreción de la visión.

Generar sentido de urgencia

Crear un equipo de dirección fuerte, desde el primer momento. Formar un grupo que sustente el cambio. Incrementar permanentemente el número de personas que se suman para responder por el cambio.

Comprender la medida de las pérdidas que sienten las personas, de una manera tal que nos permita encontrar formas de compensación. Debe tratarse de mantener un trato lo más personalizado posible.

Asegurarse de que, en definitiva, todos conozcan los beneficios personales que les deparará el cambio.

Las personas demuestran cierto grado de angustia y "bloqueos" en la comprensión integral del cambio. Se percibe más el riesgo que la oportunidad. En este sentido, las personas suelen encontrarse en situaciones en las que ni siquiera quieren comprender el cambio. Operan evidentes mecanismos de negación, que hacen necesario:

- Dar a la gente información precisa sobre el cambio y su secuencia. En la mayoría de los casos, es necesario redundar en la información;
- Definir claramente lo que ha finalizado y asegurar que la situación anterior termina definitivamente. Resulta vital dar señales claras a toda la organización;
- Permitir que la gente guarde su pasado con orgullo y no con culpa. Manejar con sumo cuidado la comunicación;
- Fomentar la participación de la mayor cantidad posible de individuos afectados. Crear energía en torno del cambio.

La finalización es una etapa de duelo, que no puede obviarse en el proceso del cambio.

La zona neutral

En esta etapa suelen darse otros fenómenos muy particulares, Se pierde el anclaje, el modelo de referencia.

En esta situación los individuos se encuentran perdidos y temen recurrir a los demás porque no quieren hacer evidente su estado de confusión. Es el momento en que se continúa por inercia con tareas inútiles. Aquí resulta importante: (i) proporcionar el marco de referencia para la creación del nuevo estado de cosas, de forma tal que la

energía se utilice lo más productivamente posible; (ii) brindar elementos necesarios para poder generar las nuevas formas de operar.

La gente choca con sus limitaciones de análisis y de ejecución.

Hay muchas cosas para hacer y poco tiempo. Las presiones del día se hace sentir. No se tiene toda la información necesaria para definir los nuevos caminos a tomar. Todo el mundo parece tener el mismo problema. Todas las definiciones son provisionales, hay avances y retrocesos. En esta situación es imperioso:

Partir de una visión global, sistémica, que ordene el cambio y la secuencia de definiciones.

Sostener el cambio con comunicación y entrenamiento. Compartir información. Generar solidaridad;

Atenuar los riesgos de cometer errores. Revisar los premios y castigos; Usar equipos de trabajo como implementados del cambio. Verdaderos action teams Privilegiar las resoluciones oportunas a pesar de errores aislados. Poner a la gente a aprender haciendo.

Probar y ver que funciona y qué no. Ser indulgente.

Se pierde foco

Lo urgente oculta transitoriamente a lo importante. La tensión se incrementa por la gran cantidad de temas abiertos por resolver. Resulta necesario:

Definir objetivos, metas realistas y puntos de control, para priorizar y direccionar las acciones, Mantener el performance como objetivo primario del cambio de departamento, Establecer un sistema de control que permita hacer un seguimiento continuo del proceso de transición.

La etapa de transición es una etapa de dudas y de improductividad.

El nuevo inicio

Por último, la etapa de comienzo es cuando se empieza a operar con los nuevos parámetros.

En esta etapa suelen suceder algunas de las cosas que sigue, Los nuevos conceptos no están totalmente definidos. Empiezan a notarse temas ocultos.

Aparecen las dudas, las necesidades que consulta, el desaliento, cuando se pensaba que el camino llegaba a su fin. Es necesario:

Obtener y exhibir éxitos rápidos que motiven a los individuos a seguir adelante, pero no declarar victoria con la primera mejoría.

Establecer símbolos del nuevo orden de cosas. Reafirmar todo lo hecho y compartir experiencias.

Asignar a todo el mundo una función. Hacer a todos partícipes del cambio.

Comunicar, comunicar, comunicar.

Las funciones no están claras. En la redefinición de la organización, aparecen problemas de superposiciones y tierras de nadie. Se nota cierta inmovilización en algunos temas al formarse cuellos de botella en la toma de decisiones. Es necesario:

Definir claramente quien está a cargo y de qué concentrarse, en cómo hacerlo, y no en temas relacionados con el poder revisar políticas, alcances, funciones, estándares y procesos; reforzar el cambio de abajo hacia arriba, de arriba hacia abajo y a través de los

límites vigilar las conductas y actitudes propias de los líderes, para asegurar el ejemplo. Mostrar firmeza y decisión.

Una estructura para facilitar procesos de cambio

De las estrategias puntuales planteadas en el punto anterior, rescatamos la estructura básica que debe tenerse en cuenta para facilitar los procesos de cambio. La misma parte de la ejecución mantiene seis acciones claves:

1. Comunicar la necesidad de cambio
2. Obtener una visión compartida
3. Generar el compromiso de los líderes
4. Facilitar la participación del personal
5. Pensar sobre la organización en forma integrada
6. Medir el Performance

En el siguiente cuadro se indica el resultado de no contar con alguno de estos elementos estructurales:

| Necesidad del cambio | Visión compartida | Compromiso de los líderes | Participación del personal | Cambios integrados | Medición del performance | Cambio duradero |
|----------------------|-------------------|---------------------------|----------------------------|--------------------|--------------------------|--------------------|
| ■ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | No hay Acción |
| ✓ | ■ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | No hay Dirección |
| ✓ | ✓ | ■ | ✓ | ✓ | ✓ | No hay Role Models |
| ✓ | ✓ | ✓ | ■ | ✓ | ✓ | No hay Ownership |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ■ | ✓ | No hay Integración |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ■ | No hay Resultados |
| ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | Cambio Duradero |

Grafico No. 6 La Ecuación Del Cambio

Fuente: www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml

Fecha: 11-5-10

La visión, el compromiso de los líderes y la participación del personal deben canalizarse a través de una estructura de equipos de trabajo, con objetivos, prioridades, funciones y autoridad muy bien definidos. Estos equipos deberían ser los encargados de lograr un adecuado efecto "cascada" sobre el resto de la organización. Es importante tener en cuenta que la selección de los integrantes de estos equipos es el primer mensaje que se envía al conjunto. Se requiere de individuos exitosos e influyentes.

Los dos últimos componentes están relacionados con el concepto sistémico que nos dice que, de no sostener el proceso con anclajes a nivel de la Cultura de la Organización, del establecimiento de nuevos Comportamientos, de mediciones coordinadas con la estrategia buscada, e inclusive de sistemas de premios y castigos coherentes, es posible que los resultados no sean los esperados o que se sufran retrocesos posteriores a la implementación del cambio.

En realidad, las posiciones de las personas pueden ir modificándose con el tiempo. En la figura siguiente observamos un ejemplo de patrón de conducta ante percepciones negativas del cambio.

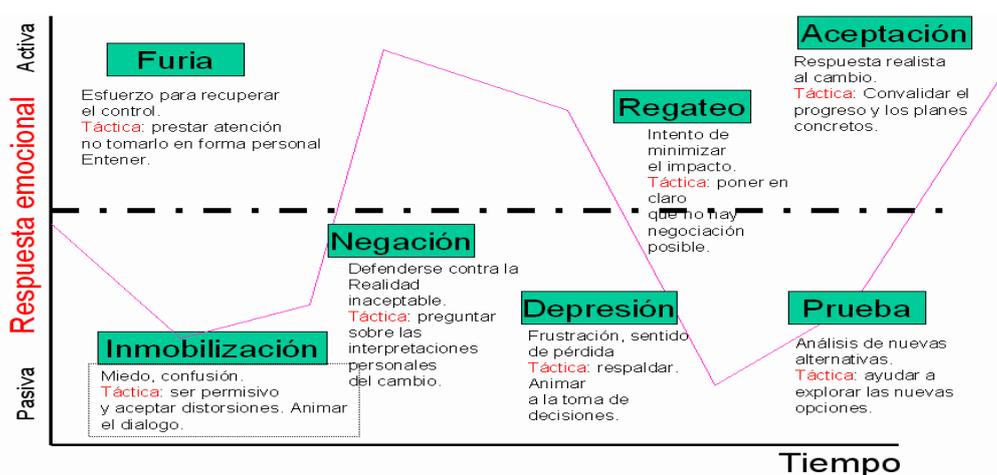


Gráfico No. 7 Respuesta Emocional

Fuente: www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml

Fecha: 11-5-10

Las Reacciones Ante Percepciones Negativas

El cuadro anterior nos muestra un perfil de respuesta emocional que va variando según las circunstancias.

Por otra parte, la situación suele complicarse un poco más, porque la velocidad en el tránsito por el proceso de cambio descrito difiere entre empresas, entre grupos de personas dentro de una misma empresa, o entre personas tomadas individualmente. Es decir, en una situación de cambio y un momento dados, distintos grupos y distintas personas se encuentran en diferentes etapas del proceso y deben ser tratadas de manera diferenciada.

A medida que los individuos van superando las distintas etapas de su transición, va cambiando el grado de apoyo que brindan al cambio. Los sacudones emocionales que vimos en la gráfica anterior sobre respuesta emocional van lentamente permitiendo que los grupos de trabajo pasen de una etapa inicial de apoyo cero (fase de desconocimiento) a las fases de conocimiento y aceptación del cambio.

Luego de que se superan suficientes situaciones individuales y grupales, se gana la masa crítica de aceptación necesaria para encarar la fase de compromiso con el cambio.

Esta fase incluye la institucionalización, que consiste en la aceptación de la nueva situación como pauta grupal de relación, e internalización, que incorpora las aristas del cambio logrando en el marco de los Comportamientos habituales y la Cultura de la organización.

2.4.3 LIDERAZGO

El Liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

Definición De Liderazgo

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del Liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del Liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el Liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades Laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

En primer término, el Liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del Liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del Liderazgo serían irrelevante.

En segundo el Liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El tercer aspecto del Liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del Liderazgo.

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el Liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del Liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor.

El Liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del Liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

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

Cabe señalar que aunque el Liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de Liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el Liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobreadministradas y sublidereadas. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado-, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líder eficaces – con habilidad para desatar el entusiasmo y la devolución --, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

2.4.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

Por clima Organizacional entendemos un estado de opinión que los profesionales de una determinada organización mantienen acerca de un conjunto de variables que se definen por su importancia e influencia en la configuración de la calidad de vida Laboral.

Concepto

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.

Clima Laboral

El "Clima Laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la Satisfacción y por lo tanto en la Productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los Comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Es la alta dirección, con su Cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona -o no- el terreno adecuado para un buen Clima Laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas.

Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal Clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Para medir el "Clima Laboral" lo normal es utilizar "escalas de evaluación".

2.4.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

Las definiciones de Cultura Organizacional comparten conceptos comunes. Subrayan la importancia de los valores y creencias compartidos y su efecto sobre el Comportamiento. La Cultura es el pegamento social o normativo que mantiene unida a una organización. Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado.

La Cultura Organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al Comportamiento. Cumple con varias funciones importantes al: Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo, reforzar la estabilidad del sistema social, ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

Esta definición sugiere que la Cultura cumple funciones importantes en la organización. Los artefactos Culturales, incluyendo el diseño y el estilo de administración, transmiten valores y filosofías, socializando a los miembros, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

Otra perspectiva destaca cómo la Cultura afecta al Comportamiento. "La Cultura Organizacional es un sistema de valores compartidos (lo que es importante) y creencias (cómo funcionan las cosas) que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de Comportamiento (como se hacen las cosas aquí) ".

Las definiciones sugieren lo que todos sabemos por nuestras experiencias personales; las organizaciones tienen Culturas diferentes - objetivos y valores, estilos de administración y normas - para realizar sus actividades.

Cultura Organizacional

El propósito del presente capítulo es fundamentar la investigación con la revisión bibliográfica, referente al tema en estudio, incluyendo la Importancia de la Cultura Organizacional, análisis de los factores de la Cultura, visión y valores., desde los diferentes enfoques tratados para el desarrollo del trabajo.

Las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se las considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia. Todo esto está relacionado con la Cultura.

Al respecto Robbins (1991) plantea: La idea de concebir las organizaciones como Culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras..., pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales....Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la Cultura desempeña en los miembros de una organización (pág, 439).

Importancia De La Cultura Organizacional

La Cultura Organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. A tal efecto Monsalve (1989) considera que la Cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la

sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

Otros autores añaden más características a la Cultura, tal es el caso de Katz y Kahn (1995) cuando plantean que las investigaciones sobre la Cultura Organizacional se han basado en métodos cualitativos, por cuanto; es difícil evaluar la Cultura de manera objetiva porque ésta se asienta sobre las suposiciones compartidas de los sujetos y se expresa a través del lenguaje, normas, historias y tradiciones de sus líderes.

La Cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la Cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno. Al respecto Deal y Kennedy (1985) ven a la Cultura Organizacional como "la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones". Por lo tanto, la Cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

Dentro del marco conceptual, la Cultura Organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el Comportamiento en la misma y, se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisarias, como elementos de la dinámica Organizacional. Al respecto Guerin (1992) sostiene que es importante conocer el tipo de Cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los Comportamientos de los individuos.

Características de la Cultura

Con respecto a las características de la Cultura Davis (1993) plantea que las organizaciones, al igual que las huellas digitales, son siempre singulares. Puntualiza que

poseen su propia historia, Comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensa, toma de decisiones, filosofía y mitos que, en su totalidad, constituyen la Cultura.

Tanto en sus dimensiones generales como en sus horizontes más específicos, la Cultura encarna una manifestación social e histórica. Además, la Cultura se expresa en un determinado espacio y en un determinado lugar de los cuales recibe influencias (Guédez,1996).

"La Cultura determina lo que las personas involucradas en ella consideran correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la manera de ser dirigidos" (Davis, 1990).

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

Los planteamientos anteriormente señalados, se mantienen, porque a partir de sus raíces toda organización construye su propia personalidad y su propio lenguaje. Los cuales están representados por el modelaje (tácticas o estrategias) de cada uno de sus miembros.

Al respecto Guiot (1992) considera que la Cultura Organizacional: Permite al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización. Da una idea de lo que se espera. Ofrece una representación completa de las reglas de juego sin las cuales no pueden obtenerse poder, posición social ni recompensas materiales.

En sentido opuesto, le permite a la organización aprender. Es sólo gracias a su Cultura que la organización puede ser más que la suma de sus miembros. La Cultura Organizacional desempeña el papel de una memoria colectiva en la que se guarda el capital informático.

Esta memoria le da significación a la experiencia de los participantes y orienta los esfuerzos y las estrategias de la organización.

Es a través de la Cultura Organizacional que se ilumina y se racionaliza el compromiso del individuo con respecto a la organización. Las organizaciones se crean continuamente con lo que sus miembros perciben del mundo y con lo que sucede dentro de la organización.

El análisis anterior considera la Cultura, como una prioridad estratégica, a causa de su evolución particularmente lenta en el tiempo y de su impacto crucial sobre el éxito o el fracaso de las estrategias Organizacionales.

En virtud a lo señalado sobre el tema, se puede afirmar que la Cultura es el reflejo de factores profundos de la personalidad, como los valores y las actitudes que evolucionan muy lentamente y, a menudo son inconscientes. En consecuencia, la Cultura Organizacional es entendida como el conjunto de creencias y prácticas ampliamente compartidas en la organización y, por tanto, tiene una influencia directa sobre el proceso de decisión y sobre el Comportamiento de la organización. En última instancia, ofrecen incluso ideas, directrices o, como mínimo, interpretaciones de las ideas concernientes a lo que es, y a lo que debería ser el desempeño real de la organización.

Para Robbins (1991): La Cultura cumple varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites; es decir, los Comportamientos difieren unos de otros. Segundo, transmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. La Cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de los que deben hacer y decir los empleados...(pág. 444).

Con base al anterior planteamiento, se puede bajar hacia un enfoque más concreto del tema. Es decir mencionar los efectos de los fenómenos Culturales sobre la efectividad empresarial y la situación del individuo.

Al respecto Schein (1985) señala: "Los efectos del mal conocimiento de la Cultura son tristemente obvios en el ámbito internacional. El mal conocimiento de la Cultura puede ser causa de guerras y del hundimiento de sociedades, como cuando la presencia de sub Culturas sólidas provoca que la Cultura principal pierda su capacidad centralizadora y de integración" (pág. 47).

Estos planteamientos enfocan la Cultura Organizacional como una variable importante que está interrelacionada con el Comportamiento Organizacional y se concibe como la configuración de la conducta aprendida y de los resultados de dicha conducta, cuyos elementos se comparten y transmiten a los miembros de una sociedad, por otra parte, permite que los micro motivos de los actores (necesidades, creencias, valores, reglas, símbolos) entre otros, formen un macro-Comportamiento Organizacional.

Analizando lo anterior, se puede considerar que la Cultura Organizacional contiene aspectos que están interrelacionados, podría entenderse que es un reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de sub-sistemas, esto significa que en una organización pueden existir sub-Culturas dentro de una misma Cultura.

Al respecto Robbins (1991) afirma que "las sub-Culturas son propias de grandes organizaciones, las cuales reflejan problemas y situaciones o experiencias comunes de los integrantes. Estas se centran en los diferentes departamentos o las distintas áreas descentralizadas de la organización".

Cualquier área o dependencia de la organización puede adoptar una sub-Cultura compartida exclusivamente por sus miembros, éstos, a su vez asumirán los valores de la

Cultura central junto con otros que son propios de los trabajadores que se desempeñan en dichas dependencias.

La sub-Cultura proporciona un marco de referencia en que los miembros de la organización interpretan actividades y acontecimientos, difíciles de precisar por ser conductas individuales.

En consecuencia, si bien es cierto, que la Cultura de una organización es el reflejo del equilibrio dinámico que se produce entre los subsistemas mencionados, no es menos cierto, que se debe comprender el desenvolvimiento y alcance de esta dinámica. Lo que permite ver con más facilidad el Comportamiento de los procesos Organizacionales.

Guédez (1995) plantea dos aspectos importantes que son: los subsistemas filosóficos y actitudinales, es decir, que el subsistema filosófico se vincula con la misión, visión y valores de una organización, pues estos aspectos son responsabilidad explícita y directa de la alta gerencia. En efecto, son los directivos que deben asumir el papel de facilitadores para esbozar y concretar la misión, visión y valores. Otro subsistema, es el actitudinal, mantiene mucha dependencia del subsistema filosófico, comprende todo lo concerniente a los Comportamientos, sentimientos, relaciones y comunicaciones, sentido de trabajo y responsabilidades, inclinación participativa, lealtad e involucración afectiva; este representa la fuente principal del clima Organizacional (pág. 59).

Por otra parte, la gerencia con un claro conocimiento de la misión y la visión de la empresa fomentan la participación del colectivo Organizacional en el logro de los objetivos.

La misión puede verse como el nivel de percepción que tenga una personalidad acerca de las respuestas satisfactorias que se le de acerca del objetivo principal, ético y trascendente de la existencia de la organización Denison (1991). Es decir, que equivale a la respuesta del para qué existe la organización.

El autor citado anteriormente considera que la misión es la razón de ser de cualquier organización, pero no, es menos cierto, que la misión proporciona sentido y propósito, definiendo una función social y metas externas para una institución y definiendo funciones individuales con respecto a la función Organizacional.

2.4.6 VALORES ORGANIZACIONALES

Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la Cultura Organizacional (Denison, 1991).

Los valores son los cimientos de cualquier Cultura Organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización (Deal y Kennedy, 1985). Como esencia de la filosofía que la empresa tenga para alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario.

Los valores inspiran la razón de ser de cada Institución, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el Comportamiento de la empresa y de las personas Robbins (1991).

Por lo tanto, toda organización con aspiraciones de excelencia debería tener comprendidos y sistematizados los valores y las ideas que constituyen el Comportamiento motor de la empresa.

En consecuencia, los planteamientos descritos anteriormente, conducen a pensar que los valores están explícitos en la voluntad de los fundadores de las empresas, en las actas de constitución y en la formalización de la misión y visión de las organizaciones. El rasgo constitutivo de valor no es sólo la creencia o la convicción, sino también su traducción en patrones de Comportamiento que la organización tiene derecho de exigir a sus

miembros. Los valores se generan de la Cultura de la organización, por lo tanto, son acordados por la alta gerencia. Igualmente son exigibles y se toman en cuenta para la evaluación y el desarrollo del personal que integra la organización.

Importancia de los valores

La importancia del valor radica en que se convierte en un elemento motivador de las acciones y del Comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la organización, crea un sentido de identidad del personal con la organización (Denison, 1991).

Por lo tanto, los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y no como entes absolutos en un contexto social, representando una opción con bases ideológicas con las bases sociales y Culturales.

Los valores deben ser claros, iguales compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organización (Robbins, 1991).

Sistema de valores

A partir de las diferentes definiciones sobre los valores Organizacionales planteadas por los estudiosos citados en la investigación, se puede considerar relevante lo señalado por Monsalve (1989) cuando enfoca este proceso desde las siguientes perspectivas: aprender el valor a través del pensar, reflexionar, razonar y comprender, enseñar el valor a través de su descripción, explicación, ejemplificación y transmisión y actuar el valor convirtiéndolo en un hábito, entendido éste, como la integración del conocimiento.

Aunque los valores sean abstractos, su utilidad Organizacional se basa en su capacidad para generar y dirigir conductas concretas o en la factibilidad de su conversión en pautas, lineamientos y criterios para acciones y conductas, lo que determina que siempre

sean formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta de actuación, convirtiéndose en atributos de dignidad o perfección que debe tener cada elemento de lo real o de lo que se hace en el puesto o función.

Valores Compartidos

En términos de valores, es importante comunicar a todos los miembros de la organización cual es exactamente el sistema de valores de la empresa, especialmente en períodos de cambio. Además, producir el cambio en la Cultura de la organización, otro mecanismo importante es el entrenamiento gerencial que está explícitamente orientado a modificar la conducta en apoyo de los nuevos valores corporativos (Jackson,1992).

La internalización de los valores Organizacionales, implica que el individuo se identifica con la empresa y, es compromiso de la gerencia mantener informado al colectivo Organizacional del quehacer diario, lo que la organización propone como beneficioso, correcto o deseable.

Al proactivarse un valor se crea condiciones que permiten elegir, escoger o seleccionar los valores que la organización oferta y propone. Esto a su vez, invita a compartir un sentimiento de pertenencia a cada uno de sus miembros e influye en sus manifestaciones conductuales.

Los valores representan pautas o referencia para la producción de la conducta deseada, conforman la toma de decisiones de la organización, mientras que la pro activación por su parte, conforma la capacidad real de ejecución de esos resultados a través de las acciones concretas de los integrantes de la organización (Monsalve, 1989).

Por lo anteriormente señalado, se puede discernir que para desarrollar una verdadera Cultura Organizacional, es necesario que la alta gerencia desarrolle una filosofía global que guíe la actuación de cada uno de los miembros de la organización.

Las acciones de la gente se basan siempre en parte de las consideraciones básicas que hacen. Al respecto Der Erve (1990) considera que es importante que la alta gerencia desarrolle su propia filosofía donde incluya sus experiencias previas, su educación y antecedentes, así como, sus consideraciones básicas acerca de la gente y la necesidad de ganar el compromiso de los subordinados con base a los valores de la organización.

Al estudiar cada uno de los enfoques de Cultura Organizacional, se ha podido observar que los autores citados, han enfatizado sobre el Comportamiento de las organizaciones y, de las modificaciones permanentes y vertiginosas de las condiciones competitivas a que están sujetas las organizaciones.

Por tanto, las organizaciones exitosas serán aquellas que sean capaces de reconocer y desarrollar sus propios valores basados en su capacidad de crear valor a través de la creación del conocimiento y su expresión.

2.4.7 CONCEPTO DE COMUNICACIÓN

Los seres humanos somos fundamentalmente sociales, vivimos en permanente interacción con un ambiente, el cual está constituido por todo lo que nos rodea, y las formas como procesamos la información de este entorno sobre nosotros lo identificamos como comunicación, ya que corresponde a un proceso de intercambio de valoraciones que finalmente se traducen en conductas.

La comunicación es entonces, uno de los medios más importantes que poseemos para descubrir y demostrar la pertinencia de nuestras opciones de conducta. Mediante la comunicación podemos facilitar el crecimiento y desarrollo del otro u otros, o su destrucción, es lo que comúnmente se identifica por los investigadores de la comunicación como "aniquilamiento simbólico" (George Gebner, 1978), puesto que es bien sabido que, a menos que se halla desarrollado un profundo sentido de autoestima y autorrealización en el individuo, de manera responsable y no simplemente narciso, las palabras de los demás, para describir nuestras relaciones con ellos y con el mundo en

general, pueden de hecho favorecer una conducta y mantenerla (retroalimentarla positivamente) o sencillamente desbastar el "ego" del otro (retroalimentación negativa). Mediante la comunicación (intrapersonal, con uno mismo, e interpersonal, con los demás) se establece una importante red de significaciones que ayudan a definir nuestro propio yo en relación con el contexto Cultural.

Como modelo de comunicación transaccional, se define funcionalmente como " un proceso transaccional compuesto de una clasificación, una selección y un compartir cognoscitivos de símbolos, de modo que se ayude a otro a educir de su propia experiencia un significado o respuesta similar al que la fuente intenta dar " (Raymond Ross, pág. 93).

Así mismo es importante señalar que ninguna palabra tendrá significado fuera del contexto donde se diga o se utilice. La noción de "contexto" de J. Habermas, adquiere un significativo papel, para comprender las relaciones existentes entre Cultura, valores, y acciones de los actores en una relación dialógica, cuya finalidad última será producir ciertas acciones sociales.

El Proceso De La Comunicación Humana

Se entiende a la comunicación como una de las necesidades más apremiantes del ser humano, relacionada conceptualmente con la socialización, su naturaleza es transaccional y como proceso consiste en una comunidad de experiencias e influencias mutuas. (Raymond Ross, 1983). Aun cuando no estemos conscientes de ello mediante la comunicación influimos sobre los otros y nos dejamos influir, en el intercambio de percepciones, imágenes, sentimientos e ideas estamos transfiriendo a nuestro/s interlocutor/es nuestra visión del mundo, o mejor dicho nuestra representación de él.

El mundo (la realidad) es el territorio y lo que nosotros comunicamos es un mapa (una representación), estos conceptos de "mapas" y "territorios" provienen de la semántica general de Alfred Korzybski y posteriormente fueron tomados por la teoría de la

Programación Neurolingüística (PNL), donde se desarrolló toda una concepción interesante sobre los procesos de percepción y representación de la realidad.

Dicha teoría postula, a grandes rasgos, que la realidad o territorio es percibida por nuestros sentidos a través de tres canales fundamentales, el auditivo, el visual y el kinésico, a los que denomina "canales de representación sensorial". Estos canales (o medios) presentan ciertas predominancias entre unas personas y otras, así por ejemplo, tenemos que unos individuos son fundamentalmente visuales, esto es que su percepción predominante se efectúa a través de este canal, luego puede seguirle el auditivo y finalmente el kinésico (V-A-K) y en su comunicación con otras personas su "lenguaje" va estar cargado de esta "fórmula" de acercamiento a la realidad, encontrándose por ejemplo con un interlocutor con la fórmula (K-A-V), la comunicación, entre ambos, va a ofrecer ciertas dificultades para su buena comprensión, a menos que estén conscientes de esta diferencia y logren adecuarse uno al otro.

La PNL, también formula que nuestra percepción del mundo, se efectúa mediante tres mecanismos que la pueden limitar, la "generalización", la "distorsión" y la "omisión", limitaciones que provienen tanto de los factores fisiológicos (en los sentidos del individuo), como de su psicología, esto es de su "sistema de creencias" que determina cierta concepción del mundo, o "mapa" para interpretar la realidad o "territorio".

Los autores más representativos de esta corriente son Brander y Grinder (1980), y Watzlawick (1989), éste último perteneciente al colegio invisible de Palo Alto, proporciona interesantes supuestos para el estudio de la comunicación humana, basados en su teoría de las "paradojas" y "contraparadojas", las cuales sirven para el desarrollo de su concepción del cambio. Según Watzlawick (1989), la comunicación es realmente influyente en los individuos cuando sirve para generar un cambio de conducta o actitud frente al mundo y entiende que se pueden producir dos tipos de cambios: cambio 1, aquel de las "apariencias", en los niveles superficiales del lenguaje y cambio 2 el que se

produce en el nivel profundo del lenguaje y por ende genera rotundos cambios en la conducta, y en el sistema de creencias del individuo.

Entiendo por comunicación congruente, aquella que logra integrar adecuadamente según los contextos específicos de acción, los aspectos formales y racionales, con aquellos otros emocionales e intuitivos,(de la comunicación interna, intrapersonal), para la ejecución coherente del lenguaje verbal (palabras-texto) con el lenguaje no verbal o lenguaje de las acciones (de la comunicación externa, interpersonal).

Virginia Satir (1978), formula cinco modelos o patrones de comunicación, que son fácilmente operacionables en las intervenciones de diagnóstico:

Comunicación congruente: También llamada fluida o abierta, se realiza con franqueza, con el propósito de comprender y llegar a un acuerdo con el otro. Su herramienta fundamental es el feed-back, o retroalimentación positiva, consciente de las necesidades y circunstancias (contexto) de cada uno de los actores del proceso de comunicación.

Comunicación agresiva: Es un patrón de comunicación incongruente, donde uno de los interlocutores disfraza su temor interior a través de la fachada de acusador. Generalmente se produce cuando entre sus interlocutores encuentra su patrón opuesto que lo reafirma, el minusválido. No busca el acuerdo, porque no hay entendimiento en el nivel profundo del lenguaje.

Comunicación minusválida: También incongruente, el rol del actor que la asume se vale de posturas aplacadoras y suplicantes, por miedo a ejercer su verdadero poder para defender algún punto de vista propio. Se vale de la autodescalificación.

Comunicación super-razonable: Su incongruencia está fundamentada en que elimina de su lenguaje cualquier asomo de sentimientos que pueda hacerlo flaquear. El actor que asume este rol se empeña en las justificaciones y argumentaciones de carácter lógico,

para desacreditar la falta de certeza de sus interlocutores. Su enganche se produce con el irrelevante. Es incongruente, su estrategia el poder y dominio de la situación.

Comunicación irrelevante: Su incongruencia se basa en la confusión interior que impide la concentración clara sobre algún punto de vista o sentimiento. "El irrelevante hará o dirá cosas que tengan poca relación con lo que digan o hagan los demás".

2.4.8 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Campo de estudio que investiga el efecto que tiene los individuos, grupo y estructura en el Comportamiento dentro de las organizaciones, con objeto de aplicar dicho conocimiento en mejorar la efectividad de las organizaciones.

Comportamiento Organizacional

La labor que tienen los gerentes.

Los gerentes son aquellas personas que realizan actividades a través de otras personas dentro de una organización.

Una organización es una entidad coordinada que busca lograr una meta o varias metas en común.

En las actividades de un gerente se distinguen 4 etapas:

- Planeación
- Dirección
- Organización
- Control

Papeles de la gerencia.

Se toman en cuenta cuatro tipos de papeles (interpersonales, información, decisión). Todo gerente debe ser capaz de desarrollar habilidades técnicas (aplicar los conocimientos y la experiencia adquirida), habilidades humanas (capacidad de trabajar con otras personas) y habilidades conceptuales (habilidad para sobrellevar situaciones complejas).

El Comportamiento Organizacional es la materia que busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el Comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa.

El estudio del Comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

Dentro del estudio que se desarrollara en este libro será el de aplicar el término reingeniería que busca la manera de reconsiderar la forma en que se trabaja y verificar si la estructura que tiene la empresa en el momento es la adecuada y la más funcional.

La ayuda que se presenta en el libro es de utilidad para los estudiantes pero también para los gerentes en activo que hoy por hoy tienen en sus manos la gran labor de representar los ideales de las empresas y conseguir los logros que esta requiere.

Tomemos en cuenta que el Comportamiento Organizacional es una disciplina que logra conjuntar aportaciones de diversas disciplinas que tienen como base el Comportamiento, verbigracia la psicología, la antropología, la sociología, la ciencia política entre otras.

Dentro del estudio del Comportamiento Organizacional consideraremos variables dependientes e independientes.

Las variables dependientes que consideran algunos autores o que remarcan más son:

- Productividad. la empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.
- Ausentismo. toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.
- Satisfacción en el trabajo. que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso, lo que ellos merecen.

Las variables independientes que afectan el Comportamiento individual de las personas son:

- Variables del nivel individual.- Son todas aquéllas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su Comportamiento dentro de la empresa.
- Variables a nivel de grupo.- el Comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto por lo que es factor de estudio, fundamentos del Comportamiento individual

En lo citado anteriormente se busca darle respuesta a las variables que tienen un impacto en la productividad, el ausentismo, la rotación y la satisfacción en el trabajo.

Por lo que es valioso en esta ocasión empezar a observar los factores que son fácilmente de identificar en todas las personas que son las características biográficas.

Edad. Se dice que las personas de mayor edad son menos productivas y no es así ya que a diferencia de los jóvenes, éstos poseen experiencia y difícilmente son remplazados. También se dice que entre más viejo se vuelve una persona menor son las ganas de perder su empleo por la falta de oportunidades que tienen. Sin embargo una persona de mayor edad puede ser parte del ausentismo, debido a las enfermedades que puede contraer.

Género. Lo primero que debemos tomar en cuenta es que entre hombres y mujeres las diferencias son pocas en el desempeño del trabajo. En cuanto a los horarios de trabajo, la mujer prefiere uno donde le permita combinar sus actividades de trabajo, así también según estudios las mujeres tienen mayores índices de ausentismo, debido a que se vive en una Cultura donde la mujer está ligada a situaciones de casa y familia:

Estado civil. No hay pruebas acerca de que este factor influya mucho pero se cree que el hombre casado es más responsable, tiene pocas ausencias y están más satisfechos en su trabajo debido a que tienen una familia y necesitan velar sus intereses.

Antigüedad. Esta, marca la situación de que la antigüedad dentro del trabajo, señala la productividad de forma positiva, entre más tiempo tiene en la empresa, más se perfecciona en su trabajo. Además que se está más satisfecho con lo que se hace. Pero en lo que respecta a rotación no es tan bueno el panorama, ya que a veces por no crear antigüedad se da por terminada la relación de la empresa con el trabajador.

Habilidades

Este término se refiere a la capacidad de una persona para llevar a cabo diversas actividades, donde cada una de las personas no son iguales por lo que se busca adecuar las habilidades las personas y encontrar r la manera adecuada de usarlas.

Habilidades intelectuales.- son aquellas que utilizamos para realizar las actividades mentales, este se puede medir a través de test o pruebas para organizaciones, escuelas, dependencias gubernamentales, hay siete dimensiones: aptitud numérica, comprensión verbal, velocidad perceptual, razonamiento inductivo, visualización espacial y memoria.

Habilidades físicas.- son requerimientos necesarios para hacer tareas que demandan fuerza, vigor, destreza, donde la capacidad física es la que será identificada por la gerencia.

Personalidad Se habla de la personalidad que es la forma en que la persona actúa con los demás y actúa ante su entorno. Se va formando a lo largo de la vida de la persona y con base a varios factores; la herencia, factores que se dieron en el nacimiento como la estatura, peso, género, temperamento, físico; el ambiente, los primeros aprendizajes, la forma en que crecimos, la Cultura que nos dieron, los grupos sociales que nos rodearon.

Se habla de la búsqueda de encontrar todas aquellas características de la personalidad que permitan identificar a las personas, al final de varios estudios se han considerado 16 características que son las que reflejan en forma más general el Comportamiento de un individuo en forma específica.

Los atributos de la personalidad de mayor influencia en el CO. Se consideran aquí a estos llamados pronosticadores que se encontraron dentro de las organizaciones:

Locus de control o lugar de control. Hay personas que piensan que ellos son responsables de su estilo de vida y su destino. De forma interna, controlan lo que les pasa o de forma externa, a través de fuerzas exteriores.

Maquiavelismo. Toma el nombre por Maquiavelo quien escribió acerca de cómo ganar y usar el poder. Este tipo de personas cree que el fin justifica los medios, les gusta manipular más y ganar más por lo que no es fácil de persuadir.

Autoestima. Es el grado en que se es aceptado por uno mismo, esta característica determina en muchas ocasiones el grado de éxito de las personas, todos aquellos que tengan una autoestima alta serán capaces de enfrentar retos fuera de sus miedos o condicionantes, además de que no serán tan susceptibles a las situaciones del exterior.

Auto monitoreo. Ser capaz de adaptar mi Comportamiento a las situaciones que se presentan en la vida cotidiana de eso se trata este punto habla de las personas con alto auto monitoreo pueden mostrar diversas caras de si mismos según como se requiera aunque algunas veces sean contradictorias pero serán considerados para ascensos dentro de la empresa o de otras organizaciones.

Toma de riesgos.- se refiere a que en los puestos de gerencia dentro de una empresa debe buscarse aceptar las responsabilidades al tomar decisiones. Según estudios en el grado en que se adopten los riesgos depende en algunas ocasiones del puesto que se desempeña.

Aprendizaje

Es el cambio que se da en cualquier momento que modifica nuestro Comportamiento, y que va ligado a la experiencia adquirida a lo largo del tiempo. Se puede tener el conocimiento de situaciones o actividades pero el aprendizaje se basa en que apliquemos ese conocimiento. Con base en el reforzamiento positivo puede buscarse la manera de incrementarse el rendimiento de las personas, ya que se observa aquel Comportamiento buenos son recompensados, es mejor reforzar que aplicar castigos (solo pueden provocar efectos negativos)

Se sugiere para todos los gerentes que la imagen que muestren a los demás sea el ejemplo a seguir, que no utilice recursos de la empresa, que sea puntual, que no busque pretextos al no lograr cumplir sus objetivos.

VALORES, ACTITUDES Y SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

Debemos tomar que en cuenta que el término de satisfacción en el trabajo siempre será un punto calve que debamos de tratar ya que de ello depende que el empleado se sienta conforme y demuestre que tan productivo es. Sin embargo, los valores son formas básicas de modos de conducta que afectan el Comportamiento del empleado y también los debemos tomar en cuenta.

Todas las personas poseemos un sistema de valores con base a la jerarquía de importancia relativa que nosotros le damos.

Los valores son objeto de estudio pues son la base para entender las actitudes y las motivaciones y porque influyen en nuestra percepción., todos los valores de cada persona tienen una fuente de donde provienen que son la familia, los amigos, la escuela con los maestros, la Cultura del país donde se viva; pero los valores que regularmente mostramos son los que adquirimos en los primeros años de nuestra vida. Es así que los valores pueden clasificarse y así poder determinar de una forma lógica que tipo de Comportamiento tendrá el empleado a partir de esta tipología. No quisiera dejar de lado que los valores forman parte de la personalidad lo que representa que este tipo de convicciones estarán presentes durante toda la vida del individuo y que estas manifiestan una visión de lo correcto e incorrecto desde el punto subjetivo de la persona. Reflejado en saber si es o no buena la pena capital, si es o no bueno tener poder y dinero, etc.

Las actitudes son aprobaciones o desaprobaciones a través de enunciados llamados de evaluación es decir es la forma de representar cómo se siente una persona. Las actitudes no son lo mismo que los valores pero están interrelacionados. Igual que los valores las actitudes las adoptamos de los padres, grupos sociales, maestros. Nacemos con cierta predisposición y a medida que vamos creciendo tomamos los que vemos de las personas que respetamos, admiramos o se dice incluso de los que tememos. Vamos moldeando nuestras actitudes al ir observando a los demás. Se dice también que las actitudes son

más inestables ya que son moldeables a la conveniencia de personas o empresas obteniendo de ellas un Comportamiento deseable.

Los tipos de actitudes que se consideran en el libro son aquellos que se relacionan con el trabajo y son los que el Comportamiento Organizacional enfoca en mayor forma y son tres actitudes:

1. Satisfacción en el trabajo. Que es la actitud que un empleado asume respecto a su trabajo. De forma lógica aquellas personas que obtienen un alto nivel de satisfacción con sus actividades establece actitudes muy positivas y benéficas.
2. Compromiso con el trabajo. Un término recién tomado para su estudio el cual establece que es el que mide el grado en el que la persona se valora a si mismo a través de la identificación sociológica en su puesto dentro de la empresa. A los trabajadores plenamente identificados realmente les importa el trabajo que realizan.
3. Compromiso Organizacional. Es aquella que se refiere a que el empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos y que esta metido en ello como cualquier otro que labora ahí, es decir este se refiere a identificarse con el servicio persona a la organización y el compromiso con el trabajo a identificarse con su labor específica.

Las actitudes de las personas son sumamente cambiantes situación que los gerentes han observado y que buscan encontrar solución, se hace referencia a que las situaciones que el empleado anteriormente asumía son posibles limitantes para un desarrollo de la persona en el presente y en el futuro.

Por lo que las empresas invierten en entrenamientos que permitan moldear nuevamente las actitudes de los empleados

La satisfacción en el trabajo ya tocada anteriormente implica como medir este tipo de satisfacción, que lo determina y cómo afecta en la productividad del empleado

El trabajo no solo es realizar tus tareas específicas, además existe el roce con otro personal, normas y procedimientos establecidos, es decir, que la satisfacción en el trabajo tiene como base la suma de todas estas actividades.

Existen dos métodos para la medición de este concepto:

Escala global única. Preguntar a los empleados "considerando todo, ¿Cuán satisfecho estas con tu trabajo? Las respuestas se adoptan en una escala del 1-5 la cual establece dos extremos como respuesta "altamente satisfecha" y "altamente insatisfecha".

Calificación de la suma. Este identifica puntos clave del trabajo de las personas y pregunta acerca de ellos, sumando los resultados a través de una escala.

La satisfacción en el trabajo puede ser determinada por el tipo de actividades que se realizan (es decir, que el trabajo tenga la oportunidad de mostrar tus habilidades y que ofrezcan un cierto grado de desafío para que exista el interés). Que los empleados sean bien recompensados a través de sus salarios y sueldos acordes obviamente a las expectativas de cada uno. Que las condiciones del trabajo sean adecuadas, no peligrosas o incómodas lo cual hace mejor su desempeño. Además los empleados buscan dentro del trabajo que su jefe inmediato sea amigable y comprensible y que los escuche cuando sea necesario.

La insatisfacción en el trabajo se refleja en la salida de los empleados inminente o que expresen situaciones que ayuden a mejorar las relaciones obrero-empresa, también de forma leal esperar que las condiciones mejoren.

El Proceso De Percepción

La percepción es el proceso por el cual la gente selecciona, organiza, interpreta y responde a la información del mundo que la rodea. Dicha información se reúne

mediante los cinco sentidos: vista, oído, gusto, olfato y tacto. Representa el proceso psicológico por el que la gente reúne información del medio y le da sentido a su mundo.

Las palabras clave para definir la percepción son selección y organización. Es común que personas diferentes perciban en forma distinta una situación, tanto en función de lo que perciben en forma selectiva como en la manera en que organizan e interpretan lo percibido.

Después, la persona organiza los estímulos seleccionados en patrones significativos. La forma en que las personas interpretan lo que perciben también varía en forma notable. Un ademán con la mano puede interpretarse como amistoso o como amenaza, dependiendo de las circunstancias y de la actitud mental de los participantes. Por lo tanto, los gerentes y empleados de las organizaciones deben reconocer que las percepciones de los acontecimientos y de la conducta de los demás pueden ser incorrectas.

La interpretación que la gente hace de sus ambientes afecta sus respuestas. Cada quien selecciona y organiza los estímulos sensoriales de manera diferente, lo que ayuda a explicar por qué las personas se comportan en forma distinta en la misma situación.

Atribuciones: Por Qué La Gente Se Comporta como Lo Hace

Una pregunta que se hace a menudo sobre otros, es “¿Por qué?” ¿Por qué utilizó el ingeniero estos datos en su reporte? o ¿Por qué comenzó Howard Schultz, director y fundador de Starbucks, su programa de prestaciones para el personal llamado Partner Connection Program? o ¿Por qué engañó Naveen Jain a la gente respecto de sus oportunidades en InfoSpace? Tales preguntas son un intento por explicarse las razones por las cuales la gente se conduce de una manera particular.

El proceso de atribución se refiere a las formas en que las personas llegan a comprender las causas de la conducta de los demás (y la suya propia). En esencia, el proceso de

atribución refleja la necesidad de las personas de explicarse hechos como resultado de acciones deliberadas de otros, más que de visualizarlas como hechos al azar. Para mantener la ilusión de control, la gente necesita crear atribuciones causales para los acontecimientos. Las atribuciones desempeñan también un papel importante en las percepciones. Las atribuciones hechas sobre las causas del Comportamiento de alguien pueden afectar la opinión que se sostenga sobre las características o cualidades fundamentales de esa persona (lo que en realidad es).

Las atribuciones que empleados y gerentes hacen en relación con las causas del Comportamiento resultan importantes para comprender el Comportamiento. Por ejemplo, los gerentes que atribuyen un desempeño deficiente directamente a sus subordinados, tienden a implantar mayor cantidad de castigos que los gerentes que atribuyen el desempeño eficiente a circunstancias fuera del control de los subordinados. Un gerente que cree que un empleado no realizó de manera correcta un trabajo porque carecía de Capacitación adecuada podría ser más comprensivo y proporcionar mejores instrucciones o Capacitación al empleado. El mismo gerente podría enojarse mucho si cree que un subordinado cometió errores sólo porque no puso suficiente empeño para cumplir su cometido.

Observación

La observación es una actividad realizada por un ser vivo (como un ser humano), que detecta y asimila la información de un hecho, o el registro de los datos utilizando instrumentos. El término también puede referirse a cualquier dato recogido durante esta actividad.

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

2.4.9 COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Con indudables relaciones con las variables “satisfacción”, “motivación”, “percepción de aceptación por los otros” y “percepción de facilidades y soporte recibidos”, en los estudios de O.E. se le ha prestado una gran atención a una actitud que tiene una extraordinaria relevancia para que las organizaciones se constituyan en grupos coherentes: el compromiso que alcanzan a tener los trabajadores con el éxito y pervivencia de la entidad en la que ejercen sus funciones Laborales.

Por “compromiso Organizacional” se entiende en la literatura científica:

La “vinculación afectiva a la organización y al logro de sus objetivos”, constructo constituido por tres factores:

- Aceptación de los objetivos y valores de la organización.
- Disposición a aportar esfuerzo a favor de la organización.
- Deseo de permanecer en la organización.

Los “vínculos que los trabajadores establecen con la organización para proteger sus propios intereses personales” y no correr el riesgo de perder las “inversiones” (“side bets”: aportaciones para una pensión, especialización, poder y prestigio, etc.) que han hecho a lo largo de su vida profesional.

Meyer y Allen, quienes designan “compromiso afectivo” y “compromiso calculado” a la primera y segunda acepción de esta voz, dan cuenta de que una gran parte de las investigaciones sobre esta actitud no han diferenciado una y otra forma de compromiso. Además, estos autores identifican una nueva forma de compromiso, que llaman “compromiso normativo”, o convencimiento que experimentan los trabajadores de que han de implicarse en la entidad de la que forman parte, por efecto, en unos casos, de normas y creencias familiares y sociales y, en otros, del proceso de socialización que experimentan al incorporarse a la misma.

La importancia que tiene la “socialización” de los “recién llegados” para promover “compromiso Organizacional” la estudia Baker en un trabajo en el que reinterpreta la inicial, y ya citada, aportación de Meyer y Allen (1991), partiendo de la distinción, ya clásica, entre las siguientes tácticas socializadoras:

Colectivas (se basan en la inmersión del recién llegado en experiencias colectivas, utilizando determinados “agentes socializadores”, con la finalidad de transmitir respuestas estandarizadas y tendencias que preserven la concepción que la organización tiene de la actividad Laboral) versus individuales (aportan experiencias de aprendizaje adaptadas a cada individuo y enfatizan el valor que tiene el desempeño innovador de los puestos de trabajo).

Formales (segregan a los que se incorporan del grupo Laboral ordinario mientras se desarrolla su aprendizaje) versus informales (quienes acceden a la organización son destinados a un determinado grupo de trabajo a fin de que compartan sus normas, creencias, valores, destrezas, etc.).

Secuenciales (los nuevos trabajadores reciben información ajustada a las distintas fases de sus proceso de socialización) versus discontinuas (la información no se presenta secuenciada con el fin de promover la creatividad de las personas en su periodo de socialización).

Fijas (aportan información de acuerdo con programas y horarios de los puestos de trabajo de quienes están siendo sometidos a socialización) versus variables regidas por criterios de flexibilidad en cuanto al tiempo en el que se realizan las actividades socializadoras.

Conjuntivas (utilizan a los responsables de cada “rol” como modelos a seguir por los nuevos miembros) versus disyuntivas (no recurren a modelos a fin de abrir la posibilidad de generar nuevas formas de actuación para realizar la “viejas” funciones).

Investiduras (se fundamentan en el soporte social y competencial que aportan los “veteranos” a los “recién” llegados) versus “desinvestiduras” (se apoyan en las experiencias sociales y Laborales negativas para evitar inducir a los que llegan los usos y prácticas no convenientes).

INCENTIVOS

Narváez F (Varios) Son pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.), a cambio de contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro; lo que es útil para un individuo puede ser inútil para otro. Los incentivos se llaman también alicientes, recompensas o estímulos.

Rincón del vago (1998) Internet. Se dice que el incentivo más poderoso que pueden utilizar los gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato. Unas palabras de agradecimiento dichas sinceramente por la persona apropiada en el momento oportuno pueden significar más para un empleado que un aumento de sueldo, una recompensa formal o toda una pared de certificados o placas. Parte del poder de tales reconocimientos proviene de saber que alguien dedicó el tiempo necesario para darse cuenta del logro, buscar al empleado que lo obtuvo y felicitarlo personalmente en forma oportuna.

Muchas formas eficaces de reconocimiento constituyen celebraciones únicas de un logro significativo o un acontecimiento importante. Es preciso planear tales actividades de manera oportuna y pertinente, según la situación y la persona objeto del reconocimiento.

Los empleados creen cada vez más que la satisfacción que puedan derivar de su trabajo depende del reconocimiento por su desempeño y de un salario adecuado. Esto es particularmente cierto en el caso de empleados altamente interesados en su trabajo, y

que encuentran satisfacción en sus logros. La mayoría de los empleados consideran altamente motivante la utilización de reconocimientos personales y sociales.

Remuneración por desempeño:

GRADE, Idelfonso (2005 pg. 12.75) La mayor parte del trabajo en toda organización no se realiza por individuos sino por equipos. Los equipos son esenciales cuando la tarea requiere muchos talentos diferentes, el trabajo en equipo es una base fundamental para llegar a las metas, lograr los objetivos no solo empresariales si no también personales un incentivo salarial tiene buenos resultados.

2.4.10 MOTIVACIÓN

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una Cultura Organizacional sólida y confiable.

En psicología y filosofía, motivación son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con voluntad e interés.

Las distintas escuelas de psicología tienen diversas teorías sobre cómo se origina la motivación y su efecto en la conducta observable.

Motivación, en pocas palabras, es la voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

La Motivación en el trabajo. La palabra motivación deriva del latín motus, que significa «movido», o de motio, que significa «movimiento». La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

Son las actitudes que dirigen el Comportamiento de una persona hacia el trabajo y lo apartan de la recreación y otras esferas de la vida. Es el impulso que inicia, guía y mantiene el Comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado.

La motivación exige necesariamente que haya alguna necesidad de cualquier grado; ésta puede ser absoluta, relativa, de placer o de lujo. Siempre que se esté motivado a algo, se considera que ese algo es necesario o conveniente. La motivación es el lazo que une o lleva esa acción a satisfacer esa necesidad o conveniencia, o bien a dejar de hacerlo.

Motivación

Feldman (1998, p.292) dice que "el estudio de la Motivación consiste en determinar por qué las personas buscan hacer determinadas cosas". Esto es, estudia los motivos que rigen las acciones de los individuos. Es interesante conocer el por qué de muchas de las acciones que rigen la vida de las personas y la respuesta es revelada a través de los motivos. "Si se conocen los motivos que originan una determinada conducta, entonces, al ejercer cierta influencia para provocar o inhibir estos motivos, se podrá reforzar o quitar la conducta que dichos motivos originan".

Por tanto, se puede llegar a la siguiente conclusión, el conocimiento y sometimiento a motivaciones correctas, basadas en principios y valores éticos, morales, espirituales, etc. orientará al individuo hacia el "bien hacer".

1. Estudio de la motivación

Para iniciar el tema es importante definir el término "motivación": Lahey (1999, p. 411) señala que "el término motivación se refiere a un estado interno que activa y dirige nuestros pensamientos". En una forma más completa Lahey (1999, p. 409) dice que "los motivos son los que nos hacen activos, más que dejarnos pasivos, que nos llevan a hacer una cosa en lugar de otra".

Es por tanto que las acciones de los individuos están influenciadas por sus motivaciones.

Por ejemplo; ¿por qué los estudiantes universitarios, (en la UES) que son originarios del interior del país, dejan la comodidad de sus casas para vivir en habitaciones pequeñas, cambian su dieta y dedican muchas horas de su tiempo para estudiar, desarrollar tareas, preparar reportes y pruebas de laboratorio?

¿Cuál es la fuerza impulsora para hacer estos sacrificios?, si se hiciera una encuesta de seguro se encontrarían diversas opiniones como: deseo de superación, optar a un buen empleo, tener un buen salario, prestigio, etc.

Estos son entonces sus motivos, pero de la definición antes mencionada se debe tener en cuenta que, estos serán motivaciones, si provocan un estado interno para dirigir sus acciones.

2. Definición de la Motivación

Lo anterior lleva a hacer diferencia entre tipos de motivación, entre los "motivos primarios" y los "motivos psicológicos":

Este tipo de motivación es la que el organismo genera, con el fin de mantener la vida; pues que sería de una persona si, por alguna razón, perdiera la motivación por

alimentarse, ingerir líquidos o dormir, el organismo de tal persona se deterioraría con rapidez.

Con respecto de los motivos primarios Lahey (1999) dice lo siguiente: La mayoría de los impulsos primarios se basan en la necesidad del organismo de mantener un nivel determinado de elementos esenciales para la vida: un nivel adecuado de azúcar en la sangre para alimentar las células, el agua suficiente en el cuerpo, y así sucesivamente. Estos niveles críticos están regulados a través de mecanismos "homeostáticos". (p.412)

Estos motivos están relacionados con la supervivencia del individuo, en el sentido que le impulsan a tomar acciones para satisfacer necesidades que son de carácter vital. Están dirigidos por factores biológicos.

1. "Motivos primarios: motivación humana por cosas que son necesarias para sobrevivir, como alimento, agua y calor" (Lahey, 1999, p. 411).
2. "Motivos psicológicos: motivos relacionados con la felicidad y el bienestar del individuo, pero no con su supervivencia" (Lahey, 1999, p. 420).

Estos encierran aquellas necesidades del hombre, que no son esenciales para su supervivencia, tales como la necesidad de un nivel de autoestima, logros, éxito, recreación, etc. En forma más amplia Lahey (1999) dice lo siguiente: Los motivos Psicológicos son motivos que no están relacionados directamente con al supervivencia del individuo o de la especie. Son necesidades en el sentido de que la felicidad del individuo y su bienestar dependen de esos motivos. Incluso más que los motivos primarios, los motivos psicológicos varían considerablemente en el grado en que están influidos por la experiencia. (pág. 420)

En este sentido los motivos psicológicos están influenciados por el aprendizaje y la Cultura, mientras que los motivos primarios (básicos) corresponden a necesidades biológicas relacionadas con la supervivencia del individuo y la especie.

Por ejemplo una persona, cuyos orígenes familiares son de padres profesionales desarrollará una necesidad psicológica de logro, orientada a seguir el ejemplo de sus padres y este tipo de logro puede no tener sentido para personas originarias de tribus en el África.

Motivos primarios y psicológicos.

Lahey (1998, p. 293) hace referencia a cuatro enfoques para explicar la motivación, estos son:

Describe a la motivación como debida a instintos del ser humano, preprogramados, para que por medio de estos, sea motivado a conservar la vida, la reproducción y otros; pero no ofrece una explicación adecuada a otros tipos de motivaciones, sobre todo a las de carácter psicológico, que son influenciadas por el aprendizaje.

"Enfoque de la motivación relativa a los instintos."

Explica la motivación como producto de las desviaciones de los niveles normales que el organismo debe tener, como por ejemplo, los niveles de azúcar en la sangre, que son regulados por medio de la ingesta de alimentos, provocada por la motivación (pulsión) del hambre. Señala que mientras sea mayor la desviación del estado de equilibrio, tanto mayor será la pulsión.

"Enfoque relativo a la reducción de pulsiones."

De acuerdo con este enfoque cada persona trata de conservar un determinado nivel de estimulación y de actividad, en donde las desviaciones pueden ser positivas o negativas, o sea las personas que están con niveles bajos de estimulación buscarán aumentarlos, mientras que las personas que tienen niveles altos de estimulación buscarán reducirlos.

"Enfoques relativos a excitación."

Explica el por qué las personas son motivadas a ingerir alimentos, por ejemplo, en ausencia de la motivación (pulsión) del hambre, esto es, las personas pueden ser motivadas por incentivos, en este caso algún postre o platillo predilecto.

Por ejemplo, si a una persona se le somete continuamente a incentivos que provocan el hambre, postres, platos succulentos, comida internacional; podría tener luego serios problemas de sobrepeso, además se acostumbraría a ese tipo de dieta y hasta podría caer en glotonería. Esto es, las acciones repetidas pueden convertirse en hábitos, de ahí la importancia de los incentivos para desarrollar hábitos.

"Enfoques relativos a incentivos."

"Enfoques cognitivos"

Se centra en el papel que desempeñan los pensamientos, las expectativas y la comprensión del mundo para activar la motivación, por ejemplo las expectativas que se tienen al desarrollar cierto tipo de actividades de forma correcta, el conocimiento de alcanzar una meta deseada, activan la motivación hacia las actividades que nos llevarán a alcanzar dicha meta.

Explicaciones de la motivación.

Las emociones

Por último definiremos un término que está ligado al estudio de la motivación, esto es las "emociones":

Las emociones son sensaciones positivas o negativas generalmente reacciones ante estímulos- que se acompañan de activación fisiológica y de una conducta característica" (Lahey, 1999, pág. 411).

Esto explica el por qué un estado de ánimo afecta tanto la forma de actuar, y es de vital importancia en todas las áreas de acción de las personas, debido a que; dejarse llevar por las emociones podía cerrar oportunidades valiosas, por ejemplo, en el área Laboral. Es importante que se desarrollen maneras de "controlar" las emociones, de acuerdo a la situación en la que se esté, para que estas ayuden tener un mejor desempeño.

Lahey (1999) señala que: la motivación y la emoción son dos conceptos estrechamente relacionados entre sí por tres razones: a) la activación de las emociones activa la conducta, al igual que los motivos, b) los motivos a menudo se acompañan de emociones (...); y c) las emociones tienen normalmente propiedades motivacionales en sí mismas. (pág. .411)

Es claro que causa emociones aquello por lo que se esta motivado, pero no todas las emociones son beneficiosas para el desempeño, hay que tener cuidado de que las convicciones y actitudes proporcionen estímulos adecuados.

Clasificación

Necesidades Del Ser Humano

Es claro que las necesidades de los seres humanos son diversas y en alguna medida difieren de acuerdo a la Cultura y con el aprendizaje, es por eso que se hace necesario clasificarlas, Santos (1993, p. 31) señala que las necesidades del hombre pueden agruparse en BASICAS, SOCIALES, PSICOLOGICAS Y EXISTENCIALES.

Más concretamente Santos A. (1993) señala acerca de las necesidades:

1. "BASICAS: relacionadas con la preservación de la vida, como: alimentos, agua, protección, salud, etc.

2. **SOCIALES:** relacionadas con la interacción con otros seres humanos, como: aceptación, amistad, formar grupos, etc.
3. **PSICOLÓGICAS:** asociadas con el desarrollo de nuestra individualidad como: prestigio, respeto, destacarse, logro, competencia, etc.
4. **EXISTENCIALES:** relacionadas con la búsqueda de valores supremos como: la excelencia, felicidad, autorrealización."(Pág. 31-32).

Cada una de estos grupos de necesidades constituye motivaciones, o sea conducen a buscar medios por los cuales satisfacerlas.

Según el desarrollo de la sociedad en que el individuo interactúe, así serán de complejas sus necesidades. Pero muchas de estas necesidades son comunes a todas las personas, como las necesidades básicas del hambre, la sed, el sueño, etc.

1. La jerarquía de Maslow: la ordenación de las necesidades motivacionales



Grafico No. 8 Necesidades según Maslow
Autor: Abraham Maslow
Fecha: 12-05-10

"El modelo de Maslow considera que las diversas necesidades motivacionales están ordenadas en una jerarquía", y considera que para llegar a tener interés en satisfacer las necesidades superiores en la escala de la pirámide, es necesario que se satisfagan las inferiores.

Esto lleva a pensar en el hecho de que; en el momento en que se tiene mucha hambre, la conducta se ve orientada hacia la satisfacción del hambre y esto bloquea o dificulta que el interés de la persona se oriente a otras necesidades como estudiar para un examen. De esta forma la no satisfacción de unas conlleva a la no aparición de las superiores. Esta teoría no ha sido probada aún pero explica en gran medida algunos Comportamientos en materia de motivación.

La jerarquía de Maslow muestra cómo progresa nuestra motivación hacia la cima de la pirámide (Maslow, 1970 citado en Feldman, 1998, pag.298)

Desde el principio de la humanidad el hombre ha buscado formas de satisfacer sus necesidades físicas individuales como el hambre, la sed, sueño, etc., y este al formar parte de un grupo o sociedad busca la satisfacción de las necesidades del grupo. A las diversas actividades para satisfacer sus necesidades se les denomina trabajo.

Según Santos (1993, pág. 31) "El trabajo es una actividad manual, mental o mixta, orientada hacia la satisfacción de necesidades, transformar el medio y mantener una adecuada salud mental". Debido a esto podemos concluir que: si el trabajo es un medio para satisfacer necesidades, estas se constituyen en motivos para trabajar, lo que podemos ampliar con el siguiente cuestionamiento que hace Santos (1993).

"¿Por qué el hombre tiene que elegir una ocupación o carrera?", [a lo que responde de la siguiente manera:] "para el hombre estar ocupado es una necesidad (...) que le permite desarrollar habilidades, expresar sus intereses, alcanzar la competencia y el éxito". (pág. 32)

Entonces el hombre trabaja por que necesita hacerlo, no necesariamente como una actividad penosa o mala, sino que esta le permite desarrollar su potencial como individuo; además de alcanzar por medio de ella la satisfacción de sus necesidades básicas. Es entonces el trabajo un medio para satisfacer necesidades, de ahí que las personas "trabajan para vivir" y no deben "vivir para trabajar".

Hablar de trabajo es hablar de un medio para satisfacer necesidades, de esta forma el hombre busca la manera más eficiente de lograr esa satisfacción, que de acuerdo a la definición dada por Santos no se limita a necesidades primarias o biológicas, sino que también cumple el papel de traer satisfacción psicológica y hasta, puede convertirse en un medio para alcanzar trascendencia y perpetuarse a través del trabajo, o los frutos de este.

Otro aspecto importante respecto del trabajo es que a menudo las personas eligen aquellos tipos de trabajos para los cuales son más aptos, por ejemplo en la historia bíblica se habla de dos hermanos, Esaú y Jacob quienes eligieron ser, el primero cazador y el segundo mencionado ayudaba en los quehaceres de la casa. Un aspecto importante del trabajo en la vocación, la que Santos (1993, p. 46) define de la siguiente manera: "una ocupación es lo que uno hace, una vocación lo que se cree está llamado a hacer y una carrera es la secuencia de cosas que realiza para ganarse la vida", realizar trabajos que se relacionen con la orientación vocacional resultará más motivante que la realización de otro tipo de trabajo, esto corresponde a que si el individuo cree haber sido llamado a hacer su trabajo, tendrá para él un significado de trascendencia en sí mismo.

Al respecto Santos (1993, pág. 45) dice: "hay que elegir actividades que se identifiquen con lo que podemos hacer bien y nos agrada, ya que esto estimula una adecuada motivación".

Un quiebre en este sentido es que muchas personas en la actualidad se encuentran en empleos para los cuales no se sienten llamados, pero las circunstancias les han obligado a aceptarlos, en este sentido una mente abierta encontrará formas de hacer que ese

trabajo cobre un mejor significado para sí, ya sea por el producto que este genera para la satisfacción de necesidades o por la adquisición de nuevas competencias hábitos y pensamientos que le den valor intrínseco al trabajo que se realiza. Para todo ser humano es importante que se le valore por lo que él es, pero también es apreciable que se valore el trabajo que este desempeña.

"Todo trabajo es importante, así como cada pieza en el engranaje de un reloj, las grandes y las pequeñas, las visibles e invisibles".

El trabajo nos permite satisfacer necesidades, las necesidades son motivos que nos mueven a actuar. Esta relación es directa en el sentido de las necesidades como motivos del trabajo.

El hombre y el trabajo

Algunas formas de auto motivación

Según Feldman (2005, pág. 292) "los psicólogos que estudian la motivación formulan preguntas similares a las siguientes: ¿cómo podemos motivar a las personas a adquirir formas particulares de Comportamiento?.

Aplicado al tema, este cuestionamiento es importante: ¿Cómo podemos motivarnos a nosotros mismos a desempeñar mejor nuestro trabajo?

No se pone en duda la importancia que tiene el trabajo para los seres humanos, pero entonces, ¿por qué para muchas personas el trabajo es un castigo?, esto es, muchas personas con trabajos bien remunerados, no encuentran la forma de hacer mejor lo que hacen, no tienen motivos para progresar.

Schwartz D. (1994, pág. 130) al respecto de la automotivación en el trabajo dice lo siguiente: "piense que su trabajo es importante y recibirá señales mentales sobre cómo

hacer mejor su trabajo", esto corresponde a un estado mental de automotivación, cuando creemos que algo es importante, no podemos hacer menos que nuestro mejor esfuerzo.

Esto se relaciona con un estado de motivación intrínseca que según Lahey (1999, pág. 427) se refiere a: "cuando la persona está motivada por la naturaleza inherente de la actividad, del placer de dominar algo nuevo o de las consecuencias naturales de la actividad."

Para las personas que no disfrutan de su trabajo, este tipo de motivación está bloqueado, y probablemente este sea la causa de un bajo desempeño, pero no necesariamente, el disfrute del trabajo oriente a un mejor resultado; más que eso debe ser, el disfrute de lograr las metas propuestas, y asegurarse que estas generan un producto útil para la sociedad.

En el mismo párrafo Lahey (1999) señala otro tipo de motivación, la motivación extrínseca que es la motivación externa a la actividad o sea un resultado de esta. En este caso la motivación extrínseca para desempeñar mejor un trabajo es la apertura de nuevas posibilidades, que permitan la satisfacción de necesidades, a través de mejores salarios, ascensos, capacitación, viajes, etc.

Schwartz D. (1994, pág. 130) "luzca importante, ello contribuye a que usted tenga la actitud de ser importante". Este solo es una de las formas de proporcionarse incentivos que permiten cambiar la actitud. El desempeño es proporcional a la buena actitud hacia lo que se hace, esto lleva al tema de las emociones, se puede cambiar ciertos factores externos como la vestimenta, la corporalidad, la forma de hablar con el fin de proporcionar las emociones o estados de ánimo adecuados que activan la conducta para un mejor desempeño.

Schwartz D. (1994, pág. 166) recomienda adquirir el hábito de "estar dispuesto", esto se logra, según él, profundizando en el asunto, viviendo cada papel desempeñado, difundiendo buenas noticias. De aquí que una de las formas de sentirse dispuesto y

motivado por realizar una actividad, trabajo o estudio es profundizar en el. Mientras el individuo se somete a experiencias en un determinado campo de la vida la mayoría de las veces resulta en un mayor entusiasmo hacia aquello.

La importancia de tomar en cuenta estas acciones es que posibilitan la estimulación de la motivación intrínseca hacia la actividad, no son las únicas, pero ofrecen una base para iniciar. El procurar estar motivado hacia una actividad en particular nos posibilitará movernos con mayor facilidad y a no escatimar esfuerzos para lograr el fin que dicha actividad conlleva.

¿Es entonces la Motivación una variable del Desempeño Laboral?

En definitiva sí, cuanto más motivada se encuentre una persona hacia algo, mayores esfuerzos hará para conseguirlo; mientras más motivos se encuentren para desempeñar mejor un trabajo, se harán mayores esfuerzos para hacerlo.

Además de la satisfacción de las necesidades básicas, las metas, el deseo de logro y superación así como la necesidad de autorrealización pueden constituirse en motivos poderosos para buscar un óptimo desempeño. En el camino a la realización de sus objetivos, los individuos crecen, las metas se constituyen en herramientas para el desarrollo de las personas; solo alguien que no tenga metas no llegará a ninguna parte.

El Desempeño Óptimo Laboral como función de la Motivación

Variables del desempeño Laboral:

- Las condiciones de trabajo
- Grado de Capacitación
- Experiencia y tecnificación
- Salud física y emocional
- Grado de colaboración entre compañeros, directivos, supervisores, etc.
- Grado de motivación hacia la actividad y/o los frutos que esta produce.

Del listado anterior, lo que compete al presente es la motivación. Sin descartar ni disminuir la importancia de los otros factores, es la motivación hacia el trabajo una variable de suma importancia y esta puede ser intrínseca y/o extrínseca hacia este; la relación funcional puede describirse como directamente proporcional y pueden tomarse como constantes, las metas que se traza el individuo así como el disfrute que este tenga por la labor que desempeña.

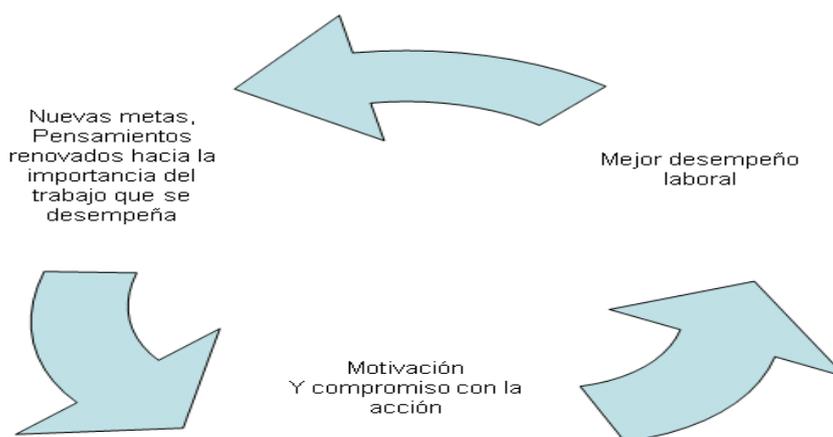


Grafico No. 9 Compromiso

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

Fecha: 11-05-10

Las metas, la satisfacción de necesidades y una mente positiva hacia la actividad Laboral, se convierten en el combustible que activa la motivación y esta proporciona la disposición necesaria para un mejor desarrollo de las actividades Laborales.

Resultados Esperados En El Ambiente Laboral

"...Retcambio, un reto a las obvias realidades que bloquean o condicionan los resultados, un cambio que rompe con el sentido común de las prácticas tradicionales (...) a través de la adquisición de nuevos ciclos de aprendizaje para la acción" (Santos, 2004, pág. 6).

El enfoque que ofrece el Retcambio toma como base o materia prima, las obvias realidades, como inicio de un ciclo de aprendizaje que capacita para la acción, todo quiebre representa un reto que de ser superado, preparará a la persona para enfrentar nuevos retos en el futuro. No se basa en las prácticas tradicionales de sentido común, sino que ofrece, a través del desarrollo de los temas, la adquisición de competencias útiles para superar y llegar a resultados dramáticos.

La transformación en el Retcambio parte de declararse conscientemente incompetente, con lo que se asume el papel de aprendiz; luego pasa al nivel de conscientemente competente, en el que se desarrollan prácticas con experticia para llegar al nivel se inconscientemente competente, es el nivel de dominio inconsciente Santos (2006, abril)

La propuesta de cambio se hace por medio de un ciclo para la acción del que se parte de la obvia realidad, hasta llegar al resultado deseado, un mejor desempeño Laboral.

Partimos de la obvia realidad: baja motivación y desempeño Laboral, desconocimiento de las motivaciones adecuadas; ideas erróneas sobre el trabajo, mente cerrada y poco creativa.



Grafico No. 10 Ciclo Para La Acción Motivación-Desempeño

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

Fecha: 11-05-10

Conocimiento de los aspectos que rigen la motivación y el porqué del trabajo. El por qué el individuo se siente motivado hacia algo y no hacia otra cosa en particular.

Cambio de actitud, búsqueda de conocimientos con los que se pueda motivar hacia un mejor desempeño en el trabajo.

Desarrollo de hábitos de pensamientos y acciones. Desarrollo de nuevos hábitos para mantener la motivación.

Estar dispuesto. Compromiso con la acción y práctica de los hábitos aprendidos.

Desempeño óptimo Laboral, resultado útil obtenido.

2.4.11 LA CAPACITACIÓN

La evolución científica y tecnológica indiscutible en nuestra era, que ha propiciado desarrollos importantes en todas las áreas, es una manifestación del pensamiento humano vigoroso y creativo, que consolida el concepto del hombre como origen y esencia de toda dinámica industrial, económica y social.

El factor humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa. Por ello la ciencia de la Administración del Personal, desde que Frederick Taylor dijera que la Administración científica: Selecciona científicamente y luego instruye, enseña y forma al obrero ha venido dando mayor énfasis a la Capacitación y entrenamiento del personal dentro de las empresas.

Cada vez más empresarios, directivos y en general líderes de instituciones, se han abierto a la necesidad de contar para el desarrollo de sus organizaciones con programas de Capacitación y desarrollo que promueven el crecimiento personal e incrementan los índices de productividad, calidad y excelencia en el desempeño de las tareas Laborales.

El desarrollo evolutivo del hombre tanto en su esfera individual, como en la grupal e institucional, tiene como causa fundamental la educación, que se considera la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad (entendidas las sociedades intermedias como las empresas e instituciones). La Capacitación que se aplica en las organizaciones, debe concebirse precisamente como un modelo de educación, a través del cual es necesario primero, formar una Cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas Laborales.

Sin perder de vista que en este trabajo se le dará mayor importancia al aprendizaje que a la educación, cabe destacar que la importancia del aprendizaje Organizacional deriva de lo siguiente:

"Las organizaciones deben desarrollar capacidades para construir y retener su propia historia, para sistematizar sus experiencias, para abrirse a los desafíos de mercados y tecnologías, para incorporar las apreciaciones de sus miembros, para construir el "sentido" de sus acciones. El aprendizaje no es un momento ni una técnica: es una actitud, una Cultura, una predisposición crítica que alimenta la reflexión que ilumina la acción." (Gore, E.; 1998)

Conceptualizar las organizaciones como ámbitos y sujetos de aprendizaje es una noción básica para la labor gerencial. No es otro el imperativo de construir organizaciones inteligentes.

"Aprender es aumentar la capacidad para producir los resultados que uno desea" (Kofman, 2001)

Desde esta perspectiva, la creación, asimilación, transformación y diseminación de conocimiento pasa a ser una estrategia central en la vida Organizacional constituyendo un esfuerzo regular y perdurable de desarrollo de capacidades, condición necesaria para la preservación de la competitividad.

Una organización que aprende a aprender es aquella que transfiere conocimientos a sus miembros, que construye un capital que no sólo se refleja en las cuentas de resultados de las empresas sino también en el potencial de sus miembros.

Lo anterior es imprescindible para interactuar con el contexto actual en el cual, aun cuando los supuestos de diversos autores no siempre son coincidentes y en muchos casos se observan diferencias significativas, se encuentran en sus descripciones hechos similares:

Una nueva sociedad emergente luego de la era industrial

- Basada en recursos autogenerados tales como información, Management, capacidad de emprendimiento y aprendizaje,
- Fuertemente basada en conocimientos puros y aplicados,
- Con algunos rasgos típicos tales como diversidad (en vez de uniformidad), opciones múltiples, individualismo, y
- Demandando una cantidad nunca vista antes de profesionales capaces de resolver problemas complejos.

Hasta aquí me he referido particularmente a vínculos existentes entre la empresa y la educación, sin embargo esto no termina aquí sino que es solo el comienzo.

Si nos preguntáramos como aprende la gente en las organizaciones podría contestarse simplemente a través de la Capacitación. Esta respuesta sería absolutamente correcta, excepto que en realidad explica un proceso que no conocemos, el del aprendizaje, a través de otro proceso que es el de la Capacitación del cual no sabemos demasiado. Sabemos que la Capacitación sirve, pero no exactamente cuándo y cómo. A decir

verdad, la cantidad de fracasos en Capacitación es muy alta: ninguna herramienta con tanto fracaso sobreviviría si hubiera algo capaz de reemplazarla.

Antes de continuar es interesante y útil observar que es lo que entienden por el concepto de Capacitación diversos autores relacionados con el tema, y finalmente en base a todo lo leído elaboraré mi propia definición, sobre la cual basaré mi estudio:

". . . es toda acción organizada y evaluable que se desarrolla en una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal en conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas . . . El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo." (Aquino y otros, 1997)

"La Capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. Compone uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal." (Blake, O., 1997)

"La Capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la Cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia el trabajo) a esas necesidades" (Gore, E., 1998)

"El término Capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. Se orienta hacia las cuestiones de desempeño de corto plazo." (Bohlander, G. y otros; 1999)"

"La Capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador La Capacitación es la función educativa de una

empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores." (Siliceo; 1996)

"Capacitación: Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo. Consiste en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos del colaborador. Es la preparación teórica que se les da al personal (nivel administrativo) con el objeto de que cuente con los conocimientos adecuados para cubrir el puesto con toda la eficiencia."

Como anuncié anteriormente, elaboré mi propia definición y es la que se puede leer a continuación:

La Capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora.

2.4.12 EL DESEMPEÑO

Es el esfuerzo de una persona poniendo en práctica sus habilidades, rasgos, oportunidades físicas o mentales obteniendo un rendimiento profesional.

Según Chiavenato (2000:359) el desempeño Laboral es el Comportamiento del trabajador en la búsqueda de objetivos fijados; este constituye la estrategia individual para lograr objetivos

Ventajas de la Evaluación del Desempeño

Mejora el Desempeño

Establece Políticas de compensación

Determinar quienes reciben aumentos o promociones

Decisiones de Ubicación

La evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo. Mediante ella se pueden encontrar problemas en el desenvolvimiento del trabajo del recurso humano. El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una institución.

Una evaluación trae consigo beneficios tanto para el individuo como para la empresa entre los cuales se encuentran:

Empresa

- Señalar con claridad sus obligaciones
- Controlar el trabajo,
- Establecer normas,
- Incluir a otros empleados a la solución de problemas y aumentar su potencial
- Individuo
- Conocer las medidas que debe tener en cuenta para que su desempeño sea mejor
- Conocer los aspectos de Comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.

Aporte

Es un buen tema a nivel profesional como empresarial ya que hoy en día vivimos en un mundo globalizado en el cual se requiere de una evaluación para un buen desempeño Laboral.

En la actualidad se requiere de una evaluación para ver que tan capacitada esta la persona para el puesto y un análisis para ver cuáles son sus fortalezas y debilidades.

Ejemplo:

En la selección de una persona para un trabajo se realizan muchas incógnitas como:

Que implica el trabajo, estará esta persona capacitada, etc. Es por eso que una evolución es de suma importancia porque no solo te orienta más sino te ayuda a ser mejor profesional en el cargo que se desempeña en una institución o empresa.

2.4.13 QUE ES TRABAJO EN EQUIPO

Básicamente, toda empresa está compuesta por un grupo de personas, las cuales, deben trabajar en pro de un objetivo final previamente planificado. Por tanto, surge aquí la clave para que esto se logre con éxito y ello es sin duda, el trabajo en equipo.

Existen diversas definiciones respecto al significado del mencionado "trabajo en equipo". Incluiremos algunas:

- "Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida", según Katzenbach y K. Smith.

- "El trabajo en equipo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general", según Luis Riquelme Fritz.
- "Toda organización es un sólo equipo, donde no existen barreras, divisionismos u objetivos divergentes entre las diferentes áreas, departamentos, secciones o turnos. Por el contrario, la visión de la empresa, su misión y objetivos es el norte de todas las personas, es el elemento aglutinador de esfuerzos para el logro de resultados comunes", según Alfonso Cruz Novoa (Universidad Católica de Chile).
- "Trabajo en Equipo no significa solamente "trabajar juntos". Trabajo en equipo es toda una filosofía Organizacional, es una forma de pensar diferente, es un camino ganador que las empresas han descubierto en los últimos años para hacer realmente que el trabajador SE COMPROMETA de veras con los objetivos de la empresa", según Olman Martínez, Presidente, Universidad de las Ventas.

Ahora bien, cabe señalar que independiente de cuál sea la definición correcta, hay claras diferencias entre lo que es el trabajo en equipo y el equipo de trabajo.

Por su parte, el trabajo en equipo está más relacionado con los procedimientos, técnicas y estrategias que utiliza un grupo determinado de personas para conseguir sus objetivos propuestos.

Mientras el equipo de trabajo, involucra a un grupo humano con habilidades y funciones a desarrollar para el cumplimiento de metas finales.

Cuando hablamos de trabajo en equipo, nos referimos a un grupo de gente bien organizado, cada uno con sus correspondientes responsabilidades y tareas perfectamente definidas, teniendo a la cabeza un líder, idealmente aceptado por todos y quien será el guía para que el equipo a través de ciertas reglas, oriente sus esfuerzos en forma comprometida en un mismo sentido.

- Un equipo de trabajo, por su parte, puede centrar su atención exclusivamente en:
- Las personas, lo que resulta una desventaja al momento de requerir una mayor productividad y mejora en los resultados.
- Las tareas, olvidando los resultados y sólo centrándose en los procesos.
- Los resultados, privilegiando una mayor rentabilidad y productividad, que dejaría de lado la calidad por cantidad.

Ventajas del trabajo en equipo:

- Al tratarse de personas diferentes, cada uno entrega un aporte en particular al equipo. Habrá quienes tengan más habilidades manuales, mientras otros le darán un mayor uso a su intelecto. Habrá líderes y otros seguidores. En definitiva, la diversidad hará el enriquecimiento mutuo.
- Tratándose de seres con capacidad de raciocinio, es lógico encontrar a individuos que discrepen por las diferencias de sus ideas, pero que resulta beneficioso considerando obtener mayor creatividad en la solución de problemas.
- Se logra la integración de metas específicas en una meta común.
- Prevalece la tolerancia y el respeto por los demás.
- Al sentirse parte real de un equipo, donde son tomados en cuenta, las personas se motivan a trabajar con un mayor rendimiento.
- Promueve la disminución de la rotación de personal al desempeñarse en un lugar que les resulta grato.

Desventajas:

- Es difícil coordinar las labores de un grupo humano, por la diversidad en las formas de pensar, capacidades, disposición para trabajar, responsabilidad, entre otros factores y luego orientarlos hacia un mismo objetivo.
- Muchas diferencias en las formas de pensar, puede llevar a discusiones que dividan al grupo.
- Entendiéndose que el trabajar en equipo implica asumir responsabilidades como tal, es posible que al cometer errores nadie quiera asumirlos en forma particular.

Características:

- Trabajar en equipo implica integrar a personas con sus diferencias.
- La influencia de un líder debe provocar resultados positivos.
- El objetivo central de la empresa debe representar lo que cada uno de sus integrantes debe y desea alcanzar.
- Sinergia ($1+1=3$, el todo es más que la suma de sus partes)
- Se enfatiza el conocido lema: "todos para uno y uno para todos."

REQUISITOS:

PLANIFICACION: Si el Liderazgo es de tipo participativo, entonces en conjunto delimitarán cuál será el plan de acción para la empresa.

ORGANIZACIÓN: La entidad requiere delimitar qué tareas le corresponden según habilidades a cada cual, los cargos y responsabilidades, es decir, cómo lo van a hacer para lograr los objetivos.

DIRECCION: Es necesario orientar a los recursos del organismo: humanos, financieros, materiales y tecnológicos. Darle un mismo sentido a las metas específicas para alcanzar el objetivo central.

CONTROL: Hay que evaluar el rendimiento tanto parcial como global, definiendo de ante mano reglas claras, por lo que el Liderazgo juega aquí un papel fundamental.

OBJETIVOS CLAROS: Para llevar a cabo de mejor forma los cuatro requisitos anteriores, es preciso poner bien en claro los objetivos a seguir.

INTERCAMBIAR CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS: Al trabajar con recursos humanos, tal como se planteó antes, resulta obvio encontrar diferencias entre ellos y desde luego, cada uno debe dar a conocer sus habilidades, entregar un aporte para que el trabajo en equipo prospere. En síntesis, se torna pertinente destacar la colaboración entre todos.

COMUNICACIÓN: El poder tener una buena comunicación es la clave del entendimiento, pues por ejemplo, si tenemos algún problema con un colega lo conversamos a fin de resolver la disputa; si nos surge una duda en cuanto al desempeño de cierta función, entonces lo consultamos a quien es debido, en definitiva, es importante que fluya una información fidedigna y útil.

CONFIANZA RECIPROCA: Si de trabajar en equipo se trata, la confianza mutua es sumamente relevante en el sentido de tener que compartir en muchas ocasiones: información confidencial, dinero o delegar en otro alguna tarea que requiere de un alto grado de responsabilidad.

COMPRESION: Siempre surgirán diferencias en las maneras de pensar y actuar, por ende, la tolerancia, el comprender que todos somos distintos, hará que el equipo perdure por más tiempo.

COMPLEMENTACION: Al trabajar en equipo dentro de una determinada empresa, nos estamos refiriendo a un macro equipo (por llamarlo de alguna forma), es lógico que surjan equipos pequeños con el propósito de complementarse. Por ejemplo. habrá un departamento de sistemas en donde todos manejarán de forma más erudita todo lo relativo a la computación. Ahora bien, si el rubro de la organización es de fabricación y distribución de software, dicho departamento tendrá que complementar sus operaciones con el departamento de despachos.

COMPROMISO: Es común hablar de "ponerse la camiseta", dicho muy apropiado cuando hablamos de trabajo en equipo, pues la idea es que el conjunto de personas que trabajan por un fin, se sienta parte de él, como si fuera algo propio.

CREATIVIDAD: Sobre todo cuando existe limitación en los recursos, se requiere bastante creatividad. Por ejemplo, vamos a considerar que tenemos una pequeña empresa, estamos recién comenzando y hay muchos papeles que ordenar, pero por lo pronto pocos archivadores, la idea es perforarlos y acudir a las antiguas técnicas de amarrar la documentación aprovechando los orificios del papeleo.

OPTIMISMO: Muchos quizás con la situación presentada a priori (falta de archivadores), sientan que la empresa no va a prosperar, pues los recursos son demasiados limitados. El punto es apoyarse mutuamente, no desmotivarse, seguir adelante, ser perseverante ante todo.

VOLUNTAD: El ser humano por su esencia hay ocasiones en que no desea hacer nada, ya sea, por holgazanería, problemas emocionales, no siente motivación por parte de sus superiores, entre otros factores. Sin embargo, de alguna manera debemos conseguir la

fuerza para cumplir con nuestro trabajo, se trata simplemente de tener voluntad para hacerlo.

EFICIENCIA MAS QUE EFICACIA: Tal como se mencionó en alguna de las unidades de Liderazgo, eficacia sólo contempla lograr los objetivos, mientras que eficiencia, conlleva a alcanzarlos de igual forma, pero en menos tiempo y con menos recursos.

CREAR UN CLIMA AGRADABLE: El clima involucra tanto aspectos físicos como psicológicos, es decir, en lo físico importa el entorno en donde se labora, que sea confortable, con buena iluminación, calefacción y/o ventilación según corresponda, que se cuente con los utensilios necesarios, ya sea, de oficina o herramientas y maquinarias, dependiendo de la función a desempeñar. En definitiva, no se trata de exigir lujos ni elementos suntuarios, pero si contar con lo básico para hacer del ambiente de trabajo, un lugar grato y propicio para laborar.

En lo psicológico, se retoman aspectos analizados como son: la colaboración, tolerancia, comunicación, confianza, comprensión, voluntad, optimismo, complementación y compromiso, ya que, si todo se da de la manera correcta, las buenas relaciones interpersonales harán de nuestro bienestar mental, resultados positivos para la empresa.

¿Por qué fracasan los equipos?

Básicamente, el error recae en no cumplir con los requisitos recién analizados, o sea, existen herramientas para hacer partícipe a todo el equipo de trabajo en la toma de decisiones, solución de problemas, en general, la PLANIFICACION de la empresa con: diagramas de afinidad, causa – efecto, benchmarking, etc. Sin embargo, nada funciona correctamente si a parte de no saber qué hacer, no sabemos cómo hacerlo, qué caminos seguir y cómo lo estamos haciendo (ORGANIZACIÓN, DIRECCION Y CONTROL).

Al planificar incorrectamente, los OBJETIVOS NO SERAN CLAROS y eso confundirá al equipo.

Si surgen líderes negativos o compañeros egoístas, que demuestran sus conocimientos y habilidades, sin enseñarle al resto, sólo alardeando de lo que saben, exigiendo nada más, NO INTERCAMBIANDO SUS EXPERIENCIAS, la desunión del equipo será inevitable, de igual forma, si no existe entre ellos una buena COMUNICACIÓN, CONFIANZA, COMPRENSION, COMPLEMENTACION, COMPROMISO frente a los objetivos a alcanzar y demás requisitos que hacen del trabajo algo agradable al hacerlo en equipo.

Es un hecho que para trabajar en equipo existen requisitos, respecto a los cuales, se necesita contar con ciertas habilidades que pueden tener las personas en forma innata o adquirirlas con el tiempo. La clave está en saber manejar dichas habilidades. En otras palabras, para conseguir éxito trabajando en equipo, podemos necesitar por ejemplo tener una buena comunicación con nuestros pares y superiores, pero previo a ello no debemos dejar de lado que no sólo hay que saber hablar sino también saber escuchar.

Habilidades para establecer relaciones interpersonales efectivas:

HABILIDAD DE ATENCION Y ESCUCHA: No basta con escuchar a los demás, también hay que demostrar atención, es decir, manifestar interés en lo que nos plantean. La conexión debe darse con oídos y vista. Estar con la completa intensidad de comprender lo que nos comunican.

HABILIDAD DEL RESPETO: Se tiende a confundir el respeto con la obediencia ante una autoridad. El respeto constituye también un gesto de disposición a escuchar, de hacerle saber a los demás que nos importa conocer opiniones distintas, responder a las necesidades comunicacionales de otros, saber aceptar las críticas positivas o negativas y tomarlas como constructivas.

HABILIDAD DE LA CONCRECION O ESPECIFICACION: Al hablar debemos ser más específicos y no plantear todo en forma tan genérica como con un: "siempre haces esto". Lo correcto sería detallar la situación exacta en que la otra persona se equivocó y no acudir al "siempre" y al "esto" que por lo demás, conlleva a confrontaciones innecesarias. Situación reiterativa también al responder con preguntas. Por ejemplo. Mientras uno pregunta: ¿Tú sabes si estos presupuestos se evaluarán hasta mañana para discutirlo con el resto?, el otro responde: ¿Por qué?. Definitivamente, ese tipo de eventualidades origina discusiones o el término de una conversación.

HABILIDAD DE LA EMPATIA: Poder de entenderse con otra persona y tener cierta afinidad.

HABILIDAD DE LA GENUIDAD: Característica innata de los niños, los cuales, la van perdiendo a medida que van creciendo y socializándose. Así como su nombre lo indica, se trata de ser genuinos, auténticos, pero no impulsivos, o sea, hay que pensar antes de hablar.

HABILIDAD DE LA INMEDIATEZ: Comunicación abierta y directa con el resto.

HABILIDAD DE LA CONFRONTACION: No constituye agredir verbalmente a otra persona, sino procurar llegar a un acuerdo en aspectos en que discrepen.

Definición De Recursos Y Talento Humano

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

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

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

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:

1. El ser humano promedio tiene un rechazo inherente hacia el trabajo y lo evitará si puede.
2. 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.
3. 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:

1. El ser humano promedio no rechaza inherentemente el trabajo.

2. 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.
3. Los empleados estarán más motivados al satisfacer sus necesidades de orden superior en cuanto al logro, estima y autorrealización.
4. El ser humano promedio aprende, en condiciones apropiadas, no solo a aceptar sino también a buscar responsabilidades.
5. 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:

1. La gerencia es considerada como desconfiada hacia los subordinados.
2. El grueso de las decisiones y la fijación de metas de la organización se realiza en la cúpula.
3. Los subordinados se ven forzados a trabajar con temor, amenazas y castigos.
4. 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:

1. La gerencia tiene confianza absoluta en los subordinados.
2. La toma de decisiones está generalmente dispersa y descentralizada.

3. Los trabajadores se sienten motivados por su participación e influencia en la toma de decisiones.
4. Hay una amplia y amistosa interacción entre superiores y subordinados.
5. 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.

2.4.14 RESPONSABILIDAD

Responsable es aquel que conscientemente es la causa directa o indirecta de un hecho y que, por lo tanto, es imputable por las consecuencias de ese hecho (es decir, una humanos libres). En la tradición kantiana, la responsabilidad es la virtud individual de concebir libre y conscientemente las máximas universalizables de nuestra conducta. Para Hans Jonas, en cambio, la responsabilidad es una virtud social que se configura bajo la forma de un imperativo que, siguiendo formalmente al imperativo categórico kantiano, ordena: “obra de tal modo que los efectos de tu acción sean compatibles con la permanencia de una vida humana auténtica en la Tierra”. Dicho imperativo se conoce como el "principio de responsabilidad".

Responsabilidad

La responsabilidad es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral. Una vez que pasa al plano ético (puesta en práctica), persisten estas cuatro ideas para establecer la magnitud de dichas acciones y afrontarlas de la manera más prepositiva e integral, siempre en pro del mejoramiento Laboral, social, Cultural y natural.

El cumplimiento responsable a nuestra labor humana, sea cual fuere, se regiría por principios como:

1. Reconocer y responder a las propias inquietudes y las de los demás.
2. Mejorar sin límites los rendimientos en el tiempo y los recursos propios del cargo que se tiene.
3. Reporte oportuno de las anomalías que se generan de manera voluntaria o involuntaria.

4. Planear en tiempo y forma las diferentes acciones que conforman una actividad general.
5. Asumir con prestancia las consecuencias que las omisiones, obras, expresiones y sentimientos generan en la persona, el entorno, la vida de los demás y los recursos asignados al cargo conferido.
6. Promover principios y prácticas saludables para producir, manejar y usar las herramientas y materiales que al cargo se le confiere.
7. Difundir los conocimientos e información que el mismo cargo le confecciona, para no caer en la idea "La información y el aprendizaje es poder".

Responsabilidad De La Dirección

Recomendaciones generales

La alta dirección debería establecer políticas y objetivos estratégicos consistentes con el propósito de la organización. El Liderazgo, compromiso y la implicación de la alta dirección son esenciales para desarrollar y mantener un sistema de gestión de la calidad efectivo y eficiente para lograr los beneficios de todas las partes interesadas.

La clave para lograr los beneficios de las partes interesadas es sostener e incrementar la satisfacción del cliente. El desarrollo de las políticas y la implantación de planes para lograr los objetivos son la responsabilidad de la dirección. La dirección debería involucrar a todos en la organización en esas acciones.

La responsabilidad de la alta dirección incluye:

- Establecer políticas y objetivos y conducir la organización,
- Proveer a la organización de una estructura y recursos,
- Mantener las prestaciones actuales, y

- Lograr la mejora continua.

La alta dirección debería definir un enfoque de medición de las prestaciones de la organización para verificar que los objetivos estratégicos son alcanzados. Este enfoque podría incluir:

Mediciones financieras,

Mediciones de las prestaciones del proceso, y

Evaluación del nivel de satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.

Esta información de las prestaciones debería usarse como entrada a la revisión de la dirección para asegurar que la mejora continua es el conductor del desarrollo de la organización.

Aspectos a considerar

Los asuntos a considerar cuando se desarrolla, implanta y utiliza un sistema de gestión de la calidad de una organización incluyen el uso de los principios de la gestión de la calidad.

La alta dirección debería considerar su enfoque a la mejora de las prestaciones de la mejora continua y cambios radicales. Esto debería considerar los recursos y la comunicación necesaria para asegurar que el sistema de gestión de la calidad se mantiene y desarrolla cuando la estructura de la organización cambia.

La alta dirección debería identificar los procesos de realización de la organización, dado que éstos están directamente relacionados con el éxito de la organización. La alta dirección debería también identificar aquellos procesos de soporte que afectan la eficiencia de los procesos de realización o las necesidades de otras partes interesadas.

Para asegurar que todos los procesos operan como una red de trabajo eficiente, la organización debería analizar cómo interactúan todos los procesos.

Se debería tener en consideración

- Asegurar que la secuencia e interacción de los procesos son diseñadas para lograr los resultados deseados,
- Asegurar que las entradas, actividades y salidas son claramente definidas y controladas,
- Establecer la gestión de riesgos y oportunidades,
- Dar seguimiento a las entradas y las salidas para verificar que los procesos individuales se enlazan y
- Funcionan efectiva y eficientemente, y
- Establecer el análisis de los datos que facilite la mejora continua a través de todos los procesos.

Es conveniente definir un propietario de proceso con responsabilidad y autoridad completas para gestionar cada proceso y lograr los objetivos del proceso.

2.4.15 DESARROLLO HUMANO

El desarrollo humano es la adquisición de parte de los individuos, comunidades e instituciones, de la capacidad de participar efectivamente en la construcción de una civilización mundial que es próspera tanto material como espiritualmente.

El desarrollo humano, según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, consiste en la libertad y la formación de las capacidades humanas, es decir, en la ampliación de la gama de cosas que las personas pueden hacer y de aquello que pueden ser.

Mientras que la civilización hace referencia a las masas y a la conciencia racial, la Cultura, al individuo y al ser espiritual, por lo tanto, el desarrollo se hace posible en una civilización que expresa plenamente la verdadera Cultura.

El progreso de la civilización material, ha recibido su impulso de la ciencia como resultado de las diversas aplicaciones de la mente para entender las leyes de la naturaleza y de la sociedad. La religión, por otro lado, se ha ocupado de la dimensión espiritual de la existencia humana, su tarea es arrojar luz a la vida interior del individuo, descubrir su motivación y reproducir un código de ética que pueda guiar el Comportamiento humano.

Para la ciencia de la economía, el crecimiento es una condición económica que conlleva al desarrollo. Para la ciencia de la psicología, el desarrollo humano se efectúa por una serie de integraciones, de procesos de coordinación o síntesis en el que la mente comienza a controlar el organismo.

Para la religión, lo que se desarrolla es el espíritu en sus tres aspectos, como un desarrollo de conciencia. El primer aspecto que se desarrolla en la humanidad es el de la inteligencia, el segundo aspecto es el del amor y actualmente se está desarrollando la voluntad como espíritu emprendedor.

En sentido de que la falta de conocimientos siguen minando nuestras sociedades, y que estos dependen de un medio de aprendizaje de los sistemas educativos pobres o en decadencia, llevando a un desarrollo humano casi nulo.

La calidad de vida dependerá de las posibilidades que tengan las personas de satisfacer adecuadamente sus necesidades humanas fundamentales.

El desarrollo humano es un conjunto de interrelaciones que se ubican y se ordenan en un punto específico del continuo temporal y que constituyen la vida del ser humano, el profesor es importante en el desarrollo personal del individuo. El desarrollo humano es un proceso que siempre va hacia adelante, la involución en el desarrollo personal significa que algo está mal las características del desarrollo humano son:

Es un proceso gradual y progresivo de la formación de la personalidad. Es un proceso de diferenciación y de integración. No se explica solo se constata. Existen varios tipos de áreas: El área social, el desarrollo moral y cuando existe un cambio es cuando afecta a la totalidad del Comportamiento secuencia genética: aquí están plasmados nuestras características y habilidades propias.

Desarrollo y educación

Jacques Delors concibe la educación como uno de los principales motores del desarrollo y como una de sus funciones, el lograr que la humanidad pueda dirigir cabalmente su propio desarrollo.⁴ Así, la educación juega un papel muy importante para el desarrollo de una sociedad. Entonces estaríamos hablando de un desarrollo en conjunto y a esto le agregamos la interacción social reconstituyendo la integridad humana.

Desarrollo Humano

Desarrollo Humano Se entiende por desarrollo humano el proceso mediante el cual se aumentan las capacidades y opciones de las personas. Ello apunta a reconocer a todos los individuos como sujetos sociales capaces de perseguir la realización del tipo de vida que les parezca valorable.

La libertad, es el elemento central del concepto de desarrollo humano. El desarrollo tiene que ocuparse más de mejorar la vida que llevamos y las libertades que disfrutamos. Ampliar las libertades de las personas y disminuir toda forma de privación de sus derechos y de su dignidad es el sentido fundamental del desarrollo humano. Los factores más importantes del desarrollo humano son:

La potenciación, entendida como el incremento de la capacidad de las personas para hacer efectivamente las cosas que consideren valiosas.

La productividad, entendida como la capacidad de participar en el sistema económico, de modo de obtener los recursos necesarios para sustentar un nivel de vida material decente.

La seguridad, referida al conjunto de certezas e instrumentos que permitan gozar de cierta estabilidad en las oportunidades disponibles.

La sustentabilidad

La participación, referida a la capacidad de las personas de ser verdaderos sujetos gestores de su propio desarrollo tanto a nivel de sus vidas individuales como en lo relativo a la comunidad de la cual son parte.

La equidad, que apunta a la necesidad de reconocer que el desarrollo humano debe ser el desarrollo de todos. Por ello, la inequidad en la distribución de las oportunidades sociales atenta tanto en la práctica como en su base conceptual contra las posibilidades de alcanzar el desarrollo humano. En los hechos, la inequidad en la distribución del desarrollo humano se ha estudiado desde tres perspectivas: la espacial, la de género y la étnica.

Desarrollo Sustentable “Desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer las capacidades que tienen las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades.

La sustentabilidad supone un cambio estructural en la manera de pensar el desarrollo

- Descapitalización
- Capital financiero
- Capital físico
- Capital humano
- Capital social
- Capital natural

2.4.16 INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

La gestión de los recursos humanos se encarga de obtener y coordinar a las personas de una organización, de forma que consigan las metas establecidas. Para ello es muy importante cuidar las relaciones humanas.

Las fases por las que ha pasado la gestión de los RRHH son cuatro:

1. Administrativa: Es puramente burocrático y actúa sobre la disciplina y las remuneraciones.

Las medidas a adoptar son de tipo reactivo.

2. Gestión: Se empieza a considerar las necesidades de tipo social y sociológico de las personas. Las medidas a adoptar son de tipo proactivo.

3. Desarrollo: Se busca la conciliación entre las necesidades de los trabajadores y las necesidades económicas de la empresa. Se considera que las personas son elementos importantes para la empresa y se busca su motivación y eficiencia.
4. Gestión estratégica de los RRHH: La gestión de los RRHH está ligada a la estrategia de la empresa. Los trabajadores son la fuente principal de la ventaja competitiva de la empresa.

Esta evolución ha sido protagonizada por:

TAYLOR: Organización científica del trabajo. El hombre es un ser tonto que se motiva a través del interés económico.

MATRIMONIO GILBRETH: Estudiaron los análisis de tareas y tiempos. Su meta era eliminar los tiempos y movimientos innecesarios.

HENRY FORD: Ingeniero. Creo la primera cadena de montaje para así poder abastecer de automóviles a las clases medias.

ELTON MAYO: Creo la escuela de relaciones humanas. Experimentando para poder demostrar la influencia de los agentes físicos en el trabajo, descubrió que no eran los agentes físicos sino otras motivaciones.

Funciones De La Gestión De Recursos Humanos

Con independencia del tamaño de la empresa y de su actividad, tenemos unas funciones a realizar, ya sea por una sola persona, un departamento o una subcontrata externa (consultora).

1. Función empleo: Proporciona a la empresa en todo momento el personal necesario, tanto cuantitativo como cualitativo, para desarrollar óptimamente los procesos de

producción con un criterio de rentabilidad económica. Pueden ser aditivos (adicionar personal a la empresa) o sustractivos (disminuir personal de la organización).

2. Función de administración de personal: Encargada del manejo burocrático desde que una personal ingresa en la empresa hasta que la abandona.
3. Función de retribución: Se trata en conseguir buscar una estructura de salarios que cumpla

Condiciones:

Motivador

Internamente Equitativo

Externamente competitivo

4. Función de dirección y desarrollo de RRHH: Se refiere a la necesidad de que los individuos crezcan dentro de la organización.
5. Función de relaciones Laborales: Tiene que ver con el tratamiento de conflictos.
6. Función de servicios sociales: Consiste en el establecimiento de unas medidas voluntarias por parte de la empresa para la mejora del clima Laboral.

Objetivos De La Gestión De Recursos Humanos

- Atraer a los candidatos al puesto de trabajo que estén potencialmente cualificados
- Retener a los mejores empleados
- Motivar a los empleados
- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse en la organización
- Aumento de la productividad

- Mejorar la calidad de vida en el trabajo
- Cumplimiento de la normativa y legislación.

En cuanto a los objetivos a largo plazo el de intentar conseguir la rentabilidad y competitividad de la empresa a lo largo del tiempo. En caso de no lucrativas el de supervivencia o ser capaces de hacer lo mismo con menos recursos.

A medida que la empresa crece y se vuelve más compleja, la gestión de los RRHH también lo hace, y adquirirá mayor importancia aunque el propósito sea el mismo. En la pequeña empresa rara vez tiene una estructura formal y/o especialista en RRHH. A medida que esta crece empieza a tener una función separada para coordinar la gestión de RRHH. Nombrándose para ello un gerente al frente del departamento. Si crece aún más se establece en el nivel de STAFF, siendo un socio estratégico de la dirección general.

El trabajo lo podemos definir como un conjunto de tareas que comprenden las labores desempeñadas por un empleado y que contribuyen a la elaboración de un producto o prestación de un servicio. El diseño de los puestos de trabajo ha incrementado su importancia en los últimos años, debido fundamentalmente a dos motivos:

Mayor atención a los temas relacionados con la calidad.

La cambiante naturaleza de los trabajos y los lugares en que se desarrollan.

El análisis de puestos de trabajo supone un punto de partida fundamental en la dirección de RRHH

2.5. FUNDAMENTACION LEGAL

La Ley de Gestión Ambiental establece que la Autoridad Ambiental Nacional la ejerce el Ministerio del Ambiente, instancia rectora, coordinadora y reguladora del sistema nacional descentralizado de Gestión Ambiental; sin perjuicio de las atribuciones que en

el ámbito de sus competencias y acorde a las Leyes que las regulan, ejerzan otras instituciones del Estado.

Según la Nueva Constitución de la República del Ecuador indica:

TITULO VII

Régimen del Buen Vivir

CAPÍTULO SEGUNDO

Biodiversidad y Recursos Naturales

Art 395.- La Constitución reconoce los siguientes principios ambientales:

1. El Estado garantizará un modelo sustentable de desarrollo ambientalmente equilibrado y respetuoso de la diversidad cultural, que conserve la biodiversidad y la capacidad de regeneración natural de los ecosistemas, y asegure la satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes y futuras.
2. Las políticas de gestión ambiental se aplicarán de manera transversal y serán de obligatorio cumplimiento por parte del Estado en todos sus niveles y por todas las personas naturales y jurídicas en el territorio nacional.
3. El Estado garantizará la participación activa y permanente de las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades afectadas, en la planificación, ejecución, y control de toda actividad que genere impactos ambientales.
4. En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales en materia ambiental, éstas se aplicarán en el sentido más favorable a la protección de la naturaleza.

NORMA DE CALIDAD AMBIENTAL Y DE DESCARGA DE EFLUENTES: RECURSO AGUA.

La presente norma técnica ambiental es dictada bajo el amparo de la Ley de Gestión Ambiental y del Reglamento a la Ley de Gestión Ambiental para la Prevención y Control de la Contaminación Ambiental y se somete a las disposiciones de estos, es de aplicación obligatoria y rige en todo el territorio nacional.

El Ilustre Concejo Cantonal de Ambato.

Considerando:

Art. 20.Obligatoriedad.- La actividad en proyecto de Categoría 1 y 2, no podrá iniciar actividad alguna e infraestructura física sin previo estudio de Impacto Ambiental aprobado.

MANIFIESTO, DIAGNÓSTICO Y AUDITORIA AMBIENTAL.

El Departamento del Ambiente del presente reglamento, solicitará a los sujetos regulados por La Ordenanza de Prevención y Control de la Contaminación Ambiental ocasionada por las Actividades Agroindustriales, Industriales, Artesanales, Domésticas y de Servicios que se encuentren en operación el correspondiente Manifiesto, Diagnóstico o Auditoría Ambiental según sea el caso.

La presente norma técnica determina o establece:

- a. Los límites permisibles, disposiciones y prohibiciones para las descargas en cuerpos de aguas o sistemas de alcantarillado;
- b. Los criterios de calidad de las aguas para sus distintos usos; y
- c. Métodos y procedimientos para determinar la presencia de contaminantes en el agua.

CERTIFICO: que la Ordenanza para la prevención y Control de la Contaminación Ambiental ocasionada por las actividades Agroindustriales, Industriales, Artesanales, Domésticos y de Servicios en el Cantón Ambato, fue discutida y aprobada por el Ilustre Concejo Cantonal de Ambato en sesión ordinaria del día Octubre del 2004 Proveyó y firmó el decreto que antecede el Señor Arquitecto Fernando Callejas Barona, Alcalde de Ambato, Diciembre del 2006.

Objetivo.

La norma tiene como objetivo la Prevención y Control de la Contaminación Ambiental, en lo relativo al recurso agua.

El objetivo principal de la presente norma es proteger la calidad del recurso de agua para salvaguardar y preservar la integridad de las personas, de los ecosistemas y sus interrelaciones y del ambiente en general.

Las acciones tendientes a preservar, conservar o recuperar la calidad del recurso agua deberán realizarse en los términos de la presente Norma.

2.6. HIPÓTESIS

¿El Comportamiento Organizacional mejorara el Desempeño Laboral en Curtiduría Aldás de la ciudad de Ambato?

2.7 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

Variable Independiente: Comportamiento Organizacional (Cualitativa)

Variable Dependiente: Desempeño Laboral (Cuantitativo).

CAPITULO III

3 METODOLOGIA.

3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACION

La presente investigación se fundamenta en el paradigma critico-propositivo, y por tal motivo se aplica en un enfoque cualitativo y cuantitativo por las siguientes razones.

Cualitativo porque describe los beneficios que genera a la empresa el Comportamiento Organizacional, ya que es naturalista y participativa con la finalidad de dar solución al problema, Cuantitativo por que los resultados se podrán visualizar por el buen Desempeño del personal, siendo más productiva la empresa.

3.2. MODALIDAD BASICA DE INVESTIGACION

En la siguiente investigación se utilizara las siguientes modalidades de Campo y bibliográfica Documental.

Investigación de campo.

Se aplicara esta investigación ya que se tiene contacto con el lugar de los hechos permitiendo entrar ampliamente con los involucrados, teniendo la oportunidad de captar un problema en la empresa con sus causas y efectos, permitiendo investigar para dar la solución y alcanzar las metas empresariales.

Investigación Bibliográfica o Documental

A través de esta investigación permitirá ampliar la información necesaria para poner en marcha el presente trabajo, mediante la visualización de tesis de grado, libros, páginas web, libros electrónicos y de esta manera profundizar el tema, ayudando en su desarrollo, dando solución al problema planteado.

3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

Par el desarrollo de esta investigación se utilizara los siguientes niveles y tipos de estudio.

Investigación exploratoria.

Se realizara la investigación exploratoria ya que permitirá explorar el problema planteado, formulando hipótesis de trabajo, mediante la información que se ha captado en la empresa.

Investigación descriptiva.

Se aplicará esta investigación descriptiva ya que permitirá identificar los motivos del problema, como ha ido provocando que disminuya el poco interés de sus colaboradores, se llegara a fondo de todo esto gracias a la aplicación de métodos y técnicas de investigación.

Investigación Correlacional

Se aplicará esta investigación correlacional, ya que permitirá ver la relación que hay con las dos variables aplicadas a este trabajo, mediante la investigación orientada para medir el impacto del Comportamiento Organizacional mejorando el desempeño Laboral.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población de esta investigación es de 19 operarios, 1 guardia, 1 cocinera, 1 mecánico, y 9 personas Administrativos siendo un total de 31 personas por ser pequeña no se procedieron al cálculo de la muestra.

Curtiduría Aldás cuenta con un personal de 31 empleados, lo cual es una población finita y de esta manera no se puede calcular la muestra, para la encuesta.

| POBLACION | FRECUENCIA | PORCENTAJE | MUESTRA |
|-------------------------|------------|------------|---------|
| Personal Administrativo | 9 | 29.03% | 9 |
| Personal Operativo | 22 | 70.97% | 22 |
| Total de la muestra | 31 | 100.00% | 31 |

Tabla No. 1 Población y muestra

Fuente: Curtiduría Aldás
Elaborado por: Betty Santana
Fecha: 11-05-10

3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Para la recolección de información de la presente investigación se utilizara fuente de información primaria ya que estamos en contacto con la empresa permitiendo un trato directo con el Gerente y el personal del mismo, obteniendo así información directa del problema aplicando la observación.

La información secundaria nos permitirá consultar en libros, tesis, páginas web y libros electrónicos esto nos facilita la investigación.

3.6. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE: Comportamiento Organizacional

| CONCEPTUALIZACION | CATEGORIAS | INDICADORES | ITEMS | TECNICAS E INSTRUMENTOS |
|--|---|--|---|---------------------------------|
| <p>COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL</p> <p>Campo de estudio que investiga el impacto que tienen individuos, grupo y estructuras en la conducta dentro de la organización, con la finalidad de aplicar estos conocimientos en la mejora de la eficacia de la empresa.</p> | <p>Conducta</p> <p>Individuos</p> <p>Estructuras</p> <p>Conocimientos</p> <p>Eficacia</p> | <p>Actitud</p> <p>Personas</p> <p>Asignación</p> <p>Información</p> <p>Actividad</p> | <p>¿Cómo considera usted que es la actitud de los trabajadores en la empresa?</p> <p>¿A su criterio que se debería implementar la empresa para motivarlo en su lugar de trabajo?</p> <p>¿Con que frecuencia recibe capacitación para desempeñarse correctamente en su área asignada?</p> <p>¿La empresa proporciona a sus empleados la información adecuada?</p> <p>¿Considera que recibe un justo reconocimiento por las actividades que realiza en la empresa de parte de sus compañeros y jefes?</p> | <p>ENCUESTA / CUESTIONARIOS</p> |

Cuadro No. 1 Variable independiente

Fuente: Stephen P. Robbins
 Elaborado por: Betty Santana
 Fecha: 17-05-10

VARIABLE DEPENDIENTE: Desempeño Laboral

| CONCEPTUALIZACION | CATEGORIAS | INDICADORES | ITEMS | TECNICAS E INSTRUMENTOS |
|---|--|--|---|---------------------------------|
| <p>DESEMPEÑO LABORAL</p> <p>Por su parte, Bittel (2000), plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.</p> | <p>Desempeño</p> <p>Expectativas</p> <p>Actitudes</p> <p>Conocimientos</p> <p>Objetivo</p> | <p>Trabajo</p> <p>Resultados</p> <p>Cualidades</p> <p>Enseñanza</p> <p>Propósito</p> | <p>¿De qué manera es considerada su experiencia dentro de su puesto de trabajo?</p> <p>¿A su criterio personal cómo es considerada la motivación en la empresa para la ejecución de sus actividades?</p> <p>¿Cómo considera usted su relación laboral con los demás individuos de la organización?</p> <p>¿Aplica sus conocimientos en beneficio de otros compañeros de trabajo en la realización de sus tareas?</p> <p>¿Considera necesario que se realice una evaluación de Desempeño a los trabajadores para lograr los propósitos personales y empresariales?</p> | <p>ENCUESTA / CUESTIONARIOS</p> |

Cuadro No. 2 Variable dependiente

Fuente: Bittel (2000)
 Elaborado por: Betty Santana
 Fecha: 18-05-10

3.7. RECOLECCION DE LA INFORMACION

Para la aplicación de esta investigación se utilizará las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de información.

| PREGUNTAS | EXPLICACION |
|---|--|
| 1. ¿Para qué? | Para mejorar el Comportamiento Organizacional. |
| 2.¿A qué personas o sujetos | Los clientes internos de la empresa |
| 3. ¿Sobre qué Aspectos? | Bajo Desempeño Laboral |
| 4. ¿Quién | Los que vamos a investigar en la empresa |
| 5. ¿Cuándo? | en el año 2010 |
| 6. ¿Lugar de recolección de la información? | Empresa Curtiduría Aldás |
| 7. ¿Cuántas veces? | Las veces necesarias |
| 8. ¿Qué técnicas de recolección? | Encuestas entrevistas, cuestionarios |
| 9. ¿Con qué? | Motivación e incentivos |
| 10.¿En qué situación? | En la organización |

Cuadro No. 3 Recolección de información

Fuente: Curtiduría Aldás
 Elaborado por: Betty Santana
 Fecha: 18-05-10

3.8. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACION

La información que se obtenga mediante las encuestas, entrevistas a las personas necesarias para llegar al fondo del problema, se procederá analizar interpretar los resultados obtenidos ya que esto permitirá dar soluciones y así lograr cumplir con los objetivos empresariales, mejorando el Comportamiento Organizacional de Curtiduría Aldás.

Con toda la información recolectada e interpretando los resultados de las técnicas de información lograremos dar la solución al problema de esta investigación, comprobando la hipótesis del presente trabajo.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE DATOS

4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1.1. INTERPRETACION DE DATOS

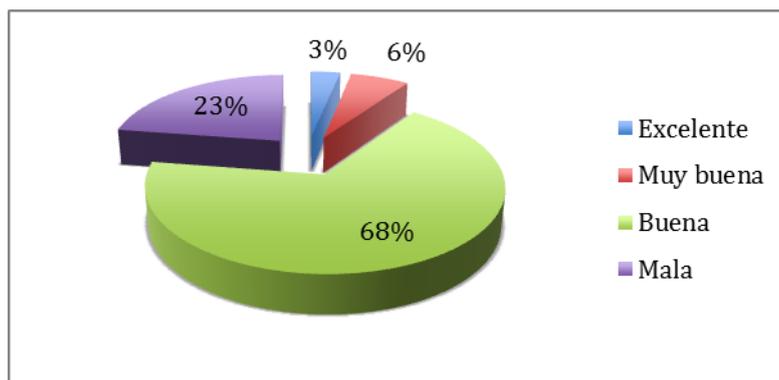
Luego de haber recolectado los datos a través del procedimiento anterior, se analizará y se interpretará los mismos, de los clientes internos como son los empleados administrativos y operativos de Curtiduría Aldás

Cuestionario realizado a los trabajadores Administrativos y Operativos de Curtiduría Aldás

Pregunta No. 1

¿Cómo considera usted que es la actitud de los trabajadores en la empresa?

| ALTERNATIVAS | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Excelente | 1 | 3,2 | 3,2 | 3,2 |
| | Muy buena | 2 | 6,5 | 6,5 | 9,7 |
| | Buena | 21 | 67,7 | 67,7 | 77,4 |
| | Mala | 7 | 22,6 | 22,6 | 100,0 |
| | Total | 31 | 100,0 | 100,0 | |



Fuente: Curtiduría Aldás
Fecha: marzo 2011
Elaborado por: Betty Santana

Tablas y Gráficos No. 1 Actitud de trabajadores

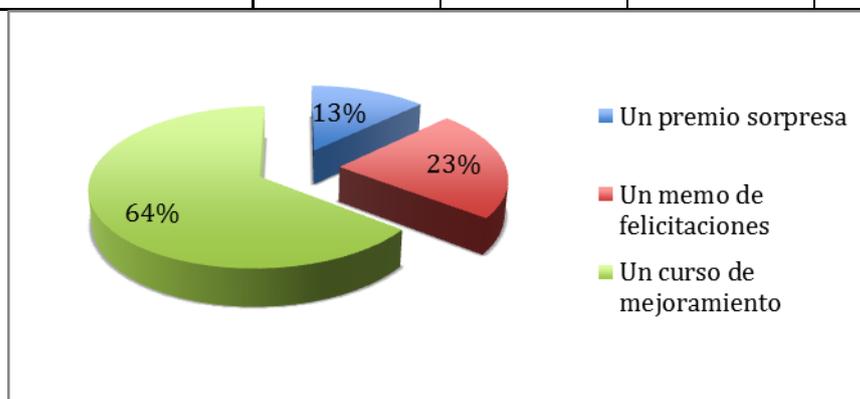
ANÁLISIS E INTERPRETACION

El 3% del personal encuestado consideran que la actitud de las personas dentro de la empresa es Muy Bueno, el 71% considera que es Bueno siendo este porcentaje alto, el 26% del personal responde que es Malo, Los empleados de una organización tienden a tomar diferentes actitudes frente al trabajo, ya que el trabajo no solo debe de proporcionarle una retribución económica, sino debe de satisfacer sus necesidades más elevadas, como seguridad, autorrealización, estima etc.

Pregunta 2.

¿A su criterio que debería implementar la empresa para motivarlo en su lugar de trabajo?

| ALTERNATIVAS | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Un premio sorpresa | 4 | 12,9 | 12,9 | 12,9 |
| Un memo de felicitaciones | 7 | 22,6 | 22,6 | 35,5 |
| Un curso de mejoramiento | 20 | 64,5 | 64,5 | 100,0 |
| Total | 31 | 100,0 | 100,0 | |



Fuente: Curtiduría Aldás
Fecha: marzo 2011
Elaborado por: Betty Santana

Tablas y Gráficos No. 2 La Comunicación

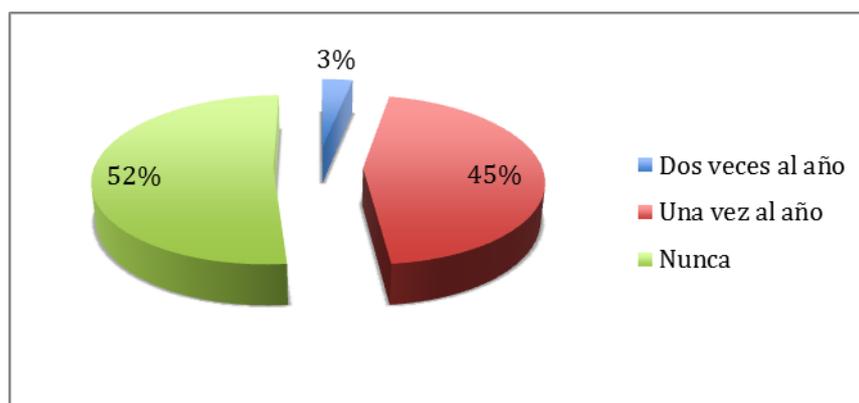
ANÁLISIS E INTERPRETACION

El 13% del personal encuestado le motivaría Un premio sorpresa, El 23% lo motiva Un memo de felicitación, el 64% de los encuestados, lo motivaría Un curso de mejoramiento personal, entender su propia motivación es un principio básico para que sus empleados hagan lo mismo, la realización personal de un empleado es muy importante ya que se cumplirá con la realización de los objetivos personales y empresariales.

Pregunta No. 3

¿Con que frecuencia recibe capacitación para desempeñarse correctamente en su área asignada?

| ALTERNATIVAS | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Dos veces al año | 1 | 3,2 | 3,2 | 3,2 |
| Una vez al año | 14 | 45,2 | 45,2 | 48,4 |
| Nunca | 16 | 51,6 | 51,6 | 100,0 |
| Total | 31 | 100,0 | 100,0 | |



Fuente: Curtiduría Aldás

Fecha: marzo 2011

Elaborado por: Betty Santana

Tablas y Gráficos No. 3 Capacitación

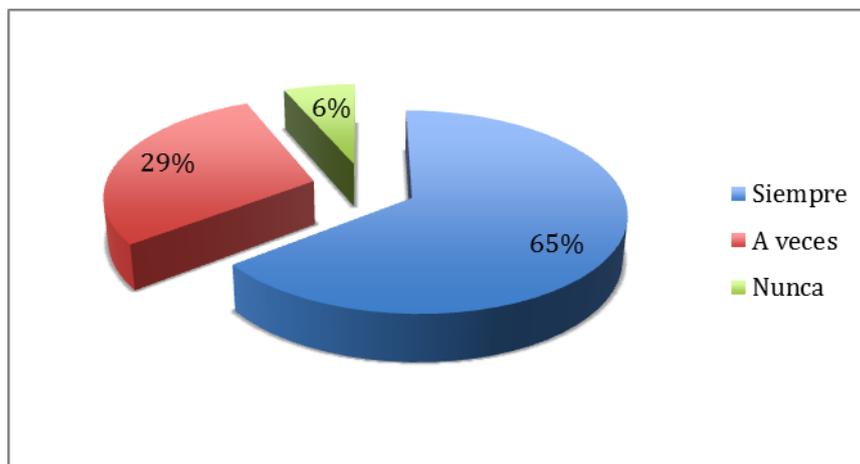
ANÁLISIS E INTERPRETACION

El 3% del personal encuestado responde que Dos veces al año la empresa le capacita para mejorar su desempeño en su puesto asignado, mientras que el 45% responde que una vez al año, el 52% del personal encuestado responde que Nunca, es muy notable la despreocupación de la empresa en no capacitar a sus empleados por lo que se debe mejorar sus niveles de conocimiento para el beneficio de la misma empresa, una persona auto desarrollada se identifica con su entorno reluciendo su talento humano, con educación y con sus conocimientos actualizados.

Pregunta No. 4.

¿La empresa proporciona a sus empleados la información adecuada?

| ALTERNATIVAS | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Siempre | 20 | 64,5 | 64,5 | 64,5 |
| | A veces | 9 | 29,0 | 29,0 | 93,5 |
| | Nunca | 2 | 6,5 | 6,5 | 100,0 |
| | Total | 31 | 100,0 | 100,0 | |



Fuente: Curtiduría Aldás
Fecha: marzo 2011
Elaborado por: Betty Santana

Tablas y Gráficos No. 4 Comunicación

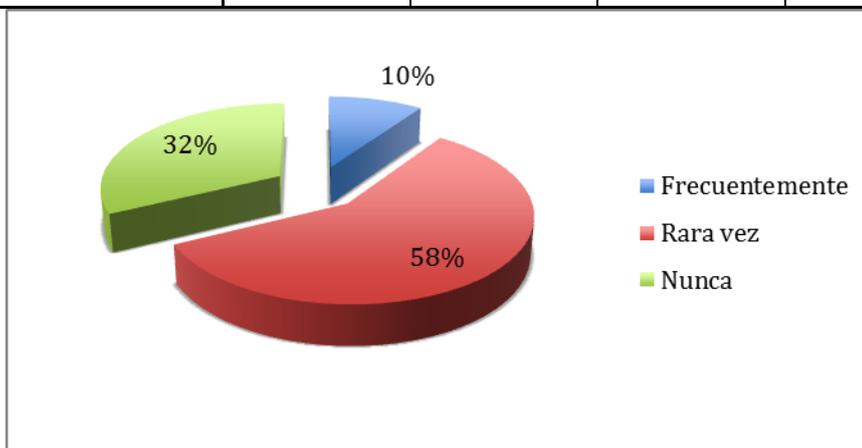
ANÁLISIS E INTERPRETACION

El 65% del personal encuestado responde que siempre la empresa le proporciona la información adecuada, el 29% responde que A veces, los nuevos cambios es necesario manejar muy integradamente aspectos técnicos y aspectos humanos, con una constante, oportuna y activa comunicación.

Pregunta No. 5.

¿Considera que recibe un justo reconocimiento por las actividades que realiza en la empresa de parte de sus compañeros y jefes?

| ALTERNATIVAS | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Frecuentemente | 3 | 9,7 | 9,7 | 9,7 |
| | Rara vez | 18 | 58,1 | 58,1 | 67,7 |
| | Nunca | 10 | 32,3 | 32,3 | 100,0 |
| | Total | 31 | 100,0 | 100,0 | |



Fuente: Curtiduría Aldás
Fecha: marzo 2011
Elaborado por: Betty Santana

Tablas y Gráficos No. 5 Reconocimientos

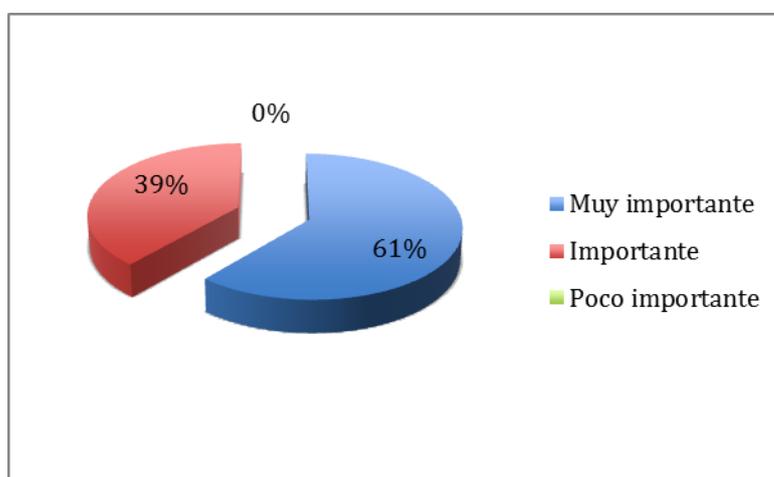
ANÁLISIS E INTERPRETACION

El 10% del personal encuestado responden que frecuentemente reciben un reconocimiento por parte de sus compañeros y jefes, mientras que el 58% responde Rara vez y el 32% del personal responde que Nunca son reconocidos, es muy notable su inconformidad de los trabajadores por lo que debe ser compartido y valorado sus actividades trabajando en equipo y reconociendo todo el esfuerzo que implica realizar los procesos para la elaboración del producto terminado.

Pregunta No. 6.

¿Cómo es considerada su experiencia dentro de su puesto de trabajo?

| ALTERNATIVAS | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Muy importante | 19 | 61,3 | 61,3 | 61,3 |
| Importante | 12 | 38,7 | 38,7 | 100,0 |
| Poco importante | 0 | ,0 | ,0 | |
| Total | 31 | 100,0 | 100,0 | |



Fuente: Curtiduría Aldás

Fecha: marzo 2011

Elaborado por: Betty Santana

Tablas y Gráficos No. 6Experiencia

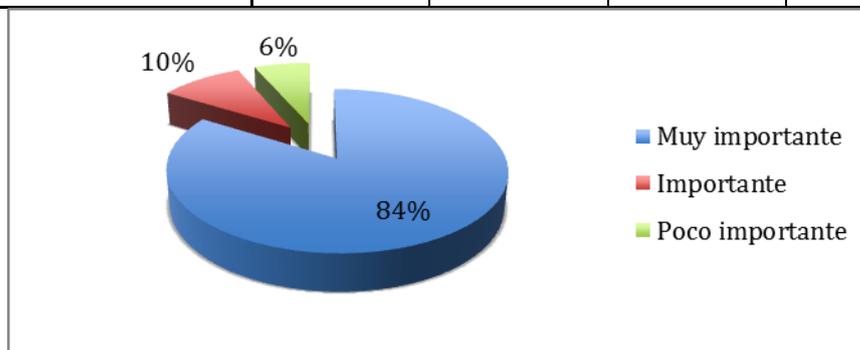
ANÁLISIS E INTERPRETACION

El 58% del personal encuestado responde que se le considera su experiencia muy Importante, el 42% de los encuestados dicen que es Importante por lo que se puede visualizar que la empresa valora la experiencia artesanal de sus empleados por lo que es tomados en cuenta su iniciativa.

Pregunta No. 7.

¿A su criterio personal cómo es considerada la motivación en la empresa para la ejecución de sus actividades?

| ALTERNATIVAS | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Muy importante | 26 | 83,9 | 83,9 | 83,9 |
| Importante | 3 | 9,7 | 9,7 | 93,5 |
| Poco importante | 2 | 6,5 | 6,5 | 100,0 |
| Total | 31 | 100,0 | 100,0 | |



Fuente: Curtiduría Aldás
Fecha: marzo 2011
Elaborado por: Betty Santana

Tablas y Gráficos No. 7 Motivación

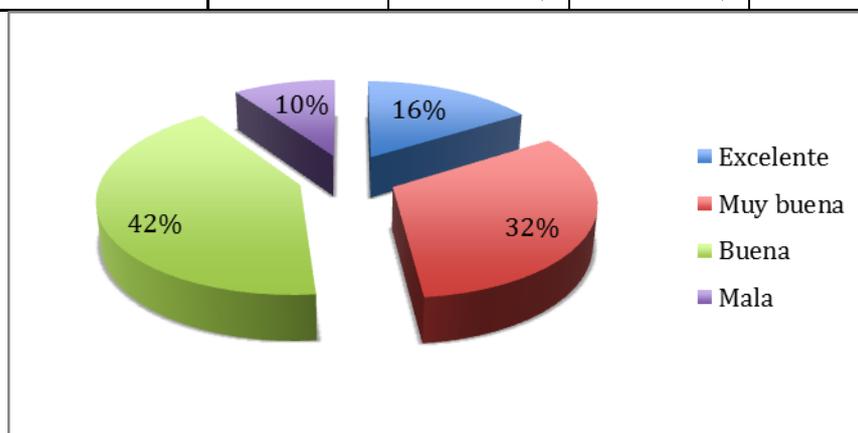
ANÁLISIS E INTERPRETACION

El 84% del personal encuestado responde que la motivación es Muy Importante antes de realizar cierta actividad ya que se lograra un mejor desempeño para cumplir con las tareas, el 10% de los encuestados contestan que es Importante, por los resultados presentados se puede decir que mientras más motivado este se encuentre, realiza sus actividades con eficiencia, en definitiva sí, cuanto más motivada se encuentre una persona hacia algo, mayores esfuerzos hará para conseguirlo mientras más motivos se encuentren para desempeñar mejor un trabajo, se harán mayores esfuerzos para hacerlo.

Pregunta No. 8

¿Cómo considera usted su relación laboral con los demás individuos de la organización?

| ALTERNATIVAS | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Excelente | 5 | 16,1 | 16,1 | 16,1 |
| Muy Buena | 10 | 32,3 | 32,3 | 48,4 |
| Buena | 13 | 41,9 | 41,9 | 90,3 |
| Mala | 3 | 9,7 | 9,7 | 100,0 |
| Total | 31 | 100,0 | 100,0 | |



Fuente: Curtiduría Aldás

Fecha: marzo 2011

Elaborado por: Betty Santana

Tablas y Gráficos No. 8 Relación laboral

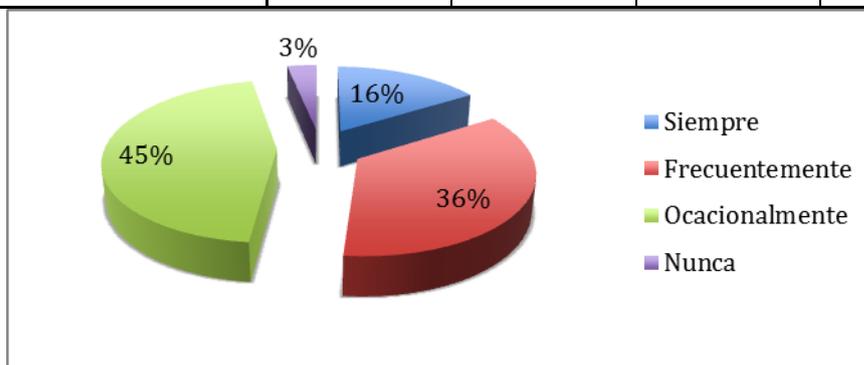
ANÁLISIS E INTERPRETACION

El 16% del personal encuestado responde que su relación es excelente, mientras que el 32 % de los encuestados, contestan que es muy buena, el 42% responde que es Buena el equipo de trabajo involucra a un grupo humano con habilidades y funciones a desarrollar para el cumplimiento de metas finales por que la unión hace la fuerza.

Pregunta No. 9

¿Aplica sus conocimientos en beneficio de otros compañeros de trabajo en la realización de sus tareas?

| ALTERNATIVAS | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Siempre | 5 | 16,1 | 16,1 | 16,1 |
| Frecuentemente | 11 | 35,5 | 35,5 | 51,6 |
| Ocasionalmente | 14 | 45,2 | 45,2 | 96,8 |
| Nunca | 1 | 3,2 | 3,2 | 100,0 |
| Total | 31 | 100,0 | 100,0 | |



Fuente: Curtiduría Aldás

Fecha: marzo 2011

Elaborado por: Betty Santana

Tablas y Gráficos No. 9 Conocimientos

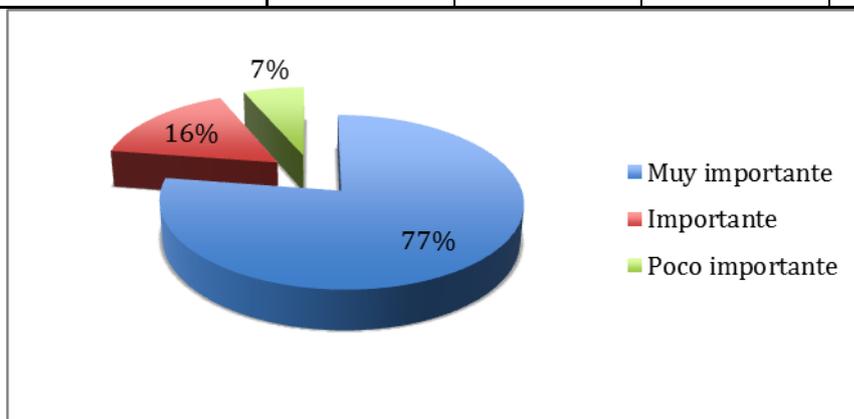
ANÁLISIS E INTERPRETACION

El 16% del personal encuestado responde que Siempre aplica sus conocimientos, el 36% responde Frecuentemente, el 45% responde Ocasionalmente siendo este el mayor porcentaje se puede analizar que no es tan compartida los conocimientos entre compañeros de trabajo, una persona auto desarrollada se identifica con su entorno reluciendo su talento humano, por lo que compartir es mejor.

Pregunta No. 10

¿Cómo considera usted la aplicación de una Evaluación de Desempeño a los trabajadores para lograr los propósitos personales y empresariales?

| ALTERNATIVAS | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Muy importante | 24 | 77,4 | 77,4 | 77,4 |
| Importante | 5 | 16,1 | 16,1 | 93,5 |
| Poco importante | 2 | 6,5 | 6,5 | 100,0 |
| Total | 31 | 100,0 | 100,0 | |



Fuente: Curtiduría Aldás

Fecha: marzo 2011

Elaborado por: Betty Santana

Tablas y Gráficos No. 10 Evaluación de desempeño

ANÁLISIS E INTERPRETACION

El 84% del personal encuestado responde que es muy importante que se realice la evaluación de desempeño, mientras que el 16% dice que es Importante, se debe considerar lo esencial que es para la empresa tener una herramienta de retroalimentación del rendimiento de su personal como es la evaluación del desempeño para efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de su personal.

4.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

4.3.1. HIPÓTESIS

¿El Comportamiento Organizacional mejora el Desempeño Laboral de Curtiduría Aldás de la ciudad de Ambato?

4.3.2. VERIFICACIÓN

Si se recurre a la información obtenida del trabajo de campo y se analiza detenidamente la pregunta No.7, en relación a cómo es considerada la motivación en la empresa para la ejecución de sus actividades, el 84% manifiesta que es muy importante estar motivado para realizar las actividades, y la pregunta No. 10 en relación a como considera la aplicación de una Evaluación de Desempeño a los trabajadores para lograr los propósitos personales y empresariales, el 77% manifiesta que es muy importante.

La evaluación del desempeño laboral por objetivos nos permitirá tomar correctivos en muchos aspectos como: mejorar el nivel del desempeño que deben alcanzar para lograr los objetivos y metas de la empresa. Así mismo, ayudará al trabajador a adquirir disciplina en sus tareas diarias, a identificar aquellos puntos fuertes y débiles y precisar su potencial, etc.

Las mejoras realizadas a futuro permitirán que Empresa Curtiduría Aldás optimice sus recursos su comunicación, coordinación y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

Con estos argumentos se comprueba la hipótesis previamente planteada, es decir, “¿El Comportamiento Organizacional mejora el Desempeño Laboral de Curtiduría Aldás de la ciudad de Ambato?”.

Para mayor entendimiento se procede hacer un análisis matemático con el estadígrafo Chi cuadrado (χ^2) para la pregunta No.7 ¿A su criterio personal cómo es considera la motivación en la empresa para la ejecución de sus actividades? y la pregunta No. 10 ¿Cómo considera usted la aplicación de una Evaluación de Desempeño a los trabajadores para lograr los propósitos personales y empresariales?.

ANÁLISIS DE CHI CUADRADO

Para la comprobación de la hipótesis se siguieron los siguientes pasos:

1. Planteo de hipótesis

a) Modelo Lógico

Ho: El Comportamiento Organizacional no mejora el Desempeño Laboral de Curtiduría Aldás de la ciudad de Ambato.

H1: El Comportamiento Organizacional si mejora el Desempeño Laboral de Curtiduría Aldás de la ciudad de Ambato.

b) Modelo Matemático

Ho: $O = E$

H1: $O \neq E$

c) Modelo estadístico

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

X^2 = Chi cuadrado

Σ = Sumatoria

O = Frecuencias observadas

E = Frecuencias esperadas

2. Regla de decisión

Se encontró el grado de libertad correspondiente: $GL = 1$. (Ver anexo 6)

$$1 - 0,01 = 0,99$$

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

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

3. Los valores de X^2 a los niveles de confianza de 0.05, es igual a 5,991, y a 0.01, es igual a: 10,74 de acuerdo a la tabla consultada para el grado de libertad 2.

Se procesó la información en base a la pregunta No. 7, ¿A su criterio personal cómo es considera la motivación en la empresa para la ejecución de sus actividades? y la pregunta No. 10 ¿Cómo considera usted la aplicación de una Evaluación de Desempeño a los trabajadores para lograr los propósitos personales y empresariales?, cuyo resultado se estableció el valor $X^2 = 10,74$ como lo indica la tabla, aplicando la fórmula:

4. Cálculo de X^2

Pregunta No. 7: Pregunta No. 10 ¿A su criterio personal cómo es considera la motivación en la empresa para la ejecución de sus actividades? : ¿Cómo considera usted la aplicación de una Evaluación de Desempeño a los trabajadores para lograr los propósitos personales y empresariales?

FRECUENCIA OBSERVADA

Tabla No. 2 Frecuencia Observada

Elaborado por: Betty Santana

Fecha: Marzo 2011

| ALTERNATIVAS | ALTERNATIVAS | | | TOTAL |
|-----------------|----------------|------------|-----------------|-----------|
| | MUY IMPORTANTE | IMPORTANTE | POCO IMPORTANTE | |
| PREGUNTA No. 7 | 28 | 2 | 1 | 31 |
| PREGUNTA No. 10 | 17 | 13 | 1 | 31 |
| TOTAL | 45 | 15 | 2 | 62 |

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

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

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

Para la primera celda (Pregunta No. 7) y la alternativa “Muy importante” la frecuencia esperada sería:

$$f_e = \frac{(31)(45)}{62} = 22,5$$

Para la segunda celda (Pregunta No. 7) y la alternativa “Importante” la frecuencia esperada sería:

$$fe = \frac{(31)(15)}{62} = 7,5$$

Para la tercera celda (Pregunta No. 7) y la alternativa “Poco importante” la frecuencia esperada sería:

$$fe = \frac{(31)(2)}{62} = 1,0$$

Para la primera celda (Pregunta No. 10) y la alternativa “Muy importante” la frecuencia esperada sería:

$$fe = \frac{(31)(45)}{62} = 22,5$$

Para la segunda celda (Pregunta No. 10) y la alternativa “Importante” la frecuencia esperada sería:

$$fe = \frac{(31)(15)}{62} = 7,5$$

Para la tercera celda (Pregunta No. 10) y la alternativa “Poco importante” la frecuencia esperada sería:

$$fe = \frac{(31)(2)}{62} = 1,0$$

FRECUENCIA ESPERADA

Tabla No. 3 Frecuencia esperada

Elaborado por: Betty Santana

Fecha: Marzo 2011

| ALTERNATIVAS | ALTERNATIVAS | | | TOTAL |
|-----------------|----------------|------------|-----------------|-------------|
| | MUY IMPORTANTE | IMPORTANTE | POCO IMPORTANTE | |
| PREGUNTA No. 7 | 22,5 | 7,5 | 1,0 | 31,0 |
| PREGUNTA No. 10 | 22,5 | 7,5 | 1,0 | 31,0 |
| | | | | 62,0 |

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se aplica la fórmula de Chi Cuadrado:

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

Donde “ \sum ” significa sumatoria

“O” es la frecuencia observada

“E” es la frecuencia esperada en cada celda

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 el chi cuadrado (X^2)

Tabla No. 4 Calculo del Chi cuadrado
 Elaborado por: Betty Santana
 Fecha: Marzo 2011

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

| | O | E | O - E | (O - E) ² | $\frac{(O - E)^2}{E}$ |
|----------------------------------|----|------|-------|----------------------|------------------------------|
| PREGUNTA No. 7/ MUY IMPORTANTE | 28 | 22,5 | 5,5 | 30,25 | 1,34 |
| PREGUNTA No. 7/IMPORTANTE | 2 | 7,5 | -5,5 | 30,25 | 4,03 |
| PREGUNTA No. 7/ POCO IMPORTANTE | 1 | 1,0 | 0,0 | 0,00 | 0,00 |
| PREGUNTA No. 10/ MUY IMPORTANTE | 17 | 22,5 | -5,5 | 30,25 | 1,34 |
| PREGUNTA No. 10/ IMPORTANTE | 13 | 7,5 | 5,5 | 30,25 | 4,03 |
| PREGUNTA No. 10/ POCO IMPORTANTE | 1 | 1,0 | 0,0 | 0,00 | 0,00 |
| | 62 | 62,0 | | | X² = 10,74 |

El valor de X^2 para los valores observados es de 10,74

DECISIÓN

X2 calculado = 10,74

X2 tabla = 5,991 al 95% de nivel de confianza.

X2 tabla = 9,210 al 99% de nivel de confianza.

Como el X2 calculado es mayor que el de la tabla, se rechazó la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que dice “EL Comportamiento Organizacional si mejora el Desempeño Laboral de Curtiduría Aldás”; por lo que se establece que el Comportamiento Organizacional, beneficiará y fortalecerá el Desempeño Laboral evaluando la experiencia y habilidad del personal de Curtiduría Aldás.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de haber analizado la investigación sobre el Comportamiento Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral del Personal de Curtiduría Aldás, se pueden obtener las siguientes conclusiones con respecto al presente trabajo.

5.1. Conclusiones

- Curtiduría Aldás es una empresa de carácter familiar, que está creciendo en infraestructura y producción, por lo que se considera que el Comportamiento Organizacional actualmente no ha sido el adecuado por cuanto existe inconformidad y malestar en el Clima Laboral de los trabajadores.

- El Comportamiento Organizacional mayormente se centra en el desempeño de los Recursos Humanos dentro de la organización, el cual influye para poder lograr nuestros objetivos planeados, tanto personal como empresarial.

- Es compromiso firme y activo de todos los funcionarios motivar a sus empleados implementando objetivos. Es preciso establecer una dinámica de calidad que monopolice la capacidad y actitud de las personas que componen la organización hacia la misma.
- Las dimensiones más importantes que influyen en el clima organizacional de una empresa industrial de producción es la motivación, planes de desarrollo de carrera y riesgos.
- Se puede concluir que al considerar a los trabajadores como factor decisivo y un activo importante, se deben implementar objetivos bien definidos de evaluación del desempeño para detectar las fallas que se presenten en las organizaciones, con el fin de lograr cambios favorables en su estructura y funcionamiento.

Al ver la deficiencia en estos aspectos se concluye la importancia de dar solución.

5.2. Recomendaciones

El Comportamiento Organizacional detectado en la investigación debe percibirse como una oportunidad real y única para mejorar las relaciones entre la empresa y su elemento humano. En función de los resultados obtenidos, se procede a enunciar algunas recomendaciones, para la organización.

- Se recomienda integrar Estrategias para mejorar y coordinar las distintas actuaciones individuales, para mejorar la Planificación y lograr un equilibrio armónico entre la Productividad, la Integración y la moral de su Talento Humano.
- Buscar las mejores estrategias para integrar al personal con una comunicación efectiva dentro de la empresa.

- Se recomienda a la organización buscar alternativas de superación para su Recurso Humano.
- Buscar las herramientas y mecanismos que permitan identificar y analizar las motivaciones de las personas así como también establecer los planes que logren mejorar los niveles de motivación y coyunturalmente mejorar el rendimiento laboral.
- Proponer un Modelo de Evaluación del Desempeño al personal de Curtiduría Aldás con la finalidad de tener una herramienta de retroalimentación del rendimiento de su personal para efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada funcionario localizando las causas de comportamiento y las fuentes de problemas para buscar soluciones y proponer medidas correctivas optimizando el rendimiento.

CAPITULO VI

6. PROPUESTA

Tema: Modelo de Evaluación de Desempeño por Objetivos para el personal de Curtiduría Aldás de la ciudad de Ambato.

DATOS INFORMATIVOS

| | |
|-------------------------------------|---|
| Institución ejecutora: | Curtiduría Aldás |
| Beneficiarios: | La empresa |
| Ubicación: | Provincia de Tungurahua Cantón Ambato Parroquia Totoras Barrio Palahua |
| Tiempo estimado: | 9 de enero del 2010 hasta enero del 2011 |
| Equipo Técnico: Responsable: | Sra. Betty Santana |

6.1 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

En relación de otras investigaciones citamos las siguientes antecedentes investigativos.

“Mando y motivación efectiva del personal” por W.F. DOWLING JR. L.R. SAYLES

Según los autores de este libro dice en su conclusión: Existe una máxima en la dirección científica que dice: la autoridad debe igualar a la responsabilidad. Para el directivo esto significa que merece tener bajo control directo todos los recursos que es posible debe necesitar para emprender las responsabilidades que le han sido confiadas, pues cualquiera puede sentirse incómodo y preocupado cuando se percata de que no dispone de la autoridad suficiente para conseguir que se lleve a cabo la labor encomendada y que debe depender de personas foráneas.

Cada individuo es un ente importante en la empresa y un punto clave de enlace con el cliente, motivarlo es primordial.

“Dirección y Gestión de Recursos Humanos” por Luis R. Gómez Mejía, Otros Gestión del rendimiento

El principal objetivo de cualquier sistema de valoración es la gestión de rendimiento. Para gestionar y mejorar el rendimiento de los empleados, los directivos tienen que analizar las causas de los problemas relativos al rendimiento, dirigir la atención del empleado y del directivo a esas causas, desarrollar planes de acción y facilitar el que los empleados encuentren soluciones, así como utilizar una comunicación centrada en el rendimiento.

**“La aplicación del Liderazgo Democrático por los Administradores Permitirá una Buena Comunicación y Motivación a los Trabajadores de Casa Musical CRISTI”
Tesis de ingeniería Autor: Llerena Marlene, UTA.**

En la propuesta de esta investigación es “Estrategias de comunicación y motivación efectiva que coadyuve al desarrollo democrático y moral”, manifiesta lo siguiente que ayudara a que el jefe de la empresa entienda que su equipo de trabajo es único, este recurso por lo mismo debe estar bien guiado, estimulado a través de una buena comunicación lograr que el trabajo no sea un castigo sino más bien una actividad que logre su desarrollo personal y fortalezca el desarrollo de la empresa.

Además que aplique nuevas técnicas con sus empleados ya que de este entendimiento jefe- subordinado depende que la crisis del desempleo se agudice más en nuestro país, dando así oportunidades de mantenerse en su puesto de trabajo por un largo tiempo, que sus empleados se sientan seguros de si mismo, ya que hoy en día las organizaciones crecen en base al desarrollo de un buen Liderazgo para ser competitivo ya que la misma genera trabajo y evita migración.

6.2. JUSTIFICACIÓN

El factor humano es uno de los más importantes dentro de cualquier organización, pues de ello depende el correcto desempeño de sus actividades y el cumplimiento de los objetivos establecidos, por ello motivarla es esencial ya que realizaran mayores esfuerzos para cumplir con los objetivos; mientras más motivos se encuentren para desempeñar mejor un trabajo, se harán mayores esfuerzos para hacerlo.

El Desempeño Laboral depende tanto de las aptitudes personales como de las oportunidades que brinda una organización para que los empleados apliquen sus destrezas y talento.

Probablemente un empleado con un alto grado de motivación, sienta frustración y descontento por realizar un trabajo monótono y rutinario.

Una persona con pocas habilidades tiene limitadas posibilidades de alcanzar un ascenso en una empresa a pesar que lo intente, sin embargo un alto nivel motivacional evaluando su desempeño incrementa la perseverancia para explotar al máximo sus talentos, esta actitud en un empleado, le hace más valioso dentro de cualquier ámbito laboral.

Cabe señalar que con la presente propuesta se espera contribuir, mejorar el Desempeño Organizacional y fortalecer las relaciones con sus miembros, a través de una serie de recomendaciones que sirvan a un mejor desempeño del Recurso Humano.

6.3. OBJETIVOS

6.3.1. Objetivo General

- Diseñar un Modelo de Evaluación de Desempeño por Objetivos para el personal de Curtiduría Aldás de la ciudad de Ambato.

6.3.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de las características de evaluación del desempeño actual en la empresa.
- Desarrollar un modelo de Evaluación de Desempeño adecuado a las características y realidad de la empresa.

6.4 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

La presente investigación se ha desarrollado eficientemente gracias a la apertura de

todos los que integran Curtiduría Aldás, mismos quienes proporcionaron la información necesaria para el desarrollo de este trabajo, logrando así identificar el Comportamiento Organizacional de la empresa que incide en el Desempeño de sus trabajadores, por lo que se ha establecido desarrollar las capacidades del trabajador, proporcionando beneficios para los empleados y para la organización.

Premiar al personal debe ser concebida como una inversión, y por lo tanto deberá dejar de estar en relación con los desequilibrios periódicos de la economía y ser gestionada como cualquier otra inversión en función al nivel de rentabilidad producida por el futuro flujo de fondos.

La empresa debe considerar que el personal talentoso puede abandonar la organización aunque su salario sea adecuado. El trabajador generalmente necesita nuevos desafíos que lo estimulen y mantengan satisfecho con su trabajo, por lo que debe tomar en cuenta que el medio ambiente es el conjunto de los estímulos provenientes del ambiente físico y social que afectan a las personas. Es responsabilidad del administrador reconocer el potencial de los trabajadores y ofrecerles nuevas oportunidades.

6.4 FUNDAMENTACIÓN

ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

Esta técnica consiste en que el supervisor y el empleado establezcan conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean medibles de manera objetiva. Si se cumplen ambas condiciones, los empleados estarán más motivados para lograr sus objetivos porque participaron en su formulación. Como además pueden medir su progreso, es posible efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograr sus objetivos.

Cuando se fijan los objetivos a futuro, los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica para organizar y dirigir sus esfuerzos.

Los objetivos a futuro ayudan también a que empleado y supervisor comenten las necesidades específicas de desarrollo del empleado.

CONCEPTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Consiste en la realización de una comparación de lo realizado durante un período determinado por un empleado contra lo que la organización en la que trabaja considera el desempeño ideal para ese cargo, este ideal lo define la organización y está establecido en la descripción y especificación del cargo. Por lo general, el evaluador suele ser un supervisor o superior que conozca bien el puesto, generalmente el jefe directo.

La evaluación de desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, es un procedimiento sistemático y periódico de comparación entre el desempeño de una persona en su trabajo y una pauta de eficiencia definida por la conducción de la empresa. Es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

¿QUÉ SE EVALÚA?

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

FACTORES QUE GENERALMENTE SE EVALÚAN

- conocimiento del trabajo
- calidad del trabajo
- relaciones con las personas
- estabilidad emotiva
- capacidad de síntesis
- capacidad analítica

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Los objetivos por los que generalmente se realiza una evaluación de desempeño son:

- Para detectar necesidades de adiestramiento y capacitación. El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. Un desempeño superior puede indicar la presencia de un potencial mal aprovechado.
- Para detectar el potencial de desarrollo de los empleados – Decisiones de ubicación (promociones y ascensos). Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento por el desempeño anterior.
- Para aplicar incentivos salariales por buen desempeño (Políticas de compensación). Las evaluaciones de desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir aumentos salariales e incentivos. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, que se determina principalmente mediante la evaluación de desempeño.
- Para mejorar la comunicación entre jefes y empleados.
- Para auto-perfeccionamiento de los empleados. Planeación y desarrollo de la carrera profesional. La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

CONDICIONES PREVIAS PARA SU IMPLEMENTACIÓN

- Análisis de puestos. Los puestos de trabajo deben estar analizados y definidos, ya que constituyen el parámetro de comparación entre el empleado y el trabajo que realiza.

- Supervisores que conozcan el trabajo y al grupo. Los superiores o encargados deben conocer muy bien el puesto que van a evaluar.
- Buen clima organizacional. Si la organización está pasando por un período de despidos o si se tienen conflictos con los gremios, no es momento oportuno para realizar una evaluación debido a que puede pensarse como estrategia para realizar despidos o suspensiones.
- Conseguir apoyo espiritual y material de la alta gerencia. Sin el compromiso de los niveles más altos de la organización esta tarea no podrá realizarse con éxito.

MÉTODOS O TÉCNICAS DE EVALUACIÓN

La importancia de la evaluación de desempeño ha conducido a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores. Las técnicas de uso más común son:

- Ordenación por rango simple: es el método más simple pero también el más subjetivo. Consiste en ir asignando mediante una lista ordenada una calificación a cada uno de los empleados evaluados y luego efectuar una comparación global.
- Rango por factores: consiste en ordenar a cada evaluado en función a distintos factores. El resultado final surge de la sumatoria que tuvo cada evaluado en cada factor. El mejor calificado es el que obtiene el mayor puntaje.

Por ejemplo:

Podemos considerar otros factores a evaluar, como:

- Iniciativa
- Cooperación
- Compañerismo
- Calidad de trabajo

6.5 METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO

Tema: Propuesta de un Modelo de Evaluación del Desempeño por Objetivos para Curtiduría Aldás de la ciudad de Ambato.

Modelo de Evaluación del Desempeño por Objetivos para Curtiduría Aldás de la ciudad de Ambato.

1. Actividad De La Empresa

CURTIDURÍA ALDÁS, es una empresa de carácter familiar, dedicada la fabricación y comercialización de cuero vacuno para calzado y marroquinería.

2. Metas

Evaluar el Desempeño mediante Objetivos a todo el personal interno Administrativo y Operativo de la EMPRESA CURTIDURÍA ALDÁS.

RESULTADO DE LA INVESTIGACION

El desarrollo efectivo de la evaluación del desempeño debe ser de alta prioridad para el cargo administrativo y de Recursos Humanos, teniendo en cuenta que éste no es un fin sino un medio que ayuda a alcanzar el mejor nivel de desempeño de los Recursos Humanos de toda empresa. El éxito de este proceso dependerá mucho del personal y de los jefes de línea que permitan identificar aquellos puntos fuertes y débiles que en materia de Recursos Humanos se presenten.

La evaluación del desempeño es responsabilidad de línea y se lleva a cabo con el asesoramiento del Jefe Administrativo y de Recursos Humanos, quién se encargará de capacitar y asesorar al Gerente General, a los jefes de área y demás personal antes, durante y después del proceso de evaluación.

Si bien no existe consenso en la frecuencia en que deben realizarse las evaluaciones del desempeño, según la carga de trabajo y diferentes actividades que desarrolla la empresa, se ve por conveniente realizar evaluaciones del desempeño dos veces por año en reemplazo de las evaluaciones informales realizadas mensualmente. En este caso, se trata de dos evaluaciones, siendo la evaluación a realizarse a fin de año, la evaluación anual formal que se recomienda ejecutar en toda organización. El cronograma de evaluación se presenta en el cuadro.

| FRECUENCIA DE EVALUACIÓN | FECHA DE EVALUACIÓN | ACTIVIDADES |
|---------------------------|--------------------------------|--|
| Primera Evaluación | Del 02 al 25 de Junio 2011 | <ul style="list-style-type: none"> • Fijar objetivos de producción mensuales • Definir planes de acción para el logro de los objetivos planteados • Establecer tareas claras, específicas y desafiantes acordando estándares de rendimiento medibles • Evaluación permanente • Revisar objetivos planteados |
| Segunda Evaluación | Del 10 al 30 de Diciembre 2011 | <ul style="list-style-type: none"> • Comunicar a los empleados los resultados obtenidos hasta la fecha • Analizar causas de problemas ocurridos hasta el momento • Replantear los objetivos en caso de existir modificaciones • Diseñar medidas correctivas para el próximo semestre • Tomar decisiones en cuanto al personal evaluado y proponer nuevas políticas de incentivo y motivación al desempeño. • Realizar informe final de evaluación • Destacar el desempeño de los empleados por medio de incentivos. |

Cuadro No. 4 Cronograma de evaluación

Fuente: Elaboración propia Betty Santana

Fecha: Marzo 2011

MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Dadas las características de la empresa y, principalmente, según el planteamiento de la estructura orgánica la cual contiene distintos niveles jerárquicos como: Ejecutivo, Operativo y de Apoyo específico, se propone utilizar este método.

EVALUACIÓN POR OBJETIVOS

El primer método propuesto, es para realizar la evaluación del desempeño a nivel operativo de la empresa, es decir, al Jefe Administrativo y de Recursos Humanos. Este nivel, será evaluado mediante el método de Administración por Objetivos, método de evaluación basado en el desempeño a futuro.

Este nivel como ya se mencionó anteriormente, será evaluado por el método de Administración por Objetivos (APO), método que es también conocido como Dirección por Objetivos (DPO), como se denomina con mayor frecuencia y es el más utilizado para la evaluación de técnicos y directivos. Recibe también los nombres de Evaluación por Resultados y Programa de Planificación y Revisión del Trabajo.

La dirección por objetivos comprende la fijación clara y precisa de objetivos para el trabajo a realizar por el empleado, la preparación de un plan de acción en el que se indique cómo han de lograrse esos objetivos, la autorización al empleado para que aplique ese plan de acción, la medición del grado de consecución de los objetivos, la adopción de medidas correctoras en caso necesario y la fijación de nuevos objetivos para el futuro.

Este proceso de Dirección por Objetivos comprende las siguientes fases:

1. Fijar de forma clara y precisa objetivos para el trabajo a realizar por el empleado, es decir, establecimiento conjunto de objetivos entre los jefes de área y el gerente general.

2. Establecimiento de objetivos por área e interrelación entre los mismos.
3. Proponer un plan de acción que indique cómo han de lograrse esos objetivos.
4. Permitir al empleado que aplique ese plan de acción.
5. Medir el grado de consecución de los objetivos.
6. Practicar medidas correctoras en caso necesario.
7. Fijar nuevos objetivos para el futuro.

Para que un sistema de DPO tenga éxito han de cumplirse ciertos requisitos. En primer lugar, los objetivos han de ser cuantificables y mensurables; deben evitarse aquellos cuya consecución no pueda medirse o al menos verificarse. Además deben ser interesantes y sin embargo asequibles, han de expresarse por escrito y en un lenguaje claro, conciso e inequívoco.

La DPO exige asimismo que los empleados participen en el proceso de fijación de los objetivos, así como en la preparación del plan de acción. El directivo que fija los objetivos de un empleado sin consultar con él y después le pregunta si está de acuerdo, difícilmente obtendrá elevados niveles de compromiso por parte de éste.

Un requisito final para el éxito de la DPO es que los objetivos y el plan de acción sirvan como base para debates regulares entre el ejecutivo y el empleado sobre los resultados de éste. Estos debates regulares ofrecen a ambos la oportunidad de debatir el avance y modificar los objetivos cuando sea necesario.

Las principales áreas de objetivos de supervisión que debe considerar, para la evaluación del desempeño la empresa se muestran en el cuadro 5.

| ÁREAS DE OBJETIVOS DE SUPERVISIÓN | |
|-----------------------------------|--|
| AREA | OBJETIVO |
| Producción | Supervisión de por lo menos dos proyectos por cada jefe de área. |
| Calidad | Reducir el número de quejas a un 5%, de los clientes por fallas varias en el artículo terminado. |
| Personal | Conseguir una media no superior a tres días de ausencia por empleado por año. Conseguir una media de atraso no superior a 10 minutos en la hora de entrada. Mejorar la presentación personal y empresarial un 20%. |
| Seguridad | Reducir la cantidad de accidentes de trabajo en un 10% |
| Sentido de economía | No desperdiciar más del 2% de la materia prima utilizado. |

Cuadro No. 5 Evaluación del desempeño de la empresa

Fuente: Elaboración propia Betty Santana

Fecha: Marzo 2011

Es indispensable contar con el formulario de evaluación por objetivos, en el cual anotará el Gerente General conjuntamente con los jefes de área los objetivos, tomando en cuenta los objetivos generales del área. Este formulario deberá ser llenado al principio de cada semestre en la fecha especificada en el cronograma de evaluación.

Es importante recalcar que no se pueden formular estándares para los objetivos puesto que los mismos son muy dinámicos. En lugar de ello, el formulario de Evaluación por Objetivos está abierto a que el encargado de la evaluación establezca el estándar deseado según las circunstancias en las que se halle la empresa al momento de aplicar dicha evaluación.

FORMULARIO

| | |
|---------|-------|
| NOMBRE: | CARGO |
| AREA: | FECHA |

| OBJETIVOS PLANTEADOS | PLAZOS | OBJETIVOS ALCANZADOS | % LOGRO |
|---|--------|-------------------------|------------|
| | | | |
| PERIODO DE EVALUACIÓN DESDEHASTA..... | | | |
| 1.- Medidas para el mejoramiento | | | |
| 2.-Fortalezas. | | | |
| 3.- Debilidades | | | |
| 4.- Planes de Motivación | | | |
| SUGERENCIAS Y COMENTARIOS DEL EVALUADOR | | | |
| FIRMA DEL EVALUADOR | | | |

Formulario 1: Formulario de Evaluación por Objetivos

Fuente: Elaboración propia Betty Santana

Fecha: Marzo 2011

METODO DE EVALUACIÓN POR ESCALA GRAFICA DE PUNTUACIÓN.

En lo que se refiere al nivel de apoyo específico se ve por conveniente y de acuerdo a las necesidades de la empresa, utilizar la evaluación por medio de la escala gráfica de puntuación Cuadro 7. Este es un método de evaluación en el cual el evaluador señala en una escala la puntuación de un empleado en materias como la cantidad de trabajo, seriedad, conocimiento del puesto y espíritu de colaboración.

Se propone este método por la facilidad en su desarrollo y la sencillez de impartirlo; el hecho de que los evaluadores requieren poca capacitación para administrarlo, y que se puede aplicar a grandes grupos de empleados.

Las escalas gráficas de puntuación incluyen ordenaciones numéricas por rangos y descripciones escritas.

Los formularios de evaluación del desempeño para el personal de apoyo específico de la empresa contendrán los siguientes factores personales del empleado, extraídos de los resultados de las encuestas realizadas. Estos factores se detallan en el Cuadro 6.

DEFINICIÓN DE FACTORES

| FACTORES | DEFINICIÓN |
|-------------------------------|--|
| CALIDAD DE TRABAJO | Considera la exactitud, medición, cálculo y el cuidado respectivo de sus tareas. |
| CONOCIMIENTO DEL CARGO | Considera la aplicación y el conocimiento del puesto obtenido por medio de la experiencia, educación general, capacitación especializada y otros. |
| RESPONSABILIDAD | Considera como el empleado se dedica al trabajo y realiza el mismo siempre dentro de las normas establecidas. |
| INICIATIVA | Considera la tendencia a contribuir, desarrollar y llevar a cabo nuevas ideas o métodos |
| HIGIENE Y SEGURIDAD | Considera la prevención y la conservación de la salud de los trabajadores en el área de trabajo. |
| SENTIDO DE ECONOMÍA | Considera el trato y el uso que da a los materiales, que le son puestos a su disposición. |
| PUNTUALIDAD | Considera la puntualidad en su asistencia a su fuente laboral y en ocasiones la entrega de los informes rutinarios |
| VERSATILIDAD | Considera la capacidad de adaptarse a nuevos cambios, y de responder eficazmente a situaciones emergentes. |
| COOPERACIÓN | Considera el entusiasmo y la disposición por cooperar con sus compañeros, los subordinados y sus superiores en el desempeño de su trabajo. |
| COMUNICACIÓN | Considera la capacidad de trabajar en armonía y la facilidad en las relaciones con sus jefes y sus compañeros de trabajo (escuchar y ser escuchado). |
| MOTIVACIÓN | Considera el impulso interno que experimenta el empleado para el desarrollo de su trabajo |

Cuadro No. 6: Definición de Factores

Una vez concluida la evaluación se procede a calificar las respuestas obtenidas en base sistema de puntuación del Cuadro 7.

Posteriormente, se realiza una sumatoria de las calificaciones individuales de todas las respuesta y, el resultado de ese cálculo asigna el grado que califica al empleado como Excelente, Muy Bueno, Bueno, En Observación e Insuficiente tal como indica el Cuadro 8.

| FACTORES DE EVALUACIÓN | GRADOS | | | | |
|---------------------------------|--------|------|------|-----|-----|
| | A | B | C | D | E |
| 1.CALIDAD DE TRABAJO | 160 | 150 | 140 | 130 | 120 |
| 2.CONOCIMIENTO DEL CARGO | 150 | 140 | 130 | 120 | 110 |
| 3.RESPONSABILIDAD | 140 | 130 | 120 | 110 | 100 |
| 4.DESEMPEÑO BAJO PRESION | 130 | 120 | 110 | 100 | 90 |
| 5.INICIATIVA | 120 | 110 | 100 | 90 | 80 |
| 6.MOTIVACIÓN | 110 | 100 | 90 | 80 | 70 |
| 7.HIGIENE Y SEGURIDAD | 100 | 90 | 80 | 70 | 60 |
| 8.SENTIDO DE ECONOMIA | 90 | 80 | 70 | 60 | 50 |
| 9.COMUNICACIÓN | 80 | 70 | 60 | 50 | 40 |
| 10.PUNTUALIDAD | 70 | 60 | 50 | 40 | 30 |
| 11.COOPERACIÓN | 60 | 50 | 40 | 30 | 20 |
| 12. VERSATILIDAD | 50 | 40 | 30 | 20 | 10 |
| TOTALES | 1260 | 1140 | 1020 | 900 | 780 |

Cuadro No. 7 Sistema de Puntuación

| GRADOS | VALOR | RECONOCIMIENTO Y/O SANCIÓN |
|--------|-----------|----------------------------|
| A | 1141-1260 | EXCELENTE |
| B | 1021-1140 | MUY BUENO |
| C | 901-1020 | BUENO |
| D | 781-900 | EN OBSERVACIÓN |
| E | 1-780 | INSUFICIENTE |

Cuadro No. 8 Valuación de los grados traducidos en reconocimientos y sanciones

FUENTE: Elaboración propia Betty Santana

Fecha: Marzo 2011

Así, el resultado obtenido por el trabajador en la evaluación del desempeño podrá ser: Excelente, Bueno, Suficiente, en Observación e Insuficiente, como se muestra en el Cuadro anterior.

POLÍTICAS DE INCENTIVOS, RECONOCIMIENTOS Y SANCIONES.

Las políticas de incentivos, reconocimientos y sanciones propuestas para el personal del área operativo se sujetaran a los resultados de la evaluación aplicada por el Gerente General, quien al tener pleno conocimiento de los resultados podrá aplicar cualquier política sujeta a su criterio como ser: Carta de Felicitación, Reconocimiento Público, Capacitación y otros.

Para el personal del área de apoyo, los resultados de la evaluación del desempeño se traducirán en reconocimientos o sanciones de acuerdo al Cuadro 9.

| CATEGORÍA | INCENTIVO - RECONOCIMIENTO - SANCIONES |
|-------------------------|---|
| Excelente | <ul style="list-style-type: none"> • Incentivo en bono anual equivalente 5% del sueldo. • Reconocimiento en público en reunión anual con entrega de un presente por su buen desempeño. • Capacitación costeadada por la empresa en instituciones externas equivalente a 1 seminario o taller al año. • Invitación a un día de relax con todos los gastos pagados para dos personas dentro de la ciudad. (cine, complejo, cena). |
| Muy Bueno | <ul style="list-style-type: none"> • Incentivo en bono anual equivalente 3% del sueldo. • Reconocimiento con entrega de una carta de felicitación por su muy buen desempeño. • Capacitación costeadada en un 50% por la empresa en instituciones externas equivalente a 1 seminario o taller al año. • Invitación a un día de relax con todos los gastos pagados para dos personas dentro de la ciudad. (cine, complejo, cena). |
| Bueno | <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación costeadada en 50% por la empresa en instituciones externas equivalente a 1 seminario o taller al año. • Obsequio costeadado por el 15% del salario básico. |
| En Observación | <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación dentro de la empresa dirigida por su inmediato superior para el mejoramiento de su desempeño. |
| Insuficiente | <ul style="list-style-type: none"> • Memo de observación. • Entrega de la carta de preaviso de retiro de la empresa. |
| Incentivo grupal | <ul style="list-style-type: none"> • Tardes deportivas una vez por semana • Festejo mensual de los cumpleaños de cada uno de los trabajadores. |

Cuadro No. 9: Incentivos, reconocimientos y sanciones

FUENTE: Elaboración propia Betty Santana
Fecha: Marzo 2011

Los resultados de la evaluación del desempeño sirven para:

- La promoción de los trabajadores que hayan demostrado potencial para desempeñar funciones más especializadas o de mayor complejidad.
- Efectuar reconocimientos o incentivos de índole económico o de contenido psicosocial. Esto, se podrá efectuar para cualquier cargo.
- Rotar personal para lograr un mejor aprovechamiento de sus capacidades. Esto, para el personal de apoyo específico.
- Decidir la permanencia del personal de la empresa. Esto, para todos los cargos.
- Tener una retroalimentación para el diseño de programas de capacitación. Esto para todos los cargos de la empresa.

MODELO OPERATIVO

| INDICADORES | RESPONSABLES | ACTIVIDADES | RECURSOS | EVALUACIÓN |
|--|--------------------------|--|--|--|
| Plantea de forma clara y precisa objetivos | Jefe de Recursos Humanos | Plantear objetivos | Humanos: Materiales Empresariales | Verificar el cumplimiento de objetivos |
| Establecimiento de objetivos | Jefe de Recursos Humanos | Definir planes de acción para el logro de los objetivos planteados | Humanos: Materiales | Verificar el cumplimiento de objetivos |
| Propone un plan de acción | Jefe de Recursos Humanos | Establecer objetivos claros, específicos. | Humanos Materiales Económicos Empresariales | Medir la productividad |
| Permite al empleado que aplique ese plan de acción | Jefe de Recursos Humanos | Establecer objetivos claros, específicos. | Humanos Materiales Empresariales | Para evaluar y cumplir con sus tareas |
| Mide el grado de consecución de los objetivos | Jefe de Recursos Humanos | Comparar los objetivos trazados con los alcanzados a la fecha | Humanos Materiales | Diagnosticar el grado de desempeño laboral |
| Practicar medidas correctoras en caso necesario | Jefe de Recursos Humanos | Evaluación permanente | Humanos Materiales Económicos | Mejorar el grado de desempeño laboral |
| Fijar nuevos objetivos para el futuro | Jefe de Recursos Humanos | Retroalimentación semestral | Humanos Materiales Empresariales | Para ser más competitivos y evaluar prospectivamente |

Cuadro No. 10 Modelo Operativo

FUENTE: Elaboración propia Betty Santana
Fecha: Marzo 2011

6.6. ADMINISTRACIÓN

6.6.1 Recursos

Recursos propios de la empresa

Útiles de escritorio

- Papelógrafos
- Marcadores, tiza, bolígrafos, lápices
- Hojas de papel blanco

Tecnológicos

- Cámara fotográfica
- Cámara de vídeo
- Proyector

Recursos Económicos

| RECURSOS | Mensual | meses | COSTOS |
|------------------------|---------|-------|-------------------|
| Recursos económicos | 400 | 12 | \$4,800.00 |
| Materiales de oficina | | | \$150.00 |
| Tecnológicos | | | \$1,500.00 |
| TOTAL en el año | | | \$1,650.00 |

Tabla No. 5 Recursos

Elaborado por: Betty Santana

Fecha: 13-03-11

6.6.2 Cronograma

| CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE LA PROPUESTA | | | | | | | | | | | | |
|---|-------|-----|-----|-----|--------|-----|-----|-----|-----------------|------|------|--|
| ACTIVIDADES/MES | JULIO | | | | AGOSTO | | | | CORRECCION 2011 | | | |
| SEMANA | 1ra | 2da | 3ra | 4ta | 1ra | 2da | 3ra | 4ta | Enero | Febr | Marz | |
| Tema | | | | | | | | | | | | |
| Justificación | | | | | | | | | | | | |
| Objetivos | | | | | | | | | | | | |
| Evaluación | | | | | | | | | | | | |
| Realización de Objetivos | | | | | | | | | | | | |
| Factores de la Evaluación | | | | | | | | | | | | |
| Incentivos y Sanciones | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |

Cuadro No. 11 Cronograma de la propuesta

Elaborado por: Betty Santana

Fecha: 13-03-11

6.7 REVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

El presente trabajo de investigación se lo ha realizado con el fin de dar solución al problema investigativo, obteniendo información misma que permitió avanzar con este trabajo, se realizó un análisis interno con el fin de solucionar y alcanzar los objetivos propuestos al inicio de este tema investigativo.

Para obtener los resultados propuestos y su eficacia se contó con la predisposición de todo el personal interno de Curtiduría Aldás, quienes aportaron con información y criterios para realizar las debidas correcciones, mismas que establecerán la guía para esta investigación.

Se cumplirá con las recomendaciones con base del análisis de datos para demostrar la idoneidad y la eficacia del Modelo de Evaluación del Desempeño por Objetivos, calculando donde pueda identificar el Desempeño Laboral, de los trabajadores de la empresa.

El tema de propuesta para la solución de este problema motivo de esta investigación, podrá ser puesta en práctica durante el transcurso del 2011. De esta manera se podrá realizar las acciones preventivas y correctivas, previo a evaluaciones internas determinando las no conformidades con el propósito de satisfacer y cumplir con las metas individuales y Organizacionales. Al final del año 2011 se puede ir conociendo la factibilidad del uso de las recomendaciones.

Es importante señalar que las acciones correctivas se los irán realizando para dar solución a este problema propendiendo lograr Desarrollar el Modelo de Evaluación de Desempeño por Objetivos para los trabajadores de Curtiduría Aldás de la ciudad de Ambato, con criterios de excelencia y evaluando los resultados de Comportamiento.

BIBLIOGRAFIA

“La aplicación del Liderazgo Democrático por los Administradores Permitirá una Buena Comunicación y Motivación a los Trabajadores de Casa Musical CRISTI”

Tesis de ingeniería Autor: Llerena Marlene, UTA.

Don Hellriegel varios, Comportamiento Organizacional. Décima edición Tema: “El aprendizaje del Comportamiento Organizacional”.

Anderson A. (1998) Practica de gerencia del siglo XXI editorial la Palma España.

Grupo Océano Centrum Enciclopedia PYME capítulo 5 tema: “Los recursos Humanos”.

Idalberto Chiavenato Gestión del talento humano Capitulo 10 tema: “Programas de incentivos”

Motivación y Emoción Mc Graw Hill tema: Proceso de motivación,

STEPHEN P. ROBBINS tema El Comportamiento Organizacional

BITTEL (2000) tema: Desempeño Laboral.

JAIME MARISTANY Evaluación de tareas y administración de remuneración

KOONTZ/WEIHRICH tema: Administración de personas

RALLPH M. STOGDILL tema Liderazgo

CHIAVENATO, IDALBERTO (1993), tema: Liderazgo”

ROBBINS (1991) tema: Cultura Organizacional

GONZÁLEZ Y BELLINO (1995) tema: Cultura Organizacional

DEAL Y KENNEDY (1985) tema: Cultura y valores Organizacionales

DAVIS (1993) tema: Comportamiento Individual.

JACKSON, 1992 Tema: Valores Compartidos

BRANDER, GRINDER, varios (1980) Proceso de la Comunicación

NARVÁEZ F (Varios) (1998) incentivos Rincón del vago Internet.

GRADE, Idelfonso (2005 pg. 12.75) remuneraciones por desempeño

CHIAVENATO, IDALVERTO (2000) Administración De Recursos Humanos.

FELDMAN (1998, p.292) el estudio de la Motivación

LIKERT, R. (1967). La organización humana. New York: McGraw-Hill.

ISO 9001:2000 - Sistemas de Gestión de la Calidad

JULIO W. RUSSI "Emprendedores Ed. CEO & Asociados.

Enlaces de Internet

<http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml#PROCESO> 11-05-2010 5:30

es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo 11-5-2010 8:00

www.wikipedia.org/wiki/Organización 12-5-2010 16H00

<http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml> 14-5-2010 19h00

<http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html> 14-5-2010 19h30

<http://winred.com/negocios/Cultura-Organizacional/gmx-niv114-con1397.htm> 11-5-2010 6h00

<http://www.monografias.com/trabajos6/compo/compo.shtml> 11-05-2010 6:30 am

<http://www.monografias.com/trabajos34/motivacion-Laboral/motivacion-Laboral.shtml?monosearch> 11-5-2010 7h00 am

<http://www.monografias.com/trabajos16/talento-humano/talento-humano.shtml> 12-5-2010 7h15 am

<http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad> 12-5-2010 8h00

http://wamozarrain/responsabilidad_direccion.htm 12-5-2010 13h00

http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_humano 13-5-2010 13h15

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion de empresas/gestionempresarialrecursoshumanos/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/gestionempresarialrecursoshumanos/) 20-7-2010 16h00

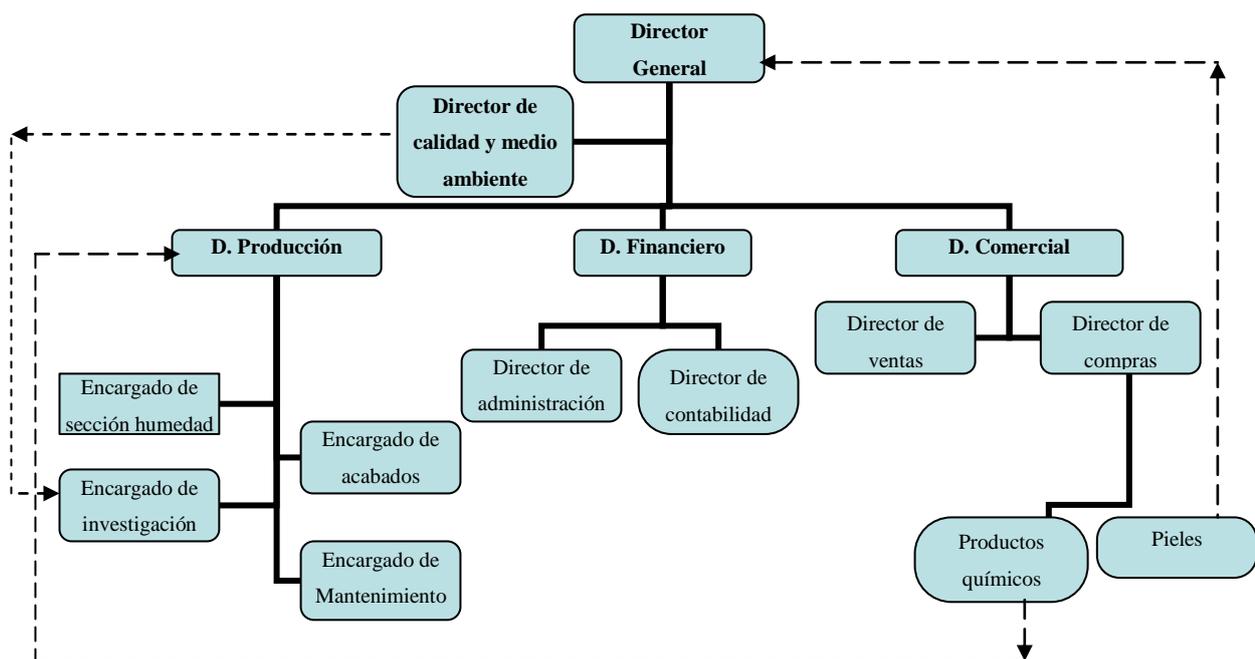
<http://www.monografias.com/trabajos68/evaluacion-desempeno-mejora-Comportamiento-Organizacional/evaluacion-desempeno-mejora-Comportamiento-Organizacional2.shtml> 21-7-2010 18h00

ANEXOS

ANEXO No.1

Organigrama de la empresa:

SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA



Fuente autorizada por: Sr. Byron Aldás Técnico de Producción

Fecha: 7-2-11

ANEXO 2.
ANALISIS INTERNO ACTUAL DE LA EMPRESA

Misión

Curtiduría Aldás produce y comercializa productos de cuero para calzado, cumpliendo con las obligaciones con el estado y respetando el medio ambiente, fidelizando a los clientes con variedades de productos de calidad, atención personalizada y a precios competitivos generando un adecuado retorno de la inversión, cumpliendo con los objetivos personales y empresariales.

Visión

Curtiduría Aldás a futuro será un centro de comercialización y distribución líder en el mercado nacional, desarrollando al recurso humano con una Capacitación continua, y tecnología de punta, manteniendo un bajo nivel de contaminación y con una rentabilidad que nos asegure el crecimiento y continuidad.

Diagnóstico De La Situación

Análisis F O D A

| | | | |
|--------------------|---|----------------------|--|
| FORTALEZAS | <ol style="list-style-type: none"> 1. Buena predisposición al cambio. 2. Variedad y Experiencia en la producción de cuero. 3. Personal Técnico calificado. 4. Infraestructura moderna e innovadora. 5. Clientes estables. 6. Contar con la maquinaria adecuada. 7. Importación de productos químicos | AMENAZAS | <ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de nueva competencia 2. Personal inestable. 3. Retraso de la producción. 4. Normativa del medio ambiente. 5. Falta de planificación en la adquisición de productos químicos. 6. Financiamiento alto. |
| DEBILIDADES | <ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia desleal. 2. Retraso en la entrega de productos. 3. Falta de Capacitación 4. Personal desmotivado. 5. Mano de obra escasa 6. Materia prima de baja calidad. 7. Falta de un cronograma de mantenimiento preventivo. 8. Falta de control de calidad del producto terminado | OPORTUNIDADES | <ol style="list-style-type: none"> 1. Facilidad de adquirir maquinaria moderna. 2. Investigar el mercado nacional, 3. Mercado en época de crecimiento. 4. Posicionamiento en el mercado 5. Acceso a asesoría técnica extranjera 6. Acuerdos con empresas del sector. |

Cuadros No. 1 Análisis FODA

Fuente: Curtiduría Aldás

Elaborado por: Betty Santana

Fecha: 8-8-10

Matriz De Estrategias

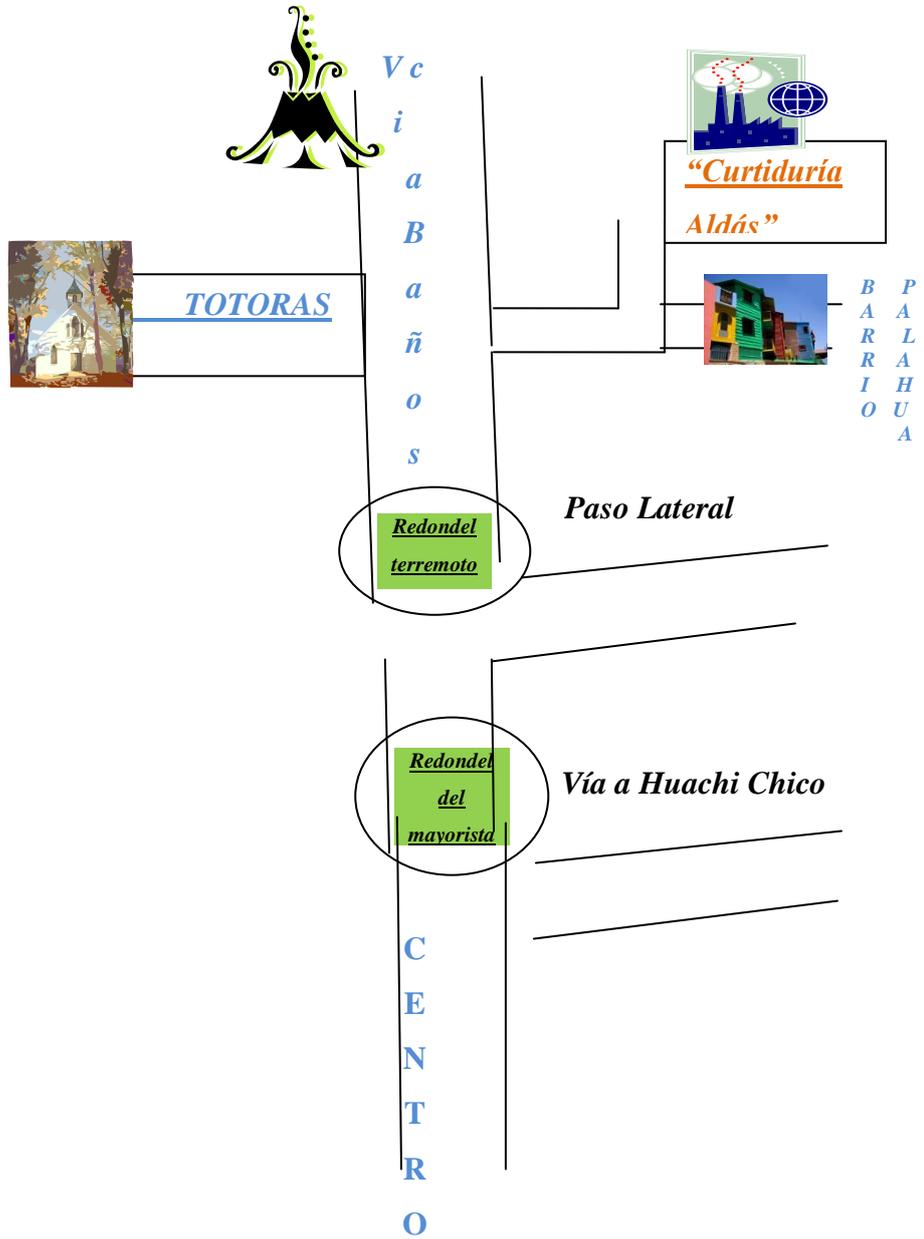
| | | |
|---|--|--|
| | OPORTUNIDADES 1. Facilidad de adquirir maquinaria moderna. 2. Investigar el mercado nacional. 3. Mercado en época de crecimiento. 4. Posicionamiento en el mercado 5. Acceso a asesoría técnica extranjera 6. Acuerdos con empresas del sector. | AMENAZAS 1. Incremento de nueva competencia 2. Personal inestable. 3. Retraso de la producción. 4. Normativa del medio ambiente. 5. Falta de planificación en la adquisición de productos químicos. 6. Financiamiento alto. |
| | ESTRATEGIAS FO | ESTRATEGIAS FA |
| FORTALEZAS 1. Buena predisposición al cambio. 2. Variedad y Experiencia en la producción de cuero. 3. Personal Técnico calificado. 4. Infraestructura moderna e innovadora. 5. Clientes estables. 6. Contar con la maquinaria adecuada. 7. Importación de productos químicos | ✓ Innovar el producto terminado ante la moda actual. ✓ Personalizar la atención al cliente en todo momento. ✓ Mantener la calidad del producto para mantener la confiabilidad de los clientes estables. ✓ Adquirir mayor cantidad de productos químicos y materia prima en fechas de temporadas. | ✓ Fortalecer a su recurso humano para una predisposición de cambio. ✓ Motivar al personal. ✓ Realizar pronósticos trimestrales para establecer las adquisiciones. ✓ Proveer información del uso de los químicos a la comunidad. |
| | ESTRATEGIAS DO | ESTRATEGIAS DA |
| DEBILIDADES 1. Competencia desleal. 2. Retraso en la entrega de productos. 3. Falta de Capacitación 4. Personal desmotivado. 5. Mano de obra escasa 6. Materia prima de baja calidad. 7. Falta de un cronograma de mantenimiento preventivo. 8. Falta de control de calidad del producto terminado | ✓ Mejorar el ambiente y clima Laboral. ✓ Buscar alternativas de Capacitación continua. ✓ Establecer políticas en el que se reserve formulas o procesos de nuevos productos. ✓ Buscar alternativas para motivar al trabajo artesanal. ✓ Buscar proveedores que ofrezca materia prima con calificación A | ✓ No dar servicio de maquila. ✓ Capacitar y motivar al personal para su desarrollo. ✓ Buscar la confiabilidad de una entidad financiera. ✓ Evaluar al personal. ✓ Seguridad industrial e higiene. |

Cuadros No. 2 Matriz de estrategias

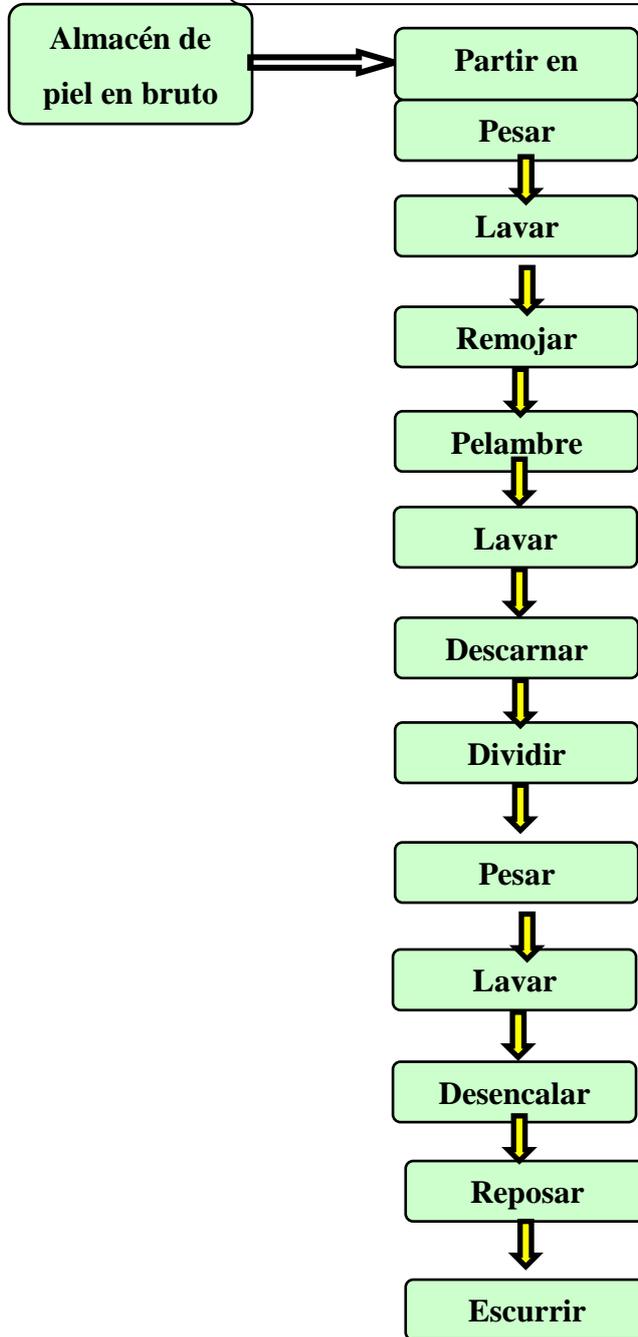
Fuente: Curtiduría Aldás
 Elaborado por: Betty Santana
 Fecha: 8-8-10

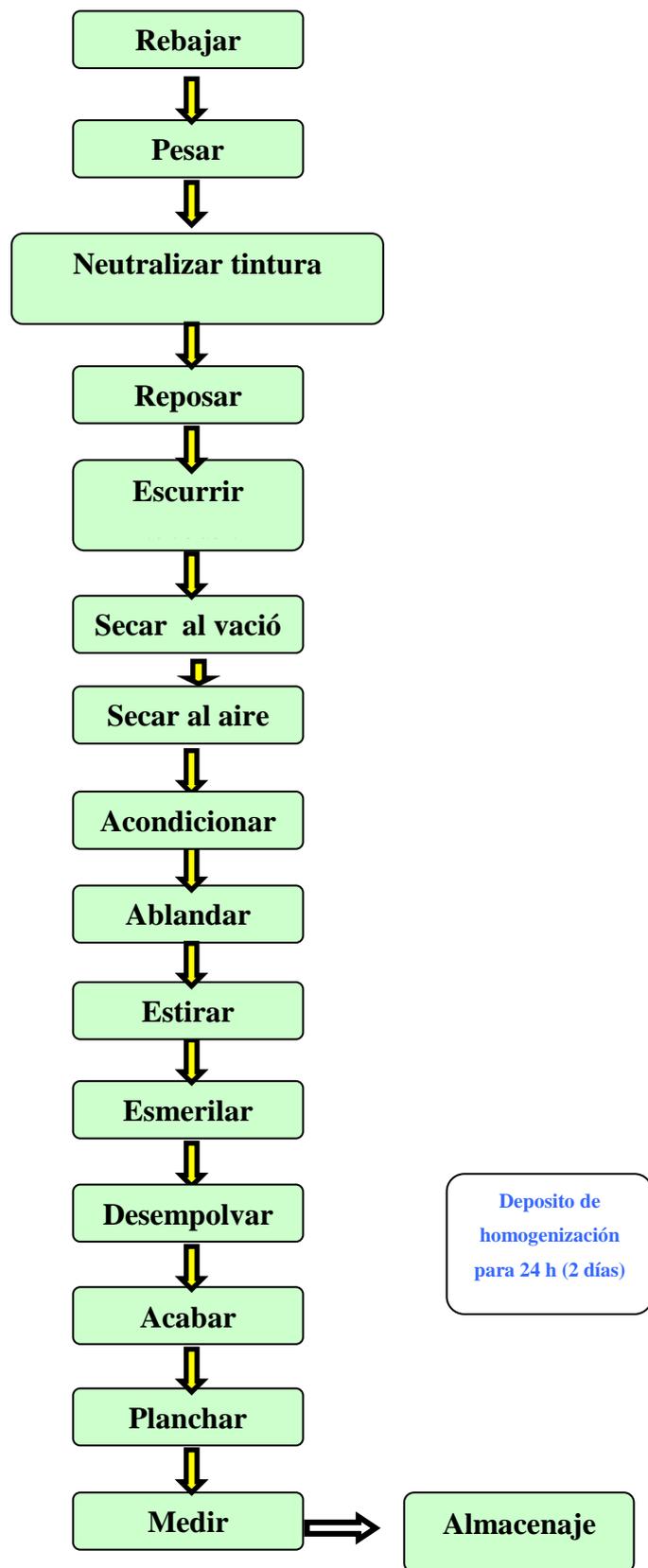
ANEXO No. 3

UBICACIÓN DE LA EMPRESA



ANEXO No 4
DIAGRAMA DE PROCESO





ANEXO No. 5

ENCUESTA



UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ENCUESTA AL PERSONAL DE CURTIDURIA ALDAS

Estimados señores, por favor colaborar contestando el siguiente cuestionario acerca de las causas que están incidiendo en el Desempeño Laboral de cada uno de ustedes.

Muchas gracias.

!ATENCIÓN! Por favor marca con una (x) solo una respuesta en cada pregunta

1. ¿Cómo considera usted que es la actitud de los trabajadores en la empresa?
- Excelente
 Muy buena
 Buena
 Mala
-
2. ¿A su criterio que debería implementar la empresa para motivarlo en su lugar de trabajo?
- Un premio Sorpresa
 Memo de felicitación
 Curso de mejoramiento personal
-
3. ¿Con que frecuencia recibe capacitación para desempeñarse correctamente en su área asignada?
- 2 veces al año
 una vez
 Nunca
-
4. ¿La empresa proporciona a sus empleados la información adecuada?
- Siempre
 A veces
 Nunca
-
5. ¿Considera que recibe un justo reconocimiento por las actividades que realiza en la empresa de parte de sus compañeros y jefes?
- Frecuentemente
 Rara Vez
 Nunca
-
6. ¿De qué manera es considerada la experiencia dentro de su puesto de trabajo?
- Muy Importante
 Importante
 Poco important
-
7. ¿A su criterio personal cómo es considerada la motivación en la empresa para la ejecución de sus actividades?
- Muy Importante
 Importante
 Poco important



UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

8. ¿Cómo considera usted su relación laboral con los demás individuos de la organización?

- Excelente
 - Muy buena
 - Buena
 - Mala
-

9. ¿Aplica sus conocimientos en beneficio de otros compañeros de trabajo en la realización de sus tareas?

- Siempre
 - Regularmente
 - Ocasionalmente
 - Nunca
-

10. ¿Cómo considera usted la aplicación de una Evaluación de Desempeño a los trabajadores para lograr los propósitos personales y empresariales?

- Muy importante
 - Importante
 - Poco importante
-

GRACIAS POR SU COLABORACION

ANEXO No. 6
GRADOS DE LIBERTAD

| GRADOS DE LIBERTAD (gl) | .05 | .01 |
|----------------------------|---------|---------|
| 1 | 3.841 | 6.635 |
| 2 | 5.991 | 9.210 |
| 3 | 7.815 | 11.345 |
| 4 | 9.488 | 13.277 |
| 5 | 11.070 | 15.086 |
| 6 | 12.592 | 16.812 |
| 7 | 14.067 | 18.475 |
| 8 | 15.507 | 20.090 |
| 9 | 16.919 | 21.666 |
| 10 | 18.307 | 23.209 |
| 11 | 19.675 | 24.725 |
| 12 | 21.026 | 26.217 |
| 13 | 22.362 | 27.688 |
| 14 | 23.685 | 29.141 |
| 15 | 24.996 | 30.578 |
| 16 | 26.296 | 32.000 |
| 17 | 27.587 | 33.409 |
| 18 | 28.869 | 34.805 |
| 19 | 30.144 | 36.191 |
| 20 | 31.410 | 37.566 |
| 21 | 32.671 | 38.932 |
| 22 | 33.924 | 40.289 |
| 23 | 35.17 | 41.638 |
| 24 | 36.415 | 42.980 |
| 25 | 37.652 | 44.314 |
| 26 | 38.885 | 45.642 |
| 27 | 40.113 | 46.963 |
| 28 | 41.337 | 48.278 |
| 29 | 42.557 | 49.588 |
| 30 | 43.773 | 50.892 |
| 35 | 49.802 | 57.342 |
| 40 | 55.758 | 63.691 |
| 45 | 61.656 | 69.957 |
| 50 | 67.505 | 76.154 |
| 60 | 79.082 | 88.379 |
| 70 | 90.531 | 100.425 |
| 80 | 101.879 | 112.329 |
| 90 | 113.145 | 124.116 |
| 100 | 124.342 | 135.807 |

Fuente: Wayne W. Daniel (1977). *Estadística con aplicaciones a las ciencias sociales y a la educación*, México: McGraw-Hill.
Fuente original: "A Table of Percentage Points of the χ^2 Distribution", *Skandinavisk Aktuarietidskrift*, 33 (1950), 168-175.