



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL Y LA  
FACTULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA Y POSTGRADOS EN CONVENIO  
CON LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

**TÍTULO: Implementar un plan estratégico en el área de  
recursos humanos para reducir la insatisfacción laboral en la  
Empresa Eléctrica Milagro C.A.**

(EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN Y  
DIRECCIÓN DE EMPRESAS)

**AUTORES: LSI. DANIEL VERA PAREDES  
ING. BYRONE ALMEIDA SALAZAR.  
ING. ENRIQUE VILLEGAS YAGUAL.**

GUAYAQUIL, 2008



REPÚBLICA DEL ECUADOR



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL Y LA  
FACTULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA Y POSTGRADOS EN CONVENIO  
CON LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

**TÍTULO: Implementar un plan estratégico en el área de  
recursos humanos para reducir la insatisfacción laboral en la  
Empresa Eléctrica Milagro C.A.**

(EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN Y  
DIRECCIÓN DE EMPRESAS)

**AUTORES:** LSI. DANIEL VERA PAREDES  
ING. BYRONE ALMEIDA SALAZAR.  
ING. ENRIQUE VILLEGAS YAGUAL.

GUAYAQUIL, 2008

REPÚBLICA DEL ECUADOR

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL Y LA  
FACTULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA Y POSTGRADOS EN CONVENIO  
CON LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

**TÍTULO: Implementar un plan estratégico en el área de  
recursos humanos para reducir la insatisfacción laboral en la  
Empresa Eléctrica Milagro C.A.**

(EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN Y  
DIRECCIÓN DE EMPRESAS)

AUTORES: LSI. DANIEL VERA PAREDES  
ING. BYRONE ALMEIDA SALAZAR.  
ING. ENRIQUE VILLEGAS YAGUAL.

TUTOR: DR MENTOR COLOMA GRANIZO

GUAYAQUIL, 2008

**TÍTULO: Implementar un plan estratégico en el área de recursos humanos para reducir la insatisfacción laboral en la Empresa Eléctrica Milagro C.A.**

## **DEDICATORIA**

A mis hijos Eliana y Enrique, a mi esposa por que han sido definitivamente mi fuente inagotable de apoyo para culminar este proyecto.

A todos mis familiares que me han apoyado directa e indirectamente en la culminación de esta tesis.

Félix Villegas Yagual

## **DEDICATORIA**

A mi esposa Yadira Bohórquez Tapia a quien amo con todo mi corazón, por su amor, comprensión y apoyo durante la elaboración de este proyecto.

A mis hijas Daniela Romina y Yadira Dayana quienes son la razón de mi vida y quienes son la fuente de inspiración en todo momento.

Daniel Vera Paredes

## DEDICATORIA

A mi esposa Susana Gavino, por su infinito amor, cariño, comprensión y apoyo.

A mis hijos Byron Gustavo André Josué y Ian Sebastián motor de mi vida a quienes los amo y cuidaré siempre.

A mis queridos padres Julio Y Lucia por su amor, quienes durante todos estos años confiaron en mí, comprendiendo mis ideales, que Dios los bendiga.

Byrone Almeida Salazar

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios porque nos permite disfrutar de la vida y por las bendiciones recibidas.

Esta Tesis es el resultado no solo de la dedicación y el trabajo de un equipo, sino también del esfuerzo y colaboración de numerosas personas e instituciones.

Dejamos constancia de nuestro profundo y sincero agradecimiento al Doctor Mentor Coloma Granizo por la labor de dirección y guía en el presente trabajo.

Además resultó invaluable la ayuda brindada por el Máster. Enrique Armendáriz quién con sus conocimientos, experiencia, dedicación y buen criterio aportó en el presente trabajo de investigación.

A la Universidad Técnica Empresarial de Guayaquil y a la Universidad Estatal de Milagro por la oportunidad que se nos brindó de participar en este programa.

A nuestras familias por su apoyo y comprensión.

## **DECLARACIÓN JURAMENTADA**

Por medio de la presente declaramos ante el Consejo de Dirección de la Facultad de Postgrado de la Universidad Técnica Empresarial de Guayaquil UTEG que el trabajo presentado es de nuestra propia autoría, no contiene material escrito por otra persona al no ser el referenciado debidamente en el texto; parte de él o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro trabajo de Tesis de una Institución Nacional o Extranjera.

Guayaquil, 22 de mayo del 2008

Ing. Byrone Almeida.

Firma de Autor

Lsi. Daniel Vera.

Firma de Autor

Ing. Félix Villegas.

Firma de Autor

## INDICE

INTRODUCCION.....	1
1 CAPITULO 1 DISEÑO DE LA INVESTIGACION.....	2
1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION.....	2
1.2 PROBLEMA DE LA INVESTIGACION.....	3
1.2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	5
1.2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.3 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS.....	5
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	5
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.4 JUSTIFICACION.....	6
1.5 MARCO REFERENCIAL.....	6
1.5.1 MARCO TEORICO.....	7
1.5.2 MARCO CONCEPTUAL.....	67
1.6 HIPOTESIS Y VARIABLES.....	69
1.6.1 HIPÓTESIS GENERAL.....	69
1.6.2 HIPÓTESIS PARTICULAR.....	69
1.6.3 VARIABLES.....	69
1.7 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	71
1.7.1 TIPO DE ESTUDIO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	73
1.7.2 SELECCION DE LA MUESTRA.....	74
1.7.3 METODO DE INVESTIGACION: METODOS TEÓRICOS Y EMPÍRICOS.....	75
1.7.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACION.....	76
1.8 RESULTADOS E IMPACTOS ESPERADOS.....	80
2 CAPITULO 2 ANALISIS, PRESENTACION DE RESULTADOS Y DIAGNOSTICO.....	81
2.1 ANTECEDENTES PARA LA SITUACIÓN ACTUAL.....	81
2.1.1 ENTORNO EMPRESARIAL.....	84
2.1.2 PRINCIPALES INDICADORES DE GESTION AL 2007.....	85
2.1.3 INDICADORES SEGÚN EL AREA COMERCIAL.....	86
2.1.4 INDICADORES SEGÚN EL DIRECCION TÉCNICA.....	86
2.1.5 RECURSOS HUMANOS.....	86
2.1.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMMCA.....	88
2.2 FILOSOFIA CORPORATIVA: MISION, VISION, VALORES, POLITICAS.....	89
2.2.1 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA, PERSPECTIVAS.....	90
2.2.1.1 EXPECTATIVAS DE GESTION POR AREAS.....	90
2.2.1.2 ANÁLISIS SITUACIONAL DE PORTER.....	92
2.3 RESULTADOS.....	94
2.3.1 ESTRUCTURA.....	95
2.3.2 SEGURIDAD.....	102
2.3.3 MOTIVACIÓN.....	106
2.3.4 DESARROLLO DE CARRERA.....	110

2.3.5	BENEFICIOS AL PERSONAL.....	114
2.3.6	COMUNICACIÓN.....	119
2.3.7	LIDERAZGO EJECUTIVO.....	123
2.3.8	GESTIÓN DE LOS SISTEMAS Y SUBSISTEMAS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	128
2.4	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.....	133
3	CAPITULO 3 PROPUESTA PARA IMPLANTAR UN PLAN ESTRATÉGICO EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	135
3.1	PROPUESTA.....	135
3.1.1	IMPLEMENTACIÓN.....	137
3.1.2	ESTRUCTURA.....	144
3.1.3	RECURSOS.....	150
3.1.4	INDICADORES.....	156
3.2	CONCLUSIONES.....	157
3.3	RECOMENDACIONES.....	158
3.4	RESULTADOS ESPERADOS.....	159
	BIBLIOGRAFIA GENERAL.....	160
	ANEXO No. 1.....	163
	ANEXO No. 2.....	167
	ANEXO No. 3.....	173
	ANEXO No. 4.....	175
	ANEXO No. 5.....	178

## RESUMEN

El factor humano es el recurso más importante dentro de una empresa ya que el buen funcionamiento de la misma depende en un gran porcentaje del ánimo o el empeño que los trabajadores enfoquen hacia sus labores. Sin embargo muchas empresas le restan importancia a este recurso preocupándose solamente de sus clientes externos, originando de esta manera insatisfacción en sus trabajadores lo cual repercute en el logro de la metas establecidas.

Es por ello que es necesario analizar y estudiar esta problemática para determinar sus principales causas y recomendar estrategias que puedan aportar a reducir el problema de insatisfacción del personal presentado en este estudio en la empresa eléctrica milagro.

La primera parte, es el planteamiento del problema y desarrollo de la parte teórica de la investigación

La segunda parte, es la realización del análisis situacional actual, presentación de resultados y diagnostico

La tercera y última parte del trabajo, son la propuesta, conclusiones y recomendaciones.

## **INTRODUCCION**

Las empresas de hoy no es la misma de ayer, el re-direccionamiento en el que ha emprendido paulatinamente el sector eléctrico, influyen notoriamente en el accionar de las empresas de distribución las cuales deben acoplarse obligatoriamente a los cambios que demanda el mercado eléctrico e incorporar esquemas organizacionales racionalizados, cuya meta sea lograr eficiencia y productividad, paradigmas estrechamente alineados a la estrategia empresarial y a la optimización de su recurso humano.

Los recursos humanos es una parte fundamental para coordinar las diferentes actividades que forman parte de los procesos para generar tanto un producto como un servicio de ahí la importancia de tenerlos comprometidos hacia los objetivos de la empresa.

En lo laboral el recurso humano se siente protegido por la participación positiva del comité de Empresa Eléctrica Milagro que mediante el contrato colectivo vigila los derechos de los trabajadores haciendo respetar lo que dice el código de trabajo, reglamento interno, leyes del sector eléctrico.

En la actualidad la insatisfacción laboral se ve más crítica en las empresas del sector público o en las que el estado ecuatoriano tenga participación, como es el caso de la Empresa Eléctrica Milagro; por lo que es necesario que estas empresas deban crear un ambiente que satisfaga las necesidades tanto de los clientes internos como de los cliente externos para el logro de sus metas.

Por lo tanto el presente trabajo está enfocado analizar el problema de insatisfacción laboral de la Empresa Eléctrica Milagro para determinar sus principales causas y recomendar posibles soluciones que se puedan aportar a reducir dicho problema.

## CAPITULO 1

### 1 DISEÑO DE LA INVESTIGACION

#### 1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

Entender el comportamiento organizacional nunca antes ha tenido tanta importancia como en la actualidad. Un repaso de los cambios que operan en las organizaciones respaldará tal afirmación. Por ejemplo, la reestructuración de las empresas y la reducción de costos son factores de productividad; la competencia global requiere que los empleados sean más flexibles y que aprendan a enfrentar los cambios rápidos y las innovaciones. En pocas palabras, el comportamiento organizacional enfrenta muchos retos y tiene muchas oportunidades hoy en día.

Quienes integran las organizaciones, se preocupan por el mejoramiento de la conducta organizacional. El directivo, el profesional, el oficinista y el operario, todos ellos trabajan con otras personas, lo cual influye en la calidad de vida que se desarrolla en los centros de trabajo. En este contexto, los gerentes que representan el sistema administrativo (quienes toman las decisiones) deben tratar de conocer las bases del comportamiento organizacional como medio para mejorar las relaciones entre las personas y la organización. Los gerentes tratan de crear un ambiente en el que la gente se sienta motivada, trabaje más productivamente y sea más eficiente.

En este marco referencial, uno de los aspectos que más importancia tiene para el trabajador es lo que respecta a la satisfacción que le produce la labor que desempeña y los aspectos que rodean a su trabajo. Las teorías humanistas sostienen que el trabajador más satisfecho es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su empleo y, por tanto, suele poner mayor dedicación a la tarea que realiza. Una elevada satisfacción de los empleados en el trabajo es algo que siempre desea la dirección de toda organización, porque tiende a relacionarse con los resultados positivos, con mayores índices de productividad, lo cual lleva al desarrollo empresarial.

## 1.2 PROBLEMA DE LA INVESTIGACION

### 1.2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

#### Problema y Causas

Las empresas encuentran un gran reto para ser productivas y con ello enfrentarse a la demanda exigente de sus clientes. Por tanto estas se ven en la necesidad de detectar posibles fallas en su estructura, liderazgo, comunicación motivación, servicio para dar soluciones que maximicen sus esfuerzos y de esta manera tener una mayor eficiencia y aceptación por parte de sus clientes.

Las empresas deben buscar como satisfacer las necesidades específicas de cada trabajador, y los directivos preocupados por ello demuestran humanidad y lealtad hacia sus trabajadores.

En la actualidad uno de los principales factores que deben aplicar los directivos es la **de motivar a sus trabajadores** ya que un trabajador motivado es un empleado con una actitud positiva en su trabajo y en sus relaciones con los clientes, razón por lo cual, la empresa debe buscar formas de cómo motivar a sus empleados.

A simple vista se nota que en el personal de la Empresa Eléctrica Milagro C.A. existe un alto grado de insatisfacción que se refleja en el clima organizacional, provocando malestar y falta de compromiso en el desarrollo de sus actividades y por ende hacia los objetivos de la Empresa.

El problema de insatisfacción laboral que se da en la empresa es por diversos factores, el principal es la mala gestión de los sistemas y subsistemas área de recursos humanos que no contribuye al bienestar de los trabajadores.

Otro factor es la **falta de liderazgo** que hay en los mandos medios y ejecutivos en las tareas encomendadas a sus subordinados los cuales no tienen directrices claras. La **mala comunicación** existente entre las diferentes áreas de la empresa donde cada área actúa como si fuera otra empresa es otro factor que agudiza aun más la insatisfacción.

A esto se suma la **capacitación** que es insuficiente y no se realiza de acuerdo a las necesidades de quienes más lo necesitan. Lo mismo sucede con la promoción la cual no se realiza mediante una **evaluación de desempeño** sino al criterio de los jefes y el comité de la empresa.

No existe **incentivos** hacia el personal por los trabajos realizados de manera eficiente sino más bien lo contrario amonestaciones por demora sin el respectivo análisis de las causas del retrasos de los mismos.

### **Pronóstico:**

Dada todas estas causas el personal se encuentra altamente insatisfechos trabajando en un ambiente de inseguridad y que me importismo en las actividades encomendadas **sin deseos de compromisos** hacia los objetivos de la empresa, empeorando aun más la imagen y productividad la Empresa Eléctrica Milagro C.A.

### **Control del pronóstico**

Por lo tanto para reducir este problema es necesario realizar, un análisis de la gestión del área de recursos humanos así como clima organizacional revisando las variables más importantes de este problema como son: beneficios al personal, motivación, comunicación, liderazgo, etc.

## **1.2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cuáles son las principales causas que originan la Insatisfacción Laboral del personal de la Empresa Eléctrica Milagro?

## **1.2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿Qué efecto tiene la falta de liderazgo ejecutivo entre los diferentes niveles jerárquicos?
- ¿Cómo influye la mala gestión de los sistemas y subsistemas del área de recursos humanos en la empresa?

## **1.3 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS**

### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Determinar estrategias en el área de recursos humanos para reducir la insatisfacción del personal

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Conocer el efecto que tiene la falta de liderazgo ejecutivo entre los diferentes niveles jerárquicos.
- Analizar cómo influye la mala gestión de los sistemas y subsistemas del área de recursos humanos en la empresa.

## **1.4 JUSTIFICACION**

Este trabajo se orientara en el clima organizacional y en el área de recursos humanos de la Empresa Eléctrica Milagro para determinar los factores que ocasionan la insatisfacción laboral responsable de la productividad del personal y por ende de la mala imagen e ineficiencia de la misma.

Los beneficios que se desean encontrar con esta propuesta es de tratar de mejorar la gestión del área de recursos humanos para reducir la insatisfacción laboral y lograr de esta manera un mejor ambiente de trabajo en todos los niveles jerárquicos de la empresa ayudando de esta manera a mejorar la imagen, eficiencia y productividad de la empresa.

Por todo ello anteriormente mencionado se contribuirá a lograr tener una mejor calidad de vida de sus clientes internos y externos teniendo de esta manera una buena aceptación de los ciudadanos del cantón Milagro y sus alrededores.

## **1.5 MARCO REFERENCIAL**

La empresa eléctrica Milagro C.A. es una de las 20 empresas eléctricas que se dedican a la distribución y comercialización de la energía; 19 de las cuales están conformadas como Sociedades Anónimas, con participación casi exclusiva de accionistas del sector público; y, una, EMELEC Inc., que es de propiedad privada y actualmente está en proceso de valoración y trámite de licitación para concesión a una nueva empresa.

La mayoría de los acciones de la empresa eléctrica es del gobierno razón por la cual sus funcionarios principalmente el directorio y el presidente ejecutivo son nombrados por el fondo de solidaridad, además como toda empresa del sector público tiene sindicato que mediante contrato colectivos vela por los derechos de los trabajadores .haciendo respetar lo que dice el código de trabajo y el contrato colectivo.

La empresa para el desarrollo de sus actividades cuenta una plantilla de 208 trabajadores entre ejecutivos y personal de mando. Su estructura organizacional es vertical conformada por accionistas, un presidente y directores de áreas.

## 1.5.1 MARCO TEORICO

### La Organización

En la actualidad se vive un ambiente industrializado en las organizaciones donde los recursos humanos van muy orientados al rendimiento. Por lo tanto, las organizaciones son un medio necesario de orden y cooperación constante de los recursos humanos que necesitan ser organizados para lograr sus objetivos en común. Sin embargo hay que tomar en cuenta que la organización es un elemento importante de dinámica social. "Las organizaciones son unidades sociales creadas deliberadamente a fin de alcanzar objetivos específicos, para ello cuentan con tres tipos de recursos: materiales, técnicos y humanos".<sup>1</sup>

"La organización se puede definir como el conjunto de personas, empleos, sistemas, funciones, oficinas, instalaciones y dependencias que constituyen un cuerpo o institución social que se rige por usos, normas, políticas y costumbres propios y tiene un objetivo específico."<sup>2</sup>

De acuerdo con Evans y Lindsay (2001), el sistema es definido como " el conjunto de funciones o actividades dentro de una organización, que funcionan juntas para buscar el objetivo de la organización ".<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Arias, F. Administración de Recursos Humanos. México, 1990. Editorial Trillas , p. 39.

<sup>2</sup> Bravo, J. Manual de Administración para la Pequeña y Mediana Empresa en México. México, 1985. Editorial Osar , p. 49

<sup>3</sup> Evans y Lindsay, Administración y Control de la Calidad. Cuarta Edición, México, 2001 Internacional Thompson Editores, S.A. de C.V. p 3

La organización es un sistema y todas las personas que trabajan dentro de un sistema pueden contribuir a su mejora, lo que acrecentará su gusto de trabajar. Muchos factores dentro del sistema afectan el rendimiento individual de un empleado, por ejemplo:

- La capacitación recibida
- La información y los recursos proporcionados
- El liderazgo de supervisores y gerentes
- Las interrupciones en el trabajo
- Las políticas y prácticas administrativas.

Pocas evaluaciones de desempeño reconocen estos factores y a menudo culpan a individuos con poca capacidad de controlar su entorno. Oponer trabajadores o departamento entre sí, en busca de recursos es autodestructivo para las organizaciones. Los individuos o departamentos se desempeñarán a fin de maximizar sus propias ganancias esperadas y no la ganancia de toda la empresa; por lo tanto, la optimización del sistema requiere de cooperación interna.

### **El Comportamiento Organizacional. Algunas generalidades pertinentes.**

El comportamiento organizacional es “un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización”<sup>4</sup> Esta definición es un tanto técnica a criterio de los autores, de manera que sería pertinente desglosarla y es en fin de cuentas lo que se hará en este momento:

El comportamiento organizacional (C O) es un campo de estudio. Esto significa que es un área concreta de la experiencia con un cuerpo común de conocimientos. ¿Qué estudia? Estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructuras. Además, el CO aplica

---

<sup>4</sup> Stephen P. Robbins. “Comportamiento Organizacional, teoría y práctica”. p 7 - 9.

los conocimientos obtenidos acerca de los individuos, los grupos y el efecto de las estructuras sobre el comportamiento, a fin de que las organizaciones puedan trabajar con mayor eficacia.

Para resumir esta definición, cabe apuntar que el CO se ocupa del estudio de lo “que la gente hace en una organización y la forma en que ese comportamiento afecta el desempeño de la misma” (Stephen P. Robbins. “Comportamiento Organizacional, teoría y práctica”. Página 9). Y, puesto que el CO se ocupa específicamente de situaciones relacionadas con el empleo, no debe causar sorpresa encontrar que enfatiza el comportamiento en relación con los puestos, el trabajo, el ausentismo, la rotación de personal, la productividad, el desempeño humano y la administración.

Durante un tiempo considerable desde las ciencias empresariales y las del comportamiento humano, específicamente la Psicología se ha venido estudiando el comportamiento no en un principio de las organizaciones (pues estas no tuvieron la preeminencia) sino de los individuos en la sociedad, pero ¿Por qué el comportamiento es tan importante como para captar la atención de tantos estudiosos y aún de la sociedad en general? ¿Qué es lo que tiene de particular? Los autores consideran que al parecer el comportamiento (no precisamente el organizacional) es tan importante, porque conociéndolo se hace posible que se prediga con un cierto grado de exactitud lo que ocurrirá en el futuro en materia de actitudes, valores y tendencias con respecto al individuo o grupo que se analiza, y esto permite adoptar medidas preventivas o aprovechar posibles oportunidades.

Siempre, desde la antigüedad el ser humano soñó con adivinar el futuro y aún el presente. Para nada era extraño encontrar agoreros y encantadores, y aún hoy existen los que “consultan los muertos” y las que “tiran las cartas”, porque siempre en la parte consciente del individuo ya aún en su subconsciente existe el deseo de saber aquello que quizás nadie sabe o solo alguien sabe por la sencilla razón de que tener en la mano el conocimiento de lo que aproximadamente ocurrirá en un individuo, sociedad, u organización

indiscutiblemente esto implica poder en todo el sentido de la palabra e implica de hecho ventaja, y doblemente ventaja si se tiene en cuenta que en ocasiones se puede saber cuál será el comportamiento específico de un individuo, grupo u organización antes de que el mismo esté completamente consciente de cuál será el próximo paso que ellos mismos darán.

Como ya se dijo, muchos estudian el comportamiento desde diversos ángulos, sin embargo esos son solo los que a criterio los autores pudieran llamar los estudiosos formales del comportamiento, pues existe otro conjunto al que el mismo autor llama los estudiosos informales, que está constituido por los mismos individuos que viven en sociedad o los pertenecientes a una organización determinada cuyo objetivo no es el estudio de las actitudes y tendencias del resto pero que la misma interacción y proceso de intercambio que se establece entre ellos implica necesariamente un estudio en ocasiones hasta inconsciente de los que comparten con ellos la existencia. Ya sea con un nombre u otro cada individuo es un estudioso del comportamiento.

Desde los primeros años, se han observado las acciones de otras personas y se ha intentado interpretar lo que se ve. Se haya o no pensado explícitamente en esto, se ha estado "leyendo" a la gente casi toda su vida. El ser humano observa lo que otros hacen y trata de explicarse por qué se han comprometido con ese comportamiento. Además, ha intentado predecir lo que podrían hacer en diferentes circunstancias.

Debido a lo antes dicho el individuo ya ha tenido la oportunidad de llegar a algunas generalizaciones que encuentra útiles para explicar y predecir lo que hace y hará la gente. Pero, ¿cómo llegó a estas generalizaciones? Lo hizo mediante las acciones de observar, intuir, preguntar, escuchar y leer; es decir, su conocimiento viene directamente de su experiencia personal con el ambiente, o por vía indirecta, por conducto de la experiencia de otros.

Como se puede entender, para nada se llegó a las generalizaciones a través de una encantadora o una médium, sino a través de la percepción y el análisis

crítico y dialéctico de la realidad objetiva, vía que constituye la más certera para llegar a conclusiones más exactas del comportamiento a criterio de los autores, a pesar de que siempre como en todas las ciencias, existe un margen de error.

¿Hasta qué punto son correctas las generalizaciones que se hacen? Algunas pueden representar evaluaciones muy complejas del comportamiento y pueden ser muy eficaces para explicar y predecir el comportamiento de otros. Sin embargo, la mayoría de los individuos tienen un número de creencias que frecuentemente no logran explicar por qué la gente hace lo que hace.

Para ilustrar este aspecto, considérense las siguientes afirmaciones sobre el comportamiento relacionado con el trabajo:

Los trabajadores felices son trabajadores productivos.

Todos los individuos son más productivos cuando su jefe es amistoso, confiable y accesible.

Las entrevistas son mecanismos de selección eficaces para separar a los solicitantes que pueden ser empleados de alto desempeño, de aquellos que pueden tener un bajo desempeño.

Todos deseamos un trabajo desafiante.

Se tiene que atemorizar un poco a la gente para obligarla a hacer su trabajo.

Todo mundo está motivado por el dinero.

La mayoría de la gente está mucho más preocupada por su salario que por el de los demás.

Los grupos de trabajo más eficaces están desprovistos de conflictos.

¿Cuántas de estas afirmaciones pudieran clasificarse como verdaderas? En su mayor parte son falsas según el criterio de los estudiosos del tema. Pero en este momento, no es realmente importante si las afirmaciones son falsas o verdaderas. Lo que es importante es estar consciente de que muchos de los puntos de vista que se sostienen en relación con el comportamiento humano están basados en la intuición más que en los hechos. Como resultado, un enfoque sistemático para el estudio del comportamiento puede mejorar sus características explicativas y predictivas de tal manera que se logre un estudio

verdaderamente confiable de la realidad objetiva como se esbozaba someramente con anterioridad.

¿Se quieren hacer generalizaciones de comportamiento? Según lo visto hasta aquí debiera decirse: obsérvense los hechos y no se siga el derrotero de la intuición, y esto sería digno de aplausos y aprobación, a pesar de que quien escribe tiene el criterio muy particular que después de que se han observado los hechos, la intuición es aquel aroma encantador que imprime aliento para dar tranquilidad a la conciencia en cuanto a que se está siguiendo el camino correcto, para imprimir preocupación acerca de algo que pudiera no andar bien, en fin que un poquito de intuición pudiera implicar un poquito más de seguridad, paz interior y creatividad.

Ahora, cada día el mundo es más tecnócrata (a criterio de los autores) y el estudio del comportamiento no se queda fuera, más si se tiene en cuenta lo que se acaba de decir con respecto a considerar los hechos y no la intuición. Las técnicas y las tecnologías están hoy en día al alcance de todos. El modo como se utilizan y quienes la utilizan lo que marca la diferencia entre los competidores. Pero existe una relación creciente entre tecnologías, personas y ventajas competitivas.

Las personas acaban siendo la clave competitiva o la fuerza que termina explicando el éxito o el fracaso de las empresas, y por ello, la importancia dada al capital humano, expresión que indica cómo potenciar y desarrollar el talento de las personas, sus actitudes, aptitudes y sus habilidades y capacidades. Es por ello que el aspecto humano termina siendo el factor en que se debe y suele basarse la eficiencia organizativa.

Tanto el contenido de recursos humanos como las actitudes personales, tienen un carácter dinámico; es decir, pueden ser modificados en el tiempo por agentes internos y externos a las personas por medio del aprendizaje. Este puede ser orientado en sentido favorable hacia la utilidad de la empresa, y hacia el perfeccionamiento de la propia persona como ser humano. Cuando

sea favorable hacia el perfeccionamiento personal y hacia la utilidad de la empresa, simultáneamente, se dice que se está realizando un desarrollo de los recursos humanos.

Los procesos para el desarrollo de las personas son básicamente tres:

- Información: es el primer paso en el proceso. Pretende que los que aprenden conozcan la existencia de lo que se trasmite. La comunicación supone la puesta en común de algo entre dos partes: d que son emisor y receptor.
- Formación: es un instrumento que intenta conformar la motivación, incorporar criterios de acción y modificar la memoria de modo que influya en la decisión.
- Entrenamiento: persigue la modificación de la motivación. Mediante la información se crean conocimientos y capacidades, y por el entrenamiento se desarrollan las habilidades. (Vendrell Peña, Pablo; El oro gris de las organizaciones, Editorial, Fundación Dintel, España, 2001)

Sin lugar a dudas, las organizaciones que hoy quieran desarrollar efectivamente sus recursos humanos para lograr ventajas competitivas, avances tecnológicos y resultados indiscutiblemente superiores deben orientar y dedicar un espacio fundamental al comportamiento organizacional, sin pasar por alto el uso de técnicas e instrumentos que posibiliten constatar en la práctica las fortalezas y debilidades de las mismas en aras de adoptar políticas y tomar decisiones acertadas.

Se considera que el Comportamiento Organizacional y su importancia está más que evidente en este epígrafe, queda entonces decir que existe un acuerdo cada vez mayor sobre los componentes o tópicos que constituyen el área que es el tema del CO. Aun cuando todavía hay un debate considerable acerca de la importancia relativa de cada uno, parece que hay un acuerdo general en que el CO incluye los tópicos centrales de "motivación, comportamiento y poder del

líder, comunicación interpersonal, estructura y proceso del grupo, aprendizaje, desarrollo y percepción de actitudes, procesos de cambio, conflictos, diseño de trabajos y tensión en el trabajo”<sup>5</sup>

## **Proceso administrativo**

El proceso administrativo está integrado por los siguientes elementos: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control. “Todo proceso administrativo, por referirse a la actuación de la vida social, es de suyo único, forma un continuo inseparable en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tiene que estar indisolublemente unidos con los demás, y que, además, se dan de suyos simultáneamente”.<sup>6</sup>

## **Planeación**

La planeación es la primera función administrativa porque sirve de base a las demás funciones. “Esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y qué debe hacerse para alcanzarlos; por tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro. La planeación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. La planeación determina dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cómo, cuándo y en qué orden”.<sup>7</sup>

## **Organización**

Según Chiavenato (1999), “la organización es una entidad social porque está constituida por personas, y se halla orientada hacia objetivos porque está diseñada para alcanzar resultados.

---

<sup>5</sup> Vendrell Peña, Pablo; El oro gris de las organizaciones, Editorial, Fundación Dintel, España, 2001, p 5.

<sup>6</sup> Reyes A, “Administraron de Empresas teoría y práctica”. 1987 Primera parte Editorial Limusa p. 57.

<sup>7</sup>Chiavenato, I. Introducción a la Teoría General de la Administración. Segunda Edición, 1999.Santa Fe, Bogotá, Colombia. Editora Campus, LTDA.p.25

Está estructurada deliberadamente porque divide el trabajo, y su ejecución se asigna a los miembros de la organización. En este sentido, la palabra organización significa cualquier empresa humana conformada intencionalmente para conseguir determinadas metas y objetivos”.<sup>8</sup> .

### **Integración**

“Los hombres que han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo social, deben buscarse siempre bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente. En otros términos: debe procurarse en adaptar a los hombres a las funciones, y no las funciones a los hombres”<sup>9</sup>.

### **Dirección**

Esta etapa del proceso administrativo, llamada también ejecución, comando o liderazgo, es una función de tal trascendencia, que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa.

Según Reyes (1982), la Dirección es: “Aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones”.<sup>10</sup>

### **Control**

“ El control es un proceso que consiste en vigila el proceso basándose en los objetivos y normas obtenidos de la planeación. El control cierra el ciclo de los procesos gerenciales pues relaciona el progreso o avance real con el que se previó al momento de la planeación.

---

<sup>8</sup> Chiavenato, 1999 Introducción a la Teoría General de la Administración. Segunda Edición, Santa Fe, Bogotá, Colombia. Editora Campus, LTDA. p 344.

<sup>9</sup> Reyes, 1982, “Administraron de Empresas teoría y práctica”. Segunda parte Editorial Limusa p.257.

<sup>10</sup> Reyes, 1982, “Administraron de Empresas teoría y práctica”. Segunda parte Editorial Limusa p.303.

La realización de informes, comparaciones o evaluación del avance constituyen el fundamento para intervenir, hacer ajustes, re planear y aplicar otras medidas Correctivas <sup>11</sup>.

### **Desarrollo organizacional**

“La fuerza trabajadora del futuro se formará con empleados que son agentes independientes. Estos empleados estarán acostumbrados al cambio. El cambio no puede detenerse, por eso es que los empleados tienen que tomar medidas para adaptarse por medio del desarrollo de habilidades que les brindarán un trabajo. Los empleados tendrán que prepararse para enfrentar los retos: alcanzar una visión de trabajo, desafiar a otras personas, desafiar sistemas y desafiarse a sí mismos. Los empleados deberán estar dispuestos a cambiar, proporcionar una visión compartida, la cual es inspiración al estar dispuestos a facilitar que otros actúen, ganar el respeto de los trabajadores jóvenes y de sus lugares de empleo y proyectar un compromiso y una actitud de entusiasmo que causará que las empresas los retengan “. <sup>12</sup>.

Mayor eficiencia en el trabajo, ahorro de tiempo, mayor satisfacción y motivación del personal, mejor integración del personal, mejor ambiente de trabajo, reducción de problemas humanos, mayor grado de desarrollo personal, Tanto del jefe como de sus colaboradores, mayor compromiso por la calidad y productividad. (Zúñiga, 2002).

De acuerdo con Harris y De Simone citado por Mosca (1997), el desarrollo organizacional es un proceso usado para enlazar la eficiencia de una organización y el bienestar de sus miembros a través de intervenciones planeadas. Debe haber un conjunto de actividades estructuradas en las cuales la organización, las unidades y los individuos se comprometen en una secuencia de tareas para alcanzar la mejora de la organización.

---

<sup>11</sup>.Hampton, 1997, Administración, McGraw Hill. Inter América nacional México, S.A. de C.V, p.24.

<sup>12</sup> Mosca, 1999. Reestructuración de los trabajos para el año 2000.Public personel mananaget volumen 26. Numero 1.p 24-29.

Durante el desarrollo del proceso, los cambios serán reflejados dentro de la organización. Como la reasignación de responsabilidades llega a ser parte del trabajo de los trabajadores. Los trabajadores deben ser enterados de estos cambios, como son retenidos para permanecer en el empleo y llegar a ser más eficientes.

### **Cultura organizacional**

Hasta antes de los años 80 eran pocos los autores que se ocupaban de la cultura organizacional. Las referencias al respecto son imprecisas y escasas, aunque es importante señalar que el interés por estudiar este concepto se remonta al siglo XIX y que el mérito le corresponde a la antropología.

La primera definición sobre la cultura la dio en 1871 el antropólogo inglés Sir Edward B. Taylor como *"todo ese complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otras capacidades adquiridas por el hombre en cuanto a miembros de una sociedad"*.

El interés por la cultura organizacional aumentó considerablemente a partir de la década de los 80 del siglo XX. El argumento más aceptado se relaciona al declive de productividad de los Estados Unidos y al aumento de la competitividad de los japoneses, primeramente por la invasión de sus productos y después la de sus mismas fábricas.

Se pudo constatar poco a poco que la mayor competitividad de las empresas japonesas no provenía tanto de mejoras tecnológicas organizativas, como de **situaciones culturales y organizativas** que hacían posible o determinaban algunas conductas específicas y que marcaban la diferencia entre la gestión empresarial de estos países.

Esta situación se tornó preocupante e hizo que se fuera tomando conciencia, pues de alguna manera se intuía que se encontraban frente a algo importante, que aunque no se conocía su verdadero alcance, sí hacía falta una definición

del concepto, que permitiera acercarse a él para clarificarlo. Un primer acercamiento se logró en los primeros años de la década de los 80 con la aparición de libros como "Teoría Z", de William Ouchi; "El Secreto de la técnica empresarial japonesa", de Richard T. Pascale y Anthony, G.Athos; "En busca de la excelencia", de Thomas J. Peters y Robert H. Waterman y "Culturas corporativas", de Terrence E. Deal y Alan A. Kennedy.

Todos estos libros tuvieron una gran acogida por parte de los interesados en el tema, haciendo común el lenguaje empresarial.

Aparecieron asiduamente palabras como **"valores"**, **"creencias"**, **"principios"**, **"asunciones básicas"**, **"objetivos de orden superior"**, **"comportamientos"**, **"conductas"** y otras que se ligaron al término de **"cultura organizacional"** o **"cultura corporativa"** como también se le conoce.

En muy corto plazo, este tema adquirió sumo interés para muchos investigadores de las organizaciones, pues se percataron de que había estado allí desde siempre, en la propia organización, y que además a partir de ello podría desenredarse y adquirir sentido todos los fenómenos que ocurrían en las mismas. Es a partir de entonces que se han generado un sin número de definiciones acerca de este concepto.

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

Colegas que brinden apoyo – satisfacción con la supervisión. El trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción. Si bien la relación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más

satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados. Cabe resaltar sin embargo que los individuos difieren algo entre sí en sus preferencias respecto a la consideración del líder.

Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerantes sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes.

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

También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presiones para mantener estándares altos de ejecución y/o desempeño. De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

Se dedicará un espacio en lo sucesivo a la motivación, que es en fin de cuentas el tópico que ocupa a esta investigación.

## **La motivación**

La motivación son todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objeto <sup>13</sup>

La motivación por el trabajo, citado por Álvarez (2001), "Es la manifestación activa de las necesidades del trabajador, la satisfacción por tanto se refiere al bienestar que se experimenta cuando son satisfecha la necesidad y la

---

<sup>13</sup> Arias, 1990. Administración de Recursos Humanos. México, Editorial Trillas .p. 65

manifestación al impulso y esfuerzo al hacerlo: no necesariamente tiene que existir una relación positiva entre motivación y satisfacción, un individuo muy motivado puede estar insatisfecho y viceversa; pero le queda claro a nuestro autor que en todos los niveles de satisfacción puede y de hecho conduce a la acción y por tanto afecta el comportamiento y resultado .<sup>14</sup>

### **Principios de la estimulación al trabajo**

Arias, (1990) dice que parte de la motivación puede ser adquiridas por diversos factores que influyen sobre nosotros en el procesos de aprendizaje, adquiriendo además, valores y normas, juntos con nuevos tipos de conductas.

Tomando en cuenta que todas las personas son distintas y además influyen sobre ellas diferentes factores motivacionales en diversos grados, se puede pensar utilizar objetivos o motivacionales generales, tomando como base la "naturaleza humana".

El proceso de motivación es muy importante, ya que entenderlo y aplicarlo correctamente, repercutirá muy seguramente en el fomento de empleados más productivos.

Clasificación de las necesidades: Chiavenato (2000),<sup>15</sup> explica la Jerarquía de las Necesidades de Maslow, quien clasificó las necesidades en:

- ✓ Necesidades fisiológicas: constituyen el nivel mas bajo de las necesidades humanas como alimentación, sueño y reposo, abrigo;
- ✓ Necesidades de seguridad: es la necesidad que lleva a las personas a protegerse de cualquier peligro;

---

<sup>14</sup> Álvarez2001, <http://www.uch.edu.ar/rrhh/RecursosHumanos/ClimaLaboral/ClimaLaboral.doc>.  
Extraído el 13 de mayo de 2007.

<sup>15</sup> Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. (5ta. ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill p.48

- ✓ Necesidades sociales: son las necesidades de asociación, participación, aceptación, amistad, afecto y amor;
  - ✓ Necesidades de autoestima, son las relacionadas con la manera en que una persona se evalúa y acepta; y
  - ✓ Necesidades de autorrealización: son las necesidades que llevan a las personas a desarrollar su propio potencial y a realizarse como seres humanos autónomos, independientes, autos controlados y competentes.
- Prioridad de las necesidades:<sup>16</sup> Contreras (2004), cita a Maslow, quien dice que las necesidades humanas están arregladas de acuerdo a su prioridad y conforme unas necesidades se van satisfaciendo, las siguientes tienden a hacerse predominantes.
  - Tipo de incentivos: los alicientes que pueden motivar a una persona, pueden ser el dinero, la seguridad, la afiliación, la estima y la autorrealización. Estos factores pueden ser determinantes dentro de la organización, para aumentar la productividad y mejorar el clima.



**Fuente:** Gómez Ceballos, Dra. Glicería, MOTIVACIÓN, ESTILO, LIDERAZGO. Material docente. GEDELTUR UPR. Página 7.

<sup>16</sup> Contreras (2004), Síntesis sobre motivación y satisfacción en el trabajo. Universidad Rafael Landívar. Guatemala. Curso: Técnicas motivacionales en la empresa.

Otra de las teorías sobre motivación, es la de las expectativas motivacionales de Víctor Vroom, citado por Contreras (2004), quien propuso que la motivación ocurre en las personas cuando reconocen un incentivo o recompensa que los pueden satisfacer una necesidad; pero la frustración se presenta cuando hay una barrera entre la persona y ese incentivo, el cual en esta teoría, recibe el nombre de barrera frustrante. La teoría de Vroom, afirma que si la persona ve que su esfuerzo le llevará a realizar la tarea y se da cuenta que al cumplir con la tarea, logrará un resultado importante, entonces ocurrirá la motivación. Pero no habiendo dos personas que tengan las mismas necesidades, se puede dar el caso que la misma recompensa, no sea percibida igualmente importante, motivadora y que satisfaga sus necesidades de la misma manera, por lo que para una de las dos personas, no representará una satisfacción de necesidades.

### **Teoría x**

Otro factor importante de motivación es el estilo de dirección. La teoría X refleja un estilo de administración estricto, rígido y autocrático que considera a las personas como meros recursos o medios de producción, y se limita a hacer que éstas trabajen dentro de ciertos esquemas y estándares previamente planeados y organizados, teniendo en cuenta sólo los objetivos de la organización.

La administración, según la teoría X, se caracteriza por los siguientes aspectos:

- La administración es responsable de la organización de los recursos de la empresa (dinero, materiales, equipos y personas), teniendo como meta exclusiva la consecución de sus objetivos económicos.
- La administración es el proceso de dirigir los esfuerzos de las personas, incentivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento para atender las necesidades de la empresa. Sin esta inversión activa de la dirección, las personas serían totalmente pasivas frente a las necesidades de la empresa, o aún más, se resistirían a ellas. Por tanto,

las personas deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas, coaccionadas y controladas: sus actividades deben ser estandarizadas y dirigidas en función de los objetivos y necesidades de la empresa.

- Como las personas son, en primer lugar, motivadas por incentivos económicos (salarios), la empresa debe utilizar la remuneración como recompensa (para el buen trabajador) o castigo (para el empleado que no se dedique de lleno a la realización de su tarea).

## **Teoría y**

La administración según la Teoría Y: *Posición Optimista*. Es la concepción moderna de la administración, de acuerdo con la teoría del comportamiento. La teoría Y se basa en ideas y premisas actuales, sin preconceptos con respecto a la naturaleza humana:

- El hombre promedio no muestra desagrado innato hacia el trabajo: dependiendo de condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción y de recompensa (cuando se desempeña voluntariamente) o una fuente de castigo (cuando es evitado, siempre que sea posible, por las personas). El esfuerzo físico o mental que requiere un trabajo es tan natural como jugar o descansar.
- Las personas tienen motivación, potencial de desarrollo, estándares de comportamiento adecuados y capacidad para asumir responsabilidades, el hombre debe poner el auto dirección y el auto control al servicio de los objetivos que son confiados por la empresa. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de obtener la dedicación y el esfuerzo necesarios para alcanzar los objetivos empresariales.
- El hombre promedio aprende, bajo ciertas condiciones, no solo a aceptar responsabilidad, sino también a buscarla. La evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y la preocupación exagerada por la seguridad personal son, generalmente, consecuencias de la experiencia insatisfactoria de cada uno, y no una característica humana inherente a

todas las personas. Ese comportamiento no es causa de cierta experiencia negativa en alguna empresa, sino, su efecto.

- La capacidad de un alto grado de imaginación y creatividad en la solución de problemas empresariales está amplia y no escasamente distribuidas entre las personas. En ciertas condiciones de la vida moderna, las potencialidades intelectuales del hombre solo se utilizan de manera parcial.

## **Comunicación**

La comunicación es uno de los elementos y ámbitos importantes para la organización, ya que ayuda a mantenerla unida, pues proporciona medios para transmitir información necesaria para la realización de actividades y la obtención de las metas y objetivos de la organización<sup>17</sup>

La comunicación se puede definir como un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última de una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta. En otras palabras, la comunicación es una manera establecer contactos con las demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado, para así cerrar el círculo<sup>18</sup>

Una comunicación efectiva es básica para la transformación organizacional y se considera crítica para lograr la motivación de los empleados y su satisfacción en el trabajo.

Todo administrador necesita información oportuna y útil para tomar decisiones acertadas; cuando los datos son incompletos, deficientes o inadecuados, afectan la motivación, la actitud, la satisfacción, el rendimiento de los empleados y todas las áreas de la organización, dado el alcance de la influencia gerencial.

---

<sup>17</sup> Martínez y Nosnik, Clima organizacional. México. 1999 editorial Trillas.p. 11

<sup>18</sup> Martínez y Nosnik, 1999, Clima organizacional. México. editorial Trillas p. 12

## **Elementos de la comunicación**

- El emisor
- El en codificación
- El medio o canal
- El receptor
- La decodificación
- La retroalimentación

## **La redes de la comunicación**

Estas redes son línea formales de comunicaron, en tanto otras son línea informales.

## **La comunicación formal**

Es aquella donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización. Por regla general estos mensajes fluyen de maneras descendentes, ascendentes u horizontales.

## **La comunicación descendente**

Se la utiliza para enviar mensajes de los superiores a los subordinados. Unos de los propósitos más comunes de estos comunicados es enviar las instrucciones suficientes y específicas de trabajos. "quién debe hacer qué, cuándo, cómo, dónde y porqué".

## **La comunicación ascendente**

Es la que del subordinado hacia los superiores. El principal beneficio de este tipo de comunicación es el canal por el cual la administración conoce la opinión de los subordinados, lo cual permite conocer el clima organizacional en esos ámbitos.

## La comunicación horizontal

Se desarrolla con personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de los mensajes horizontales tiene como objetivo la integración y la coordinación del personal a un mismo nivel.

Cuando la comunicación dentro de la organización no sigue los caminos establecidos por la estructura, se dice que *Comunicación Informal*, y comprende toda información no oficial que fluye entre los grupos que conforman la organización, La comunicación informal incluye el rumor

“ La polarización, disonancia cognoscitiva, razonamiento defensivo y el guardar las apariencias; todo esto puede darse en el proceso de comunicación. Además, están los ruidos o interferencias que afectan la transmisión y comprensión del mensaje. Estos problemas y barreras pueden resultar en lo que hemos denominado como deformaciones comunicativas entre administradores y empleados ”<sup>19</sup> Estas deformaciones son un verdadero problema en y para las organizaciones; esto se traduce en directrices erróneas, transmisiones de informaciones incorrectas y otras dificultades y problemas que se pueden transformar en pérdidas, en diferentes formas, para la empresa.

Un aspecto a tomar en cuenta son los símbolos de la comunicación, dentro de los cuales apuntaremos los dos de uso más frecuente en la empresa, las palabras y la acción. El primer símbolo es usado tanto de manera escrita como oral y en este segundo modo existen tres tipos de comportamientos o estilos de comunicación. El asertivo (persona expresiva y de mejoramiento personal, que propugna por el respeto y la dignidad), el agresivo (persona expresiva y de mejoramiento personal, pero que siempre trata de sacar ventaja de otros a como dé lugar), y por último está el estilo no asertivo, el cual se caracteriza por la timidez y negación de la propia persona (Kinicki & Kreitner, 2003). Dado que

---

<sup>19</sup> Kreitner / Kinicki Comportamiento de las organizaciones, 2003, Mc -GrawHill, Madrid impreso en España Fernández Ciudad S.L. p. 65

los administradores buscan siempre mejorar su competencia en el uso de la comunicación, es recomendable para ello el estilo asertivo; con éste, el administrador lograría ser un mejor comunicador y así, un ejecutivo o dirigente más funcional y de mejores y mayores resultados.

La comunicación efectiva produce actitudes más positivas, lo que se manifiesta en el nivel de motivación que exhibe el empleado en el desempeño de sus funciones, en la calidad del servicio o producto terminado, en su interacción con los superiores, con los miembros de su equipo, clientes externos y demás grupos involucrados en esta actividad productiva que como resultado final afecta positivamente a la sociedad en términos de los beneficios que ésta recibe. En el desarrollo del proceso comunicativo la tecnología es abrazada por las organizaciones porque, con su uso para la obtención de información, se logra mejorar la satisfacción de los empleados (o socios) y de los grupos señalados.

### **Clima laboral o clima organizacional**

Otra variable importante es el clima organizacional de una empresa. Según citado por Suárez (s.f.), el clima laboral se define como un conjunto de propiedades del ambiente organizacional, percibidas directa o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Según Chiavenato (2000) “del concepto motivación – en el nivel individual – surge el concepto. Los seres humanos, están obligados continuamente a adaptarse a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no solo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, de estima y de autorrealización”<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Chiavenato (2000) Administración de Recursos Humanos. (5ta. ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill. p. 66

La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores, causa problemas de adaptación, puesto que la satisfacción de ellas depende de otras personas, particularmente de aquellas que tienen autoridad, y por tanto, resulta importante para la administración, comprender la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas.

La adaptación, como la inteligencia o las aptitudes, varía de una persona a otra; y varía dentro de un individuo, de un momento a otro. Una buena adaptación denota "salud mental", que es describir las características de las personas mentalmente sanas. Estas características básicas son:

- sentirse bien consigo mismo;
- sentirse bien con respecto a los demás; y
- ser capaz de enfrentar por si mismo las exigencias de la vida.

Todo esto explica el nombre de clima organizacional, dado al ambiente existente entre los miembros de la organización, el cual está íntimamente ligado a la motivación de los empleados. "Cuando los colaboradores de una organización tienen una gran motivación, se eleva el clima motivacional y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc., hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, entre otros, característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa, como lo son los casos de huelgas, sindicatos, etc."<sup>21</sup>.

El mismo autor menciona que el clima, se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional, tal y como lo perciben los miembros de una empresa.

---

<sup>21</sup>(Chiavenato ,2000) Administración de Recursos Humanos. (5ta. ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill p. 68

El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización, y a su vez, el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ésta.

Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen, mientras que las personas que no logran adaptarse, no tienen una productividad alta, ya que no están conformes ni a gusto, y tienen a formar parte del proceso de desvinculación organizacional.

Un clima organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el ambiente forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención.

Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones para el personal, sólo obtendrá logros a corto plazo.

Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano:

- El estilo de liderazgo,
- La relación con el resto del personal,
- La rigidez / flexibilidad,
- Las opiniones de otros,
- Su grupo de trabajo, entre otras

### **Promociones y ascensos.**

Promociones desde adentro implica que los trabajadores pasaban a puesto de supervisión de primea línea y después ascendían a través de estructura organizacional. Por ello se representaba a la empresa como recibiendo un flujo de empleados no gerenciales de los cuales emergían los futuros gerentes.

En tanto que se considere este asunto en términos generales existirá poca duda de que los empleados estén a favor abrumadoramente de la política de promoción desde adentro. La prohibición de personal del exterior establece límites a la competencia por los puestos y de da a los empleados un monopolio establecido sobre los puestos gerenciales vacantes. Sin embargo los empleados llegan a dudar de la sabiduría de esta política cuando se enfrentan a un caso específico de seleccionar a uno de los suyos para un ascenso. Este sentimiento se encuentra presente en todos los niveles de la organización, en gran parte debido a los celos o por rivalidades por las promociones. La dificultad se vuelve más evidente cuando se esta seleccionado a un gerente general entre los gerentes de ventas, producción, finanzas o ingeniería. Con frecuencia los gerentes se inclinan a seleccionar en la forma más fácil y evitar problemas eligiendo alguien del exterior.

### **Satisfacción laboral**

La satisfacción ante el trabajo es más que una actitud, es un comportamiento, una forma de interrelación con la organización. Se define como una actitud general ante el trabajo propio y por la diferencia entre la cantidad de recompensas que reciben los empleados y la que creen que deberían recibir.

A veces resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción laboral, debido a su estrecha relación. Lo mismo sucede entre la satisfacción con el trabajo y la moral del empleado; muchos autores emplean ambos términos como si fueran sinónimos. La satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, etc.

Hay otros factores que, " repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que también influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales, etc. Lo mismo sucede con las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización ".<sup>22</sup>.

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general. De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente.

Asimismo, las actitudes son afirmaciones de valor -favorables o desfavorables acerca de objetos, gente o acontecimientos. Muestran cómo nos sentimos acerca de algo. Cuando digo «me gusta mi empleo», estoy expresando mi actitud hacia el trabajo. Cada individuo puede tener cientos de actitudes, pero el comportamiento organizacional se concentra en el muy limitado número de las que se refieren al trabajo. La satisfacción laboral y el compromiso con el puesto (el grado en que uno se identifica con su trabajo y participa activamente en él) y con la organización (indicador de lealtad y la identificación con la empresa). Con todo, el grueso de la atención se ha dirigido a la satisfacción laboral.

Cuando una persona está plenamente satisfecha en su puesto de trabajo se manifiesta así:

- Percibe un conjunto de sentimientos altamente favorables.

---

<sup>22</sup> Schultz, D. 1991 **Psicología Industrial**. México: McGraw-Hill p. 65

- Se generaliza en ella, una sensación de optimismo.
- Deseos impetuosos de vencer.
- Alegría constante.
- Se mejoran notablemente las relaciones interpersonales.

Hace mucho tiempo que los investigadores sobre estos temas parten del presupuesto de que un trabajador feliz es productivo, que en general los satisfechos son más productivos que los que no lo están. Hoy algunos se lo cuestionan en términos absolutos. Sin embargo, cobra mucha fuerza en estos momentos el sentido de calidad de la vida, que se está asumiendo, no sólo como acumulación de bienes materiales y de consumo.

Hoy se comienza a valorar en su justa dimensión el hecho que, para alcanzar una óptima calidad de la vida, resulta imprescindible que la labor realizada por cada ser humano represente un reto, que le proporcione posibilidades de crecimiento. Se considera, por ende, que la satisfacción es uno de los objetivos legítimos de la organización, por lo que las mismas tienen obligaciones de ofertarles tareas, con recompensas intrínsecas. Esto está concatenado al concepto de **calidad de vida laboral o salud de las organizaciones**.

Aumentar sistemáticamente la calidad de vida laboral y por ende la salud de la organización debe ser un aspecto de enorme preocupación y sobre todo de ocupación de los principales directivos de cada uno de los niveles.

Cuando hay insatisfacción, irritación, cuando se pierde la confianza en los que dirigen, cuando no se atienden las quejas e insatisfacciones de clientes internos y externos, en fin cuando la atmósfera está "cargada", enrarecida, es muestra de que esa organización está enferma y muchas veces de "muerte".

No podemos permitirnos que constantemente se llegue a esos estados, hay que estar pulsando los estados de ánimos de cada persona en cada momento, para prevenir, anticiparnos a males mayores. Quienes esconden su cabeza en la tierra como el avestruz están condenados al fracaso.

Para conocer la satisfacción en el trabajo se debe obtener información sobre las siguientes variables organizacionales:

- Resultados del trabajo.
- Análisis disciplina laboral.
- Valoración de las quejas (tanto las de los clientes externos, como las de los internos).
- Examinar la evaluación del desempeño.
- Tener en cuenta las sugerencias.
- Situación de la fluctuación laboral.
- Propuestas de capacitación.
- Accidentes laborales.
- Cumplimiento de los objetivos propuestos.
- Entrevistas a las personas que abandonan la organización.
- Resultados de auditorias e inspecciones.

Al repasar la bibliografía actualizada se encuentra que los factores más importantes que inciden en la satisfacción laboral son:

- Un trabajo que constituya un desafío.
- Las recompensas justas.
- Condiciones laborales adecuadas.
- Buenos compañeros de trabajo.
- Que el jefe sea un verdadero líder.

- Independencia y descentralización.
- Adecuada evaluación del desempeño.
- Posibilidades de participación, compromiso e implicación.
- Enriquecimiento del trabajo.

En cuanto al primer factor, está claro que un trabajo poco desafiante se torna monótono y aburrido y finalmente se permanece en él, posiblemente por la única razón de que se necesita su remuneración para la vida. Por otra parte, un trabajo que represente algo a alcanzar por encima de las posibilidades conduce a la frustración total.

Se hace necesario que la organización cree condiciones para posibilitar enfrentarse a nuevas oportunidades de desarrollo, con autonomía y libertad relativa, para lo cual el trabajador debe hacer uso de sus mejores capacidades intelectuales y físicas.

En cuanto a las recompensas, evidentemente los trabajadores desean un salario decoroso, posibilidades de ascenso y de mejoramiento. Pero también, por lo general, los empleados requieren de recompensas morales o espirituales justas, que los hagan sentirse "importantes" y que contribuyan a su realización personal. En este mismo capítulo abordaremos algunas aristas del llamado "**salario emocional**", concepto extremadamente contemporáneo.

Cada trabajador requiere y necesita ser tratado como un ser humano, que es parte de un colectivo, y debe sentir que la labor que desempeña es importante para la organización.

### **Determinantes de la satisfacción laboral.**

Las variables en el trabajo determinan la satisfacción laboral. Las evidencias indican que los principales factores son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores.

Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción.

Los empleados quieren sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción. Del mismo modo, quienes creen que las decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial, tienden a sentirse satisfechos con su trabajo.

Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. Por último, " la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral " <sup>23</sup>

Como se ha visto, la índole del trabajo y del contexto o situación en que el empleado realiza sus tareas influye profundamente en la satisfacción personal. Si se rediseña el puesto y las condiciones del trabajo, es posible mejorar la satisfacción y productividad del empleado. Así pues, los factores situacionales son importantes pero también hay otros de gran trascendencia: sus características personales.

En la satisfacción "influye el sexo, la edad, el nivel de inteligencia, las habilidades y la antigüedad en el trabajo. Son factores que la empresa no

---

<sup>23</sup> (Stephen P. Robbins. "Comportamiento Organizacional, teoría y práctica". Prentice-Hall Hispanoamericana, S. 1998). p. 69

puede modificar, pero sí sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores <sup>24</sup>

### **Satisfacción y productividad**

Pocos temas han atraído tanto interés de los estudiosos del comportamiento organizacional como la relación entre la satisfacción y productividad. La pregunta habitual es si los trabajadores satisfechos son más productivos que los insatisfechos (Robbins, 1998). Se entiende la productividad como la medida de qué tan bien funciona el sistema de operaciones o procedimientos de la organización. Es un indicador de la eficiencia y competitividad de la organización o de parte de ella (Stoner, 1994). En las décadas de 1950 y 1960 hubo una serie de análisis que abarcaron docenas de estudios realizados para establecer la relación entre satisfacción y productividad. Estos análisis no encontraron una relación consistente. Sin embargo, en la década de 1990, aunque los estudios distan mucho de ser claros, sí se pueden obtener algunos datos de la evidencia existente.

Las primeras teorías de la relación entre la satisfacción y el rendimiento quedan resumidas, en esencia, en la afirmación de que un trabajador contento es un trabajador productivo. Gran parte del paternalismo de los administradores de las décadas de 1930, 1940 y 1950 (que formaban equipos de boliche y uniones de crédito, organizaban días de campo, proporcionaban asesoría a los empleados y capacitaban a los supervisores para que desarrollaran su sensibilidad a los intereses de sus subordinados) pretendían que los trabajadores estuvieran contentos.

Sin embargo, creer en la tesis del trabajador contento tenía más bases en ilusiones vanas que en pruebas sólidas. El análisis minucioso de las investigaciones indicaba que, en el supuesto de que exista una relación positiva entre la satisfacción y la productividad, la correlación suele ser baja, del orden del 0,14. Sin embargo, la inclusión de las variables moderadoras ha incrementado la correlación. Por ejemplo, la relación es más fuerte cuando la

---

<sup>24</sup> Schultz, D. 1991 **Psicología Industrial**. México: McGraw-Hill. p. 45

conducta del empleado no está sujeta a límites ni controles de factores externos.

La productividad del empleado en trabajos sujetos al ritmo de una máquina dependerá mucho más de la velocidad de la máquina que de su grado de satisfacción. Asimismo, la productividad del corredor de bolsa es limitada por los movimientos generales del mercado accionario, cuando el mercado se mueve al alza y el volumen es alto, los corredores satisfechos y los insatisfechos obtendrán muchas comisiones. Por el contrario, cuando el mercado está hacia la baja, la satisfacción del corredor no importa gran cosa.

Al Parecer, el nivel del puesto, también es una variable moderadora importante. La correlación entre satisfacción y rendimiento es más sólida en el caso de empleados que están en niveles más altos. Por consiguiente, podemos esperar que la relación sea más relevante en el caso de profesionales que ocupan puestos de supervisión y administración.

Otro punto de interés para el tema de la satisfacción-productividad es la dirección de la causalidad. La mayor parte de los estudios de la relación partían de diseños que no podían demostrar la causa y el efecto. Los estudios que han controlado esta posibilidad indican que la conclusión más válida es que la productividad conduce a la satisfacción y no a la inversa. Si se realiza un buen trabajo, se obtendrá una sensación intrínseca de bienestar. Además, en el supuesto de que la organización recompense la productividad, la persona con mucha productividad obtendrá más reconocimiento verbal, así como mayor sueldo y probabilidad de ascenso. A su vez estas recompensas incrementan el grado de satisfacción laboral

En contraposición a las afirmaciones anteriores, Pinilla (1982) plantea una relación muy importante entre la satisfacción laboral y la productividad, él dice: «por satisfacción se entiende la actitud general que adoptamos frente a nuestro trabajo, cuando hemos podido resolver nuestras necesidades fundamentales y tenemos conciencia de ello, en tal sentido, los trabajadores necesitan que se les respete y se les trate dignamente. Necesitan ganar lo suficiente para vivir

decorosamente, para alimentarse, vestirse y tener recreación, pero no sólo el individuo, sino también su familia. Necesitan que se les den condiciones de trabajo saludables, que se les brinde prestaciones sociales para la solución de problemas que se les presenta en sus hogares. Los empleados necesitan aprender constantemente a trabajar mejor y ejercitar sus capacidades frente a responsabilidades crecientes. Necesitan que se les trate justa y equitativamente, que no haya favoritismos, ni trucos en la determinación de sueldos, salarios y compensaciones, que se premie el esfuerzo y el mérito. Todas estas necesidades son más o menos perentorias en operarios, empleados, profesionales, en usted y en mí... ».

La resultante final de la solución de las necesidades que se acaban de mencionar es el sentimiento de satisfacción y conciencia de esa satisfacción. Esto da libertad psicológica, permite que la gente se entregue a objetivos de superación en su propio trabajo. La actitud de satisfacción es condición necesaria para que el esfuerzo humano del trabajo se torne verdaderamente productivo. Es un hecho que no trabajan bien quienes tienen la constante preocupación de deudas pendientes, malos tratos del jefe o carencia de reconocimiento. Y es también un hecho que, cuando saben que están siendo atendidas adecuadamente sus propias necesidades, se está tranquilo y se trabaja mejor. Cuando el empleado sabe que las cosas marchan bien en el hogar y en el trabajo, que está progresando y que de sus propios esfuerzos depende que se avance, se empeña con tesón y ánimo, mejora la cantidad y calidad de su rendimiento en el trabajo.

El sentimiento y la conciencia de la satisfacción, no sólo son factores condicionales del mayor esfuerzo y del mejor rendimiento, sino también de dos vivencias fundamentales: la sensación del éxito individual, que contribuye a dar solidez y nuevos ímpetus a la personalidad, y la alegría en el trabajo, es el gran remedio contra la pequeñez de espíritu y la mezquindad, promotoras del odio al mérito ajeno y de envidias. Es decir, que antes que la tecnología, capital, materias primas y edificios, en la industria trabaja un grupo humano, y la productividad depende de la eficiencia de ese grupo humano. El rendimiento del hombre en el trabajo es lo que técnicamente se conoce como la eficiencia o

productividad. De la actitud adoptada por el trabajador frente a su propia labor, de la actitud de satisfacción o de insatisfacción depende en gran parte que la producción sea eficiente o deficiente, y la producción es la base de la vida social de los pueblos porque sin ella no hay empleo ni bienestar social.

Es un hecho observable que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, porque se consideran bien pagados o bien tratados, porque ascienden o aprenden, son quienes producen y rinden más. A la inversa, los trabajadores que se sienten mal pagados, mal tratado, atascado en tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor, son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos. Todos somos capaces de percibir claramente lo benéfico, agradable, y estimulante de estar en el trabajo con un grupo de personas que se llevan bien, que se comprenden, que se comunican, que se respetan, trabajan en armonía y cooperación. La buena atmósfera en el trato es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo humano de trabajo, como lo es el oxígeno para el normal funcionamiento de los pulmones y de la respiración, lo cual se logra más que nada por una labor consciente de los jefes».

El planteamiento de Pinilla respecto a la relación entre satisfacción laboral y productividad puede tener sentido cuando se trata de reflexionar en términos de lo que el ser humano busca en el trabajo, pero al no existir sustento empírico, queda como una propuesta interesante, pero teórica.

### **Mejoría de la satisfacción laboral**

Cuando un empleado o grupo de empleados se encuentra insatisfecho, el primer paso para mejorar la satisfacción debe ser determinar las razones. Puede haber una gran variedad de causas, tales como una pobre supervisión, malas condiciones de trabajo, falta de seguridad en el empleo, compensación inequitativa, falta de oportunidad de progreso, conflictos interpersonales entre los trabajadores, y falta de oportunidad para satisfacer necesidades de orden elevado. Para los empleados que desean desempeñarse bien en sus trabajos, la insatisfacción puede deberse a restricciones y demoras innecesarias,

provisiones inadecuadas o equipo defectuoso. En el caso de los funcionarios, la insatisfacción puede resultar de una insuficiente autoridad para tratar sus problemas y llevar a cabo sus responsabilidades.

No siempre es fácil descubrir la causa de la insatisfacción del empleado. Los empleados pueden quedarse o presentar sus agravios acerca de un aspecto del trabajo, cuando en realidad es algo distinto lo que les molesta. Por ejemplo, pueden quejarse acerca de las condiciones de trabajo o la comida en la cafetería cuando el problema en realidad es de una supervisión desconsiderada. Los empleados pueden resistirse a revelar sus quejas reales si temen se ejerzan represalias por sus críticas. Cuando la insatisfacción se encuentra bien extendida entre los empleados, el uso de cuestionarios anónimos es un buen método para descubrir las razones aunque aun este método puede fracasar si los empleados son muy suspicaces.

El método de la asesoría no directiva es efectivo algunas veces para el manejo de un empleado individual que se encuentra a disgusto respecto a alguna cosa. Aquí es importante descubrir si el empleado está insatisfecho con algún aspecto del trabajo o tiene algún problema personal no relacionado directamente con el empleo. El supervisor debe tratar inicialmente de conseguir que el empleado o la empleada hablen acerca de lo que les está molestando. Debe ser cuidadoso para evitar hacer un diagnóstico o sugerir soluciones en ese momento, puesto que el empleado puede percibir esto como una crítica. En lugar de ello, el supervisor debe animar al empleado para que diagnostique el problema y presente algunas soluciones. Este enfoque no directivo evita que el empleado se ponga a la defensiva, permite reducir su tensión dejándole hablar de sus problemas, y aumenta su autoestima permitiéndole desarrollar sus propios remedios (Maier, 1975). No obstante, si el problema comprende a otros empleados o la solución requiere de cambio significativos en el puesto, el supervisor puede tomar un papel más activo en planear cómo tratar con el problema después de que el empleado ha tenido una oportunidad de hacer el diagnóstico inicial. Finalmente, "es importante recordar que existen ciertas clases de problemas psicológicos en los cuales los supervisores no están

entrenados. Cuando sea este el caso, el empleado debe ser referido a un consejero profesional <sup>25</sup>

Al respecto, Pinilla (1982) opina que «es de capital importancia y responsabilidad de la dirección de las industrias y de los supervisores a todo nivel, investigar el estado de satisfacción o insatisfacción que prevalece en un centro de trabajo. Para ello debe investigarse las actitudes de trabajadores y directivos. Del éxito que se tenga en la obtención de un conocimiento objetivo del clima de actitudes determinantes de la satisfacción o insatisfacción del personal, dependerá que la eficiencia de la producción, objetivo vital de toda empresa competitiva, obtenga el más decisivo, inmediato y directo estímulo».

«Dirigir empresas es fundamentalmente capacitar y adiestrar personal, seleccionarlo y organizarlo, supervisarlos y motivarlos. Nada de esto se logra sin un conocimiento concreto del hombre y su conducta, del trabajador y del medio ambiente social en que vive y en el que labora. Para conducir personal y administrar empresas es menester conocer con profundidad los aspectos más reveladores de la conducta humana, los motivos que la impulsan a actuar en un sentido o en otro, las actitudes que predeterminan estos motivos, las opiniones, las ideas e incluso prejuicios. Es importante obtener no solamente que las condiciones en que se desarrolla el trabajo propicien la satisfacción del personal, sino que el personal sienta, experimente o viva dicha satisfacción».

Como se aprecia, el enfoque humanista de Pinilla es interesante y plantea la posibilidad de ubicarse en la perspectiva de los trabajadores y experimentar lo que sienten ante determinadas condiciones de trabajo favorables o desfavorables, y el modo en que tales condiciones pueden favorecer u obstaculizar el rendimiento laboral. Sin embargo, la limitación de la propuesta del autor es que adolece de respaldo empírico que permita formular algunas generalizaciones.

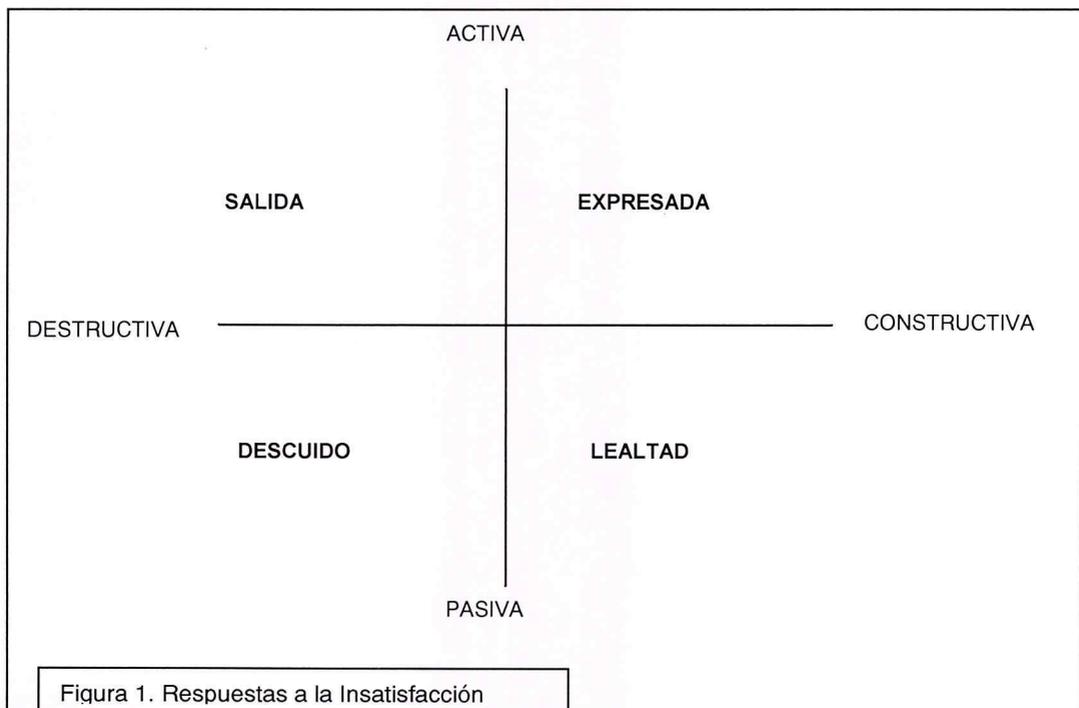
---

<sup>25</sup> Wexley K. y Yuki, G.A, 1990. Conducta Organizacional y Psicología del Personal. Ed. CECSA p. 35

## Manifestación de insatisfacción de los empleados

En la siguiente figura presenta cuatro respuestas que difieren en dos dimensiones: afán constructivo/destructivo y actividad/ pasividad, que se definen así:

- Abandono: La insatisfacción expresada mediante la conducta orientada a irse, incluye la búsqueda de otro empleo y renuncia.
- Expresión: La insatisfacción expresada por intentos activos y constructivos por mejorar la situación. Implica sugerir mejoras, analizar los problemas con supervisores, etc.
- Lealtad: Expresada mediante una espera pasiva y optimista para que la situación mejore.
- Negligencia: Implica actitudes pasivas que permiten que la situación empeore. Incluye ausentismo y retrasos crónicos, merma de esfuerzos, y aumento de errores.



Fuente C. Rusbult y Lowery "When Bureaucrats Get the Blues", Journal of Applied Social Psychology, Vol. 15 N. ° 1, 1985

La conducta de abandono y negligencia abarca las variables rendimiento: productividad, ausentismo y rotación. Sin embargo, este modelo amplía la respuesta de los empleados e incluye expresión y lealtad: conductas constructivas que permiten a los individuos tolerar situaciones desagradables o revivir una situación laboral satisfactoria. Ayuda a comprender situaciones como las que se presentan, en ocasiones, en el caso de trabajadores sindicalizados, donde la escasa satisfacción laboral va unida a una baja rotación. Con frecuencia, tales trabajadores manifiestan su insatisfacción mediante quejas o negociaciones contractuales formales. Estos mecanismos de expresión permiten a los trabajadores seguir en su empleo, al tiempo que se convencen de que están actuando para mejorar la situación (Robbins, 1993).

### **Recursos para enfrentar la insatisfacción**

Una vez que ha sido determinada la fuente de insatisfacción, puede utilizarse una gran variedad de enfoques para enfrentar el problema. Uno de ellos, es hacer cambios en las condiciones de trabajo, la supervisión, la compensación o el diseño del puesto, dependiendo del factor del empleo responsable de la insatisfacción del empleado.

Un segundo enfoque es transferir a los empleados a otros puestos para obtener una mayor armonía entre las características del trabajador y las del puesto. Puede también reasignarse al personal para formar grupos de trabajo más compatibles. Obviamente, la transferencia de empleados sólo es posible en casos limitados.

Un tercer enfoque implica el tratar de cambiar la percepción o expectativas del empleado insatisfecho, el cual es apropiado cuando éstos tienen malas interpretaciones basadas en información incorrecta. Por ejemplo, si los empleados están preocupados debido a falsos rumores de reajustes de personal, puede asegurárseles que no hay tal peligro. Por supuesto, no es probable que los empleados den crédito a estas afirmaciones a menos que confíen en la alta dirección. Al final del artículo se plantean algunos

lineamientos que integran las diferentes teorías de la productividad y que pueden servir de pauta para que los trabajadores mejoren su rendimiento.

### **Teorías acerca de lo que hace a la gente productiva**

Existe una serie de teorías planteadas por la psicología para tratar de explicar y predecir el comportamiento productivo. Por ejemplo, ¿qué tipo de personas tendrán más éxito en ciertos tipos de trabajo? ¿Pueden las personas aprender a ser más eficientes? ¿Existen factores de motivación, a los que pueda recurrirse para mejorar la productividad? ¿Son más efectivos ciertos tipos de incentivos que otros, en lo referente a cumplir metas de productividad?

Muchos psicólogos han desarrollado sus propias teorías para responder a las interrogantes. “Las teorías, son muy variadas y discutidas, pero por cierto, ayudan a entender y explicar éste fenómeno psicológico tan complejo “<sup>26</sup>

### **Teoría de la satisfacción laboral de Herzberg**

La primera teoría de la satisfacción laboral es la de Frederick Herzberg, la «Teoría de los Dos Factores», que ha estimulado gran expectativa, por ello muchos autores han intentado comprobar, como rebatir su validez (Dessler, 1987). Supone que la satisfacción o insatisfacción del individuo en el trabajo es producto de la relación con su empleo y sus actitudes frente al mismo. Herzberg desarrolló su teoría con base en una investigación realizada en 200 ingenieros y contadores quienes «relataron una experiencia de trabajo excepcionalmente buena, y otra, excepcionalmente mala» («incidentes críticos»).

Posteriormente los relatos se analizaron y el contenido de las historias, reveló que los incidentes donde la causa del estado psicológico del protagonista era la tarea en sí, la sensación de logro, el avance profesional, la responsabilidad y el

---

<sup>26</sup> Nash, Michael, (1988). Como Incrementar la Productividad de los Recursos Humanos. Colombia: Edit. Norma. p. 47.

De modo que «satisfacción laboral» e «insatisfacción laboral» se explican por diferentes factores; la primera por Factores Intrínsecos, mientras que la segunda, por la carencia de Factores Extrínsecos, pero de ningún modo una es lo opuesto de la otra. Los factores intrínsecos tendrían el potencial de llevar a un estado de satisfacción con el puesto, porque pueden satisfacer las «necesidades de desarrollo Psicológico». De modo que el sujeto se interesará en ampliar sus conocimientos y desarrollar actividades creativas, afirmando su individualidad, logrando objetivos alcanzables sólo en puestos con dichas características, pero cuando no ofrece oportunidades de desarrollo psicológico, experimentará sólo «ausencia de satisfacción»<sup>27</sup>

Por otro lado, la insatisfacción laboral estaría asociada a los factores extrínsecos del trabajo, el deterioro de estos factores -por ejemplo el creer estar inequitativamente pagado- causaría insatisfacción. Su mejoramiento aumento de sueldo- eliminaría la insatisfacción, pero no causaría satisfacción laboral. De modo que éstos funcionan como una vacuna que evita que la persona enferme, pero no mejora la salud.

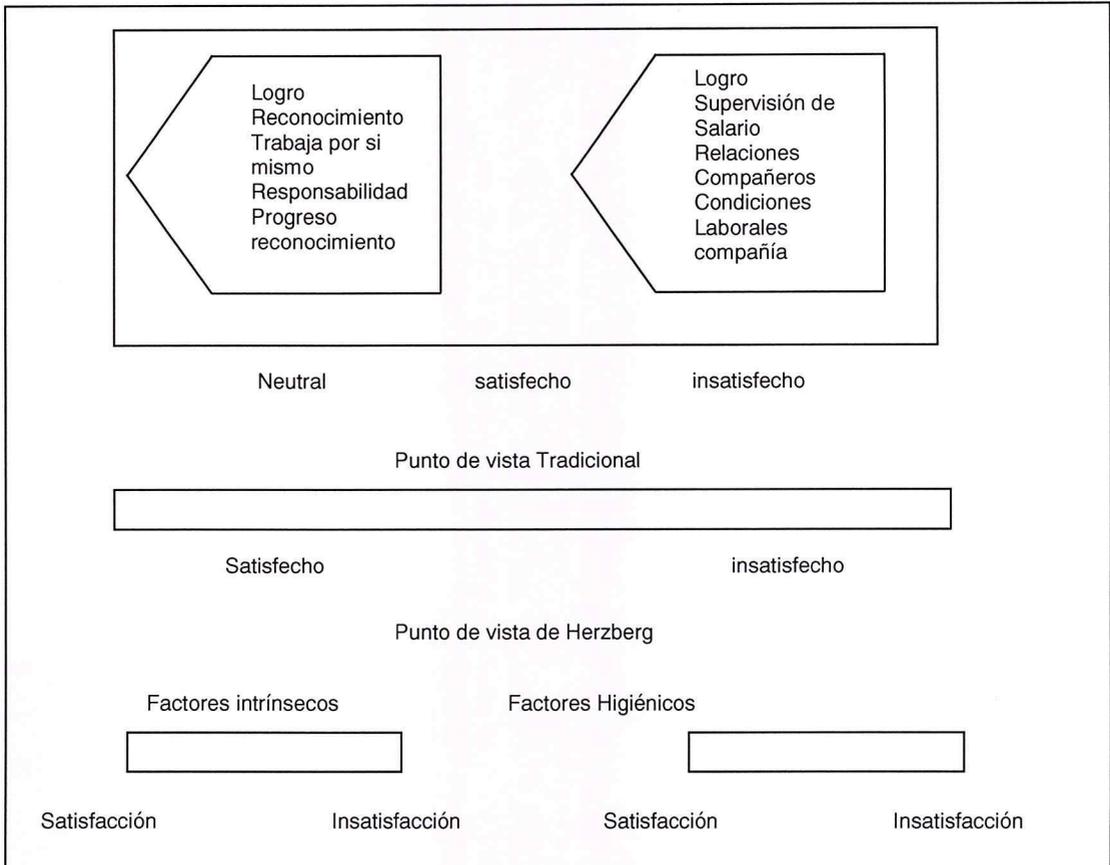
Lo interesante es que para motivar al individuo, se recomienda poner de relieve el logro, reconocimiento, trabajo en sí, la responsabilidad y el crecimiento, y se debe cuidar también de los Factores extrínsecos. Sin embargo, “las críticas al trabajo de Herzberg son muy numerosas, siendo las principales, las referidas a su método de reunir datos, el cual supone que la gente puede, y desearía reportar sus experiencias de satisfacción e insatisfacción correctamente. De hecho, la gente está predispuesta; y tiende a atribuirse los sucesos de éxito, mientras aluden a factores externos como causas de fracasos”<sup>28</sup>.

---

<sup>27</sup> Atalaya, M. (1995). Satisfacción Académico-Administrativa en Estudiantes de Postgrado. Lima: UMNSM, p 13.

<sup>28</sup> Stonner, James y Freeman, E, (1994). Administración. México: Edit. Mc Graw Hill, p 57.

Asimismo, la teoría es incompatible con investigaciones precedentes, dado que ignora las variables situaciones específicas. Herzberg supone que se da una relación entre satisfacción y la productividad, pero su metodología no se ocupa de la segunda, si se desea relevar la investigación es preciso suponer una fuerte relación entre satisfacción y productividad.



En la figura 2, se aprecian los factores de satisfacción e insatisfacción laboral. Asimismo, se observa la diferencia entre el punto de vista tradicional y el punto de vista de Herzberg.

“La clasificación rígida de Factores Extrínsecos e Intrínsecos, es arbitraria no hay elementos empíricos para considerar que los factores extrínsecos no puedan motivar a la gente y viceversa, no hay factores absolutos, tanto unos como otros pueden producir satisfacción-insatisfacción. Algunos factores de

higiene entre ellos, el aumento y los elogios- también podrían cumplir la función de motivadores puesto que llevan al reconocimiento del logro “<sup>29</sup>

Uno de los aportes de la Teoría es el «enriquecimiento del puesto», que implica hacer más interesante y con retos al trabajo, darle mayor autonomía al trabajador y permitirle hacer parte de la planeación e inspección que normalmente realiza el supervisor. Estructurar los puestos de modo que el trabajador tenga oportunidad de experimentar una sensación de logro, como ensamblar un producto hasta terminarlo.

### **Teoría de las necesidades de McClelland**

David McClelland y sus colaboradores ofrecen una forma muy diferente de concebir las necesidades. Desde el principio buscaban la explicación del éxito industrial relativo de ciertos países, por ejemplo ¿Por qué tiene más éxito los Estados Unidos que, otros países? El investigador y su equipo atribuyeron el éxito al predominio de la necesidad de logro que manifestaban muchos administradores de los países industrializados (McClelland, 1961). Posteriormente, sus investigaciones se ampliaron a tres necesidades: la necesidad de logro, la necesidad de Afiliación y la necesidad de Poder.

“La necesidad de Logro refleja el afán del individuo por alcanzar objetivos y demostrar su competencia. Las personas que tienen un grado elevado de tal necesidad dirigen su energía a terminar una tarea rápido y bien. La necesidad de afiliación describe la necesidad de afecto, amor e interacción con la sociedad. La necesidad de poder refleja el interés por ejercer el control en el trabajo personal y el de otros. Los monarcas, gobernantes, líderes políticos y algunos ejecutivos de grandes empresas seguramente tienen elevada necesidad de poder “<sup>30</sup>

McClelland descubrió que “ todas las personas tienen cada una de estas tres necesidades en cierto grado, sin embargo, no hay dos personas que las tengan

---

<sup>29</sup> Schultz, D. **Psicología Industrial**. México: McGraw-Hill, 1991 p. 49

<sup>30</sup> Gordon, Judith. 1997. **Comportamiento Organizacional**, 5.º Edición. México: Edit. Prentice Hall Hispanoamericana p. 72

exactamente en las mismas proporciones. Por ejemplo, una persona tendrá una gran necesidad de logro pero poca necesidad de afiliación. Otra podría tener una alta necesidad de afiliación pero poca necesidad de poder <sup>31</sup>.

Con base en las numerosas investigaciones realizadas, se ha comprobado que las personas con necesidad de logro sobresalen en las actividades empresariales como dirigir su propio negocio o una unidad independiente dentro de una corporación. Aunque son excelentes en su rendimiento personal, generalmente no influyen en otros para que sean eficientes.

De modo que los vendedores con necesidad de logro no necesariamente serán buenos gerentes de ventas. Por otro lado, refieren los investigadores que las necesidades de afiliación y poder tiende a estar estrechamente relacionadas con el éxito gerencial; los mejores ejecutivos sienten generalmente una fuerte necesidad de poder y poca necesidad de afiliación.

Efectivamente, la elevada necesidad de poder es un requisito de la eficiencia gerencial. Pero resulta difícil diferenciar cuál es la causa y cuál el efecto, puede ser que la necesidad de poder se derive de ocupar un elevado cargo en la organización, con tal argumento se propone que cuanto más ascienda un individuo en la empresa, mayor será su motivación de poder, dado que las posiciones de mucho poder son así mismo estímulo de una fuerte motivación de poder. Finalmente, se ha logrado estimular la necesidad de logro en las personas ya sea desarrollando su potencial o sometiéndolo a un entrenamiento para el efecto

Para medir las necesidades preponderantes en las personas, McClelland piden a los evaluados escribir historias sobre seis láminas ambiguas. Se supone que la persona evaluada proyectará sus pensamientos, sentimientos y necesidades al darle significado y estructura a las historias. Quien tiene gran necesidad de logro, relatará historias centradas en la obtención de metas y éxitos. Quien tiene mucha necesidad de afiliación hará un relato centrado en la familia o amigos, u otros por el estilo.

---

<sup>31</sup> Dessler G. 2001 Administración de Personal. (2ª Ed.) México: Pearson Educación. p. 65

En sus investigaciones McClelland identificó tres características de las personas con gran necesidad de logro:

- Prefieren trabajos donde puedan asumir responsabilidades en la solución de problemas y se les facilite poner en juego su iniciativa. Prefieren tener el control sobre su desempeño y no depender del azar o suerte.
- Tienden a asumir riesgos calculados y a fijarse metas moderadas, como de dificultad mediana.
- Necesitan retroalimentación continua y clara sobre sus adelantos (felicitaciones, reconocimientos) <sup>32</sup>

Nash opina que la motivación para el logro es mucho mayor en los individuos, empresas y países con éxito económico; además, aunque se desarrolla durante la niñez a través de la educación, existe cierta evidencia que sugiere que los adultos pueden llegar a desarrollar esa necesidad mediante la capacitación (Nash, 1988).

En general la teoría contiene puntos que están todavía por resolver, además, no todos los resultados de la investigación la corroboran, si embargo, resulta bastante útil y brinda una explicación verosímil de la motivación de algunos empleados.

### **Teoría de la equidad**

La teoría de la equidad es una de las más importantes respecto a lo que hace a la gente productiva, y que ha resultado de mayor utilidad para los gerentes, conformada por una serie de conceptos relacionados con la forma como se percibe la justicia. Según esta teoría, "la principal fuerza motivadora es la lucha por lo que se considera justo. Trata de explicar las relaciones entre los

---

<sup>32</sup> Stonner, James y Freeman, E, (1994). Administración. México: Edit. Mc Graw Hill , p 27.

individuos y los grupos, y los efectos que sobre dichas relaciones puede tener la desigualdad percibida <sup>33</sup>

Adams (1963-1965) al diseñar esta teoría afirma que las personas tienden a juzgar la justicia al comparar sus insumos y contribuciones en el empleo, con las recompensas que reciben, y además, con el de otras personas dentro de su empresa y en la sociedad (Davis y Newstrom, 1994). La gente hace comparaciones en su trabajo; si a un joven profesional le ofrecen un empleo calificado y un sueldo por encima de lo esperado en su primer empleo, irá a trabajar entusiasmado y satisfecho. Pero ¿cómo reaccionaría si poco después se entera que un compañero de estudios -otro recién egresado, con un perfil similar al suyo, gana 30% más que nuestro personaje? seguro se sentirá molesto. Aunque el sueldo está por encima de lo esperado, de pronto deja de ser importante. La cuestión ahora es la recompensa relativa y lo que considera justo. Existen evidencias para concluir que los empleados comparan con los demás lo que entregan y lo que reciben en su puesto, y que las desigualdades pueden influir en el esfuerzo que le dedican.

La teoría especifica las condiciones bajo las que un empleado percibirá que los beneficios del puesto son justos. Los componentes de los modelos son: «insumos», «resultados», «persona comparable» y «equidad-desigualdad».

El insumo es algo de valor que el empleado percibe contribuye al puesto, como la educación, experiencia, habilidades, esfuerzo, horas trabajadas, herramientas, equipo utilizado. Un resultado es algo de valor que los empleados perciben que obtienen, tal como pagos, prestaciones, símbolos de status, reconocimiento, realización, participación. De modo que un empleado juzga la justicia de los resultados, comparando sus insumos con el resultado/insumo de las personas comparables. La persona comparable puede ser de la misma empresa, de otra, o el empleado anterior.

---

<sup>33</sup> Stonner, James y Freeman (1994). Administración. México: Edit. Mc Graw Hill, p. 15).

Si la relación insumos-resultados del empleado es igual a la razón de insumos resultados de personas comparables, se percibe equidad. Pero, si percibe que no son iguales, percibirá un estado de desigualdad. Los tipos y magnitudes de desigualdad pueden presentarse de muchas maneras. Por ejemplo, "un empleado puede percibir que su salario no es equitativo si trabajadores con calificaciones similares tienen un mayor salario o si otros menos calificados perciben un salario igual. Ambos son ejemplos de desigualdad por su compensación, pero el empleado también percibirá la desigualdad si es relativamente sobre compensado respecto a la persona comparable<sup>34</sup>

Las Reacciones a la Desigualdad son muy variadas. La desigualdad es fuente de insatisfacción laboral, y actúa impulsando para que la persona restablezca la equidad. La reacción emocional a la sobre compensación es probablemente un sentimiento de culpa pero, frente a la su compensación, es probable que surjan sentimientos de ira hacia la organización. Los modos en que se puede tratar de restaurar la equidad son:

1. Aumento o disminución de sus propios insumos, especialmente del esfuerzo.
2. Persuadir a la persona comparable para que aumente o disminuya sus insumos.
3. Persuadir a la organización para alterar los resultados del empleado o los de la persona comparable.
4. Distorsionar psicológicamente los propios insumos y resultados.
5. Distorsionar psicológicamente los insumos y resultados propios de la persona comparable.
6. Seleccionar una nueva persona comparable.
7. Dejar la organización.

---

<sup>34</sup> Wexley K. y Yuki, G.A, (1990). Conducta Organizacional y Psicología del Personal. Ed. CECSA. , p 32.

El diagnóstico de las desigualdades en los centros laborales puede revelar la causa de los problemas de la motivación; de modo que el gerente podrá luego tratar de reducir las desigualdades. Puede formular las siguientes preguntas para evaluar la equidad: ¿Cuáles son los insumos que la persona aporta al trabajo? ¿Cuál es su nivel de conocimientos, experiencia y esfuerzo? ¿Qué beneficios o resultados recibe el trabajador? ¿Cuál es el grado de complejidad del puesto? ¿Cuál es la proporción entre insumos y resultados?

La revisión de investigaciones recientes tienden a confirmar la tesis de la equidad: la motivación de los empleados recibe en buena medida el influjo tanto de las recompensas relativas como de las absolutas. Cuando perciben una inequidad, actúan para corregir dicha situación. El resultado puede ser mayor o menor productividad, mayor o menor calidad del producto, incremento del ausentismo o renuncia voluntaria.

Sin embargo, ello no significa que la teoría de carezca de problemas, y no aclara aspectos importantes: ¿cómo deciden los empleados a quien incluir en la categoría «otro»? ¿Cómo definen insumos, resultados? ¿Cómo los combinan y sopesan para obtener totales? Pero a pesar de las limitaciones la teoría tiene gran respaldo de las investigaciones y brinda ideas importantes sobre la motivación laboral (Robbins, 1998).

### **Teoría de la expectativa de Vroom**

La teoría de las expectativas busca explicar las diferencias entre los individuos y las situaciones. Debido a que ha recibido mucho apoyo de las investigaciones y a que es fácil de aplicar en entornos de negocios, tiene implicaciones importantes para los administradores<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Stonner, James y Freeman, E, (1994). Administración. México: Edit. Mc Graw Hill, p 39.

## **Expectativas, Resultados y Comportamiento en el Trabajo.**

Este modelo se basa en cuatro supuestos referentes al comportamiento en las organizaciones: 1) el comportamiento depende de una combinación de fuerzas en los individuos y en el ambiente; 2) las personas toman decisiones conscientes sobre su comportamiento; 3) las personas tienen distintas necesidades, deseos y metas; 4) las personas escogen entre varias opciones de comportamientos, basándose en sus expectativas de que determinado comportamiento les produzca el resultado deseado.

Todo lo anterior se sintetiza en el modelo de expectativas, cuyos componentes principales son:

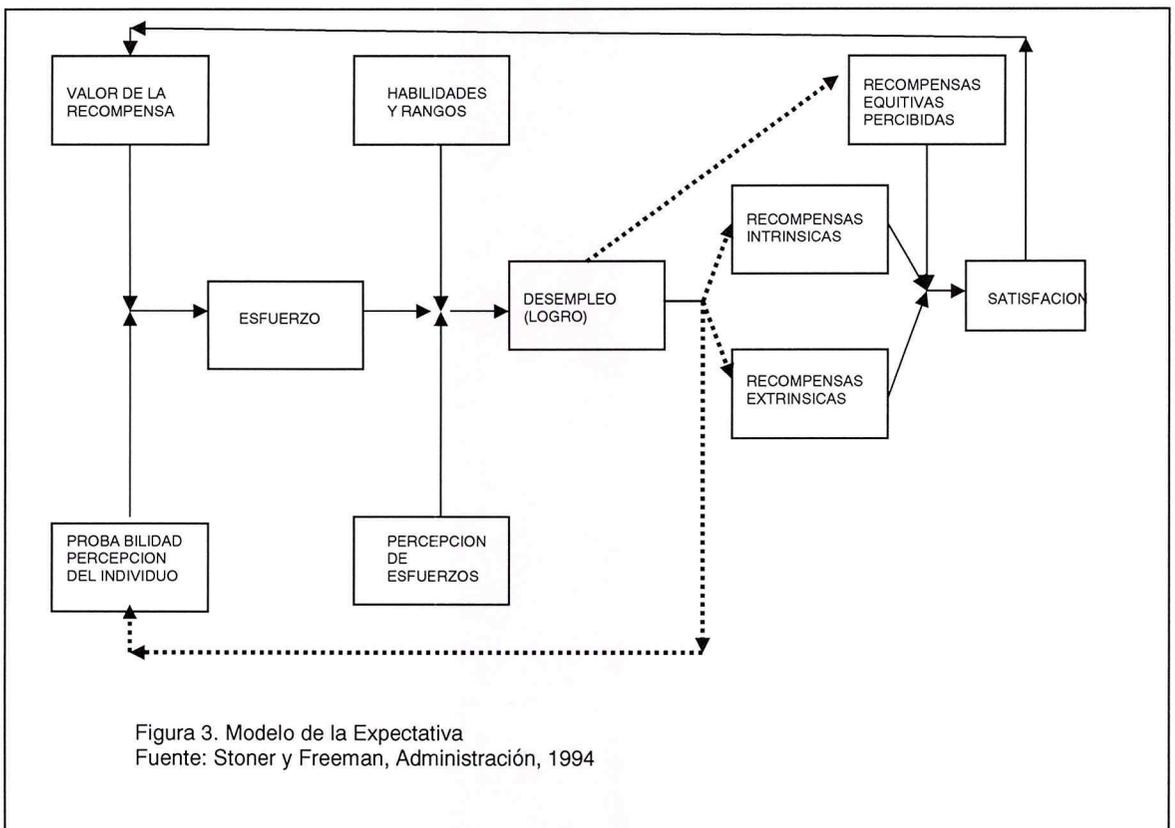
**Esperanza de éxito en el desempeño:** Los individuos esperan ciertas consecuencias de su comportamiento. Estas expectativas, a su vez, afectan su decisión sobre cómo deben ser. Un trabajador que piensa exceder las cuotas de ventas puede esperar felicitaciones, bonos, ninguna reacción, incluso hostilidad de sus colegas.

**Valencia.** El resultado de una conducta tiene una valencia específica (poder para motivar), el cual cambia de una persona a otra. Para el administrador que valora el dinero y el logro, un cambio a un puesto mejor pagado en otra ciudad puede tener una valencia alta, pero otro que valora la afiliación con sus colegas y amigos, puede darle una valencia baja a la misma transferencia.

**Expectativa de esfuerzo-desempeño.** Las expectativas de la gente acerca de qué tan difícil será el desempeño exitoso afectarán sus decisiones en relación al desempeño. Ante la posibilidad de escoger, el individuo tiende a elegir el nivel de desempeño que parece tener mejor oportunidad de lograr un resultado que le permita valorarse frente a sí mismo y a los demás.

Estos componentes llevan a plantear tres preguntas: «¿si realizo tal cosa, cuál será el resultado?», «¿El resultado vale la pena?» y «¿Qué oportunidades tengo de lograr un resultado que valga la pena para mí?». Las respuestas a estas preguntas del individuo dependerán en cierta medida de los tipos de

resultados esperados. Los resultados intrínsecos los sienten directamente como un buen resultado de la buena ejecución de la actividad e incluye entre otras cosas, sentimientos de logro, mayor autoestima y la adquisición de nuevas habilidades. Los resultados intrínsecos, como bonos, elogios o promociones, son proporcionados por un agente externo, digamos el supervisor o el grupo de trabajo. Un nivel individual de desempeño puede acompañarse de varios resultados, cada uno con su propia valencia: «si pongo mas empeño en mis labores, recibiré un mejor sueldo, se dará cuenta de ello mi supervisor.... mi esposa me amará más y me sentiré más contento conmigo mismo». Algunos de esos resultados pueden incluso tener valencia por las expectativas de que conduzcan a otros resultados: «si el supervisor se da cuenta de la calidad de mi trabajo; tal vez me promueva».



Como se aprecia, la hipótesis fundamental de la teoría de las expectativas es que el trabajador hace lo que cree que le puede llevar a un resultado final esperado. Si considera que el camino para alcanzar sus metas es la alta

productividad, su nivel de producción será elevado, si por el contrario, cree que la baja productividad es el medio para conseguir sus metas, su rendimiento bajo (Georgopoulos y otros, 1957). Esta teoría produce mejores resultados en aquellos contextos que la favorecen Según Graen debe existir una relación de contingencia claramente establecida entre el comportamiento del individuo y el resultado deseado. Si la persona no percibe tal relación, la teoría no funciona. Para que ejerza influencia en la productividad, el empleador debe recompensar el desempeño de manera proporcional y ascender a los mejores. Los gerentes que desean hacer productiva a la gente deben establecer la expectativa de que a mayor producción, más recompensas<sup>36</sup>

La teoría es interesante, pero ¿Qué plantea para hacer más productivo al personal? Primero, enfatiza en las retribuciones o recompensas, los directivos deben asegurarse que las recompensas estarán de acuerdo a lo que el personal desea. Segundo, los directivos deben comprender el porqué el personal percibe ciertos resultados como atractivos o no. Tercero, la teoría acentúa los comportamientos esperados, en tal sentido, ¿Sabe el personal lo que se espera de ellos y cómo serán evaluados? Las metas organizacionales podrían no cumplirse a menos que los empleados adviertan la conexión entre desempeño y recompensa. Por último, la teoría está relacionada con las percepciones del personal, lo real es irrelevante. Las propias percepciones de desempeño, recompensa y resultado meta-satisfacción de un individuo determinarán su nivel de esfuerzo, no los resultados en sí mismos, por ello, debe existir retroalimentación continua para orientar las percepciones de la realidad.

Nash opina que la teoría de las Expectativas tiene implicaciones prácticas para las empresas que desean mejorar su productividad, al respecto, los gerentes deberían establecer una relación entre recompensa y desempeño, creando una

---

<sup>36</sup> Nash, Michael, (1988). Como Incrementar la Productividad de los Recursos Humanos. Colombia: Edit. Norma. p 48.

contingencia entre el comportamiento y la recompensa para aumentar las expectativas y evitar alzas salariales indiscriminadas (Nash, 1988).

### **Teoría de la fijación de metas**

La hipótesis fundamental de la teoría de la fijación de metas es sencillamente la siguiente: «el desempeño de los individuos es mayor cuando existen unas metas concretas o unos niveles de desempeño establecidos, que cuando estos no existen». Las metas son objetivos y propósitos para el desempeño futuro. Locke y colaboradores demostraron que son importantes tanto antes como después del comportamiento deseado. Cuando participan en la fijación de metas, los trabajadores. Aprecian el modo en que su esfuerzo producirá un buen desempeño, recompensa y satisfacción personal.

En esta forma, las metas orientan eficazmente a los trabajadores en direcciones aceptables. Además, la consecución de metas es reconfortante y ayuda a satisfacer el impulso de logro y las necesidades de estima y autorrealización. También se estimulan las necesidades de crecimiento ya que la obtención de metas con frecuencia lleva a los individuos a fijar metas más altas para el futuro.

En la figura 4 se aprecian los elementos de la Fijación de Metas. La fijación de metas como herramienta motivacional, es más eficaz cuando se tienen cuatro elementos:

**Aceptación de la Meta:** Las metas eficientes no sólo deben ser entendidas sino también aceptadas; los supervisores deben explicar su propósito y la necesidad que la organización tiene de ellas, especialmente si serán difíciles de alcanzar.

**Especificidad.** Las metas deben ser tan específicas, claras y susceptibles de evaluación para que los trabajadores sepan cuándo se alcanzan, ello permite saber qué buscan y la posibilidad de medir su propio progreso.

**Reto.** La mayoría de empleados trabajan con más energía cuando tienen metas más difíciles de alcanzar que cuando son fáciles, ya que son un reto que incide

en el impulso de logro. Sin embargo, deben ser alcanzables, considerando la experiencia y sus recursos disponibles.

Retroalimentación. Luego de que los empleados participaron en la fijación de metas bien definidas y que representen retos, necesitarán información sobre su desempeño. De lo contrario, estarían «trabajando en la oscuridad» y no tendrían una manera de saber que tanto éxito tienen.

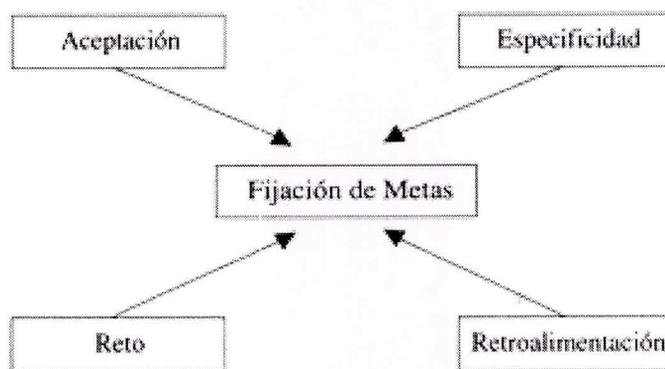


Figura 4: Teoría de la Fijación de Metas  
Fuente: Davis y Newstrom, El Comportamiento Humano en el Trabajo, 1991

Locke y colaboradores formularon conclusiones tales como que la satisfacción laboral es función de la medida en que la persona logre la meta fijada. A mayor concordancia entre el desempeño establecido y el real, mayor satisfacción. Conclusión importante para empleadores interesados en el estado de ánimo de su personal y por la calidad de vida laboral. Las metas no deben ser demasiado elevadas ya que pueden llevar a una discrepancia inevitable entre el desempeño real y el establecido. Así mismo, para obtener resultados positivos, las metas deben conllevar algún tipo de satisfacción intrínseca. Si el trabajo es excesivamente rutinario, ni siquiera las metas concretas y difíciles ayudarán.

La utilidad de la Fijación de Metas para los gerentes, según Miner (1980), implica tomar en cuenta las diferencias individuales al fijar las metas, determinar su especificidad y dificultad. Las personas con alta motivación de logro, tendrán mejor desempeño ante metas concretas y difíciles, por su capacidad y confianza en sí mismas

Investigaciones recientes han sugerido que el desempeño está en función de la capacidad de los empleados, la aceptación de las metas, el nivel de las metas y la interacción entre la meta y su capacidad. Las características de quienes participan en establecer las metas, como su nivel de autoridad y estudios pueden tener repercusiones en su eficacia. Así, es más probable que los trabajadores acepten metas establecidas por personas con autoridad legítima. La aceptación de metas también influye en el grado de dificultad que éstas pueden tener. Es probable que el personal cumpla con una tarea si las metas son difíciles y aceptadas, pero no si son difíciles y rechazadas. Cuando se unen al intento por elevar las expectativas, el esfuerzo conduce al desempeño; establecer metas difíciles puede impulsar a la productividad (Gordon, 1997).

Los estudios que han puesto a prueba la teoría de las metas han demostrado la superioridad como factores de motivación de las que son específicas y presentan reto. No se puede concluir que la participación de los empleados al determinar metas sea deseable siempre, pero quizá es preferible a la asignación de metas cuando se espera resistencia ante retos difíciles. Como conclusión general, existen evidencias sustanciales de que las intenciones - articuladas en términos de metas- son una fuerza motivadora poderosa.

### **Teoría de refuerzo**

El modelo teórico se basa en la Ley del efecto, "la cual establece que las respuestas seguidas estrechamente por resultados agradables (premios) se refuerzan y es más probable que se repitan, y las respuestas seguidas estrechamente por resultados desagradables (castigos), se debilitan y es menos probable que ocurran nuevamente. Esto funciona mejor cuando:(1) el refuerzo ocurre inmediatamente después que se produce la respuesta

esperada: (2) la experiencia del refuerzo se repite mucho, y (3) la magnitud del elemento del refuerzo (es decir, el premio o castigo) es grande, <sup>37</sup>

Al respecto, los expertos opinan que mediante la teoría del refuerzo, el administrador motiva a los empleados alentando comportamientos deseados y desalentando los no deseados. Se debe aprender a recompensar (reforzar) la productividad, el alto desempeño, la creatividad, la mejor calidad y el compromiso, por ejemplo, y desalentar el ausentismo, la baja del desempeño e ineficiencia. Algunos refuerzos pueden ser: trabajos desafiantes, el dinero, elogios, reconocimiento y progreso profesional. Aunque la eficacia de tales refuerzos, varía de un individuo a otro según su historia personal. La Modificación de la Conducta aplica la teoría del reforzamiento; así un administrador que desea cambiar la conducta de su personal, debe cambiar las consecuencias de dicha conducta. Por ejemplo, a alguien impuntual, se le puede motivar para llegar a tiempo (cambio de conducta) si el jefe lo felicita cada vez que llega a tiempo (un cambio de consecuencias), en lugar de alzar los hombros. El retraso también se puede evitar expresando desaprobación cuando suceda. Sin embargo, los investigadores creen que, generalmente, es más efectivo recompensar la conducta deseada que censurar aquella indeseada (Stoner, 1994).

Existen cuatro métodos para la modificación de la conducta. En el reforzamiento positivo se alientan las conductas deseadas, mediante consecuencias positivas, como un ascenso o felicitación. En el aprendizaje de anulación, los empleados cambian su comportamiento para anular consecuencias desagradables, tales como críticas o las malas evaluaciones. Para frenar un comportamiento, se puede utilizar la extinción, por la ausencia de reforzamiento. Supongamos que la indiferencia de un directivo en las juntas de personal ha reforzado que los empleados lleguen tarde y pierdan el tiempo haciendo bromas. Para frenar este comportamiento, se puede comenzar las

---

<sup>37</sup> Wexley K. y Yuki, G.A, (1990). Conducta Organizacional y Psicología del Personal. Ed. CECSA., p 42.

juntas a tiempo e ignorar a los bromistas. Si el simple rechazo al reforzamiento para quebrantar la conducta no funciona, se puede recurrir al castigo, aplicando consecuencias negativas. Los ejemplos, van desde la crítica, hasta reducir el salario e incluso el despido. De los tipos de reforzamiento, el reforzamiento positivo es el más poderoso.

Hamner (1974) describe nueve pasos requeridos para reforzar un comportamiento deseado de un trabajador:

1. Elegir recompensas estables y de importancia para el individuo.
2. Hacer que la recompensa dependa completamente del comportamiento deseado.
3. Desarrollar estrategias para que el trabajador se aproxime paulatinamente al comportamiento deseado.
4. Ofrecer recompensas diferentes, según el desempeño logrado
5. Informar al personal sobre el comportamiento que se desea reforzar.
6. Informar al empleado aquello que no está haciendo bien.
7. No sancionar un comportamiento frente a otros empleados.
8. No otorgar recompensas excesivas ni insuficientes.
9. Cuando el gerente no responde de acuerdo a lo esperado, también se produce un efecto de refuerzo (Nash, 1988).

La teoría del reforzamiento, puede parecer muy sencilla. En realidad, si sustituimos el dinero o su falta, por consecuencias positivas o negativas, puede sonar como el modelo tradicional, sin embargo, admite la variedad de consecuencias que pueden reforzar el comportamiento y va más allá del modelo tradicional en el reconocimiento de las formas en que los individuos interactúan con su entorno. (Stoner, 1994). Asimismo, la investigación, sugiere que el reforzamiento con premios usualmente es más efectivo que el refuerzo

con castigos, porque éste a menudo tiene efectos colaterales negativos como la ansiedad, resentimiento, hostilidad y retiro (Wexley y Yuki, 1990).

La modificación del comportamiento también brinda otras opciones útiles a los gerentes, como refieren Hamner y Hamner (1976), quienes estudiaron 10 organizaciones donde se aplicaba, nueve de ellas consideraban que producían resultados positivos. Los campos de aplicación eran numerosos: para reducir ausentismo, aumentar las ventas y mejorar el servicio. "Los refuerzos más utilizados fueron la retroalimentación positiva y el elogio del supervisor. Sin embargo, empleado con mucha frecuencia, el elogio pierde su efecto. Los gerentes deben combinarlo con incentivos, aplicándolos con moderación. También se ha utilizado para reducir las quejas del personal, haciendo caso omiso de ellas, es mejor no darle atención a la conducta indeseada que castigarla"<sup>38</sup>

Los críticos de la teoría del refuerzo sostienen que el modelo no considera las variables cognoscitivas y por tanto, no explica comportamientos complejos como el de la gente que trabaja; que el manejo de los refuerzos realmente trae resultados transitorios, atribuibles a una mayor atención de los gerentes. Sin embargo, las críticas más duras se refieren a sus implicaciones éticas, se piensa que puede degenerar en una forma de gerencia totalitaria disfrazada de eficiencia. Pese a las reservas, ha proporcionado pautas prácticas a los directivos para mejorar la productividad de la organización.

### **Satisfacción laboral y características del puesto**

Esta teoría fue formulada por los psicólogos J. Richard Hackman y G.R. Oldman, como fruto de las investigaciones sobre medidas objetivas de las características del puesto que se correlacionaban con la asistencia y satisfacción de los empleados. Se sabe que algunos aspectos influyen tanto en la conducta como en las actitudes, pero sin que afecten al personal en la

---

<sup>38</sup> Nash, Michael, (1988). Como Incrementar la Productividad de los Recursos Humanos. Colombia: Edit. Norma. p. 65

misma forma. "La investigación descubrió diferencias individuales en las necesidades de desarrollo, es decir, algunos la sienten más que otros. Los primeros parecen experimentar un influjo mayor ante los cambios en las características del puesto.

Por otra parte, esos cambios no repercuten directamente en la conducta laboral. Si se produce una influencia, ésta ha de atribuirse a las experiencias subjetivas o psicológicas del sujeto ante ellos. Las experiencias provocan alteraciones en la motivación y en la conducta laboral <sup>39</sup>Los estudios respecto a la importancia de las características del puesto, postulan que la naturaleza del trabajo mismo es un determinante principal de la satisfacción con el puesto. Varios estudios han tratado de identificar las principales dimensiones del contenido del puesto y ver como influyen sobre la satisfacción del empleado (Brief y Aldag, 1975; Hackirian y Lawler, 1971).

El estudio más elaborado fue el de Hackman y Oldham (1975), quienes aplicaron un cuestionado «Encuesta de Diagnóstico en el Puesto» a cientos de empleados de 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguientes dimensiones centrales:

- Variedad de habilidades: Grado en que el puesto requiere de diferentes actividades para ejecutarlo, ello implica emplear diferentes habilidades y talentos.
- Identidad de la tarea: Grado en que el puesto requiere la terminación de una pieza de trabajo «integral» e identificable, del principio al final.
- Significación de la Tarea: Medida en que el puesto tiene un impacto sobre la vida o trabajo de otras personas -bien sea en la organización o en el ambiente externo.
- Autonomía: El grado en que el puesto brinda libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y en los métodos a utilizar.

---

<sup>39</sup> Schultz, D. (1991) **Psicología Industrial**. México: McGraw-Hill., p 40.

- Retroalimentación del Puesto Mismo: Medida en que el desempeño de actividades del puesto permite al empleado obtener información clara y directa sobre su efectividad.

Cada de una de estas dimensiones incluyen algunos aspectos del contenido del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo. Cuanto mayor sea la variedad de actividades de un empleado, menos aburrido será. Los más aburridos son los que repiten operaciones simples, cientos de veces al día. Cuanto más incluya usar habilidades significativas para la auto identidad, tanto más puede sentir que está ejecutando un trabajo interesante más que «haciendo pasar el tiempo».

La cantidad de autonomía en el puesto y el grado en que brinde retroalimentación de la ejecución, determinará qué tanta oportunidad existe para satisfacer necesidades de alto orden, como la realización e independencia. Cuando un empleado no tiene control sobre los procedimientos o ritmo de trabajo, existe poca oportunidad para lograr satisfacción intrínseca de culminar con éxito la tarea o reto. Sin embargo, en un puesto donde se tiene autonomía, la tarea representa un desafío, y dispone de retroalimentación sobre su ejecución; existe oportunidad para satisfacer las necesidades de realización (Wexley y Yuki, 1990).

Las primeras tres dimensiones del contenido del puesto son medulares (variedad de habilidades, identidad de la tarea y significado de la tarea) se combinan para crear un trabajo con sentido. Esto es, si el trabajo tiene las tres características, podemos prever que el interesado pensará que su trabajo es importante y meritorio. Éstas se pueden combinar en un solo índice conocido como la calificación del potencial de motivación (MPS). En la ecuación siguiente indica cómo se halla el Índice de Calificación del Potencial Motivación (MPS)

$$\text{MPS} = (\text{VARIEDAD DE HABILIDADES} + \text{IDENTIDAD DE TAREA} + \text{SIGNIFICADO DE LA TAREA}) / 3$$

Los trabajos con gran potencial de motivación también deben tener calificación alta, al menos en uno de los factores mencionados. Si los trabajos tienen alta calificación en el potencial de la motivación, el modelo prevé que el rendimiento y la satisfacción, serán afectados positivamente. Los investigadores, esbozan las siguientes afirmaciones: las personas que trabajan en empleos con dimensiones medulares laborales con alta calificación, generalmente están satisfechas y son más productivas que aquellas de baja calificación. Las dimensiones de trabajo operan mediante estados psicológicos para influir en las variables del resultado laboral y personal en lugar de influir de manera directa.

### **Integración de las teorías de la productividad**

Las teorías expuestas tienen enfoques interesantes y bastante novedosos, sin embargo, no existe una teoría que explique en toda su complejidad lo que hace a la gente productiva, que formule pautas para motivar al personal hacia el mayor rendimiento; no obstante, la mejor alternativa puede ser la combinación de algunos de los lineamientos abordados. Por ejemplo, la base de toda actitud favorable tiene que ver con el percibir una situación equitativa, ser tratado con justicia, o en todo caso, tener los mismos beneficios, oportunidades, posibilidades y limitaciones que nuestros compañeros de trabajo, lo contrario genera malestar, y sentimientos que pueden explotar de diferentes modos, entre ellos, el deficiente desempeño.

Por otro lado, es importante que las personas sientan que se les retribuya con recompensas que sean importantes, con incentivos valiosos y que les sirvan para satisfacer sus necesidades y expectativas de diferente tipo, asumiendo que son individuos peculiares y diferentes entre sí. Asimismo, se debe tener en cuenta las metas en el sentido comprometer al trabajador en la fijación de metas, que se comunique con claridad en qué consisten, que permitan asumir retos, e informar al personal sobre su desempeño, todo ello redundará en personal más comprometido, generalmente, los individuos se sienten mejor cuando saben exactamente lo que se espera de ellos y al tener la oportunidad de participar en las metas de trabajo.

Otras teorías, como la de las expectativas, permiten a los expertos en recursos humanos tomar en cuenta la perspectiva del trabajador respecto a las exigencias establecidas por la organización y al valor que el empleado le puede dar a las recompensas ofrecidas, lo cual resulta de mucha utilidad, en el sentido de prestarle atención a las expectativas del trabajador y plantearse incentivos de diferente tipo que le orienten hacia la productividad. La teoría de las características del puesto ha permitido evaluar que la variedad, la identidad, el significado, la autonomía y retroalimentación en el trabajo son factores valiosos para el empleado e influyen en su satisfacción, asimismo, el conocer tales características permite realizar algunos cambios o tomar decisiones para que exista mayor armonía entre la persona y su puesto de trabajo.

En general, los diversos enfoques teóricos expuestos han sido objeto de muchos estudios y críticas. Algunas han demostrado tener un valor predictivo razonablemente elevado; otras han sucumbido a sus detractores; sin embargo, brindan un enfoque interesante y original de sobre lo que hace a la gente productiva.

Pero, ¿Qué implicaciones prácticas pueden tener y cómo deberían aplicarlas aquellos interesados en motivar a sus empleados para la mayor productividad? Al respecto es posible extraer ciertas sugerencias generales por lo menos para algunos casos:

- (1) Debemos esforzarnos en reconocer las diferencias individuales del personal.
- (2) Correlacione a la gente con los puestos, esto es, se debe realizar un cuidadoso trabajo de selección de personal para que exista equilibrio entre las personas y las posiciones que desempeñan.
- (3) Se deben establecer metas tomando en cuenta las recomendaciones detalladas en la teoría del mismo nombre.
- (4) Hay que asegurarse que las metas se consideren asequibles por los trabajadores que las llevarán a cabo.

(5) Personalice las recompensas, para lo cual se debe tomar en cuenta el rendimiento y las características individuales de los trabajadores.

(6) Vincule las recompensas y el desempeño, ello implica emplear la teoría del reforzamiento, en la medida que los trabajadores se acerquen al comportamiento deseado, o lleguen a la meta, se les debe recompensar con diferentes incentivos como elogios, ascensos, aumentos, etc.

(7) Es fundamental cerciorarse de la equidad del sistema empleado para motivar a la gente. El trabajador se siente inclinado a la justicia, en tal sentido, si considera que se le trata equitativamente, que se le brindan las mismas oportunidades y trato que a sus compañeros, que desempeñan cargos similares, estará más dispuesto a cooperar con la organización y será más productivo.

## **1.5.2 MARCO CONCEPTUAL**

**Cultura organizacional.-** Determina como funciona una empresa, se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción

**Motivación.** - Se refiere al impulso y al esfuerzo para satisfacer un deseo o una meta, es decir la motivación implica un impulso hacia un resultado.

**Satisfacción.-** Se refiere al placer que se siente cuando se satisface un deseo es el resultado ya experimentado. Se define como una actitud general ante el trabajo propio; la diferencia entre la cantidad de recompensas que reciben los empleados y la que creen que deberían recibir.

**Comunicación.-** es el medio a través del cual las personas se vinculan en una organización para lograr un propósito común.

**Clima organizacional (laboral).-** El clima organizacional o clima laboral, es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan

los miembros de la organización, y que influye, directamente, en su comportamiento

**Promociones y Ascensos.**- La promoción es el cambio dentro de la organización a un puesto más alto con mayor responsabilidad y en el que se requiere habilidades superiores.

**El Desarrollo Organizacional.**\_ es un enfoque sistemático, integrado y planeado para hacer efectiva a toda la organización o una unidad de la misma.

**El enriquecimiento del trabajo.**\_ acrecentará la satisfacción del empleado, disminuyendo los efectos de la insatisfacción, proporcionando mayores niveles de autonomía, autoridad y responsabilidad.

El **liderazgo.**\_ es el arte o proceso de influir sobre las personas para que intenten con buena voluntad y entusiasmo contribuir a que la organización alcance sus objetivos, logrando que las personas trabajen con confianza y honestidad.

La **encuesta y las entrevistas** son dos de las más valiosas herramientas que nos permiten diagnosticar el clima laboral de una organización para transformarlo.

## **1.6 HIPOTESIS Y VARIABLES**

### **1.6.1 HIPÓTESIS GENERAL**

La mala gestión del área de recursos humanos tiene una afectación directa en la satisfacción laboral.

### **1.6.2 HIPÓTESIS PARTICULAR**

- La falta de liderazgo ejecutivo origina desmotivación en el ambiente de trabajo.
- La mala gestión de los sistemas y subsistemas del área de recursos humanos genera malestar en los trabajadores.

### **1.6.3 VARIABLES**

Para poder medir las causas de la problemática de la insatisfacción, se utilizara los siguientes variables.

TIPO	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	
<b><u>Dependiente</u></b>					
<b>Estructura</b>	Compromiso de los empleados	Test de satisfacción para el personal anualmente	% empleados comprometidos	Cronograma. Presupuesto, Entrevistas. Evaluaciones. Test	
<b>Seguridad</b>	Ambiente del trabajo		% de accidentes		
<b>Comunicación</b>	Mala comunicación		% de quejas de empleados		
<b>Beneficios Personal</b>	Remuneraciones percibidas.		% de logros alcanzados		
<b>Desarrollo de Carrera</b>	Plan de promociones		% de empleados ascendidos		
<b>Motivación</b>	Personal motivado.		% empleados motivados		
<b>Capacitación</b>	Personal capacitado		% de inversión de capacitación		
<b>Evaluación de desempeño</b>	Personal bien Evaluados		% desempeño del personal		
<b><u>Independiente</u></b>					% personal satisfechos
<b>Gestión del área de recursos Humanos</b>					% personal satisfechos
<b>Liderazgo Ejecutivo</b>					

## 1.7 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

Para llevar a cabo el desarrollo de un diagnóstico del clima organizacional a la "EMPRESA ELECTRICA MILAGRO C.A" es necesario realizar una investigación que arroje información de los posibles problemas que son determinantes para el clima laboral.

El diagnóstico organizacional es un proceso en que una determinada persona (observador) explicará las experiencias que tiene de una organización y de su operar (observado). Cada vez que se observa una organización es posible destacar sus miembros, los subsistemas, departamentos y ver a la organización relacionándose con su entorno.<sup>40</sup>

En este caso nos enfocaremos en las actividades que se relacionan a los recursos humanos, cuya finalidad es mejorar la atención al cliente interno y guiar de manera conveniente a todos los miembros de la organización para que realicen un trabajo digno de la satisfacción tanto propia como de la organización y del cliente.

La comunicación, el liderazgo, la motivación, el servicio y la percepción de los clientes respecto al servicio que reciben son algunos de los factores que tienen impacto en el clima laboral

El modelo de diagnóstico del clima organizacional del presente estudio cuenta con factores y elementos que para esta organización específicamente son los de mayor importancia.

Cabe mencionar que el clima laboral de cada empresa es único y particular; pues en cada organización el clima laboral se ve influenciado por diferentes factores que tienen un impacto de forma distinta en cada empresa.

---

<sup>40</sup>(Rodríguez, D. (2001). Diagnóstico Organizacional. México, Grupo Editor Alfa omega S.A. de C.V. p.32).

Los modelos de Diagnóstico Organizacional que aparecen dentro del Marco Teórico son aquellos que fueron utilizados para estructurar el Modelo del Diagnóstico de Clima Organizacional para la "EMPRESA ELECTRICA MILAGRO C.A". Particularmente basándonos en el modelo de Weisbord (1978), el cual contempla 6 variables: Propósito, Estructura, Recompensas, Mecanismos Auxiliares, Relaciones y Liderazgo.

De acuerdo a las características de esta organización se cambiaron algunas de las variables del modelo, adecuándolas a las necesidades de la empresa a diagnosticar. Además se incluyó una variable externa, ya que se analizará la percepción que éstos tienen sobre cada una de las áreas integrales del servicio que se les proporciona.

El modelo de Diagnóstico del Clima Organizacional para "EMPRESA ELECTRICA MILAGRO C.A" quedó compuesto con las ochos siguientes variables:

- Estructura
- Seguridad
- Comunicación
- Beneficios Personal
- Desarrollo de Carrera
- Motivación
- Liderazgo ejecutivo
- Gestión de los sistemas de recursos humanos

Para la realización de la presente investigación, se realizó la aplicación del cuestionario a una muestra de la población, esta muestra está formada por 132 trabajadores de un total de 208.

Todos los sujetos eran trabajadores activos en la empresa Eléctrica Milagro C.A., se tomo personal operativo (obrero) y administrativo (empleados) de los niveles jerárquicos de jefaturas, mandos medios y subordinados. Al personal

Ejecutivo se le realizó una entrevista y preguntas de opinión. Esta muestra presenta las siguientes características:

Se anexa estas características en detalle área por área

Empleados:

Administrativos	Operativos
53 personas (40%)	79 personas (60%)

### 1.7.1 TIPO DE ESTUDIO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación utilizada en esta propuesta son: la Investigación Descriptiva. Investigación de campo, investigación Explicativa. Podemos definir que en este problema se han considerado varios aspectos, que han sido recopilados a través de un estudio:

**Investigación Descriptiva:** utilizaremos esta investigación para identificar el comportamiento, actitudes y reacciones de los trabajadores, empleados frente a las situaciones que vive la empresa y caracterizar los motivos de la insatisfacción laboral señalando sus características y propiedades, basada en la observación de recolección de datos, para así poder combinar ciertos criterios de clasificación que nos ayude a ordenar, agrupar y sistematizar los objetos involucrados en el estudio de nuestro problema.

**Investigación Explicativa:** Explicando el comportamiento de las variables usando una metodología **cuantitativa**, estudiando cada caso del cómo y el por qué de las causantes de la insatisfacción laboral comparando las variables entre sí.

**Investigación de Campo:** porque se ayuda en encuestas las cuales nos van a ayudar a identificar, describir y precisar los motivos que tienen los trabajadores, empleados de sentir descontentos e insatisfacción laboral.

**Aplicable:**

**Correlacional:** Posteriormente será un estudio correlacional ya que se pretende con esta investigación, observar cómo se relacionan o se vinculan las diversas variables entre sí o si no se relacionan.

También **es transversal** porque se llevará a cabo en un punto determinado en el tiempo, pues los datos que se obtengan serán solamente en un momento en la vida de la organización con el propósito de describir las variables establecidas y analizar su incidencia en ese momento

## 1.7.2 SELECCION DE LA MUESTRA

En nuestro caso se considera una muestra al azar de 132 empleados de una población a 208 de todo el personal de la Empresa Eléctrica Milagro C.A., el cual realizaremos encuesta de los empleados menores de 50 años de edad.

La fórmula que se utilizara para calcular las poblaciones finitas y determinar el tamaño de la muestra es la mencionada por Fischer (1996) en su libro Introducción a la investigación de Mercado y es la siguiente n:

$$n = \frac{\sigma^2 N pq}{(e^2(N-1) + \sigma^2 pq)}$$

$\sigma$  = nivel de confianza

N = población

p = probabilidad a favor

q = probabilidad en contra

n = numero de elementos

e = error de estimación (precisión de los resultados) con un intervalo de confianza de 95 % y estimación de error de 5 %...

En nuestro caso tenemos:

$$q = 0.5$$

$$n = ?$$

$$e = 0.05$$

$$n = (1.96*1.96)208*(0.5*0.5) / ((0.05*0.05)*(208-1) + (1.96*1.96)*(0.5*0.5))$$

$$n = 132 \text{ cuestionarios}$$

### 1.7.3 METODO DE INVESTIGACION: METODOS TEÓRICOS Y EMPÍRICOS

A continuación vemos que el modelo de la investigación utilizado en este plan mediante la observación; ya que por este método logramos experimentar las vivencias de los trabajadores y empleados, podemos intercambiar opiniones, que nos ayuda mutuamente a llevar un estilo de vida mejor.

#### **Método Teórico**

Estos se recolectan específicamente con el fin de satisfacer las necesidades inmediatas de la investigación. Los instrumentos que se usaran para recolectar la información serán:

- Observación
- Entrevista
- Cuestionarios empleados y clientes

**Método Histórico:** podemos revisar el historial laboral de los empleados y verificar el comportamiento de cada uno de ellos.

**Método Hipotético - Deductivo:** para determinar el grado de Insatisfacción laboral y llegar a una conclusión de problemas mayores verificando la hipótesis y obtener nuevas conclusiones.

**Analítico-sintético:** Porque manejamos juicios considerando cada una de las causas clasificándolas, para conocer su principal origen y llegando a una conclusión. Consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver, por ejemplo las relaciones entre las mismas.

**La metodología estadística** a utilizar, serán gráficas (de barras) e histogramas de frecuencias

#### **1.7.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACION**

Para la recolección de la información utilizaremos un instrumento tipo encuesta para el personal de la empresa, dicha encuesta estará estructurada por preguntas para medir los indicadores, además se incluirá entrevistas como parte de opinión personal donde los empleados nos dejan saber el clima en el cual les gustaría trabajar.

En este trabajo de investigación el instrumento utilizado fue un Cuestionario de Clima Laboral (Anexo No.1): Este formulario fue la recopilación de diferentes estudios realizados sobre el clima laboral, fue elaborado por Ing., Byrone Almeida, Lsi. Daniel Vera y el Ing. Enrique Villegas, fue asesorado por el Dr. (Mentor Coloma Granizo), aprobado por el Ing. Paulino Albuja Secretario Defensa Jurídica del comité de los trabajadores de la Empresa Eléctrica Milagro; y validado por medio del análisis en su elaboración.

Los cuestionarios se aplicaron en horas de oficina presentándose para que sean contestados personalmente, algunos empleados prefirieron guardar su identidad y no proporcionar sus datos personales como son su nombre y puesto, lo cual fue completamente respetado.

Las preguntas de los cuestionarios fueron planteadas con la finalidad de obtener la información esperada y requerida para poder encontrar las variables que se relacionan con la insatisfacción laboral.

Después de haber sido llenado el cuestionario se abordaba al empleado o encuestado para responder a otras preguntas relacionadas con sus respuestas en dichos cuestionarios. Esto fue como una especie de entrevista personal con cada empleado.

### Requisitos de aplicación

Aconsejamos explicar previamente la finalidad de la encuesta y garantizar el anonimato, recogiendo no obstante información sobre variables influyentes de edad, sexo, actividad, categoría profesional...

Si la aplicación es colectiva, conviene no formar grupos grandes -superiores a 15 personas- a fin de posibilitar una mejor conducción del grupo y una atención individualizada de preguntas o dudas y, en definitiva, aumentar la validez de la prueba.

### El cuestionario

Presenta por separado las dos partes: de 66 preguntas de selección y 5 de opinión; que abarca nueve indicadores del clima organizacional en los siguientes factores:

FACTORES	CONSTRUCTOS
<b>Estructura Organizacional</b> la percepción que tiene los miembros de la organización de filosofía de la empresa	1 - 12
<b>Seguridad</b> seguridad del personal necesaria para realizar sus actividades laborales de forma segura y confiable	1 - 7
<b>Comunicación</b> Percepción los canales estratégicos de comunicación	1 - 8
<b>Beneficios Personal</b> beneficios y reconocimientos de logros individuales y de equipo;	1 - 8
<b>Desarrollo de Carrera</b> formación de un plan de carrera	1 - 7

<b>Motivación</b> Mantener un nivel elevado de motivación individual que se contagie en el ambiente laboral de forma global y positivamente	1 - 8
<b>Liderazgo Ejecutivo</b> ambiente de relaciones armoniosas entre jefe y colaborador	1 - 8
<b>Sistemas del área Recursos Humanos</b> Gestión eficiente del área de Recursos Humanos.	1 - 8

Cada una de estos factores se evalúa a través de preguntas por cada dimensión. La respuesta es de selección múltiple con 4 opciones:

- 1=No/Nunca
- 2=Alguna veces
- 3= Casi Siempre
- 4=Si/Siempre

Para el análisis cada respuesta es identificada de forma escrita, adicionalmente con una numeración del 1 al 4 y de forma gráfica con recuadros.

Se obtendrá la media en cada indicador y se graficará utilizando el perfil gerencial tipo malla.

El cuestionario está considerado para tomarse en un tiempo aproximado de 30 a 40 minutos. Se garantiza el anonimato como parte fundamental en la validación de la información.

El evaluador debe tomar en cuenta las siguientes instrucciones:

1. Seguir los estándares de aplicación de la evaluación
2. Preparar adecuadamente el ambiente de su departamento; esto se logrará mediante la explicación a cada uno de los miembros del proceso que se llevará a cabo.
3. Observar que todos los trabajadores comprendan la evaluación
4. Responder a todas las preguntas que los trabajadores le hagan
5. Apegarse al período dispuesto para las evaluaciones

6. Manejar la información obtenida en anonimato, discreción y profesionalismo del caso.

**Procedimiento:**

- (a) Inicialmente se solicitó la autorización de la presidencia ejecutiva de la empresa sujeta a este estudio, para la realización de la encuesta del clima laboral.
  
- (b) Se eligió el instrumento para realizar el estudio, de acuerdo a su accesibilidad y facilidad de comprensión para todo nivel al que se le aplicó el mismo.

Se realizó la aplicación del instrumento de acuerdo a un cronograma

Para el análisis de los resultados se utilizará en la encuesta a los empleados a la cual se aplicará y este resultado permitirá conocer el Clima que realmente tiene la empresa y el Clima que desean obtener.

Utilizaremos cuadros estadísticos, donde representaremos los resultados obtenidos, además de cuadros estadísticos, para representar el cruce de información de datos a tabula. Esta parte de la encuesta se utilizará para las conclusiones.

**Diseño:** La presente investigación es de tipo DESCRIPTIVA, los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

**Metodología Estadística:** En el presente trabajo, los resultados obtenidos a través del cuestionario fueron tabulados de acuerdo a los cálculos matemáticos correspondientes y se presentaran los resultados por medio de gráficas de barras para su comparación.

## **1.8 RESULTADOS E IMPACTOS ESPERADOS**

Los resultados esperados a través de este estudio consisten en una reducción de la insatisfacción laboral a través de una mejora en la gestión del área de recursos humanos, lo que produce importantes mejoras en el bienestar de los trabajadores y en la rentabilidad de la empresa.

## CAPITULO 2

### 2 ANALISIS, PRESENTACION DE RESULTADOS Y DIAGNOSTICO

#### 2.1 ANTECEDENTES PARA LA SITUACIÓN ACTUAL

En el marco de la nueva Ley de Régimen del Sector Eléctrico, luego de la segmentación y especialización de cada uno de los componentes del sector, los agentes de distribución tienen dificultad de compra de energía, existe déficit de oferta, quedando en la capacidad económica, la gestión y habilidad para la compra, que en mayor proporción es adquirida en el mercado spot (68,09)% a precios altos y en mínima parte por contratos(31,91)% datos a mayo 2007, aumentando la crisis económica, esto último genera baja credibilidad del agente y disminuye la capacidad de endeudamiento, convirtiéndose en un círculo vicioso que aumenta en función del tiempo.

Existiendo un déficit de 0,7455 ctv./KWH en el último período, entonces la gestión deberá centrarse en mejorar la competitividad, y la definición de ventajas en factores internos que se pueden controlar para mejorar los ingresos, como son: las pérdidas de energía (técnicas y no técnicas); mejorar las recaudaciones, reducir gastos administrativos, eliminar los desperdicios y extra costos, optimizar los costos, son los nuevos ejes estratégicos de la Empresa, complementando una alianza con los generadores.

LA EEMCA está estructurada por áreas de especialización, en concordancia del rol que cumplía en el anterior esquema integrado verticalmente (INECEL), su orgánico funcional detalla las responsabilidades de dirección, coordinación, ejecución y control, debiendo anotar que no se aplica la operatividad del reglamento Orgánico vigente, en relación a la investigación realizada, existe diferencias que se han ido acoplando de acuerdo a las personas, sus habilidades, sus relaciones, y no tomando de base las necesidades de la empresa.

Este tipo de organización delimita la asignación de deberes, responsabilidades (funciones), **el que hacer**, perdiendo la visión del cómo **y para que** y en donde se ejecuta la gestión, esta operatividad minimiza la eficacia y eficiencia por el alto nivel de burocracia, flujo de papeles, la falta y uso no adecuado de los recursos, y una efectiva coordinación, hace en conjunto la necesidad de redefinir con precisión lo que las unidades de producción (puestos), se encuentran haciendo y deben hacer para la mejora de la gestión en un marco de estructura flexible que vaya adaptando una cultura más comprometida con la Empresa.

En conclusión esta conformación estructural ha provocado una falsa percepción de importancia e impacto individual de cada dirección con la exigencia de manera incoherente de los pocos recursos económicos con los que cuenta la empresa dificultando el trabajo conjunto, integrado y de sostenibilidad en el tiempo..

Coexisten en los procesos dos estructuras orgánicas funcionales, una elaborada por el Lcdo. Víctor Ruiz en el tiempo de INECEL, y la otra actualizada por la Dirección de Recursos Humanos pero no se evidencia una aplicación, porque no guardan relación en algunos aspectos con la estructura vivencial que presenta actualmente, y extraída de la investigación, se observa y se identifica otra realidad a septiembre del 2006 en el campo laboral, técnico y económico.

La Empresa Eléctrica Milagro C.A. es una de las 20 Empresas Eléctricas que se dedican a la distribución y comercialización de la energía; 19 de las cuales están conformadas como Sociedades Anónimas, con participación casi exclusiva de accionistas del sector público; y, una, EMELEC Inc., que es de propiedad privada y actualmente está en proceso de valoración y trámite de licitación para concesión a una nueva empresa.

La mayoría de los acciones de la empresa eléctrica es del gobierno razón por la cual sus funcionarios principalmente el directorio y el presidente ejecutivo

son nombrados por el fondo de solidaridad, además como toda empresa del sector público tiene comité que mediante contrato colectivos vela por los derechos de los trabajadores .haciendo respetar lo que dice el código de trabajo y el contrato colectivo.

La Administración está empeñada en actualizar la Estructura Orgánica, como eje del mejoramiento para disminuir los problemas en los aspectos, económicos y laborales principalmente, los trabajadores la califican como una Empresa en estado de suspensión que se está revitalizando con fuerza para grandes cambios y retos, luego de la paralización de alrededor de 5 meses que provoco altos costos y el resquebrajamiento de la cultura organizacional, esto ocasionó los siguientes problemas:

- El alto nivel de politización
- El comportamiento de los recursos humanos en una estructura tradicional funcional
- El no acoplamiento a la nueva condición de mercado, los desajustes económicos
- La falta de un liderazgo conciliador
- Un clima laboral muy resistente al cambio
- El aumento de las pérdidas de energía.

Todas estas causas han incrementado los problemas estructurales de la empresa en los últimos años, sin lograr una consolidación organizativa, una adecuada utilización de los recursos, cada administración ha llevado a ejecución las políticas y directrices de Órganos Superiores que en la práctica son un paliativo a la problemática generada por mucho tiempo de la no gestión Corporativa.

La empresa para el desarrollo de sus actividades cuenta una plantilla de 208 trabajadores entre ejecutivos y personal de mando. Su estructura organizacional es vertical conformada por accionistas, un presidente y directores de áreas.

## **2.1.1 ENTORNO EMPRESARIAL**

Somos una empresa distribuidora de electricidad que sirve a 100.000 clientes de una comunidad eminentemente agrícola y agroindustrial, en un área de concesión aproximada de 5.000 Km<sup>2</sup> que cubre en diversas proporciones a cinco provincias, de las regiones costa y sierra del Ecuador; estamos ubicados en una zona subtropical y algunas de las comunidades a las que servimos se encuentran en el límite de la sierra y costa, por lo tanto gozamos de un clima agradable durante todo el año. El índice de cobertura de las viviendas que tienen servicio de energía eléctrica en el ámbito urbano se estimaba en 96 % y en el sector rural el 55 %.

Nuestra empresa se encuentra ubicada en un lugar medio dentro de las empresas distribuidoras del país, su potencial de crecimiento es magnífico y aspiramos a convertirnos en la base esencial del desarrollo de nuestra área de concesión.

El desarrollo de la zona que servimos se encuentra firmemente ligado al desarrollo de nuestra empresa dentro del sector eléctrico, para lo cual queremos posicionarnos convenientemente ante la eventualidad de que otras empresas de mayor envergadura intenten penetrar en nuestro mercado, sobre la base de un nuevo reordenamiento de las áreas de concesión.

La Empresa Eléctrica Milagro CA., es una empresa privada, sujeta a la Ley de Compañías. El Capital accionario pertenece en su mayoría al Fondo de Solidaridad; por su gestión aparece en el puesto # 321 en el ranking de las 500 empresas más grandes del país, por sus 22,66 US millones de ventas en el 2007.

### **Cuadro A**

El área de concesión de la Empresa Eléctrica Milagro C.A., es de 5.557 Km<sup>2</sup>, sirve a 6 provincias:

N°	Provincia	KM2	Cantones
1	GUAYAS	4.396,97	Marcelino Maridueña, El Triunfo, Antonio Elizalde, Bucal, Milagro, Naranjal, Naranjito, Simón Bolívar, Yaguachi, Zona del Piedrero –
2	CAÑAR	624,97	La Troncal, Cañar.Cochancay,
3	AZUAY	270,92	Molleturo.
4	LOS RÍOS	198,3	Babahoyo, Zona Febres Cordero.
5	BOLÍVAR	46,27	Zona Fortuna Alta, Santa Rosa de Agua Clara
6	CHIMBORAZO	19,83	Cumandá, Zona la Isla

### 2.1.2 PRINCIPALES INDICADORES DE GESTION AL 2007

Los principales indicadores de la empresa según el Área Comercial, Dirección Técnica y Recursos Humanos se resumen en la siguiente tabla:

### 2.1.3 INDICADORES SEGÚN EL AREA COMERCIAL

	Porcentaje	Datos
Número clientes catastrados (Dic/2007)		112000
Facturación anual (Dic/2007)		28000000 U\$D
Pérdidas de Energía	40,98%	
Tasa de crecimiento de demanda	6,32%	
Cartera vencida		29006584,07U\$D

### 2.1.4 INDICADORES SEGÚN EL DIRECCION TÉCNICA

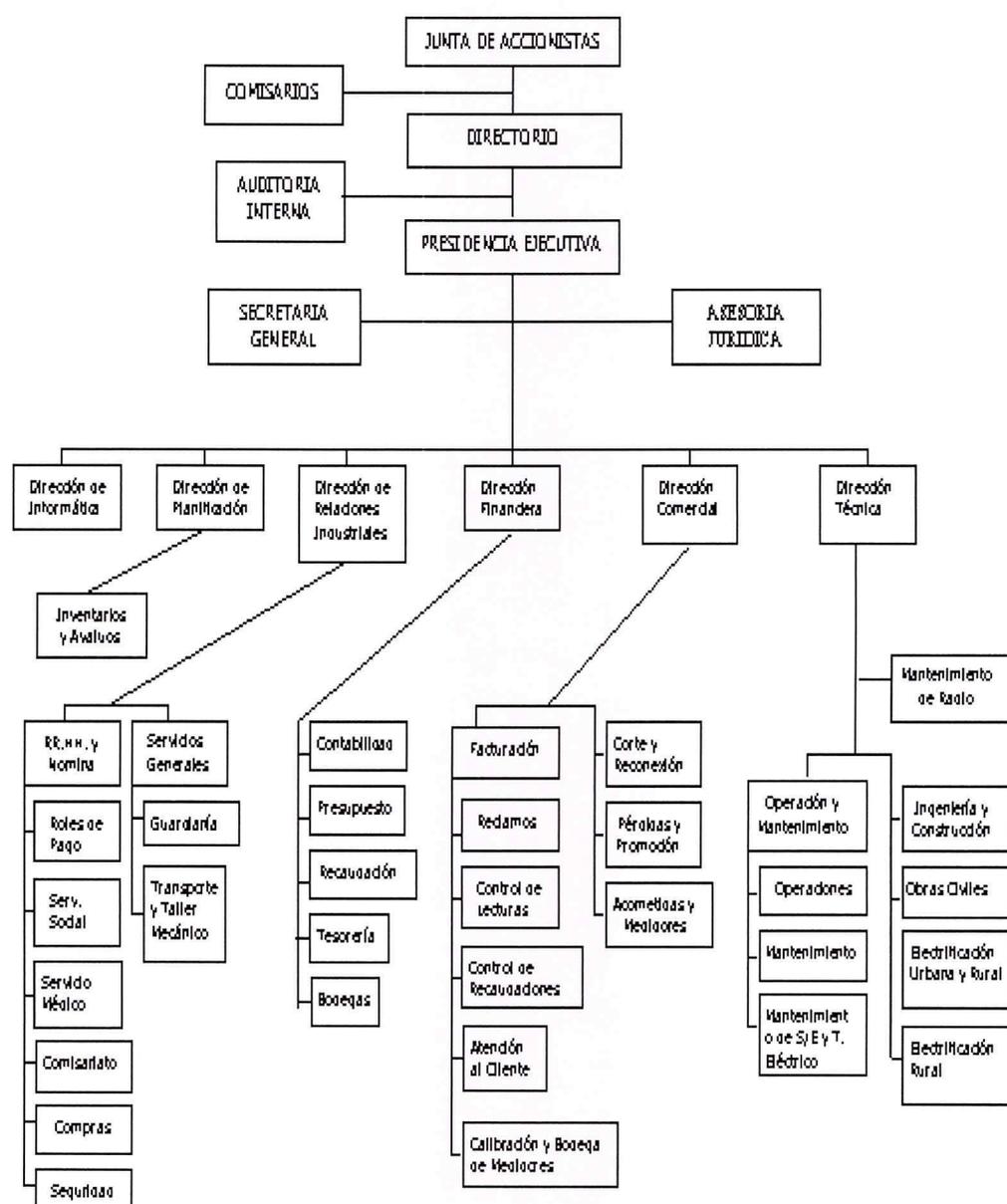
Longitud de líneas de Subtransmisión 69Kv	234,5 Km
Longitud alimentadores primarios trifásicas y monofásicas	2116 Km
Lámparas de Alumbrado Público *	17.486
Capacidad conectada en transformación	101 MVA
Capacidad de transformación en S/E	101 MVA

### 2.1.5 RECURSOS HUMANOS

<b>Personal de planta</b>	208
Promedio de Ingreso	\$950
Promedio años de servicio	20
Promedio de edad	45
Nivel educativo primaria	44 - 19,64%
Nivel educativo Secundaria	110 - 49,11%
Nivel Superior	68 - 30,36 %
Cuarto Nivel	2 - 0,89%

<b>Personal contratado por horas</b>	76
Promedio sueldo	269,91
Promedio años de servicio	6
Promedio de edad	30
Nivel educativo primaria	10 - 17,68%
Nivel educativo secundaria	24 - 42,86%
Nivel Superior	22 - 39,29%

## 2.1.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMMCA



## **2.2 FILOSOFIA CORPORATIVA: MISION, VISION, VALORES, POLITICAS**

### **Misión**

Distribuir y comercializar energía eléctrica garantizando un servicio de calidad y confiabilidad, para satisfacer a nuestros clientes en forma eficaz y eficiente, mediante la gestión de un talento humano competitivo y el uso apropiado de la tecnología.

### **Visión**

Desarrollar una cultura empresarial competitiva basada en el servicio al cliente a fin de posicionarnos como una empresa rentable y modelo a nivel nacional e internacional

### **Valores**

- Atención efectiva al cliente
- Profesionalismo
- Honestidad
- Transparencia
- Responsabilidad
- Respeto al medio ambiente

### **Políticas de calidad**

1. Ofrecer a nuestros clientes un servicio eléctrico eficiente, continuo, de calidad y con un mínimo de interrupciones
2. Otorgar a nuestros clientes sin distinciones el trato que se merecen y considerarlos socios en el negocio
3. Atender sus reclamos y sus solicitudes de servicio con prontitud y esmero
4. Mantener una información oportuna, rápida y veraz
5. Implantar procesos ágiles y evitar trámites engorrosos
6. Reiterar nuestro compromiso de servicio a la comunidad

7. La responsabilidad del éxito o el fracaso es de todos los que conformamos la empresa.
8. Asegurar la máxima calidad y confiabilidad del servicio eléctrico en el área de concesión otorgada por el Estado, con una mínima afectación a nuestro frágil ecosistema.
9. Garantizar la máxima eficiencia en el uso y asignación de los recursos disponibles, con el fin de obtener el menor costo económico, para la Empresa y para la comunidad, en la prestación del servicio eléctrico.
10. Electrificar las zonas rurales con tecnologías adecuadas que minimicen costos de inversión, operación mantenimiento e impacto ambiental, y que el servicio eléctrico sirva como un medio para acelerar el desarrollo y mejorar la calidad de vida de los habitantes de las localidades aisladas y rurales de nuestra zona de influencia.
11. Disminuir la migración del campo a la ciudad, mediante la entrega del servicio en áreas rurales que les permita aumentar la productividad de la zona, y generar mayor número de empleos.

## **2.2.1 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA, PERSPECTIVAS.**

### **2.2.1.1 EXPECTATIVAS DE GESTION POR AREAS**

Se reunieron varios directivos representante de cada área de la empresa en estudio, se realizó una evaluación por representantes dando un porcentaje de acuerdo a la apreciación o punto de vista de las diferentes aéreas allí analizadas; los resultados de los trabajos realizado por cada dirección, se muestra en la siguiente tabla los resultados.

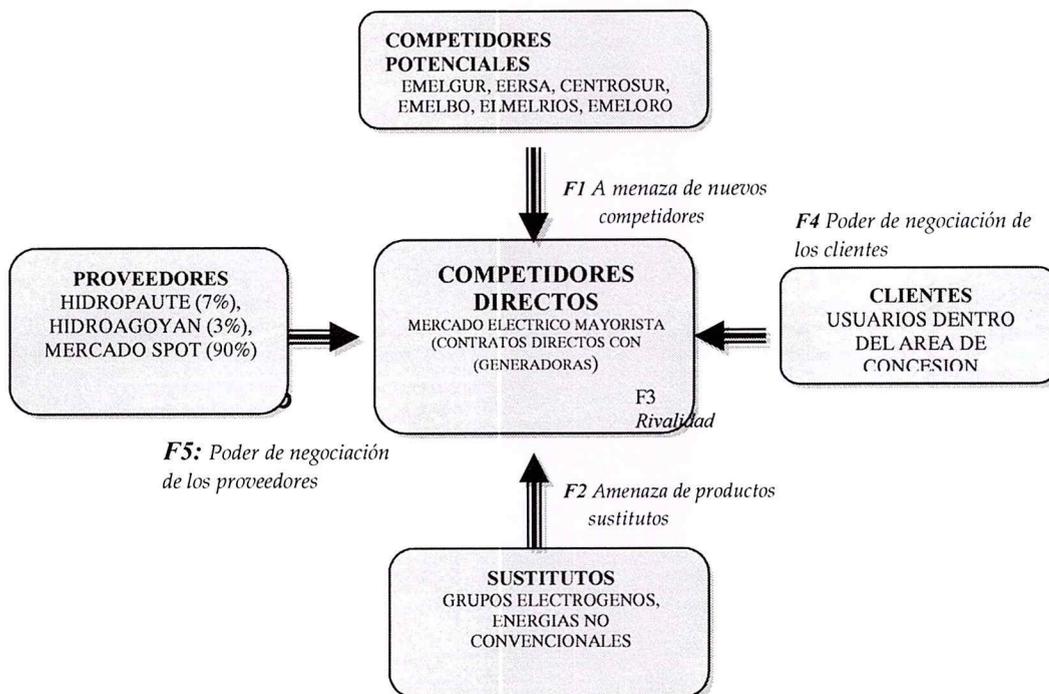
## EVALUACION DE LA GESTION POR AREAS

	ADMINISTRACION SUPERIOR		TECNICO		COMERCIAL		RELACIONES INDUSTRIALES		FINANCIERO		COMITE DE EMPRESA		TOTAL
ADMINISTRACION SUPERIOR	45	55	60	40	70	30	80	20	70	30	40	60	50
TECNICA	60	40	80	20	70	30	80	20	50	50	80	20	50
COMERCIAL	30	70	60	40	50	50	30	70	50	50	30	70	50
RELACIONES INDUSTRIALES	30	70	50	50	50	50	40	60	50	50	40	60	50
FINANCIERO	60	40	55	45	60	40	50	50	50	50	40	60	50
COMITE DE EMPRESA	50	50	55	45	50	50	60	40	40	60	80	20	50
TOTAL	45.8	54.2	60	40	58.	41.7	56.7	43.3	51.7	48.3	51. 7	48. 3	

La gestión empresarial se encuentra enmarcada en torno a constantes exigencias de sus clientes tanto externos como internos, realizada la evaluación a nivel de gestión se dan estos resultados: Fortalezas 54.2, Debilidades 45.8, las cuales constituyen su referente; de éste particular análisis se determina en su amplio contexto, las siguientes expectativa a futuro.

## 2.2.1.2 ANÁLISIS SITUACIONAL DE PORTER

Para este análisis se utiliza la herramienta de Michael Porter, donde se da a conocer los siguientes puntos:



### Gobierno

Le interesa que la empresa eléctrica Milagro C.A. deje de ser deficitaria, que se puedan recuperar los volúmenes de deuda con el Estado.

Lograr que se minimice el nivel de pérdidas o que estas se encuadren dentro de los índices de pérdidas internacionales.

### Accionistas

Tienen como expectativa obtener utilidades, que la empresa sea rentable.

Aplicar planes y programas alcanzables al corto y largo plazos que permitan recuperar la cartera vencida y minimizar las pérdidas de energía

Ejecutar más obras de electrificación

Velar porque se cumplan las políticas que se dicta y que se logren resultados positivos.

### **Clientes y comunidad**

Esperan que la Empresa les garantice atención ágil a sus requerimientos, minimizando trámites, que el servicio sea continuo, económico y de calidad, y que abastezca al mayor número de usuarios y comunidades.

### **Proveedores**

Este grupo constituye otro eje en la operatividad empresarial que exige puntualidad en sus pagos,

La empresa debe respetar las condiciones y plazos contractualmente establecidos.

Que los procesos de adjudicación sean justos y transparentes.

### **Cliente interno**

#### **Presidencia y administración general**

Busca a través de la formulación de planes y estrategias disminuir las pérdidas de energía, aumentar las recaudaciones y reducir los índices de cartera vencida.

Comprometimiento de los trabajadores en el cumplimiento de políticas y objetivos comunes.

Elevar su productividad y fomentar el trabajo en equipo.

Que la empresa sea productiva y eficaz.

## **Trabajadores**

Les interesa conservar sus puestos de trabajo

Que la empresa les asegure promociones y ascensos bajo parámetros justos.

Exige que se valoren sus logros y resultados.

Que sus remuneraciones sean equitativas.

## **2.3 RESULTADOS**

En este capítulo se presenta los resultados de la investigación de campo, estos se obtuvieron de la aplicación de los cuestionarios del personal que labora en la empresa según se menciona en la metodología. Los resultados se muestran según interpretaciones descriptivas apoyadas en graficas elaboradas, en base a los registros totales de los cuestionarios a empleados. (Anexo 1).

### **Encuesta A Empleados**

Total de encuestas aplicadas 132.

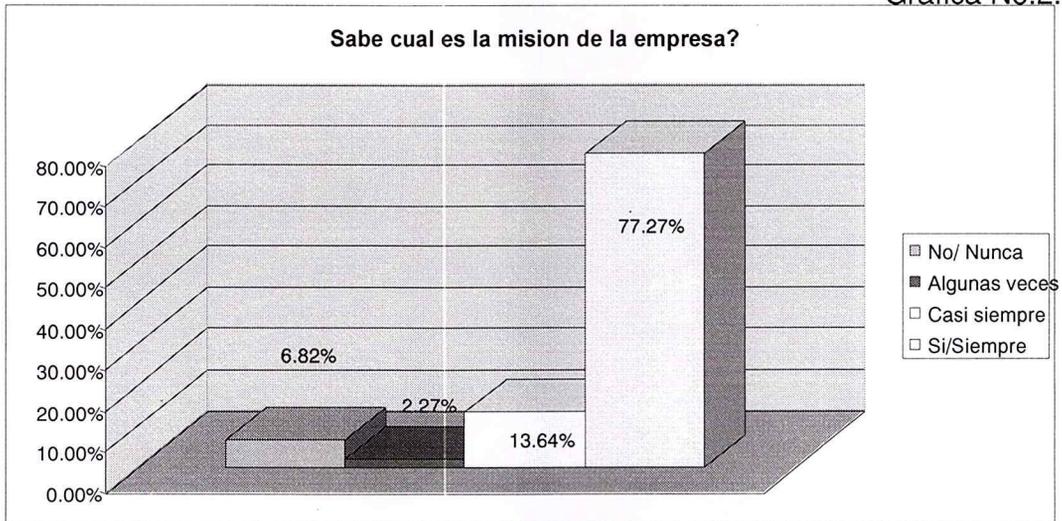
1 = No / Nunca      2 = Algunas veces

3= Casi Siempre    4= Si / Siempre

### 2.3.1 ESTRUCTURA

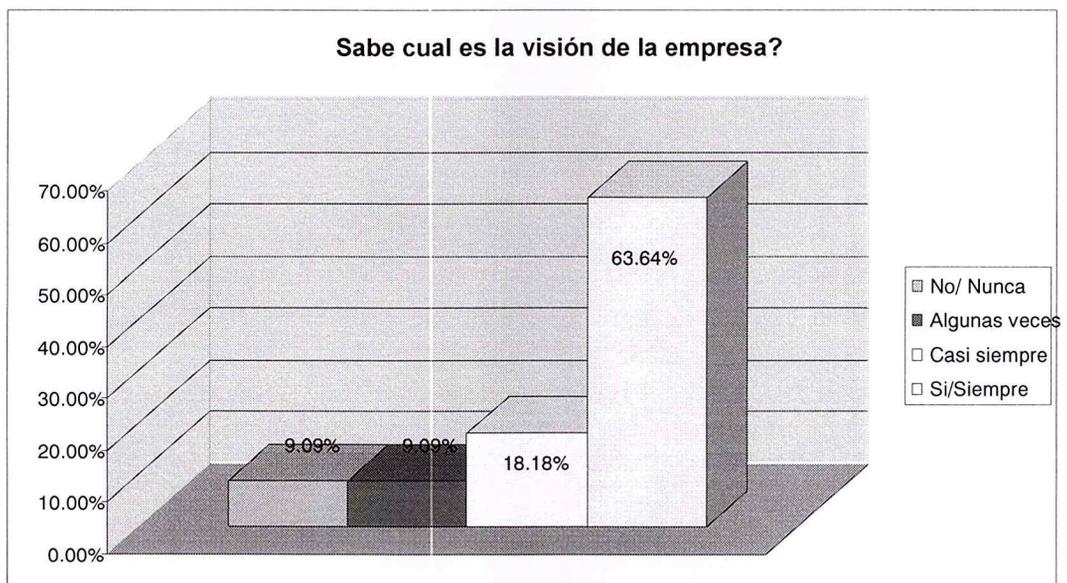
Para medir esta variable se realizaron doce preguntas.

Grafica No.2.1



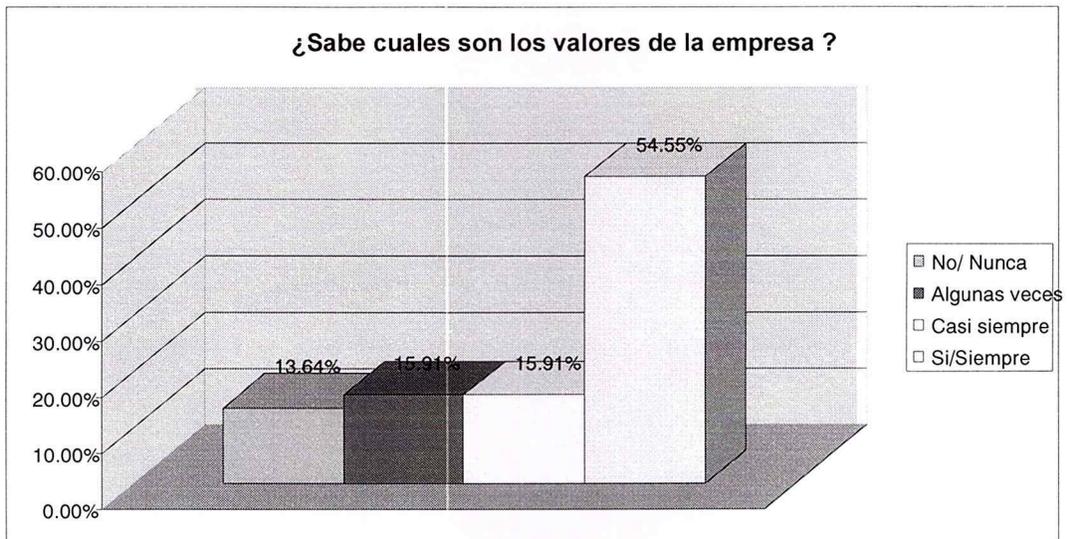
- Dentro de esta primera grafica podemos observar que un 9.09% de los empleados no conocen la misión de la empresa. Por otro lado podemos observar que la mayoría de los empleados el 90.91% si conocen la misión de la empresa.

Grafica No.2.2



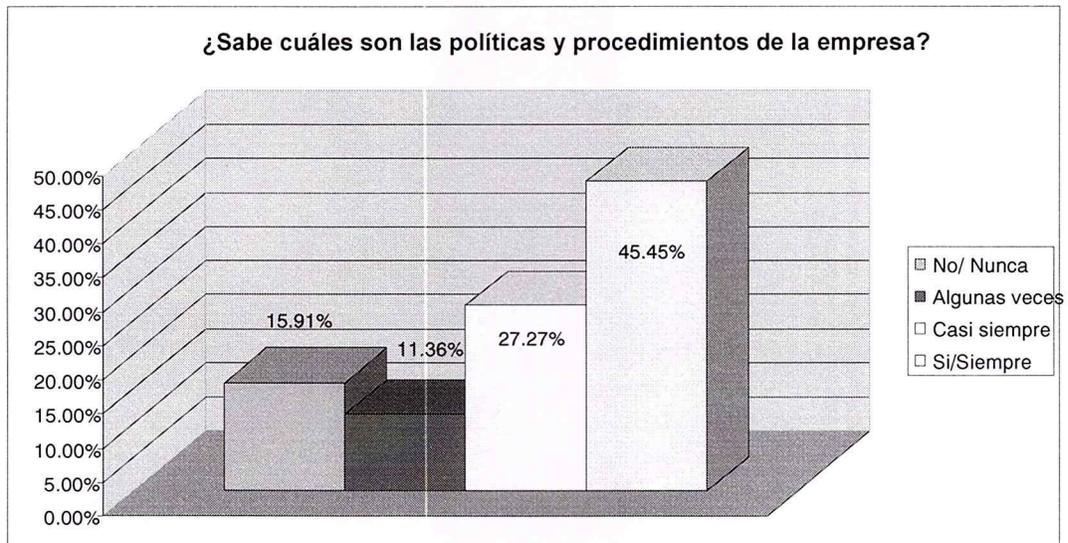
- Dentro de esta grafica podemos observar que un 18.18% de los empleados no conocen la visión de la empresa. Por otro lado la mayoría de los empleados el 81.82% si conocen la visión de la empresa, es decir, que los empleados han tenido una buena inducción en cuanto a la visión de la empresa

Grafica No.2.3



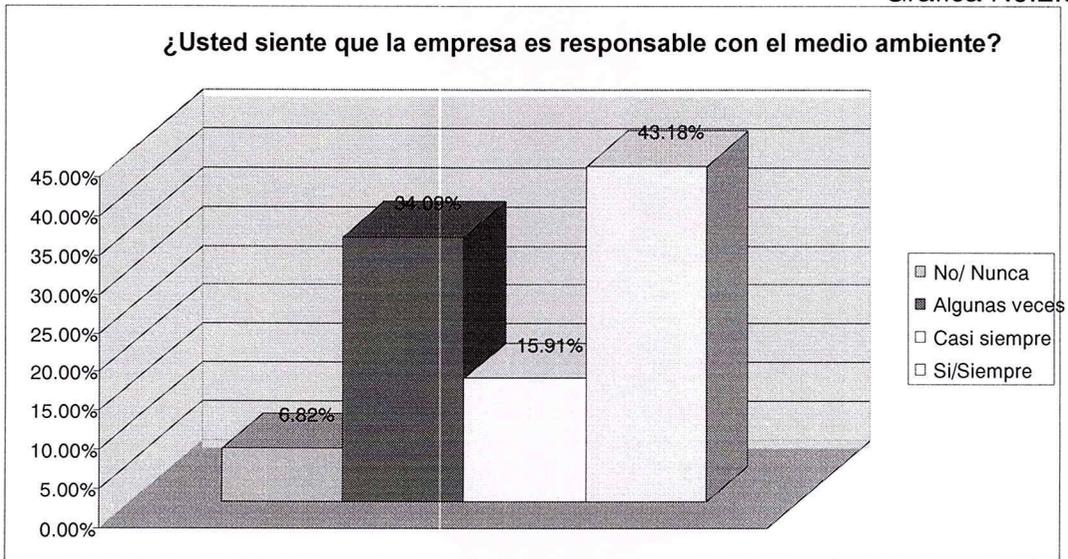
- En esta grafica podemos observar que un 29.55% de los empleados no conocen los valores de la empresa, es decir, nunca se les ha inculcado los valores de la misma. Por otro lado un 70.46% de los empleados si conocen los valores de la empresa.

Grafica No.2.4



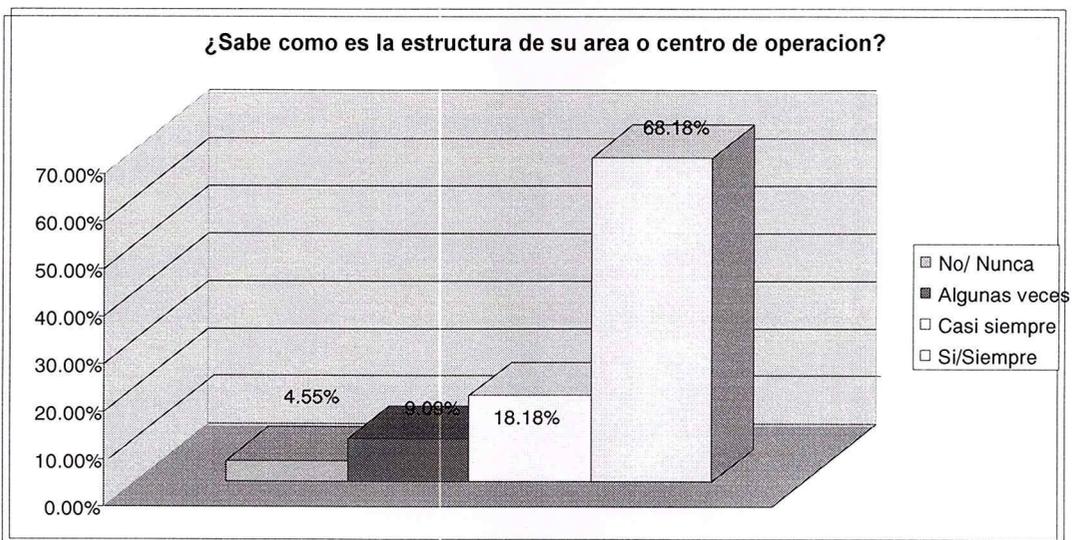
- En esta grafica podemos observar que un 27.27% de los empleados no conocen las políticas y procedimientos de la empresa, es decir, no se les ha explicado cuales son las políticas y procedimientos de la misma. Por otro lado un 72.73% de los empleados si conocen las políticas y procedimientos de la empresa.

Grafica No.2.5



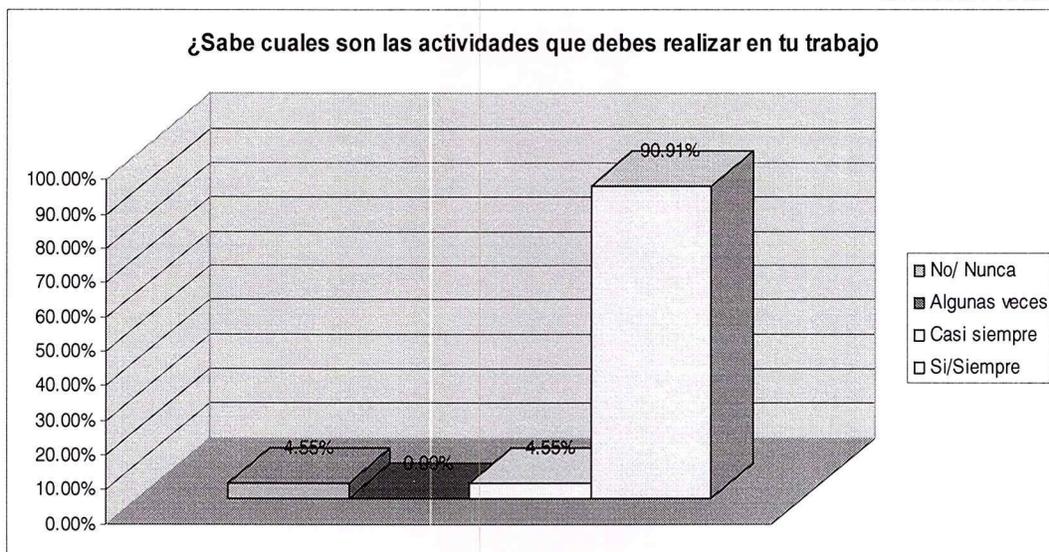
- En esta grafica podemos observar que un 40.91% de los empleados sienten que la empresa no es responsable con el medio ambiente. Por otro lado un 59.09% de los empleados consideran que la empresa si es responsable con el medio ambiente.

Grafica No.2.6



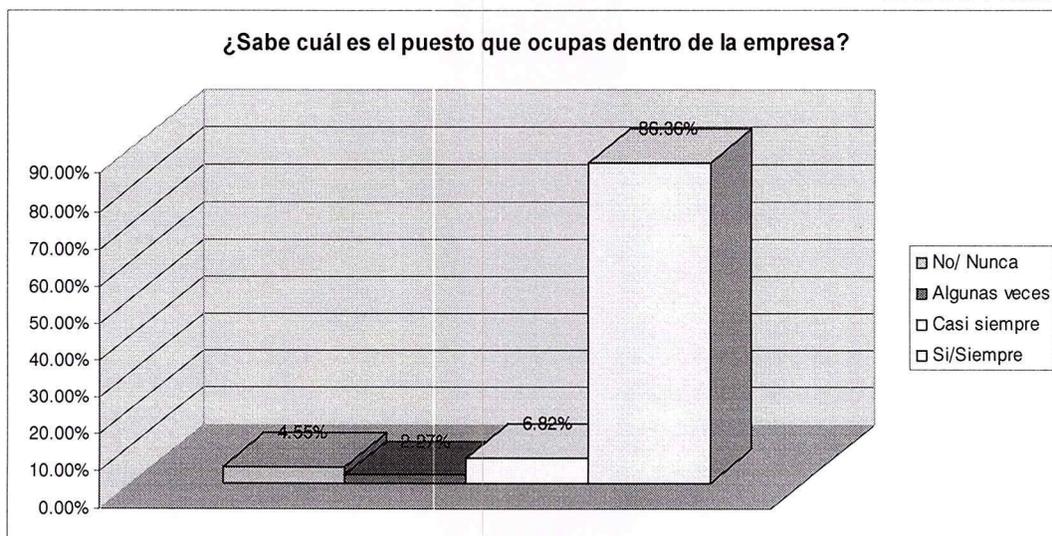
- En esta grafica podemos observar que un 13.64% no conocen la estructura de su área de trabajo. Por otro lado la mayoría de los empleados 86.36% conocen la estructura de su área de trabajo, es decir, que los empleados han tenido una buena inducción respecto a este punto.

Grafica No.2.7



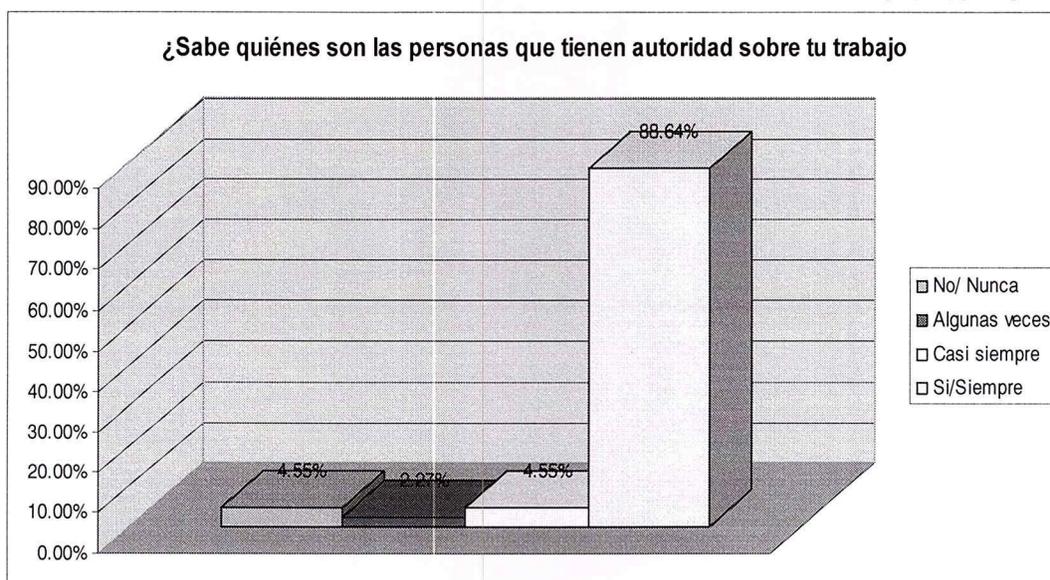
- Dentro de esta grafica podemos observar que la mayoría de los empleados (95.46%) conocen las actividades que deben realizar en el trabajo, es decir, que los empleados han tenido una buena inducción respecto a este punto.

Grafica No.2.8



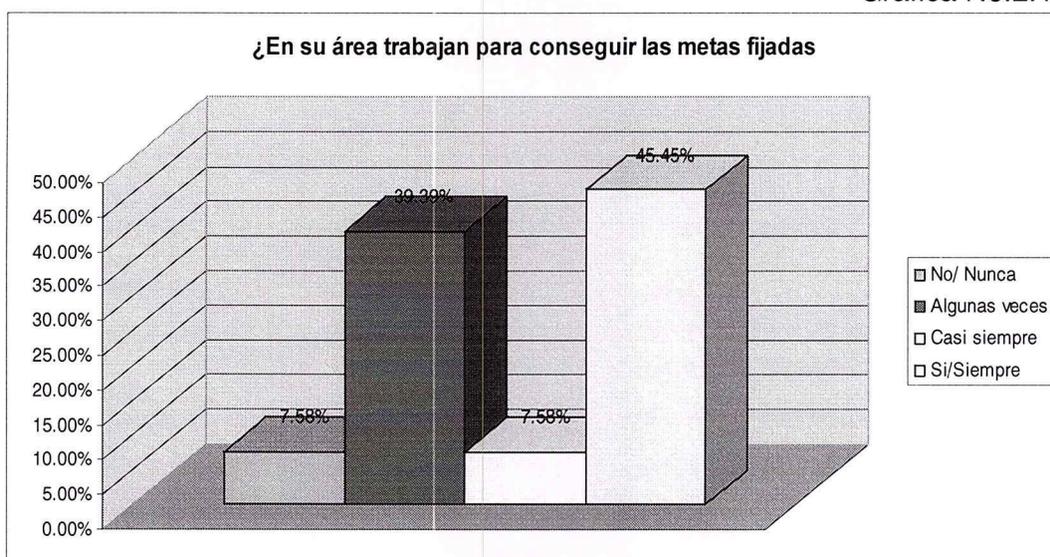
- Dentro de esta grafica podemos observar que la mayoría de los empleados (93.18%) conocen el puesto que ocupa dentro de la empresa, es decir, que los empleados han tenido una buena inducción respecto a este punto.

Grafica No.2.9



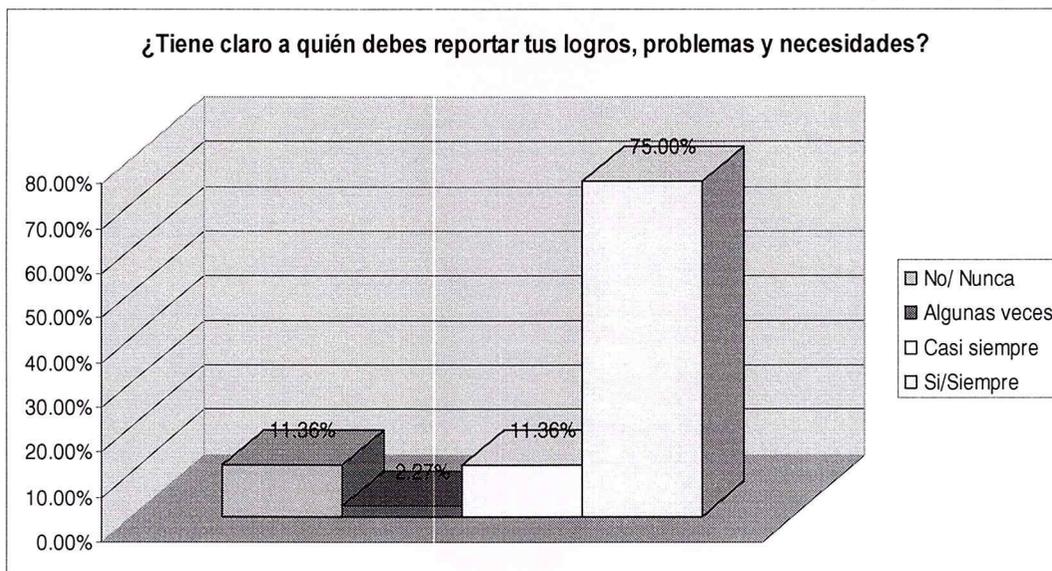
- Dentro de esta grafica podemos observar que la mayoría de los empleados (93.18%) saben quienes son las personas que tienen autoridad sobre su trabajo, es decir, que los empleados han tenido una buena inducción respecto a este punto.

Grafica No.2.10



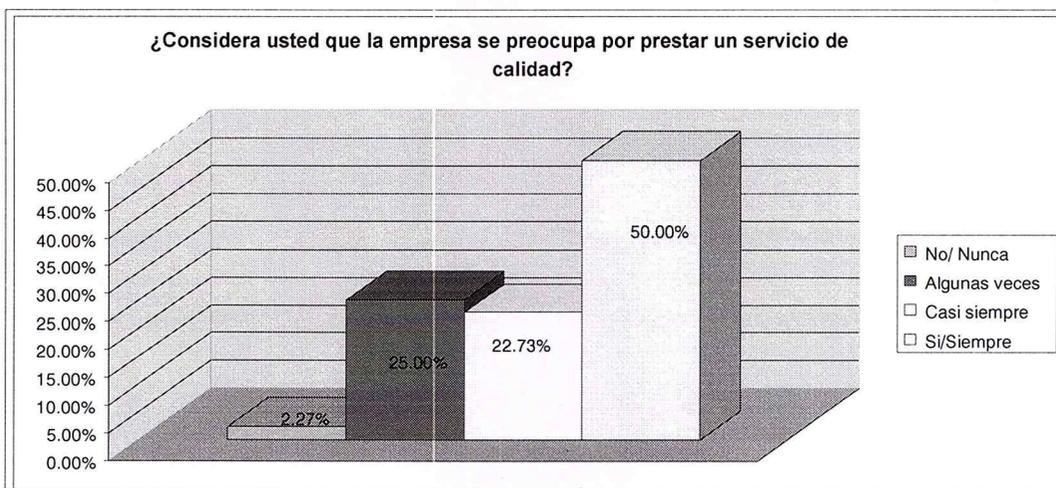
- Dentro de esta grafica podemos observar que un número de empleados el 46.97% consideran que en su área no trabajan para conseguir las metas fijadas. Por otro lado un 53.03% de los empleados consideran que si se trabaja para conseguir las metas fijadas.

Grafica No.2.11



- Dentro de esta grafica podemos observar que 13.64% de los empleados no tiene claro a quién debe reportar los logros, problemas y necesidades. Por otro lado podemos observar que la mayoría de los empleados el 86.36% si tiene claro a quién debe reportar los logros, problemas y necesidades.

Grafica No.2.12



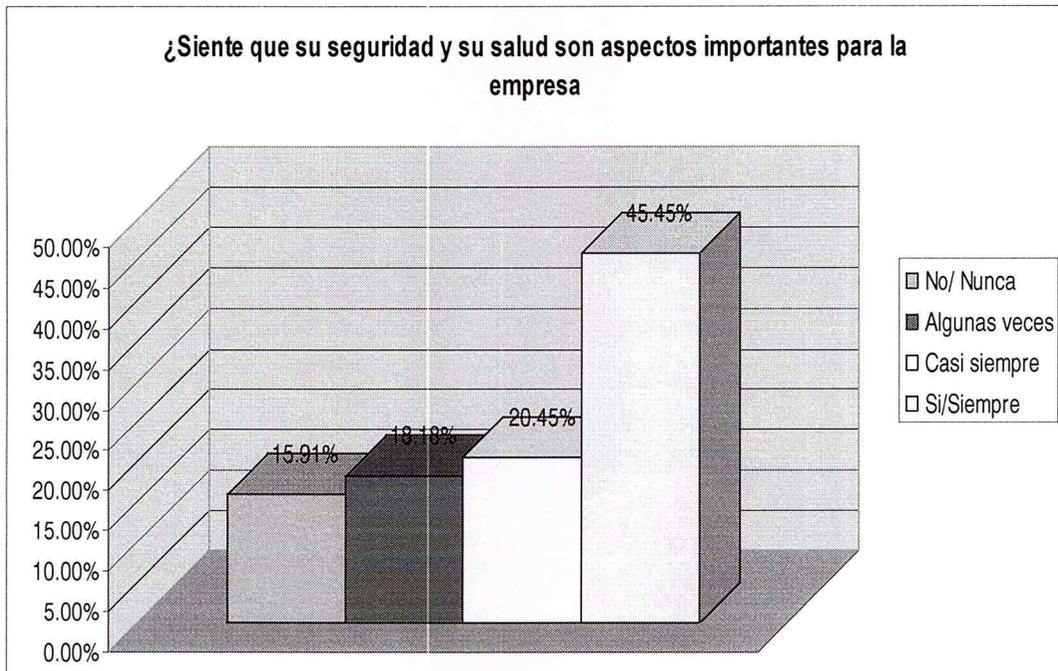
- Dentro de esta grafica podemos observar que el 27.27% de los empleados no creen que la empresa se preocupa por prestar un servicio de calidad. Por otro lado un porcentaje mayor de empleados 72.73% consideran que la empresa si se preocupa por prestar un servicio de calidad.

En síntesis, en cuanto al indicador ESTRUCTURA y en base a los resultados, se determina que el personal de la empresa no se encuentra con una estructura ideal aunque es evidente que la mayoría de los empleados de ésta empresa, conocen las metas y objetivos de la misma, así como sus valores, políticas y procedimientos. Estos no se encuentran comprometidos con la empresa para la consecución de dichas metas.

### 2.3.2 SEGURIDAD

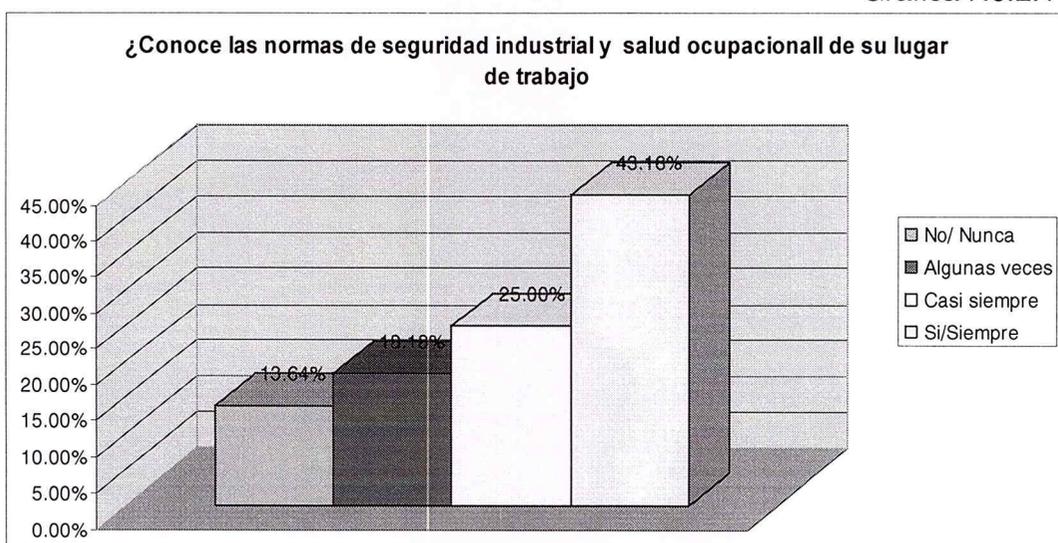
Para medir esta variable se realizaron siete preguntas.

Grafica No.2.13



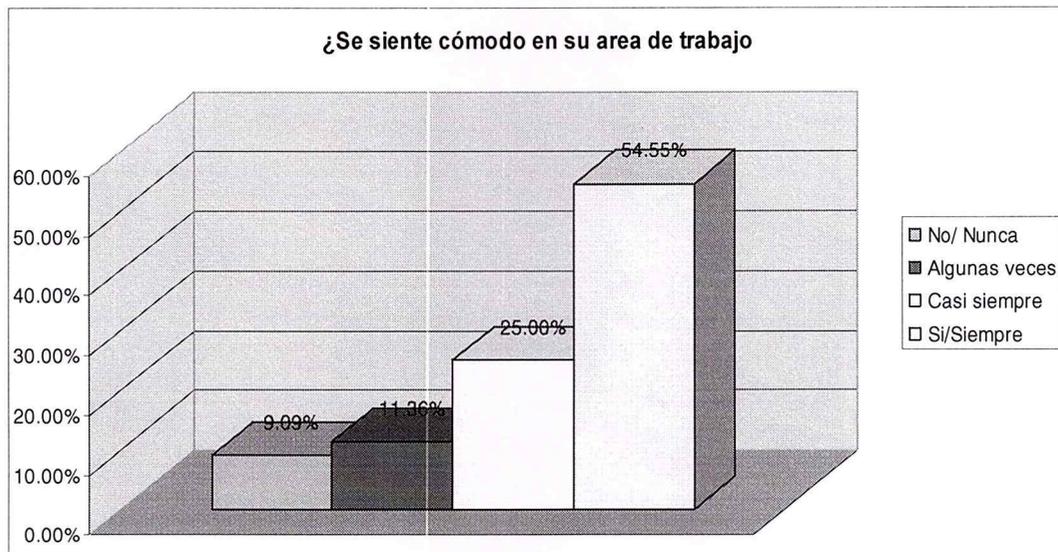
- Dentro de esta grafica podemos observar que el 34.09% de los empleados no creen que su seguridad y salud son aspectos importantes para la empresa. Por otro lado un porcentaje mayor de empleados 65.91% sienten que su seguridad y salud son aspectos importantes para la empresa.

Grafica No.2.14



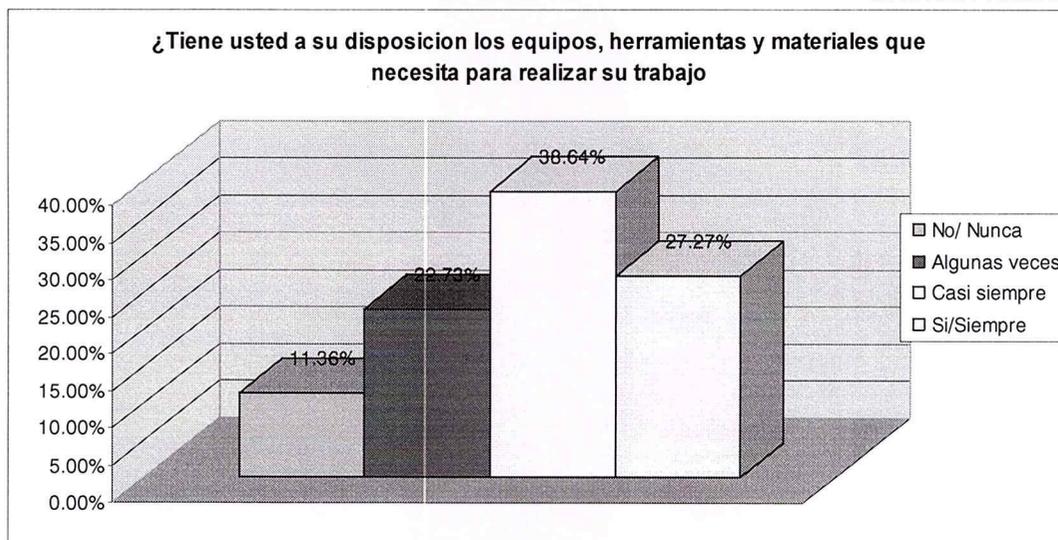
- Dentro de esta grafica podemos observar que el 31.82% de los empleados no conocen las normas de seguridad y salud ocupacional de su lugar de trabajo. Por otro lado un porcentaje mayor de empleados el 68.18% si conocen las normas de seguridad y salud ocupacional de su lugar de trabajo.

.Grafica No.2.15



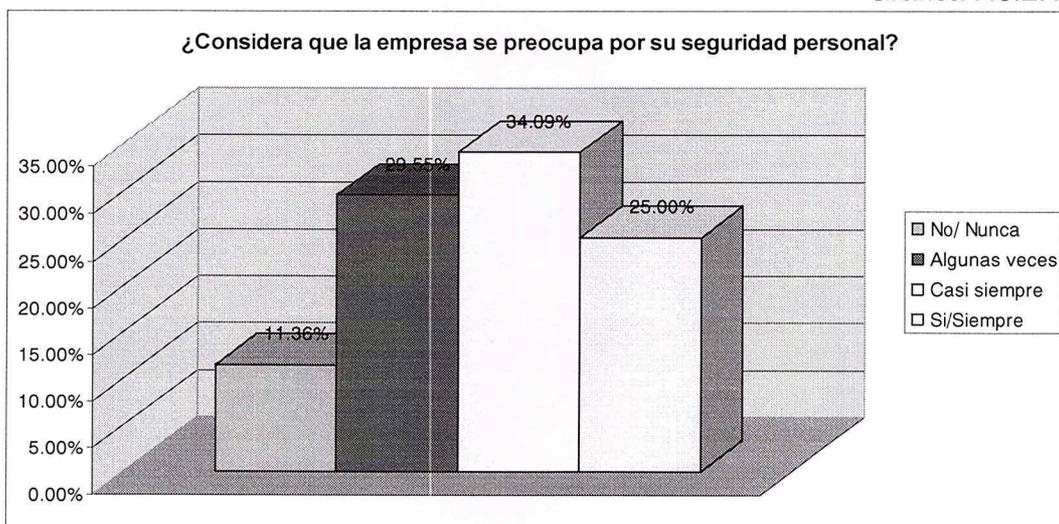
- Dentro de esta grafica podemos observar que el 20.45% de los empleados no se sienten cómodo en su área de trabajo. Por otro lado un porcentaje mayor de empleados el 79.55% si se sienten cómodo en su área de trabajo.

Grafica No.2.16



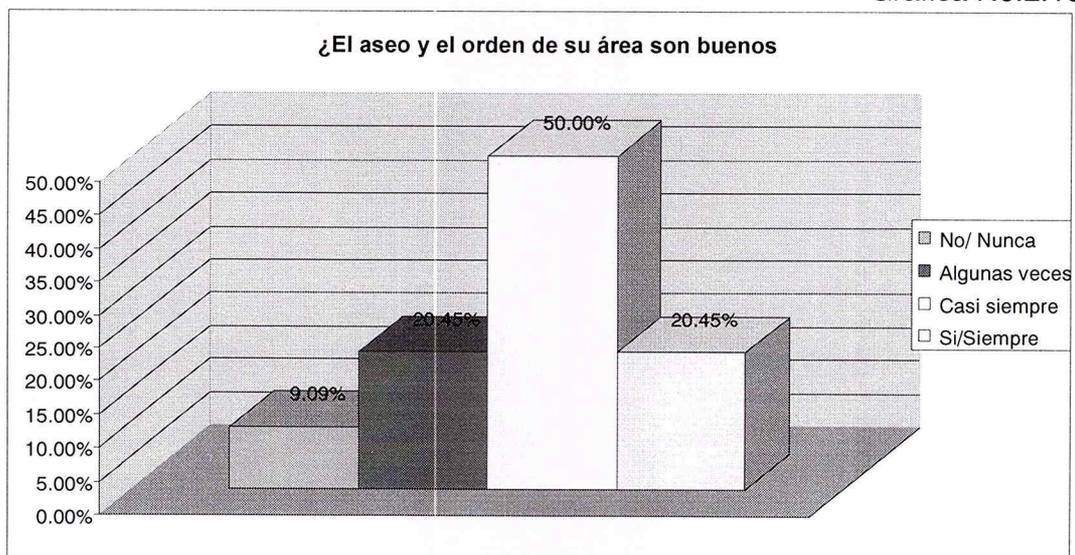
- Dentro de esta grafica podemos observar que el 34.09% consideran que no tienen a su disposición los equipos, herramientas y materiales que necesita para realizar su trabajo. Por otro lado un porcentaje mayor de empleados el 65.91% consideran que si tienen a su disposición los equipos, herramientas y materiales que necesita para realizar su trabajo.

Grafica No.2.17



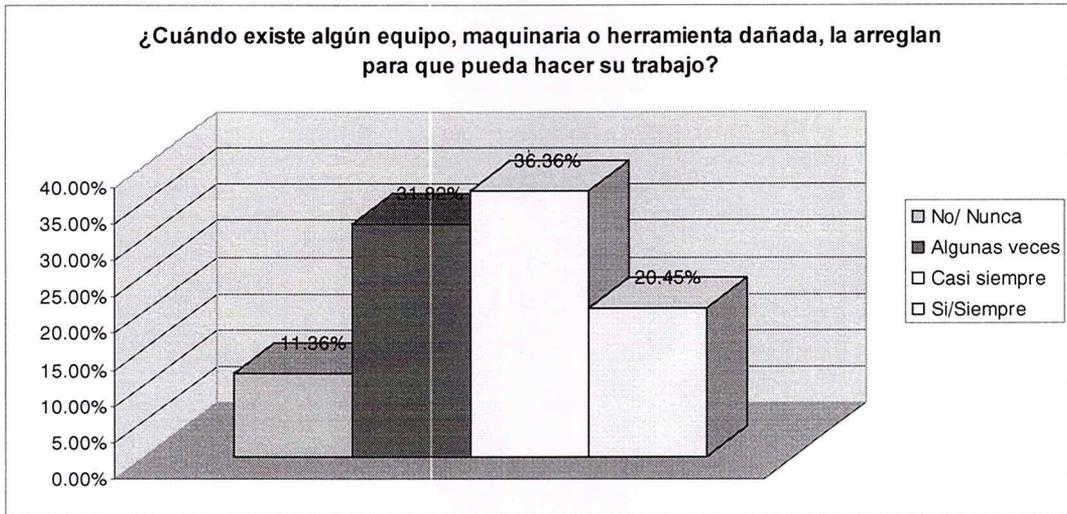
- Dentro de esta grafica podemos observar que el 40.91% consideran que la empresa no se preocupa por su seguridad personal. Por otro lado un porcentaje mayor de empleados el 59.09% consideran que la empresa si se preocupa por su seguridad personal.

Grafica No.2.18



- Dentro de esta grafica podemos observar que el 29.55% consideran que el aseo y el orden de su área son buenos. Por otro lado un porcentaje mayor de empleados el 70.45% consideran que el aseo y el orden de su área son buenos

Grafica No.2.19



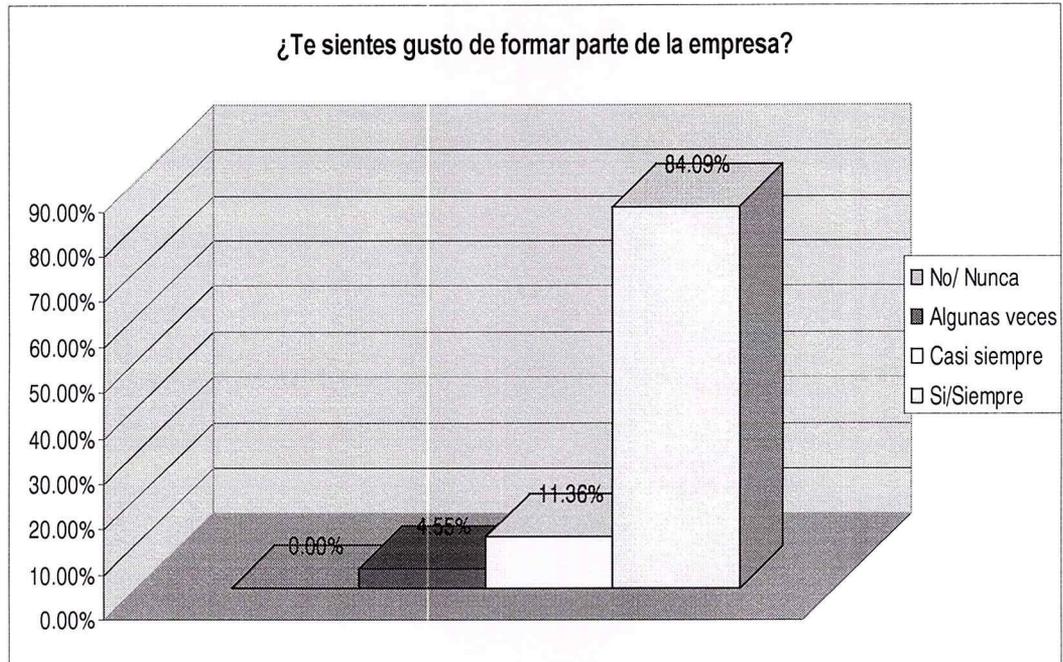
- Dentro de esta grafica podemos observar que el 43.18% consideran que cuando existe algún equipo, maquinaria o herramienta dañada, no la arreglan para que pueda hacer su trabajo. Por otro lado un porcentaje mayor de empleados el 56.82% consideran que cuando existe algún equipo, maquinaria o herramienta dañada, si se la arreglan para que pueda hacer su trabajo.

En síntesis, en cuanto al factor SEGURIDAD y en base a los resultados obtenidos, se determina que la seguridad debe mejorar debido a que un número considerable de empleados no se encuentran totalmente satisfechos sobre su seguridad en la empresa. Preocupándose especialmente por las instalaciones, las condiciones de trabajo, equipos, herramientas y sobre todo la salud de su persona.

### 2.3.3 MOTIVACIÓN

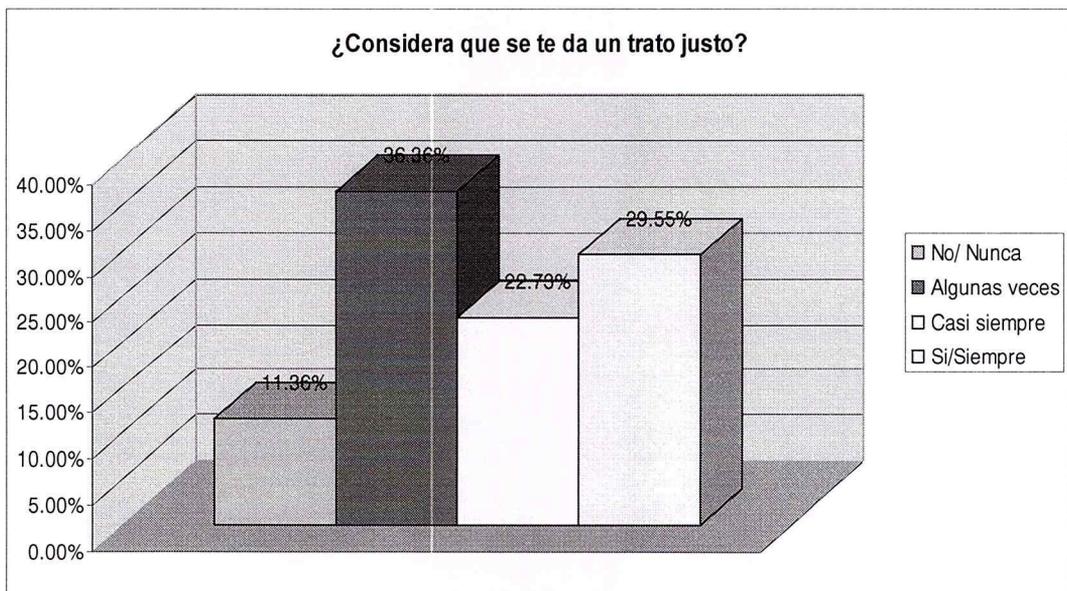
Para medir esta variable se realizaron ocho preguntas.

Grafica No.2.20



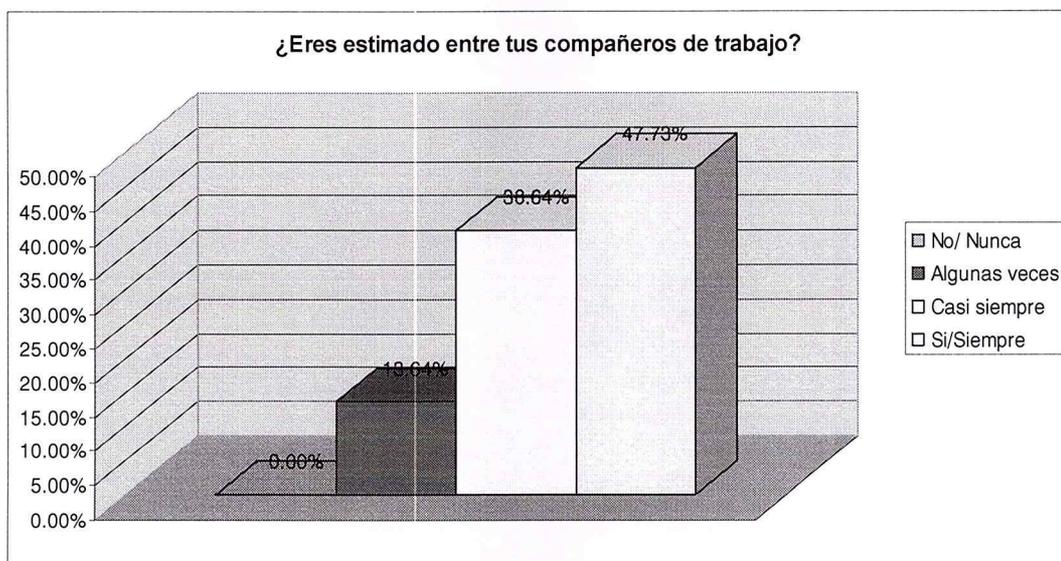
- Dentro de esta grafica podemos observar que la mayoría de los empleados el 81.06% se sienten a gusto de formar parte de la empresa, y que por otro lado un 18.94% no se sienten tan a gusto.

Grafica No.2.21



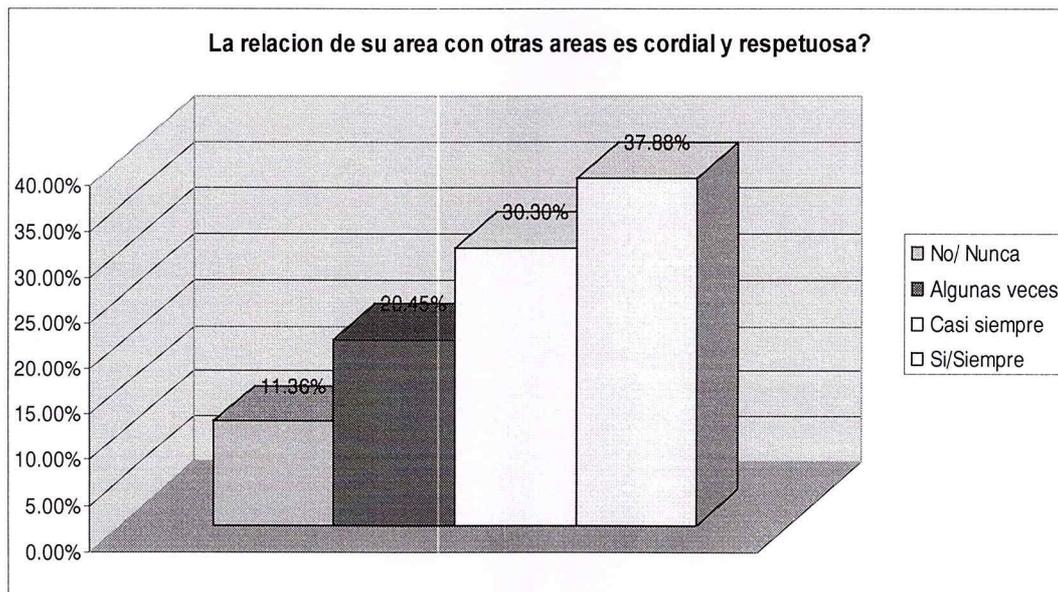
- Dentro de esta grafica podemos observar que el 47.73% de los empleados consideran que no le dan un trato justo en la empresa. Por otro lado un porcentaje mayor de empleados el 52.27% consideran que si le dan un trato justo en la empresa.

Grafica No.2.22



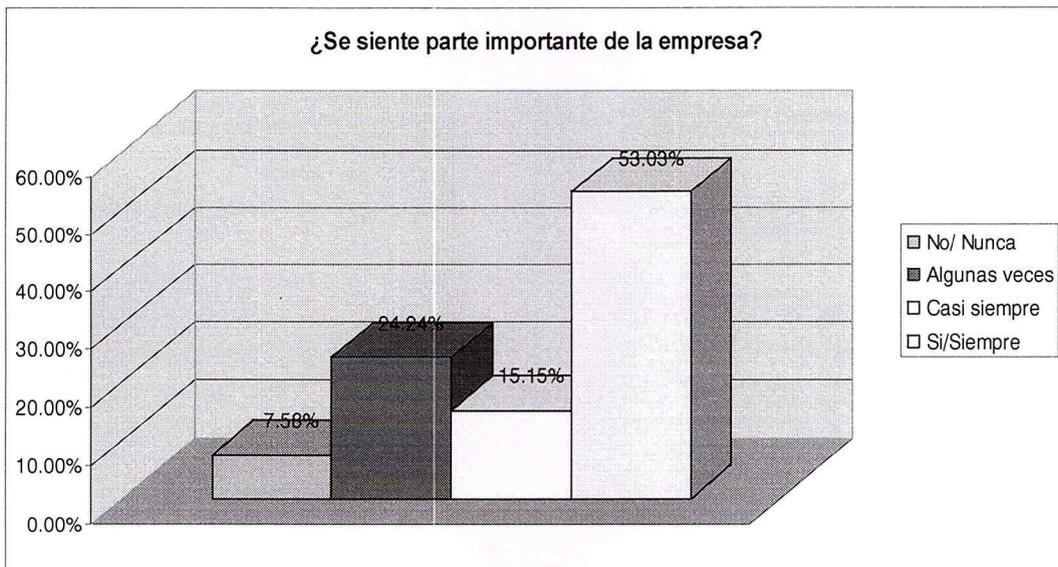
- Dentro de esta grafica podemos observar que la mayoría de los empleados el 86.36% consideran que son estimados entre sus compañeros de trabajo y tan solo un 13.64% consideran que no son tan estimados entre sus compañeros.

Grafica No.2.23



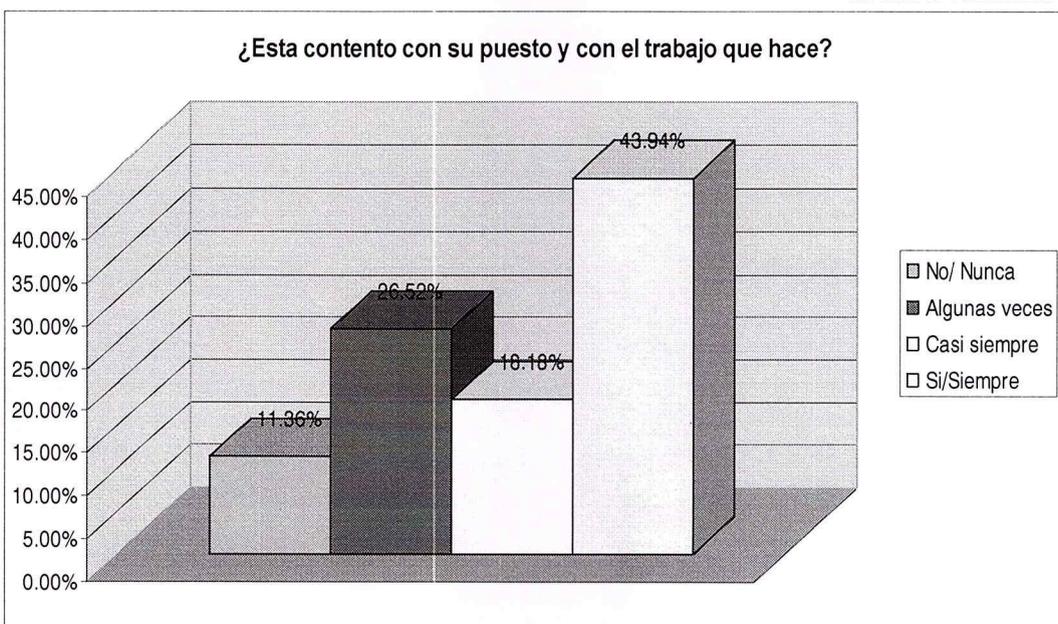
- Dentro de esta grafica podemos observar que la mayoría de los empleados el 68.18% consideran que la relación de su área con otras áreas es cordial y respetuosa y por otro lado un 31.82% consideran que no es tan respetuosa

Grafica No.2.24



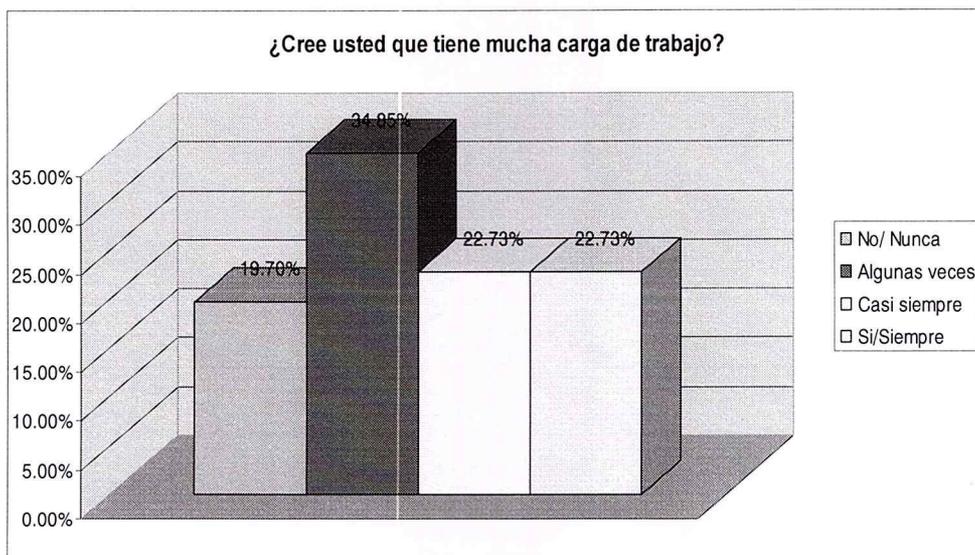
- Dentro de esta grafica podemos observar que la mayoría de los empleados el 68.18% se sienten parte importante de la empresa y por otro lado un 31.82% no lo siente así.

Grafica No.2.25



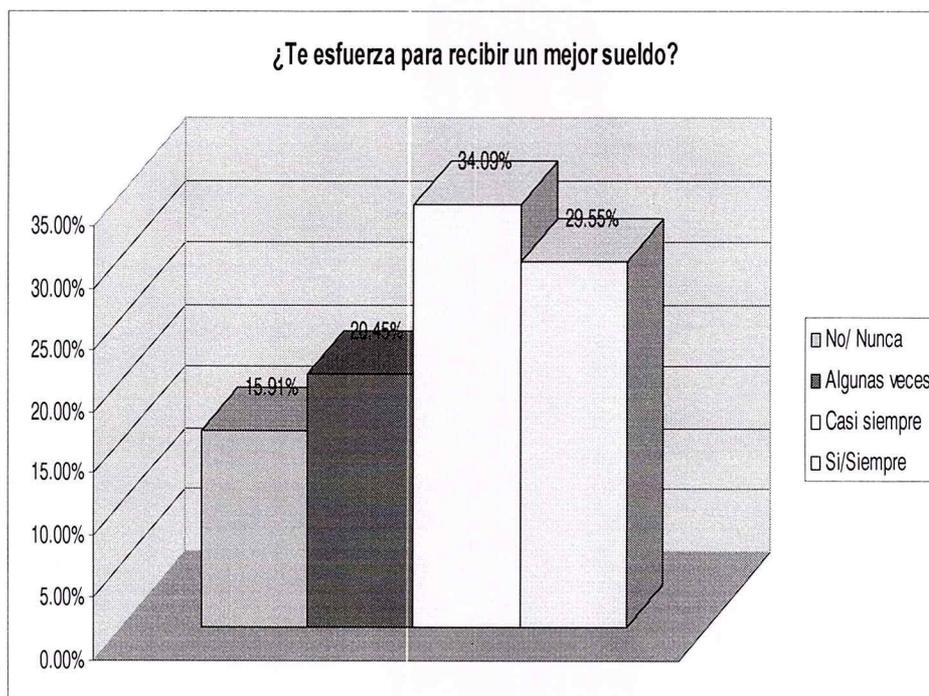
- Dentro de esta grafica podemos observar que la mayoría de los empleados el 62.12% están contentos con su puesto y con el trabajo que hace y que un 37.88% no lo están

Grafica No.2.26



- Dentro de esta grafica podemos observar que un 58.33% de los empleados consideran que tienen mucha carga de trabajo. Por otro lado un número considerable de los empleados el 41.67% consideran que si tienen mucha carga en el trabajo.

Grafica No.2.27



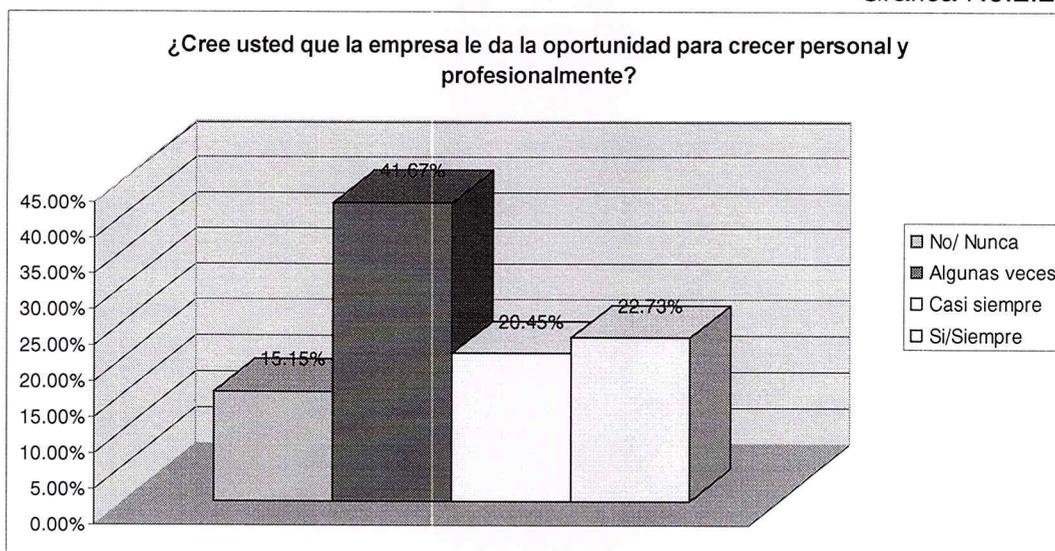
- Dentro de esta grafica podemos observar que un 36.36% de los empleados no se esfuerzan para recibir un mejor sueldo. Por otro lado la mayoría de los empleados el 63.64% consideran que si se esfuerza para recibir un mejor sueldo.

En síntesis, en cuanto al factor MOTIVACION y en base a los resultados obtenidos, se podría percibir que el personal de la empresa se encuentran con una motivación aceptable, pero esto no es del todo cierto debido a que existe un número considerable de empleados que se encuentran desmotivados especialmente porque consideran que no les dan un trato justo a pesar de tener mucha carga de trabajo.

### 2.3.4 DESARROLLO DE CARRERA

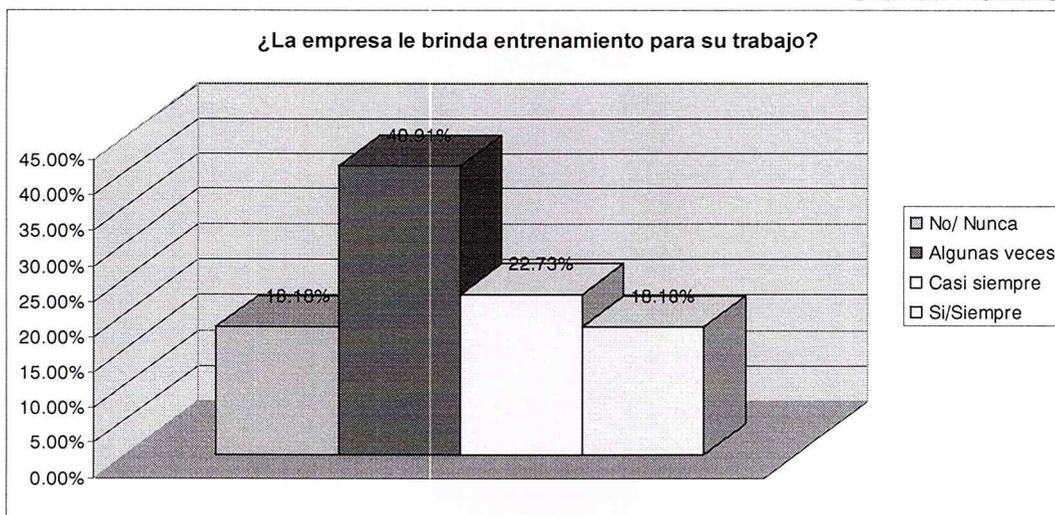
Para medir esta variable se realizaron siete preguntas.

Grafica No.2.28



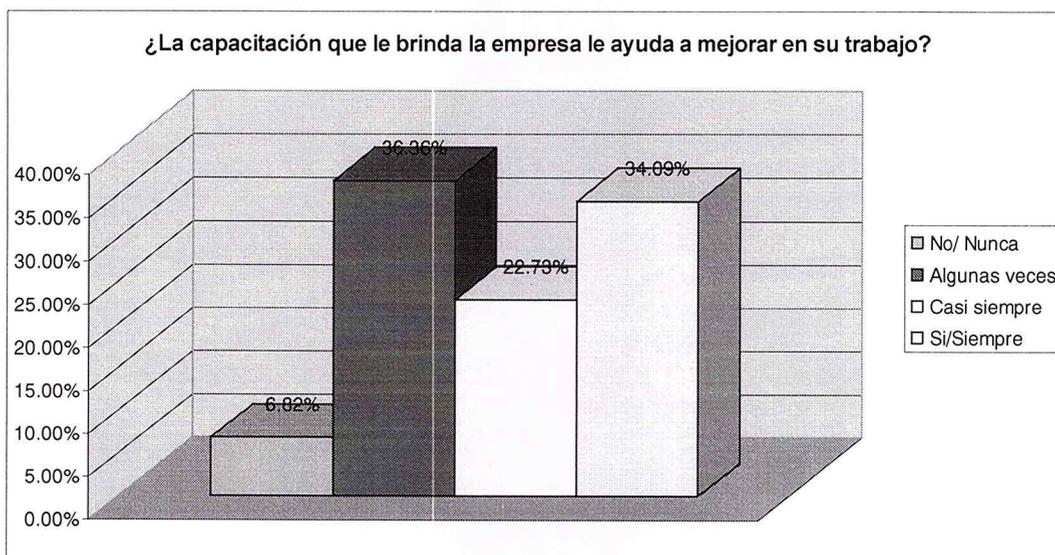
- Dentro de esta grafica podemos observar que la mayoría de los empleados el 56.82% consideran que la empresa no le da la oportunidad para crecer personal y profesionalmente. Por otro lado el 43.18% de empleados consideran que la empresa si le da la oportunidad para crecer personal y profesionalmente

Grafica No.2.29



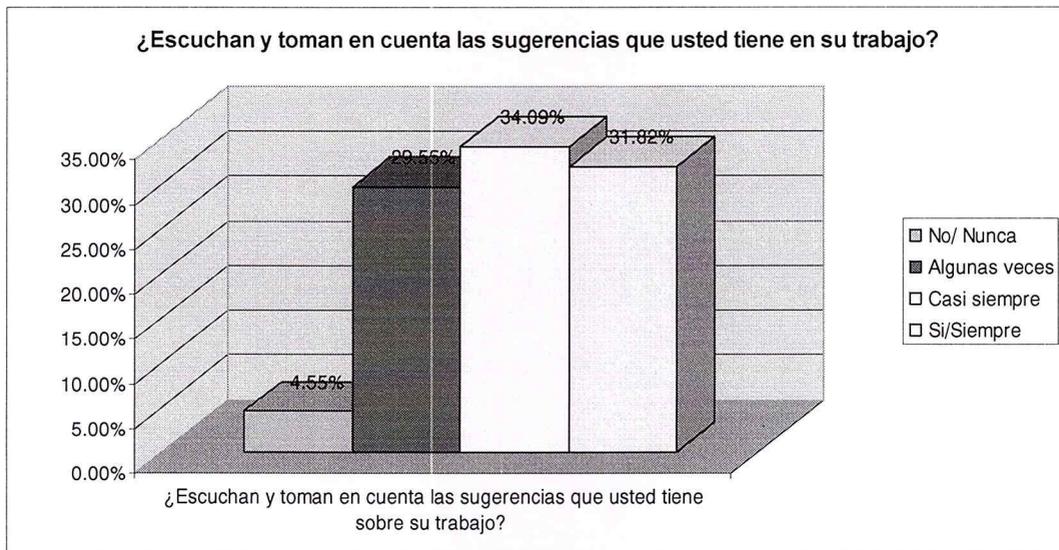
- Dentro de esta grafica podemos observar que la mayoría de empleados el 59.09% consideran que la empresa no les brinda entrenamiento para su trabajo. Por otro lado un porcentaje considerable del 40.91% consideran que la empresa si les brinda entrenamiento para su trabajo.

Grafica No. 2.30



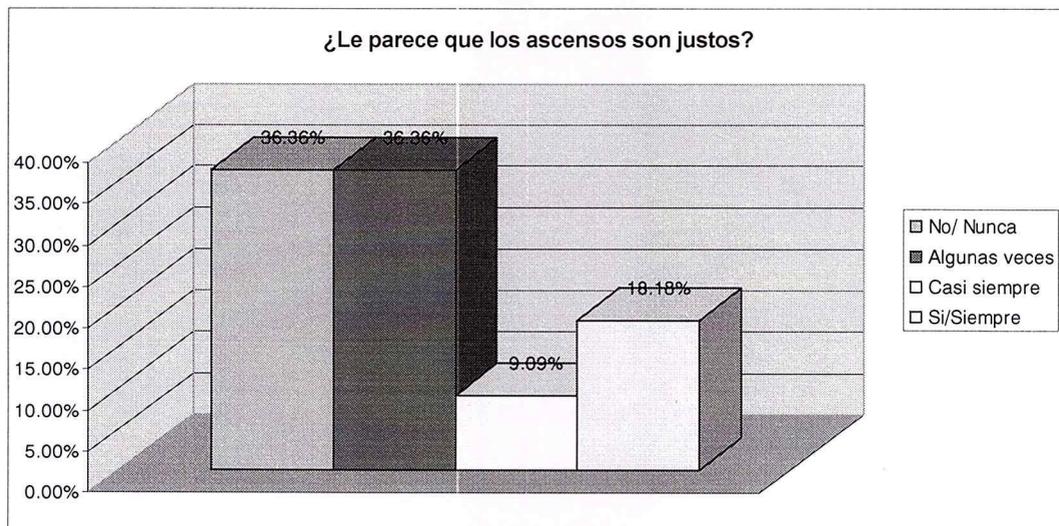
- Dentro de esta grafica podemos observar que un 43.18% de los empleados consideran que la capacitación que le brinda la empresa no le ayuda a mejorar en su trabajo. Por otro lado un 56.82% de los empleados consideran que la capacitación que le brinda la empresa si les ayuda a mejorar en su trabajo

Grafica No.2.31



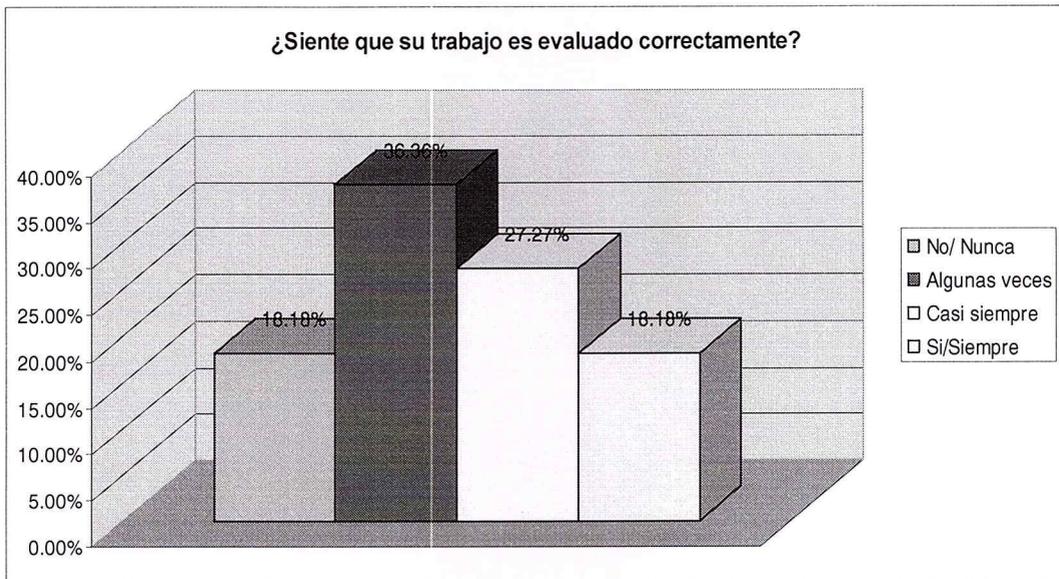
- Dentro de esta grafica podemos observar que un 34.09% de los empleados consideran que no escuchan y ni toman en cuenta sus sugerencias en el trabajo. Por otro lado un 65.91% de los empleados consideran que si escuchan y toman en cuenta sus sugerencias en el trabajo

Grafica No.2.32



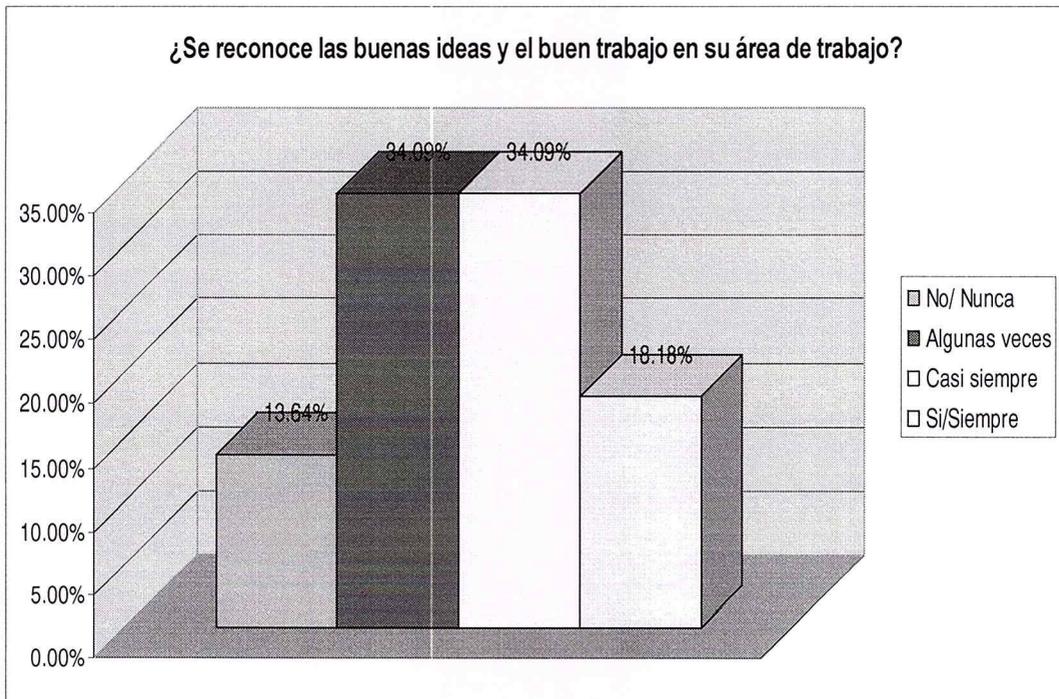
- Dentro de esta grafica podemos observar que un 72.73% de los empleados consideran que los ascensos no son justos. Por otro lado un el 27.27% de los empleados consideran que los ascensos si son justos.

Grafica No.2.33



- Dentro de esta grafica podemos observar que la mayoría de empleados el 54.55% consideran que su trabajo no es evaluado correctamente. Por otro lado un 45.45% de los empleados consideran que su trabajo si es evaluado correctamente.

Grafica No.2.34



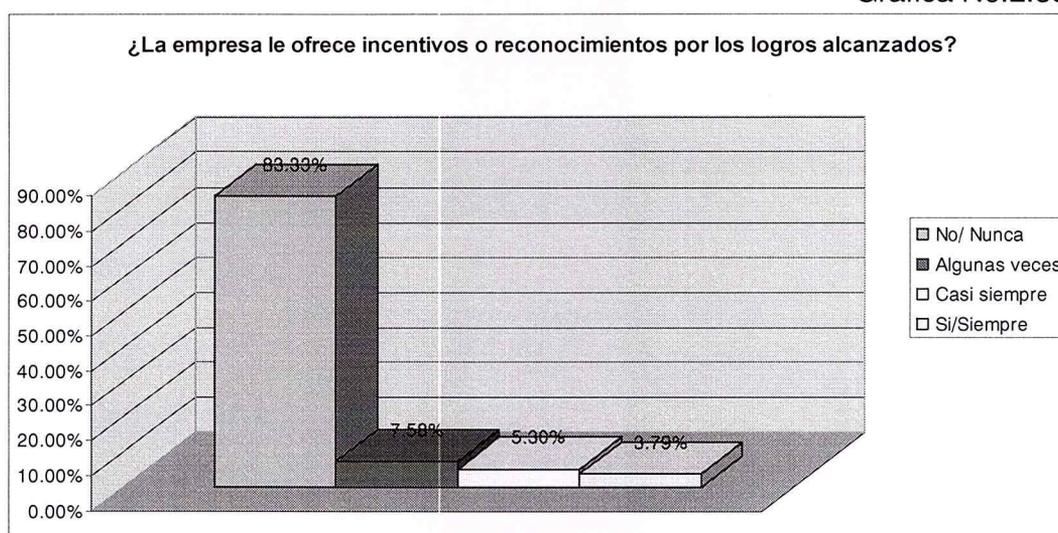
- Dentro de esta grafica podemos observar que un número considerable de empleados el 47.73% consideran que no se reconocen las buenas ideas y el buen trabajo en su área de trabajo. Por otro lado un 52.27% de los empleados consideran que si se reconocen las buenas ideas y el buen trabajo en su área de trabajo.

En síntesis, en cuanto al factor DESARROLLO DE CARRERA y en base a los resultados obtenidos, se determina que el personal de la empresa se encuentran con un desarrollo de carrera regular por cuanto la mayoría de sus empleados consideran que la empresa no les da la oportunidad de crecer personal y profesionalmente, no les brinda un entrenamiento aceptable en el trabajo, además no se reconocen sus ideas y sugerencias y lo más importante que ellos consideran que sus ascensos no son justos y ni que son evaluados correctamente.

### 2.3.5 BENEFICIOS AL PERSONAL

Para medir esta variable se realizaron ocho preguntas.

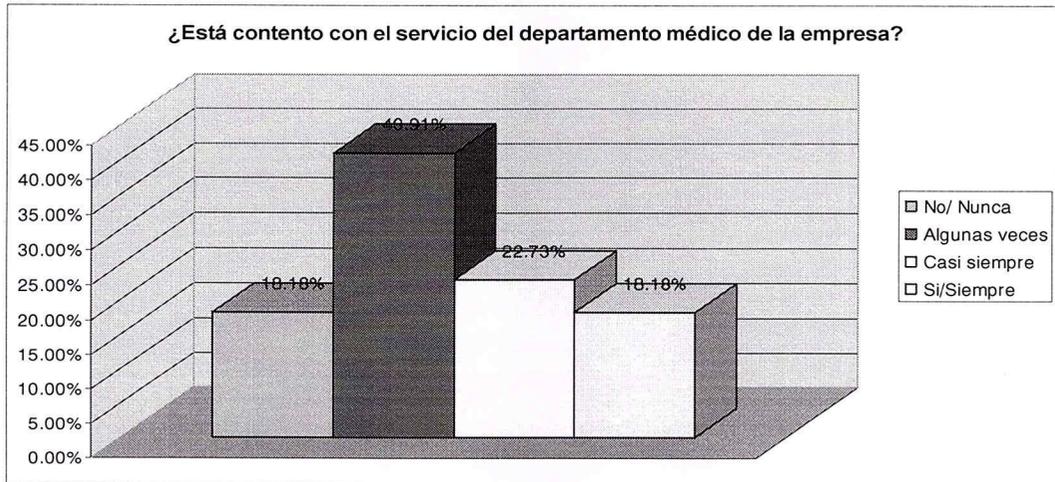
Grafica No.2.35



- Dentro de esta grafica podemos observar que la mayoría de empleados el 90.91% consideran que la empresa no les ofrece incentivos o reconocimientos por los logros alcanzados. Por otro

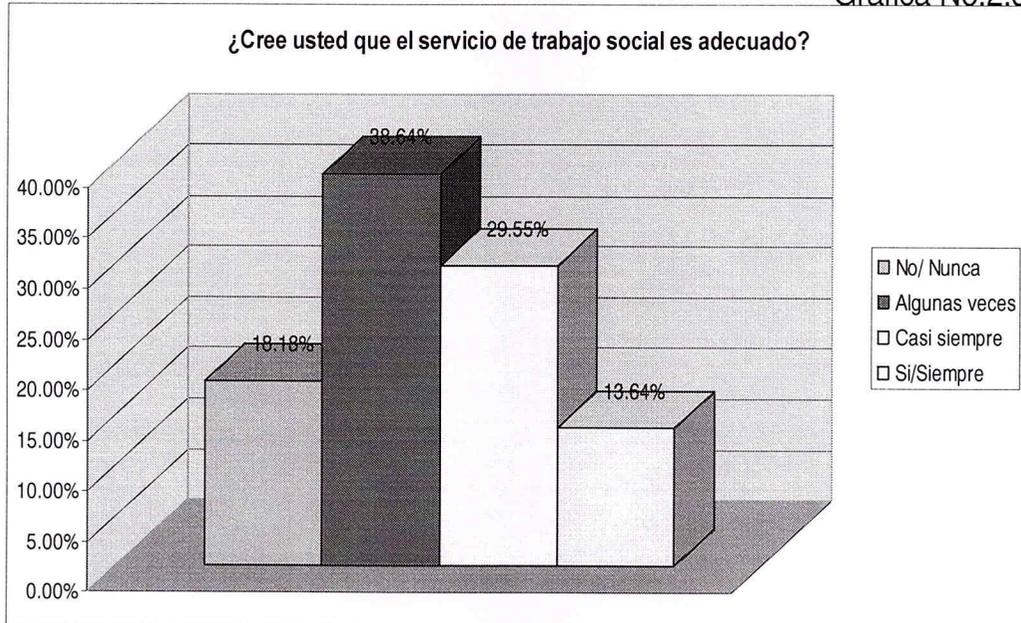
lado un 9.09% de los empleados consideran que la empresa no les ofrece incentivos o reconocimientos por los logros alcanzados.

Grafica No.2.36



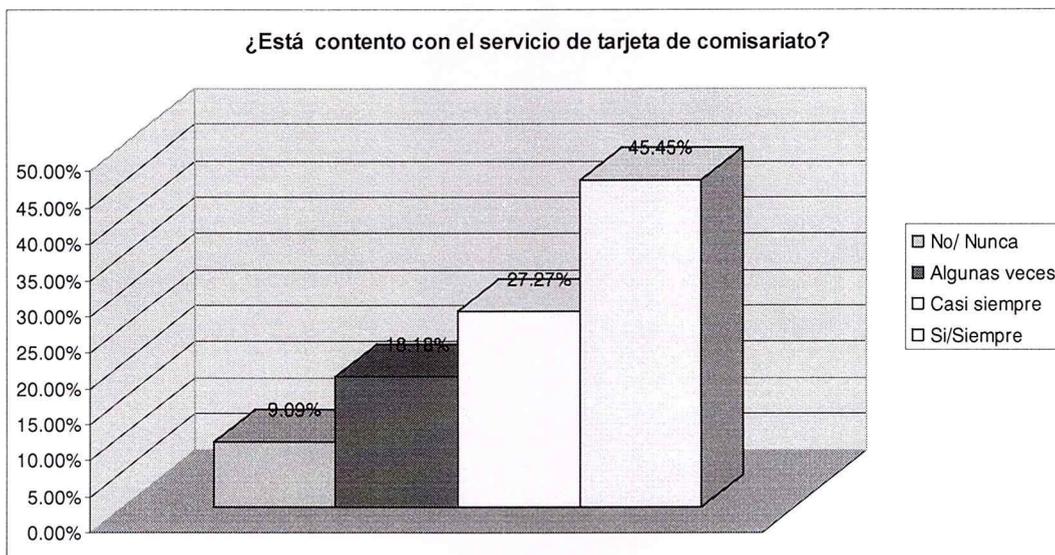
- Dentro de esta grafica podemos observar que la mayoría de empleados el 59.09% no están contentos con el servicio del departamento médico de la empresa. Por otro lado un 40.91% de los empleados si están contentos con el servicio del departamento médico de la empresa.

Grafica No.2.37



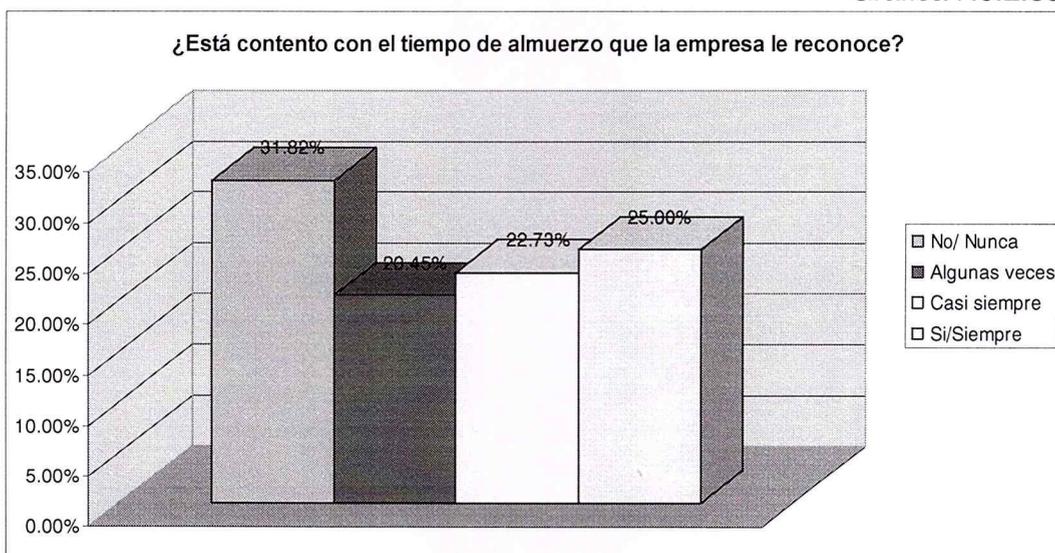
- Dentro de esta grafica podemos observar que la mayoría de los empleados el 56.82% no están contentos con el servicio de trabajo social. Por otro lado un 43.18% de los empleados si están contentos con el servicio de trabajo social de la empresa.

Grafica No.2.38



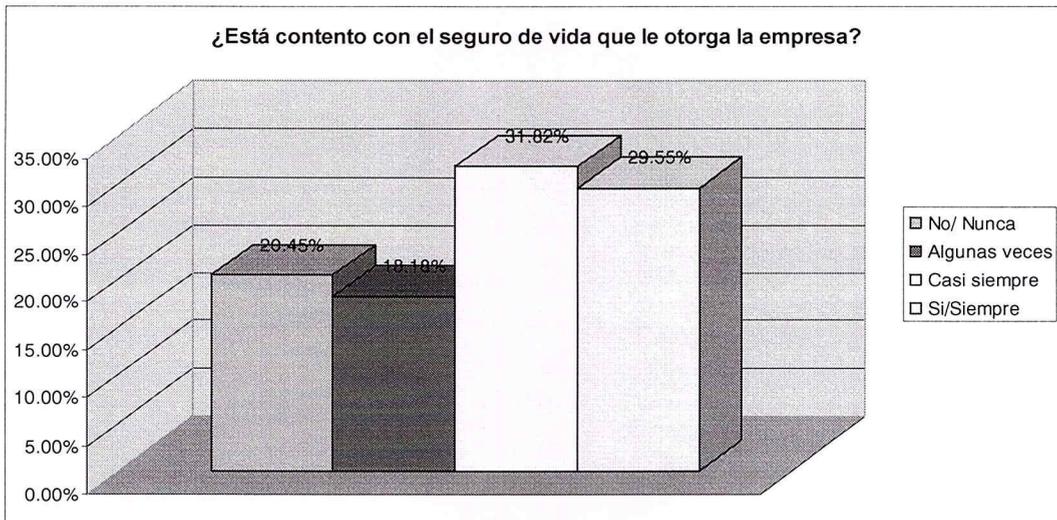
- Dentro de esta grafica podemos observar que un 27.27% de los empleados no están contentos con el servicio de tarjeta de comisariato. Por otro lado un 72.73% de los empleados si están contentos con el servicio de tarjeta de comisariato de la empresa.

Grafica No.2.39



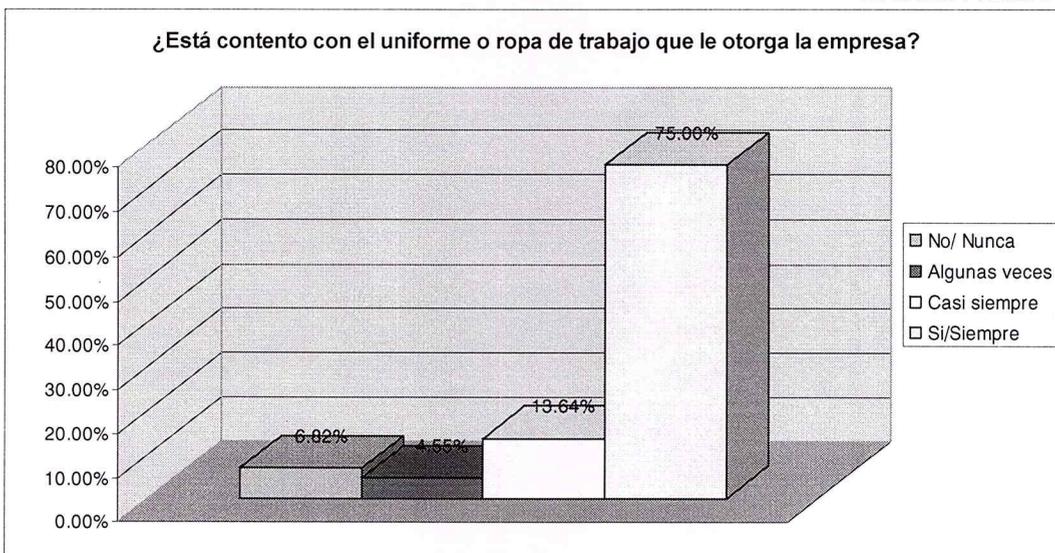
- Dentro de esta grafica podemos observar que la mayoría de los empleados el 52.27% no están contentos con el tiempo de almuerzo que la empresa les reconoce y un 47.73% de los empleados si están contentos con el tiempo de almuerzo que la empresa les reconoce.

Grafica No.2.40



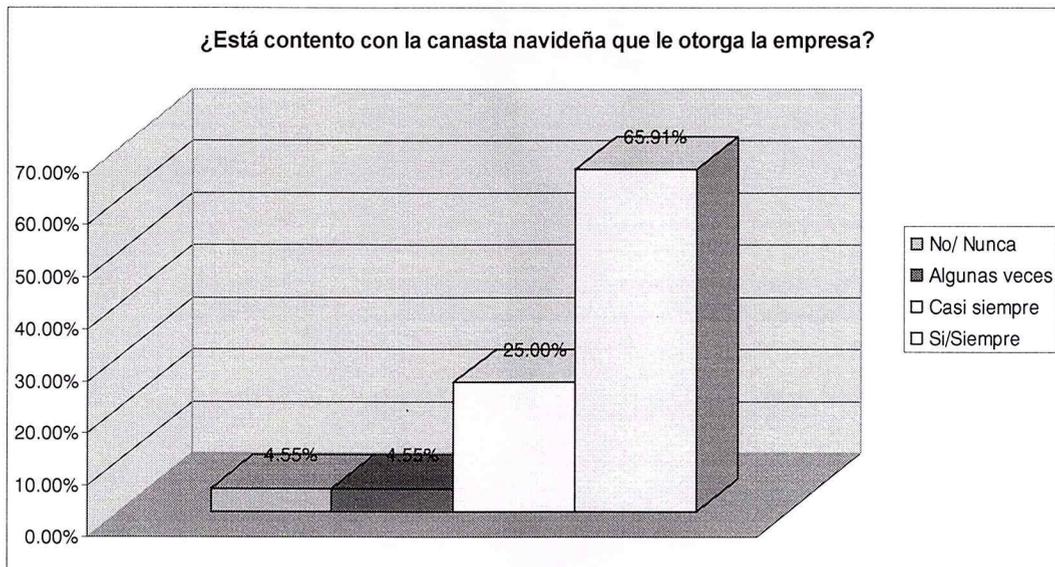
- Dentro de esta grafica podemos observar que un gran número de empleados el 38.64% no están contentos con el seguro de vida que le otorga la empresa y por otro lado la mayoría un 61.36% de los empleados si están contentos con el seguro de vida que le otorga la empresa.

Grafica No.2.41



- Dentro de esta grafica podemos observar que un pequeño número de empleados el 11.36% no están contentos con el uniforme o ropa de trabajo que le otorga la empresa y por otro lado la mayoría un 88.64% de los empleados si están contentos con el uniforme o ropa de trabajo que le otorga la empresa.

Grafica No.2.42



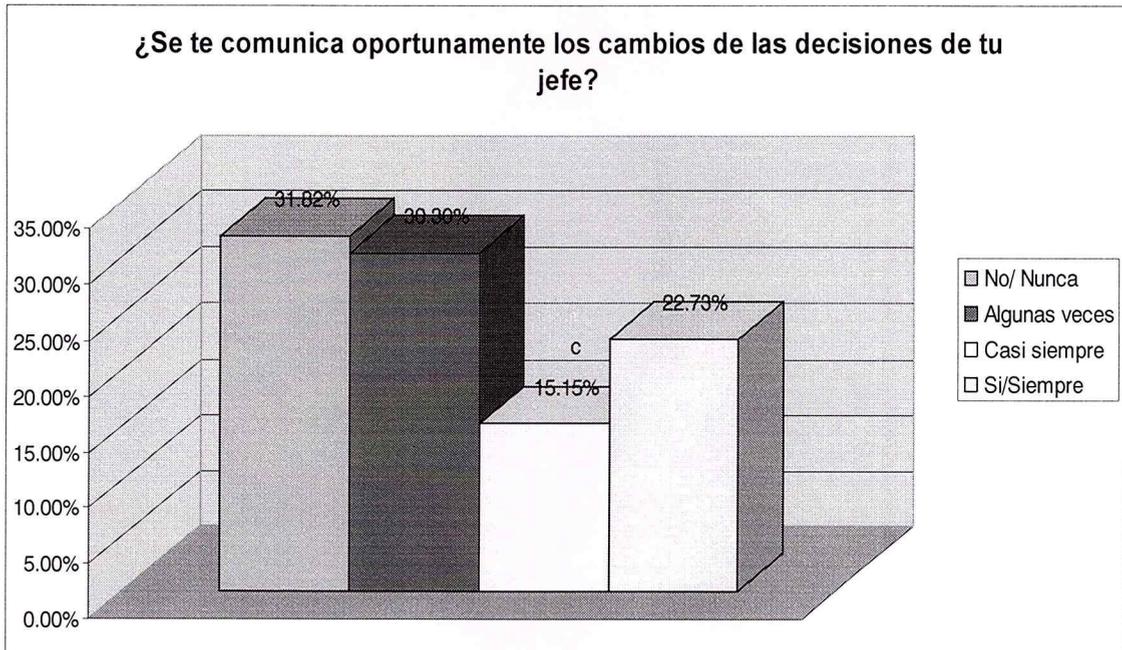
- Dentro de esta grafica podemos observar que un pequeño número de empleados el 9.10% no están contentos con la canasta navideña que le otorga la empresa y por otro lado la mayoría un 90.90% de los empleados si están contentos con la canasta navideña que le otorga la empresa.

En síntesis, en cuanto al factor BENEFICIOS AL PERSONAL y en base a los resultados obtenidos, se determina que el personal de la empresa se pronuncia en el factor BENEFICIOS AL PERSONAL de una manera no del todo buena, debido a que un gran número de empleados no se encuentra contento con la empresa porque no se les reconoce ningún incentivo por los logros alcanzados, tampoco se encuentran contentos con el tiempo de almuerzo que le brinda la empresa. Además se encuentran descontentos con el servicio del departamento médico y de visitadora social por cuanto no cubren sus expectativas.

## 2.3.6 COMUNICACIÓN

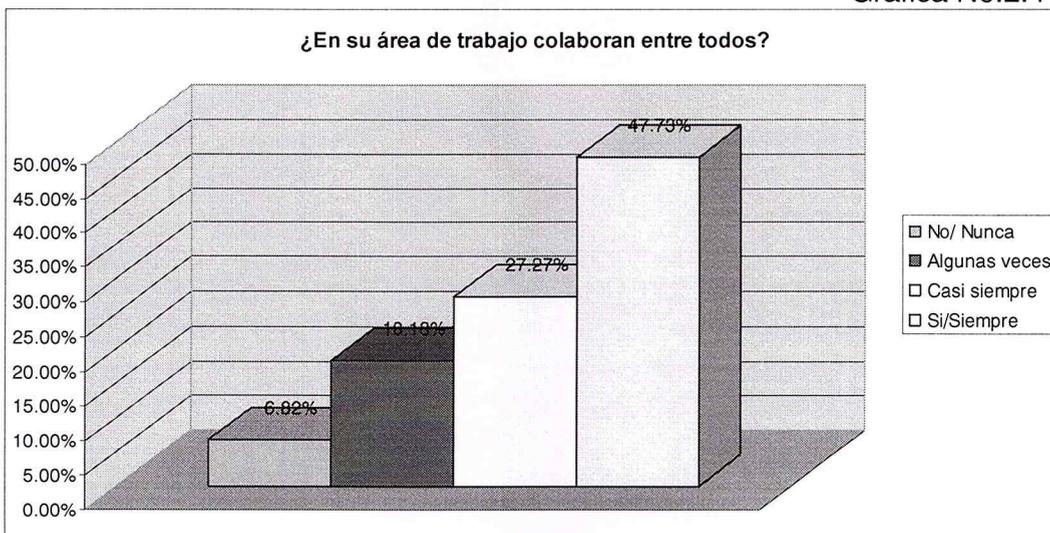
Para medir esta variable se realizaron ocho preguntas.

Grafica No.2.43



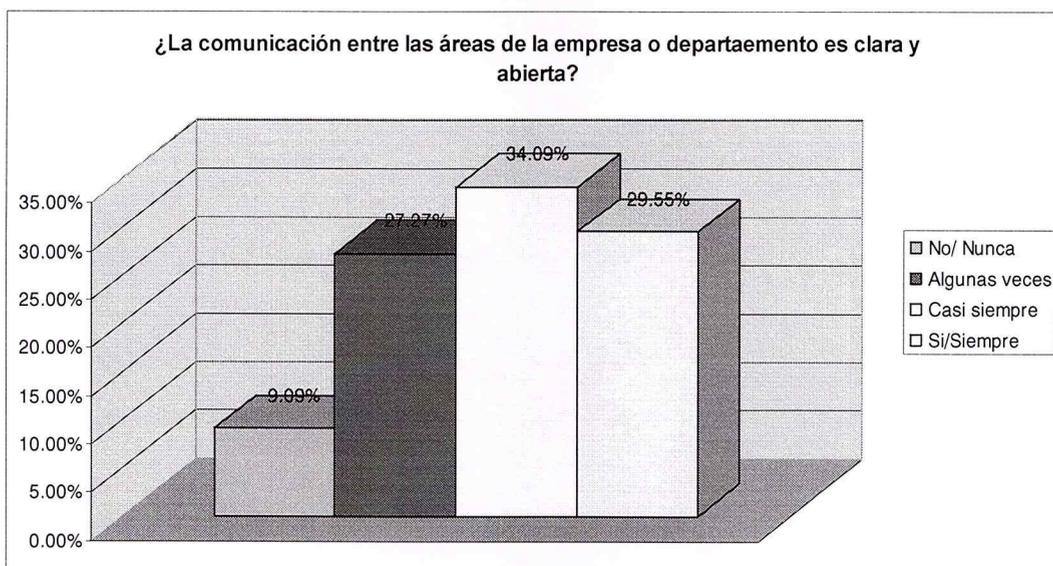
- Dentro de esta grafica podemos observar que la mayoría de empleados el 62.12% consideran que no se comunica oportunamente los cambios de las decisiones del jefe y por otro lado un 37.88% de los empleados consideran que si se comunica oportunamente los cambios de las decisiones del jefe. .

Grafica No.2.44



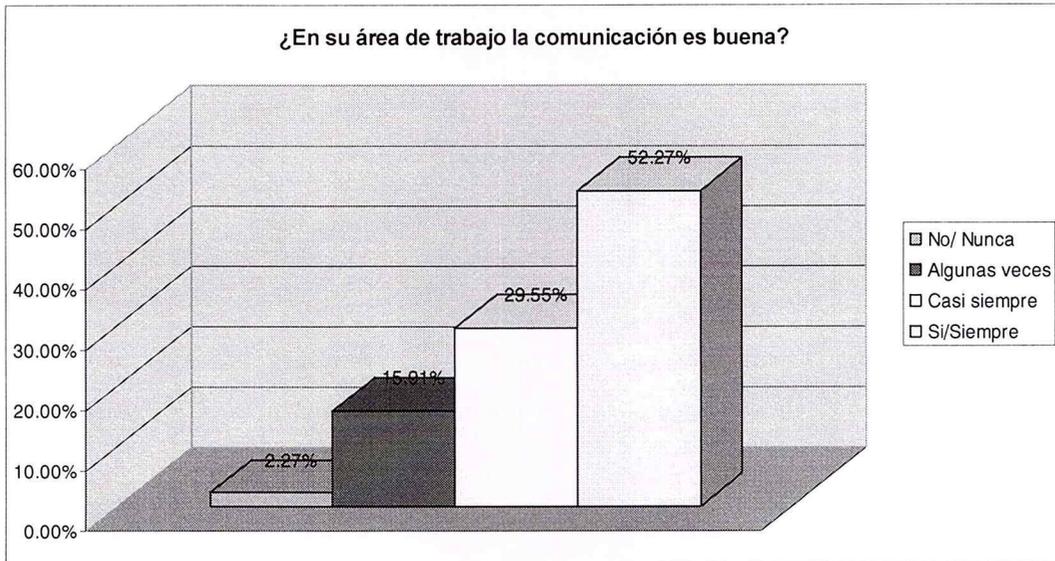
- Dentro de esta grafica podemos observar que un número de empleados el 25% consideran que en su área de trabajo no colaboran entre todos y por otro lado la mayoría un 75% de los empleados consideran que en su área de trabajo si colaboran entre todos.

Grafica No.2.45



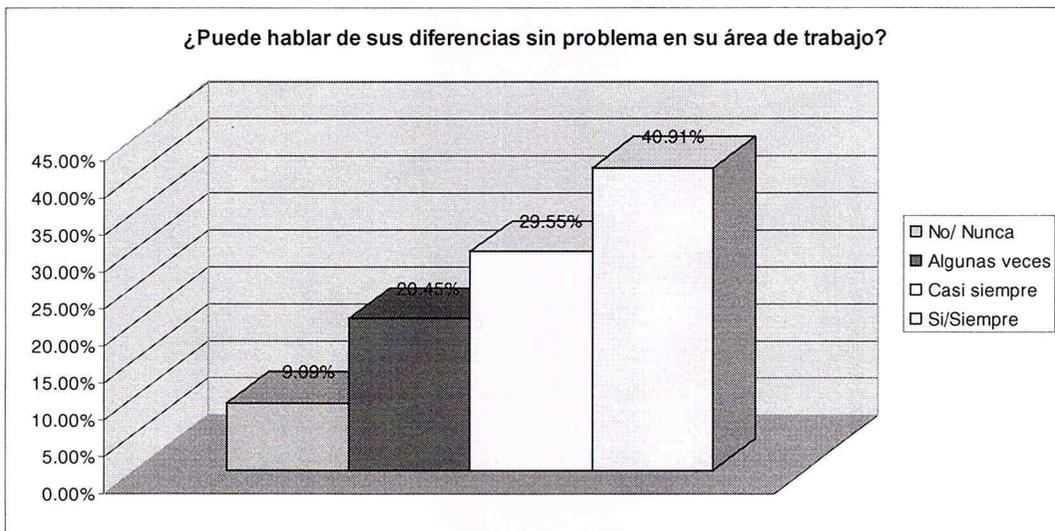
- Dentro de esta grafica podemos observar que un número considerable de empleados el 36.36% consideran que la comunicación entre las áreas de la empresa o departamento no es clara y abierta y por otro lado la mayoría un 63.64% de los empleados consideran que la comunicación entre las áreas de la empresa o departamento no es clara y abierta.

Grafica No.2.46



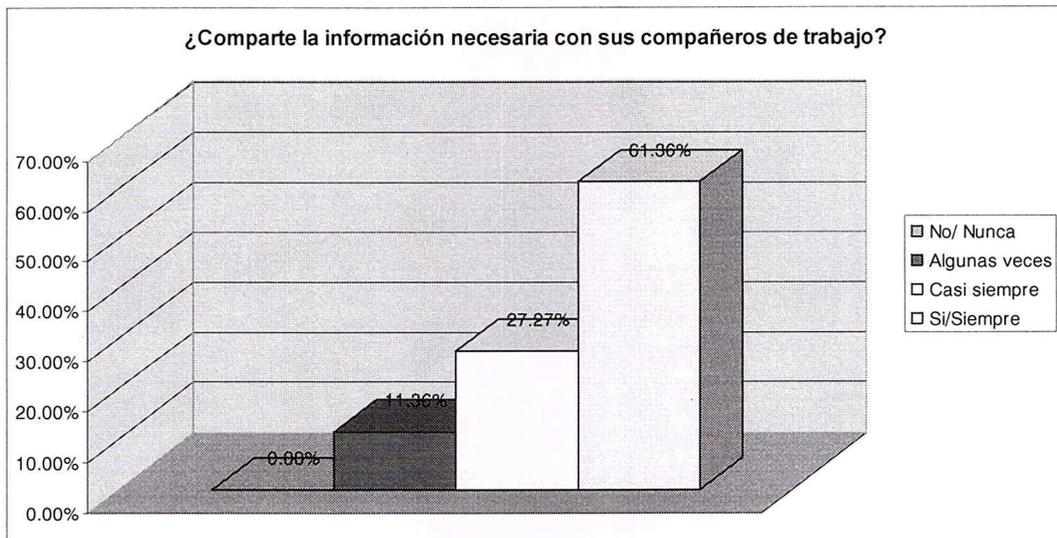
- Dentro de esta grafica podemos observar que un número de empleados el 18.18% consideran que la comunicación en su área de trabajo no es buena y por otro lado la mayoría un 81.82% de los empleados consideran que la comunicación en su área de trabajo es buena.

Grafica No.2.47



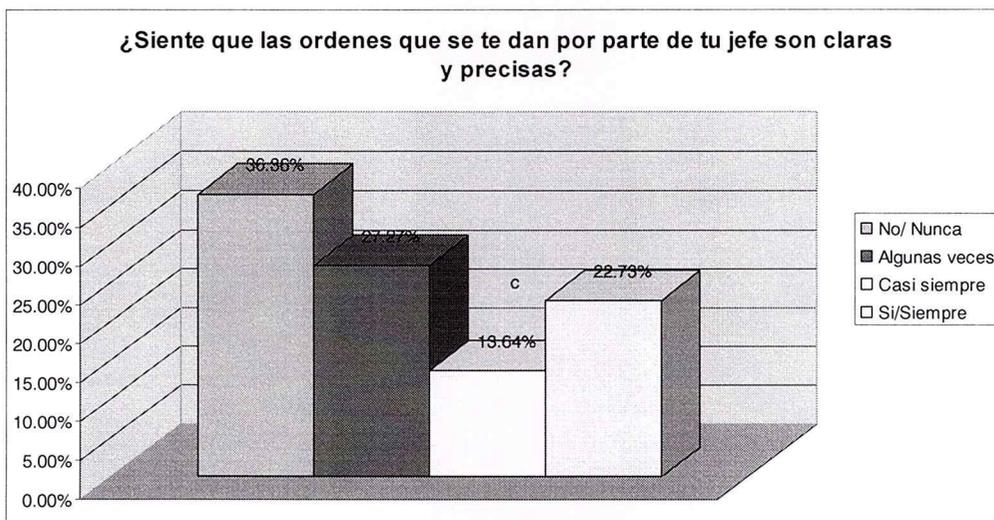
- Dentro de esta grafica podemos observar que un número considerable de empleados el 29.55% consideran que no se puede hablar de sus diferencias sin problema en su área de trabajo y por otro lado la mayoría un 70.45% de los empleados consideran que si se puede hablar de sus diferencias sin problema en su área de trabajo.

Grafica No.2.48



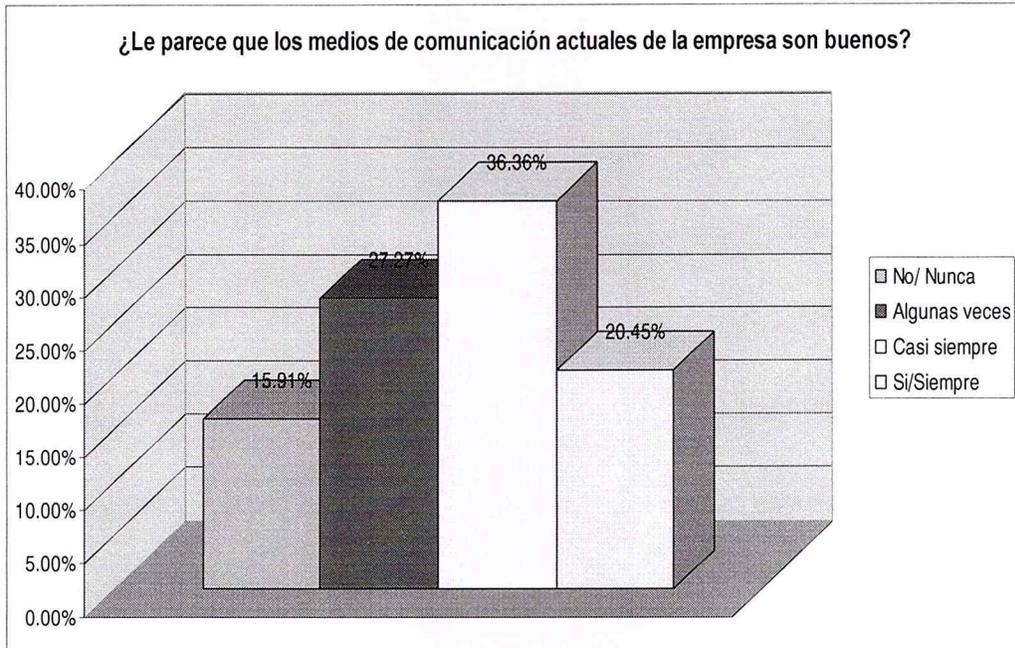
- Dentro de esta grafica podemos observar que un número considerable de empleados el 11.36 consideran que no se comparte la información necesaria con sus compañeros de trabajo y por otro lado la mayoría un 88.64% de los empleados consideran que si se comparte la información necesaria con sus compañeros.

Grafica No.2.49



- Dentro de esta grafica podemos observar que la mayoría de los empleados el 63.64 % consideran la ordenes que se dan por parte del jefe no son claras y precisas y por otro lado un 36.36% de los empleados consideran que la ordenes que se dan por parte del jefe si son claras y precisas.

Grafica No.2.50



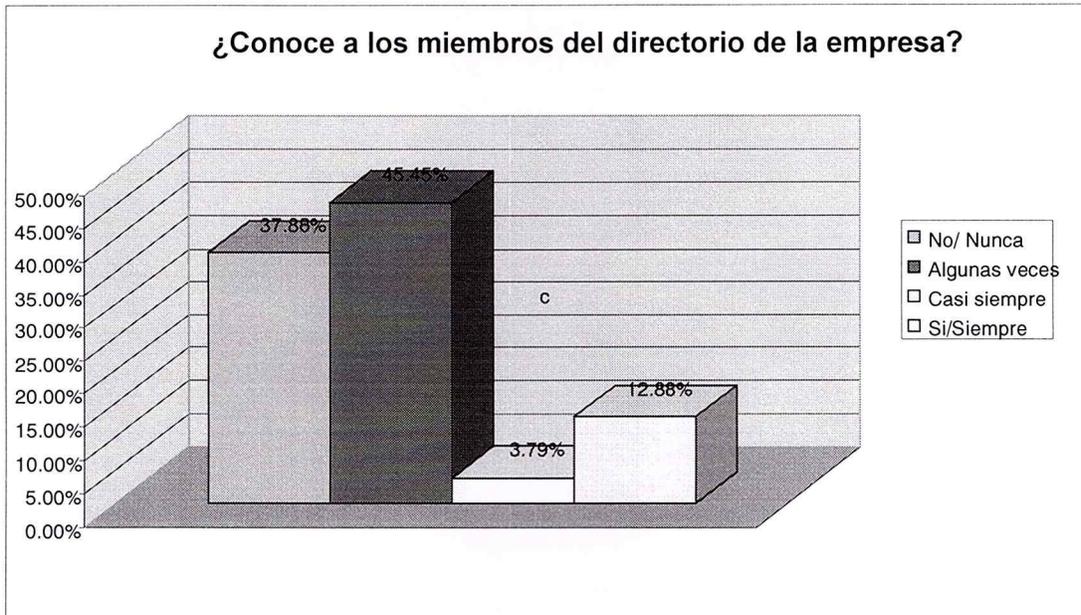
- Dentro de esta grafica podemos observar que un número considerable de empleados el 43.18% consideran que los medios de comunicación actuales de la empresa no son buenos y por otro lado la mayoría un 56.82% de los empleados consideran que los medios de comunicación actuales de la empresa si son buenos.

En síntesis, en cuanto al factor COMUNICACION y en base a los resultados obtenidos, se determina que el personal de la empresa se encuentra con una comunicación no del todo aceptable. Debido a que se evidencia que las opiniones del empleado son escuchadas, pero se tiene la percepción de que no son tomadas en cuenta, esta deficiencia afecta la confianza y la apertura a expresar sus opiniones.

### 2.3.7 LIDERAZGO EJECUTIVO

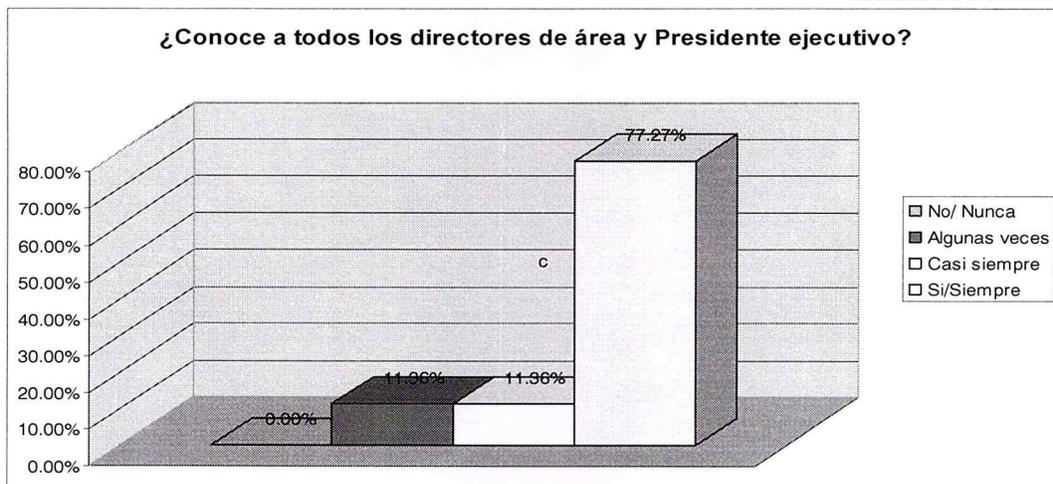
Para medir esta variable se realizaron ocho preguntas.

Grafica No.2.51



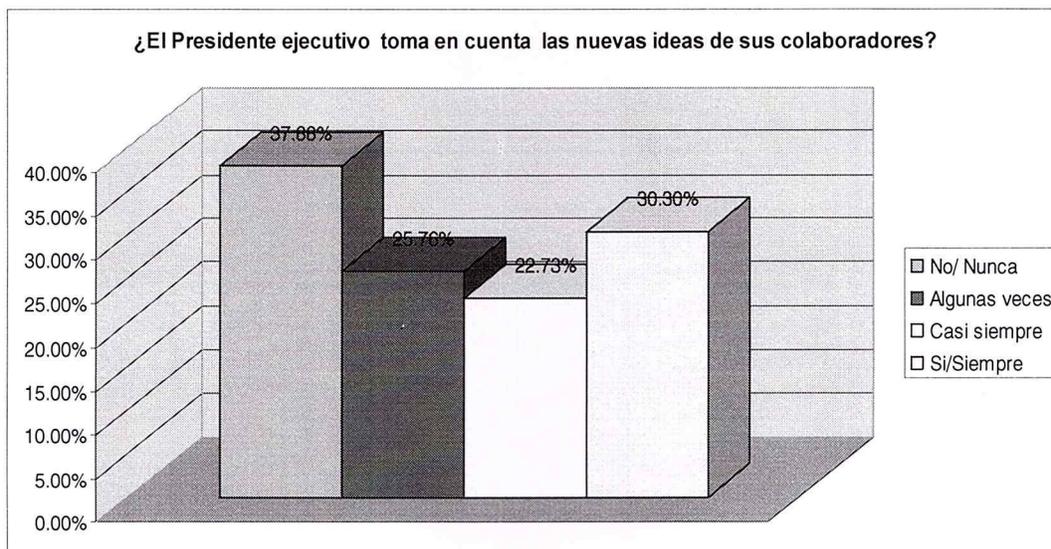
- Dentro de esta grafica podemos observar que un número considerable de empleados el 83.33% no conocen a los miembros del directorio mientras un 16.67% de los empleados si conocen a los miembros del directorio de la empresa.

Grafica No.2.52



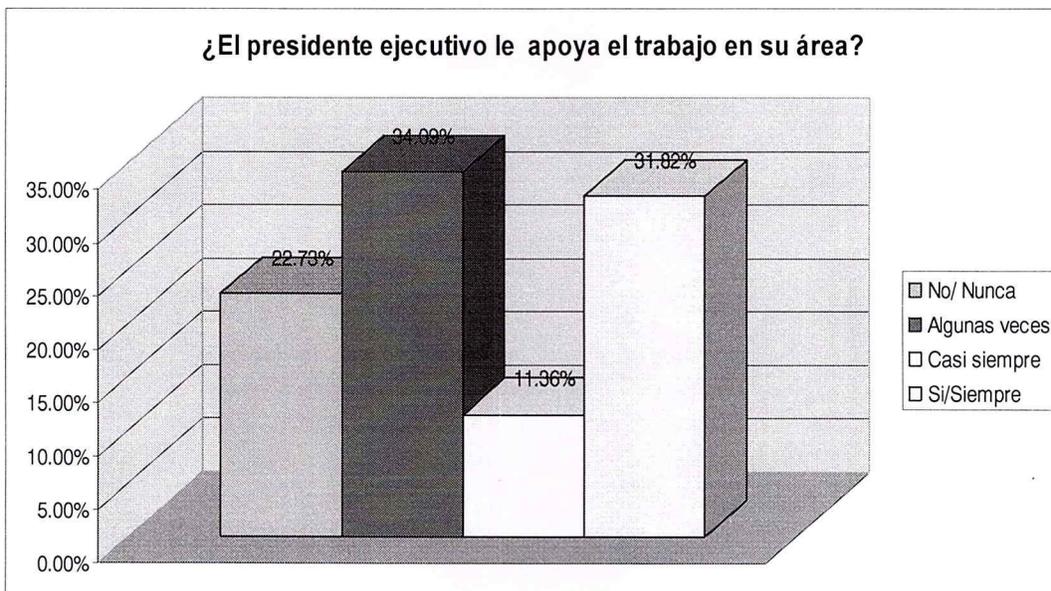
- Dentro de esta grafica podemos observar el 11.36% empleados consideran no conocen a los directores de área y presidente ejecutivo y por otro lado la mayoría un 88.64% de los empleados si conocen a los directores de área y presidente ejecutivo.

Grafica No.2.53



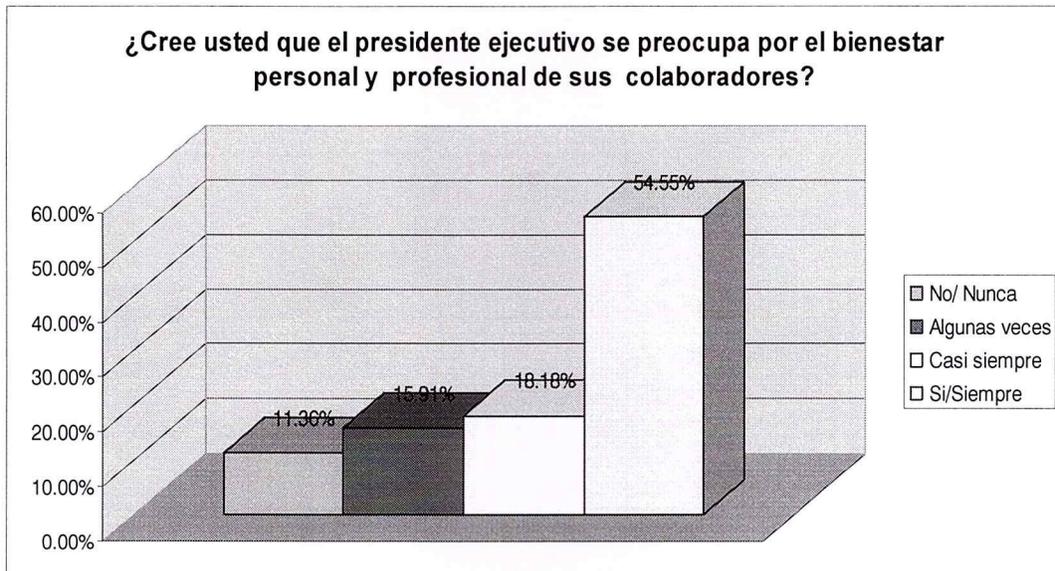
- Dentro de esta grafica podemos observar que un número considerable de empleados el 46.97% consideran que el presidente ejecutivo no toma en cuenta las ideas sugeridas y por otro lado el 53.03% de los empleados consideran que el presidente ejecutivo si toma en cuenta las ideas sugeridas.

Grafica No.2.54



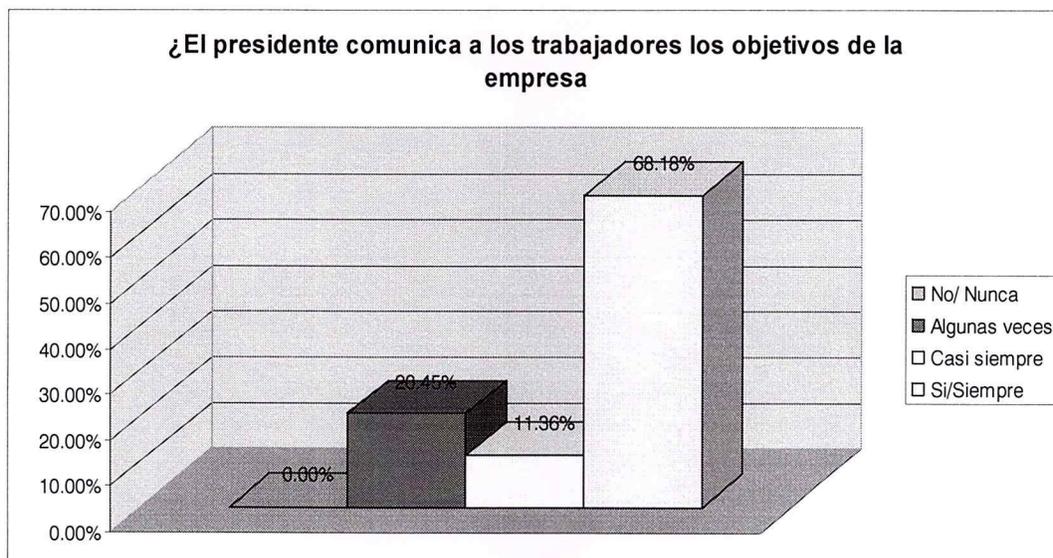
- Dentro de esta grafica podemos observar que la mayoría de empleados el 56.82% consideran que el presidente ejecutivo no apoya el trabajo de área y por otro lado el 43.18% de los empleados consideran que el presidente ejecutivo si apoya el trabajo de área

Grafica No.2.55



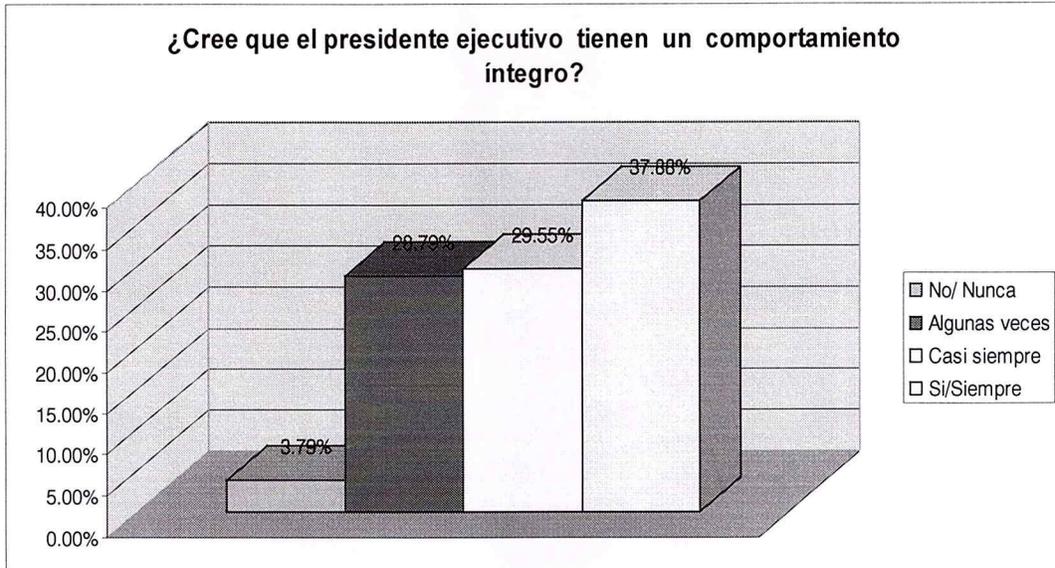
- Dentro de esta grafica podemos observar que un número de empleados el 27.27% consideran que el presidente ejecutivo no se preocupa por el bienestar personal y profesional de sus colaboradores y por otro lado la mayoría un 72.73% de los empleados consideran que el presidente ejecutivo si se preocupa por el bienestar personal y profesional de sus colaboradores.

Grafica No.2.56



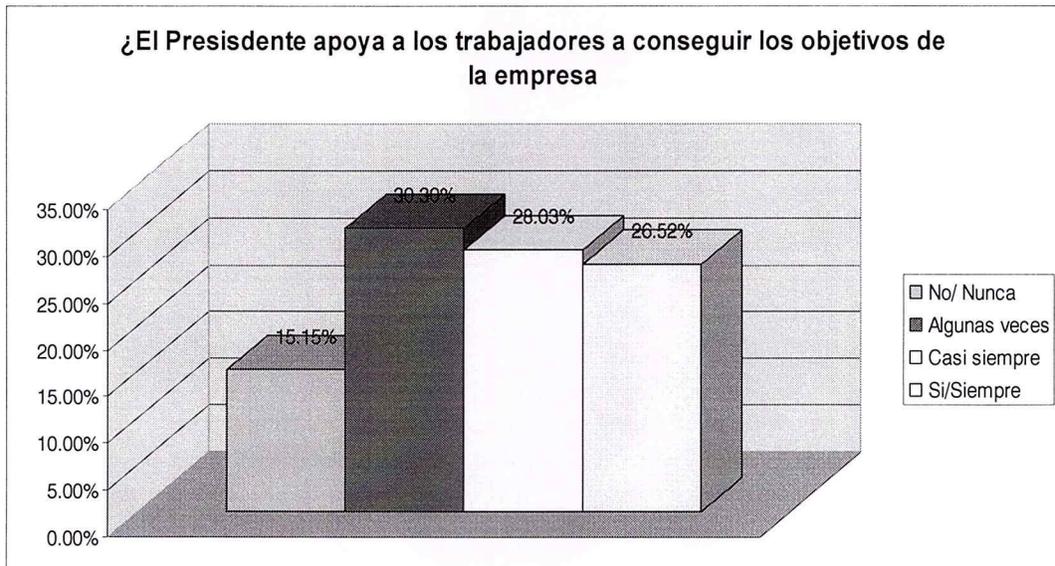
- Dentro de esta grafica podemos observar que un número de empleados el 20.45% consideran que el presidente ejecutivo no comunica los objetivos de la empresa y por otro lado la mayoría un 79.55% de los empleados consideran que el presidente ejecutivo si comunica los objetivos de la empresa.

Grafica No.2.57



- Dentro de esta grafica podemos observar que un considerable número de empleados el 32.58% consideran que el presidente ejecutivo no tiene un comportamiento íntegro y por otro lado un porcentaje mayor el 67.42% de los empleados consideran que el presidente ejecutivo tiene un comportamiento íntegro.

Grafica No.2.58



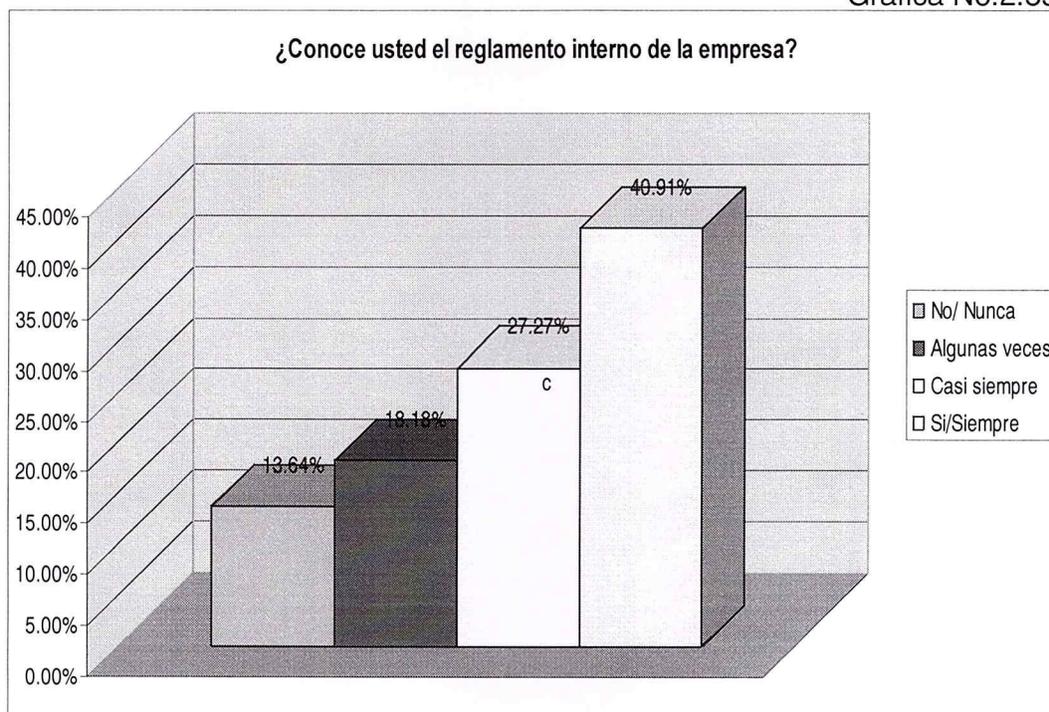
- Dentro de esta grafica podemos observar que un considerable número de empleados el 45.45% consideran que el presidente ejecutivo no apoya a los trabajadores a conseguir los objetivos de la empresa y por otro lado la mayoría el 54.55% de los empleados consideran que el presidente ejecutivo apoya a los trabajadores a conseguir los objetivos de la empresa.

En síntesis, en cuanto al factor LIDERAZGO EJECUTIVO y en base a los resultados obtenidos, se determina que el personal de la empresa se encuentra con un liderazgo no del todo aceptable por cuanto un gran número de empleados consideran que sus ideas no son tomadas en cuenta y lo más importante no siente un apoyo completo por parte del ejecutivo en su área para poder alcanzar los objetivos de la empresa.

### 2.3.8 GESTIÓN DE LOS SISTEMAS Y SUBSISTEMAS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

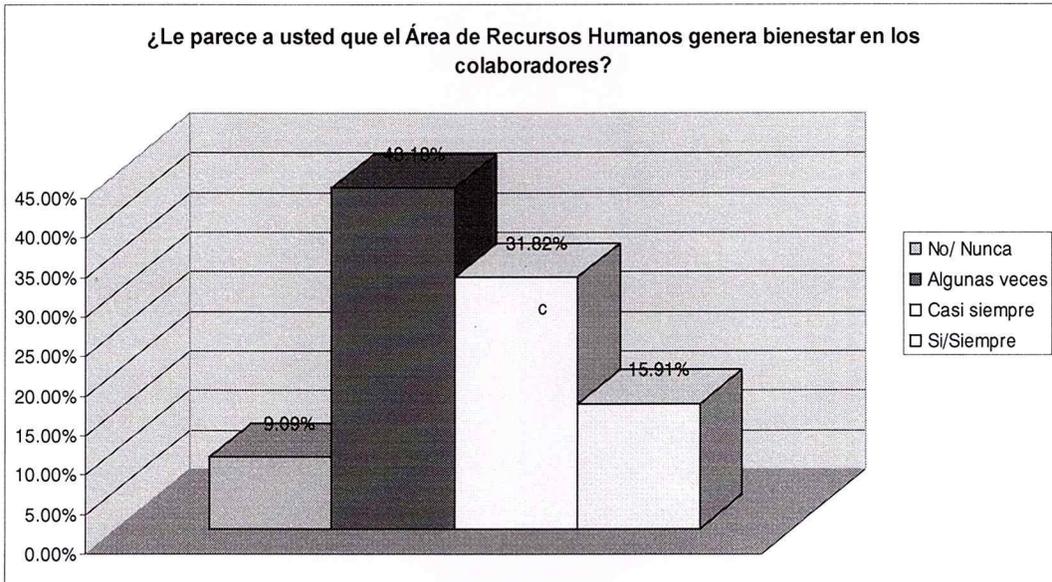
Para medir esta variable se realizaron ocho preguntas.

Grafica No.2.59



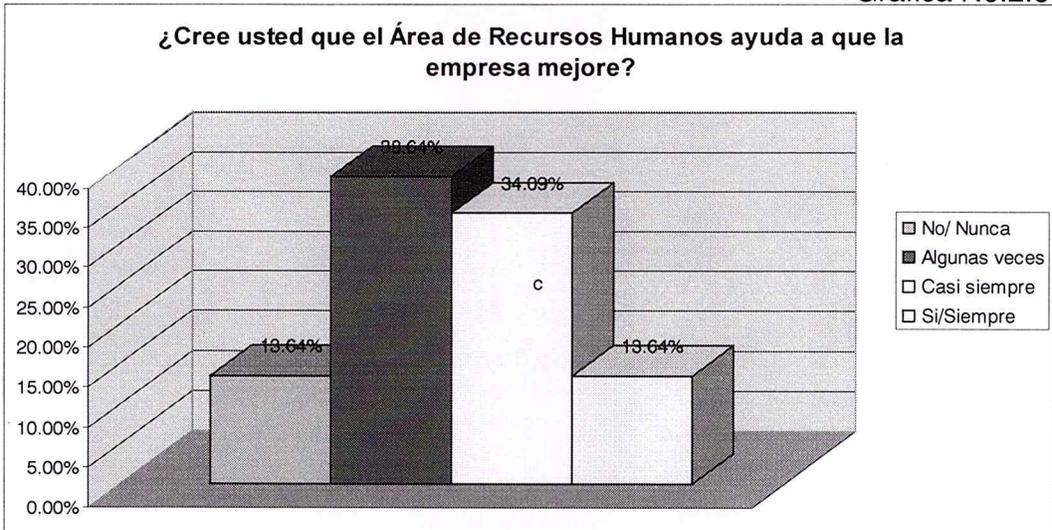
- Dentro de esta grafica podemos observar que un considerable número de empleados el 31.82% no conocen el reglamento interno de la empresa y por otro lado la mayoría el 68.18% de los empleados si conocen el reglamento interno de la empresa.

Grafica No.2.60



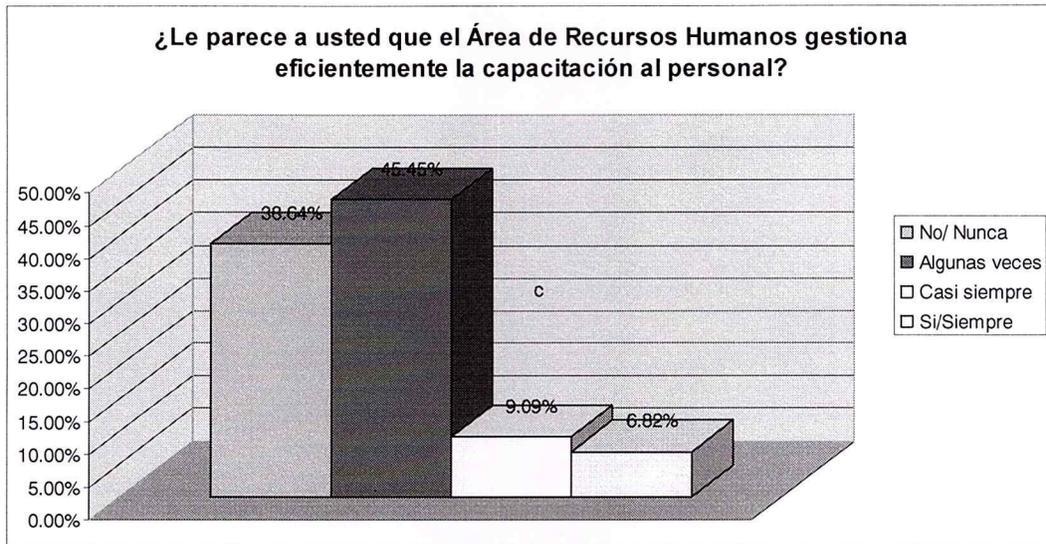
- Dentro de esta grafica podemos observar que la mayoría de empleados el 52.27% consideran que el área de recursos humanos no genera bienestar en los colaboradores y por otro el 47.73% de los empleados consideran que el área de recursos humanos si genera bienestar en los colaboradores.

Grafica No.2.61



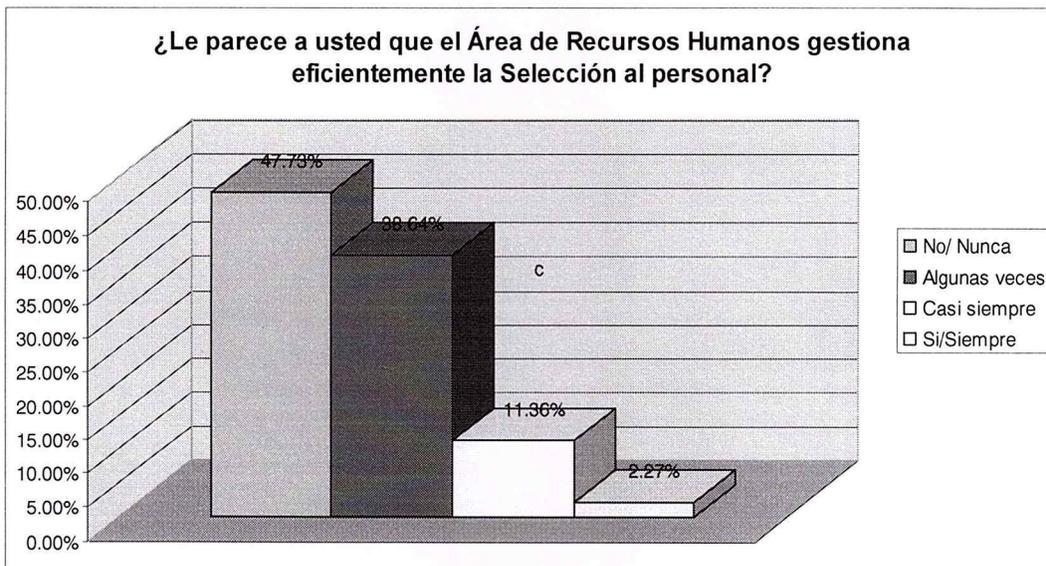
- Dentro de esta grafica podemos observar que la mayoría de empleados el 52.27% consideran que el área de recursos humanos no ayuda a que la empresa mejore y por otro el 47.73% de los empleados consideran que el área de recursos humanos si ayuda a que la empresa mejore.

Grafica No.2.62



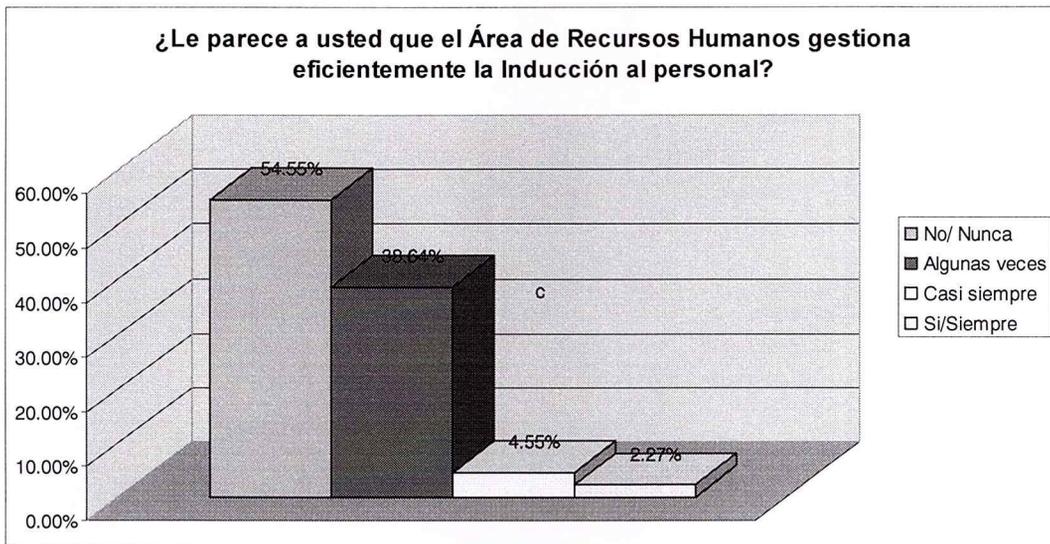
- Dentro de esta grafica podemos observar que la mayoría de empleados el 84.09% consideran que el área de recursos humanos no gestiona eficientemente la capacitación del personal y por otro el 15.91% de los empleados consideran que el área de recursos humanos si gestiona eficientemente la capacitación del personal.

Grafica No.2.63



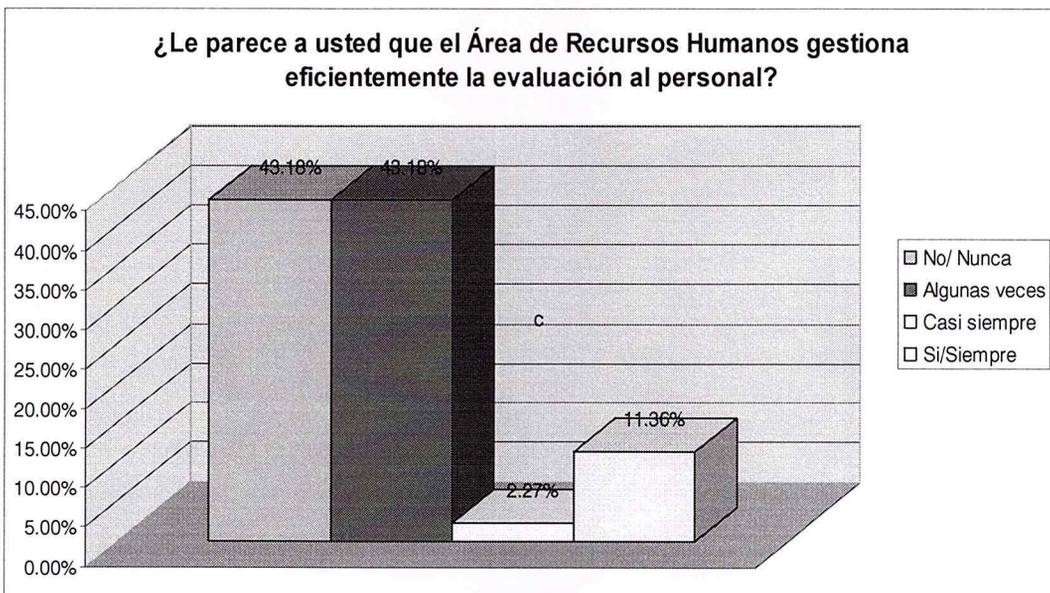
- Dentro de esta grafica podemos observar que la mayoría de empleados el 86.36% consideran que el área de recursos humanos no gestiona eficientemente la selección del personal y por otro el 13.64% de los empleados consideran que el área de recursos humanos si gestiona eficientemente la selección del personal.

Grafica No.2.64



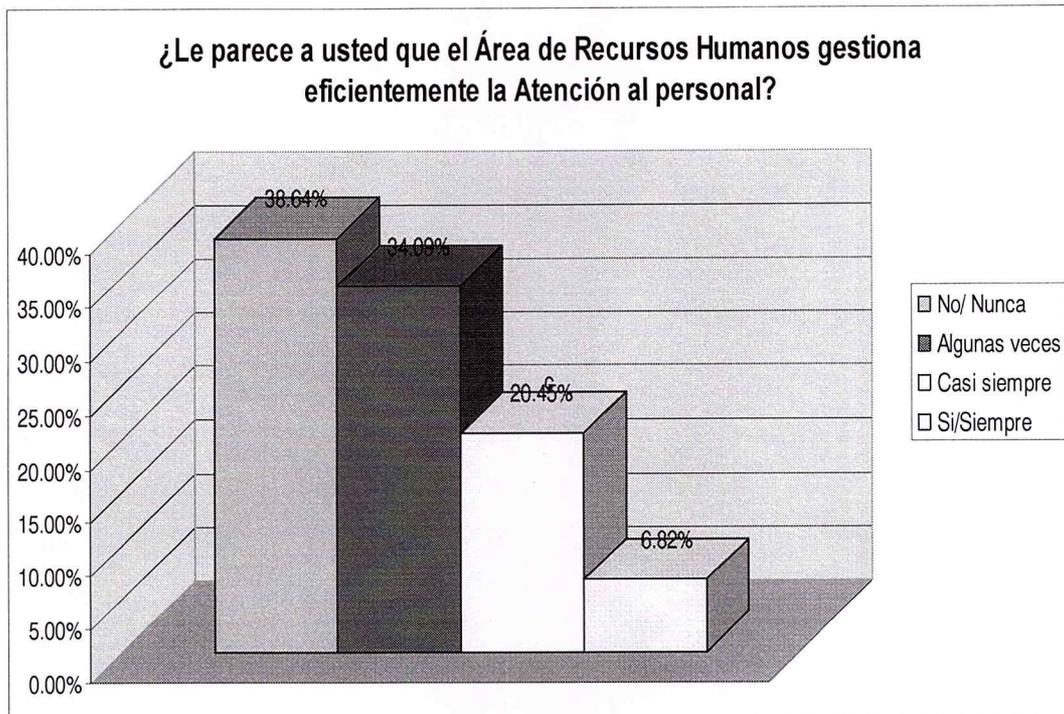
- Dentro de esta grafica podemos observar que la mayoría de empleados el 93.18% consideran que el área de recursos humanos no gestiona eficientemente la inducción del personal y por otro el 6.82% de los empleados consideran que el área de recursos humanos si gestiona eficientemente la inducción del personal.

Grafica No.2.65



- Dentro de esta grafica podemos observar que la mayoría de empleados el 86.36% consideran que el área de recursos humanos no gestiona eficientemente la evaluación del personal y por otro el 13.64% de los empleados consideran que el área de recursos humanos si gestiona eficientemente la evaluación del personal.

Grafica No.2.66

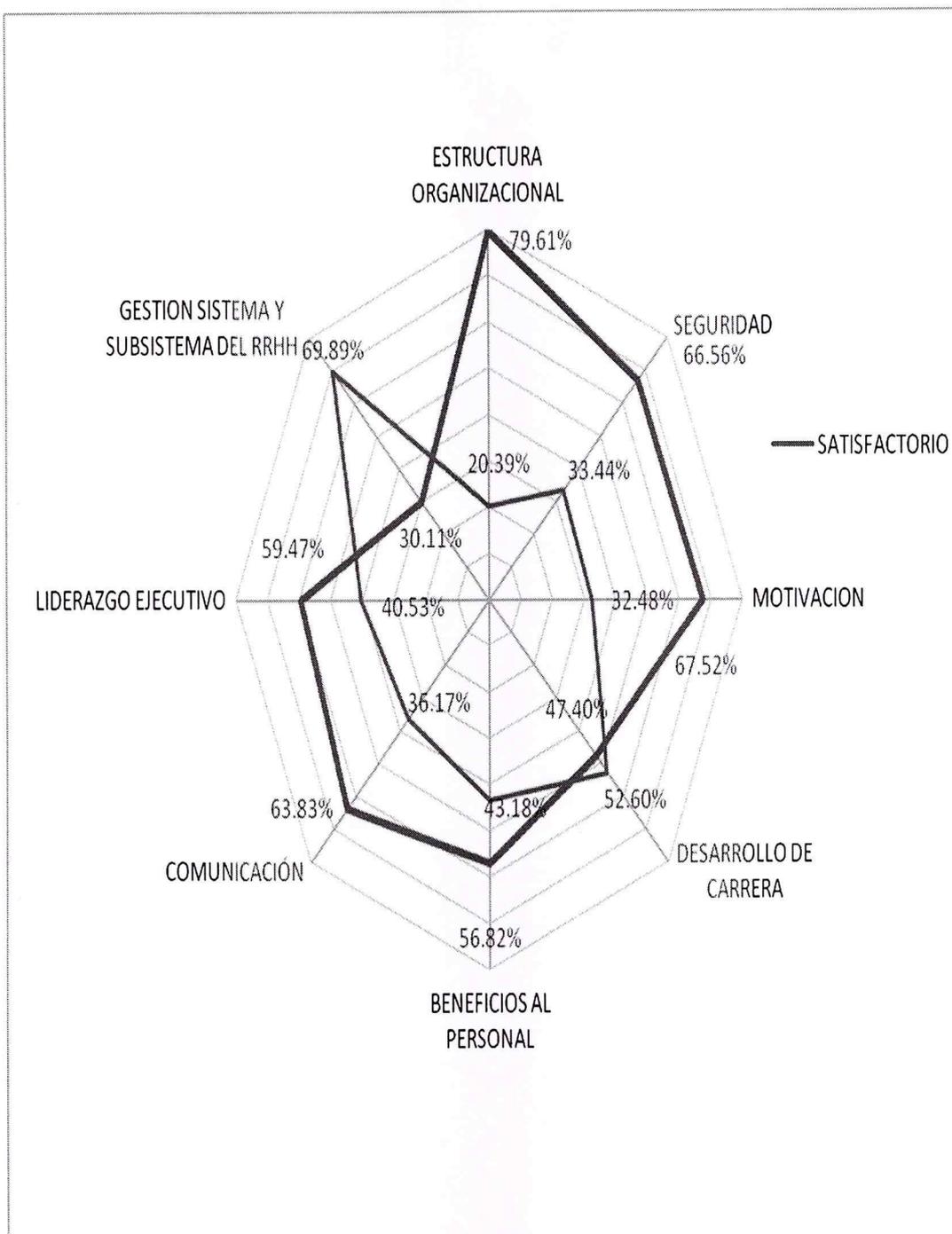


- Dentro de esta grafica podemos observar que la mayoría de empleados el 72.73% consideran que el área de recursos humanos no gestiona eficientemente la atención al personal y por otro el 27.27% de los empleados consideran que el área de recursos humanos si gestiona eficientemente la atención al personal.

En síntesis, en cuanto al factor RELACION CON EL AREA DE RECURSOS HUMANOS y en base a los resultados obtenidos, se determina que el personal de la empresa se encuentra con una relación con el área de recursos humanos mala. Debido que la mayoría de empleados considera que el área de recursos humanos no genera bienestar y no ayuda a que la empresa mejore. Además consideran que no se maneja o no gestiona eficientemente un sistema de inducción, selección, capacitación, evaluación y atención al personal.

## 2.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.

Grafica No.2.67



En base a los resultados obtenidos y luego de la tabulación y análisis de los mismos se realiza la verificación de la hipótesis:

## **Hipótesis General**

Luego de haber revisados los datos podemos analizar nuestra hipótesis general:

La mala gestión del área de recursos humanos tiene una afectación directa en la satisfacción laboral.

- La gestión del área de recursos humanos y sus principales componentes evaluado a través del instrumento utilizado en esta investigación, revela que el 70% de los empleados valúan la gestión del área de recursos humanos como mala lo cual está afectando en forma negativa al clima organizacional por tal razón se confirma nuestra hipótesis debido a que está ocasionando malestar e insatisfacción en el personal de la empresa.

## CAPITULO 3

### 3 PROPUESTA PARA IMPLANTAR UN PLAN ESTRATÉGICO EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.

#### 3.1 PROPUESTA

##### **Antecedentes**

El 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 los subordinados y ejercer un verdadero liderazgo moral que permitirá el logro de los objetivos fijados. No hay que perder vista que el hombre es un ser psicológicamente complejo, que se mueve en función de anhelos y necesidades específicas. El empleado aspira sobre todo hacer tratado como un ser humano que se reconozcan sus deseos de promoción, se lo recompense moral y materialmente y se respete en suma su dignidad humana.

Después de que se efectúa la medición del área de RRHH de la empresa y se realiza el análisis de los resultados obtenidos, el principal objetivo será la propuesta para corregir, mejorar los resultados de la gestión del área y de los aspectos negativos en el ambiente laboral.

A continuación se presenta la propuesta de un programa para mejorar la gestión de recursos Humanos de la Empresa Eléctrica Milagro. Se espera que este programa sea acogido por la administración.

##### **Objetivo**

Proveer a la empresa de una propuesta para mejorar la gestión del sistema y subsistemas del área de recursos humanos, de acuerdo a la última evaluación realizada.

## **Viabilidad**

Cabe mencionar que los elementos teóricos utilizados en este proyecto consisten en una selección de inquietudes e ideas que están en sintonía con las necesidades presentadas por los trabajadores. Estos elementos ponen de manifiesto, la compatibilidad de las ideas con los indicadores impuestos para obtener la satisfacción laboral y una mejor productividad de la empresa eléctrica Milagro C.A.

Los beneficios de aplicar las estrategias no sólo repercuten en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa, sino que se extienden al servicio que esta ofrece a la comunidad milagreña.

La validación de la propuesta se realizó con la participación del Presidente Ejecutivo Ing. Wadith Daher y el Secretario del Comité de empresa de los trabajadores Msc. Enrique Villegas, de donde se obtuvieron criterios favorables sobre el desarrollo, implementación y costos de la propuesta. Cabe mencionar que no existe ningún inconveniente sobre la inversión de esta propuesta, ya que esta se ajustan a las partidas presupuestarias financieras de la empresa.

En conclusión, tuvimos una favorable acogida, esto nos otorga validez a nuestros resultados de investigación, esto se origina debido a los siguientes beneficios:

1. La aplicación de la propuesta justifica la reducción de la insatisfacción de los trabajadores
2. Se demostró que la propuesta es medible en base a los indicadores de gestión que son los parámetros de evaluación.

La aplicación de la propuesta contribuirá a la mejora de la rentabilidad de la empresa mediante las acciones operativas aprobadas por el directorio y la junta general de accionistas.

### **3.1.1 IMPLEMENTACIÓN**

La implementación de este plan tomara un año de 365 días. El que se lleve a cabo este plan dependerá básicamente del área de recursos humanos en coordinación con las demás áreas afectadas con el apoyo de la presidencia ejecutiva y del sindicato de la empresa.

#### **Revisión del plan**

La revisión del plan de la gestión del área de recursos humanos implicara un monitoreo mensual y una evaluación anual.

## IMPLEMENTACION.

Implementar un plan para un nivel elevado de motivación									
(1) ESTRATEGIAS: Eventos principales	Responsabilidad		Calendario		Recursos			Mecanismos de Seguimiento	
	Área	Personal	Inicio	Final	Costos	Operativo	Humano		
Implementar el reconocimiento al esfuerzo, creatividad, actividades extracurriculares por medio del programa del "empleado del mes"; o publicando los éxitos en las carteleras internas o en el periódico interno.	RR. HH.	Director RRHH Jefe Personal	Julio 2008	Agosto 2008	\$2,400	\$100	24		Sistema de información elaborado.
Escuchar a los empleados, ellos pueden proveer de ideas creativas que auto motivarán su participación y desempeño diario.	RR. HH.	Director RRHH Jefe Personal	Julio 2008	Junio 2009					Sistema de información elaborado.
Revisar las descripciones de los puestos y escala salarial con el fin de enriquecer periódicamente las actividades de los mismos.	RR. HH. Auditoria	Director RRHH Auditor Consultor Externo	Julio 2008	Septiembre 2008			1		Programación de Promoción

INDICADOR: Porcentaje de empleados motivados

Implementar un programa de desarrollo de carrera y promoción para los empleados									
(2) ESTRATEGIA :									
Eventos principales	Responsabilidad		Calendario		Recursos			Mecanismos de Seguimiento	
	Área	Responsable	Inicio	Final	Costos	Operativo	Humano		
1.- Realizar una investigación de todas las fuentes internas como externas para captar los individuos más calificados	RR. HH.	Director RRHH Jefe Personal	Agosto 2008	Septiembre 2008					Reporte de la investigación realizada.
2.- Hacer uso de un sistema de información para registrar los datos de los posibles candidatos.	RR. HH. Sistemas	Director RRHH Director de Sistemas	Agosto 2008	Septiembre 2008					Sistema de información elaborado.
3.- Implementar un programa de promoción para apoyar el proceso de reclutamiento "Cazadores de Talento".	RR. HH.	Director RRHH Jefe Personal	Octubre 2008	Indefinido	\$30,000	\$600	50		Programación de Promoción

INDICADOR: Porcentaje de empleados promovidos

Implementar un adecuado programa de inducción, selección capacitación y desempeño del personal

Implementar un adecuado programa de capacitación del personal									
(3.1) ESTRATEGIA :	Responsabilidad		Calendario		Recursos		Mecanismos de Seguimiento		
	Área	Responsable	Inicio	Final	Costo	Operativo	Humano		
1.- Determinar las necesidades de capacitación de cada departamento	RR. HH.	Jefe Personal	Julio 2008	Julio 2008				Listado de necesidades de cada departamento	
2.- Definición del contenido del plan de capacitación	RR. HH. Auditoria	Director RRRHH Auditor	Agosto 2008	Agosto 2008				Listado de aspirantes	
3.- Selección de los métodos de capacitación	RR. HH.	Director RRRHH	Agosto 2008	Agosto 2008				Lista de los métodos seleccionados	
4.- Implementación del Plan de capacitación	RR. HH.	Director RRRHH	Septiembre 2008	Junio 2009	\$30,000	\$190	200	Informe de progreso	
5.- Evaluación de los resultados	RR. HH.	Director RRRHH Jefe Personal	Septiembre 2008	Junio 2009				Documento con el contenido de los resultados	

INDICADOR: % de inversión de capacitación

Implementar un adecuado programa de evaluación desempeño del personal									
(3.2) ESTRATEGIAS:									
Eventos principales	Responsabilidad		Calendario		Recursos			Mecanismos de Seguimiento	
	Área	Responsable	Inicio	Final	Costos	Operativo	Humano		
1.- Diseñar un sistema de valoración de puestos de trabajo	RR. HH. Sistemas	Director RRHH Director de Sistemas	Julio 2008	Agosto 2008					Sistema diseñado
2.- Diseñar un sistema de evaluación del desempeño	RR. HH.	Director RRHH	Agosto 2008	Octubre 2009	\$3,000	\$3,000	1		Sistema diseñado
3.- Diseñar un programa de beneficios marginales atractivo para los empleados como logros por objetivos	RR. HH.	Director RRHH Jefe Personal	Julio 2008	Agosto 2008	\$3,000	\$500	6		Sistema diseñado

INDICADOR: Numero de tareas terminadas

Implementar un plan de selección para la preparación del personal									
(3.3) ESTRATEGIAS:									
Eventos principales	Responsabilidad		Calendario		Recursos			Mecanismos de Seguimiento	
	Área	Responsable	Inicio	Final	Costos	Operativo	Humano		
1.- Elaboración de las descripciones de puestos y perfil que se necesita para el puesto.	RR. HH.	Director RRRH Jefe Personal	Septiembre 2008	Septiembre 2008	\$3,000	\$3,000	1		Documentos con la descripción de los perfiles
2.- Definición del tipo de entrevista y pruebas que se llevará a cabo con el solicitante.	RR. HH.	Jefe Personal	Septiembre 2008	Septiembre 2008					Informes de las evaluaciones
3.- Selección final del candidato idóneo tomando en cuenta el criterio del supervisor del puesto.	RR. HH.	Director RRRH	De inmediato						Contrato firmado
4.- Asignación del puesto.	RR. HH.	Jefe Personal	De inmediato						Contrato firmado
5-Familiarización del puesto de trabajo	RR. HH.	Jefe Personal	De Inmediato						Contrato firmado

INDICADOR: % de Rendimiento de nuevos empleados

**(4) Estrategias: Aplicar planes de compromiso el personal hacia las metas de la empresa.**

Eventos principales	Responsabilidad		Calendario		Recursos			Mecanismos de Seguimiento	
	Area	Responsable	Inicio	Final	Costos	Operativo	Humano		
1.- Definir y socializar la estructura de la organización	Presidencia Ejecutiva RR. HH.	Presidente Ejecutivo Director RRRH	Julio 2008	Indefinido	\$ 600	\$100	6 carteleras		Organigrama
2.- Establecimiento de un programa de remuneración de acuerdo con el desempeño	RR. HH.	Director RRRH Jefe Personal	Octubre 2008	Indefinido					Programa establecido
3.- Diseñar un programa de reconocimiento individual y colectivo	RR. HH.	Director RRRH. Jefe Personal	Agosto 2008	Agosto 2008					Programa establecido

**INDICADOR:** % de empleados identificados con la empresa

### **3.1.2 ESTRUCTURA**

#### **IMPLEMENTAR UN PLAN PARA UN NIVEL ELEVADO DE MOTIVACIÓN**

Con la implementación de esta estrategia se desea mantener un nivel de equidad interno en cuanto a los beneficios incrementando la satisfacción de los trabajadores hacia los mismos

#### **Acciones**

- Implementar el reconocimiento al esfuerzo, creatividad, actividades extracurriculares por medio del programa del “empleado del mes”; o publicando los éxitos en las carteleras internas o en el periódico interno.
- Escuchar a los empleados, ellos pueden proveer de ideas creativas que auto motivarán su participación y desempeño diario.
- Revisar las descripciones de los puestos y escala salarial con el fin de enriquecer periódicamente las actividades de los mismos.

#### **Responsable**

Área de Recursos Humanos: Director RRHH - Jefe de Personal

Área de Auditoría: Auditor interno – Consultor Externo

#### **Calendario**

Julio 2008 a Septiembre del 2008

#### **Recursos**

\$ 2,400.00

#### **Resultado esperado**

Mantener un nivel de equidad interno en cuanto a los beneficios incrementando la satisfacción hacia los mismos. Porcentaje de satisfacción deseado: 75%

## **IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE DESARROLLO DE CARRERA Y PROMOCIÓN PARA LOS EMPLEADOS.**

Con la Implementación de esta estrategia se desea estimular a los empleados con expectativas reales de desarrollo y apoyo de la organización que considere beneficios, promociones que logre atraer y retener el recurso humano.

### **Acciones**

- Realizar una investigación de todas las fuentes internas como externas para captar los individuos más calificados
- Hacer uso de un sistema de información para registrar los datos de los posibles candidatos.
- Implementar un programa de promoción para apoyar el proceso de reclutamiento "Cazadores de Talento".

### **Responsable**

Área de Recursos Humanos: Director RRHH - Jefe de Personal

Área de Sistemas : Director de Sistemas

### **Calendario**

Agosto 2008 a Octubre del 2008

### **Recursos**

\$ 30,000.00

### **Resultado esperado**

Incremento en la productividad y nivel de satisfacción laboral, determinando expectativas reales de desarrollo y apoyo de la organización. Porcentaje de satisfacción deseado 75%.

## **IMPLEMENTAR UN ADECUADO PROGRAMA DE SELECCIÓN CAPACITACIÓN Y DESEMPEÑO DEL PERSONAL.**

Con la implementación de estas estrategias se busca seleccionar, capacitar y evaluar correctamente a los empleados con la finalidad de tener empleados idóneo y motivado en su puesto de trabajo. Para obtener esta finalidad se ha procedido a elaborar tres estrategias las cuales se detallan a continuación.

## **IMPLEMENTAR UN ADECUADO PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.**

Con la implementación de esta estrategia se busca fortalecer las habilidades, técnicas y capacidades del recurso humano, manteniendo un nivel alto de capacitación enfocado al puesto de trabajo.

### **Acciones**

- Determinar las necesidades de capacitación de cada departamento
- Definición del contenido del plan de capacitación
- Selección de los métodos de capacitación
- Implementación del Plan de capacitación
- Evaluación de los resultados

### **Responsable**

Área de Recursos Humanos: Director RRHH - Jefe de Personal

Área de Auditoría: Auditor interno

### **Calendario**

Julio 2008 a Junio del 2009

### **Recursos**

\$ 30,000.00

**Resultado esperado**

Mantener un nivel alto de capacitación enfocados al puesto de trabajo.  
Porcentaje de satisfacción deseado: 75%

**IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL.**

Con la implementación de esta estrategia se busca evaluar al personal de una manera justa y equitativa manteniendo de esta forma un nivel alto de rendimiento del personal.

**Acciones**

- Diseñar un sistema de valoración de puestos de trabajo
- Diseñar un sistema de evaluación del desempeño
- Diseñar un programa de beneficios marginales atractivo para los empleados como logros por objetivos

**Responsable**

Área de Recursos Humanos: Director RRHH - Jefe de Personal  
Área de Sistemas: Director de Sistemas

**Calendario**

Julio 2008 a Octubre del 2008

**Recursos**

\$ 6,000.00

**Resultado esperado**

Mantener un nivel alto de rendimiento del personal. Porcentaje de satisfacción deseado: 75%

## **IMPLEMENTAR UN PLAN DE SELECCIÓN PARA LA PREPARACIÓN DEL PERSONAL.**

Con la implementación de esta propuesta se busca desarrollar y aplicar técnicas de reclutamiento y selección adecuadas que permitan proveer a la empresa de recursos humanos calificados en el momento oportuno

### **Acciones**

- Elaboración del perfil que se necesita para el puesto vacante.
- Definición del tipo de entrevista y pruebas que se llevará a cabo con el solicitante.
- Selección final del candidato idóneo tomando en cuenta el criterio del supervisor del puesto.
- Asignación del puesto.
- Familiarización del puesto de trabajo

### **Responsable**

Área de Recursos Humanos: Director RRHH - Jefe de Personal

### **Calendario**

Julio 2008 a Septiembre del 2008

### **Recursos**

\$3,000.00

### **Resultado esperado**

Seleccionar Personal idóneo en el puesto de trabajo. Porcentaje de satisfacción deseado: 75%

## **APLICAR PLANES DE COMPROMISO AL PERSONAL HACIA LAS METAS DE LA EMPRESA.**

Con la implementación de esta estrategia se busca inculcar los valores y principios de la organización encaminados hacia los objetivos de la empresa.

### **Acciones**

- Definir y socializar la estructura de la organización
- Establecimiento de un programa de remuneración de acuerdo con el desempeño
- Diseñar un programa de reconocimiento individual y colectivo.

### **Responsable**

Presidencia Ejecutiva : Presidente Ejecutivo

Área de Recursos Humanos : Director RRHH - Jefe de Personal

### **Calendario**

Julio 2008 a Junio del 2009

### **Recursos**

\$ 6,00.00

### **Resultado Esperado**

Elevar el nivel de conocimiento y sobre todo de interiorización de la filosofía empresarial encaminada a los objetivos de la empresa.

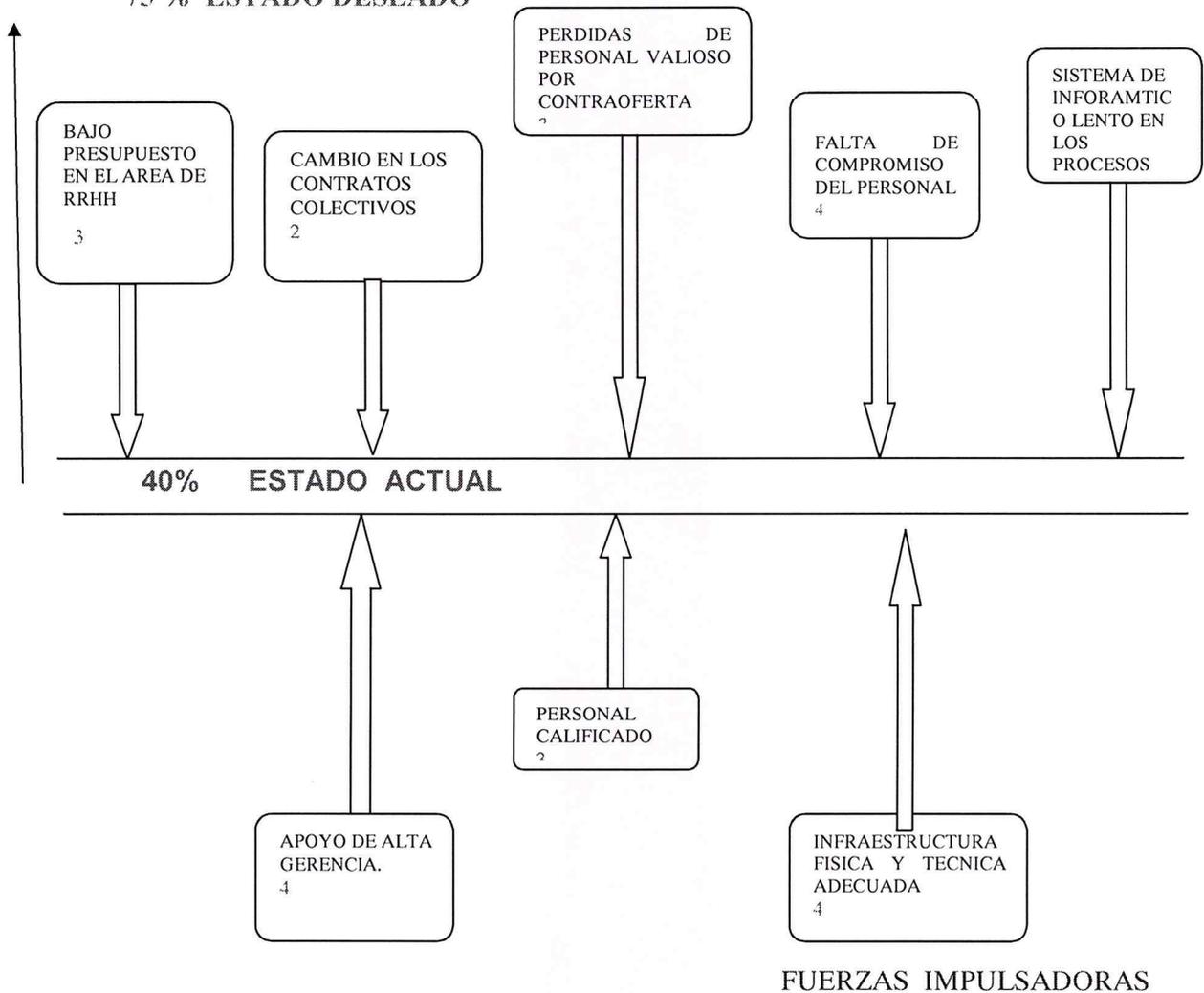
Porcentaje de compromiso deseado: 75%

### 3.1.3 RECURSOS

#### Análisis de campo de fuerzas area recursos humanos.

FUERZAS RESTRICATIVA

75 % ESTADO DESEADO



Luego de analizar las Fuerzas Impulsoras y Restrictivas del área de recursos humanos de la Empresa Eléctrica Milagro C.A., la misma que se encuentra en un posicionamiento de un 40% el objetivo nuestro es que exista un cambio del 35% para estar en un estado ideal del 75% , a continuación detallamos las relaciones existentes entre estas dos Fuerzas:

Contamos con unas fuerzas Impulsoras de Apoyo de alta gerencia, personal calificado y una excelente infraestructura física y técnica las mismas que podemos aprovechar aplicando un plan estratégico en el área de recursos humanos mejorando la gestión en un 35% el primer año ; el mismo que nos servirá para disminuir el malestar del personal así como mejorar la eficiencia y productividad de la empresa para de esta forma poder disminuir ciertas Fuerzas Restrictivas como el caso de tener personal no comprometido y el bajo presupuesto del área.

### **Misión del área de recursos humanos.**

Garantizar el desarrollo del talento humano capaz y efectivo para cada uno de las áreas de la empresa, a través de una planificación y gestión integral de los recursos humanos, procurando la satisfacción de los clientes internos y externos para asegurar un excelente servicio a la sociedad.

### **Visión del área de recursos humanos**

Captar y retener al personal altamente calificado a través del desarrollo de un plan de carrera continuo y su motivación, contribuyendo sustancialmente a la mejora del clima organizacional.

### **Valores**

La Unidad de RR.HH. actuará en el marco de los siguientes valores:

Sentido de responsabilidad funcional.

Actitud de compromiso, participación y cooperación.

Racionalización, ética y equidad en la gestión.

Actitud proactiva y de trabajo en equipo

Comunicación efectiva

## **MATRIZ FODA**

### **ANÁLISIS INTERNO:**

#### **Fortalezas y debilidades**

La Organización, busca equilibrarse en su funcionamiento operativo, teniendo varias restricciones de tipo político, económico, técnico y laboral, que limita su gestión actual, que en los resultados globales no le permiten ser más competitiva.

#### **Fortalezas**

1. Apoyo de alta Gerencia
2. Personal con Experiencia
3. Condiciones de trabajo y recursos adecuados
4. Fiel cumplimiento del contrato colectivo

#### **Debilidades**

1. Falta planes de oportunidades de carrera y desarrollo para los empleados
2. Deficiente manejo de los sistemas y subsistemas de inducción, selección, capacitación y evaluación del personal
3. Falta de liderazgo ejecutivo
4. Falta de un programa de atención de quejas al personal

### **ANÁLISIS EXTERNO**

#### **OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

#### **Oportunidades**

1. Mejora de la satisfacción del personal.
2. Mejora del servicio y la imagen de la empresa
3. mejora de la rentabilidad de la empresa.
4. Capacidad de realizar alianzas estratégicas para entrenar al personal.

## **Amenazas**

1. Baja cultura no pago de los clientes.
2. Marco Legal que impacte a los trabajadores.
3. Absorción de personal talentoso por mejoras ofertas.
4. Mejoras escala salariales más altas en el mercado

## **ESTRATEGIA FO- FA- DO- DA**

### **Estrategia FO**

Implementar un plan para un nivel elevado de motivación (F1,F2,O1,O2)

Mejorar las condiciones y recursos necesarios para realizar sus actividades de forma segura y confiable (F1,F3,O1,O2,O3)

Implementar un plan de capacitación con personal calificado de la empresa (F1,F2,O1,O3)

### **Estrategia FA**

Negociar eficientemente los contratos colectivos.(F1,F2,F3, F4,O2)

### **Estrategia DO**

Establecer políticas y procedimientos de estudios y promoción para los empleados (D1,O1,O2,O3).

Implementar un adecuado programa de inducción, selección capacitación y desempeño del personal (D2,O1, O2,O3).

Capacitar en forma especializada a Directivo, jefe de la aérea y personal de recursos humanos (D3,O1,O2,O3)

### **Estrategia DA**

Reforzar la identificación del empleado con la empresa, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo (D1,A1,,A3)

Aplicar planes de compromiso del personal hacia las metas de la empresa.  
(D2,A2)

### **Costos**

Cabe indicar que la empresa posee personal calificado y la infraestructura necesaria para llevar a cabo la mayor parte de la implementación de este proyecto. Por cuanto los costos reales incurridos serán solo de aquellas actividades que se necesitan de programas, instructores y consultores externos. A continuación se muestra los costos y los flujos de efectivo reales de nuestra propuesta:

<b>COSTOS DEL PROYECTO</b>				
<b>EVENTOS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>ITEM</b>	<b>COSTO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>CAPACITACION</b>				<b>38000</b>
Seminario Office 2007	5	Instructor	800	4000
Talleres de Planificacion Estrategica	2	Instructor	1200	2400
Taller de Cuadro de Mando Integral	2	Instructor	800	1600
Taller ISO	2	Instructor	2000	4000
Talleres Relaciones Humanas	5	Instructor	500	2500
Talleres Etica Profesional	5	Instructor	500	2500
Talleres Motivacionales	5	Instructor	500	2500
Talleres de comportamiento organizacional	5	Instructor	500	2500
Talleres de atencion al cliente	5	Instructor	500	2500
Talleres de Liderazgo jefaturas y Directivos	5	Instructor	500	2500
Talleres de seguridad industrial	5	Instructor	500	2500
Talleres de recuperacion de cartera	5	Instructor	500	2500
Seminarios Tecnicos	6	Instructor	1000	6000
<b>ASESORIA</b>				<b>6000</b>
Manual de descripcion Puestos	1	Consultor	3000	3000
Sistema de evaluacion de desempeño	1	Consultor	3000	3000
<b>INCENTIVOS</b>				<b>5400</b>
Bonos Individuales	24	Empleados	100	2400
Bonos por grupos	6	Areas	500	3000
<b>PROMOCIONES</b>				<b>30000</b>
Mejoras de Sueldos	50	Empleados	600	30000
<b>VARIOS</b>				<b>600</b>
Carteleras	6	Materiales	100	600
<b>RECURSOS PROPIOS</b>				<b>0</b>
Infraestructura	2	Salas	0	0
Personal Calificado				
Directivos	7	Funcionarios	0	0
Jefes	24	Administrativos	0	0
Operativos	24	Empleados	0	0
<b>TOTAL INVERSION:</b>				<b>80000</b>

FLUJO DE EFECTIVO DEL PROYECTO													
INGRESOS	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
Partida Presupuestaria	80,000	70,900	61,800	53,700	47,800	41,900	36,000	30,100	24,200	18,300	12,400	6,500	0
<b>Total</b>	80,000	70,900	61,800	53,700	47,800	41,900	36,000	30,100	24,200	18,300	12,400	6,500	0
<b>EGRESOS</b>													
Capacitación	4,000	4,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	38,000
Consultor	2,000	2,000	2,000										6,000
Incentivos	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	1,000	5,400
Promociones	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	30,000
Carteleras	200	200	200	0	0	0	0	0	0	0	0	0	600
<b>Total</b>	9,100	9,100	8,100	5,900	5,900	5,900	5,900	5,900	5,900	5,900	5,900	6,500	80,000
Saldo Acumulado	70,900	61,800	53,700	47,800	41,900	36,000	30,100	24,200	18,300	12,400	6,500	0	0

### 3.1.4 INDICADORES

Los indicadores de gestión de las estrategias a implementar que van hacer los parámetros de evaluación de esta propuesta se detallan a continuación:

ASPECTOS CRITICOS	INDICADORES
Motivación del Personal	Porcentaje de empleados motivados
Sistema desarrollo de carrera y promoción	Porcentaje de empleados promovidos
Sistema de selección	Porcentaje de Rendimiento de nuevos empleados
Sistema de Capacitación	Porcentaje de inversión de capacitación
Sistema de Evaluación de desempeño	Numero de tareas terminadas
Compromiso del empleado	Porcentaje de empleados identificados con la empresa
Liderazgo Ejecutivo	Porcentaje de satisfacción con el directivo

## 3.2 CONCLUSIONES

A través de éste trabajo de investigación y por medio de los resultados obtenidos acerca de los factores que determinan la insatisfacción laboral se concluye.

- En cuanto al **liderazgo Ejecutivo**, se refleja que los ejecutivos no valoran las sugerencias de los subordinados y lo mas importante no brindan un apoyo integro en el trabajo para poder alcanzar los objetivos del área y de la empresa.
- En cuanto a la gestión del área de recursos humanos, se señala que no genera bienestar, tampoco ayuda a que la empresa mejore. Reflejado especialmente en la mala gestión de los sistemas y subsistemas de inducción, selección, capacitación, evaluación y atención al personal.
- Finalmente se concluye que los empleados de la empresa eléctrica milagro se desenvuelven en un ambiente no del todo idóneo para trabajar. Esto no es del todo positivo en cuanto al desempeño del empleado se refiere, ya que está influyendo indirectamente en los factores del clima laboral.

### **3.3 RECOMENDACIONES**

- Implementar la propuesta en el programa para mejorar la gestión del área de recursos humanos y consecuentemente la satisfacción laboral, presentada en el presente estudio.
- La empresa debe tener como base claras políticas de selección, capacitación y promociones claves para llevar a cabo el objetivo planteado con éxito.
- Realizar mediciones de clima organizacional en el futuro, y comparar con los resultados obtenidos del presente estudio que servirán como el inicio para el mejoramiento continuo de las actividades de acorde a las políticas establecidas de la empresa.

### **3.4 RESULTADOS ESPERADOS**

Los resultados esperados a través de este estudio consisten en una reducción de la insatisfacción laboral a través de una mejora en la gestión del área de recursos humanos con la implementación de la propuesta, lo que produce importantes mejoras y beneficios:

- Mejoras en la calidad de vida de los trabajadores
- Mejoras sustanciales en el servicio a los clientes
- Mejoras en el compromiso del personal hacia los objetivos de la empresa
- Mejoras en la rentabilidad y productividad de la empresa

## BIBLIOGRAFIA GENERAL

- Arias, F (1990). Administración de Recursos Humanos. México, Editorial Trillas.
- Atalaya, M. (1995). Satisfacción Académico-Administrativa en Estudiantes de Postgrado. Lima: UMNSM
- Bravo, J. (1985). Manual de Administración para la Pequeña y Mediana Empresa en México. México, Editorial Osar.
- Blum, M. (1991). Psicología Industrial. México: Ed. Trillas.
- Bass, B. (1988). Psicología de las Organizaciones. México: Ed. CECSA
- Contreras, A. (2004). Síntesis sobre motivación y satisfacción en el trabajo. Universidad Rafael Landívar. Guatemala. Curso: Técnicas motivacionales en la empresa.
- Chíavenato, I. (1994). Administración de Recursos Humanos. Colombia: Edit. Mc Graw Hill
- Chiavenato, I. (1999). Introducción a la Teoría General de la Administración. Segunda Edición, Santa Fe, Bogotá, Colombia. Editora Campus, LTDA.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. (5ta. Ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I, Adalberto. (2002). Gestión Del Talento Humano. Ed. Mc Graw Hill, Colombia.
- Davis, K. Newstrom D. (1991). Comportamiento humano en el Trabajo. México: Ed. Mc Graw Hill.
- Dessler, Gary (1991). Administración de Personal. México: Edit. Prentice Hall
- Dunnette, Marvin (1982). Psicología Industrial. México: Ed. Trillas.
- Evans, J. y Lindsay, W. (2001). Administración y Control de la Calidad. Cuarta Edición, México, Internacional Thompson Editores, S.A. de C.V.

Hamner, W. C. and Hamner (1976). Behavior Modification on the Bottom Line. *Organizational Dynamics*, 4 (4), 3-2 1.

Hamner, W. C. (1974). *Reinforcement Theory and Contingency, Management in Organizational Settings*. Chicago, St. Clair.

Hodgetts y Aitman, (1983). *Comportamiento en las Organizaciones*. México: Ed. Nueva Edit. Interamericana.

Hyman, H. (1965). *The Values Sistem of. Different Class: A Social and Psychological Contribution to the Analysis of Stratification in class, status and power* New York: Edit. Free Press.

Haptom (1997). *Administración*, , McGraw Hill Ínter América nacional México , S.A. de C.V.

Gordon, Judith.(1997). *Comportamiento Organizacional*, 5.º Edición. México: Edit. Prentice Hall Hispanoamericana

Martínez, A y Nosky A. (1999). *Clima organizacional*. México . Editorial Trillas  
Kreitner/Kinicki *Comportamiento de las organizaciones*, 2003, Mc -GrawHill, Madrid impreso en España Fernández Ciudad S.L.

Nash, Michael, (1988). *Como Incrementar la Productividad de los Recursos Humanos*. Colombia: Edit. Norma.

Pinilla, Antonio,(1982). *Dinámica de la Gestión Empresarial*. Lima: Iberoamericana de Editores S.A.

Reyes A 1987. "Administraron de Empresas teoría y práctica". Primera parte Editorial Limusa.

Reyes A 1982. "Administraron de Empresas teoría y práctica". Segunda parte Editorial Limusa.

Robbins, Stephen, (1998). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. México: Edit. Prentice Hall.

Robbins, Stephen y De Cenzo, David, (1996). *Fundamentos de Administración*. México: Edit. Prentice Hall.

Robbins, Stephen, (1994). *Comportamiento Organizacional*, México: Edit. Prentice Hall.

Rodríguez, D. (2001). *Diagnóstico Organizacional*. México, Grupo Editor Alfa omega S.A. de C.V.

Schultz, Duane, P, (1991). Psicología Industrial.. México: Edit. Me Graw Hill.

Stonner, James y Freeman, E, (1994). Administración. México: Edit. Mc Graw Hill.

Wexley K. y Yuki, G.A, (1990). Conducta Organizacional y Psicología del Personal. Ed. CECSA.

Taylor, Sir, Edward, B. (1871) Primitive Culture, Pág. 1

Vendrell Peña, Pablo; °To know or not to be conocimiento: El oro gris de las organizaciones, Editorial, Fundación Dintel, España, 2001

### **Enlaces web**

[1] JEORGE, R., MEAD. (1976). entrada *Cultura* de la ENCYCLOPEDIA OF ANTHROPOLOGY, de Hunter y Whiten.

Enlace web: [www.geocities.com/tomaustin\\_cl/ant/cultura.htm](http://www.geocities.com/tomaustin_cl/ant/cultura.htm)

[Leído: 17 de mayo de 2007 a las 13:45 h GMT-5].

[2] Enlace web: [www.azreporter.coms/news/features/2004/Faith\\_Popcorn/html](http://www.azreporter.coms/news/features/2004/Faith_Popcorn/html)

[Leído: 19 de mayo de 2007 a las 14:00 h GMT-5].

[3] Enlace web:

[www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/yeculcu.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/yeculcu.htm)

Aportado por: Yesmín Alabart Pino.[Leído: 20 de mayo de 2007 a las 14:10 h GMT-5].

[4]ZúñigaA,(2002). <http://www.deguate.com/infocentros/gerencias/hr/comu.htm>

(Fecha de consulta: 14/05/2007).

[5]Alvarez,L.(2001).<http://www.uch.edu.ar/rrhh/RecursosHumanos/ClimaLaboral/ClimaLaboral.doc>. Extraído el 13 de mayo de 2007.

# ANEXO

## ANEXO1

Encuesta No. \_\_\_\_\_

### CUESTIONARIO A EMPLEADOS

Estamos realizando un estudio sobre la satisfacción laboral como proyecto de tesis para obtener el grado de Magister en Administración de Empresas en la Universidad Tecnológica Empresarial Guayaquil y Universidad Estatal de Milagro, para lo cual solicitamos de su valiosa colaboración contestando este cuestionario.

Cabe mencionar que esta investigación tendrá fines estrictamente académicos. Es necesario aclarar que este cuestionario no es un examen y que tu opinión es personal y totalmente anónima.

### INSTRUCCIONES

Marca con una X la respuesta con la que estés de acuerdo en una escala del 1 al 4, se te pide no dejes ninguna pregunta sin calificar.

1 = No / nunca    2 = Algunas veces    3 = Casi siempre    4 = Sí / Siempre

#	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	1	2	3	4
1	¿Sabe cual es la misión de la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	¿Sabe cual es la visión de la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	¿Sabe cuales son los valores de la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	¿Sabe cuales son las políticas y procedimientos de la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	¿Usted siente que la empresa es responsable con el medio ambiente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	¿Sabe cómo es la estructura de su área o centro de operación?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	¿Sabe cuáles son las actividades que debes realizar en tu trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	¿Sabe cuál es el puesto que ocupas dentro de la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	¿Sabe quiénes son las personas que tienen autoridad sobre tu trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	¿En su área trabajan para conseguir las metas fijadas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	¿Tiene claro a quién debes reportar tus logros, problemas y necesidades?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	¿Considera usted que la empresa se preocupa por prestar un servicio de calidad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#	CONDICIONES DE TRABAJO	1	2	3	4
1	¿Siente que su seguridad y su salud son aspectos importantes para la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	¿Conoce las normas de seguridad industrial y salud ocupacional de su lugar de trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	¿Se siente cómodo en su área de trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	¿Tiene usted a su disposición los equipos, herramientas y materiales que necesita para realizar su trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	¿El aseo y el orden de su área son buenos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	¿Cuándo existe algún equipo, maquinaria o herramienta dañada, la arreglan para que pueda hacer su trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#	AMBIENTE LABORAL	1	2	3	4
1	¿Te sientes a gusto de formar parte de la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	¿Consideras que se te da un trato justo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	¿Eres estimado entre tus compañeros de trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	¿La relación de su área con otras áreas es cordial y respetuosa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	¿Se siente parte importante de la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	¿Tiene estabilidad en su puesto de trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	¿Esta contento con su puesto y con el trabajo que hace?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	¿Cree usted que tiene mucha carga de trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	¿Cree usted que su información personal es manejada confidencialmente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	¿Considera que la empresa se preocupa por su seguridad personal?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#	DESARROLLO DE CARRERA	1	2	3	4
1	¿Cree usted que la empresa le da oportunidades para crecer personal y profesionalmente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	¿La empresa le brinda entrenamiento para su trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	¿La capacitación que le brinda la empresa le ayuda a mejorar en su trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	¿Escuchan y toman en cuenta las sugerencias que usted tiene sobre su trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	¿Le parece que los ascensos son justos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	¿Siente que su trabajo es evaluado correctamente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7	¿Se reconocen las buenas ideas y el buen trabajo en su área de trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

#	BENEFICIOS AL PERSONAL	1	2	3	4
1	¿Cree usted que su sueldo es adecuado comparado con lo que ganan en otras empresas del sector?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	¿Está contento con el servicio del departamento médico de la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	¿Cree usted que el servicio de trabajo social es adecuado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	¿Está contento con el servicio de tarjeta de comisariato?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	¿Está contento con el tiempo de almuerzo que la empresa le reconoce?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	¿Está contento con el seguro de vida que le otorga la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	¿Está contento con el uniforme o ropa de trabajo que le otorga la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	¿Está contento con la canasta navideña que le otorga la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#	RELACIONES INTERNAS DEL PERSONAL	1	2	3	4
1	¿Existe confianza entre las personas de su área de trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	¿En su área de trabajo colaboran entre todos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	¿La comunicación entre las áreas de la empresa o departamento es clara y abierta?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	¿En su área de trabajo la comunicación es buena?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	¿Puede hablar de sus diferencias sin problema en su área de trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	¿Comparte la información necesaria con sus compañeros de trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	¿Se entera de lo que sucede en su área por rumores o chismes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	¿Cómo le parece que los medios de comunicación actuales de la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	¿Marque con una X los medios de comunicación más importantes para usted .	<input type="checkbox"/> Correo Electrónico <input type="checkbox"/> Carteleras <input type="checkbox"/> Boletín Informativo <input type="checkbox"/> Reuniones			

#	RELACIONES CON EL PRESIDENTE EJECUTIVO	1	2	3	4
1	¿Conoce a los miembros del directorio de la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	¿Conoce a todos los directores de área y Presidente ejecutivo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	¿El presidente ejecutivo le apoya el trabajo en su área?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	¿Cree usted que el presidente ejecutivo se preocupa por el bienestar personal y profesional de sus colaboradores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	¿El presidente comunica a los trabajadores los objetivos de la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	¿Cree que el presidente ejecutivo tiene un comportamiento íntegro?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	<p>¿Cómo es su presidente ejecutivo? <b>Seleccione una de las opciones</b></p> <p><input type="checkbox"/> <b>Democrático.</b> El toma decisiones con los empleados</p> <p><input type="checkbox"/> <b>Participativo.</b> El pregunta a los empleados antes de tomar decisiones</p> <p><input type="checkbox"/> <b>Autocrático.</b> El es quien toma las decisiones, impone sus ideas a los empleados.</p> <p><input type="checkbox"/> <b>Situacional.</b> El actúa según la situación que debe resolver.</p> <p><input type="checkbox"/> <b>Liberal.</b> El permite que los empleados tomen las decisiones por sí solos sin cuestionar</p>				

#	GESTION DE SISTEMAS Y SUBSISTEMAS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	1	2	3	4
1	¿Conoce usted el reglamento interno de la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	¿Le parece a usted que el Área de Recursos Humanos genera bienestar en los colaboradores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	¿Cree usted que el Área de Recursos Humanos ayuda a que la empresa mejore?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	<p>¿Le parece a usted que el área de Recursos Humanos gestiona eficiente los siguientes beneficios?</p> <p>Marque 1,2,3, o 4 en cada una de las opciones</p>	<input type="checkbox"/> <b>Capacitación</b> <input type="checkbox"/> <b>Selección</b> <input type="checkbox"/> <b>Inducción</b> <input type="checkbox"/> <b>Evaluación</b> <input type="checkbox"/> <b>Atención a Colaboradores</b>			

**ANEXO 2**

<b>ASPECTOS IMPORTANTES EN EL DESARROLLO DEL TRABAJO Y LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>No/ Nunca</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Si/Siempre</b>
<b>1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>7.64%</b>	<b>12.75%</b>	<b>13.89%</b>	<b>65.72%</b>
¿Sabe cual es la misión de la empresa?	6.82%	2.27%	13.64%	77.27%
¿Sabe cual es la visión de la empresa?	9.09%	9.09%	18.18%	63.64%
¿Sabe cuales son los valores de la empresa?	13.64%	15.91%	15.91%	54.55%
¿Sabe cuales son las políticas y procedimientos de la empresa?	15.91%	11.36%	27.27%	45.45%
¿Usted siente que la empresa es responsable con el medio ambiente?	6.82%	34.09%	15.91%	43.18%
¿Sabe cómo es la estructura de su área o centro de operación?	4.55%	9.09%	18.18%	68.18%
¿Sabe cuáles son las actividades que debes realizar en tu trabajo?	4.55%	0.00%	4.55%	90.91%
¿Sabe cuál es el puesto que ocupas dentro de la empresa?	4.55%	2.27%	6.82%	86.36%
¿Sabe quiénes son las personas que tienen autoridad sobre tu trabajo?	4.55%	2.27%	4.55%	88.64%
¿En su área trabajan para conseguir las metas fijadas?	7.58%	39.39%	7.58%	45.45%
¿Tiene claro a quién debes reportar tus logros, problemas y necesidades?	11.36%	2.27%	11.36%	75.00%

¿Considera usted que la empresa se preocupa por prestar un servicio de calidad?	2.27%	25.00%	22.73%	50.00%
<b>2. SEGURIDAD</b>	<b>11.69%</b>	<b>21.75%</b>	<b>32.79%</b>	<b>33.77%</b>
¿Está conforme con la seguridad y su salud son aspectos importantes para la empresa?	15.91%	18.18%	20.45%	45.45%
¿Conoce las normas de seguridad industrial y salud ocupacional de su lugar de trabajo?	13.64%	18.18%	25.00%	43.18%
¿Está contento en su área de trabajo?	9.09%	11.36%	25.00%	54.55%
¿Tiene usted a su disposición los equipos, herramientas y materiales que necesita para realizar su trabajo?	11.36%	22.73%	38.64%	27.27%
¿Considera que la empresa se preocupa por su seguridad personal?	11.36%	29.55%	34.09%	25.00%
¿El aseo y el orden de su área son buenos?	9.09%	20.45%	50.00%	20.45%
¿Cuándo existe algún equipo, maquinaria o herramienta dañada, la arreglan para que pueda hacer su trabajo?	11.36%	31.82%	36.36%	20.45%
<b>3. MOTIVACION</b>	<b>10.04%</b>	<b>22.44%</b>	<b>24.24%</b>	<b>43.28%</b>
¿Te sientes a gusto de formar parte de la empresa?	3.79%	15.15%	11.36%	69.70%
¿Consideras que se te da un trato justo?	11.36%	36.36%	22.73%	29.55%
¿Eres estimado entre tus compañeros de trabajo?	0.00%	13.64%	38.64%	47.73%
¿La relación de su área con otras áreas es cordial y respetuosa?	11.36%	20.45%	30.30%	37.88%
¿Se siente parte importante de la empresa?	7.58%	24.24%	15.15%	53.03%

¿Esta contento con su puesto y con el trabajo que hace?	11.36%	26.52%	18.18%	43.94%
¿Cree usted que tiene mucha carga de trabajo?	18.94%	22.73%	23.48%	34.85%
¿Te esfuerza para recibir un mejor sueldo?	15.91%	20.45%	34.09%	29.55%
<b>4. DESARROLLO DE CARRERA</b>	<b>16.13%</b>	<b>36.47%</b>	<b>24.35%</b>	<b>23.05%</b>
¿Cree usted que la empresa le da oportunidades para crecer personal y profesionalmente?	15.15%	41.67%	20.45%	22.73%
¿La empresa le brinda entrenamiento para su trabajo?	18.18%	40.91%	22.73%	18.18%
¿La capacitación que le brinda la empresa le ayuda a mejorar en su trabajo?	6.82%	36.36%	22.73%	34.09%
¿Escuchan y toman en cuenta las sugerencias que usted tiene sobre su trabajo?	4.55%	29.55%	34.09%	31.82%
¿Le parece que los ascensos son justos?	36.36%	36.36%	9.09%	18.18%
¿Siente que su trabajo es evaluado correctamente?	18.18%	36.36%	27.27%	18.18%
¿Se reconocen las buenas ideas y el buen trabajo en su área de trabajo?	13.64%	34.09%	34.09%	18.18%
<b>5. BENEFICIOS AL PERSONAL</b>	<b>24.05%</b>	<b>19.13%</b>	<b>22.25%</b>	<b>34.56%</b>
¿La empresa le ofrece incentivos o reconocimientos por los logros alcanzados?	83.33%	7.58%	5.30%	3.79%
¿Está contento con el servicio del departamento médico de la empresa?	18.18%	40.91%	22.73%	18.18%
¿Cree usted que el servicio de trabajo social es adecuado?	18.18%	38.64%	29.55%	13.64%

¿Está contento con el servicio de tarjeta de comisariato?	9.09%	18.18%	27.27%	45.45%
¿Está contento con el tiempo de almuerzo que la empresa le reconoce?	31.82%	20.45%	22.73%	25.00%
¿Está contento con el seguro de vida que le otorga la empresa?	20.45%	18.18%	31.82%	29.55%
¿Está contento con el uniforme o ropa de trabajo que le otorga la empresa?	6.82%	4.55%	13.64%	75.00%
¿Está contento con la canasta navideña que le otorga la empresa?	4.55%	4.55%	25.00%	65.91%
<b>6. COMUNICACIÓN</b>	<b>13.92%</b>	<b>22.25%</b>	<b>26.61%</b>	<b>37.22%</b>
¿Se te comunica oportunamente los cambios de las decisiones de tu jefe?	31.82%	30.30%	15.15%	22.73%
¿En su área de trabajo colaboran entre todos?	6.82%	18.18%	27.27%	47.73%
¿La comunicación entre las áreas de la empresa o departamento es clara y abierta?	9.09%	27.27%	34.09%	29.55%
¿En su área de trabajo la comunicación es buena?	2.27%	15.91%	29.55%	52.27%
¿Puede hablar de sus diferencias sin problema en su área de trabajo?	9.09%	20.45%	29.55%	40.91%
¿Comparte la información necesaria con sus compañeros de trabajo?	0.00%	11.36%	27.27%	61.36%
¿Siente que las órdenes que se te dan por parte de tu jefe son claras y precisas?	36.36%	27.27%	13.64%	22.73%
¿Le parece que los medios de comunicación actuales de la empresa son buenos?	15.91%	27.27%	36.36%	20.45%
<b>7LIDERAZGO EJECUTIVO</b>	<b>14.02%</b>	<b>26.52%</b>	<b>17.05%</b>	<b>42.42%</b>

¿Conoce a los miembros del directorio de la empresa?	37.88%	45.45%	3.79%	12.88%
¿Conoce a todos los directores de área y Presidente ejecutivo?	0.00%	11.36%	11.36%	77.27%
¿El Presidente ejecutivo toma en cuenta las nuevas ideas de sus colaboradores?	21.21%	25.76%	22.73%	30.30%
¿El presidente ejecutivo le apoya el trabajo en su área?	22.73%	34.09%	11.36%	31.82%
¿Cree usted que el presidente ejecutivo se preocupa por el bienestar personal y profesional de sus colaboradores?	11.36%	15.91%	18.18%	54.55%
¿El presidente comunica a los trabajadores objetivos?	0.00%	20.45%	11.36%	68.18%
¿Cree que el presidente ejecutivo tiene un comportamiento íntegro?	3.79%	28.79%	29.55%	37.88%
¿El Presidente apoya a los trabajadores a conseguir los objetivos de la empresa?	15.15%	30.30%	28.03%	26.52%
<b>8. RELACIÓN CON EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>32.39%</b>	<b>37.50%</b>	<b>17.61%</b>	<b>12.50%</b>
¿Conoce usted el reglamento interno de la empresa?	13.64%	18.18%	27.27%	40.91%
¿Le parece a usted que el Área de Recursos Humanos genera bienestar en los colaboradores?	9.09%	43.18%	31.82%	15.91%
¿Cree usted que el Área de Recursos Humanos ayuda a que la empresa mejore?	13.64%	38.64%	34.09%	13.64%
¿Le parece a usted que el área de Recursos humanos gestiona eficientemente la				

capacitación al personal	38.64%	45.45%	9.09%	6.82%
¿Le parece a usted que el área de Recursos Humanos gestiona eficientemente la Selección al personal	47.73%	38.64%	11.36%	2.27%
¿Le parece a usted que el área de Recursos Humanos gestiona eficientemente la Inducción al personal	54.55%	38.64%	4.55%	2.27%
¿Le parece a usted que el área de Recursos Humanos gestiona eficientemente la evaluación al personal	43.18%	43.18%	2.27%	11.36%
¿Le parece a usted que el área de Recursos Humanos gestiona eficientemente la Atención al personal	38.64%	34.09%	20.45%	6.82%

## ANEXO 3

### OBSERVACION

#### OBSERVACION NO ESTRUCTURADA

DURANTE LA OBSERVACIÓN DEL PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA PUDIMOS NOTAR:

- Poca convivencia entre los miembros,
- Poca sinceridad entre los miembros,
- Comentarios no muy positivos de los mismos compañeros de trabajo,
- Mucha adulación al jefe,
- Buen trato al jefe,
- Poco esfuerzo para realizar un mejor trabajo,
- Poca retroalimentación,
- Poca administración del conocimiento por miedo perder estatus o trabajo,
- Poco desempeño de trabajo en equipo,
- Actitud de indiferencia con compañeros de trabajo,
- Entrega de reportes fuera de tiempo,
- Llegadas y salidas fuera de los horarios de trabajo,
- Buen trato al cliente,
- Preferencias a algunos operadores,
- Algunos miembros con actitud de capataz y despotismo,
- Poca organización y planeación al realizar sus funciones,
- Actitudes negativas en el desarrollo de sus funciones,
- Poca colaboración entre compañeros de trabajo,
- Responsabilidad y esfuerzo por parte de algunos al solucionar problemas que se presentan al realizar sus funciones,
- Dan solución de problemas superficialmente, sin tomar en cuenta las decisiones del jefe,
- Pocas personas dan sugerencias e ideas al jefe, solo se queda en comentarios,
- Se puede notar una poca de indiferencia hacia los demás por parte de la gerencia.

DURANTE LA OBSERVACIÓN DEL PERSONAL DEL ÁREA OPERATIVA PUDIMOS NOTAR:

- División y rivalidad entre compañeros,
- Muy poca colaboración entre compañeros,
- Deslealtad hacia la empresa,
- Comentarios no muy positivos de los mismos compañeros de trabajo,
- Algunos adulan al jefe,
- Actitud de indiferencia hacia el jefe,
- La mayoría se esfuerza para mejorar el trabajo y dar un buen servicio,
- Poca retroalimentación entre compañeros y área administrativa,
- Poco desempeño en trabajo en equipo,
- Algunos muestran actitud de indiferencia hacia el trabajo,
- Entrega de reportes a tiempo, pero incompletos,
- La mayoría de los operadores muestra buen trato al cliente,
- Comentarios de relaciones de involucramiento de área administrativa con operativa. (secretarias).
- Poca organización y planeación al realizar sus funciones,
- Pocos se preocupan por dar un buen trato al jefe,
- Se puede notar responsabilidad y esfuerzo por parte de algunos al solucionar Problemas,
- Comentarios muy negativos en contra del jefe,
- Actitudes negativas en el desarrollo de sus funciones,
- Se puede observar que están un poco desmotivados,
- Muy pocas personas dan sugerencias e ideas al jefe, sólo se escuchan comentarios de cómo estarían mejor si esto, si el otro, etc.

## ANEXO 4

### ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA

- 1.- ¿Conoce alguna formulación explícita sobre las políticas de RRHH?  
No, la EEMCA carece de documentación que exprese la existencia de una política o planes de la gestión de Recursos Humanos que competan en el área.
- 2.- ¿Sabría usted decir con precisión qué posición ocupa en el organigrama de la empresa el responsable de RRHH?  
Si está clara la posición de jerarquía la cual está a nivel de todas las direcciones luego de la Presidencia Ejecutiva.
- 3.- ¿Existe algún sistema permanente de evaluación de la labor profesional dentro de su empresa?  
No se registran en el ejercicio auditado acciones de evaluación de desempeño.
- 4.- ¿Existe información sobre las oportunidades de carrera dentro de la empresa?  
Si, por medio de circulares y carteleras se dan a conocer las oportunidades de carrera, al personal administrativo y de planta.
- 5.- ¿Emplea la empresa los recursos suficientes o asignación presupuestaria para la formación del personal?  
No en la medida que se debería. Se observa en el presupuesto anual un rubro asignado. Ejemplo: en el 2007 se utilizó el 8.29% del presupuesto asignado.
- 6.- ¿La política de apoyo y desarrollo de los recursos humanos es una característica clara de la cultura corporativa de su empresa?  
No existe una política de apoyo ni desarrollo como cultura corporativa de la empresa.
- 7.- ¿Cree usted que las estrategias de RRHH se integran con las estrategias de la empresa?  
No, porque las estrategias que a su debido tiempo fueron elaboradas jamás fueron puestas en práctica.
- 8.- ¿Existe un programa permanente de formación o capacitación en su empresa?  
No en los niveles requeridos.
- 9.- ¿Conoce que porcentaje del presupuesto anual emplea su empresa en formación?  
Si, de acuerdo al resumen general de gastos de operación al 31 de diciembre del 2007 se utilizó el 0.28 % del presupuesto anual.
- 10.- ¿Los directores de área, supervisores, etc., colaboran adecuadamente en la formación y el desarrollo de las personas con potencial de su empresa?

No en todas las áreas. Porque existe "celo profesional".

11.- ¿Es receptiva la dirección a las discusiones (pedido, quejas, etc.) regulares de los empleados?

Si, son receptivos y satisfechas en ciertos casos.

12.- ¿Están detectadas las necesidades de desarrollo a corto y medio plazo para el personal administrativo, personal y directivo?

No, porque no existe un sistema de evaluación adecuado.

13.- ¿Los objetivos de la selección responden a las directrices de planificación de RRHH?

Si, pero a niveles de funcionario (jefes de áreas, superintendentes, directores, etc.). La empresa contrata a compañías especializadas en selección de personal.

14.- ¿Existe un manual de puestos con descripciones precisas y útiles para el reclutamiento, valoración, etc.?

Si existe, pero dicho manual de funciones existente desde su elaboración no ha precisado las actividades específicas del personal, más aún que no ha sido analizado ni actualizado desde 1996.

15.- ¿Existe un sistema de evaluación periódica del personal en su empresa?

Si, existe un manual de jerarquización de puestos que debe ser revisado cada año en el mes de octubre.

16.- ¿Cree usted que son eficaces los procedimientos de evaluación de su empresa?

No, porque el sistema de jerarquización de puestos no se aplica como está estipulado en su reglamentación.

17.- ¿Tiene la alta dirección, a su juicio, una vocación decidida de Objetivizar los resultados y el proceso de evaluación en todos los niveles de la empresa?

Si existe apoyo de la alta dirección, sin embargo el problema fundamental es la falta de consenso con el Comité de empleados de la empresa.

18.- ¿Existe una política clara y definida sobre el pago de las remuneraciones en todos los niveles de su empresa?

Si existe una política salarial, pero no está orientada a la motivación y a los objetivos de la empresa. Sólo existe un reglamento de jerarquización aplicado en el contrato colectivo y contratos por hora.

19.- ¿Existe un método que permita definir los parámetros más importantes para el cálculo de remuneraciones?

Si, Inicialmente se aplicó el sistema por puntos. A partir de 1997 se aplicó el sistema de comparación de puestos y comparación de factores.

20.- ¿Existe un sistema de recompensas (por resultados, puntuaciones, evaluación de potencial, ceremonias internas de reconocimiento) en su empresa?

No, porque no existe un adecuado sistema de política salarial.

21.- ¿Si tuviera que definir el clima interno que se vive en su empresa, con qué expresión lo haría (una gran familia, un club de amigos, una selva, un cuartel, una sala de espera)?

Solo a nivel departamental es un club de amigos.

22.- ¿Qué tipo de relaciones mantiene en su trabajo con los siguientes niveles: superior, mismo nivel, subordinados (estrecha colaboración, camaradería, confianza, respeto mutuo, guarda distancia, competencia, rivalidad, enfrentamiento, boicot)?

Superior: Respeto mutuo.

Mismo nivel: Camaradería

Subordinados: Respeto mutuo.

23.- ¿Cómo calificaría su tarea profesional en cuanto al grado de creatividad, complejidad y responsabilidad (rutinaria, creativa, sencilla, compleja, alta y baja responsabilidad)?

Compleja y de alta responsabilidad.

