



**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de  
Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “El direccionamiento estratégico y su incidencia  
en el desempeño laboral en la empresa Agrocueros S.A.”**

**Autor: Carolina Silvana Reyes Proaño**

**Tutor: Ing. Fidel Cepeda L.**

**AMBATO - ECUADOR**

**Diciembre 2013**



**ORGANIZACIÓN  
de Empresas**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

**Ing. Fidel Cepeda L.**

### **CERTIFICA:**

En mi calidad de tutor del trabajo de investigación referente a “El direccionamiento estratégico y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa Agrocueros S.A.”, efectuado por la Señorita Carolina Silvana Reyes Proaño, Egresada de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato (UTA), considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a evaluación de jurado examinador que el Consejo de tesis designe.

Ambato, diciembre de 2013

-----

**Ing. Fidel Cepeda L.**

**TUTOR**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Carolina Silvana Reyes Proaño, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniero de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

-----  
Carolina Silvana Reyes Proaño

C.I. 180413103-3

**AUTORA**

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

-----  
Dr. Rolando Salazar V.

-----  
Ing. David Caisa Y.

Ambato, diciembre de 2013

## DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de ésta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de ésta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

-----

AUTORA  
Carolina Silvana Reyes Proaño

## **DEDICATORIA**

A Dios por guiarme cada día de mi vida, a mis padres por brindarme la oportunidad de realizar mis estudios, a mi hermana por estar incondicionalmente en todo momento conmigo, y a mis amigos quienes me apoyaron día tras día con sus consejos.

Carolina Reyes Proaño

## **AGRADECIMIENTO**

Mi sincero agradecimiento a la Universidad Técnica de Ambato, a la Facultad de Ciencias Administrativas, a sus docentes quienes me guiaron durante mi carrera universitaria, en especial al Ing. Fidel Cepeda L.

A la Compañía Agroindustrial Agrocueros S.A. por permitirme realizar mi tesis en tan prestigiosa organización, permitiéndome culminar con éxito este trabajo de investigación.

Carolina Reyes Proaño

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

DESCRIPCIÓN	PÁGINA
<b>PÁGINAS PRELIMINARES</b>	
Página de título o portada.....	i
Página de aprobación por el tutor.....	ii
Página de autoría de la tesis.....	iii
Página de aprobación del tribunal de grado .....	iv
Página de derechos de autor.....	v
Página de dedicatoria.....	vi
Página de agradecimiento .....	vii
Índice de contenidos.....	viii
Índice de tablas.....	xi
Índice de gráficos .....	xii
Resumen ejecutivo.....	xiv
<b>Texto</b>	
Introducción.....	1
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>1. EL PROBLEMA</b>	
1.1 Tema de investigación.....	3



1.2 Planteamiento del problema .....	3
1.2.1 Contextualización.....	3
1.2.2 Análisis crítico .....	7
1.2.3 Prognosis .....	7
1.3 Formulación del problema .....	8
1.3.1 Preguntas directrices .....	8
1.3.2 Delimitación del problema.....	8
1.4 Justificación.....	8
1.5 Objetivos .....	9
1.5.1 Objetivo general.....	9
1.5.2 Objetivo específicos .....	9

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos .....	10
2.2 Fundamentación filosófica .....	14
2.2.1 Fundamentación ontológica .....	14
2.2.2 Fundamentación epistemológica .....	14
2.2.3 Fundamentación axiológica .....	15
2.2.4 Fundamentación metodológica .....	15
2.3 Fundamentación legal .....	15
2.4 Categorías Fundamentales .....	17
2.4.1 Direccionamiento estratégico.....	32
2.4.2 Desempeño laboral.....	59
2.5 Hipótesis.....	69
2.6 Señalamiento de variables de la hipótesis .....	69

### CAPÍTULO III

#### 3. METODOLOGÍA

3.1 Enfoque .....	70
3.2 Modalidad básica de la investigación .....	70
3.2.1 Investigación bibliográfica.....	70
3.2.2 Investigación de campo.....	70
3.3 Nivel o tipo de investigación.....	71
3.4 Población y muestra .....	71
3.4.1 Población.....	71
3.4.2 Muestra.....	71
3.5 Operacionalización de las variables .....	74
3.6 Recolección de información.....	76
3.7 Procesamiento y análisis de la información .....	76

### CAPÍTULO IV

#### 4. INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS 78

4.1 Verificación de la hipótesis .....	89
4.2 Método estadístico .....	89
4.3 Prueba del chi cuadrado .....	90
4.3.1 Nivel de significación .....	90
4.3.2 Zona de aceptación o rechazo .....	91

### CAPÍTULO V

#### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones .....	95
5.2 Recomendaciones.....	96

## CAPÍTULO VI

### 6. LA PROPUESTA

6.1 Datos informativos .....	97
6.2 Antecedentes .....	98
6.3 Justificación.....	99
6.4 Objetivos .....	99
6.4.1 Objetivo General .....	99
6.4.2 Objetivos Específicos.....	100
6.5 Análisis de factibilidad.....	100
6.6 Fundamentación teórica .....	101
6.7 Marco metodológico .....	106
6.8 Administración.....	124
6.9 Evaluación.....	125

### MATERIALES DE REFERENCIA

Investigación bibliográfica de libros.....	126
Referencias bibliográficas del internet.....	128
Anexos.....	130

## ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

### ÍNDICE DE TABLAS

TABLA No. 1 Distribución del talento humano.....	72
TABLA No. 2 Datos de la muestra.....	73
TABLA No. 3 Operacionalización de variable independiente .....	74
TABLA No. 4 Operacionalización de variable dependiente .....	75

TABLA No. 5 Recolección de la información.....	76
TABLA No. 6 Pregunta # 1 .....	79
TABLA No. 7 Pregunta # 2 .....	80
TABLA No. 8 Pregunta # 3 .....	81
TABLA No. 9 Pregunta # 4 .....	82
TABLA No. 10 Pregunta # 5 .....	83
TABLA No. 11 Pregunta # 6 .....	84
TABLA No. 12 Pregunta # 7 .....	85
TABLA No. 13 Pregunta # 8 .....	86
TABLA No. 14 Pregunta # 9 .....	87
TABLA No. 15 Pregunta # 10 .....	88
TABLA No. 16 Chi cuadrado.....	89
TABLA No. 17 Tabla de preguntas .....	92
TABLA No. 18 Cálculo de chi cuadrado.....	93
TABLA No. 19 Matriz DAFO.....	114
TABLA No. 20 Identificación de necesidades .....	117
TABLA No. 21 Plan de capacitación.....	118
TABLA No. 22 Presupuesto .....	123

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

GRÁFICO No. 1 Árbol de problemas.....	6
GRÁFICO No. 2 Categorías fundamentales.....	17
GRÁFICO No.3 Eficiencia y eficacia en la administración .....	19
GRÁFICO No. 4 Distribución del tiempo por act. Y nivel de org. ....	20
GRÁFICO No. 5 Pregunta # 1 .....	79
GRÁFICO No. 6 Pregunta # 2 .....	80
GRÁFICO No. 7 Pregunta # 3 .....	81
GRÁFICO No. 8 Pregunta # 4.....	82

GRÁFICO No. 9 Pregunta # 5 .....	83
GRÁFICO No. 10 Pregunta # 6 .....	84
GRÁFICO No. 11 Pregunta # 7 .....	85
GRÁFICO No. 12 Pregunta # 8 .....	86
GRÁFICO No. 13 Pregunta # 9 .....	87
GRÁFICO No. 14 Pregunta # 10 .....	88
GRÁFICO No. 15 Zona de aceptación de hipótesis .....	94
GRÁFICO No. 16 Desarrollo del modelo operativo .....	108

## RESUMEN EJECUTIVO

El desarrollo del presente trabajo se lo realizó en la Compañía Agroindustrial Agrocueros S.A., fundada en el año 1988, y cuya actividad económica es la producción y comercialización de huesos caninos, la misma que se caracteriza por ofrecer una gran gama de variedad de productos para las mascotas, entre las más vendidas, se encuentran sticks, galletas, donas y rejos.

Sin embargo, siendo una empresa en constante crecimiento por su gran acogida, se evidencia mediante un análisis interno, que la empresa no maneja adecuadamente la administración de la gestión del talento humano, siendo notoria la presencia de un deficiente clima laboral, y por consiguiente la reducción inminente de la producción de los trabajadores, dando como resultado cambios desfavorables en el desempeño laboral.

Es por tal razón, que con los antecedentes antes expuestos, se presenta la posibilidad de proponer a la empresa un plan estratégico de capacitaciones, para mejorar el desempeño laboral en la Empresa Agrocueros S.A., como parte fundamental, para un mejor desenvolvimiento, en un mundo de constante cambio, lo cual a su vez hace imprescindible que las empresas le den la debida importancia a su capital humano, el cual es el pilar de toda organización, para el desarrollo adecuado y competitivo de sus actividades.

La aplicación del presente proyecto en la Empresa Agrocueros S.A. brinda la oportunidad de asegurar niveles de eficiencia y eficacia en el desempeño de las actividades, de cada uno de los miembros que conforman la organización.

**Palabras claves:** Direccionamiento estratégico, incidencia, desempeño laboral.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, no se ha dado la debida importancia al talento humano, debido a que ambiguamente se lo relaciona como un instrumento, dejando a un lado la concepción de que es el capital principal e indispensable para lograr el éxito de una organización.

Las empresas de hoy son muy distintas, a las que se manejaban años atrás, los cambios que diariamente van dándose en nuestro país, influyen notoriamente en el accionar de cada organización; es por esto que cada uno de los componentes de ella, deben ser manejados adecuadamente y deben ajustarse eficazmente a estos cambios para el logro de los objetivos organizacionales.

En el Capítulo I, encontramos el Tema con el que se trabajó, el Planteamiento del Problema, las Contextualizaciones Macro, Meso y Micro, el Análisis Crítico, la Prognosis, la Formulación del Problema, las Interrogantes, las Delimitaciones, la Justificación y los Objetivos.

En el Capítulo II, se describió los Antecedentes investigativos, la Fundamentación Filosófica mediante el paradigma constructivista, fundamentación Psicológica y Legal, las Categorías Fundamentales, la Hipótesis y el Señalamiento de Variables del trabajo de investigación.

En el Capítulo III, se analizó el , la Modalidad Básica de Investigación, los Tipos de Investigación, Población y Muestra, la Operacionalización de las Variables, las Técnicas de Recolección de Información, Procesamiento y Análisis.

En el Capítulo IV, análisis e interpretación de resultados, se realizó una investigación de campo aplicando las encuestas a los empleados y jefes de la empresa, se recopiló los datos, se tabuló e interpretó los resultados obtenidos, los mismos que son analizados, con la Verificación de Hipótesis, el Cruce de Variables y la Prueba Chi cuadrado.

En el Capítulo V, las conclusiones y recomendaciones, al cabo de la investigación, se concluyó que existe una necesidad de implementar un plan estratégico de capacitaciones, por lo que se recomienda realizar talleres, cursos, para los jefes y empleados.

En el Capítulo VI, la propuesta, se elaboró un plan de capacitaciones, para mejorar el desempeño laboral, que se aplicará en la empresa a los jefes y empleados.

La gestión del talento humano hace imprescindible pensar en el desarrollo e involucramiento de cada una de las personas que son parte de la organización, dando paso a que la empresa se involucre en las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal, capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.



## **CAPÍTULO I EL PROBLEMA**

### ***1.1.TEMA***

El direccionamiento estratégico y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa “Agrocueros S.A.”

### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.2.1 Contextualización**

El direccionamiento estratégico no cuenta con un referente histórico específico, sin embargo, está ha logrado evolucionar a partir de la participación de múltiples disciplinas, que han hecho del direccionamiento estratégico un campo fuertemente relacionado con los cambios que ha traído por cuenta propia la globalización y los desafíos de la administración en el siglo XXI.

Algunos autores tales como Farías, J. (2011) y Costumero, I. (2007) afirman que el direccionamiento estratégico inicia en los años 20, en los cuales se empezó a gestionar las relaciones públicas, sin embargo, se ha de tener en cuenta que la dirección va más allá de una simple gestión corporativa referente a el macroambiente de las organizaciones.

Por el contrario, hay quienes ratifican Dalton, M., Hoyle, D., Watts, M. (2007) que la dirección estratégica tiene origen en **Europa**, bajo el fenómeno de la revolución industrial, en el que se empezó a realizar estudios vinculados con el comportamiento organizacional.

En **Latinoamérica** se ha concentrado la atención en programas de especialización en direccionamiento estratégico, basado en intenciones y aspectos humanos, donde existe una correlación lineal entre las cogniciones y el comportamiento, cuyo eje central es la comunicación como estrategia, que se basa en determinar un sistema de objetivos y criterios de acción destinados a orientar la actividad de la empresa basándose en aspectos como la reingeniería y la calidad total.

Posteriormente, en Estados Unidos a partir de la década de los años 20 del siglo XX, la sociología con el apoyo de los métodos cualitativos utilizados por la psicología social amplió los horizontes del estudio de la dirección estratégica en las empresas. Los aportes realizados por (Elton Mayo (1972)) y Hawthorne (1927) en este escenario dieron origen a las Relaciones Humanas, entre los colaboradores y los jefes.

Desde los años noventa en el **Ecuador** se ha incrementado el interés por la especialización en diversas áreas del direccionamiento estratégico, lo que ha hecho que diferentes organizaciones inviertan en capital humano y en recursos mediáticos para lograr una efectiva gestión estratégica, como un proceso comunicativo necesario para las organizaciones públicas o privadas, contribuyendo al logro de sus objetivos estratégicos, y fortaleciendo con las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, como soporte del aprendizaje, para construir una ciudadanía mejor informada.

**LaCompañía Agroindustrial Agrocueros S.A** fue fundada el 15 de Agosto de 1988, en la provincia de Tungurahua, sector El Pisque, la actividad de la empresa es la producción y comercialización de huesos caninos, actualmente cuenta con 150 trabajadores de planta y 20 administrativos.

La política de trabajo ha sido la permanente superación y búsqueda de nuevos y mejores productos. La infraestructura de la empresa se ha destinado aproximadamente el 92% de sus instalaciones para el área de producción y el 8 % restante para el área administrativa. En lo que respecta a la Compañía, se evidencia el inadecuado direccionamiento estratégico, siendo este un problema que debe ser tomado en consideración, para que exista una mejor delimitación de finalidades y propósitos en la empresa.

Una de las tantas debilidades, se relaciona con los conflictos interpersonales que suceden en la empresa. Se calcula, que al menos se presenta un conflicto por semana entre el personal, llegando a causar un clima laboral tenso.

Es así que los supervisores de las diferentes áreas, se ven con la obligación de realizar reuniones cada 15 días, ya sea entre los afectados, o a su vez con todos los colaboradores, para llegar a una solución.

Otra situación que ha llevado a la empresa a tener un inadecuado direccionamiento estratégico es la falta de reuniones de integración, razón por la cual los clientes internos no se relacionan apropiadamente, ni mucho menos se sienten orgullosos de la organización en la que trabajan, llegando a presentar poco rendimiento y por consiguiente demoras en el trabajo.

La obtención de metas colectivas y el desarrollo del potencial humano es el punto clave para el éxito de la Empresa Agrocueros S.A., siendo un trabajo arduo, pero que debe ser resuelto lo más pronto posible, para mejorar tanto el direccionamiento estratégico, como el desempeño laboral.

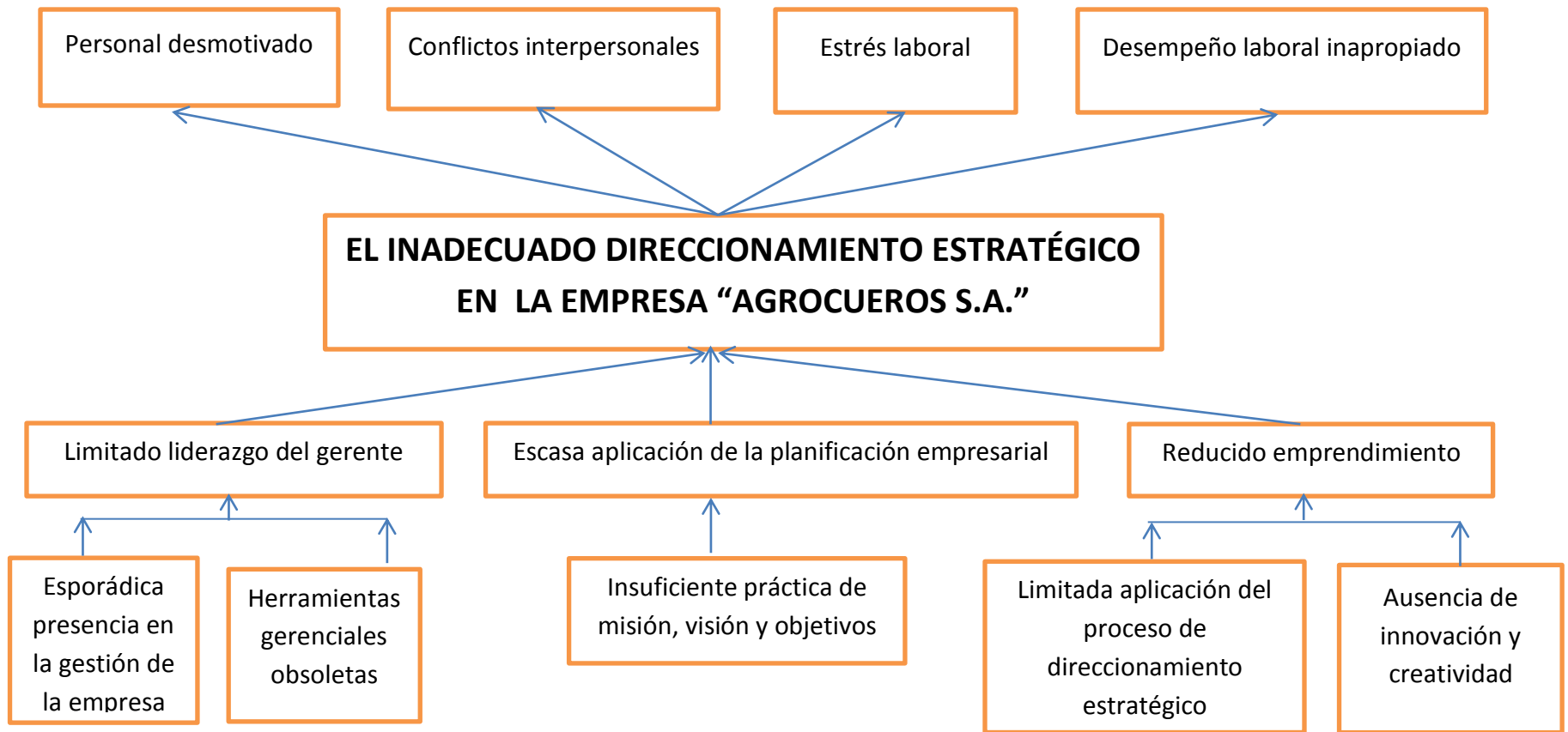


Gráfico # 1.- Árbol de problemas  
 Elaborado por: Investigadora  
 Fuente: Investigación directa

### **1.2.2. Análisis crítico**

Las organizaciones se ven inmersas día a día en distintos problemas empresariales, con los cuáles se evidencia debilidades y falencias que pueden incurrir en el funcionamiento de la dirección estratégica.

Es por eso que se ha detectado, que el inadecuado direccionamiento estratégico en la empresa Agrocueros S.A. se presenta, porque existe limitado liderazgo del gerente, debido a que es esporádica la presencia en la gestión de la empresa, razón por la cual, los trabajadores le dan poca importancia a su labor diaria, además, existe herramientas gerenciales obsoletas, que afectan tanto a la empresa, como a sus trabajadores, también, es evidente la escasa aplicación de la planificación empresarial, por la insuficiente práctica de misión, visión y objetivos, otra de las causas que se presenta es el reducido emprendimiento, llegando a evidenciarse la limitada aplicación del proceso de direccionamiento estratégico, lo que genera ausencia de innovación y creatividad.

En lo que respecta a los efectos, que se presentan por el problema ocasionado, es presencia de personal desmotivado, razón por la cual existe conflictos interpersonales, que afectan directamente a la empresa, además es evidente el estrés laboral existente en la organización, dando como resultado un desempeño laboral inapropiado.

### **1.2.3. Prognosis**

Si no se soluciona el problema del inadecuado direccionamiento estratégico en la empresa Agrocueros S.A., va a existir personal desmotivado, conflictos interpersonales, y estrés laboral, desempeño laboral inapropiado, con lo cual la empresa día tras día, va a dejar de producir en equipo, a disminuir sus metas colectivas, va a disminuir el desarrollo del potencial humano, se va ver amenazada por la competencia, lo cual puede llevar a perder algunos de sus más valiosos colaboradores.

Son por estas razones que el inadecuado direccionamiento estratégico no permite que los colaboradores de la organización generen un cambio positivo en su diario labor.

#### **1.2.4. Formulación del problema**

¿De qué manera influye el direccionamiento estratégico en el desempeño laboral de la empresa Agrocueros S.A. de la ciudad de Ambato en el período 2013?

#### **1.2.5 Interrogantes o preguntas directrices**

1. ¿Cómo se está realizando el direccionamiento estratégico actualmente en la empresa Agrocueros S.A.?
2. ¿Qué pasa con el desempeño laboral en este momento en la empresa Agrocueros S.A.?
3. ¿Será necesario implementar una alternativa de solución para mejorar el desempeño laboral en la empresa Agrocueros S.A.?

#### **1.2.6 Delimitación**

##### **Por contenido**

Campo: Dirección estratégica

Área: Talento humano

Aspecto: Desempeño laboral

##### **Delimitación Espacial**

La presente investigación, se realizará en la empresa Agrocueros S.A. ubicada en la ciudad de Ambato, Panamericana Norte Km. 6 ½ sector El Pisque.

##### **Delimitación Temporal**

La presente investigación, se realizara en el período Febrero 2013-Agosto 2013.

##### **Unidades de Observación**

La investigación será aplicada a los directivos, personal administrativo y trabajadores de planta.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

La realización de este proyecto permitirá una investigación minuciosa, de cada una de las causas y efectos que generaron el problema planteado, mediante los conocimientos adquiridos, y toda la información necesaria que se dispondrá, para poner en práctica y solucionar de manera adecuada, el problema presentado, cuya ventaja será, crear un apropiado ambiente y desempeño laboral, ya que la investigación del mismo busca la participación constante, y activa del talento humano que conforma la organización, implementando cambios, para el beneficio mutuo de quienes forman parte de la institución.

Por tanto, mediante una mejor colaboración, lograr el aumento sustancial de la producción, permitiéndonos corregir, aquellos puntos débiles que la empresa está atravesando, mediante un análisis tanto interno como externo, del aspecto situacional en el que se encuentra la organización, para así, trabajar en estos para superarlos y convertirlos en fortalezas, beneficiando de esta forma a los directivos, empleados y al país, generando impacto social, socioeconómico, cultural, político y financiero.

Por ello, es de vital importancia enfocarnos en crear herramientas apropiadas, que permitan percibir de manera eficaz y oportuna, aquellas necesidades, que requieren y urge ser transmitidas por parte del talento humano, logrando fidelidad y confianza de los clientes internos al satisfacer sus expectativas.

Para el desarrollo del proyecto, existirá la colaboración de los directivos y empleados, que laboran en la empresa, con el fin de dar solución al problema planteado, para mejorar las condiciones de vida de los involucrados.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General**

Estudiar de qué manera el direccionamiento estratégico influye en el desempeño laboral de la empresa Agrocueros. S.A.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

Diagnosticar el direccionamiento estratégico actualmente aplicado en la empresa Agrocueros S.A., para establecer el uso adecuado de recursos productivos, con relación al proceso de entrenamiento.

Analizar el desempeño laboral actual en la empresa Agrocueros S.A. con el fin de reforzar sus capacidades y modificar sus falencias.

Proponer una alternativa de solución a la problemática estudiada en la empresa Agrocueros S.A.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES**

##### **TESIS DE GRADO**

**CEDEÑO, L. (2013)** “La Gestión Administrativa y su incidencia en el manejo de riesgos laborales en el Instituto Tecnológico Superior SECAP-Ambato, de la ciudad de Ambato” Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

##### **OBJETIVOS:**

- Determinar la incidencia de la Gestión Administrativa en el manejo de los riesgos laborales en el Instituto Tecnológico Superior SECAP-Ambato de la ciudad de Ambato, para la toma de decisiones oportunas y correctas.
- Diagnosticar la situación actual de la Gestión Administrativa con respecto a la Planificación, Organización, Dirección, Control, Eficiencia y Eficacia.
- Investigar el nivel de vulnerabilidad del Instituto en todas sus áreas ante los riesgos laborales que existan.
- Proponer alternativas de solución para la regulación de acciones tendientes a la prevención de los riesgos laborales.



## CONCLUSIONES:

- Con relación al diagnóstico de la situación actual de la Gestión Administrativa con respecto a Planificación, Organización, Dirección, Control, más la Eficiencia y la Eficacia encontramos que: sus etapas tienen valores apenas superiores a la media en la escala de Likert (2,5/5), lo que significa que todos los aspectos relacionados con la administración del centro educativo tienen gran debilidad. Esta afirmación se corrobora con el promedio general de la variable determinado en 2,7/5, y cualitativamente se puede afirmar que “rara vez” ocurren ciertas acciones en el ámbito administrativo.
- Administrativamente hablando, el indicador de la planificación es el mejor posicionado dentro de la percepción de la comunidad educativa, sin embargo ese calificativo no se ve reflejado en las acciones prácticas dentro de la Institución.
- La eficacia en las acciones emprendidas tiene la menor puntuación en cuanto a la percepción de los involucrados que interactúan en la Institución lo que significa que pueden haber muchas acciones planificadas pero si no se materializan tácitamente en hechos no existe ni eficiencia ni eficacia, peor efectividad.
- Con respecto al análisis sobre el nivel de vulnerabilidad del Instituto ante los riesgos laborales encontramos que: También tiene serias debilidades en la Institución, los trece factores estudiados no superan los 3 puntos sobre 5 en la escala de Likert, siendo su promedio general de 2,2/5, cualitativamente cae en la categoría de “rara vez” lo que determina que todas las acciones encaminadas a la prevención, manejo y reducción de los riesgos laborales, prácticamente, son nulas.
- Con respecto a la alternativa de solución se puede concluir que: En la Institución es indispensable hallar mecanismos a corto plazo para mejorar el ambiente de trabajo de los involucrados y proteger de esta manera su total integridad.

**PAREDES, J. (2012)** “Desempeño laboral y su incidencia en la productividad de la Empresa Interamericana de Computación de la ciudad de Ambato” Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

## **OBJETIVOS:**

- Determinar la incidencia del desempeño laboral en la productividad de la empresa IDC Cia. Ltda.
- Realizar un análisis situacional de la empresa IDC en cuanto a su productividad laboral.
- Evaluar el desempeño laboral, de la Empresa IDC para medir el rendimiento corporativo.
- Establecer instrumentos de evaluación y capacitación en el desempeño laboral como herramientas para aumentar la productividad en la Empresa IDC.

## **CONCLUSIONES:**

- El desempeño laboral mayor mente se centra en el desenvolvimiento de los recursos humanos dentro de la organización, el cual influye para poder lograr nuestros objetivos planeados, tanto personal como empresarial.
- La falta de un esquema para la evaluación de las actividades que realizan los trabajadores, ha procurado que los problemas observados como son la falta de comunicación, supervisión, y decrecimiento de procesos, que en un principio eran pequeños vayan creciendo afectando el desarrollo de la empresa consecuentemente de su recurso más importante, el humano.
- Entrenar al personal es una necesidad que permita mejorar el desempeño de cada área de trabajo en la que el recurso humano es el más importante de la empresa.
- Es preciso establecer una dinámica de calidad que monopolice la capacitación y la actitud de las personas que compone la organización hacia la misma.
- Para asegurar el éxito de la organización es necesario que el capital humano aporte con conocimientos que fortalezcan y aseguren un cambio, para el desarrollo y progreso de la empresa.
- Se puede considerar a los trabajadores como un factor decisivo y un activo importante, se debe implementar objetivos bien definidos de evaluación del

desempeño para detectar fallas que se presenten en la organización con el fin de lograr cambios favorables en su estructura y funcionamiento.

**YANCHATUÑA, A. (2012)** “La capacitación del personal y el desempeño laboral en el Gobierno Municipal del Cantón Santiago de Pillaro” Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

### **OBJETIVOS:**

- Determinar la incidencia de la deficiente capacitación del personal en el desempeño laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Santiago de Píllaro, de la provincia de Tungurahua.
- Diagnosticar la necesidad de capacitación del personal dentro del GAD del cantón de Píllaro.
- Analizar la importancia que tiene el desempeño laboral en el Gobierno Municipal Santiago de Píllaro.
- Proponer la elaboración de un plan de capacitación integral para el personal que permita el mejoramiento del desempeño laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Píllaro.

### **CONCLUSIONES:**

- Mediante la investigación se logró conocer que el GAD del cantón Píllaro no cuenta con una constante capacitación para el personal por tal motivo el desempeño es bajo esto ha conllevado que los empleados sean conformistas al momento de realizar sus labores en su área de trabajo.
- Se ha podido visualizar que el Recurso Humano es el activo más importante de toda la municipalidad es decir es la base fundamental para entregar un excelente servicio por parte del Gobierno Municipal del Cantón Píllaro a la comunidad.
- Se puede concluir que para los servidores municipales las mejores técnicas para actualizar sus conocimientos son los cursos y talleres ya que el primero les ayudaría

a obtener los conocimientos en forma teórica en cambio la segunda técnica les podría poner en práctica lo teórico.

- La investigación realizada ayudo a reflexionar sobre la gran importancia que tiene la capacitación lo que ayuda para que los servidores estén motivados para mejorar el desempeño y el servicio de todos los empleados ya que es el eje más importante dentro del Municipio.
- Se concluye después de haber realizado el respectivo análisis teniendo un 70% a cada área se deberá establecer un plan de capacitación interno el cual contenga las necesidades de entrenamiento que el personal requiere para desempeñarse de mejor manera en su puesto de trabajo.
- Podemos decir que la investigación ayudo a conocer que la evaluación de desempeño de los empleados no es tan esencial dentro del Gobierno Municipal de Píllaro.

## **2.2.FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

Para la presente investigación se ha seleccionado el paradigma crítico propositivo, ya que el trabajador es un ente positivo, por la manera en que plantea distintas alternativas para dar solución a los problemas.

### **2.2.1 Fundamentación ontológica**

Se puede comprobar que el problema a investigarse es cambiante y posible de solucionarse, observando la dirección del sistema interno de la empresa, como agentes activos que me ayudaran a descubrir el problema en si, que es el inadecuado direccionamiento estratégico y su incidencia en el desempeño laboral en la Empresa Agrocueros S.A.

### **2.2.2 Fundamentación epistemológica**

Señala que no es suficiente el observar al problema de una manera superficial sino involucrarnos, acudir a la empresa, estar en contacto con los trabajadores, con los

directivos, de esta manera se llegara a comprender el problema que se esta investigando para dar mejores soluciones.

### **2.2.3 Fundamentación axiológica**

Para la investigación se aplicó todos los valores que como ser humano se ha adquirido a traves del tiempo, ya que de no hacerlo, iria en contra de mi personalidad y dignidad.

### **2.2.4 Fundamentación metodológica**

Se obtuvo el levantamiento de información, con la participación de las personas involucradas en el problema, asi existieron datos cualitativos, para interpretar en un mejor escenario la realidad en la empresa AGROCUEROS S.A.

## **2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

La presente investigación se sustenta en el Código de Trabajo en los siguientes articulos:

### **Capítulo IV**

#### **DE LAS OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR Y DEL TRABAJADOR**

**Art. 42.- Obligaciones del empleador.-** Son obligaciones del empleador:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las disposiciones legales y a las órdenes de las autoridades sanitarias;
3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código;
4. Establecer comedores para los trabajadores cuando éstos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana;

**Art. 45.- Obligaciones del trabajador.-** Son obligaciones del trabajador:

- a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;

- d)** Observar buena conducta durante el trabajo;
- e)** Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;
- f)** Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;
- h)** Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta;
- i)** Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades; y,

Los artículos anteriores se relacionan directamente con el tema de direccionamiento estratégico, ya que dan a conocer las obligaciones que tiene tanto el empleador como el trabajador, además ayudan a establecer parámetros para un mejor desenvolvimiento laboral, permitiendo que no exista mal uso de herramientas para trabajar en el negocio.

## 2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES

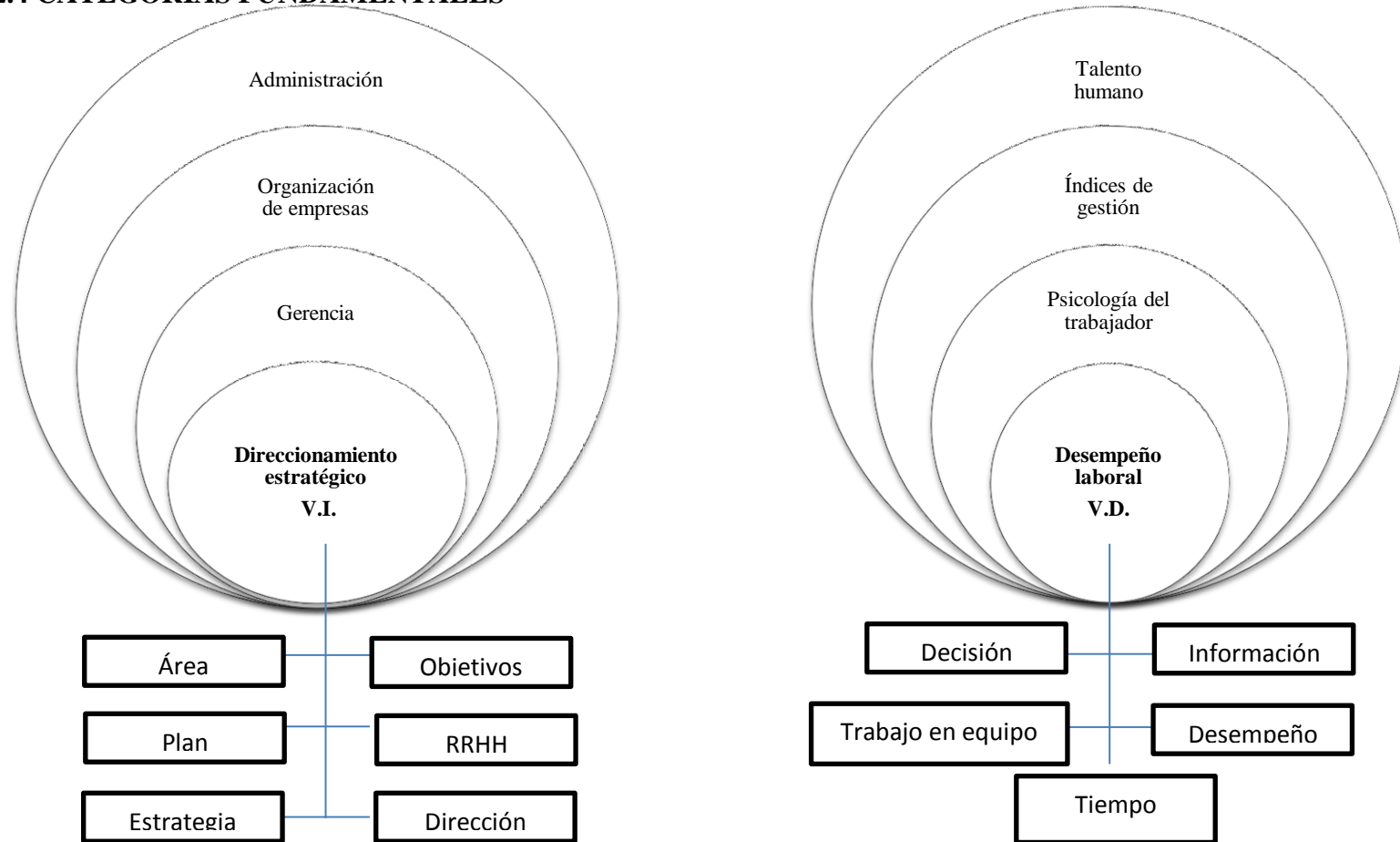


Gráfico # 2.- Red de inclusiones conceptuales  
 Elaborado por: Investigadora  
 Fuente: Investigación directa

## **2.4.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO (Variable Independiente)**

### **ADMINISTRACIÓN**

“Antes era muy difícil definir a los gerentes: eran los miembros de la organización que le decían a los demás lo que tenían que hacer y cómo. Era fácil distinguir a los gerentes de los empleados no administrativos. Estos últimos eran los integrantes de la organización que trabajaban directamente en un puesto o tarea y no tenían subordinados. Pero ya no es tan sencillo. Al cambiar la naturaleza del trabajo y de muchas organizaciones se han borrado los límites claros que hacían distinción entre gerentes y empleados no administrativos.”

(Robbins, S., Coulter, M., Jones, G. (2009))

¿Cómo definimos lo que hacen los gerentes? Un gerente es alguien que trabaja con otras personas y a través de ellas coordina sus actividades laborales para cumplir con las metas de la organización. Su trabajo no es de realizaciones personales, sino ayudar a los demás a hacer su trabajo y conseguir logros. Esto quiere decir que coordinan el trabajo de un departamento o grupo o que supervisan a una sola persona. Puede consistir en coordinar las actividades laborales de un equipo compuesto por personas de varios departamentos o, incluso, de personas que no forman parte de la organización, como los trabajadores eventuales o los empleados de los proveedores. Tenga presente también que es posible que los gerentes desempeñen deberes que no tienen que ver con coordinar ni integrar el trabajo de los demás.

Para Decenzo, D., Robbins, S. (2009) La administración consiste en “coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.”



## Eficiencia y eficacia en la administración

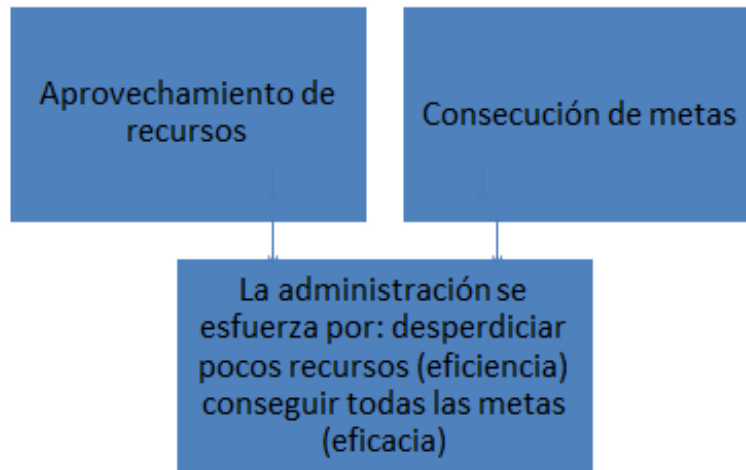


Gráfico # 3  
Elaborado por: Investigadora  
Fuente: Robbins, S., Coulter, M., Jones, G

Para Robbins, S., Coulter, M., Jones, G (2009) “Los gerentes trabajan en organizaciones para cumplir determinada finalidad, en primer lugar cada organización tiene una finalidad distinta, que se expresa de ordinario como la meta o las metas que pretende alcanzar. Segundo, toda organización está compuesta por personas. Una persona que trabaja sola no es una organización y hacen faltas personas para realizar el trabajo que se necesita para que la organización cumpla sus metas. En tercer lugar, todas las organizaciones crean una estructura deliberada para que los integrantes puedan trabajar. Esa estructura puede ser abierta y flexible.”

A medida que los gerentes van subiendo de nivel en la organización, planifican más y se encargan menos de supervisar directamente a otros.

La figura describe, de manera visual, esta diferencia. Todos los gerentes toman decisiones, independientemente de su nivel. Se encargan de planear, organizar, dirigir y controlar actividades, pero la cantidad de tiempo que destinan a cada actividad no siempre es constante. Además, el contenido de las actividades administrativas va cambiando de acuerdo con el nivel del gerente. (Decenzo, D., Robbins, S (2009))

## Distribución del tiempo por actividad y por nivel de organización

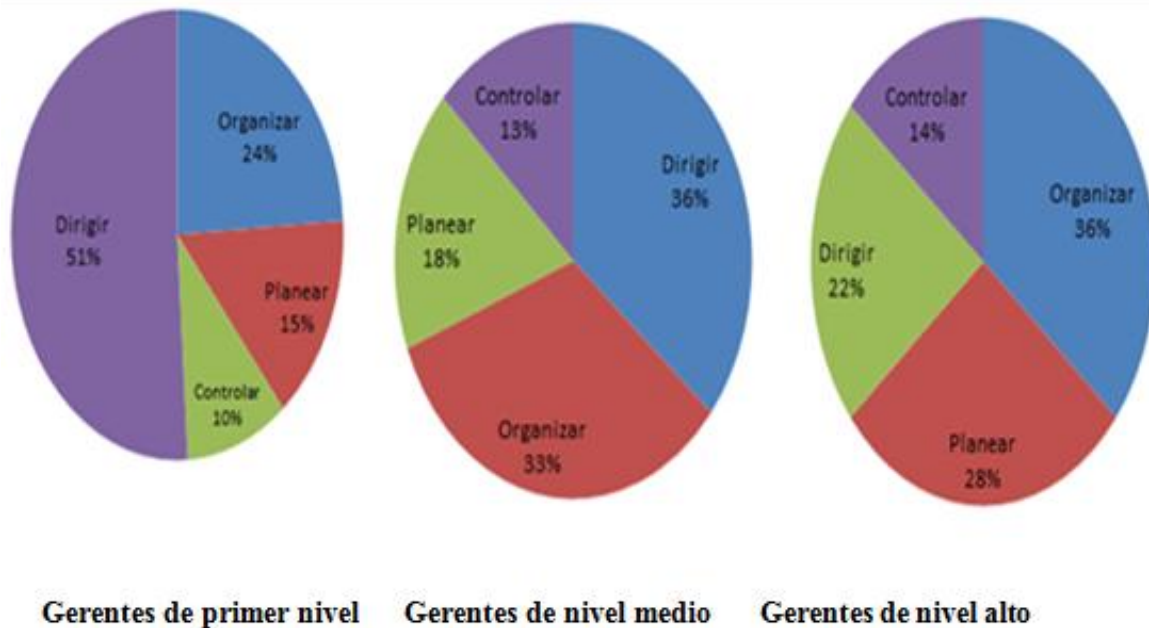


Gráfico # 4  
Elaborado por: Investigadora  
Fuente: • Decenzo, D., Robbins, S

(Decenzo, D., Robbins, S (2009)) Comentan que los gerentes toman decisiones y son agentes de cambio. Casi todo lo que hacen requiere toma de decisiones. Ya sea que se trate de establecer las metas de la organización, decidir la estructura de los puestos, determinar la motivación y los premios de los empleados, o establecer dónde existen variaciones importantes en el desempeño, el gerente deberá tomar una decisión. Así los mejores gerentes son aquellos capaces de identificar problemas críticos, asimilar los datos pertinentes, entender el sentido de la información, y elegir el mejor curso de acción para resolver el problema.

Actualmente, las organizaciones también operan en un mundo de cambios dinámicos. Ahora, administrar en el caos es la regla y no la excepción. Los gerentes exitosos reconocen los veloces cambios que ocurren en su entorno y se muestran flexibles para adaptar sus prácticas y afrontarlos. Por ejemplo, los gerentes exitosos reconocen el efecto que los

avances tecnológicos pueden producir en el desempeño de una unidad laboral, pero también saben que las personas suelen resistirse al cambio. En consecuencia, tienen que estar en posición de “vender“ los beneficios del cambio y, al mismo tiempo, ayudar a los empleados a manejar la incertidumbre y la ansiedad que pueden producirles los cambios.

Para Amaru, A. (2009) El enfoque más reciente para definir la tarea del gerente se concentra en las competencias gerenciales, las cuales se pueden definir como un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes afines que se relacionan con el buen desempeño del gerente.

“Los buenos gerentes son capaces de convertir la paja en oro; los malos, podrían hacer justamente lo contrario. Las personas que diseñan los sistemas de compensaciones de las organizaciones no han perdido de vista esta situación. En general, los gerentes reciben pagas superiores a las de los empleados operativos. A medida que la autoridad y la responsabilidad del gerente aumentan, también se incrementa su sueldo. Es más, muchas organizaciones ofrecen, de buena gana, paquetes de compensaciones sumamente lucrativos con el propósito de conseguir y conservar a los buenos gerentes.” Amaru, A. (2009)

Amaru, A. (2009) Aclara que la sociedad humana está compuesta por organizaciones que proporcionan los medios para atender las necesidades de las personas. Servicios como los de salud, agua, energía, seguridad pública, control de la contaminación, alimentación, diversión y educación en todos los niveles, dependen de las organizaciones.

- Objetivos y recursos son palabras clave en la definición de administración y de organización. Una organización es un sistema de recursos encaminados a realizar algún objetivo (o conjunto de objetivos). Además de objetivos y recursos, las organizaciones cuentan con otros dos componentes importantes: procesos de transformación y división del trabajo.
- Las organizaciones proporcionan los medios de subsistencia para muchas personas. Salarios, bonificaciones, beneficios y otras formas de remuneración que se les ofrecen como retribución por su trabajo o su inversión, les permiten adquirir los bienes y servicios que necesitan.

- El desempeño de las organizaciones es importante para clientes y usuarios, funcionarios, accionistas, proveedores y para la comunidad en general. Atender todas esas expectativas hace necesario que las organizaciones estén bien administradas.
- Gracias a la administración, las organizaciones son capaces de utilizar en forma correcta sus recursos y de alcanzar sus objetivos.

Para Decenzo, D., Robbins, S. (2009) La administración es el proceso de tomar decisiones sobre los objetivos y la utilización de los recursos. Abarca cinco tipos principales de decisiones, llamadas también procesos o funciones: planeación, organización, liderazgo, dirección y control.

La administración es importante en cualquier escala de utilización de recursos para realizar objetivos de índole individual, familiar, grupal, organizacional o social.

Para aprovechar mejor el estudio de la administración, usted debe pensar en situaciones prácticas en que las personas utilicen recursos para producir bienes y servicios.

Según Amaru, A. (2009) aunque el proceso administrativo sea importante en cualquier contexto de utilización de recursos, la razón principal para estudiarlo es su impacto sobre el desempeño de las organizaciones. Éstas asumen una trascendencia sin precedentes en la sociedad y en la vida de las personas. Son pocos los aspectos de la vida contemporánea que no reciben la influencia de alguna especie de organización. La sociedad moderna es una sociedad organizacional.

Las organizaciones bien administradas son importantes debido a su influencia en la calidad de vida de la sociedad. Por ello los administradores competentes son recursos sociales básicos. El predominio de las organizaciones y su importancia para la sociedad moderna, así como la necesidad de administradores competentes, justifican y fundamentan el estudio de la teoría general de la administración.

## **ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**

Sosa Mariano (2006) especifica que la estructura organizativa del trabajo que tenga una empresa influye directamente en la percepción que pueda tener un trabajador de sus condiciones laborales y en su rendimiento profesional.

Una estructura organizativa muy vertical, con una larga cadena de mando y tramos de control corto no favorece el trabajo en equipo, por el contrario las estructuras horizontales facilitan mejor el trabajo en equipo.

La estructura organizacional influye en la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados los trabajadores en el desarrollo de su trabajo.

Sosa Mariano (2006) comenta que a la organización empresarial corresponde al proceso de organización de los talentos (humanos, financieros y materiales) de los que dispone la empresa, para alcanzar los objetivos deseados. Son muchos los modelos de organización que podemos encontrar. Las estructuras más comunes son:

- Organización lineal

Sistema de organización lineal con staff de asesoramiento.

Sistema de organización lineal con comités o consejos.

- Organización funcional

Sistema de organización funcional o departamental o de Taylor.

Sistema de organización mixto, o sea la integral.

Organización matricial

“Uno de los aspectos de la organización es el establecimiento de departamentos, que designan un área o división en particular de una organización sobre la cual un administrador posee autoridad respecto del desempeño de actividades específicas, de

acuerdo con su uso más general, los departamentos pueden ser producción, control de calidad, ventas, investigación de mercado”.Sosa Mariano (2006)

Para Sosa (2006) una perspectiva histórica sobre la administración proporciona un contexto o entorno en el cual se pueden interpretar las oportunidades y los problemas actuales. Sin embargo, el estudio de la historia no implica simplemente arreglar los acontecimientos por orden cronológico. Significa desarrollar y comprender el impacto de las fuerzas sociales sobre las organizaciones. El estudio de la historia es una forma de alcanzar un pensamiento estratégico, de ampliar la perspectiva y de mejorar las habilidades conceptuales. Primero hay que examinar la forma en la cual las fuerzas sociales, políticas y económicas han influido en las organizaciones y en la práctica de la administración.

- Las fuerzas sociales se refieren a aquellos aspectos de una cultura que guían las relaciones entre las personas e influyen en ellas. ¿Qué valoran las personas? ¿Qué necesitan las personas? ¿Cuáles son las normas de comportamiento entre las personas? Estas fuerzas moldean lo que se conoce como el contrato social, que se refiere a las reglas y percepciones no escritas y comunes acerca de las relaciones entre las personas y entre los empleados y la gerencia.
- Las fuerzas políticas se refieren a la influencia de las instituciones políticas y legales sobre las personas y las organizaciones. Las fuerzas políticas incluyen los supuestos básicos que sustentan al sistema político, como un deseable gobierno autónomo, los derechos de propiedad, los derechos de contrato, la definición de justicia y la determinación de la inocencia o culpabilidad de un crimen. La difusión del capitalismo en todo el mundo ha alterado de forma impresionante el panorama de los negocios. El predominio del sistema de libre mercado y las crecientes interdependencias entre los países del mundo requieren organizaciones que operen de manera diferente en contra de Estados Unidos, en muchas partes del mundo, crean retos para sus empresas y administradores.
- Las fuerzas económicas corresponden a la disponibilidad, producción y distribución de recursos en una sociedad. Los gobiernos, las agencias militares, las escuelas y las organizaciones de negocios en cualquier sociedad requieren recursos para alcanzar sus metas y las fuerzas económicas influyen en la asignación de recursos escasos

El vocablo ORGANIZACIÓN puede significar tres conceptos distintos, a saber:

1.El sujeto, entidad, corporación o empresa de la que se hace referencia. Se concibe la empresa como organización.

2.El proceso o la función de organizar, es decir, el dueño de la estructura organizativa y lograr que se desarrolle una actividad de forma eficiente y eficaz respecto a los objetivos pretendidos. Por tanto, hace referencia a la función directiva a organizar.

3.La teoría o conocimiento científico que estudia y explica los dos significados precedentes. Luego hace referencia a la Teoría de la Organización.

Con respecto a los significados expuestos se pueden definir los tres conceptos de organización siguientes:

1.-Empresa como organización.- Sistema socio técnico abierto compuesto por tres sistemas principales: sistema del entorno, de la empresa y de la comunicación externa e interna, junto a sus subsistemas del comportamiento, estratégico, operativo u organizacional y de dirección o toma de decisiones.

Se puede considerar a la Organización como entidad social orientada hacia objetivos específicos y estructurada de manera deliberada. La organización es una entidad social porque está diseñada para alcanzar resultados; por ejemplo, obtener ganancias (empresas en general), proporcionar satisfacción social (clubes), etc. 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 determinados objetivos. Esta definición se aplica a todos los tipos de organizaciones, aunque tengan o no ánimo de lucro, como empresas fabriles, bancos, empresas financieras, hospitales, clubes, iglesias, etc.

2.-Función de organizar.- Conjunto de principios, reglas, procedimientos, técnicas y habilidades o herramientas directivas, que diseñan la estructura organizativa y configuran los procesos para lograr una acción eficiente y eficaz respecto a los objetivos pretendidos.

3.-La organización como función administrativa y parte integrante del proceso administrativo.- En este sentido organización se refiere al acto de organizar, integrar y estructurar los recursos y los órganos involucrados en su administración; establecer relación entre ello y asignar las retribuciones de cada uno.

La organización consiste en:

- Dividir el trabajo, es decir, determinar las actividades para alcanzar los objetivos planeados.
- Agrupar las actividades en una estructura lógica.
- Designar a las personas las actividades para que las lleven a cabo.
- Asignar los recursos necesarios.
- Coordinar los esfuerzos

“En conclusión, como organización de empresas se trata de integrar un sistema científico, basado en conocimientos de lo económico, sociológico, administrativo y psicológico, derivados de cada una de las ciencias sociales que los generan y, de forma superpuesta, creando una estructura cognitiva de tipo interdisciplinar”.

<http://www.emagister.com/curso-gestion-empresarial/organizacion-empresarial>

Para Naranjo, W. (2009) se trata de determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe de diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa.

De la estructura establecida, se hace necesaria la asignación de responsabilidades y la autoridad formal asignada a cada puesto.

Podemos decir que el resultado a que se llegue con esta función es el establecimiento de una estructura organizativa.

Para que exista un papel organizacional y sea significativo para los individuos, deberá de incorporar:



- 1- Objetivos verificables que constituyen parte central de la planeación.
- 2- Una idea clara de los principales deberes o actividades.
- 3- Una área de discreción o autoridad de modo que quien cumple una función sepa lo que debe hacer para alcanzar los objetivos.

Además, para que un papel dé buenos resultados, habrá que tomar las medidas a fin de suministrar la información necesaria y otras herramientas que se requieren para la realización de esa función.

### ***Importancia de la Organización.***

“Esencialmente, la organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales”.Naranjo, W. (2009)

En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

Se dice que con buen personal cualquier organización funciona. Se ha dicho, incluso, que es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas.

Con todo, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho más efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

Este es un principio general, válido tanto en la administración de empresas como en cualquier institución.

Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente clara para todos, quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

En síntesis, el propósito de la Organización es contribuir a que los objetivos sean significativos y favorezcan la eficiencia organizacional.

### ***Características de la Organización***

Naranjo, W. (2009) señala las características más relevantes:

1- Complejidad: Existen organizaciones altas y bajas. Las grandes organizaciones tienen un gran número de niveles intermedios que coordinan e integran las labores de las personas a través de la interacción indirecta. Las empresas pequeñas las actividades las realizan interactuando directamente con las personas.

2- Anonimato: Le da importancia al trabajo u operación que se realice, sin tomar en cuenta quién lo ejecuta.

3- Rutina Estandarizada: Son procesos y canales de comunicación que existe en un ambiente despersonalizado o impersonal, las grandes organizaciones tienden a formar sub-colectividades o grupos informales, manteniendo una acción personalizada dentro de ellas.

4- Estructura especializada no oficiales: Configuran una organización informal cuyo poder, en algunos casos, son más eficaz que las estructuras formales.

5- Tendencia a la especialización y a la proliferación de funciones: Pretende distanciar la autoridad formal de las de idoneidad profesional o técnicas, las cuales necesitan un modelo extra formal de interdependencia Autoridad-Capacidad para mantener el orden.

6- Tamaño: Va depender del número de participantes y dependencias.

### **GERENCIA**

Para Roebuck, C. (2000) la delegación eficaz constituye uno de los principales componentes del liderazgo eficaz. Por tanto, si sus habilidades de delegación son buenas, es muy probable que su rendimiento también sea satisfactorio en gran parte de su papel como directivo.

Los beneficios de la delegación eficaz consiste en:

- Maximizar sus recursos de tiempo para poder realizar su propio trabajo.
- Asignar cada tarea a la persona o el equipo más adecuado.
- Servirse eficazmente de los expertos con conocimientos de los que usted carece.
- Ayudar al individuo o al equipo a desarrollar nuevas habilidades y a adquirir más conocimientos.
- Motivar más al equipo, ya que adquiere responsabilidad y se le confían trabajos.
- Realzar su papel como líder de equipo debido a la mejora del rendimiento de éste y a los cometidos adicionales que otorga a las personas que lo componen.
- Mejorar sus habilidades de liderazgo.

Según Roebuck, C. (2000) los efectos de la delegación afectan a ámbitos que sostienen toda la viabilidad del equipo como unidad eficaz. En el aspecto estratégico, el rendimiento de los diversos equipos dentro de la empresa se combina para determinar los resultados de toda la organización. Por tanto, el coste total de una mala delegación puede ser importante, al igual que los beneficios si ésta es buena. No olvide que, al final, todo se reduce a lo esencial: el rendimiento económico. Las empresas ineficaces quiebran.

Antes de desarrollar sus habilidades en cualquier ámbito, necesita saber cuál es su nivel actual. Esto es importante, ya que le permitirá concentrar sus esfuerzos en los puntos en los que necesite progresar más.

“Muchas personas tienden a delegar de un modo similar en la mayoría de ocasiones: por ejemplo, en un extremo estaría el jefe que mantiene un control férreo de todos los trabajos; en el otro, el que otorga plena responsabilidad al equipo cuando, en realidad, éste necesita apoyo. Probablemente, usted conoce ejemplos de ambos tipos”.Roebuck, C. (2000)

Tanto el uno como el otro tienden a utilizar el mismo enfoque o manera de delegar sea cual sea la situación.

Antes de delegar, debe saber que el trabajo que delega tendrá el efecto que desea conseguir. No se puede quejar si, una vez realizado, no se ha obtenido el resultado deseado porque usted ha informado mal a la persona encargada.

Los beneficios son especialmente evidentes en el caso de trabajos complicados: más ideas, contribuciones especializadas, motivación del equipo para el trabajo y conseguir que los miembros trabajen juntos.

Para Roebuck, C. (2000) es vital escribir el objetivo específico de una tarea junto con los criterios y los límites de tiempo. La finalidad es acordarse, y recordar al equipo, de lo que hay que hacer exactamente. Debe ser una garantía de su objetivo original para resolver los problemas o terminar la tarea.

La presión de trabajo que afecta a muchos individuos comporta que debe considerar con detenimiento a quién asigna la tarea. Muchas personas tienden a aceptar un trabajo por principio si su jefe se lo pide, incluso aunque crean que no lo pueden hacer. En algunos casos se debe a que temen decir no; en otros, a que desean dar una buena impresión.

En consecuencia, debe estar seguro de que el individuo o el equipo en el que delegue dispone de tiempo para hacer lo que les ha encargado. Siempre que sea posible, pregunte. Incluso aunque le digan que disponen de tiempo, la decisión sobre si realmente cree que pueden ocuparse del trabajo es suya. Si los miembros de su equipo siempre aseguran estar dispuestos, incluso cuando no es así, debe preguntar por qué.

Por tanto, utilizar el mejor estilo de delegación para cada caso resulta crucial. Además, tiene el efecto secundario de poder reducir muchas fuentes potenciales de conflictos dentro del equipo.

“En la práctica puede emplear cualquier tipo de delegación para cada coyuntura, ya sea como si estuviera muy implicado (controlador) o sin apenas intervenir (coordinador). Así, es posible usar siempre un estilo independientemente de la tarea o la persona implicada. Ésta es la trampa en la que algunos jefes caen, la de comportarse siempre como controladores.”Roebuck, C. (2000)

Lehmann, F. (2004) Dice que cuando se observa con detenimiento a dirigentes en acción se advierte cómo, asiduamente, muchas de sus decisiones de alto impacto para la gestión son tomadas poniendo gran atención y cuidado no sólo en los resultados operativos buscados, sino también en el efecto que estas medidas causarán a sus circunstancias

personales. O, en otras ocasiones, cómo la sola intuición y la habilidad de improvisar con destreza se transforman en los únicos elementos que dan soporte a la decisión escogida.

En la actualidad existen profesiones, que para llegar a serlo, debieron recorrer un largo camino acumulando experiencias.

Para Lehmann, F. (2004) resulta pertinente proponer un planteo similar para que la gerencia deje de ser una ocupación amateur y pueda transformarse en una necesaria profesión. En ese sentido el desafío de dirigir tiene los siguientes objetivos:

- Invitarle a reflexionar, en procura de nuevas ideas aplicables al gerenciamiento.
- Incitarle a meditar sobre la necesidad de dejar a un lado el amaterismo en management, para reobrar la gerencia sobre sustentos académicos y experiencias consistentes.
- Estimularle a conseguir sus propios tiempos para la reflexión. Detenerse y mirar alrededor, con la seguridad de que el por-venir se reorganiza desde esas circunstancias.
- Recordar que adentro de las empresas sólo existen gastos, los beneficios están afuera de ella. Por lo tanto, desde adentro, los gerentes son los responsables de poner en acción coordinadamente el vínculo con el afuera para alcanzar las metas del negocio.
- Reflexionar acerca de que los humanos y los recursos humanos son los que impulsan la actividad y productividad empresarial.

Para Lehmann, F. (2004) reflexionar es dejar de lado la alteración de esta generación posmoderna que nos ciega y nos obliga a la acción permanente, para intentar parar y recobrar la capacidad de adentrarnos en nuestros pensamientos, forjar nuevas ideas sobre las cosas, y así procurar reobrarlas. Éste es un momento oportuno para reflexionar sobre los cambios que necesitamos producir en la forma de conducir las empresas. Se torna imperativo reducir la brecha existente con los países más desarrollados. Se requieren estrategias de gestión profesionales, y se hace inexcusable migrar cuanto antes del atávico y

muy latino management de especulación para alcanzar un management de creación de valor económico y social sustentable.

Según Lehmann, F. (2004) la tecnología y los conocimientos de management, recibidos durante la década de los sesenta, constituyeron una notable ventaja competitiva para quienes supieron aprovecharlos. No obstante, hubo muchos empresarios y gerentes locales que renegaron de aquellas técnicas distintas de gestión por considerarlas rígidas y poco aplicables a países de alta inestabilidad como el nuestro.

Definir que constituye los límites de la delegación equivale a responder las preguntas que plantea la gestión empresarial moderna.

Según Korenblit, P. (2000) Delegar es un acto de mando. Si bien ha quedado claro que se trata de un acto de mando que sólo puede producirse entre un superior jerárquico y sus colaboradores, los límites son menos evidentes. En este caso, se trata de un traspaso de poder que implica, pura y simplemente, un reemplazo. Deja de ser una delegación que, en cualquier caso, implica la noción de control.

Para Korenblit, P. (2000) los límites de la delegación son muy precisos. No toleran ningún desvío sin arriesgar la autonomía del superior jerárquico o, en el otro sentido, sin provocar una desmitificación del subordinado unida a una reducción en la capacidad de decisión relativa al cómo. De estos límites se pueden concluir dos consecuencias prácticas:

- Para delegar es indispensable tener una visión clara del objetivo. Poder responder a las legítimas preguntas que se planteen constituye la base de la legitimidad del objetivo.
- Para delegar conviene tomar el objetivo más alto posible. Formularlo en términos de los resultados esperados y conducir la negociación al terreno de los medios y los métodos.

## **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

Para Palacio, E. (2009) el direccionamiento estratégico se entiende como la formulación de las finalidades y propósitos de una empresa, plasmadas en un documento donde se

consignan los objetivos definidos para un largo plazo, por lo general a cinco o diez años que, por ser de esa naturaleza se convierten en la estrategia de supervivencia, crecimiento, perdurabilidad, sostenibilidad y, por sobre todo, de servicio a sus clientes o usuarios.

De esta forma, el direccionamiento estratégico sirve de marco para los planes de cada área de una empresa pero tiene un alcance mucho mayor porque éstos llegan hasta la proyección detallada para cumplir responsabilidades específicas que se limitan a su campo especializado de acción e implican decidir anticipadamente lo que se va a hacer. (Palacio, E. (2009))

“Por contraste, la imagen de futuro que se decide crear, mediante el direccionamiento estratégico, incluye definir objetivos en diferentes niveles o planes cuyo alcance va desde lo universal hasta lo particular. De tal manera que uno de los principales compromisos de la empresa, constituyen compromisos éticos y de respeto, refiriéndose al trato que se dará tanto a los clientes, proveedores, como al personal que trabaja con la empresa”. (Palacio, E. (2009))

En todo caso, las políticas han de expresar los verdaderos intereses, valores y criterios que la gerencia desea tener como improntas o sellos en todos los actos de la empresa. Por su naturaleza, las políticas constituyen compromisos u opciones asumidas en el direccionamiento estratégico frente a diferentes dilemas críticos de la empresa.

## **ÁREA**

Para Robbins, S., Coulter, M., Jones, G. (2009) La *formación especializada* supone la adquisición de conocimientos concretos del ámbito empresarial cuyo último fin es el aumento de la rentabilidad en aras de una ventaja competitiva frente a otras empresas del sector. La influencia de los recursos intangibles, entre los que se hallan los recursos humanos, supone un punto importante que indicarán el camino a seguir por la empresa y delimitarán la ventaja competitiva frente a otras.

“La *formación continua* persigue la mejora de competencias, que a la postre reportarán mayores beneficios a la empresa. En este sentido, es importante considerar el concepto de

*cultura empresarial*, entendida como la forma de ser, actuar y sentir de la propia empresa en función de los valores imperantes, el clima de trabajo y las conductas que en ella se dan. Cultura empresarial y formación interaccionan y se retroalimentan constantemente, ya que ambas tienen como objetivo el factor humano y su potencial fuente de beneficios a la empresa. ” Robbins, S., Coulter, M., Jones, G. (2009)

Según Robbins, S., Coulter, M., Jones, G. (2009) la *formación continua* va dirigida pues, a la mejora de la competitividad del trabajador ya que es en la empresa donde el aprendizaje permanente se considera fundamental para la estrategia de empleo en una economía basada en el conocimiento

Sin embargo no se puede catalogar cualquier acción formativa en la empresa como formación continua. Deben cumplirse unos *requisitos mínimos*:

- Debe responder a los intereses empresariales
- Debe generar motivación en la población que va dirigida
- Debe tener una planificación y una definición de objetivos
- Debe integrarse en la estrategia de la empresa
- Debe ser evaluada de forma sistemática
- No debe ser un mero trámite burocrático

#### Administrativo:

Para Palacio, E. (2009) las áreas funcionales están definidas en la empresa de tal manera que hay personas responsables por cada área y delegación de funciones en otras que logran constituir un equipo de trabajo, que buscando la sincronización y armonía en el desempeño se logran alcanzar los objetivos y metas propuestas en el plan.

Gerente.- “Un gerente es alguien que trabaja con otras personas y a través de ellas coordina sus actividades laborales para cumplir con la metas de la organización. Su trabajo es de



ayudar a los demás a hacer su trabajo y conseguir logros, eso quiere decir que coordinan el trabajo de un departamento o grupo o también que supervisa a una sola persona. ” Palacio, E. (2009)

**Gerentes de primera línea.-** Para Palacio, E. (2009) estos son los que se encuentran a nivel administrativo inferior y dirigen el trabajo de los empleados no administrativos que se ocupan directa o indirectamente de la producción o la creación de los productos de la organización, los suelen llamar supervisores, jefes de turno, gerentes de distrito, jefes de departamento, jefes de oficina.

**Gerentes medios.-** “Estos comprenden todos los niveles administrativos entre la primera línea y la dirección de la organización. Dirigen el trabajo de los gerentes de primera línea y otorgan títulos como gerente regional, director de proyectos, gerente de planta o gerente de división”. Palacio, E. (2009)

**Directivos.-** Son aquellos que se encuentran direccionados hacia el centro de las organizaciones y son los responsables de tomar las decisiones que abarcan a toda la organización, determinar planes y metas que atañen a la organización entera; tienen títulos como vicepresidente ejecutivo, presidente, director administrativo, director de operaciones o presidente del consejo de administración .

### Operativo:

#### **Nivel operativo**

“Constituye el nivel más importante de la empresa y es el responsable directo de la ejecución de las actividades básicas de la empresa, siendo el pilar de la producción y comercialización.” Gavilanes, J. (2011)

Para Gavilanes, J. (2011) tiene el segundo grado de autoridad y es responsable del cumplimiento de las actividades encomendadas a la unidad, bajo su mando puede delegar autoridad, más no responsabilidad.

## **OBJETIVOS**

Los objetivos son resultados que una empresa pretende alcanzar, o situaciones hacia donde ésta pretende llegar.

### *Importancia de los objetivos*

“Establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa, éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la empresa.”

Garrido, S. (2006)

Otras de las razones para establecer objetivos son:

- permiten enfocar esfuerzos hacia una misma dirección.
- sirven de guía para la formulación de estrategias.
- sirven de guía para la asignación de recursos.
- sirven de base para la realización de tareas o actividades.
- permiten evaluar resultados, al comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos y, de ese modo, medir la eficacia o productividad de la empresa, de cada área, de cada grupo o de cada trabajador.
- generan coordinación, organización y control.
- generan participación, compromiso y motivación; y, al alcanzarlos, generan un grado de satisfacción.
- revelan prioridades.
- producen sinergia.
- disminuyen la incertidumbre.

## Características de los objetivos

Para Garrido, S. (2006) los objetivos deben ser:

### **Medibles**

“Los objetivos deben ser mensurables, es decir, deben ser cuantitativos y estar ligados a un límite de tiempo. Por ejemplo, en vez del objetivo: “aumentar las ventas”, un objetivo medible sería: “aumentar las ventas en un 20% para el próximo mes”. Sin embargo, es posible utilizar objetivos genéricos, pero siempre y cuando éstos estén acompañados de objetivos específicos o medibles que en conjunto, permitan alcanzar los genéricos.”

Garrido, S. (2006)

### **Claros**

Para Garrido, S. (2006) los objetivos deben tener una definición clara, entendible y precisa, no deben prestarse a confusiones ni dejar demasiados márgenes de interpretación.

### **Alcanzables**

“Los objetivos deben ser posibles de alcanzar, deben estar dentro de las posibilidades de la empresa, teniendo en cuenta la capacidad o recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.) que ésta posea. Se debe tener en cuenta también la disponibilidad de tiempo necesario para cumplirlos.” Garrido, S. (2006)

### **Desafiantes**

Según Garrido, S. (2006) deben ser retadores, pero realistas. No deben ser algo que de todas maneras sucederá, sino algo que signifique un desafío o un reto. Objetivos poco ambiciosos no son de mucha utilidad, aunque objetivos fáciles al principio pueden servir de estímulo para no abandonar el camino apenas éste se haya iniciado.

## **Realistas**

“Deben tener en cuenta las condiciones y circunstancias del entorno en donde se pretenden cumplir, por ejemplo, un objetivo poco realista sería aumentar de 10 a 1000 empleados en un mes. Los objetivos deben ser razonables, teniendo en cuenta el entorno, la capacidad y los recursos de la empresa.” Garrido, S. (2006)

## **Coherentes**

Deben estar alineados y ser coherentes con otros objetivos, con la visión, la misión, las políticas, la cultura organizacional y valores de la empresa.

De acuerdo al alcance del tiempo, los objetivos se pueden clasificar en:

### *Objetivos de corto plazo (Operacionales)*

“Son objetivos a nivel de operaciones, se establecen en función de los objetivos tácticos. Se hacen generalmente para un plazo no mayor de un año.” Goodstein, L., Nolan, T., Pfeiffer, W. (2004)

### *Objetivos de mediano plazo (Tácticos)*

Para Goodstein, L., Nolan, T., Pfeiffer, W. (2004) son objetivos a nivel de áreas o departamentos, se establecen en función de los objetivos estratégicos. Se hacen generalmente para un periodo de uno a tres años. Cada objetivo táctico requiere una serie de objetivos operacionales.

### *Objetivos de largo plazo (Estratégicos)*

“Son objetivos a nivel de la organización, sirven para definir el rumbo de la empresa. Se hacen generalmente para un periodo de cinco años, y tres como mínimo. Cada objetivo estratégico requiere una serie de objetivos tácticos.” Goodstein, L., Nolan, T., Pfeiffer, W. (2004)

## PLAN

### ¿Qué es un plan de empresa?

“El plan de empresa (también denominado memoria del proyecto) es la plasmación escrita y ordenada de nuestra idea. La escritura permite realizar una reflexión sobre nuestra idea inicial, estructurando la idea inicial y ajustando el proyecto para reducir al máximo los riesgos.” Hill, C., Jones, G. (2005)

Para Hill, C., Jones, G. (2005) el objetivo último del plan de empresa es concretar la viabilidad y rentabilidad de un proyecto a medio y largo plazo. Esto nos permitirá llegar a conclusiones y decidir si finalmente debe constituirse la empresa, asumiendo unos riesgos controlados, o si debe desecharse la idea de negocio, evitando de esta manera un fracaso seguro. Tanto en uno como en otro caso, el plan de empresa habrá sido una herramienta de gran utilidad.

“Internamente sirve para que los promotores reflexionen acerca de su idea inicial, le den forma y la estructuren con coherencia, evaluando todas las posibilidades. El hacerlo por escrito constituye un medio de reflexión. De esta forma, un estudio exhaustivo del proyecto permite saber la viabilidad del proyecto, desde una perspectiva técnica, económica y jurídica.” Hill, C., Jones, G. (2005)

Externamente, el plan de empresa es una carta de presentación de nuestro proyecto, útil a diversos niveles: obtener financiación, optar a posibles subvenciones, convencer a un posible socio para que participe, captar los primeros clientes, etc.

### Documentación:

“Se usa con la finalidad de comunicar y coordinar acciones, invitar, pedir información, contestar, remitir documentos, agradecer o tratar asuntos diversos de trabajos administrativos.” Hill, C., Jones, G. (2005)

La documentación se define en dos niveles:

**A nivel externo:** (fuera de una institución) establece comunicación con personas ajenas a la entidad, especialmente con aquellos que ocupan cargos directivos.  
**A nivel interno:** (dentro de la institución) enlazan a los que desempeña funciones de dirección dentro de una entidad o institución.

Para Hill, C., Jones, G. (2005) en una primera acepción es un documento pro el cual se cita de forma oficial a un grupo de personas para tratar en un lugar determinado los temas figuran en la propia convocatoria, y en una segunda, es la publicación o difusión de notas informativas de interés general que hacen las empresas. Se pueden dar en la propia empresa o tener proyección hacia el exterior.

## **RRHH**

Para Palacio, E. (2009) en la administración de empresas, se denomina recursos humanos (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización.

“El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos con estas tareas es alinear el área o profesionales de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades” Palacio, E. (2009)

Según Palacio, E. (2009) generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal durante la permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o

institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.

### Responsabilidades:

#### **Funciones y responsabilidades de los trabajadores**

Para Garrido, S. (2006) es importante procurar la participación de los trabajadores en la evaluación de riesgos. Ellos conocen los problemas y los pormenores de lo que ocurre cuando realizan sus tareas y actividades, por lo que debe procurarse su participación en la evaluación. Su conocimiento práctico y competencia son necesarios para la creación de medidas preventivas viables.

La participación de los trabajadores no es solo un derecho, es fundamental para lograr que la gestión de la salud y la seguridad laborales de la empresa sea eficaz y eficiente.

Los trabajadores y/o sus representantes tienen el derecho/deber de:

- ser consultados sobre lo dispuesto para organizar la evaluación de riesgos y para nombrar a los encargados de la misma;
- participar en la evaluación de riesgos;
- alertar a sus supervisores o al empresario de posibles riesgos;
- comunicar los cambios que se produzcan en el lugar de trabajo;
- recibir información sobre los riesgos existentes para su seguridad y salud, así como sobre las medidas necesarias para eliminar o reducir dichos riesgos;

- participar en el proceso de decisión de las medidas de prevención y protección que se van a adoptar;
- solicitar a la empresa que adopte las medidas oportunas y presentar propuestas para reducir los riesgos o eliminarlos en su origen;

## **ESTRATEGIA**

Para Garrido, S. (2006) la estrategia empresarial es uno de los campos de estudio que mayor interés ha despertado, tanto en el mundo académico como en el mundo de los negocios. La importancia de la dirección estratégica radica en su vinculación directa con los resultados empresariales.

“La estrategia empresarial, a veces también llamada gestión estratégica de empresas, es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe, de forma que ésta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia. La estrategia articula todas las potencialidades de la empresa, de forma que la acción coordinada y complementaria de todos sus componentes contribuya al logro de objetivos definidos y alcanzables. Idealmente, el análisis estratégico debería buscar las relaciones sistemáticas existentes entre las elecciones que realizan la alta dirección y los resultados económicos que obtiene la empresa.” Garrido, S. (2006)

Según Garrido, S. (2006) las decisiones estratégicas implican el compromiso de importantes asignaciones de recursos de la organización a largo plazo. La actuación estratégica se basa en el despliegue de los recursos de la organización, así como en la adquisición o generación interna de nuevos recursos. Dicha actuación se ve condicionada por una serie de factores contextuales que son invariables a corto plazo. Internamente, la estrategia de la empresa se ve condicionada por el conjunto de recursos que posee, así como por su estructura organizativa. El entorno también condiciona las decisiones estratégicas de la empresa. La influencia del entorno viene determinada por las características del sector o sectores en los que la empresa lleva a cabo sus operaciones, así como otra serie de factores externos que restringen su comportamiento.



Para algunos la estrategia empresarial es la base fundamental del camino que opta por recorrer una organización o empresa para el logro de sus objetivos. La estrategia empresarial existe aun cuando la misma no esté formalmente definida, es decir que la estrategia empresarial puede ser implícita en el camino elegido por las empresas o puede ser expresa cuando la misma surge de un proceso metodológico consistente.

### Gestión:

Para Goodstein, L., Nolan, T., Pfeiffer, W. (2004) la gestión empresarial base de toda empresa, si se realiza una buena gestión la empresa crece, por el contrario si se realiza una mala gestión la empresa decaerá.

“La gestión implica un sinnúmero de requerimientos que necesita cumplir la empresa, para lograr sus objetivos organizacionales. Aunque la gestión a simple vista parece sencilla y que cualquier persona puede hacer una correcta gestión, en el mundo real de la empresa sucede todo lo contrario, se necesita una persona (gestor) que esté completamente capacitado y sepa hacer correctamente su trabajo.” Goodstein, L., Nolan, T., Pfeiffer, W. (2004)

Una correcta y buena gestión no solo se enfoca a la empresa y a lo que sucede dentro de esta, si no por el contrario, trata de encontrar problemas organizacionales que estén afectando su desempeño, trata de mantener a un cliente satisfecho, pero sobretodo, se encarga de aprovechar al máximo todos los recursos con los que cuenta la empresa, para maximizar sus ganancias y reducir costos, sin dejar de lado la calidad y el cliente.

Según Goodstein, L., Nolan, T., Pfeiffer, W. (2004) aunque existan diferentes tipos de empresas y cada una tenga una manera de administrar sus recursos de manera diferente, todos a final de cuentas buscan una sola cosa, vender más y mejor y en consecuencia obtener más ganancias, y solo hay una manera de hacerlo, a través de la gestión, que nos ayudará y nos impulsara a poder realizar nuestros sueños realidad. Hay que recordar que nunca es demasiado tarde para llevar a la práctica la gestión empresarial, que siempre va haber algo que podamos mejorar, pero sobretodo, que debemos buscar a las personas adecuadas para que realicen este delicado estudio.

## **DIRECCIÓN**

Para Hill, C., Jones, G. (2005) la dirección empresarial es la actividad destinada al liderazgo, la conducción y el control de los esfuerzos de un grupo de individuos, que forman la empresa, hacia determinados objetivos comunes. Para definir y estructurar correctamente el trabajo de un directivo debemos tener claras sus funciones y atribuciones, éstas puede ser divididas en varios aspectos.

“La primera función es la planificación, el directivo ha de determinar lo que se va a hacer. Ha de tomar las decisiones encaminadas a la fijación de los objetivos empresariales, ha de establecer las políticas, las estrategias, los métodos y procedimientos para alcanzarlos” Hill, C., Jones, G. (2005)

También ha de encargarse de la organización de la empresa, agrupar las actividades necesarias para desarrollar las estrategias empresariales, ha de definir la estructura de la empresa y las relaciones entre cada una de las partes de esa estructura.

Ha de asignar y coordinar los recursos de los que dispone: recursos económicos, humanos, infraestructuras, maquinaria y equipamientos, etc. La correcta distribución de éstos a cada parte de esa organización así como las futuras inversiones a realizar.

Según Hill, C., Jones, G. (2005) también se encargará de dirigir y propiciar las buenas relaciones entre todos los elementos de la empresa, evitando y mediando en aquellos problemas que se puedan producir en la convivencia diaria.

Por último debe encargarse de controlar que se vayan cumpliendo las pautas marcadas en todos los puntos anteriores.

### Políticas:

Para Hill, C., Jones, G. (2005) también ha de encargarse de la organización de la empresa, agrupar las actividades necesarias para desarrollar las estrategias empresariales, ha de

definir la estructura de la empresa y las relaciones entre cada una de las partes de esa estructura.

“Ha de asignar y coordinar los recursos de los que dispone: recursos económicos, humanos, infraestructuras, maquinaria y equipamientos, etc. La correcta distribución de éstos a cada parte de esa organización así como las futuras inversiones a realizar.” Hill, C., Jones, G. (2005)

También se encargará de dirigir y propiciar las buenas relaciones entre todos los elementos de la empresa, evitando y mediando en aquellos problemas que se puedan producir en la convivencia diaria.

Por último debe encargarse de controlar que se vayan cumpliendo las pautas marcadas en todos los puntos anteriores.

### **TIPS SOBRE POLITICA EMPRESARIAL**

Para Palacio, E. (2009) la determinación e identificación de la voluntad y propósitos de las organizaciones empresariales y la adaptación de las empresas a los cambios que se producen en su entorno son cuestiones de indudable interés y actualidad en el ámbito de la administración de empresas.

“La idea en torno a la cual se estructura esta obra es la actitud de la gerencia ante la velocidad del cambio que exige nuevas características del gerente, el cual necesita diferentes maneras de liderar el capital, la tecnología y en especial las personas, para lograr los objetivos de la organización en un marco de internacionalización acelerada de la economía.” Palacio, E. (2009)

1. La política más efectiva es la que busca hacer lo indicado, en el momento Preciso y con un control absoluto de la situación.
2. Las políticas deberían generar como primer producto : confianza.

3. Una buena política empresarial se concentra en pocos y grandes objetivos, y sigue un solo camino, el correcto, hasta alcanzarlos.
4. Algunas acciones superan rápidamente a las directivas, las que tienen que ser revisadas y actualizadas periódicamente.
5. Las políticas no sólo deben normar a la empresa y sus trabajadores, sino principalmente generar confianza.
6. Las políticas son indispensables para una adecuada delegación de autoridad.
7. Las políticas reflejan la imagen de la empresa y deben reajustarse a tiempo.

#### **2.4.2 DESEMPEÑO LABORAL (Variable Dependiente)**

##### **TALENTO HUMANO**

Para Coyle, D. (2009) Es la capacidad de las empresas para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales más competentes, más capaces, más comprometidos y sobre todo de su capacidad para convertir el talento individual, a través de un proyecto ilusionante, en Talento Organizativo.

“La Gestión del Talento” define al profesional con talento como “un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados”. En otras palabras, es la materia prima que constituye el talento organizativo.

Coyle, D. (2009) según la organización o la época han existido diferentes tipos de talentos. Por ejemplo, existe el talento comercial, el talento directivo, el talento de líder, talento técnico, talento administrativo...y así dependiendo de sus funciones, objetivos y aporte de valor a la organización. Se destaca un tipo diferente de talento: el innovador y emprendedor. Se trata de una clasificación transversal, “ya que cualquier profesional desde su rol puede innovar”. Este tipo de profesionales son, añade, “los que más valor añadido aportan en la empresa”.

### ***Importancia de la administración del talento humano***

“No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.”Coyle, D. (2009)

Para Coyle, D. (2009) todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un "SI" definitivo.

En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Según Coyle, D. (2009) aún cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

### ***Nuevos desafíos de la gestión del talento humano.***

Coyle, D. (2009) Las necesidades imperiosas de hoy en día en las organizaciones se centran en mantener una base de líderes talentosos, para concentrarse en las capacidades principales.

### ***Resistencia al cambio:***

Es una conducta natural del ser humano ante cada situación de cambio, ante cada propuesta diferente, ante todo aquello que dista de alguna medida de nuestro esquema de pensamiento y acción vigente. La persona empieza por resistir aquello nuevo que lo descoloca o molesta y si no revierte esa actitud en ese punto pasa a resistirse.

### ***El miedo a la Fuga:***

Según Coyle, D. (2009) el valor de los recursos que han sido invertidos en capital físico por un inversionista, se puede recuperar a menudo fácilmente más adelante ( a través de una reventa), sin embargo, el capital humano como forma parte del sistema nervioso de un individuo específico, no puede ser poseído así por separado a parte del cuerpo vivo, por lo que el capital humano por si mismo no se puede comprar o vender directamente en el mercado. Si un empleado elige renunciar a su trabajo, quizás debido a una oferta de mucho más alto pago, o a una firma competente en la misma industria, entonces cualquier inversión pasada que el empleador pudo haber hecho para aumentar las habilidades del trabajador se pierde para la firma al minuto en que el trabajador sale por la puerta de la empresa.

La única persona que puede invertir en Capital Humano con la confianza completa de que no lo privarán arbitrariamente de sus frutos en el futuro sin la remuneración es el mismo individuo en quien se hace la inversión.

Para Coyle, D. (2009) el talento es una manifestación de la inteligencia emocional y es una aptitud o conjunto de aptitudes o destrezas sobresalientes respecto de un grupo para realizar una tarea determinada en forma exitosa. El talento puede ser heredado o adquirido mediante el aprendizaje. Por ejemplo, una persona que tenga el talento de ser buen dibujante muy probablemente legará esta aptitud a sus hijos o a alguno de sus descendientes. Asimismo una persona que no es y desee ser dibujante deberá internalizar mediante el aprendizaje continuo y esforzado la destreza e internalizarlo en su cerebro la condición que le permita desarrollar la aptitud.

El talento intrínseco a diferencia del talento aprendido es que el individuo lo puede dejar de ejercer por mucho tiempo y volver a usarlo con la misma destreza que cuando dejó de usarlo; el talento aprendido requiere de ser ejercitado continuamente para no perder la destreza.

### ***Gestión del talento humano en las empresas***

“Las personas constituyen el recurso eminentemente dinámico de las organizaciones. El Recurso Humano presenta una increíble actitud para desarrollar nuevas habilidades, obtener nuevos conocimientos y modificar aptitudes y comportamientos. En los últimos años se ha observado como las empresas líderes y competitivas han comprendido que solo mediante una racional inversión en programas de capacitación lograrán obtener el nivel de competencia exigido en los nuevos mercados.” Coyle, D. (2009)

El talento humano se entiende como una combinación o mixtura de varios aspectos, características o cualidades de una persona, implica saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad).

Conocimientos: Es la posesión de sabiduría inteligencia, creatividad, razonamiento, etc. Es lo que se conoce como competencias cognitivas.

Compromiso: Son las actitudes, temperamento, personalidad y esfuerzo que despliega, también se le conoce como competencias personales.

Poder: Son los valores, decisión y la capacidad personal para hacerlo; también se le conoce como las competencias ejecutivas o de liderazgo.

“Por lo expuesto se comprende que el talento humano abarca muchos factores del individuo tales como: conocimientos, experiencias, creatividad, aptitudes, motivación, intereses vocacionales, actitudes, habilidades, destrezas, potenciales, salud, etc. Es decir viene a ser posesión de varias competencias.” Coyle, D. (2009)

El concepto de talento es congruente con el de competencias, Según Martha Alles: “la competencia es una característica de la personalidad devenida en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo...Las competencias son cualidades

que permanecen subyacentes al interior del individuo, el cual solo se hace visible en sus conductas laborales”.

[http://www.emagister.com/desarrollo-gestion-talento-humano-empresa\\_h](http://www.emagister.com/desarrollo-gestion-talento-humano-empresa_h)

Para Coyle, D. (2009) una competencia no es algo espontaneo, ni algo que se da de por si, sino que es una resultante dinámica de la interacción entre el individuo y el contexto laboral, en el cual despliega y aplica los conocimientos, actitudes y destrezas que posee.

“En el ejercicio de las competencias se demuestra el talento que es un don complejo y completo porque involucra conocimientos, actitudes y destrezas. Una persona puede tener conocimientos, pero no compromiso; puede tener conocimientos y compromiso, pero no destrezas; puede tener destrezas y compromiso, pero no los conocimientos.” Coyle, D. (2009)

Como se ve el talento no solo es conocimiento o destrezas, es también compromiso y capacidad, es la suma de varias competencias. En resumen el talento es una mezcla de “sé hacer, quiero hacerlo y puedo hacerlo”.

El término, “gestión del talento” significa diversas cosas para distintas organizaciones. Para algunos es gerenciar a individuos de alto-valor o “muy capaces,” mientras que para otros, es cómo se maneja el talento en general - es decir se trabaja bajo el supuesto que toda persona tiene algo de talento que requiere ser identificado y liberado. Desde la perspectiva de la gestión del talento, las evaluaciones del desempeño tratan con dos temas importantes: el rendimiento y el potencial.<sup>6</sup> El rendimiento actual del empleado ceñido a un trabajo específico ha sido siempre la herramienta estándar que mide la productividad de un empleado. Sin embargo, la gestión del talento también busca enfocarse en el potencial del empleado, lo que implica su desempeño futuro si se fomenta el desarrollo apropiado de habilidades.

Los aspectos principales de la gestión del talento dentro de una organización deben siempre incluir:

- La gestión del desempeño



- El desarrollo del liderazgo
- La planificación de los recursos humanos/identificar las brechas de talento
- El reclutamiento

[http://www.emagister.com/desarrollo-gestion-talento-humano-empresa\\_h](http://www.emagister.com/desarrollo-gestion-talento-humano-empresa_h)

## ÍNDICES DE GESTIÓN

Para Anzola, S.(2002) un índice de gestión, es la acción y efecto de gestionar o administrar. Estos procedimientos buscan concretar diligencias para alcanzar un objetivo o lograr algo.

“Se conoce como indicador de gestión a aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro.” Anzola, S.(2002)

Es importante que los indicadores de gestión reflejen datos veraces y fiables, ya que el análisis de la situación, de otra manera, no será correcto. Por otra parte, si los indicadores son ambiguos, la interpretación será complicada.

“Lo que permite un indicador de gestión es determinar si un proyecto o una organización están siendo exitosos o si están cumpliendo con los objetivos. El líder de la organización es quien suele establecer los indicadores de gestión, que son utilizados de manera frecuente para evaluar desempeño y resultados.”Delgado, M., Gómez, L., Rosero, A.(2006)

Para Delgado, M., Gómez, L., Rosero, A.(2006) los expertos distinguen entre distintos tipos de indicadores de gestión, que estudian las ventajas competitivas, la utilización de recursos, la calidad de servicio y el desempeño financiero, por ejemplo.

### Indicadores de gestión

- Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta que punto o en que medida se están logrando los objetivos estratégicos.

- Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.
- Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.
- Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.
- EL análisis de los indicadores conlleva a generar Alertas Sobre La Acción, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan.

### **¿Por qué medir y para qué?**

Para Dessler, G.(2009) la medición del desempeño puede ser definida generalmente, como una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades de una empresa. En la literatura existe una infinidad de definiciones al respecto; su definición no es una tarea fácil dado que este concepto envuelve elementos físicos y lógicos, depende de la visión del cuerpo gerencial, de la composición y estructura jerárquica y de los sistemas de soporte de la empresa.

### **Entonces, ¿Por qué medir?**

- Por qué la empresa debe tomar decisiones.
- Por qué se necesita conocer la eficiencia de las empresas (caso contrario, se marcha “a ciegas”, tomando decisiones sobre suposiciones o intuiciones).
- Por qué se requiere saber si se está en el camino correcto o no en cada área.
- Por qué se necesita mejorar en cada área de la empresa, principalmente en aquellos puntos donde se está más débil.
- Por qué se requiere saber, en lo posible, en tiempo real, que pasa en la empresa (eficiencia o ineficiencia)

## ¿Para qué medir?

- Para poder interpretar lo que está ocurriendo.
- Para tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.
- Para definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.
- Para analizar la tendencia histórica y apreciar la productividad a través del tiempo.
- Para establecer la relación entre productividad y rentabilidad.
- Para direccionar o re-direccionar planes financieros.
- Para relacionar la productividad con el nivel salarial.
- Para medir la situación de riesgo de la empresa.
- Para proporcionar las bases del desarrollo estratégico y de la mejora focalizada.

## Atributos de los indicadores y tipos de indicadores

Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios o atributos:

- **Medible:** El medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- **Entendible:** El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- **Controlable:** El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

## Tipos de indicadores

Para Dessler, G.(2009) en el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que está sucediendo con las actividades, y en segundo se quiere medir las salidas del proceso.

“También se pueden clasificar los indicadores en indicadores de eficacia o de eficiencia. El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Indica si se hicieron las

cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso. Los indicadores de eficacia se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.” Dessler, G.(2009)

Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el Cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

### **Propósitos y beneficios de los indicadores de gestión**

Para Anzola, S.(2002) podría decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas. Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Integrar la compensación con la actuación.

### **PSICOLOGÍA DEL TRABAJADOR**

En el desarrollo de la nueva psicología del trabajo, que corrientemente se designa con el nombre de psicología industrial, pueden distinguirse dos etapas:

Según Brito, F.(2011) en la primera domina el aspecto productivo; el fin de la psicología industrial es la selección de los individuos y métodos de trabajo que mejor se adapten a la buena producción. Una profesión es considerada como el medio adecuado a las capacidades e intereses de un individuo, en el cual puede éste tener un alto rendimiento y satisfacción. Los temas predominantes en esta época son la selección de trabajadores, la orientación profesional, los métodos de aprendizaje y de trabajo, la fisiología del trabajo y el estudio de los accidentes y de la fatiga.

“La segunda etapa se caracteriza por la atención creciente que se concede a los aspectos personal y social del trabajo, con cierto predominio quizá de estos aspectos sobre el productivo, al menos en teoría, pues en la práctica sigue predominando, por lo general, el aspecto productivo.” Brito, F.(2011)

### ***Psicología de las actitudes***

Para Brito, F.(2011) Los psicólogos saben que la actitud de un individuo es un factor importante para determinar la forma en la que experimentará un estímulo-situación. Por consiguiente, un conocimiento de las actitudes contribuye en gran manera a una comprensión de las reacciones de las personas.

“Una actitud desfavorable hacia la empresa hará que un trabajador exprese una serie de opiniones desfavorables. Se pueden pronosticar sus opiniones sobre materias no cubiertas por cuestiones directas, una obtenido un conocimiento de su actitud. Si ocurre alguna cosa que cambie su actitud, sus opiniones sobre ciertos asuntos mostrarán una marcada modificación”. (Brito, F.(2011))

Para Brito, F.(2011) las opiniones no conducen a las actitudes; las opiniones reflejan las actitudes y éstas se pueden detectar por las opiniones expresadas.

“Las justificaciones son el producto de las opiniones, y no deberían confundirse con su causa. Una justificación es una defensa individual de una opinión y la naturaleza de la defensa depende de la opinión que se defiende. Cuando cambia la opinión, cambia la defensa, pero la destrucción de la defensa no destruye la opinión”. (Brito, F.(2011))

### ***EL DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO.***

Para Vargas, R. (2009) las empresas viven en un entorno caracterizado por constantes, acelerados y complejos cambios de orden económico, tecnológico, político, social y cultural, los mismos que tornan obsoletas las respuestas del pasado frente a los problemas actuales vinculados a la gestión de personal. El trabajador forma parte del sistema empresarial y resulta susceptible a los cambios que en éste se generan. Sin embargo, el potencial de desarrollo que el trabajador tiene en sí muchas veces no se actualiza por falta de oportunidades que no son sino consecuencia de una concepción tradicionalista en la gestión de personal.

### ***LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL.***

Según Vargas, R. (2009) la psicología industrial y organizacional es una disciplina científica social cuyo objeto de estudio es el comportamiento humano en el ámbito de las organizaciones empresariales y sociales. Por psicología industrial y organizacional debe comprenderse la aplicación de los conocimientos y prácticas psicológicas al terreno organizacional para entender científicamente el comportamiento del hombre que trabaja, así como para utilizar el potencial humano con mayor eficiencia y eficacia en armonía con una filosofía de promoción humana.

Vargas, R. (2009) propone que la psicología industrial y organizacional pretende encontrar respuestas a los numerosos y complicados problemas generados en el ambiente laboral, activar el potencial de realización del factor humano, propiciar el bienestar y satisfacción de los trabajadores, así como contribuir al desarrollo de las organizaciones.

“Es muy necesario lograr el compromiso de la administración, la supervisión y los trabajadores sobre la seguridad, por cuanto ésta es en alianza con la productividad y la calidad una extraordinaria ventaja competitiva de las empresas. El compromiso con la seguridad se logra cuando ésta llega a formar parte de la conciencia y conducta de todos los estamentos laborales de la empresa, reflejándose en sus resultados”.(Vargas, R. (2009))

La psicología laboral puede enmarcarse dentro de la psicología social, aunque dispone de su propia metodología. Su interés está puesto en las conductas que desarrollan las personas

en el contexto laboral, realizando análisis desde diversos enfoques (sociales, grupales e individuales). La finalidad de la disciplina es lograr mejorar el bienestar de los trabajadores.

<http://www.emagister.com/curso-psicologia-industrial-2-2>

La psicología laboral se orienta al funcionamiento de estas entidades mediante un énfasis sobre sus recursos humanos. Al estudiar los vínculos dentro del sistema, puede brindar pautas que mejoren el rendimiento y su efectividad.

Para Vargas, R. (2009) la psicología laboral tiene en cuenta que en las organizaciones conviven dos tipos de sistemas: un sistema formal, que apela a la racionalidad para usar los medios que están disponibles y gestionar la conducta de los trabajadores de manera tal que el funcionamiento tenga previsibilidad y que se puedan alcanzar los objetivos; y un sistema informal, que se desarrolla de acuerdo a la presión que ejerce el sistema formal y a las respuestas de las personas a través de conductas que no pueden ser previstas por la organización.

Además de todo ello podemos exponer que la psicología laboral lleva a cabo el estudio de diversos campos con el único fin de alcanzar los resultados que se requiere mediante la conjunción de diversos factores. En concreto seis son los citados campos de análisis:

- La Psicología del personal. Se trata de analizar las habilidades, capacidades, destrezas y necesidades del citado personal para de esta manera aumentar los rendimientos laborales a través de la formación y selección.
- La ergonomía. Se encarga de estudiar las relaciones entre el hombre y los aspectos ambientales que le rodean.
- El desarrollo organizacional. Se trata de cambiar y adecuar las distintas organizaciones para hacerlas más eficientes y efectivas.
- Conducta organizacional. Se dedica a analizar la influencia que las organizaciones tienen sobre las conductas o los comportamientos de los individuos.
- El asesoramiento vocacional.

- Las relaciones laborales.

<http://www.emagister.com/curso-psicologia-industrial-2-2>

Para Peiró, J. (2002) la psicología del trabajo y de las organizaciones es una ciencia aplicada perteneciente a la psicología, la cual se encarga de estudiar el comportamiento del ser humano en el mundo del trabajo y de las organizaciones, tanto a nivel individual como grupal y organizacional

Según Peiró, J. (2002) la psicología del trabajo y de las organizaciones es un área especializada de la psicología cuyos antecedentes más inmediatos son la psicología industrial y la psicología social. Es una disciplina científica que estudia la conducta del ser humano y sus experiencias en el contexto del trabajo y la organización desde una perspectiva individual, grupal y organizacional. Tiene por objetivo describir, explicar y predecir estas conductas, pero también resolver problemas concretos que aparecen en estos contextos. Su finalidad principal se resume en dos: mejorar el rendimiento y la productividad así como potenciar el desarrollo personal y la calidad de vida laboral de los empleados en el trabajo. De este modo la psicología del trabajo y de las organizaciones intenta conocer, describir, evaluar y diagnosticar diferentes aspectos de la organización, como su estructura, clima, cultura, sus sistemas sociales y sus procesos. En los procesos sociales cabe señalar el poder, influencia, cultura, dirección y negociación, que juntan lo social y lo organizacional dentro de la entidad organizacional, como aspectos en los cuales se interesa la psicología organizacional.

“Asimismo, aunque haya una estrecha relación entre la psicología del trabajo y la de las organizaciones, también existen algunas diferencias. Por su parte, la psicología del trabajo, se preocupa de la actividad concreta de cada trabajador y se interesa más por el tipo de tareas que tiene, el ambiente laboral, los horarios laborales, la carga de trabajo, conflictos de rol, el síndrome de burn out y el error del trabajador. Mientras que la psicología de las organizaciones tiene un enfoque más amplio y estudia más allá del trabajador: la organización en la que está inmerso y su relación con ésta. Ambas perspectivas se consideran complementarias para poder entender la conducta de los trabajadores en sus empresas y cada una se centra en unos objetos de estudio”.(Peiró, J. (2002))



## **DESEMPEÑO LABORAL**

### **Definición**

“Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro”. (Bohórquez, V. (2004))

El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una compañía, por esta razón hay un constante interés de las empresas por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación y desarrollo.

[http://www.emagister.com/que-es-clima-organizacional-importancia-desempeno-laboral\\_h](http://www.emagister.com/que-es-clima-organizacional-importancia-desempeno-laboral_h)

“Debe considerarse que el Desempeño Laboral describe el grado en que los gerentes o coordinadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados”. (Bohórquez, V. (2004))

### **Importancia de la Evaluación del Desempeño**

Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo. (Chiavenato, I. (2001))

### **Objetivos de la Evaluación del Desempeño**

Para Chiavenato, I. (2001) la evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse.

### **Usos de la evaluación del desempeño**

Según Chiavenato, I. (2001) la evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico y mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la Evaluación del Desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios:

- La vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Autoperfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

## **DECISIÓN**

Para Schermerhorn, J., Hunt, J., Osborn, R. (2007) la toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración). La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial (aun cuando no se evidencie un conflicto latente).

“La toma de decisiones a nivel individual se caracteriza por el hecho de que una persona haga uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una solución a un problema que se le presente en la vida; es decir, si una persona tiene un problema, deberá ser capaz de resolverlo individualmente tomando decisiones con ese específico motivo.” Schermerhorn, J., Hunt, J., Osborn, R. (2007)

En la toma de decisiones importa la elección de un camino a seguir, por lo que en un estado anterior deben evaluarse alternativas de acción. Si estas últimas no están presentes, no existirá decisión.

Según Schermerhorn, J., Hunt, J., Osborn, R. (2007) para tomar una decisión, cualquiera que sea su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución. En algunos casos, por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección pueden tener repercusiones en la vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la organización, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema. Las decisiones nos atañen a todos ya que gracias a ellas podemos tener una opinión crítica.

### Evaluación:

Para Mc Craken, W. (2000) se denomina evaluación al proceso dinámico a través del cual, e indistintamente, una empresa, organización o institución académica puede conocer sus propios rendimientos, especialmente sus logros y flaquezas y así reorientar propuestas o bien focalizarse en aquellos resultados positivos para hacerlos aún más rendidores.

### **INFORMACIÓN**

Para Naranjo, W. (2009) en sentido general, la información es un conjunto organizado de datos procesados, que constituyen un mensaje que cambia el estado de conocimiento del sujeto o sistema que recibe dicho mensaje.

“La información es un sistema de control, en tanto que es la propagación de consignas que deberíamos de creer o hacer que creemos. En tal sentido la información es un conjunto organizado de datos capaz de cambiar el estado de conocimiento en el sentido de las consignas transmitidas.” Naranjo, W. (2009)

Los datos sensoriales una vez percibidos y procesados constituyen una información que cambia el estado de conocimiento, eso permite a los individuos o sistemas que poseen dicho estado nuevo de conocimiento tomar decisiones pertinentes acordes a dicho conocimiento.

Para Naranjo, W. (2009) la información es un conjunto de datos acerca de algún suceso, hecho, fenómeno o situación, que organizados en un contexto determinado tienen su significado, cuyo propósito puede ser el de reducir la incertidumbre o incrementar el conocimiento acerca de algo.

### Procedimiento:

Según Martini, N. (2008) es un documento escrito que describe secuencialmente, la forma de realizar una actividad para lograr un objetivado, dentro de un alcance establecido.

En dichos documentos se:

- Describen procesos operativos

- Definen responsabilidades
- Establecen los documentos (planillas, informes, registros) a emitir y controlar
- Define los controles necesarios y los puntos donde deben realizarse

Para Martini, N. (2008) los registros brindan las evidencias de que las actividades se han desarrollado de acuerdo a lo descrito en los distintos documentos.

Nunca se debe sucumbir a la tentación de escribir un documento si no se está seguro de que este es necesario para el logro de la Calidad (o objetivos) especificada, ya que de no ser necesario su elaboración solo creará burocracia y el documento desaparecerá rápidamente por falta de uso.

#### Capacitación:

“Para poder tener un concepto claro sobre la capacitación, es necesario diferenciarlo del entrenamiento y el adiestramiento. El entrenamiento es la preparación que se sigue para desempeñar una función.” Mc Craken, W. (2000)

Mientras que el adiestramiento es el proceso mediante el cual se estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidad.

“En cambio, capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuos en el desempeño de una actividad Se puedo señalar, entonces, que el concepto capacitación es mucho más abarcador.” Mc Craken, W. (2000)

Para Mc Craken, W. (2000) la capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que y deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan.

Según Stoner, J., Freeman, R., Gilbert, D. (2003) si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente

y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona. Bajo este marco, la capacitación busca básicamente:

- \* Promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización.
- \* Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.

## **TRABAJO EN EQUIPO**

“De por sí la palabra "equipo" implica la inclusión de más de una persona, lo que significa que el objetivo planteado no puede ser logrado sin la ayuda de todos sus miembros, sin excepción. Es como un juego de fútbol: todos los miembros del equipo deben colaborar y estar en la misma sintonía para poder ganar. El futbolista no debe jugar por sí solo, tiene que tomar en cuenta el hecho de que forma parte de un equipo. Solemos pensar que el trabajo en equipo sólo incluye la reunión de un grupo de personas, sin embargo, significa mucho más que eso.” Revista Negotium (2008)

Para Santos, J. (2001) trabajar en equipo implica compromiso, no es sólo la estrategia y el procedimiento que la empresa lleva a cabo para alcanzar metas comunes. También es necesario que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros. Este grupo debe estar supervisado por un líder, el cual debe coordinar las tareas y hacer que sus integrantes cumplan con ciertas reglas.

¿Por qué trabajar en equipo?

Según Santos, J. (2001) el éxito de las empresas depende, en gran medida, de la compenetración, comunicación y compromiso que pueda existir entre sus empleados. Cuando éstos trabajan en equipo, las actividades fluyen de manera más rápida y eficiente. Sin embargo, no es fácil que los miembros de un mismo grupo se entiendan entre sí con el objeto de llegar a una conclusión final.

### Productividad:

Para Lahey (2001) en el marco de la globalización económica los incrementos de la productividad laboral se convierten en un mecanismo para alcanzar una mayor competitividad, siempre y cuando se deriven de mejoras en los procesos productivos y en los indicadores de gestión de los trabajadores, así como de la introducción de innovaciones que fortalezcan incrementos en el valor agregado. En una economía cerrada, el aumento de la productividad tiende a obedecer más a aspectos coyunturales del ciclo productivo que a la mayor eficiencia tanto del factor trabajo como de los procesos de producción. Esto, en buena medida, porque la carencia de competencia externa permite alcanzar una rentabilidad mayor de la producción doméstica sin necesidad de recurrir a esfuerzos de racionalización de costos, entrenamiento del personal, desarrollo tecnológico, etcétera.

“La productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.” Lahey (2001)

### Rendimiento:

Para Stoner, J., Freeman, R., Gilbert, D. (2003) es frecuente comparar datos entre España, Europa y Estados Unidos al oír hablar de productividad, de horas trabajadas, de duración de la jornada, pero ¿qué tienen todas estas variables que ver con el rendimiento laboral? ¿Podría hablarse de equivalencias en algunos casos? ¿Pueden darse unas sin las otras?

Según la Real Academia Española, el rendimiento laboral o productividad es la relación existente entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc.

O el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.

En el mundo empresarial, la productividad vendría dada por el rendimiento laboral, que es la relación entre los objetivos/metas/tareas alcanzadas y el tiempo (en horas trabajadas de calidad) que se han necesitado para lograrlo; teniendo en cuenta que la variable más importante son las personas; es decir, los recursos humanos, que son los encargados de ejecutar las funciones propias de un cargo o trabajo.

## **DESEMPEÑO**

“El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido.” Valderrama, B (2009)

### **Fijar metas y objetivos laborales**

Para Valderrama, B (2009) la fijación de metas y objetivos es una manera de garantizar que tu desempeño en el trabajo sea aceptable. El cumplimiento de las metas diarias que conducen a los objetivos generales puede mejorar la evaluación de tu desempeño laboral cuando llegue el momento de llevarla a cabo. Crea un objetivo específico para tu trabajo y esfuérzate por alcanzarlo siguiendo la política y los procedimientos de la compañía. Mantén tus objetivos en mente y recurre a metas diarias y semanales que te ayuden a cumplirlos. Esto te puede ayudar a ser más productivo y a desempeñarte de acuerdo a las expectativas de tu empleador.



## **Prepararse para una revisión del desempeño laboral**

Según Valderrama, B (2009) el hecho de prepararte para una revisión de tu desempeño te puede ayudar a lograr un resultado positivo. Haz una lista de todas las cosas que has logrado durante el período de revisión y resume tus metas y objetivos para el próximo período. Si tienes sugerencias sobre la manera de mejorar la forma de llevar a cabo tu trabajo, enuméralas y discútelas con tu empleador.

### *Creatividad:*

Para Sugars, B. (2007) La creatividad, pensamiento original, imaginación constructiva, pensamiento divergente o pensamiento creativo, es la generación de nuevas ideas o conceptos, o de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales.

“La creatividad, como ocurre con otras capacidades del cerebro: la inteligencia, y la memoria, engloba a varios procesos mentales entrelazados que no han sido completamente descifrados por la fisiología. Se mencionan en singular, por dar una mayor sencillez a la explicación. Así, por ejemplo, la memoria es un proceso complejo que engloba a la memoria a corto plazo, la memoria a largo plazo y la memoria sensorial.” Sugars, B. (2007)

Para Robbins, S., Coulter, M., Jones, G. (2009) El pensamiento original es un proceso mental que nace de la imaginación. No se sabe de qué modo difieren las estrategias mentales entre el pensamiento convencional y el creativo, pero la cualidad de la creatividad puede ser valorada por el resultado final.

Las claves para potenciar la creatividad, tanto en los ámbitos personales como empresariales, se pueden resumir en cuatro aspectos:

1. Es necesario la búsqueda de "el elemento": ese aspecto, tema, proyecto que interioriza la realización personal, y permite que el individuo se perciba como "alguien que dejará huella" en su etapa vitalicia.

2. La pasión como componente transversal en los niveles de Inteligencia Emocional, está presente en los procesos de búsqueda y elección de nuestro "elemento".
3. Constancia, trabajo y control: los procesos de creatividad se caracterizan por un nivel elevado de esfuerzo, planificación, reiteración y realimentación. Normalmente, se ha asociado -erróneamente- de una forma unívoca la creatividad con "la idea feliz" instantánea y destinada al alcance de muy pocos.
4. Riesgo de extrapolarse de la "zona de confort": la creatividad implica intrínsecamente valentía, riesgo y atrevimiento. La analogía con los personajes principales o héroes de la mayoría de los cuentos o cómics, es muy relevante para identificar la necesidad de "salirse de la rutina y de lo cómodo" para intensificar las conexiones cognitivas y emocionales de la creatividad.

## **TIEMPO**

### **Fijar los objetivos: corto, medio y largo plazo**

Para Martini, N. (2008) Toda persona u organización pretende alcanzar una serie de objetivos. Los objetivos son una situación deseada que se intenta lograr, puede ser una imagen mental que se pretende conseguir para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

Según el alcance en el tiempo podemos definir los objetivos en generales o largo plazo, el táctico o mediano plazo, y el operacional o corto plazo.

Para Martini, N. (2008) Los objetivos a corto plazo son por lo general aquellos que se extienden a un año o menos. Por ejemplo, el objetivo de una empresa puede ser alcanzar 1000 ventas de un producto determinado para el corriente año con límite de fecha el 31 de Diciembre.

Los objetivos a mediano plazo cubren períodos de 1 a 5 años y por lo general están compuestos por objetivos de corto plazo, que en su sumatoria, cumplen el objetivo final de mediano plazo.

“Los objetivos de largo plazo están compuestos por objetivos de corto y mediano plazo que en sumatoria, cumplen el objetivo final de largo plazo. Estos suelen extenderse más allá de los cinco años.” Martini, N. (2008)

## **2.5 HIPÓTESIS**

La aplicación correcta del direccionamiento estratégico mejorará el desempeño laboral en la empresa Agrocueros S.A.

## **2.6 VARIABLES**

Variable Independiente      Direccionamiento estratégico

Variable Dependiente      Desempeño laboral

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### ***3.1 ENFOQUE***

El enfoque de la investigación es cualicuantitativo pues se obtuvo información directa de los investigados, basándose en la identificación y comprensión del problema, obteniendo una perspectiva tanto interna como externa, en virtud de los cuales fue factible desarrollar un análisis crítico de los resultados y proponer alternativas de solución.

#### ***3.2 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN***

##### ***3.2.1 Investigación Bibliográfica***

La recolección de información bibliográfica fue de gran ayuda en la investigación, ya que se obtuvo todos los datos necesarios y oportunos para su desarrollo. Recurriendo al Internet a diversos libros y revistas obteniendo la referencia teórica necesaria para la elaboración del presente trabajo.

##### ***3.2.2 Investigación de campo***

La elaboración del presente proyecto tuvo su origen en la modalidad de investigación de campo, ya que el contacto directo con la organización, fue imprescindible para el desarrollo de esta investigación obteniendo información de acuerdo a los objetivos planteados inicialmente.

### **3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.3.1 Investigación exploratoria**

La investigación abarcó un nivel exploratorio porque permitió detectar las características del problema, determinar si es factible o no solucionarse.

#### **3.3.2 Investigación descriptiva**

El nivel descriptivo permitió conocer con mayor profundidad las circunstancias y la realidad en la que se desarrolla el problema.

#### **3.3.3 Investigación correlacional**

El nivel correlacional, dio una mayor comprensión de la relación de las dos variables causa-efecto, facilitó la comprensión, el estudio, el análisis del fenómeno y la construcción de las bases teóricas de las variables,

#### **3.3.4 Investigación explicativa**

Finalmente la investigación explicativa otorgó un sustento y brindó alternativas para dar solución al problema.

### **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.4.1 Población**

La población con la que se trabajó en la recopilación de información es un total de 170 personas que tienen estrecha relación con la Empresa Agrocueros S.A., entre estos tenemos directivos, personal administrativo y operativo.

#### **3.4.2 Muestra**

Debido a que la población a investigar son un total de 170 personas, se procedió a realizar el cálculo de la muestra, mediante el método estadístico, como lo explica Hernández, R. (2010) muestra “es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tienen que definirse o delimitarse de antemano con precisión, éste deberá ser representativo de dicha población”

**Tabla # 1.- Distribución del talento humano**

	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Directivos y personal administrativo	20	12
Personal operativo	150	89
<b>TOTAL</b>	170	101

Elaborado por: Investigadora  
Fuente: Agrocueros S.A.

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{Z^2 P Q + N e^2}$$

**En donde:**

**n**=Tamaño de la muestra

**Z** = Nivel de confiabilidad

**P** = Probabilidad de ocurrencia

**Q** = Probabilidad de no ocurrencia

**N** = Población

**e** = Error de muestreo

**Tabla # 2.- Datos de la muestra**

<b>n</b>	<b>Z</b>	<b>P</b>	<b>Q</b>	<b>N</b>	<b>E</b>
?	1,70	0,5	0,5	170	0,09

Elaborado por: Investigadora  
Fuente: Agrocueros S.A.

La muestra de estudio de la presente investigación es de 101 personas. Esto corresponde a los directivos, personal administrativo y operativo que labora en la empresa Agrocueros S.A.

### 3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**Tabla # 3.- 3.5.1 Variable independiente:** Direccionamiento estratégico

Conceptualización	Categoría	Indicadores	Ítems	Técnicas e Inst.
Formulación de finalidades y dirección de propósitos de una empresa, plasmadas en un documento donde se consignan los objetivos definidos para un largo plazo, que se convierten en estrategia decrecimiento, perdurabilidad; sirviendo de marco para los planes de cada área, pero tiene un alcance mucho mayor porque éstos llegan hasta la proyección detallada para cumplir responsabilidades específicas, constituyendo compromisos éticos, para los clientes, proveedores, como al RRHH que trabaja con la empresa.	Área	Administrativo	¿Están definidos los resultados que se quieren alcanzar en cada una de las áreas de trabajo para un período superior a 1 año?	Encuesta Cuestionario
		Operativo	¿Está definida de forma explícita lo que tiene que hacer cada área y cada persona para cumplir los objetivos?	
	Objetivos	Corto	¿Se detectan los errores e incumplimientos antes de que sea demasiado tarde?	
		Mediano	¿Existe un plan de acogida para las personas que se incorporan a la empresa?	
	Plan	Largo	¿Cree que los recursos humanos con que cuenta la empresa son los adecuados?	
	RRHH	Documentación	¿La empresa tiene una estrategia definida?	
	Estrategia	Responsabilidades	¿Piensa que los objetivos de la dirección y gestión de los recursos humanos están alineados con la estrategia de la empresa?	
	Dirección	Gestión		
	Políticas			

Elaborado por: Investigadora

Fuente: Palacio, E., Garrido, S., Goodstein, L., Nolan, T., William, P



**Tabla # 4.- 3.5.2 Variable dependiente: Desempeño Laboral**

Conceptualización	Categoría	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos
Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comport, toma de decisiones, relacionados con el trabajo y la información de las opiniones de los colaboradores, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, en base a la formación otorgada, permitiéndole mejorar el trabajo en equipo y posteriormente su desempeño en la org. a través del tiempo.	Decisión Información Trabajo en equipo Desempeño Tiempo	Evaluación Procedimiento Capacitación Productividad Rendimiento Creatividad Corto Mediano Largo	¿Cuándo se debe tomar una decisión importante para la org. Donde labora toman en cuenta las opiniones de los colaboradores?  ¿Ha pensado seguir trabajando en esta empresa?  ¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?  ¿Su jefe reconoce cuando hace bien su labor?  ¿Se reconoce la cooperación y el trabajo en equipo?  ¿Durante el tiempo que ha permanecido en la empresa su desempeño ha sido?	Encuesta Cuestionario

Elaborado por: Investigadora

Fuente: Chiavenato, A., Bohórquez, V., Schermerhorn, J.

### ***3.6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN***

Para la realización de la presente investigación se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos de investigación:

Tabla # 5

<b>Tipos de Información</b>	<b>Técnicas de Investigación</b>	<b>Instrumentos de Investigación</b>
1. Información Secundaria	1.1 Lectura Comprensiva	1.1 Tesis de grado, libros de comunicación, organización de empresas, desempeño laboral, fichas bibliográficas, revistas.
2. Información Primaria	2.1 Encuestas	2.1 Cuestionario

Elaborado por: Investigadora

### ***3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN***

Los resultados de los datos obtenidos mediante los cuestionarios aplicados a los investigados se presentaron en forma gráfica, se analizó e interpretó; seguidamente se elaboró una síntesis de los resultados obtenidos para dar una explicación al problema sujeto a investigación, por último se elaboró una síntesis general para la elaboración de las conclusiones y recomendaciones.

Es el proceso que permitirá analizar la información con el fin de obtener respuesta a las preguntas que se formularon en los instrumentos a través de:

### **1) Revisión y codificación de la información.**

Luego de aplicados los instrumentos para la recolección de datos será necesario revisar la información para detectar errores, eliminar respuestas contradictorias y organizarla de la manera más clara posible que permita facilitar su tabulación.

La codificación consistirá en asignar un código a las diferentes alternativas de respuesta a cada pregunta, a fin de que se facilite el proceso de tabulación.

### **2) Tabulación de la Información.**

Este proceso se realizará para conocer la frecuencia con la que se repiten los datos de la variable en cada categoría y representarlos en cuadros estadísticos, la misma que se realizará de forma manual por tratarse de un número pequeño de datos.

### **3) Análisis de Datos.**

Una vez que se recopilará y tabulará la información será necesario analizarla para presentar los resultados, mismo que nos proporcionará el respectivo estudio de acuerdo a la hipótesis formulada.

### **4) Interpretación.**

La interpretación de los resultados se elaborará bajo una síntesis de los mismos, para poder hallar toda la información culminante que ayudará a dar la posible solución al problema objeto de estudio.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Para la realización del análisis e interpretación de resultados es importante recalcar que las encuestas se realizaron a 101 personas representantes de la empresa Agrocueros S.A. permitiendo que el manejo de la información recopilada en las encuestas sea de gran ayuda y que los resultados de los datos obtenidos a los investigados se presenten en forma gráfica, posteriormente se analiza e interpreta; seguidamente se elaboró una síntesis de los resultados obtenidos para dar una explicación al problema sujeto a investigación, por último se elaboró una síntesis general para la elaboración de las conclusiones y recomendaciones.

**Tabla # 6.- Pregunta 1: ¿La empresa tiene una estrategia definida?**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	32	31,68
Casi siempre	39	38,61
A veces	20	19,80
Rara vez	9	8,91
Nunca	1	0,99
<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Investigadora  
 Fuente: Encuesta aplicada a directivos, personal administrativo y operat.

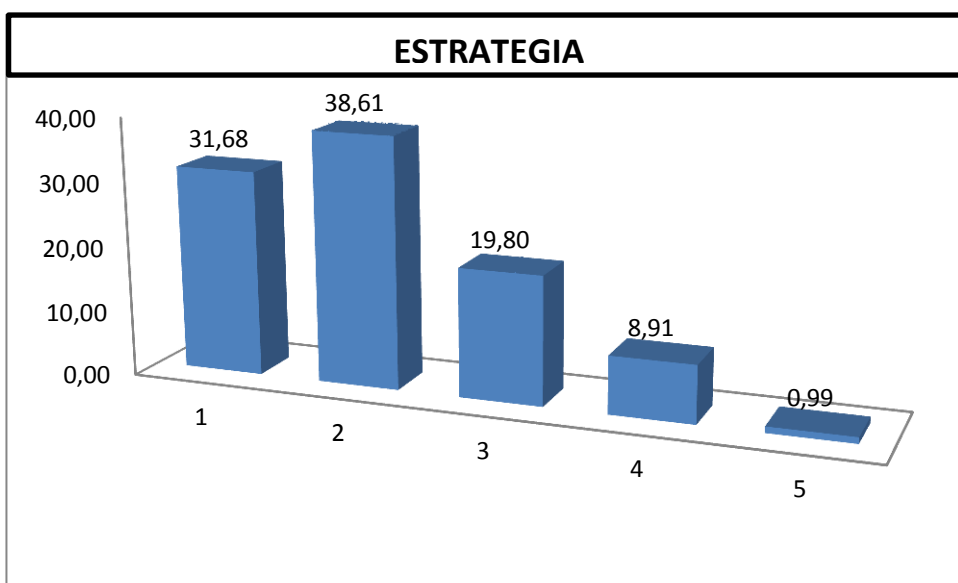


Gráfico # 5  
 Elaborado por: Investigadora  
 Fuente: Encuesta aplicada a directivos, personal administrativo y operat.

**Análisis e Interpretación:**

De 101 personas encuestadas el 31,68% dijo que la empresa tiene una estrategia definida, el 38,61% reconoció que casi siempre hay una estrategia, el 19,80% admitió que a veces se presenta estrategias, el 8,91% respondió que rara vez, y finalmente el 0,99% dijo que nunca, de acuerdo a los resultados se puede concluir que existe la necesidad de que la empresa de a conocer a sus colaboradores las estrategias planteadas, para que estén preparados y dispuestos a alcanzar dichas metas.

**Tabla # 7.- Pregunta 2: ¿Están definidos los resultados que se quieren alcanzar en cada una de las áreas de trabajo para un período superior a 1 año?**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	31	30,69
Casi siempre	39	38,61
A veces	24	23,76
Rara vez	7	6,93
Nunca	0	0,00
<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Investigadora

Fuente: Encuesta aplicada a directivos, personal administrativo y operat.

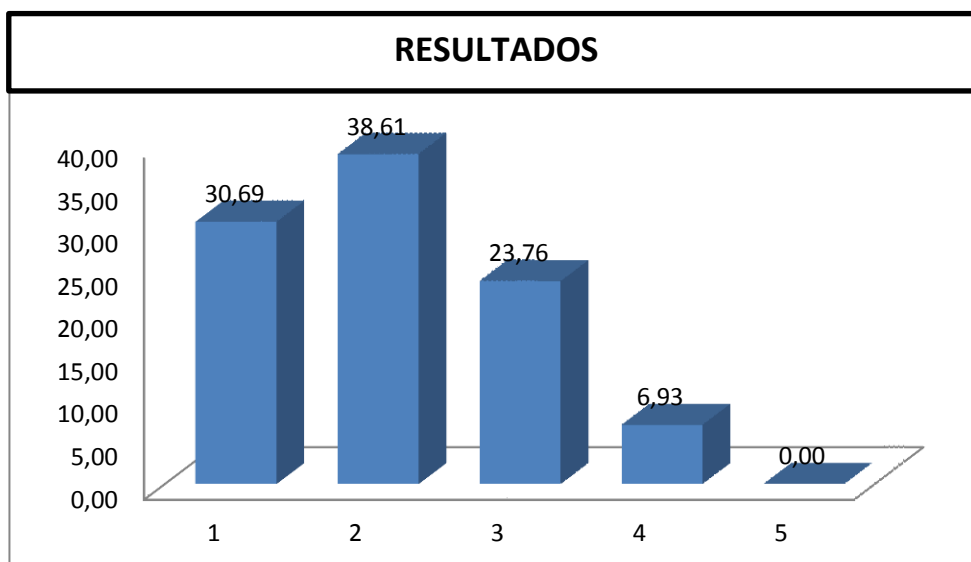


Gráfico # 6

Elaborado por: Investigadora

Fuente: Encuesta aplicada a directivos, personal administrativo y operat.

### **Análisis e Interpretación:**

De 101 personas encuestadas el 30,69% reconoció que se encuentran definidos los resultados, el 38,61% dijo que casi siempre está definido lo que se quiere alcanzar en cada área, el 23,76% mencionó que a veces se define lo que se quiere alcanzar, el 6,93% concluyó que rara vez se definen los resultados que se quieren alcanzar en cada área de trabajo, de acuerdo a los resultados se puede concluir que las personas que conforman la organización, no tienen la suficiente información para colaborar con el crecimiento de la organización, es así que está en poder de la dirección de la empresa el llevar a cabo un estudio profundo de todo lo que integra y puede llegar a contribuir el definir los resultados que Agrocueros quiere alcanzar en cada una de sus áreas de trabajo.

**Tabla # 8.- Pregunta 3: ¿Está definida de forma explícita lo que tiene que hacer cada área y cada persona para cumplir los objetivos?**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	24	23,76
Casi siempre	31	30,69
A veces	29	28,71
Rara vez	15	14,85
Nunca	2	1,98
<b>Total</b>	101	100%

Elaborado por: Investigadora  
Fuente: Encuesta aplicada a directivos, personal administrativo y operat.

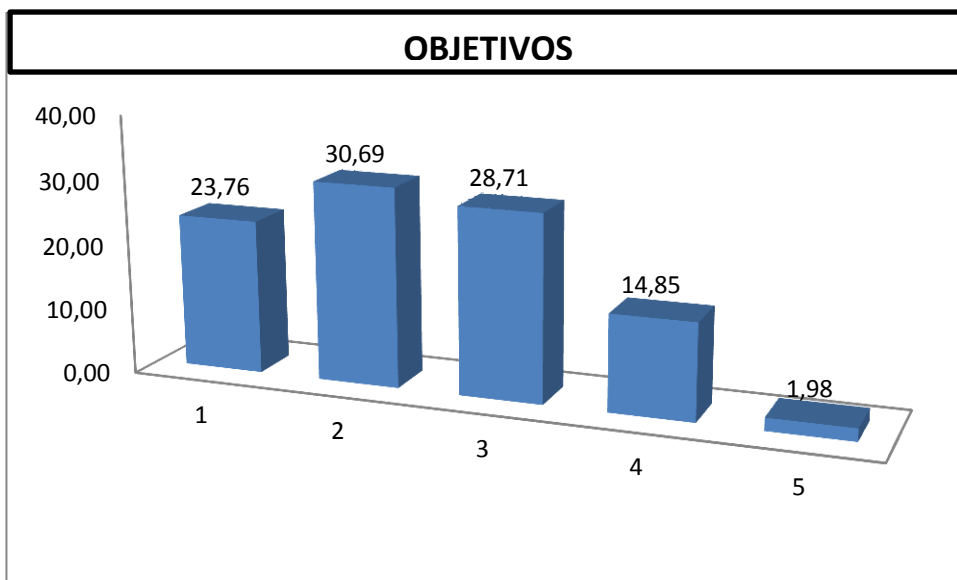


Gráfico # 7  
Elaborado por: Investigadora  
Fuente: Encuesta aplicada a directivos, personal administrativo y operat.

**Análisis e Interpretación:**

De 101 personas encuestadas el 23,76% dijo que está definido lo que se tiene que hacer en cada área, el 30,69% respondió que casi siempre, el 28,71% mencionó que a veces se define lo que se debe de hacer, el 14,85% contestó que rara vez, y finalmente el 1,98% dijo nunca, conforme a los resultados se puede concluir que la institución debe especificar clara y determinadamente lo que cada persona y cada área debe hacer, en beneficio mutuo.

**Tabla # 9.- Pregunta 4: ¿Cree que los recursos humanos con que cuenta la empresa son los adecuados?**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	67	66,34
No	34	33,66
<b>Total</b>	101	100%

Elaborado por: Investigadora  
Fuente: Encuesta aplicada a directivos, personal administrativo y operat.

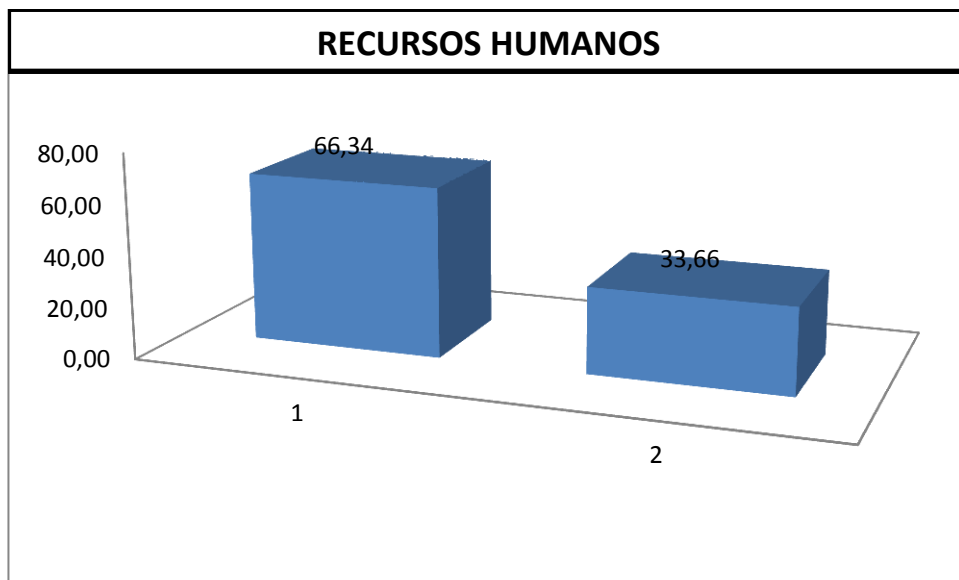


Gráfico # 8  
Elaborado por: Investigadora  
Fuente: Encuesta aplicada a directivos, personal administrativo y operat.

**Análisis e Interpretación:**

De 101 personas encuestadas el 66,34% dijo que la empresa cuenta con los recursos humanos adecuados, mientras que el 33,66% respondió que no, de acuerdo a los resultados se puede concluir que la empresa debe reforzar su contratación de talento humano, para que sea mucho más fácil realizar cualquier proyecto que la misma quiera ejecutar.



**Tabla # 10.- Pregunta 5: ¿Piensa que los objetivos de la dirección y gestión de los recursos humanos están alineados con la estrategia de la empresa?**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	14	13,86
Casi siempre	24	23,76
A veces	49	48,51
Rara vez	13	12,87
Nunca	1	0,99
<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Investigadora  
Fuente: Encuesta aplicada a directivos, personal administrativo y operat.

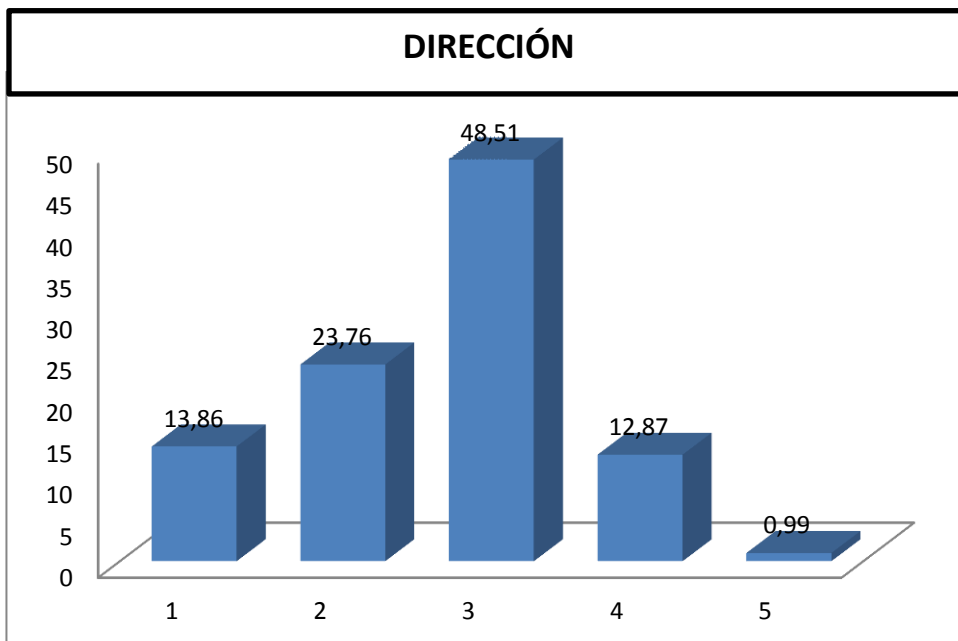


Gráfico # 9  
Elaborado por: Investigadora  
Fuente: Encuesta aplicada a directivos, personal administrativo y operat.

### **Análisis e Interpretación:**

De 101 personas encuestadas el 13,86% piensa que los objetivos de la dirección están alineados con la estrategia de la empresa, el 23,76% respondió que casi siempre los objetivos se encuentran alineados, el 48,51% respondió que a veces, el 12,87% admitió que rara vez, y el 0,99% afirmó que nunca, de acuerdo a los resultados se puede concluir que existe la necesidad de replantear nuevos objetivos, que permitan superar las necesidades y expectativas del talento humano.

**Tabla # 11.- Pregunta 6: ¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	53	52,48
No	48	47,52
<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Investigadora  
Fuente: Encuesta aplicada a directivos, personal administrativo y operat.

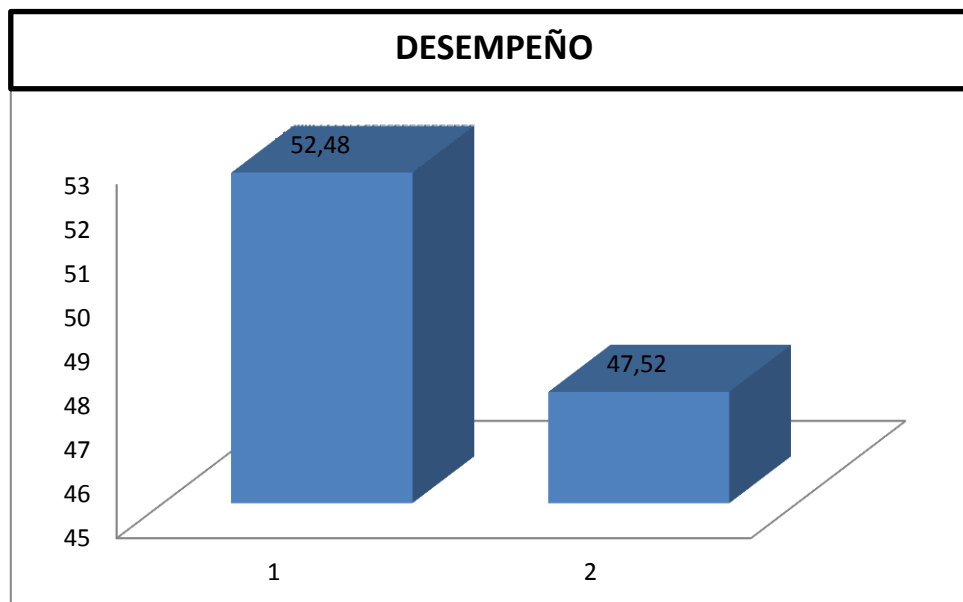


Gráfico # 10  
Elaborado por: Investigadora  
Fuente: Encuesta aplicada a directivos, personal administrativo y operat.

### ***Análisis e Interpretación:***

De 101 personas encuestadas el 52,48% dijo que si reciben información de cómo desempeñan su trabajo, mientras que el 47,52% señaló que no reciben información, de acuerdo a los resultados se puede concluir que la empresa debe direccionar con mayor énfasis y urgencia este tipo de información, ya que de esta depende el éxito empresarial, la estabilidad y el desempeño laboral de los colaboradores.

**Tabla # 12.- Pregunta 7: ¿Cuándo se debe tomar una decisión importante para la organización donde labora toman en cuenta las opiniones de los colaboradores?**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	11	10,89
Casi siempre	21	20,79
A veces	34	33,66
Rara vez	26	25,74
Nunca	9	8,91
<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Investigadora

Fuente: Encuesta aplicada a directivos, personal administrativo y operat.

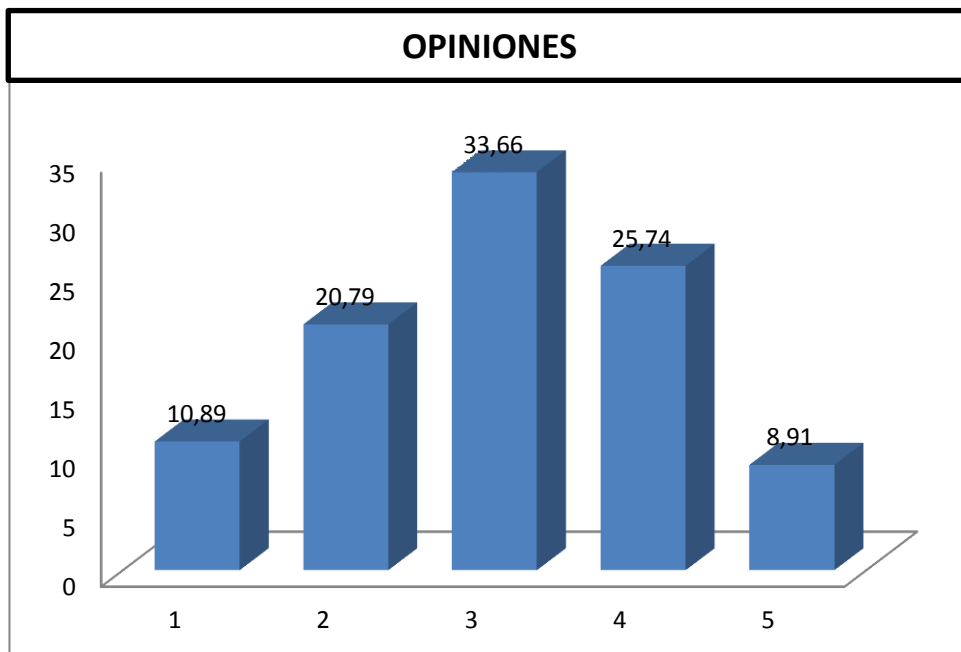


Gráfico # 11

Elaborado por: Investigadora

Fuente: Encuesta aplicada a directivos, personal administrativo y operat.

### **Análisis e Interpretación:**

De 101 personas encuestadas el 10,89% dijo que si toman en cuenta sus opiniones, el 20,79% respondió que casi siempre son considerados, el 33,66% señaló que a veces toman en cuenta sus opiniones, el 25,74% contestó que rara vez, y finalmente el 8,91% dijo que nunca son consultados, de acuerdo a los resultados se puede concluir que la empresa está atravesando momentos un poco difíciles, en lo que respecta a la comunicación con sus colaboradores, razón por la cual la confianza no es la adecuada, no hay que descuidar al talento humano porque es un elemento clave.

**Tabla # 13.- Pregunta 8: ¿Ha pensado seguir trabajando en esta empresa?**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	58	57,43
No	43	42,57
<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Investigadora  
Fuente: Encuesta aplicada a directivos, personal administrativo y operat.

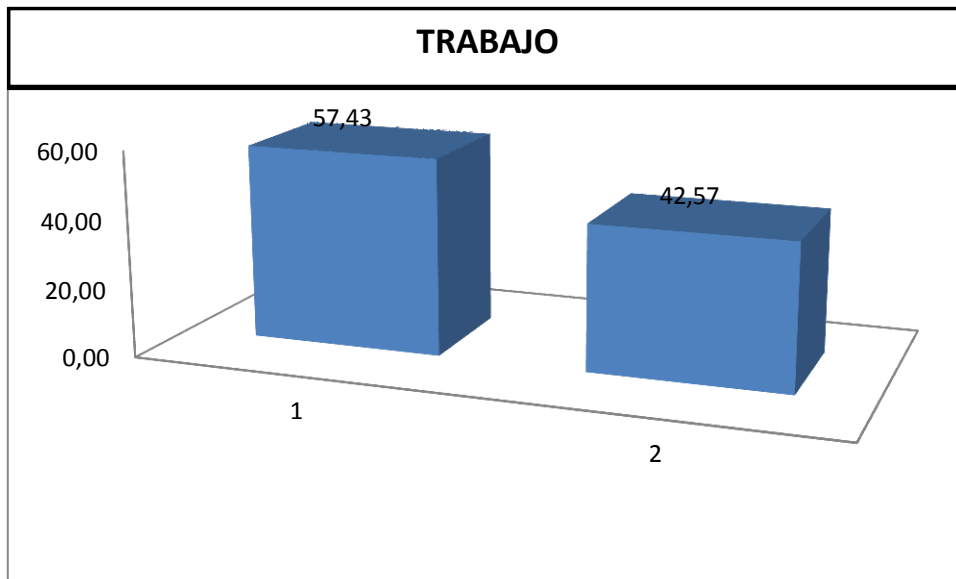


Gráfico # 12  
Elaborado por: Investigadora  
Fuente: Encuesta aplicada a directivos, personal administrativo y operat.

***Análisis e Interpretación:***

De 101 personas encuestadas el 57,43% dijo que piensa seguir trabajando en la empresa, mientras que el 42,57% señaló que no, de acuerdo a los resultados se puede concluir que la empresa debe buscar incentivar a sus trabajadores y darles la debida confianza para ir creciendo sustancialmente.

**Tabla # 14.- Pregunta 9: ¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	11	10,89
Casi siempre	19	18,81
A veces	35	34,65
Rara vez	32	31,68
Nunca	4	3,96
<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Investigadora

Fuente: Encuesta aplicada a directivos, personal administrativo y operat.

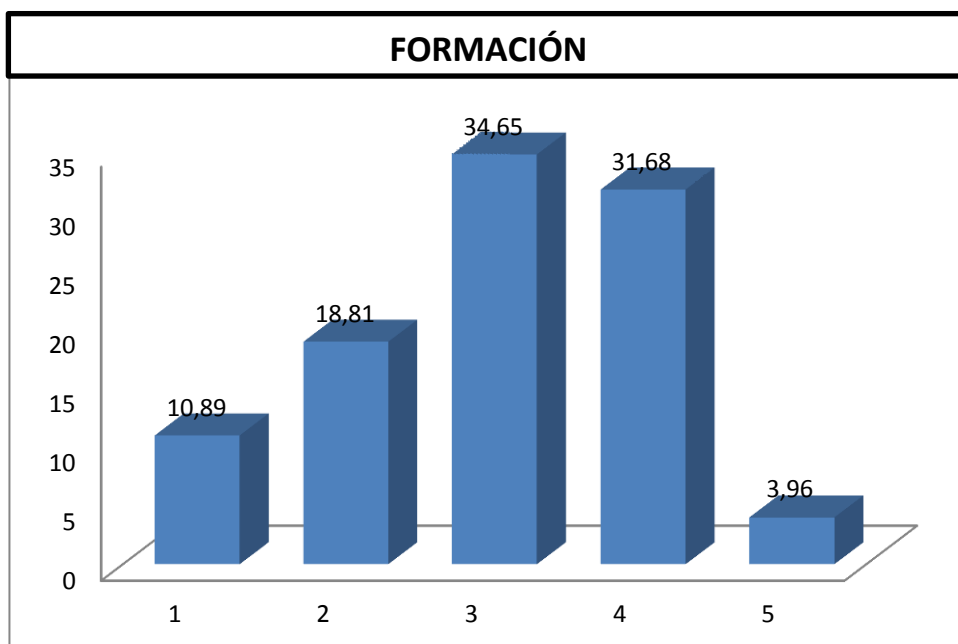


Gráfico # 13

Elaborado por: Investigadora

Fuente: Encuesta aplicada a directivos, personal administrativo y operat.

**Análisis e Interpretación:**

De 101 personas encuestadas el 10,89% dijo que si reciben la formación necesaria, el 18,81% mencionó que casi siempre, el 34,65% indicó que a veces reciben dicha formación, el 31,68% admitió que rara vez, y finalmente el 3,96% señaló que nunca, de acuerdo a los resultados se puede concluir que la institución está pasando por momentos críticos, debido a la falta de comunicación y capacitación que se debe brindar constantemente a los colaboradores, permitiendo de esta manera llegar a cumplir parámetros que son necesarios y obligatorios para las diferentes acreditaciones de calidad que la empresa viene solicitando para tener un producto con todos los estándares requeridos por los clientes.

**Tabla # 15.- Pregunta 10: ¿Su jefe reconoce cuando hace bien su labor?**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	10	9,90
Casi siempre	13	12,87
A veces	14	13,86
Rara vez	46	45,54
Nunca	18	17,82
<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Investigadora

Fuente: Encuesta aplicada a directivos, personal administrativo y operat.

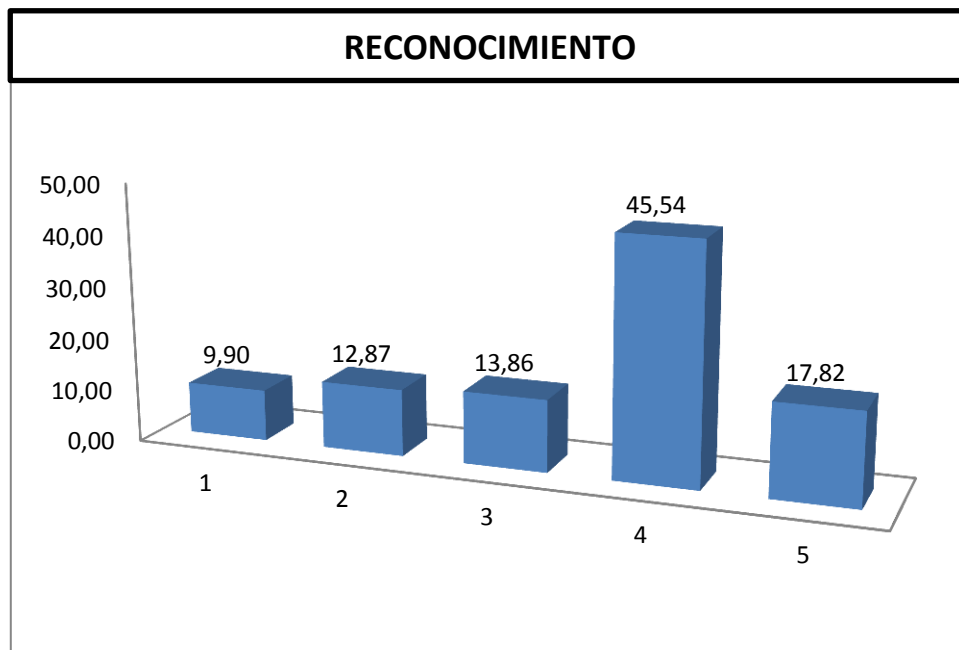


Gráfico # 14

Elaborado por: Investigadora

Fuente: Encuesta aplicada a directivos, personal administrativo y operat.

### **Análisis e Interpretación:**

De 101 personas encuestadas el 9,90% señaló que siempre reconocen cuando hace bien su labor, el 12,87% indicó que casi siempre, el 13,86% admitió que a veces son reconocidos, el 45,54% dijo que rara vez, y finalmente el 17,82% respondió que nunca son reconocidos cuando hacen bien su labor, de acuerdo a los resultados se puede concluir que existe la necesidad por parte de la dirección de utilizar estrategias que permitan sentir a los colaboradores empatía por la empresa en la que trabajan.

**Tabla # 16.- CHI CUADRADO**

<b>Pregunta</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Rara vez</b>	<b>Nunca</b>
5) ¿Piensa que los objetivos de la dirección y gestión de los recursos humanos están alineados con la estrategia de la empresa?	14	24	49	13	1
9) ¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?	11	19	35	32	4

Elaborado por: Investigadora  
 Fuente: Encuesta aplicada a directivos, personal administrativo y operat.

#### **4.1 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

Una vez establecido el problema e identificado las variables que componen la hipótesis planteada, se procede a verificarla con la utilización de una herramienta estadística para probar la hipótesis.

La hipótesis a verificarse es la siguiente: La no aplicación correcta del direccionamiento estratégico incidirá en el desempeño laboral en la empresa Agrocueros S.A.

Las variables que intervienen en la hipótesis son: Variable Independiente: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO, Variable Dependiente: DESEMPEÑO LABORAL.

#### **4.2 MÉTODO ESTADÍSTICO**

Para comprobar la hipótesis se utiliza el método estadístico de distribución Chi cuadrado.

- a) Planteamiento de la hipótesis

El modelo lógico aplicado en el planteamiento de la hipótesis para que sea probado por el método estadístico se establece así:

Ho= Hipótesis nula.- afirmación o enunciado tentativo que se realiza acerca del valor de un parámetro poblacional. Por lo general es una afirmación de que el parámetro de la población tiene un valor específico.

H1= Hipótesis alternativa o de investigación.- afirmación o enunciado que se aceptará si los datos muestrales proporcionan una amplia evidencia de que la hipótesis nula es falsa y se la designa por Hi.

Ho= NO permitirá que la no aplicación correcta del direccionamiento estratégico incida en el desempeño laboral en la empresa Agrocueros S.A.

Hi= SI permitirá que la no aplicación correcta del direccionamiento estratégico incida en el desempeño laboral en la empresa Agrocueros S.A.

b) Determinación del nivel de significación de riesgo

El valor de riesgo que se corre por rechazar algo que es verdadero en este trabajo de investigación es de 5%.

### **4.3 PRUEBA DEL CHI CUADRADO**

$$x^2 = \sum \left( \frac{(O - E)^2}{E} \right)$$

**En donde:**

$x^2$ = Chi-cuadrado

$\Sigma$  = Sumatoria

**O** = Frecuencia Observada

**E** = Frecuencia esperada o técnica

#### **4.3.1 NIVEL DE SIGNIFICACIÓN**

La presente investigación tendrá un nivel de confianza de 0,95 (95%) por tanto un nivel de riesgo de 5%  $\alpha= 0,05$ .



### 4.3.2 ZONA DE ACEPTACIÓN O RECHAZO

Para calcular la zona de aceptación o rechazo se necesita calcular los grados de libertad.

Fórmula:

$$gl = (c-1)*(h-1)$$

$$gl = (2-1)*(5-1)$$

$$gl = 1*4$$

$$gl = 4 \rightarrow \mathbf{9.49 \text{ Cálculo del chi cuadrado tabulado}}$$

**Nivel de significación (P):** Denominado nivel de confianza, se refiere a la probabilidad de que los resultados observados se deban al azar. Este valor es fijado por el investigador, usualmente es el 5% o 10%. Lo que indica que si se toma  $P=0.05$ , se está significando que solo en un 5% de las veces en que se realice la medición, el resultado obtenido podría deberse al azar. De lo contrario sería decir que existe un nivel de confianza del 95% que el resultado es real y no debido a la casualidad.

Nivel de confiabilidad = 95%

El grado de significancia será 0.05

**Tabla # 17.- TABLA DE PREGUNTAS**

<i>Pregunta</i>	<i>Siempre</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>A veces</i>	<i>Rara vez</i>	<i>Nunca</i>	<i>Total</i>
5) ¿Piensa que los objetivos de la dirección y gestión de los recursos humanos están alineados con la estrategia de la empresa?	14	24	49	13	1	101
9) ¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?	11	19	35	32	4	101
<b>Total</b>	25	43	84	45	5	202

Elaborado por: Investigadora

### **Calculo del Chi-cuadrado**

**En donde:**

**O**= Frecuencia observada

**E**= Frecuencia esperada

**O-E**= Frecuencias observada – frecuencias esperadas

**(O-E) <sup>2</sup>**= Resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado

**(O-E) <sup>2</sup>/E** = Resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado dividido para las frecuencias esperadas.

**Tabla # 18.- CÁLCULO DE  $\chi^2$**

<b>OBSERVADOS</b> <i>(O)</i>	<b>ESPERADOS</b> <i>€</i>	<b>O-E</b>	<b>(O-E)<sup>2</sup></b>	<b>(O-E)<sup>2</sup>/E</b>
14	12.5	1.5	2.25	0.18
11	12.5	-1.5	2.25	0.18
24	21.5	2.5	6.25	0.29
19	21.4	-2.5	6.25	0.29
49	42	7	49	1.17
35	42	-7	49	1.17
13	22.5	-9.5	90.25	4.01
32	22.5	9.5	90.25	4.01
1	2.5	-1.5	2.25	0.9
4	2.5	1.5	2.25	0.9
<b>Chi cuadrado calculado</b>				<b>13.1</b>

Elaborado por: Investigadora

**Decisión:**

**Chi cuadrado tabulado                      9.49**

**Chi cuadrado calculado                      13.1**

Ho= NO permitirá que la no aplicación correcta del direccionamiento estratégico incida en el desempeño laboral en la empresa Agrocueros S.A.

Hi= SI permitirá que la no aplicación correcta del direccionamiento estratégico incida en el desempeño laboral en la empresa Agrocueros S.A.

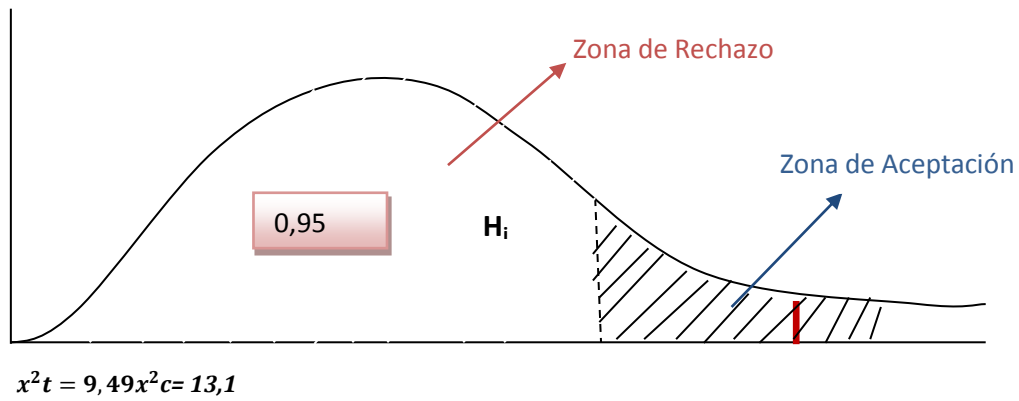


Gráfico # 15.- Zona de aceptación de hipótesis  
Elaborado por: Investigadora

**Conclusión:** Como el valor de chi cuadrado calculado es mayor que el Chi cuadrado tabulado, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna, es decir que, “si permitirá que la no aplicación correcta del direccionamiento estratégico incida en el desempeño laboral en la empresa a Agrocueros S.A.”; por tanto se acepta la hipótesis alternativa  $H_i$  y se rechaza la hipótesis nula  $H_o$ .

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

- ✓ En lo que respecta al direccionamiento estratégico, es necesario dar a conocer a todos los integrantes, las finalidades, propósitos y planes de crecimiento y trabajo de la empresa; las personas que conforman la organización tienen la necesidad de integrarse y a la vez conocer a detalle las estrategias que se han elaborado, y los resultados que se desean obtener, en cada área de trabajo, para contribuir a favor de la organización, de la colectividad, del país.
- ✓ El desempeño laboral en los colaboradores, permitirá desarrollar su efectividad y alcanzar el éxito en la Compañía, es por eso que la participación de todos quienes integran la organización debe ser paulatina, y así reforzar la estructura del plan estratégico, conforme se presente la necesidad de ajustes, determinando lo que cada persona debe hacer en cada área, en base a la apertura que se vaya dando, con el fin de replantear nuevos objetivos, que permitan superar las necesidades y expectativas del talento humano; es por eso que la confianza de los colaboradores de la organización, se debe ver reflejado en la aplicación apropiada de estabilidad laboral, formación y capacitación laboral constante, reconocimientos e incentivos, otorgándoles así la debida confianza, para ir creciendo sustancialmente.
- ✓ La empresa debe direccionar con mayor énfasis y urgencia a sus colaboradores, lo que conlleva el sentirse parte de la organización,

mediante estrategias de comunicación internas, que permitan difundir toda la información de cuan beneficioso es ser parte de la empresa, permitiéndoles mejorar su desempeño laboral, ya que de todos depende el éxito empresarial y la estabilidad institucional.

## **5.2 Recomendaciones**

- ✓ Se recomienda que la empresa, de mayor importancia a sus colaboradores, haciéndolos sentir parte de la misma, de tal manera que la política principal constituya compromisos de respeto y aprendizaje, que beneficie a las partes involucradas, por eso es necesario ponerse la camiseta para que en conjunto con los altos directivos sepan llevar a la institución al éxito empresarial deseado.
- ✓ Es recomendable que la alta gerencia, brinde las herramientas apropiadas a los trabajadores, y que los mismos a su vez puedan desenvolverse de la mejor manera en el cargo que realizan, por ejemplo realizar capacitaciones, evaluaciones de desempeño, que permitan medir la productividad y el rendimiento, para mejorar el sistema de trabajo que viene realizando diariamente en la Compañía Agrocueros S.A.
- ✓ Se recomienda emitir informes de desempeño laboral, constantes para que se pueda realizar los debidos análisis y posteriormente la toma de decisiones más favorable que conlleve a la ayuda oportuna de todas las personas que integran la organización.

## **CAPÍTULO VI**

### **LA PROPUESTA**

#### ***6.1 DATOS INFORMATIVOS***

##### ***6.1.1 Tema***

Programa anual de capacitación organizacional (coaching) para mejorar el desempeño laboral en la empresa Agrocueros S.A.

##### ***6.1.2 Institución ejecutora***

La presente investigación será ejecutada en la Compañía Agroindustrial Agrocueros S.A. de la ciudad de Ambato.

##### ***6.1.3 Lugar***

Provincia de Tungurahua, parroquia Izamba, Panamericana Norte Km 6 ½ vía al Pisque

##### ***6.1.4 Beneficiarios***

Los beneficiarios serán todos quienes conformen la Compañía Agroindustrial Agrocueros S.A. de la ciudad de Ambato:

- Directivos
- Personal administrativo
- Personal operativo

### ***6.1.5Tiempo estimado para la ejecución***

El tiempo estimado para la ejecución de esta propuesta es a partir de Julio a Diciembre del 2013.

### ***6.1.6Equipo técnico responsable***

- Investigadora: Carolina Silvana Reyes Proaño
- Directivos
- Asesor/capacitador

### ***6.1.7Costo***

El costo estimado para ejecutar la propuesta es de \$ 7145

## ***6.2 ANTECEDENTES***

Se puede evidenciar que en la Compañía Agroindustrial Agrocueros S.A, existe un inadecuado desempeño laboral, lo cual preocupa desde el punto de vista de los altos directivos, siendo este un problema que debe ser tomado en consideración, como factor indispensable para proponer alternativas de solución.

Una de las tantas debilidades, se relaciona con los conflictos interpersonales que suceden en la empresa. Se calcula, que al menos se presenta un conflicto por semana entre el personal, llegando a causar un clima laboral tenso.

Otra situación que ha llevado a la empresa a tener un inadecuado desempeño laboral, es la falta de reuniones de integración, razón por la cual los clientes internos no se relacionan apropiadamente, ni mucho menos se sienten orgullosos de la organización en la que trabajan, llegando a presentar poco rendimiento y por consiguiente demoras en el trabajo.

Desarrollar el potencial humano es el punto clave para el éxito de la Empresa, por tal razón, la obtención de metas colectivas, deben ser definidas y especificadas previamente, permitiéndole así a la Compañía desarrollar positivamente al personal, para que exista un mejor desenvolvimiento, es un trabajo sin duda arduo



y que debe ser resuelto lo más pronto posible, para mejorar, tanto el direccionamiento estratégico, como el desempeño laboral.

### **6.3 JUSTIFICACIÓN**

La realización de este proyecto, permitirá una investigación minuciosa, de cada una de las causas y efectos que generaron el problema planteado, mediante los conocimientos adquiridos, y toda la información necesaria que se dispondrá, para poner en práctica y solucionar de manera adecuada, el problema presentado, cuya ventaja será, crear un apropiado desempeño laboral, ya que la investigación del mismo busca la participación constante, y activa del talento humano que conforma la organización, implementando cambios, para el beneficio mutuo de quienes forman parte de la institución.

Por tanto, mediante una mejor colaboración, lograr el aumento sustancial de la producción, permitiéndonos corregir, aquellos puntos débiles que la empresa está atravesando, mediante un análisis tanto interno del aspecto situacional en el que se encuentra la organización, para así, trabajar en estos para superarlos y convertirlos en fortalezas, beneficiando de esta forma a los directivos, empleados y al país, generando impacto social, socioeconómico, cultural, político y financiero.

Por ello, es de vital importancia enfocarnos en crear herramientas apropiadas, que permitan percibir de manera eficaz y oportuna, aquellas necesidades, que requieren y urge ser transmitidas por parte del talento humano, logrando fidelidad y confianza de los clientes internos al satisfacer sus expectativas.

Para el desarrollo del proyecto, existirá la colaboración de los directivos y empleados, que laboran en la empresa, con el fin de dar solución al problema planteado, para mejorar las condiciones de vida de los involucrados.

### **6.4 OBJETIVOS**

#### **6.4.1 Objetivo General**

Diseñar un programa anual de capacitación organizacional (coaching) para mejorar el desempeño laboral en la empresa Agrocueros S.A.

### **6.4.2 Objetivos Específicos**

Definir la estructura del plan de capacitación más idóneo, para mejorar el desempeño laboral en la empresa.

Realizar el diseño del formulario para la evaluación de la capacitación en la empresa, para una posterior evaluación.

Estimar los costos que incurrirán de la aplicación del plan de capacitación en la Compañía Agroindustrial Agrocueros S.A. de la ciudad de Ambato.

### **6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

La propuesta planteada es una herramienta indispensable en la Compañía Agroindustrial Agrocueros S.A. para poder brindar desarrollo y calidad de vida laboral al talento humano.

#### **6.5.1 Organizacional**

La empresa Agrocueros S.A. tendrá la oportunidad de dar a conocer estrategias claramente definidas, que brinden una imagen favorable, para todo el personal involucrado, mejorando su imagen corporativa mediante estrategias de capacitación, que permitan satisfacer las exigencias de sus talento humano y lograr un correcto desempeño laboral.

#### **6.5.2 Económico**

Todos los directivos y socios están dispuestos a colaborar e invertir en la propuesta, conociendo que esto ayudará a mejorar las ventas, su rentabilidad y a la vez contribuye con un apropiado clima laboral, y lo más importante, que es el incremento del desempeño laboral.

#### **6.5.3. Tecnológico**

En el mundo actual, la tecnología se ha convertido en uno de los factores más relevantes para el manejo de información y proyección social, gracias a las capacitaciones es posible lograr un mayor impacto en el personal involucrado.

Con las innovaciones y avances tecnológicos es factible la propuesta de crear un plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral.

#### 6.5.4 Político legal

La propuesta es factible ya que al realizar un plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral, crece el compromiso de la empresa Agrocueros S.A. en cumplir las disposiciones legales de la Constitución, en cuanto a salvaguardar los derechos del trabajador.

#### 6.5.5 Viable

Esta propuesta es factible ya que contamos con el apoyo de la Empresa Agrocueros S.A. y el tiempo suficiente para realizar la investigación pertinente y lograr establecer un plan estratégico de capacitación, el cual nos ayudará a conseguir los objetivos propuestos. A la vez permite contribuir al desarrollo socioeconómico de la provincia y por ende del país, ya que la Compañía genera fuentes de trabajo para varias familias.

### ***6.6 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA***

Valderrama Beatriz (2009) Comenta que coaching es un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas.

En el entorno empresarial y personal se conoce por coaching al proceso interactivo y transparente mediante el cual el coach o entrenador y la persona o grupo implicados en dicho proceso buscan el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados usando sus propios recursos y habilidades.

Hay muchos métodos y tipos de coaching. Entre sus técnicas puede incluir charlas motivacionales, seminarios, talleres y prácticas supervisadas.

#### **Orígenes del coaching**

“Relacionado en sus comienzos con el ámbito deportivo, y a partir de los excelentes resultados obtenidos en él, el coaching comienza a penetrar

progresivamente en el ámbito empresarial hace muy pocas décadas. Sus metodologías comenzaron a aplicarse en un principio en el entrenamiento de ejecutivos, directores de personal, empresarios. Con los años se hizo más popular y se expandió hacia otros estratos de la organización y se adoptó como modelo de gestión para mejorar y desarrollar el desempeño individual de empleados y equipos de trabajo. El efecto del éxito alcanzado en el ámbito empresarial como en el deportivo, hizo que el coaching trascendiera a otros ámbitos. Así comenzó a tomar relevancia y a difundirse exitosamente en el ámbito de lo personal. Una disciplina relativamente joven que en la actualidad está en pleno proceso de crecimiento. Se trata de un proceso personalizado, ordenado y con una metodología que ayuda a la persona a trazar su plan de vida y a concretarlo.” Pain, Abraham (2010)

### **El proceso del coaching**

En el proceso de coaching intervienen dos participantes; uno es el coach o entrenador, que es la persona que instruye, forma o guía al alumno para que mejore en el desempeño de sus funciones (Evered y Selman, 1989)(mentor o quien transmite el conocimiento). El otro es el coachee o pupilo, quién recibe los conocimientos y las competencias que necesita para mejorar en su vida profesional. El coach se compromete con su pupilo en una alianza de colaboración, estableciendo unos objetivos concretos y diseñando un plan de acción que les permita alcanzarlos dentro de los plazos establecidos (Zeus y Skiffington, 2002). Este plan fijará una serie de encuentros entre los intervinientes que permitan conseguir la finalidad prevista, acompañado de otro conjunto de actividades destinadas a mejorar aspectos concretos del coachee. En la efectividad del coaching influye el tipo de relación que se establezca y se requiere que esté basada en la confianza entre ambos participantes, de este modo el coach puede ser, no solo un director del entrenamiento de su pupilo, sino también un consultor que le ayude a innovar en los procedimientos (McCraken y Wallace, 2000). Para mejorar la productividad del proceso, el coach debe tener un conocimiento profundo del puesto de trabajo desarrollado por el coachee y de la forma en que este puesto se relaciona con los objetivos de la organización. Asimismo, el coach

ha de disponer de habilidad para comunicar, debe desear y ser capaz de compartir su información con el coachee y estar dispuesto a tomarse el tiempo que requiere este esfuerzo (Núñez-Cacho et al., 2012).

Sugars, Bradley (2007) Comenta que el desarrollo del proceso sigue básicamente de los siguientes 5 pasos:

1. Observar - La observación de nuevos puntos de vista será fundamental para que el coachee encuentre soluciones y permitirá al individuo elegir entre las alternativas de que dispone para alcanzar sus objetivos.
2. Toma de conciencia - La observación permite la toma de conciencia, básicamente acerca de nuestro poder de elección. El coach centrará al pupilo en las elecciones que toma y sus consecuencias, brindándole herramientas específicas para elegir conscientemente y con mayor efectividad.
3. Determinación de objetivos - Es esencial para todo proceso de coaching, el contar con objetivos claramente definidos que servirán de guía para la toma de decisiones y acciones.
4. Actuar - Una vez reunida toda la información, hay que actuar de forma sostenida en el tiempo. El coach acompañará de cerca este proceso ayudando a superar las dificultades que aparecen al llevar a la práctica las actuaciones.
5. Medir - En todo momento es imprescindible comprobar si nos acercamos o nos alejamos del objetivo marcado. Esto permitirá tomar acciones correctivas y así contribuir a la obtención de los logros buscados.

### **Coaching en las organizaciones**

Debordes, Pascal (2002) Dice que el coaching está siendo aplicado cada vez más en empresas y organizaciones de todo tipo. La intervención de un coach profesional, en grupos de trabajo o en trabajo personal sobre los directivos, está transformándose rápidamente en una ventaja competitiva de la organización.

Razones por las cuales el coaching es importante para las empresas:

- Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- Moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano.
- Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.
- Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos.
- Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.
- Destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

En el mundo de hoy no tenemos límites técnicos, sino que tenemos límites paradigmáticos.

### **Diferencias Entre Gerentes Y Coaches**

Cook, Marshall (2003) Menciona que las organizaciones necesitan gente que pueda pensar por sí misma y responder instantáneamente a lo que se necesita y desea, como en una competencia internacional.

Por lo tanto las diferencias entre GERENTES Y COACHES son:

- Los gerentes ven su rol como el de dirigir y controlar la performance de su gente, para obtener resultados predecibles. Los coaches ven su trabajo como una manera de dar poder a su gente para que obtenga resultados sin precedentes.
- Los gerentes tienen objetivos y están generalmente enfocados en objetivos previamente definidos. Los coaches están orientados a los compromisos de la gente que coachean y, alinean los objetivos con los objetivos comunes de la empresa.
- Los gerentes tratan de motivar a la gente. Los coaches insisten en que la gente se motiva a sí misma.

- Los gerentes son responsables por la gente que dirigen. Los coaches demandan que la gente que coachean sea responsable de sí misma y del juego que están jugando.
- Los gerentes obtienen el poder de la autoridad de su cargo. Los coaches los obtienen de sus relaciones con la gente que ellos coachean y de sus compromisos mutuos.
- Los gerentes piensan qué es lo que anda mal y porqué suceden las cosas. Los coaches están mirando desde el futuro crear un contexto de compromiso para una nueva realidad y buscan lo que "está faltando".
- Los gerentes miran el futuro basados en sus mejores predicciones. Los coaches miran desde el futuro como una posibilidad, en el contexto de un compromiso para crear realidad.
- Los gerentes lideran equipos. Los coaches crean posibilidades para que otros lideren.
- Los gerentes determinan qué puede hacer el equipo. Los coaches hacen compromisos irrazonables y luego planean como realizarlos.
- Los gerentes solucionan problemas frente a los límites y obstáculos. Los coaches usan los límites y obstáculos para declarar quiebres y obtener resultados sin precedentes.
- Los gerentes se focalizan en técnicas para que la gente haga el trabajo. Los coaches proveen una manera de ver posibilidades y de elegir por sí mismos.
- Los gerentes usan premios y castigos para controlar conductas. Los coaches confían y permiten a los coaches que decidan su propia conducta.
- Los gerentes son razonables. Los coaches irrazonables.
- Los gerentes piensan que la gente trabaja para ellos. Los coaches trabajan para la gente que coachean.

- A los gerentes les puede gustar o no la gente que conducen. Los coaches aman a la gente que coachean les gusten o no.
- Los gerentes buscan resultados y pueden estar de acuerdo o no con las razones por las que suceden. Los coaches buscan resultados y observan si las acciones son consistentes con los compromisos de la gente.
- Los gerentes mantienen y defienden la cultura organizacional existente. Los coaches crean una nueva cultura.

Las organizaciones necesitan gente que pueda pensar por sí misma, que sea responsable de todo lo que ocurre en su empresa porque así lo sienten. El Coaching se ha transformado en una necesidad estratégica para compañías comprometidas a producir resultados sin precedentes.

Los mejores coaches son aquellos que saben cómo motivar a los demás para que tengan éxito en su desempeño laboral, como mantener el esfuerzo para el logro de los objetivos, como creer en sí mismo y como sobreponerse a los fracasos.

## ***6.7 MARCO METODOLÓGICO***

### **MODELO OPERATIVO**

Desde la creación de la Compañía Agrocueros S.A. se ha podido evidenciar el crecimiento empresarial, sin embargo con el pasar del tiempo han surgido problemas laborales, que deben ser tomados en consideración, tal es el caso de la necesidad de darle la debida importancia a su factor más importante, el Talento Humano.

Sin duda el éxito no sólo está en el producto, o en las ventas, es así que es necesario poner en consideración de la empresa, la propuesta de diseñar un plan estratégico de capacitación avanzada (coaching) con el fin de mejorar el desempeño laboral.



## **PLAN ESTRATÉGICO DE CAPACITACIÓN (Coaching)**

El modelo de coaching inicia con el planteamiento de la matriz de modelo operativo, la cual se encuentra estructurada en cinco etapas, que consisten en la obtención de información, para determinar cómo se encuentra operando la compañía Agrocueros S.A en todos sus aspectos y áreas, poniendo mayor énfasis en el talento humano.

## DESARROLLO DEL MODELO OPERATIVO

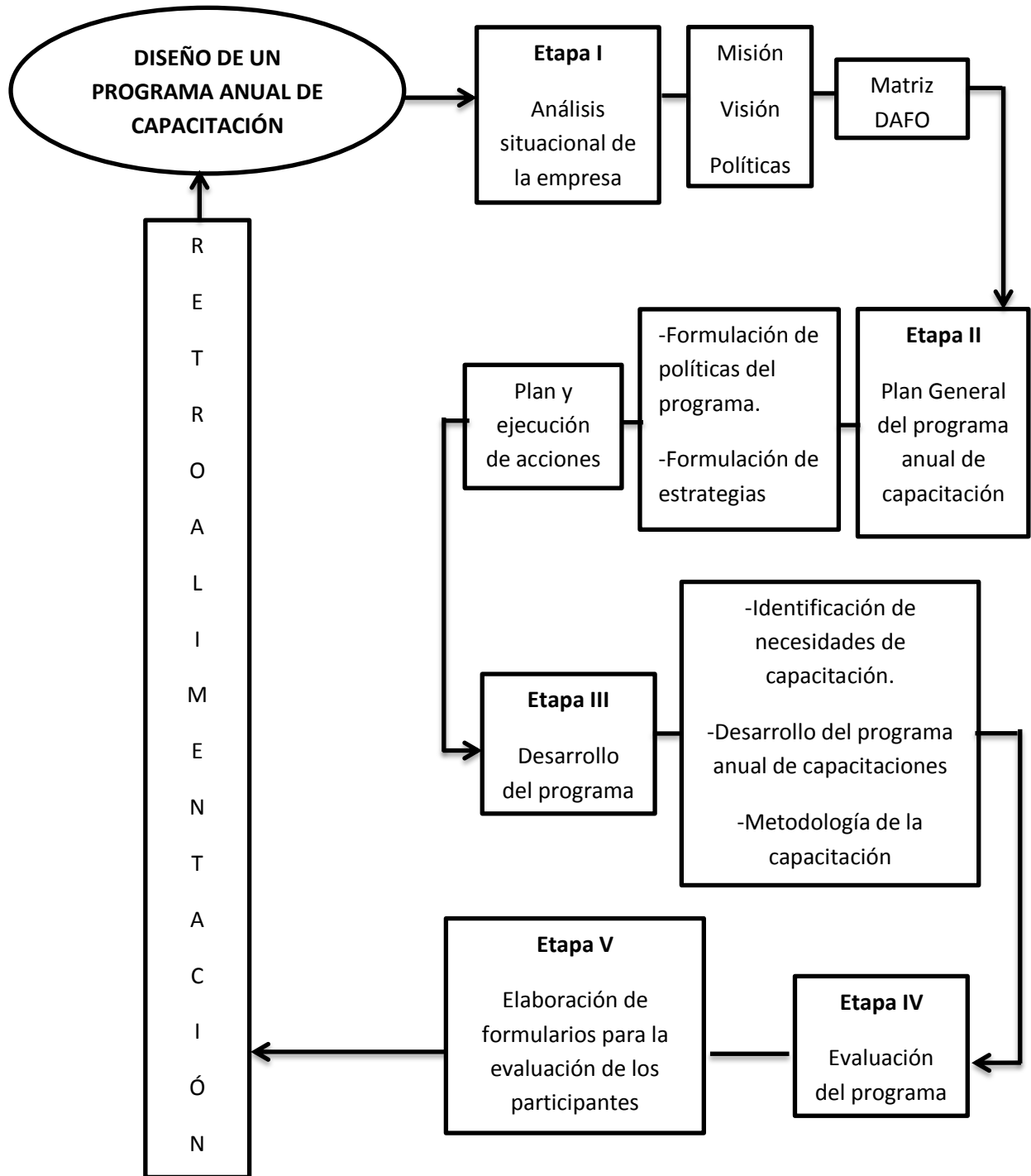


Gráfico # 16  
Elaborado por: Investigadora

## **ETAPA I**

### *Análisis situacional de la empresa*

El modelo de coaching continuo, inicia mediante la obtención de información, para determinar, como se encuentra operando la Compañía, en todos sus aspectos y áreas.

Es por eso que a continuación se describe la misión, Visión y políticas de la empresa Agrocueros S.A.

#### **MISION:**

“Ser una empresa industrial productora exportadora de juguetes caninos que satisface las exigencias del mercado internacional, con lo cual contribuimos al desarrollo económico de nuestro país y provincia y por ende de nuestros colaboradores”.

#### **VISIÓN:**

“Ser la primera empresa ecuatoriana líder en el mercado en la elaboración de juguetes caninos desarrollando innovaciones constantes en nuestros procesos y productos para satisfacer permanentemente las exigencias de nuestros clientes y mejorar el bienestar de todos sus colaboradores”.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Asumir una nueva filosofía con respecto a la calidad total.
- ✓ Alcanzar un incremento de la productividad y por ende las utilidades que se reflejara al obtener un producto de máxima calidad.
- ✓ Fomentar la responsabilidad y la eficiencia en la labor que realiza el trabajador.
- ✓ Crear conciencia en el trabajador de que las actividades que desempeñen se convierten en un beneficio mutuo.
- ✓ Promover actitudes para prevenir problemas dentro de la empresa
- ✓ Eliminar barreras entre departamentos

- ✓ Mejorar la comunicación en todas las áreas de trabajo de la empresa para prevenir errores.
- ✓ Mantener relaciones armónicas entre la gerencia y todos los trabajadores lo que permitirá desarrollar y fomentar vínculos de unidad
- ✓ Mejorar el desarrollo personal e intelectual de los trabajadores mediante una continua capacitación.
- ✓ Mejorar la posición competitiva en el mercado.
- ✓ Asegurar la existencia futura de la empresa, proponiendo mejorar continuamente la calidad de los productos con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

## **VALORES Y PRINCIPIOS**

Los principios y valores de Agrocueros S.A. describen el modo en que trabajamos, nuestra filosofía de gestión y carácter. Son la esencia de nuestra visión, misión y objetivos a largo plazo.

### **Valores:**

#### **Imaginación• Atreverse a ser diferente**

Somos abiertos y tenemos iniciativa e inquietud a explorar nuevos caminos para ir más allá de los límites de diseños en cuanto a juguetes caninos existen.

#### **Pasión• No rendirse jamás**

Creemos que las acciones hablan más que las palabras, por eso respondemos a los cambios con energía y confianza. Nunca nos rendimos.

#### **Responsabilidad• Hacer lo correcto**

Nuestra reputación se construye con respeto, confianza e integración. Sabemos que nuestras decisiones y acciones pueden tener un impacto fundamental en los demás.

## **Principios básicos:**

Nuestros cinco principios son mucho más que una serie de palabras inventadas para impulsar nuestra credibilidad. Nos guían, asegurando que todos vamos en la misma dirección alcanzando nuestras metas:

### **1.- La especialización es nuestra fortaleza**

Nuestra focalización nos hace más fuertes en el mercado y eficientes en la investigación y desarrollo.

### **2.- La velocidad es nuestra arma**

Como especialistas somos más rápidos que nuestros competidores en cada etapa del proceso.

### **3.- La integración es nuestra cultura**

Unimos nuestro conocimiento especializado y experiencia con aquellos que comparten nuestros objetivos, desde nuestros socios en investigación y desarrollo hasta nuestros más distinguidos clientes.

### **4.- Los resultados son la medida de nuestro éxito**

Logramos mejores resultados que nuestros competidores al agregar valor a todo lo que hacemos, dinamismo en nuestro modo de trabajar.

### **5.- La investigación es nuestra base**

Somos una compañía que se basa en la investigación y como tal reconocemos y valoramos las buenas ideas, sin importar su origen.

## **Valores propuestos:**

- Nuestra gente es el recurso más valioso de la organización y nuestra ventaja más duradera.

- La responsabilidad es clara e individual, por los compromisos adquiridos con nuestros clientes.
- Trabajamos y ganamos en equipo.
- Comprendemos y respetamos a nuestros clientes y consumidores.
- Nuestra reputación es indivisible, porque la calidad de nuestros productos nos hace merecedores de la confianza de nuestros clientes más exigentes.

## **POLÍTICAS**

La política de trabajo y producción ha sido la permanente superación y búsqueda de nuevas tecnologías para mejorar los productos, creando departamentos propios y específicos como: compra de materias primas, producción, control de calidad, empaque, despachos, comercio interior y exterior, logrando el primer lugar en este sector productivo de la industria en el país.

La infraestructura de la empresa se ha destinado aproximadamente el 92% de sus instalaciones para área de producción y el 8% restante para su área administrativa.

RAZON SOCIAL:      COMPAÑÍA AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A.

Fecha de fundación: Agosto 1988

Dirección: Panamericana Norte KM 6 ½ vía al Pisque

GERENTE GENERAL: ING. ÁLVARO LIBREROS

ACTIVIDAD DE LA EMPRESA: PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE HUESOS CANINOS

PERSONAL:

150 trabajadores de planta (47 hombres, 103 mujeres)

20 administrativos (9 hombres, 11 mujeres)

## **RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN**

La empresa ha delegado responsabilidades a cada empleado de acuerdo a su cargo verificando competencias de cada colaborador.

La comunicación con el cliente se hace directamente desde la gerencia general, la comunicación con los proveedores se aplica a través del departamento de compras y departamento de Calidad cuando se requiere.

## **COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN**

La dirección de la empresa está comprometida con:

- Desarrollar, difundir y mantener la Política de Calidad.
- La Calidad, Seguridad e Inocuidad de los procesos y productos.
- Calificar proveedores de insumos y servicios críticos.
- Supervisar el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de Calidad e Inocuidad para asegurar que opere adecuadamente y con eficacia.
- Lograr el mejoramiento continuo, evidenciando la prevención de accidentes de trabajo, evitando la contaminación, previniendo o atendiendo con premura las quejas y reclamos de los clientes
- Proporcionar los recursos humanos, físicos y financieros para el desarrollo de la Calidad e Inocuidad.
- Nombrar el representante ante la dirección

### ***Clientes internos***

Presidente

Vicepresidente

Socios

Jefes y supervisores de las diferentes áreas

Personal administrativo

Personal operativo

### ***Expectativas del nivel operativo***

- Remuneración justa
- Capacitación
- Incentivos
- Buen clima laboral
- Seguridad

Además para realizar el análisis empresarial, es necesaria la realización de la matriz DAFO, y así tomar las mejores decisiones.

Mediante la identificación de las fortalezas y oportunidades para enriquecerlas y, en cuanto a sus debilidades y amenazas detectadas, neutralizarlas al máximo.

Sin duda esta herramienta permitirá mejorar la calidad de vida de los involucrados.

Tabla # 19

MATRIZ DAFO	
DEBILIDADES	AMENAZAS
Presencia esporádica del gerente.	La creación de nuevos impuestos a insumos y transporte, así como el de una política cambiante en el país.
No tener un comedor en la empresa.	La competencia desleal.
Falta de comunicación y motivaciones.	La contaminación ambiental.
Miedo al cambio y clima laboral tenso	Resistencia a los cambios tecnológicos o a la globalización de la información.
Falta de capacitación.	La excesiva migración de trabajadores y profesionales hacia las grandes ciudades.



FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Ser una empresa líder a nivel nacional.	Una estabilidad política monetaria.
La capacidad de la planta.	Una estructura socioeconómica estable con proyectos innovadores con un impacto social positivo.
Las normas de calidad con que cuenta la empresa.	La optimización del tiempo y la velocidad en el desarrollo tecnológico, en los procesos productivos.
La ubicación de la empresa.	El desarrollo de inversiones en proyectos factibles.
Manejo de un buen portafolio de productos con factores muy importantes como variedad de juguetes caninos y costos	La globalización de la información que nos permite conocer distintos avances tecnológicos noticias y demás factores que podrían ser de gran beneficio para la aplicación del plan estrat. De capacitación.
Capacidad de obtener recursos financieros, para realizar distintos planes de operación e inversión	La obtención de nuevas técnicas laborales de enseñanza y aprendizaje, y que el grupo de trabajadores pueda aprovecharlas.

Elaborado por: Investigadora

Se puede concluir que en la organización, no se presta un especial cuidado al tratamiento de la capacitación, razón por la cual el trabajador, tiene un comportamiento más distendido en el transcurso de sus actividades.

Es así que para poder lograr que sea efectiva la empresa, en el ámbito humano, el gerente debe considerar oportuno que la información que necesita ser conocida por sus trabajadores sea transmitida por medio de los parlantes, distribuidos en lugares estratégicos de las instalaciones, logrando así; que los mensajes sean emitidos de manera clara y puedan llegar a todos los trabajadores.

Además, como factor importante, que debe ser tomado en consideración, es la necesidad de un diseño de plan estratégico de capacitación, mediante el cual se

podrá ver cambios favorables y positivos, que se verán reflejados tanto en el aspecto personal como laboral.

## **ETAPA II**

### *Plan General del programa anual de capacitación*

Mediante las capacitaciones que se brindarán, se podrán ver cambios favorables y positivos, que se verán reflejados, tanto en el aspecto personal como en la productividad laboral.

### *Formulación de políticas del programa*

Informar los beneficios que otorgarán las capacitaciones.

Fomentar la iniciativa y la responsabilidad de asistir a las capacitaciones.

Incentivar una actitud positiva en los trabajadores, para que acepten con mayor facilidad las capacitaciones.

### *Formulación de estrategias*

Brindar capacitación a los colaboradores de la Compañía Agroindustrial Agrocueros S.A.

Otorgar los respectivos conocimientos sobre cultura empresarial.

## **Plan y ejecución de acciones**

Es importante darle la debida importancia al talento humano, por eso la necesidad de trabajar en equipo, dando así cabida a que las cosas se hagan de un modo distinto y favorable para toda la organización.

Demostrarle a los colaboradores, que el trabajo que ellos hacen vale la pena, darles la pauta de que lo que hacen es importante, hacer posible de que las metas sean compartidas, y crear conciencia, mediante la práctica de valores día a día, es tan solo el primer paso de un cambio, que irá reflejando, que las estrategias aplicadas están dando resultados favorables.

Aplicar el control para alcanzar la meta, es también parte fundamental de un correcto direccionamiento estratégico, porque sin duda la clave está en darle al personal toda la información y el adiestramiento necesario, para que puedan

desenvolverse con mayor facilidad. Tomar en consideración que nada va a cambiar, si el cambio no empieza por uno mismo.

Es por eso que las empresas necesitan enseñar a sus empleados a ejecutar sus tareas de la mejor forma. De otra manera, podemos decir que los empleados necesitan ser capacitados, para realizar su labor de acuerdo con los procesos y métodos establecidos por la empresa.

### **ETAPA III**

#### Desarrollo del programa

**Tabla # 20.- IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES**

IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES	FUENTE DE INFORMACIÓN	CAPACITACIÓN REQUERIDA	BENEFICIARIOS	DATOS OBTENIDOS
Existe desconocimiento de los objetivos a cumplir	Encuestas	Inducción y emprendimiento	Clientes internos de la Compañía Agroindustrial Agrocueros S.A.	Mediante la encuesta realizada a los colaboradores de la Compañía Agroindustrial Agrocueros S.A, se pudo constatar que del 100% de los encuestados, el 45,54% han sido reconocidos cuando hacen bien su labor.
Dar a conocer la información de cómo desempeñan el trabajo	Encuestas	Aplicación del programa de capacitaciones		
Hay carencia de opinión de los colaboradores	Encuestas			
Falta de formación para desempeñar el trabajo	Encuestas			
Inexistencia de reconocimientos	Encuestas	Motivación		

Elaborado por: Investigadora

Fuente: Encuesta aplicada a directivos, personal administrativo y operat.

## DESARROLLO DEL PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes a capitalizar los temas, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la calidad del talento humano.

A continuación se establece el detalle, con las técnicas y acciones, que posteriormente serán ejecutadas, para ello se está considerando lo siguiente:

**Tabla # 21.- PLAN DE CAPACITACIÓN**

### AGROCUEROS S.A.

No.	TEMA	OBJETIVO	POBLACIÓN	CRONOGRAMA												RESPONS		
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
1	Programa de inducción	Inducir a la cultura organizacional, reglamento interno	Jefes departamentales	(17)														Sr. Jorge Álvarez
2	Normas de calidad y servicio al cliente	Motivar y comprometer al pers. adm. Hacia una actitud de servicio y calidad en su desemp.	Dpto. producción Dpto. calidad			(6)							(6)					Ing. Víctor Ortiz
3	La lógica en la toma de decisiones	Determinar la necesidad de una decisión, identificar los criterios, desarrollar y evaluar las alternativas	Directores y jefes de departamentos				(10)											Consultoría
4	Liderazgo y emprend.	Maximizar el potencial de liderazgo de los colab. Mejorar la comunic.	Jefes departamentales					(2)										Consultoría
5	Relaciones humanas y motiv. Laboral	Desarrollar habilidades sociales. Propiciar normas de buena conv. para relacionarse	Personal de la institución			(13)							(16)					Consultoría

6	Eficiencia Administrativa	Manejar el comportamiento org. y el conocimiento de la documentación	Jefes departamentales							(3)/3 HORAS										Ing. Álvaro Liberos
7	Actualización Contable e Informac. Tecnológ.	Proporcionar herramientas para la planeación financiera	Administración general			(6)/3 HORAS				(6)/3 HORAS			(5)/3 HORAS				(5)/3 HORAS			Consultoría
8	Mecánica, electricidad y carpintería	Adquirir conocimientos sobre manten. y funcionam.	Dpto. de mantenimiento					(16)/4 HORAS												Sr. Oswaldo Armas
9	Producción y armado	Lograr formar al personal con la competencia requerida	Dpto. de producción	(23)/2 HORAS			(23)/2 HORAS			(23)/2 HORAS			(23)/2 HORAS							Srta. Cecilia Gamboa

Elaborado por: Investigadora

### Metodología del programa anual de capacitación

#### **1.- Modalidad**

Se realizarán dieciocho capacitaciones, donde se desarrollarán los temas antes mencionados.

#### **2.- Coordinación**

Las capacitaciones serán coordinadas por el departamento de Recursos Humanos, de la Compañía Agroindustrial Agrocueros S.A.

#### **3.- Fecha**

Las conferencias se realizarán durante un año, en distintas fechas.

#### **4.- Dirigidos a:**

Jefes departamentales y personal operativo de la Compañía.

#### **5.- Instructor o facilitador**

Los instructores o facilitadores serán tanto trabajadores de la empresa, como personas contratadas de acuerdo a sus experiencias en el tema.

## **6.- Lugar**

Salón de la empresa, el cual dispone de todos los equipos necesarios para impartir las charlas.

### **ETAPA IV**

#### *Evaluación del programa*

El Plan Anual de Capacitación combina diversas estrategias de ejecución, tales como asumir la responsabilidad de capacitar a su recurso humano administrativo y operario, bajo la coordinación del departamento de administración general.

En el Formulario del Programa anual de capacitación para Agrocueros S.A. se plantean temas puntuales de interés de la Institución en desarrollar, a fin de lograr un compromiso y cambio de actitud de los colaboradores en su desempeño, temas a desarrollar por personal de la Compañía.

Además, se incluyen capacitaciones, que requieren ser dirigidas y coordinadas por un facilitador, con experiencia en el desarrollo de dichos conocimientos en temas relativos al área de trabajo.

La evaluación determinará el grado de aprovechamiento que obtuvieron los participantes, y permitirá evaluar la labor de los expositores, además se realiza la evaluación, ya que es la mejor forma de monitorear el compromiso del personal.

Por esta razón la necesidad de recopilar la percepción de los participantes de las capacitaciones, con la finalidad de recopilar sugerencias, que permitan mejorar en los distintos ámbitos departamentales.

Se considera necesario dentro del ámbito evaluativo, que los Jefes de Departamentos deben darle seguimiento a los participantes de los cursos observando su desempeño, con los conocimientos esenciales según el tema provisto. Esto ayudará a medir si los funcionarios aprovechan realmente las capacitaciones y las aplican en base a los objetivos de ofrecer más calidad en el trabajo.

Para ello se detalla el siguiente formato de evaluación a las capacitaciones:

**EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA  
AGROCUEROS S.A.**

**DATOS INFORMATIVOS:**

FECHA:

NOMBRE DEL INSTRUCTOR:

Por favor, conteste en la manera más honesta posible las siguientes preguntas.

Toda sugerencia adicional que nos aporte, se la agradeceremos e intentaremos realizar las mejoras pertinentes en las próximas actividades.

**Escala evaluativa**

- 4** Superó mis expectativas
- 3** Cumplió mis expectativas
- 2** Ligeramente cumplió mis expectativas
- 1** No cumplió mis expectativas

**INSTRUCCIONES:**

Marque con una X la respuesta que UD. considere conveniente.

**CUESTIONARIO**

1) Cumplió con el horario acordado.Puntualidad

4       3       2       1

2) Cumplió con el programa acordado.

4       3       2       1

3) Califique el tema tratado en la capacitación.

4       3       2       1

4) Las instalaciones o área de capacitación. Limpias y aptas para el aprendizaje

4       3       2       1

5) Metodología utilizada. Se cumplieron los objetivos de forma efectiva

4       3       2       1

6) Claridad de la exposición. Respecto al lenguaje y orden dado al curso

4       3       2       1

7) Calidad del material utilizado. Copias, programa, resumen, etc

4       3       2       1

8) Compromiso personal con los temas abordados. Evalúese a usted mismo en el grado de motivación e interés personal para atender y seguir la clase y sus actividades.

4       3       2       1

Explique brevemente:

-----  
-----

9) Sugerencias y comentarios para las próximas actividades de capacitación.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

“LA LABOR DE CADA FUNCIONARIO ES IMPORTANTE,  
USTEDES SON VALIOSOS”

¡Muchas gracias!



### Estimación de Costos

Para la estimación de costos, se toma en consideración, el presupuesto estimado, que iría a la partida de capacitación, en el presupuesto del año 2014, tomando en cuenta las utilidades que está generando la Compañía Agrocueros S.A.

A continuación se detalla los costos de las diferentes capacitaciones:

**Tabla # 22.- Presupuesto**

<b>No.</b>	<b>Capacitación</b>	<b># de horas</b>	<b># capacitaciones al año</b>	<b>Costo \$</b>	<b>Materiales \$</b>
1	Programa de inducción	2	1	200	10
2	Normas de calidad y servicio al cliente	3	2	600	5
3	La lógica en la toma de decisiones	3	1	300	
4	Liderazgo y emprendimiento	3	1	300	
5	Relaciones humanas y motiv. Laboral	3	2	3000	
6	Eficiencia Administrativa	3	1	300	10
7	Actualización Contable e informac. Tecnológ.	3	4	1200	

8	Mecánica, electricidad y carpintería	4	1	400	10
9	Producción y armado	2	4	800	10
				7100	45
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 7.145</b>

Elaborado por: Investigadora

### **Retroalimentación**

La puesta en marcha de la retroalimentación, permitirá adquirir conocimientos y habilidades específicos, que no hubiera sido posible desarrollar, sin la implantación de la propuesta, dando así lugar a modificar actitudes de los colaboradores, frente a aspectos de la organización.

Es necesario e importante, que se dé un seguimiento constante, durante todo el año de duración de las capacitaciones, y así tener un mayor dominio de todo lo favorable, que se evidenció, permitiendo a los colaboradores mejorar sus destrezas de trabajo, en forma permanente, así también estudiar los puntos negativos, que tendrán que ser minimizados, para que la empresa vaya mejorando paulatinamente.

Finalmente, luego de transcurrido el período anual de capacitaciones, se deberá retomar nuevos planes y estrategias, que permitan incrementar el desempeño laboral, así como el progreso personal, como un factor constante de eficiencia y productividad, en el desarrollo de sus actividades.

### **6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA**

La empresa va a aplicar la propuesta, tomando en cuenta las necesidades del talento humano, y se va a involucrar cada área de la organización, en lo que respecta al sistema de capacitación, como se estableció anteriormente todos los departamentos de la organización van a beneficiarse, ya que todos sus integrantes

van a participar, y además la gerencia va a contar con una herramienta de gestión estratégica.

La presente propuesta será gestionada y encargada por la alta gerencia, quienes velarán por la buena práctica del conocimiento impartido en las diferentes capacitaciones, además de proveer todo lo necesario e indispensable, para la ejecución de la misma.

Además se brindará todas las facilidades, para que el talento humano saque el mayor provecho de la misma, permitiendo evidenciar día tras día en las labores diarias, como parte fundamental de un cambio favorable, que refleje confianza en cada uno de los colaboradores.

#### **6.9 PLAN DE MONITERO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA**

Es necesario que los cursos, seminarios, capacitaciones, talleres, entre otros no solamente se quede como una simple instrucción, si no que los participantes sean monitoreados y evaluados en sus conocimientos y competencias adquiridas.

Sin embargo la misma propuesta tiene su propio plan de evaluación, lo que permitirá tener un mayor control sobre la misma, en vista de que es un proceso cíclico que será objeto de estudio para una mejora continua.

Finalmente, una vez terminadas las capacitaciones, se procederá a evaluar y cada reporte será entregado a las personas encargadas de llevar a cabo el control dentro de la empresa, ya sea por áreas o departamentos.

## **MATERIALES DE REFERENCIA**

### ***BIBLIOGRAFÍA:***

#### **Investigación bibliográfica de libros**

- AMARU, A. (2009) Fundamentos de administración. México: Pearson educación de México.
- ANZOLA, S. (2002) Administración De Pequeñas Empresas. México: Editorial McGraw Hill. 2da. Edición.
- BRITO, F.(2011) Pruebas psicolaborales y manipulación en el mundo del trabajo. España: Mc Graw Hill.
- COOK, M. (2003) Coaching efectivo. London: Mc Graw Hill.
- COSTUMERO, I. (2007) Relaciones en el entorno de trabajo. Australia: Thomson.
- COYLE, D. (2009) Las claves del talento. México: Zenith planeta.
- CHIAVENATO, I. (2001) Gestión del talento humano. Hamburgo: Mc Graw Hill.
- DALTON, M., HOYLE, D., WATTS, M. (2007) Relaciones humanas. Australia: Thomson. 3ª. Ed.
- DEBORDES, P. (2002) Coaching. España: Gestión 2000.
- DECENZO, D., ROBBINS, S. (2009) Fundamentos de administración. London: Pearson educación. 6ª. Ed.
- DELGADO, M., GÓMEZ, L., ROSERO, A. (2006) Gestión de Recursos Humanos del Análisis Teórico a la solución práctica. España: Editorial Alberto Cañizal.
- DESSLER, G. (2009) Administración de los Recursos Humanos. México: Pearson educación de México.
- FARIAS, J. (2011) Dirección del capital humano. México: Editorial Trillas.
- GARRIDO, S. (2006) Dirección estratégica. España: Mc Graw Hill. 2 da. Edición.
- GAVILANES, J. (2011) Niveles jerárquicos de la empresa u organización. España: Mc Graw.

- GOODSTEIN, L., NOLAN, T., PFEIFFER, W. (2004) Planeación estratégica aplicada. Colombia: Mc Graw Hill.
- HERNÁNDEZ, R. (2010) Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.. 5ta. Edición.
- HILL, C., JONES, G. (2005) Administración estratégica un enfoque integrado. México: Mc Graw Hill. 6 ta. Edición.
- KORENBLIT, P. (2000) Saber delegar. Argentina. Homo Sapiens Ediciones.
- LAHEY (2001) La psicología social en la industria. Guatemala: Mc Graw Hill.
- LEHMANN, F. (2004) El desafío de dirigir. Argentina, Buenos Aires: Homo Sapiens Ediciones.
- MARTINI, N. (2008) Administración de recursos humanos. México: Thomson.
- Mc CRAKEN, W. (2000) Capacitación del personal. México: Editorial Trillas.
- NARANJO, W. (2009) Organización de empresas. España: Ediciones Ceac.
- PAIN, A. (2010) Cómo realizar un proyecto de capacitación. Argentina: Editorial Granica.
- PALACIO, E. (2009) Direccionamiento estratégico y sus somponentes. México: Mc Graw Hill
- PEIRÓ, J. (2002) Talento Humano. México: Mc Graw Hill.
- Revista Negotium (2008)
- ROBBINS, S., COULTER, M., JONES, G. (2009) Administración un empresario competitivo. Guatemala: Pearson educación. 2ª.ed.
- ROEBUCK, C. (2000) Delegar eficazmente. México: Mc Graw Hill
- SANTOS, J. (2001) Psicología industrial. España: Mc Graw Hill.
- SCHERMERHORN, J., HUNT, J., OSBORN, R. (2007) Comportamiento organizacional. London: LimusaWiley.

- SOSA MARIANO (2006) Organización empresarial. México: Prentice Hall.
- STONER, J., FREEMAN, R., GILBERT, D. (2003) Administración. México: Editorial Prentice Hall.. 6ta Edición.
- SUGARS, B. (2007) El coach de negocios. México: Mc Graw Hill.
- VALDERRAMA, B (2009) Desarrollo de competencias de mentoring y coaching. Madrid: Prentice Hall.
- VARGAS, R. (2009) Relaciones industriales. Guatemala: Mc Graw Hill.
- ZEUS, S (2002) Manual de entrenamiento. México: Mc Graw Hill.

### **Fuentes electrónicas**

- Organización de empresas (En línea) Consultado: (01/07/2013; 10:10) Disponible en: <http://www.emagister.com/curso-gestion-empresarial/organizacion-empresarial>
- Talento humano (En línea) Consultado: (03/07/2013; 10:05) Disponible en: [http://www.emagister.com/desarrollo-gestion-talento-humano-empresa\\_h](http://www.emagister.com/desarrollo-gestion-talento-humano-empresa_h)
- Psicología del trabajador (En línea) Consultado: (04/07/2013; 11:42) Disponible en: <http://www.emagister.com/curso-psicologia-industrial-2-2>
- Desempeño laboral (En línea) Consultado: (05/07/2013; 09:23) Disponible en: [http://www.emagister.com/que-es-clima-organizacional-importancia-desempeno-laboral\\_h](http://www.emagister.com/que-es-clima-organizacional-importancia-desempeno-laboral_h)
- Desempeño laboral (En línea) Consultado: (05/07/2013; 09:55) Disponible en: [http://www.emagister.com/que-es-clima-organizacional-importancia-desempeno-laboral\\_h](http://www.emagister.com/que-es-clima-organizacional-importancia-desempeno-laboral_h)
- Presupuesto capacitaciones (En líneas) Consultado: (08/10/2013; 11:10) Disponible en: <http://www.secap.gob.ec/index.php/oferta-de-capitacion/areas-academicas.html>

### **Tesis de grado**

CEDEÑO, L. (2013) “La Gestión Administrativa y su incidencia en el manejo de riesgos laborales en el Instituto Tecnológico Superior SECAP-Ambato, de la

ciudad de Ambato” Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

PAREDES, J. (2012) “Desempeño laboral y su incidencia en la productividad de la Empresa Interamericana de Computación de la ciudad de Ambato” Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

YANCHATUÑA, A. (2012)“La capacitación del personal y el desempeño laboral en el Gobierno Municipal del Cantón Santiago de Pillaro” Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

### **Leyes**

- Código de Trabajo. Quito. Ecuador.

**ANEXOS**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**

**ENCUESTA ACERCA DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y  
EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA AGROCUEROS S.A.**

**DATOS INFORMATIVOS:**

LUGAR:

FECHA:

NOMBRE DEL INVESTIGADOR:

**OBJETIVO.-**

Determinar de qué manera el direccionamiento estratégico influye en el desempeño laboral de la empresa Agrocueros S.A.

**INSTRUCCIONES:**

Marque con una X la respuesta que UD. considere conveniente.

**CUESTIONARIO**

1) ¿La empresa tiene una estrategia definida?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Rara vez
- Nunca



2) ¿Están definidos los resultados que se quieren alcanzar en cada una de las áreas de trabajo para un período superior a 1 año?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Rara vez
- Nunca

3) ¿Está definida de forma explícita lo que tiene que hacer cada área y cada persona para cumplir los objetivos?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Rara vez
- Nunca

4) ¿Cree que los recursos humanos con que cuenta la empresa son los adecuados?

- Si
- No

5) ¿Piensa que los objetivos de la dirección y gestión de los recursos humanos están alineados con la estrategia de la empresa?

- Siempre
- Casi siempre

A veces

Rara vez

Nunca

6) ¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?

Si

No

7) ¿Cuándo se debe tomar una decisión importante para la organización donde labora toman en cuenta las opiniones de los colaboradores?

Siempre

Casi siempre

A veces

Rara vez

Nunca

8) ¿Ha pensado seguir trabajando en esta empresa?

Si

No

9) ¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?

Siempre

Casi siempre

A veces

Rara vez

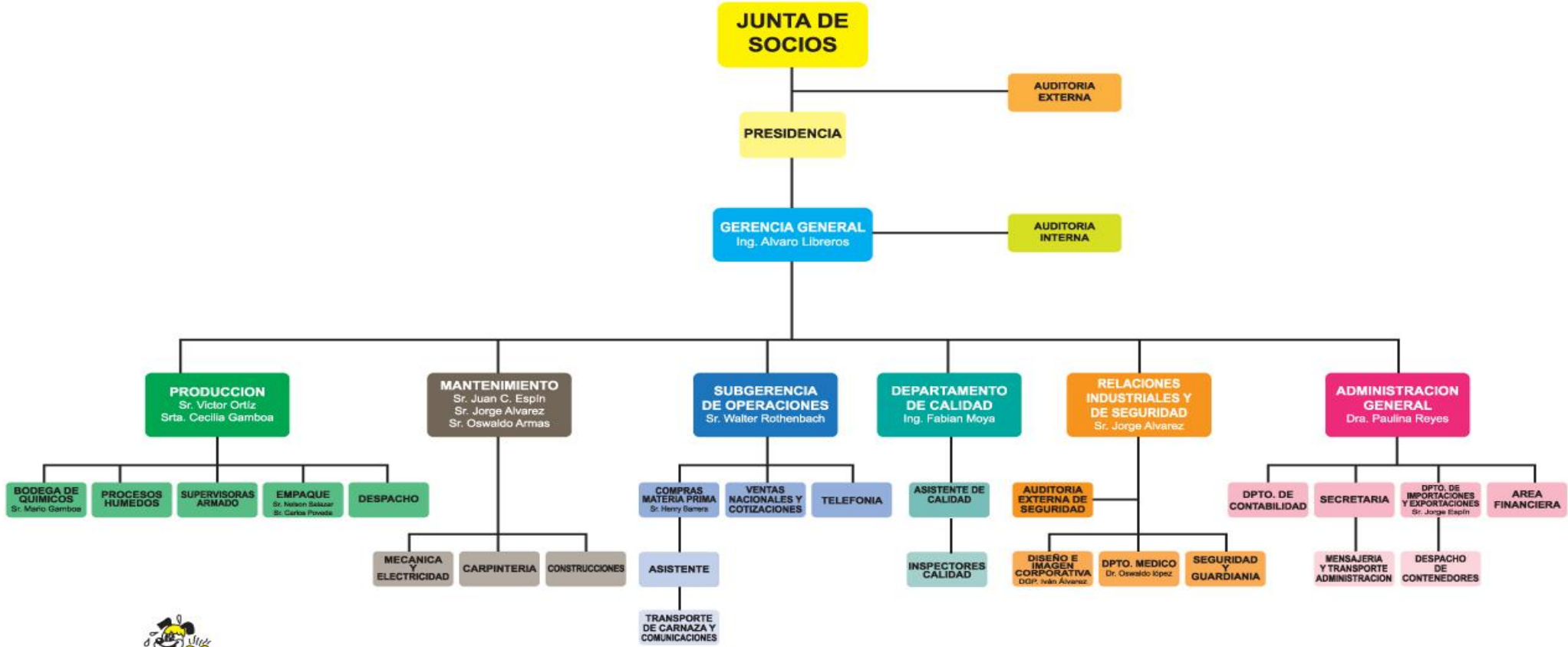
Nunca

10) ¿Su jefe reconoce cuando hace bien su labor?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Rara vez
- Nunca

Gracias por su colaboración

# ORGANIGRAMA AGROCUEROS S.A.



Elaborado por: Agrocueros S.A.

\_\_\_\_\_  
FIRMA GERENCIA

\_\_\_\_\_  
FECHA

## CUERO PARA PROCESO



## BOMBOS PARA REMOJO



## TRABAJADORAS DE LA EMPRESA



## HUESOS EN PROCESO DE ELABORACIÓN







PRODUCTO TERMINADO

