



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

MODALIDAD: PRESENCIAL

Informe final del trabajo de graduación o titulación previo a la
obtención del título de Psicólogo Industrial

TEMA:

**“LA ROTACIÓN DE TURNOS DE TRABAJO Y SU INCIDENCIA EN EL
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES
DE LA EMPRESA CEDAL DE LA CIUDAD DE LATACUNGA,
PROVINCIA DE COTOPAXI”.**

AUTOR: Sr. Diego Eduardo Bassante Segovia

TUTOR: Psc. Ind. Edwin Santiago Ortuño Panoluisa

Ambato – Ecuador
2014

APROBACIÓN DEL TUTOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

CERTIFICA

Yo Psic. Ind. Santiago Ortuño, , en calidad de Tutor del trabajo de graduación o titulación, sobre el tema **“LA ROTACIÓN DE TURNOS DE TRABAJO Y SU INCIDENCIA EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA CEDAL DE LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI”** desarrollado por el Egresado Sr. Diego Eduardo Bassante Segovia, considero que dicho informe Investigativo reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentación, por lo que autorizo la presentación del mismo ante el Organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación.

Ambato, 18 de febrero de 2014

.....
Psi. Ind. Edwin Santiago Ortuño Panoluisa

C.C. 1802680403

TUTOR

TRABAJO DE GRADUACIÓN O TITULACIÓN

AUTORIA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente proyecto de investigación **“LA ROTACIÓN DE TURNOS DE TRABAJO Y SU INCIDENCIA EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA CEDAL DE LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI”**

Elaborado por quien suscribe la presente, declara que los análisis opiniones y comentarios vertidos en este trabajo investigativo de graduación es de exclusiva responsabilidad del presente autor académico.

.....
Sr. Diego Eduardo Bassante Segovia.
CI. 050306582-3
AUTOR

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Adjudico los derechos patrimoniales del presente Trabajo Final de Grado o Titulación sobre el tema: **“LA ROTACIÓN DE TURNOS DE TRABAJO Y SU INCIDENCIA EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA CEDAL DE LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI”** autorizo su reproducción total o parte de ella, siempre que esté dentro de la legalizaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.

.....
Sr. Diego Eduardo Bassante Segovia.
CI. 050306582-3
AUTOR

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Al consejo directivo de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación.

La comisión de estudios y calificación del informe de Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **“LA ROTACIÓN DE TURNOS DE TRABAJO Y SU INCIDENCIA EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA CEDAL DE LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI”**

Presentado por el Sr. Diego Eduardo Bassante Segovia. egresado de la carrera de Psicología Industrial, promoción Septiembre 2012 – Febrero 2013 una vez revisado el trabajo de Graduación o de Titulación, considera que dicho informe reúne los requisitos básicos tanto técnicos como científicos y reglamentarios establecidos.

Por lo tanto se autoriza la presentación ante el Organismo pertinente, para los trámites legales y pertinentes.

Ambato, 18 de febrero de 2014

.....

Psc. Edu. Msc. Luis Indacochea

PRESIDENTE

.....

Psc. Ind. Mg Danny Rivera Flores

TRIBUNAL EVALUADOR

.....

Ing. Andrea Rosero Burbano

TRIBUNAL EVALUADOR

DEDICATORIA

Dedico mis esfuerzos trabajos y metas propuestas como alcanzadas a DIOS por ser el ente primordial de mi noción amor de espíritu y por las bendiciones brindadas durante toda mi carrera.

De la misma manera dedico a mis padres por todo el esfuerzo y la educación brindada desde un principio, para forjarme por los caminos de la superación y éxito profesional.

A mis maestros por saber impartir sus conocimientos durante toda mi carrera profesional convirtiéndome en un ser indispensable ante la sociedad para cumplir con todos los retos que se enfrenten en la vida.

Diego Eduardo Bassante Segovia

AGRADECIMIENTO

Agradezco a DIOS por las cosas brindadas, por el trabajo la salud y mi familia.

A mis padres que fueron los cursores de un cambio hacia el éxito profesional, que brindaron todo su apoyo para alcanzar mis metas propuestas.

A mis maestros que supieron formarnos para el mañana dotándonos de conocimientos t de ayuda hacia la culminación de mi carrera profesional..

A mis compañeros por enseñarme a compartir y unir lazos de amistad durante mi carrera profesional.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

A.- PÁGINAS PRELIMINARES

Portada	i
Aprobación del tutor	ii
Autoría de la investigación.....	iii
Cesión de Derechos	iv
Aprobación del Tribunal De Grado	v
Dedicatoria	vi
Agradecimiento	vii
Índice General de Contenidos	viii
Índice de Tablas y Gráficos	xi
Resumen Ejecutivo	xiii

B.- TEXTO

Introducción	1
--------------------	---

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

1.1 Tema	4
1.2 Planteamiento del Problema	4
1.2.1.- Contextualización.....	4
1.2.2.- Análisis Crítico.....	8
1.2.3.- Prognosis.....	9
1.2.4.- Formulación del problema.	9
1.2.5.- Preguntas directrices (interrogantes)	9
1.2.6.- Delimitación del problema de investigación.....	10
1.3 Justificación	10
1.4 Objetivos.....	12
1.4.1.- General.....	12
1.4.2.- Específicos	12

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos	13
2.2 Fundamentación filosófica.....	15
2.3 Fundamentación legal.....	17
2.4 Categorías fundamentales.	25
2.5 Hipótesis	51
2.6 Señalamiento de variables	51

CAPÍTULO III

METODOLOGIA

3.1 Enfoque investigativo.	52
3.2 Modalidad básica de la investigación.....	52
3.3 Nivel o tipo de investigación	53
3.4 Población y muestra	54
3.5 Operacionalización de las variables	56
3.6 Técnicas e instrumentos.....	58
3.7 Plan de recolección de información	59
3.8 Plan de procesamiento de la información.....	60

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de datos.	61
4.2 Interpretación de resultados	62
4.3 Verificación de la hipótesis	70

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones.	76
5.2 Recomendaciones	77

CAPÍTULO VI
PROPUESTA

6.1 Datos informativos.	78
6.2 Antecedentes de la propuesta.	78
6.3 Justificación.	80
6.4 Objetivos.....	81
6.5 Análisis de factibilidad	81
6.6 Fundamentación Científica.	83
6.7 Plan Operativo.....	125
6.8 Administración de la propuesta.	126
6.9 Plan de monitoreo y evaluación de la propuesta.	127

C.- MATERIALES DE REFERENCIA

1.- Bibliografía.....	128
2.- Anexos.....	130
Anexos 1 Encuestas dirigida al personal de la empresa CEDAL.	130
Anexo 2 Información de la empresa Misión, Visión.	133
Anexo 3 Evaluación Desempeño Laboral.	135
Fotografías.	137

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Turnos de trabajo de la empresa CEDAL	6
Tabla N° 2 Población y Muestra	54
Tabla N° 3 Porcentaje y Muestra	55
Tabla N° 4 Operacionalización de la variable independiente	56
Tabla N° 4 Operacionalización de la variable dependiente	57
Tabla N° 6 Recolección de la información	59
Tabla N° 7 Organización de trabajo	62
Tabla N° 8 Turnos de trabajo discontinuos	63
Tabla N° 9 Turnos semicontinuos	64
Tabla N° 10 Turno continuo	65
Tabla N° 11 Actividades laborales	66
Tabla N° 12 Buen ambiente de trabajo	67
Tabla N° 13 Metas en el área de trabajo	68
Tabla N° 14 Organización e integración del personal	69
Tabla N° 15 Frecuencia observadas	72
Tabla N° 16 Frecuencias esperadas	73
Tabla N° 17 Cálculo del ji cuadrado	74
Tabla N° 18 Gastos	82
Tabla N° 19 Plan de acción	125
Tabla N° 20 Administración de la Propuesta	126
Tabla N° 21 Recursos Humanos	126
Tabla N° 22 Plan de Monitoreo y Evaluación	127

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Árbol de problemas	7
Gráfico N° 2 Categorías fundamentales	22
Gráfico N° 3 Constelación de ideas de la Variable Independiente	23
Gráfico N° 4 Constelación de ideas de la Variable Dependiente	24
Gráfico N° 7 Organización de trabajo	62
Gráfico N° 8 Turnos de trabajo discontinuos	63
Gráfico N° 9 Turnos semicontinuos	64
Gráfico N° 10 Turno continuo	65
Gráfico N° 11 Actividades laborales	66
Gráfico N° 12 Buen ambiente de trabajo	67
Gráfico N° 13 Metas en el área de trabajo	68
Gráfico N° 14 Organización e integración del personal	69
Gráfico N° 19 Representación del Ji cuadrado	71

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

TEMA: “LA ROTACIÓN DE TURNOS DE TRABAJO Y SU INCIDENCIA EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA CEDAL DE LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI”

AUTOR: Sr. Diego Eduardo Bassante Segovia.

TUTOR: Psic. Ind. Santiago Ortuño.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo investigativo está basado hacia la correcta distribución de la rotación de turnos de trabajo mejorando el comportamiento organizacional de los trabajadores de la empresa CEDAL (Corporación Ecuatoriana de Aluminio) de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi, en la que también indica sobre la organización y el distributivo de trabajo conociendo la jornada laboral que debe emprender cada trabajador mejorando de la misma manera la calidad de vida del personal operativo dentro de la empresa como en la sociedad, y las relaciones personales y satisfacción familiar, fomentando los lazos de amistad y unidad laboral, en el que se centra las capacitaciones que debe ir acorde al emprendimiento laboral.

Este trabajo investigativo está centrado en un plan de capacitación que indique sobre las adecuadas jornadas de trabajo su tiempo y espacio como también el distributivo que cada operador cuenta, en el que se puede mejorar la organización laboral desarrollando la calidad, supervisión y de vida de los trabajadores de la empresa CEDAL, indicando cada uno de sus objetivos planteados como es de conocer sus principios corporativos que debe tener cada empresa en el que establezca la estabilidad laboral y satisfacción en el desarrollo de sus actividades.

Palabras clave: Estabilidad laboral, Inestabilidad laboral, Fatiga, Trastornos psicológicos, Motivación, Autoestima, Distributivo de trabajo, Jornada laboral, calidad de vida, Emprendimiento laboral.

INTRODUCCIÓN

La rotación de turnos de trabajo es un tema central dentro del comportamiento organizacional de los trabajadores de la empresa CEDAL (Corporación Ecuatoriana de Aluminio) de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi, puesto que si no se establece las correctas normas que favorezcan al trabajador al descanso apropiado y no a las demasiadas cargas de trabajo de manera que no implique el desgaste físico como mental para el correcto desempeño de sus actividades laborales, siendo eficiente, a la hora de cumplir con los turnos rotativos que implique la empresa.

Dentro de nuestro tema de investigación en el que también se establece los riesgos ergonómicos y psicosociales, de acuerdo al incremento de horas de trabajo o rotación de turnos de trabajos en el que nos encontramos con una referencia constante a la fatiga, estrés, trastornos físicos y mentales, emocional, sensorial

Con el cansancio llegan los errores – nos equivocamos más- y, en ocasiones, los accidentes. En el ámbito laboral también está relacionada con la desmotivación, el aumento del absentismo y la rotación en los puestos de trabajo.

Por tal motivo se ha desarrollado la presente investigación que está determinada hacia **“LA ROTACIÓN DE TURNOS DE TRABAJO Y SU INCIDENCIA EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA CEDAL DE LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI”** la cual está orientada en buscar lineamientos para fomentar sobre un plan de capacitación que esté acorde a los lineamientos distributivos de trabajo, en la que se fomente la estabilidad y superación laboral mejorando la calidad de vida de los trabajadores.

Esta tesis consta de seis capítulos importantes que se estudiaron detenida y minuciosamente según la importancia del estudio:

El capítulo I describe el problema de la presente investigación

El planteamiento del problema, subdividido en

- El contexto en el que ubica el problema.
- El análisis crítico por el cual el investigador trata de comprender e interpretar las relaciones esenciales del problema.
- La prognosis o visión a futuro del problema.
- La formulación del problema.
- La delimitación del problema.
- Las justificaciones.
- Los objetivos.

El capítulo II describe el denominado Marco teórico.

- Investigaciones previas.
- Fundamentación filosófica.
- Categorías fundamentales de carácter sociológico, psicológico, legal y otros).
- Formulación de hipótesis y determinación de sus variables.

El capítulo III describe la metodología que se utilizó en la elaboración de esta tesis.

- Enfoque de investigación.
- La modalidad de investigación.
- El nivel al que llega la investigación.
- La población y el proceso de muestreo. Se describe el universo de estudio, el grupo seleccionado, las características, tamaño y metodología seguida para la selección de la muestra o de los sujetos la asignación de los individuos a grupos de categorías y otros aspectos que se consideren necesarios en el caso de los estudios de campo, en los cuales los conceptos de la población y muestra no sean determinables

estadísticamente, se describirán los sujetos, fenómenos o unidades de la investigación, así como también los criterios utilizados para su escogencia.

- La operacionalización de las variables.
- Las técnicas e instrumentos de recolección de información. Se describen las técnicas con sus respectivas modalidades, los instrumentos los procedimientos seguidos para determinar la validez y confiabilidad de los instrumentos.
- El procedimiento que se ha seguido en la recolección de información.
- Análisis de datos. Se describen las técnicas estadísticas o de otro tipo utilizadas para el procedimiento de la información recopilada.

El capítulo IV describe los análisis e interpretación de resultados sobre las encuestas realizadas al personal operativo de la empresa CEDAL (Corporación Ecuatoriana de Aluminio) de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi.

También se indica la verificación de hipótesis con la que se culmina el capítulo de análisis e interpretación de resultados.

El capítulo V explica las conclusiones y recomendaciones que se debe tomar en cuenta dentro de la problemática de la rotación de turnos de trabajo y su incidencia en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la empresa CEDAL (Corporación Ecuatoriana de Aluminio) de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi.

El capítulo VI en el que se presentará la propuesta que se da como una posible solución a la investigación planteada.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 TEMA

“LA ROTACIÓN DE TURNOS DE TRABAJO Y SU INCIDENCIA EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA CEDAL DE LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI”.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 CONTEXTUALIZACIÓN

Dentro de la población ecuatoriana debería manejarse adecuadamente los horarios de trabajo, con la facilidad de recuperarse tanto física como mentalmente para ejercer un buen desenvolvimiento personal dentro de las áreas de trabajo, debemos indicar que en el Ecuador hay un gran número de personas que no se rigen a las normas adecuadas de trabajo siendo esto insatisfactorio a la hora de las actividades dentro del trabajo, presentando síntomas como estrés laboral, cansancio, fatiga crónica, disolución familiar, sin embargo existe personas que trabajan más de lo indicado sabiendo que el horario establecido son 8 horas diarias lo que genera 48 horas semanales.

Podemos indicar que en la antigüedad de la misma manera el hombre debía trabajar para sostener a su familia en la que no tenían horarios establecidos o definidos simplemente lo hacían por necesidad, y poder subsistir en un mundo que día a día crece a nivel tecnológico como económico, enfrentando el trabajador retos inusuales como trabajar más de lo indicado y descansar menos de lo usual desarrollando en las personas alteraciones en el comportamiento personal y

organizacional de los trabajadores, llevando también a distintas enfermedades estrés laboral, fatiga, trastornos psicológicos e inestabilidad laboral.

Como podemos indicar en la provincia de Cotopaxi existen empresas que no trabajan con la autonomía de respeto según dicta la constitución de la república de acuerdo al código de trabajo “Plan del buen vivir” en el que se resguarde la integridad de la persona tanto física como mentalmente, en que también podemos mencionar que dentro de varias empresas trabajan de acuerdo a su ideología de superación sin importarles el estado humano del personal o sin respetar las normas que debe tener una persona durante el trabajo y después de ello, haciendo que algunos trabajadores tengan que trabajar más de lo indicado y descansar menos de lo apropiado como sabemos el trabajo son de 48 horas en la semana y el descanso de la persona es de 8 horas en la que el hombre duerme y pueda recuperarse notablemente para seguir desempeñándose en las distintas áreas de trabajo dentro de cada empresa.

Dentro de la empresa CEDAL (Corporación Ecuatoriana de Aluminio S.A.) que es una compañía ecuatoriana constituida en el año de 1974 con el propósito de producir y comercializar perfiles y otros productos extraídos del aluminio para su uso en la arquitectura y la estructura.

Dicha empresa requiere de una diversidad de personal para trabajar las 24 horas con el fin de no detener la producción. Esto ha exigido que la empresa se organice por horarios rotativos y emplee personal dispuesto a trabajar en las diferentes jornadas.

Por lo que dentro de la empresa CEDAL debe constituirse un plan de capacitación en el que se fomente de herramientas indispensables para la superación laboral, sin que tomen riesgos de trastornos psicológicos estrés o inestabilidad laboral en la que debe existir lineamientos para que el personal operativo se sienta conforme de acuerdo al horario establecido de trabajo sin que

percuda la integridad familiar y su estado óptimo de salud para el desempeño de sus actividades dentro de la empresa CEDAL (Corporación Ecuatoriana de Aluminio).

Como podemos observar a continuación se presenta las diferentes normas de turnos de trabajo que debe efectuar el personal operativo en la empresa CEDAL (Corporación Ecuatoriana de Aluminio) de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi. VER ANEXO 1

La empresa CEDAL contrata colaboradores para el trabajo de planta que deben cumplir su labor en turnos rotativos; el horario para una persona rota durante tres semanas de la siguiente manera:

TABLA N° 1

Turnos que debe cumplir un trabajador de planta en la empresa CEDAL

HORAS DE TRABAJO	SEMANA DE TRABAJO
7 am – 3 pm	1° semana
3 pm – 11 pm	2° semana
11 pm – 7 am	3° semana

Fuente: Datos de Investigación

Elaborado por: BASSANTE, Diego. 2013

Dentro de esta tabla en la que los trabajadores deben cumplir con las normas establecidas por la empresa de acuerdo a los horarios rotativos que debe desempeñar el personal operativo, debemos indicar que de igual manera debe existir un plan de capacitación que conste sobre la superación laboral, sin que predomine el estrés e inestabilidad laboral que mediante ello lleve a la armonía dentro del trabajo personal y organizacional tanto en relaciones sociales con la sociedad y el tiempo con su familia que lleve a mejorar la calidad de vida de los trabajadores.

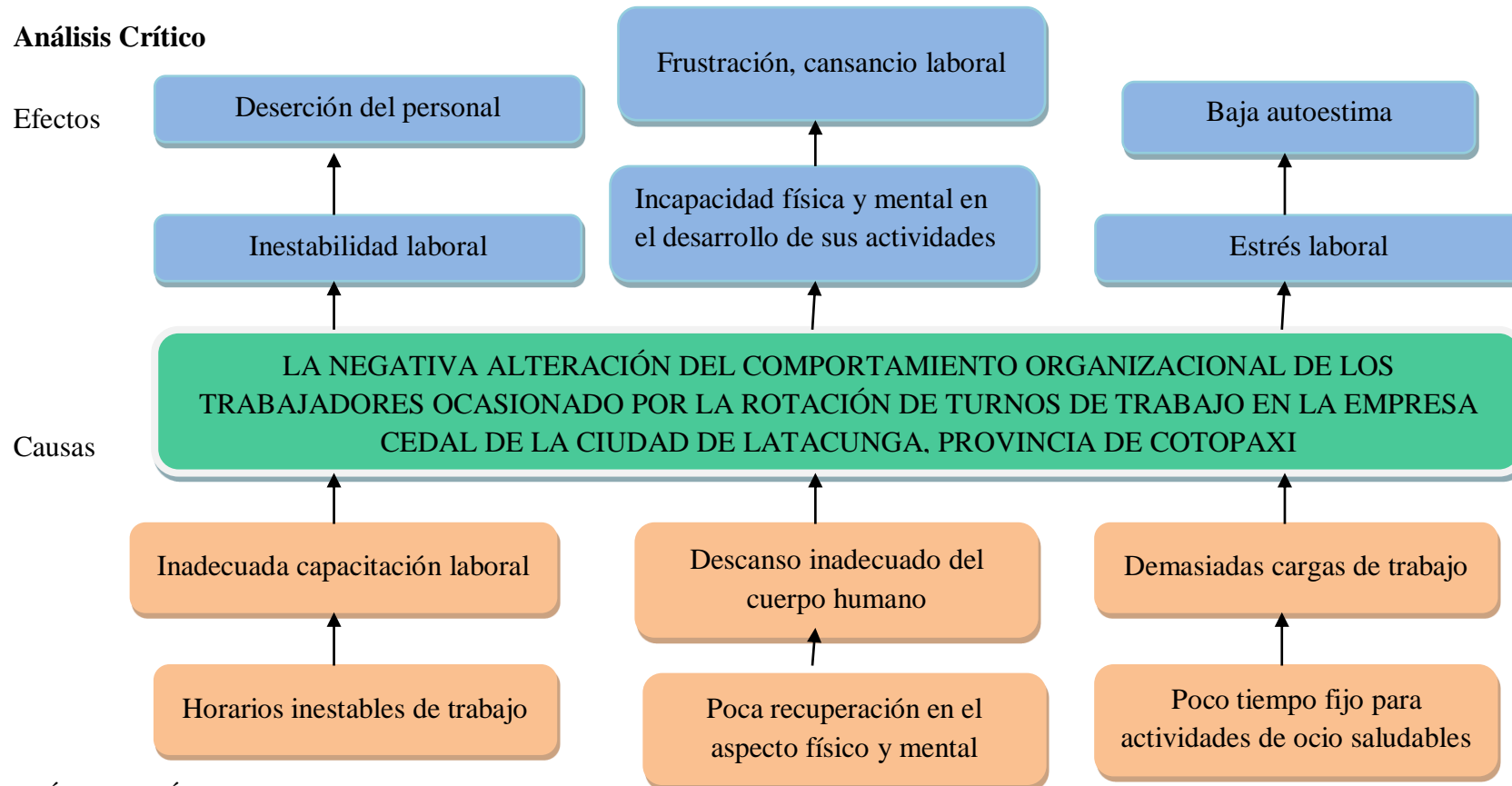


GRÁFICO N° 1 Árbol de Problemas
 Fuente: Datos de investigación
 Elaborado por: BASSANTE, Diego. 2013

1.2.2 ANÁLISIS CRÍTICO

Una de las causas por la que existe alteraciones en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la empresa CEDAL son los diferentes horarios de trabajo inadecuados como también horarios inestables dando como efecto o resultado la inestabilidad laboral por la que también existe la deserción del personal operativo de la empresa.

Otra de las causas en las que podemos mencionar también para que exista inconformidad o alteraciones en el comportamiento personal u organizacional de los trabajadores de la empresa CEDAL es el descanso inadecuado del cuerpo humano como también la poca recuperación tanto en el aspecto físico como mental debido a los distintos horarios de descanso que poseen y por no cumplir con las 8 horas de sueño recomendadas dando como efecto incapacidad física y mental en el desarrollo de sus actividades por ende el cansancio, fatiga y frustraciones dentro del aspecto laboral.

De igual manera debemos indicar que otra de las causas para que se origine un inadecuado comportamiento organizacional de los trabajadores por los diferentes cambios de turnos de trabajo son las demasiadas cargas de trabajo sin que exista un tiempo fijo para actividades de ocio saludables generando así el estrés laboral y la baja autoestima como emprendedor y ente de superación ante la sociedad, enfermando su calidad de vida ante el desarrollo de las diferentes actividades dentro del área de trabajo.

Al conocer la problemática general que encierra las inadecuadas horas laborales podemos acotar que los trabajadores enfrentan problemas familiares debido a la mala utilización de su tiempo compartido con la familia y el hogar.

Esta es la problemática observada en un grupo de colaboradores de la empresa CEDAL.

1.2.3 PROGNOSIS

Al no realizar una investigación que este determinada a la estabilidad laboral mejorando el estilo de vida del trabajador dentro de la empresa CEDAL de la ciudad de Latacunga, en la que si la problemática persiste se tendrán personas cansadas, desmotivadas, con problemas familiares que no realizan eficientemente su trabajo disminuyendo significativamente la producción y sobretodo no se alcanzará la realización personal de los miembros de la organización pero el problema no solo es personal sino también organizacional, en el que también puede existir accidentes laborales por distintos trastornos físico y mentales debido a la poca recuperación o descanso apropiado del cuerpo humano, estableciendo así el comportamiento cognitivo de la persona para desempeñarse de la mejor manera.

1.2.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo la rotación de turnos de trabajo incide en comportamiento organizacional de los trabajadores de la empresa CEDAL de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi?

1.2.5 PREGUNTAS DIRECTRICES - INTERROGANTES

1. ¿Cuáles son los efectos de la rotación de turnos de trabajo en los trabajadores de la empresa CEDAL de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi?
2. ¿De qué manera incidirá la rotación de turnos de trabajo en los trabajadores de la empresa CEDAL de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi?

3. ¿Cuáles son las causas por las que se generan alteraciones en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la empresa CEDAL de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi?
4. ¿Considera usted importante organizar las actividades de trabajo para su mayor desenvolvimiento dentro del comportamiento organizacional de los trabajadores de la empresa CEDAL de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi?
5. ¿Es necesario implementar una propuesta de solución al problema sobre las alteraciones dentro del comportamiento organizacional de los trabajadores de acuerdo a la rotación de turnos de trabajo dentro de la empresa CEDAL de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi?

1.2.6 DELIMITACIÓN DEL POBLEMA

Área: Administración de Talento Humano

Campo: Estabilidad Laboral

Aspecto: Rotación de turnos de trabajo Comportamiento organizacional

UNIDADES DE OBSERVACIÓN:

Trabajadores de la empresa CEDAL (Corporación Ecuatoriana de Aluminio)

DELIMITACIÓN ESPACIAL: El trabajo de investigación se realizará en la empresa CEDAL (Corporación Ecuatoriana de Aluminio) de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi.

DELIMITACIÓN TEMPORAL: La investigación se realizará en el período Julio – Noviembre 2013

1.3. JUSTIFICACIÓN

Para la ejecución de este proyecto de investigación contamos con las siguientes convicciones:

Es **importante** dar a conocer al personal administrativo como al personal operativo de la empresa CEDAL (Corporación Ecuatoriana de Aluminio) de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi sobre las adecuadas capacitaciones que se deben ejemplificar en la empresa para el éxito laboral y la superación detallando el mejoramiento de la calidad de vida del trabajador.

El tema de investigación es **original** especialmente para que el personal administrativo y el personal de talento humano pueda capacitar al personal sobre la influencia y los riesgos que acota las inadecuadas rotaciones de los turnos de trabajo, en la que se pueda solventar la superación laboral como la estabilidad siendo lo principal la calidad de vida del trabajador en base a programas solventes hacia la superación personal y organizacional de los trabajadores de la empresa CEDAL.

Es **útil** la investigación para dar a conocer al personal administrativo de la empresa CEDAL (Corporación Ecuatoriana de Aluminio) de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi, sobre la correcta superación y el bienestar de la empresa de acuerdo a la superación laboral y estabilidad en base a un dominio adecuado y gustoso a las normas del trabajador siguiendo el plan del buen vivir en el que rige las normas adecuadas hacia el trabajador y la relación con la empresa.

Este tema de investigación causará un gran **impacto** dentro de la Empresa CEDAL (Corporación Ecuatoriana de Aluminio) de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi puesto que ayudara a todo el personal de la empresa especialmente hacia el éxito, estabilidad y superación laboral que ayude a la conformidad y calidad de vida del trabajador fomentando el comportamiento grupal, personal familiar y para con la sociedad.

Es **factible** puesto que el presente trabajo investigativo, tiene el apoyo Económico, logístico por parte del personal administrativo y trabajadores de la empresa CEDAL (Corporación Ecuatoriana de Aluminio) de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi, por lo que es realizable el trabajo investigativo.

Los **beneficiarios** sobre este tema de investigación en la cual se enuncia sobre la rotación de turnos de trabajo y su problemática en las alteraciones del comportamiento organizacional de los trabajadores de la empresa CEDAL (Corporación Ecuatoriana de Aluminio) de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi son los Directivos o personal administrativo así como también los trabajadores siendo ellos los principales cursores sobre la cuestión de investigación favoreciendo las normas del plan de buen vivir en base al trabajo, fortaleciendo los niveles físicos y mentales como las relaciones familiares, para su adecuada superación y fortaleciendo la calidad de vida del trabajador.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 GENERAL

Determinar la incidencia de la rotación de turnos de trabajo como contenido primordial hacia el comportamiento organizacional de los trabajadores de la empresa CEDAL (Corporación Ecuatoriana de Aluminio) de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi.

1.4.2 ESPECÍFICOS

1. Identificar los efectos que provocan las inadecuadas rotaciones de turnos de trabajo dentro de los trabajadores de la empresa CEDAL (Corporación Ecuatoriana de Aluminio).

2. Determinar las causas sobre las alteraciones en el comportamiento organizacional de los trabajadores debido a las demasiadas cargas laborales y su

inadecuado descanso dentro de la empresa CEDAL (Corporación Ecuatoriana de Aluminio).

3. Establecer alternativas de solución que permitan minimizar la negativa alteración del comportamiento organizacional causado por la rotación de turnos de trabajo de los trabajadores de la empresa CEDAL (Corporación Ecuatoriana de Aluminio) de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Al realizar consultas por las Universidades de Ambato que tiene dentro de su oferta Académica Títulos dentro de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, dentro de la Carrera de Psicología Industrial en la que se ha revisado en las bibliotecas trabajos de investigación similares al presente trabajo planteado sobre, “LA ROTACIÓN DE TURNOS DE TRABAJO Y SU INCIDENCIA EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA CEDAL (Corporación Ecuatoriana de Aluminio) DE LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI”, por lo que no se encontró trabajos que tengan similitud con el tema de estudio.

Pero si se encontró una parte de sus variables como es: la Influencia del trabajo por turnos.

- **Autor:** Janeth Feo “estudiante de la Universidad Javeriana de Bogotá, Colombia”
- **Tema:** “Influencia del trabajo por turnos en la salud y en la vida cotidiana”.

Conclusiones: En cuanto a las actividades cotidianas y las relaciones interpersonales, los quehaceres domésticos, el tiempo libre, la familia, la pareja y los amigos, son los aspectos más afectados en la vida de los trabajadores por turnos.

Recomendaciones La autora recomienda la reorganización de los sistemas de trabajo y la proporción de mejores condiciones en el ambiente de trabajo, así

como la generación de espacios de acercamiento con el trabajador y su familia para dar a conocer los riesgos de exposición y las medidas preventivas

Una investigación realizada desde el punto de vista jurídico por Carlos Reynoso Castillo, de la UNAM, llega a las siguientes conclusiones:

- **Autor:** Carlos Reynoso Castillo, de la UNAM
- **Tema:** Horas de trabajo y la calidad de vida del trabajador.

Conclusiones:

Si analizamos el tema desde el punto de vista jurídico algunos estudios muestran que más de una quinta parte de las personas que trabajan en el mundo hoy en día lo hacen más de 48 horas por semana; así mismo, las variantes por organización de tiempo de trabajo se han multiplicado, en una gran mayoría teniendo como eje motivador las necesidades de las empresas y no necesariamente la protección de los trabajadores; tales variantes han encontrado su solidez y sustento jurídico, ya sea porque la ley autoriza los acuerdos entre las partes, ofreciendo así un amplio margen a la creatividad de ellas, o bien porque es de la misma ley desde donde se ordenan este tipo de adecuaciones.¹

Estos estudios muestran la importancia y la factibilidad técnico-científica para efectuar un trabajo investigativo acerca de la repercusión de los horarios rotativos en el comportamiento de los colaboradores.

Por lo que se procede a realizar la presente investigación que está encaminada a buscar una solución para mejorar la calidad de vida de los trabajadores mediante un plan de capacitación al personal sobre el estrés laboral, inestabilidad laboral y la superación laboral de la empresa CEDAL (Corporación Ecuatoriana de Aluminio) de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi.

¹ Reynoso, Carlos, www.juridicas.unam.mx

Autor: UNIVERSIDAD VERACRUZANA

DRA. MA. GUADALUPE AGUIRRE ALEMÁN MA

DR. JOSÉ LUIS SÁNCHEZ LEYVA

DR. JAVIER GÓMEZ LÓPEZ

DR. LAURO FERNÁNDEZ VIDAL

Tema: Comportamiento Organizacional de los trabajadores.

Conclusiones:

El comportamiento organizacional es una disciplina, ello significa que tiene un campo de estudio bien definido, con un acervo común de conocimientos. La cual estudia tres determinantes de la conducta en la empresa: individuos, grupos y estructura.

- El comportamiento de los trabajadores
- En las organizaciones laborales.

Retoma de aquellos que han generado las ciencias que estudia a la organización y genera nuevos productos a partir de un trabajo multidisciplinario

Recomendaciones: Aprendizaje Motivación Percepción Capacitación Eficacia del liderazgo Satisfacción laboral Toma individual de decisiones Evaluación del rendimiento Medición de actividades Selección de empleados Diseño de trabajo.

Al haber encontrado trabajos con similitud en una de sus variables, nos damos cuenta la importancia de abarcar un tema de investigación que esté sujeta, a un cambio estructurado dentro del comportamiento laboral, como son las horas adecuadas de trabajo, presentar un tiempo libre de recuperación, adoptar una convivencia sana dentro y fuera del trabajo y tener un afectivo vínculo familiar.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

El presente trabajo se ubicará en el paradigma naturalista (Crítico-propositivo) Crítico ya que cuestiona los esquemas moldes de hacer investigación comprometidas con lógicas investigativas hacia la realización del proyecto.

Propositivo debido a que plantea alternativas de solución construidas en un clima de influencia de conocimientos y pro actividad porque en él se puede interpretar la situación actual de este problema sobre la Rotación de turnos de trabajo y su incidencia en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la empresa CEDAL lo cual este contexto facilita y proyecta a la investigación a un cambio a nuestra realidad comprendiendo la problemática y guarda coherencia con la estabilidad y salud laboral de los trabajadores.

La investigación sobre la seguridad industrial y su incidencia en los accidentes laborales, se guiará bajo los siguientes aspectos:

2.2.3. Fundamentación Ontológica

De acuerdo a la investigación conocemos que es una situación real al problema de mayor importancia sobre las empresas y los trabajadores que se centran de acuerdo a la problemática del comportamiento organizacional de los trabajadores debido a la gran influencia que atrae la rotación de turnos de trabajo generando complicaciones en la calidad de vida del trabajador, permitiendo enfocarnos sobre puntos de vistas objetivos que faciliten la superación personal y organizacional de los trabajadores.

2.2.4. Fundamentación Epistemológica

Dentro de toda empresa se debe optar por un nivel de capacitación laboral en la que se imparta sobre la superación y estabilidad laboral dejando de lado las problemáticas sobre el estrés laboral en el que se centra la fatiga física y mental

como es de ciencia en este campo las alteraciones dentro del comportamiento organizacional de los trabajadores debido a las consecuencias que generan las rotaciones de turnos de trabajos inadecuados dentro de esta empresa CEDAL (Corporación Ecuatoriana de Aluminio) de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi .

2.2.5. Fundamentación Axiológica.

La conducta humana es intencional. La búsqueda de sentido y las motivaciones axiológicas (libertad, dignidad), y no solo las materiales, son aspectos fundamentales del ser humano.

El comportamiento de una persona está determinado principalmente por la percepción que tiene de sí misma y del mundo. Las personas crean la realidad a partir de sus percepciones idiosincrásicas. Solo se puede comprender a una persona si se es capaz de percibir las cosas como ella las percibe.

Se concede poca importancia a la historia del cliente. Se hace hincapié en la experiencia inmediata y las emociones. El foco de la terapia rara vez se aleja de lo que está sucediendo durante la sesión. Se considera fundamental el presente que vive la persona.

Solo se puede comprender a una persona cuando nos podemos situar en su lugar para percibir el mundo desde ella misma. De este modo, se rechaza el concepto de enfermedad mental y las etiquetas diagnósticas, asumiendo que todo comportamiento humano es normal si se mira desde el punto de vista de la persona afectada.

En el incremento de nuestra fundamentación que acoja las relaciones en base a la problemática de nuestra investigación, ha sido necesario buscar el asesoramiento técnico de expertos calificados en los temas objeto de la presente investigación, que este encaminada a dar soluciones específicas sobre las

alteraciones del comportamiento personal y organizacional de los trabajadores debido a la rotación de turnos de trabajo de la empresa CEDAL (Corporación Ecuatoriana de Aluminio) de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi .

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Constitución del Ecuador 2008

DERECHOS DEL BUEN VIVIR

Sección séptima: Salud

Art. 32.- La salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, la alimentación, la educación, la cultura física, el trabajo, la seguridad social, los ambientes sanos y otros que sustentan el buen vivir.

El Estado garantizará este derecho mediante políticas económicas, sociales, culturales, educativas y ambientales; y el acceso permanente, oportuno y sin exclusión a programas, acciones y servicios de promoción y atención integral de salud, salud sexual y salud reproductiva. La prestación de los servicios de salud se regirá por los principios de equidad, universalidad, solidaridad, interculturalidad, calidad, eficiencia, eficacia, precaución y bioética, con enfoque de género y generacional.

Sección octava: Trabajo y seguridad social

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Art. 34.- El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado.

La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas.

El Estado garantizará y hará efectivo el ejercicio pleno del derecho a la seguridad social, que incluye a las personas que realizan trabajo no remunerado en los hogares, actividades para el auto sustento en el campo, toda forma de trabajo autónomo y a quienes se encuentran en situación de desempleo.²

CÓDIGO DE TRABAJO

**PLAN NACIONAL PARA EL BUEN VIVIR 2009-2013
“CONSTRUYENDO UN ESTADO PLURINACIONAL E
INTERCULTURAL” Aprobado mediante resolución No. CNP-OO1-2009**

Enlace: <http://plan.senplades.gov.ec>

Objetivo 6:

Garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas.

El trabajo constituye la columna vertebral de la sociedad y es un tema fundamental de la vida de las personas y de las familias. La Constitución de 2008 reconoce el trabajo como derecho y deber social.

En tanto derecho económico, es considerado fuente de realización personal y base de la economía.

² CONSTITUCIÓN DEL ECUADOR 2008

En la historia moderna, la explotación del trabajo ha consolidado una forma de acumulación que no está al servicio de quienes lo realizan. Se ha concebido al trabajo como un medio explotable y prescindible, sometido a conveniencias y dinámicas externas a los fines intrínsecos de los procesos de producción, y ajenas al sostenimiento de los ciclos de vida familiar y social.

La nueva Constitución consagra el respeto a la dignidad de las personas trabajadoras, a través del pleno ejercicio de sus derechos. Ello supone remuneraciones y retribuciones justas, así como ambientes de trabajo saludables y estabilidad laboral, a fin de lograr la modificación de las asimetrías referentes a la situación y condición de las y los trabajadoras en todo el país.

En el Ecuador, la estructura del trabajo es heterogénea en cuanto a las formas de organización de la producción. Muchas de ellas han sido invisibilizadas y desvalorizadas a lo largo del tiempo. Tanto en el ámbito urbano como en el rural, la mayoría de procesos de producción y la dotación de servicios se basan en pequeñas y medianas unidades familiares, asociativas o individuales, cuyas dinámicas de economía popular familiar y solidaria buscan la subsistencia antes que la acumulación a gran escala.

Estos procesos productivos se han fundado, asimismo, en la movilización de recursos tales como conocimientos, destrezas y ahorros locales, redes sociales y otros similares; y sus economías se han desarrollado en condiciones adversas, debido a la falta de reconocimiento desde el Estado.

Para este Plan, es de vital importancia reconocer y apoyar las distintas formas de organización de la producción: comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas; así como las diversas formas de trabajo –incluidas las formas autónomas de autosustento y de cuidado humano–, al igual que las formas de reproducción y sobrevivencia familiar y vecinal.

La cooperación social, característica de las economías de autosustento y cuidado humano, constituye un elemento fundamental para la construcción de una economía social y solidaria, y una sociedad más equitativa. Por esto, las formas asociativas de producción deben reproducirse en todos los sectores de la economía, para generar mejores condiciones para las personas que participan en ellas.

Políticas

- 6.1. Valorar todas las formas de trabajo, generar condiciones dignas para el trabajo y velar por el cumplimiento de los derechos laborales.
- 6.2. Impulsar el reconocimiento del trabajo autónomo, de cuidado humano, de cuidado familiar y de autoconsumo, así como la transformación integral de sus condiciones.
- 6.3. Fomentar la asociación como base para mejorar las condiciones de trabajo, así como para crear nuevos empleos.
- 6.4. Promover el pago de remuneraciones justas sin discriminación alguna, propendiendo a la reducción de la brecha entre el costo de la canasta básica y el salario básico.
- 6.5. Impulsar actividades económicas que conserven empleos y fomenten la generación de nuevas plazas, así como la disminución progresiva del subempleo y desempleo.
- 6.6. Promover condiciones y entornos de trabajo seguro, saludable, incluyente, no discriminatorio y ambientalmente amigable.
- 6.7. Impulsar procesos de capacitación y formación para el trabajo.
- 6.8. Crear condiciones para la reinserción laboral y productiva de la población migrante que retorna al Ecuador, y proteger a las y los trabajadores en movilidad.

Metas

- 6.2.1 Tender a 1 en la igualdad de horas dedicadas al trabajo reproductivo al 2013.
- 6.3.1 Aumentar a 1,57 millones el número de visitantes extranjeros al 2013.
- 6.3.2 Duplicar el porcentaje de personas con participación activa en asociaciones de productores, comerciantes o agricultores al 2013.
- 6.4.1 Disminuir en un 27% el porcentaje de personas que recibe un salario menor al mínimo vital al 2013.
- 6.5.1 Disminuir en 10 puntos el subempleo bruto nacional al 2013.
- 6.5.2 Revertir la tendencia creciente del desempleo juvenil y reducirlo en un 24% al 2013.
- 6.5.3 Incrementar en un 40% el acceso a la educación superior de los jóvenes de los quintiles 1 y 2 al 2013.
- 6.7.1 Incrementar en un 25% la productividad media laboral en el sector industrial al 2013.
- 6.7.2 Aumentar en 4 veces el porcentaje de la PEA que recibe capacitación pública para su beneficio profesional al 2013.

RED DE INCLUSIONES

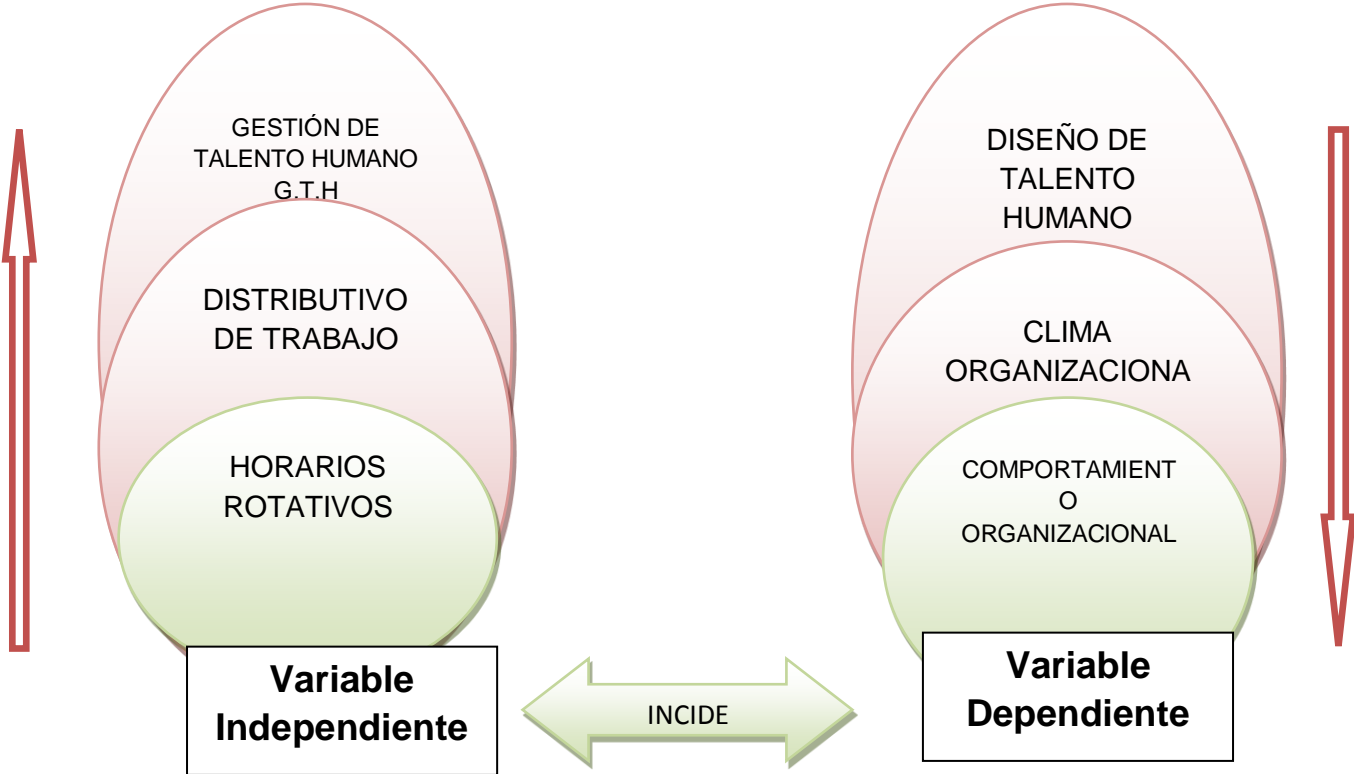


GRÁFICO N° 2. Red de inclusión conceptual
Elaborado por: BASSANTE, Diego 2013

CONSTELACIÓN DE IDEAS DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE:

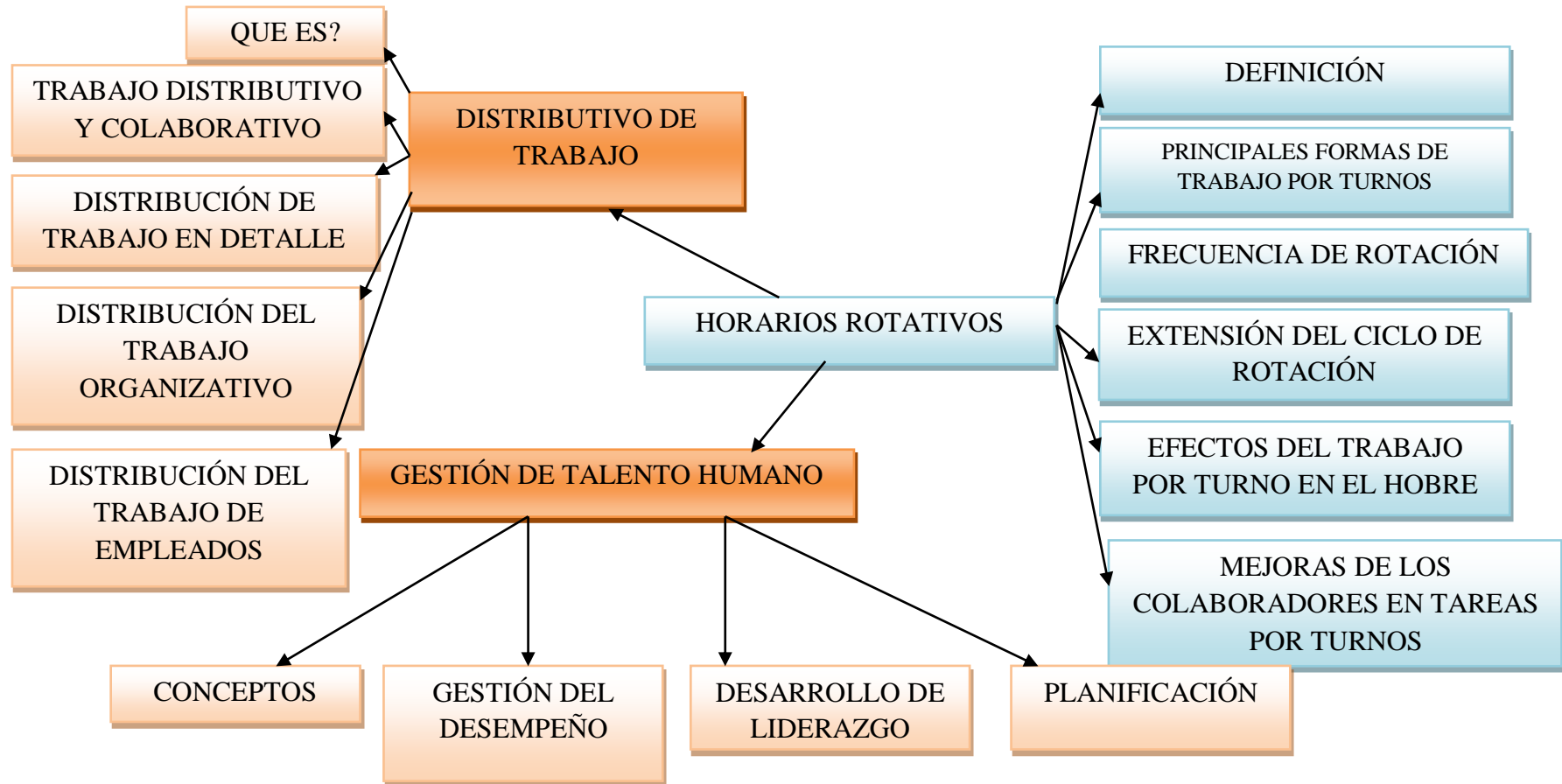


GRÁFICO N° 3: Constelación de ideas de la variable independiente.
 Elaborado por: BASSANTE, Diego. 2013

CONSTELACIÓN DE IDEAS DE LA VARIABLE DEPENDIENTE:



GRÁFICO N° 4: Constelación de ideas de la variable dependiente.
Elaborado por: BASSANTE, Diego. 2013

2.4. CATEGORIAS FUNDAMENTALES

CONCEPTUALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE

2.4.1 HORARIOS ROTATIVOS

Definición

Se define como trabajo por turnos o horarios rotativos al método de organización del trabajo en el cual la cuadrilla, grupo, o equipo de colaboradores se sucede en los mismos puestos de trabajo para realizar la misma labor; trabajando cada cuadrilla, grupo o equipo cierto tiempo o "turno" con el fin de que la empresa pueda mantener la actividad durante mayor tiempo que el fijado por jornada o cada trabajador.

Las principales formas de trabajo por turno son:

Trabajos por turnos discontinuos: La empresa funciona menos de 24 horas al día, con una pausa diaria y habitualmente una pausa de fin de semana (este sistema consiste en generalmente dos turnos de trabajo y se denomina "de dos turnos").

Trabajo por turno semi-continuo: La empresa funciona las 24 horas del día, es decir, sin pausa diaria, pero con pausas en los fines de semana.

Trabajo por turno continuo: La empresa funciona las 24 horas del día, los siete días de la semana, (sin pausa diaria ni de fin de semana, ni tampoco los días festivos o no laborables), en ellos las cuadrillas, grupos o equipos de trabajo, se pueden asignar turnos según los siguientes criterios:

Turnos fijos (o permanentes): Cada persona perteneciente a un equipo que está permanentemente asignado a un turno dado (es de uso común en el sistema discontinuo o de dos turnos).

Rotación o alternancia de dos turnos: Cada colaborador pertenece a un equipo que alterna dos turnos de trabajo o hace una rotación entre los turnos de la mañana, de la tarde y de la noche (se utiliza en las tres formas de trabajo)

En este caso existen dos variantes:

1 - Frecuencia de rotación: Los equipos pueden cambiar de turno cada semana (es el más utilizado), o en intervalos más cortos o más largos.

2 - Extensión del ciclo de rotación: Es decir, el período para que un colaborador regrese al mismo punto y reanude la secuencia de días de trabajo y descanso a lo largo de varias semanas; depende en un sistema de turnos continuos, de la frecuencia de la rotación y el número de equipos.

Sin embargo, existen formas de variar el trabajo por turnos, como ser en el sistema de dos turnos; se puede crear un turno nocturno y otro diurno separados entre sí o dos turnos diurnos, es decir, uno a la mañana seguido de uno a la tarde.

Las horas de comienzo y finalización del turno y la extensión de las pausas para las comidas puede también variar o pueden tener la alternativa de crear un turno a la tarde de tiempo reducido según las necesidades particulares de cada empresa.

Los turnos pueden ser permanentes, o alternarse según diferentes ciclos de rotación, semanal, mensual, etc.

En el sistema semi continuo, en que habitualmente hay tres turnos por día, puede haber diversos turnos por semana según se trabaje los sábados (u otro día

equivalente). La frecuencia de rotación suele ser de una semana y su sentido puede retornar luego al turno de la mañana o viceversa.

Existen también varias formas del sistema continuo; la frecuencia de la rotación y la dirección de la misma, así como el número de equipos, son variables esenciales. Sus permutaciones y combinaciones posibilitan muchas modalidades de rotación, lo que permite a una empresa funcionar toda la semana ciento setenta y ocho horas con diferentes niveles de duración semanal del trabajo, diferentes modalidades de descanso y diferente número de domingos, o días laborables, libres de cada ciclo.

El sistema continuo es más complejo, más difícil de administrar, es también al que más se le imputan defectos perjudiciales sobre la salud de los colaboradores.

El hombre que trabaja en este régimen, lo hace contra el desarrollo de la disposición fisiológica del trabajo.

Esta tiene una serie de secuencias que van desde dificultades de adaptación hasta estado de malestar.

Los trabajadores por turno se quejan a menudo por trastornos digestivos y circulatorios, inapetencia, insomnio, disminución de rendimiento y otros trastornos vegetativos, ocasionados por el cambio del ritmo normal de vida y todas las relaciones sociales.

EFFECTOS DEL TRABAJO POR TURNO EN EL HOMBRE

Toda variación en el horario de la actividad del hombre trae sobre él algún tipo de efecto, físico, psíquico o social (en sus relaciones sociales, familiares o comunitarias)

Existen elementos de juicio para poder indicar que los trabajos por turno (nocturno, o rotativos en especial), tienen efecto sobre la salud del individuo, pero no hay hasta el momento una determinación exacta de la gravedad y extensión.

Los problemas fisiológicos surgidos se imputan a la perturbación del ritmo lógico y normal del individuo; en otras palabras, produce alteraciones de las diversas partes del organismo, resultante del avance de las horas (relación día - noche).

Las manifestaciones más frecuentes se encuentran en perturbaciones del sistema digestivo, trastornos nerviosos, fatiga, irritación y perturbación del sueño. Esta última queda ya en evidencia cuando el hombre realiza tareas en horario nocturno, (de hecho el hombre es un animal de hábitos diurnos), dado que por el cambio de horario tiene dificultades para dormir el tiempo suficiente para lograr un buen descanso; este problema es mucho más grave en las tareas que se realizan en turnos rotativos que en turnos nocturnos exclusivamente.

Muchos de los problemas de salud son producto directo de la perturbación del sueño, como por ejemplo los trastornos nerviosos y la irritabilidad.

Hay que destacar que los efectos de las tareas por turno no son iguales en todas las personas, habiendo seres humanos en los cuales los efectos son más graves que en otros a los que solo pueden llegar a ser ligeros.

La edad, el estado general de salud, la capacidad de adaptarse, entre otras características individuales, influyen en las reacciones fisiológicas y en las actitudes de los trabajadores. El trabajo por turnos puede influir ocasionando problemas de salud o agravándolos.

Los factores que los agravan son muchos, entre ellos podemos citar, por ejemplo la duración del trabajo, las condiciones físicas, contenido y organización

del trabajo, tensión, relación con sus compañeros, presión laboral, condiciones de vivienda, transporte, vida familiar y conyugal, etc..

Cabe destacar los efectos del trabajo por turnos para la salud y sus posibles repercusiones negativas sobre la vida familiar y social, son reconocidas ampliamente.

Los trabajadores que trabajan por turnos tropiezan frecuentemente con la dificultad para organizar su vida familiar (horarios de comida, realización de las tareas domésticas, compras, distracción y entretenimientos, capacitación, etc.) y mantener relaciones normales (incluyendo las sexuales) con su cónyuge, sus hijos, sus padres y demás parientes.

El trabajo nocturno, el trabajo de fin de semana y el trabajo en días festivos pueden plantear problemas del tipo práctico para las actividades de la familia, en su esparcimiento o, simplemente, para estar juntos. Los cambios de turno, cuando son rotativos y trabajan ambos cónyuges, agrava la desorganización.

La perturbación de la vida social, y comunitaria puede ser grave; los contactos son amistades, la participación en eventos sociales, grupos deportivos, grupos culturales, recreativos, etc., es en el mayor de los casos totalmente irregular debiendo renunciar a menudo a la asistencia de todo tipo de actividades.

Se tiene pues que todos estos elementos afectan la calidad de la vida del individuo.

Las costumbres sociales y culturales de la comunidad deben tomarse en cuenta en nuestro país los lazos familiares que son muy fuertes, el observar las tradiciones cívicas y religiosas es de importancia, siendo muy afectadas por este tipo de trabajo ya que va contra las costumbres locales, teniendo en el seno de la familia repercusiones negativas, trasladadas por el trabajador en forma indirecta a la empresa.

Por último se deben tomar en consideración, la necesidad de transporte u otro servicio cuando no se cuenta con estos.

MEJORAS DE LOS COLABORADORES EN TAREAS POR TURNOS

Por la variedad y complejidad de los problemas que se pueden generar en los trabajos por turnos, se deben adoptar medidas para paliar los efectos adversos y mejorar la situación de los que llevan a cabo las tareas laborales en tales circunstancias. Hay que tomar medidas tales como mejorar la organización del trabajo por turnos, mejorar las condiciones de vida y de trabajo, además de analizar el problema de transporte.

Cada uno de los tres sistemas de trabajo por turnos y sus variantes tiene ventajas y desventajas.

La elección de un sistema de trabajo por turnos en una empresa debe ser el resultado de una profunda y meticulosa evaluación de los factores y las soluciones factibles y de las costumbres del personal afectado.

Cuando se da a elegir a los colaboradores, estos optan por el sistema que conocen mejor; cualquier cambio y la necesidad de adaptarse a él la toman con desconfianza. Sin embargo la concepción y aplicación de un sistema de trabajo por turnos con la combinación más favorable de ventajas y desventajas brindan considerables posibilidades de aumentar la eficiencia de la empresa y reducir los efectos adversos del sistema para los trabajadores.

El sistema de dos turnos es el más sencillo de aplicar, es el que ofrece mayor flexibilidad y el que acarrea menos inconvenientes, el sistema continuo es el que permite la máxima producción y la plena utilización de la capacidad instalada, enero es el más difícil de administrar, el más negativo para los trabajadores es el sistema semi continuo.

El sistema de dos turnos, la principal opción está entre turno fijo y turnos alternos.

Los turnos fijos eliminan el problema del ajuste necesario cada vez que se rota el turno, pero obliga a que haya personas permanentemente asignadas a turno tarde y a turno noche, de todas maneras siempre hay alguien que prefiere estar alternativamente.

El problema se resuelve si se da a los trabajadores la posibilidad de elegir el turno de su preferencia, siempre que esto fuera factible, en el caso negativo queda como consideración que para determinada antigüedad en el puesto o en la empresa el hombre puede optar por pedir el cambio de turno.

Cuando se trabaja con sistema de turnos semicontinuos, se genera el problema de la frecuencia de los cambios, en este caso es preferible tener una rotación muy lenta con periodos de dos o más semanas en cada turno.

Se considera que los períodos largos facilitan el ajuste biológico y permiten una mayor regularidad en la vida familiar y social. Sin embargo, hay especialistas que opinan que es más favorable una rotación rápida, porque reduce el período pasado en el turno nocturno y facilita su soportabilidad.

La práctica más común es la rotación semanal, lo que no indica que esta sea la mejor.

La dirección de la rotación (turnos mañana, tarde, noche o tarde, mañana, noche) es otra variable, no posee importancia en los sistemas semi-contínuos, pero muchos sindicatos y especialistas opinan que el cambio ideal es noche-tarde-mañana.

En el sistema continuo de la dirección de la rotación puede depender la extensión de los periodos de descanso y que coincidan con el fin de semana o no.

En el sistema continuo es importante la cantidad de equipos a utilizar. (Ver cuadros).

Cuando se desee implementar un sistema de trabajo por turno se debe tener en cuenta las preferencias y las características individuales, hasta donde sea factible.

Las personas deben participar en la confección de los planes de los turnos y disfrutar de cierta flexibilidad para cambiar de turno o de equipo, lo que contribuye a disminuir tensiones y prevenir conflictos.

Cuando se hace un cambio de esta índole es necesario establecer un período de prueba y mientras sea factible tener en cuenta los problemas de salud y de edad de los afectados.

Es recomendable que los trabajadores expuestos a jornadas rotativas de trabajo nocturno, puedan pasar al turno normal durante al menos el periodo de un mes al año, para contrarrestar los efectos dañinos del desgaste físico.

Hay que tomar en consideración que los huesos del cuerpo humano se regeneran celularmente durante las horas del sueño.

Lic. José Luis Melo

2.4.2 DISTRIBUTIVO DE TRABAJO

¿Qué es el trabajo distributivo?

Actividad a realizar asignada específicamente a cada persona, para lograr un objetivo. Distributivo o distribución de la misma que se dedica específicamente a la distribución de actividades a diferentes personas para la resolución de un problema

TRABAJO DISTRIBUTIVO Y COLABORATIVO CON SUS DIFERENCIAS

Es la división del trabajo con el fin de realizar las cosas en menor tiempo.

Es trabajo en equipo en el cual todos aportan información mediante investigación, lluvia de ideas, etc.

DIFERENCIAS ENTRE:

COLABORATIVO

- Todos conocen el tema.
- Hay trabajo en equipo.
- Tienen un mismo objetivo.

DISTRIBUTIVO

- No conocer el trabajo del que expone
- Trabajo incompleto
- Falta un integrante.

Distribución de trabajo en detalle

La distribución de trabajo controla la determinación de las unidades organizativas y los empleados responsables de ciertos documentos comerciales. El elemento central de la distribución de trabajo es la categoría de trabajo, que representa una parte específica del trabajo en un área comercial y está relacionada a uno o más documentos comerciales. Cada categoría de trabajo proporciona uno o más parámetros que equivalen a los parámetros del documento comercial correspondiente. Puede utilizar estos parámetros para definir reglas en función de las cuales el sistema determina la unidad organizativa o el empleado responsable de un documento comercial. El sistema compara los datos que se especificaron

para los parámetros en las reglas de distribución de trabajo con los datos del documento comercial. Según la categoría de trabajo, si los datos coinciden, el sistema procede de la siguiente manera:

- Proporciona la unidad organizativa o el empleado determinado como propuesta en el documento comercial relevante
- Asigna el documento comercial a la lista de trabajo correspondiente.
- Envía un elemento de Gestión de tareas empresariales a los empleados de la unidad organizativa determinada o a un empleado dedicado.

Sin embargo, no todos los procesos empresariales distribuyen el trabajo mediante la gestión de tareas empresariales o una asignación de lista de trabajo. En algunos casos, el mecanismo de distribución de trabajo se utiliza solamente para proporcionar la unidad organizativa o el empleado responsable como propuesta en el documento comercial.

La distribución de trabajo sólo controla quién es el responsable de un determinado documento comercial, pero no define los derechos de acceso para estos documentos. Para acceder a los documentos comerciales y a los elementos de Gestión de tareas empresariales relacionados, la vista del centro de trabajo relevante debe estar asignada al usuario correspondiente. En el sistema, la distribución de trabajo comprende la distribución del trabajo organizativo y la distribución del trabajo de empleados.

Distribución del trabajo organizativo

La distribución del trabajo organizativo incluye todas las categorías de trabajo que el sistema utiliza para determinar la unidad organizativa responsable de un documento comercial específico. Una categoría de trabajo para la distribución del trabajo organizativo está siempre asociada con la función que se define para la

unidad organizativa; por ejemplo, la categoría de trabajo Facturación de proveedores está asociada con la función organizativa Facturación de proveedores. La función de una unidad organizativa define el rol de una unidad organizativa en el proceso empresarial. Cada función representa un área empresarial determinada y una serie de centros de trabajo y de vistas de centro de trabajo que necesita el usuario asignado para completar el trabajo de dicha área.

Un requisito previo para la distribución del trabajo organizativo es la correcta configuración de la estructura organizativa en el centro de trabajo Gestión organizativa. Esto incluye la correcta asignación de funciones a las unidades organizativas en función del trabajo que se realiza en dichas unidades.

Distribución del trabajo de empleados

La distribución del trabajo de empleados incluye todas las categorías de trabajo que el sistema utiliza para determinar el empleado responsable de un documento comercial específico. Algunos procesos empresariales requieren que los titulares o los empleados responsables estén determinados para un documento comercial; por ejemplo, el director de ventas responsable de un cliente. La distribución del trabajo de empleados siempre se configura de manera independiente de la distribución del trabajo organizativo. Si desea utilizar la distribución del trabajo de empleados, no necesita definir previamente las reglas de distribución del trabajo organizativo.

Aprobaciones

Un caso especial de distribución del trabajo de empleados es la determinación de un autorizador en un proceso de aprobación. Las aprobaciones son tareas que el sistema envía a los empleados que están asignados como gerentes en la estructura organizativa o que fueron declarados expresamente como autorizadores.

Por lo general, el sistema determina el aprobador a partir de la estructura organizativa. No obstante, algunos procesos empresariales requieren la definición de reglas de distribución de trabajo específicas para determinar el aprobador. Para estos procesos empresariales, el sistema proporciona categorías de trabajo específicas para la distribución del trabajo de empleados. La determinación de los aprobadores puede depender, sin embargo, de criterios futuros que sean específicos de la aplicación, como valores umbrales o elecciones de la definición del alcance.

Algunas áreas empresariales proporcionan determinados tipos de aprobaciones para los que es posible asignar empleados que pueden actuar como aprobadores alternativos. Por ejemplo, en Facturación de proveedores, es posible que necesite aprobadores alternativos para los usuarios que utilizan el aprovisionamiento. Para ello, el sistema proporciona categorías de trabajo para aprobadores alternativos. El sistema envía una tarea de aprobación al aprobador correspondiente que está definido en la estructura organizativa y al aprobador alternativo que está definido en la categoría de trabajo.

2.4.3 GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Conceptos

CHIAVENATO, IDALBERTO (2009) Define la Gestión del talento humano como: el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.

ESLAVA ARNAO, EDGAR (2004) Afirma que es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesario para ser competitivo en el entorno actual y futuro

DESSLER, GARY (2006) Afirma que son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía.

La gestión del talento se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente. La gestión del talento en este contexto, no refiere a la gestión del espectáculo. La Gestión del Talento busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Además retener o incluso atraer a aquellas personas con talento será una prioridad. El término fue acuñado por David Watkins de Softscape publicado en un artículo en 1998.

El proceso de atraer y de retener a colaboradores productivos, se ha tornado cada vez más competitivo entre las empresas y tiene además importancia estratégica de la que muchos creen. Se ha llegado a convertir en una "guerra por el talento" y aún más en una etapa donde la competencia entre empresas es muy dura. Por qué no ser el mejor si podemos serlo.

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

Dicho término de la gestión del talento se asocia generalmente a las prácticas de recursos humanos basadas en la gestión por competencias. Las decisiones de la

gestión del talento se basan a menudo en un sistema de competencias organizacionales claves y en competencias inherentes al cargo. El sistema de competencias puede incluir conocimiento, habilidades, experiencia y rasgos personales (demostrados por comportamientos definidos). Los modelos más antiguos de competencias también incluían cualidades que raramente predicen el éxito (por ejemplo, la educación, la antigüedad, y factores de diversidad que hoy son considerados discriminatorios o poco ético dentro de organizaciones).

CONCEPTUALIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE

2.4.4 DISEÑO DE TALENTO HUMANO

ESTRUCTURA Y DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO COMO MEJORA CONTINUA

ORGANIZACIÓN: Es una estructura intencional y formalizada de roles y puestos (cargos). Para esto será necesario que la organización:

1. Definir los objetivos.
2. Diseñar las estrategias.
3. Adaptar la organización para esas estrategias.

Estructura de la organización: Es la capacidad que tiene una organización de dividir el trabajo, asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la empresa.

Características: Tiene que haber una clara definición de los deberes, derechos y actividad de cada persona. Saber cómo y dónde obtener la información necesaria para cada actividad. Los objetivos deben ser verificables, precisos y realizables. Cada persona debe saber dónde conseguir la información y le debe ser facilitada

Componentes: Según Henry Mintzberg (1988) destaca 5 componentes comunes en toda estructura organizacional:

- ÁPICE TECNOLÓGICO ESTRATÉGICO ESTRUCTURA O STAFF DE (Preparación (Presidentes))
- APOYO del personal y (Asesoramiento programación)
- LÍNEA MEDIA (Jefes de áreas)
- NÚCLEO DE OPERACIONES (Vendedores, Operarios)

Clases Estructura Formal Estructura Informal

Comprende aspectos referidos.

- Plan, programa, presupuesto, instructivo.
- Tienen que ver, con valores, intereses.
- Descripciones de puestos de sentimientos, afectos, liderazgo y todo trabajo

EL ORGANIGRAMA Es la representación visual de un conjunto completo de actividades y procesos subyacentes a una organización.

Muestra las diferentes partes de una organización, cómo están interrelacionadas y cómo cada posición y departamento encaja en un todo.

Finalidad: Dar orden a la empresa mediante un sistema que han de desarrollar los miembros de una organización.} Brindar en el largo plazo una ventaja competitiva en la empresa, al maximizar el talento humano existente frente a las necesidades del mercado.

Es un proceso que permite ajustar y determinar la estructura de la organización; es decir, que es más conveniente para la estrategia, el personal, la tecnología y las tareas de la organización.

Etapas del proceso del diseño organizacional

- Identificación de los usuarios de la entidad y las necesidades de servicio
- Identificación de los bienes o servicios que satisfacen estas necesidades
- Diseño de los procesos para la producción de los bienes y servicios sus resultados e indicadores

Identificación y conformación de áreas y unidades organizacionales que llevarán a cabo las operaciones especificando el ámbito de competencia

- Determinación del tipo y grado de autoridad de las unidades y su ubicación en los niveles jerárquicos
- Definición de los canales y medios de comunicación
- Determinación de las instancias de coordinación interna
- Definición de los tipos e instancias de relación interinstitucional
- Elaboración del manual de organización, funciones y el manual de procesos

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO COMO MEJORA CONTINUA

En la actualidad las organizaciones han apostado por el desarrollo del talento humano como una de las estrategias de mejora continua en el avance y logro de objetivos estratégicos como la rentabilidad y calidad en el servicio.

Concepto La administración de los recursos humanos hace que el capital intelectual con el que cuenta la empresa funcione alineado a sus estrategias corporativas, en las que se incluye la formación de su talento y una infraestructura adecuada, que ayuda a enfrentar los retos actuales y futuros.

El Mejoramiento continuo Es una filosofía, un modo de vida que nos permite hacer mejor, cada día, lo hecho el día anterior:

- Orientación al cliente,

- Círculos de calidad,
- Sistema de sugerencias,
- Disciplina en el lugar de trabajo,
- Mantenimiento productivo total,

El Talento Humano Los mejores resultados del mejoramiento continuo se alcanzaran cuando nos preocupemos del desarrollo personal de los trabajadores o sea, su creatividad, inteligencia, capacidad de aporte en la solución de los problemas, capacidad de decisión; se les hace participes en el manejo del proceso y se les faculta (empowerment).

Trabajo en equipo. El trabajo en equipo hace referencia a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO

Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.

- Las responsabilidades son compartidas por sus miembros
- Las actividades se desarrollan en forma coordinada.
- Los programas que se planifican en equipo apuntan a un objetivo común.

Liderazgo.

- El liderazgo empresarial busca generar un clima armónico en el emprendimiento, con el fin de que sea a la postre productivo y así poder lograr las metas establecidas.
- El liderazgo empresarial, genera espacios de descanso entre medio del trabajo

- Escucha a los colaboradores del emprendimiento.
- Es comunicativo.

Procesos de comunicación. La comunicación organizacional consiste el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja.

Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo (por ejemplo, entre organizaciones).

SISTEMAS DE COMUNICACIÓN

- Operacionales: tareas u operaciones.
- Reglamentarios: órdenes e instrucciones.
- Mantenimiento: relaciones públicas, captación y publicidad.

FORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO CONTINUO E s la primera etapa de desarrollo de un individuo que permite a quien la obtiene, alcanzar niveles educativos cada vez más elevados.

CAPACITACIÓN actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar integrar a los recursos mediante procesos humanos la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes.

DESARROLLO La educación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo.

ADMINISTRACIÓN POR VALORES Y PRINCIPIOS son los aspectos más importantes a considerar para regular el comportamiento de los empleados orientados a cumplir los compromisos de la empresa.

LA ADMINISTRACIÓN POR VALORES IMPLICA:

- Generar mayor cohesión interna donde el COMPROMISO es factor fundamental.
- Generar una mejor IMAGEN EXTERNA, gracias a relaciones basadas en LA CONFIANZA en el largo plazo.
- FACILITAR LA TRANSICIÓN entre generaciones de mando debido a que se comparten maneras de actuar y de progresar.
- Aumentar ÉTICA en todos los niveles de la empresa disminuyendo las pérdidas hechos deshonestos, robos o fraudes.
- FACILITAR LA SELECCIÓN DE PERSONAL, gracias a perfiles anteriormente definidos
- Desarrollar una CADENA DE LIDERAZGO CONFIABLE y comprometido con la filosofía de la empresa.

EMPOWERMENT ORGANIZACIONAL proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente EMPOWERMENT grupos de trabajo con empleados responsables de un producto, servicio que comparten el liderazgo colaboran en el mejoramiento del proceso del trabajo planean y toman decisiones relacionadas con el método de trabajo.

ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO El tiempo utilizado en dar respuesta a problemas que surgen debe ser realista y limitada a las necesidades de cada situación en particular, ignorando aquellos problemas que tienden a resolverse por sí mismos lo que puede ahorrar mucho tiempo. Posponer o aplazar la toma de decisiones puede convertirse en hábito que desperdicia Tiempo, se pierden las oportunidades y aumenta la presión de las fechas límite establecidas. Las actividades similares se deben agrupar para eliminar la repetición de acciones y reducir las interrupciones a un mínimo como contestar o hacer llamadas telefónicas. • El mantener a la vista la agenda del día facilita el administrar correctamente el tiempo. El registro de como se piensa utilizar el tiempo en el día,

en la semana o en el mes debe ser detallado, ya que omitir detalles es tan perjudicial para los objetivos del registro del tiempo, como confiar en la memoria o establecer metas irreales.

LO URGENTE Y LO IMPORTANTE Tareas y actividades que exigen de La atención de lo Importante es toda nosotros una atención inmediata. Actividad que se ocupa de desarrollar nuestra capacidad de respuesta futura Actividad en la que ejercitamos nuestra a los desafíos del entorno. Capacidad de respuesta actual a los desafíos que se nos presentan. El equilibrio del sistema dependerá del balance que se logre entre la energía asignada a atender lo urgente y lo importante.

2.4.5 CLIMA ORGANIZACIONAL

El Clima Organizacional. Definición e Importancia

La atención al clima de la organización está siendo cada día más importante para los directivos en las empresas e instituciones, ya que se ha probado su existencia real, y su poderosa incidencia en los resultados de la gestión. Incursionar en el estudio de este importante indicador, se está convirtiendo en una práctica recurrente en las organizaciones contemporáneas, dada la influencia recíproca entre el ambiente de trabajo y el desempeño de sus recursos humanos, y por ende, su incidencia directa en los resultados y el éxito de la gestión.

Para poder estudiar profundamente el clima organizacional, y poder mensurar en consecuencia, su importancia para el éxito empresarial, resulta indispensable, establecer unívocamente su definición. Sin embargo, antes de proceder a ello, es preciso señalar que los puntos de vista de los estudiosos del tema, no siempre coinciden al respecto, pudiéndose destacar dos líneas de pensamiento perfectamente diferenciables: los que ponen el énfasis en las condiciones de la realidad objetiva del medio laboral y los que se inclinan por la percepción subjetiva de los que se insertan en dicha realidad, tal como se podrá observar seguidamente.

El clima organizacional es "el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman." (Forehand y Gilmer,)

El clima organizacional es "...la opinión que el empleado se forma de la organización". (Halpin y Crofts,)

El clima organizacional es "...los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el "estilo" informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada." (Litwin y Stringer,).

El clima organizacional es "...Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo." (Waters,)

El clima organizacional es "... es aquel que ha demostrado mayor utilidad el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral" (Gonçalves, 1997).

Esto significa que el comportamiento de un trabajador no es el resultado de cómo este organizada la unidad sino de la percepción que tenga el trabajador de esa organización.

El clima organizacional se manifiesta en las reacciones culturales, la interpretación de las realidades y los métodos de acción que caracterizan a un momento específico de la organización.

Todas las definiciones anteriores, resaltan el carácter trascendente del clima organizacional, en el comportamiento de las personas y su influencia en su

desempeño laboral, la motivación y la satisfacción laboral, a partir de la interpretación subjetiva del individuo, de la realidad objetiva de la organización.

Es necesario precisar que en toda organización existe una realidad objetiva, la cual la caracteriza y la distingue de las demás; estas características son: su finalidad, sus objetivos, su estructura y su funcionamiento.

Asimismo, es preciso reconocer la existencia de una realidad subjetiva, a nivel de cada unidad organizativa, conformada por las percepciones que sobre el estilo de liderazgo, la presencia y resolución de conflictos, las motivaciones, etc. tienen las personas de la organización.

Estas realidades interactúan dando lugar al clima organizacional, siendo el estado ideal la total congruencia entre ambas, pero se reconoce que ello sólo es creíble en el plano ideal, debido a que:

Los observadores de la realidad no se ubican en la misma posición y, por consiguiente, observan facetas diferentes. Todos los observadores no poseen los mismos deseos, actitudes, expectativas, etc.

En el estudio del clima organizacional, es necesario considerar la influencia recíproca entre ambas realidades, ya que si la realidad influye en la percepción, ésta a su vez influye en aquella. Esta influencia mutua se hace perceptible básicamente en cuatro áreas críticas (PNUD, 2001):

- (1) Liderazgo.
- (2) Motivación.
- (3) Reciprocidad.
- (4) Participación.

El diagnóstico o estudio del clima organizacional se realiza por medio de la interpretación de un conjunto de percepciones de los individuos asociadas a las

cuatro áreas críticas anteriores, a partir de la definición de un grupo de parámetros específicos para cada una de ellas.

La medición de tales percepciones debe estar precedida de un ambiente de trabajo investigador – sujeto que propicie que éste último se abra a la expresión de juicios de valor, que difícilmente exteriorizaría de forma espontánea. Por lo que resulta indispensable la utilización de instrumentos de medición que garanticen un carácter estrictamente confidencial.

Sandoval-Caraveo M.C. Concepto y dimensiones del clima organizacional. México. 2004.

Dimensiones del Clima Organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

Likert 6 mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

Ing. Alberto Sosa Pérez Estudiante de Maestría en Administración de Empresa de la Universidad Camilo Cienfuegos de Matanzas.

2.4.6 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Concepto

El comportamiento organizacional es el estudio del comportamiento humano en el lugar de trabajo, la interacción entre las personas y la organización misma.

Los objetivos principales del comportamiento organizacional son explicar, predecir y controlar dicha conducta. **(Dubrin, 2003)**

El comportamiento organizacional es una disciplina, ello significa que tiene un campo de estudio bien definido, con un acervo común de conocimientos.

La cual estudia tres determinantes de la conducta en la empresa: individuos, grupos y estructura.

- ¿Qué estudia? El comportamiento de los trabajadores
- ¿Dónde? En las organizaciones laborales.
- ¿Con que métodos? Retoma de aquellos que han generado las ciencias que estudia a la organización y genera nuevos productos a partir de un trabajo multidisciplinario. **(González y Olivares, 2006)**

El comportamiento organizacional (a menudo abreviado como CO) es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización. **(Robbins, 1998)**

Importancia del Comportamiento Organizacional

La importancia de conocer el comportamiento organizacional viene en las ventajas que eso conlleva, porque cada vez es más importante tener el conocimiento general del comportamiento humano, ya que saberlo puede llegar a ofrecer principalmente cuatro ventajas clave:

Desarrollo de habilidades, Crecimiento personal y mejoramiento de la eficacia organizacional, Además de agudizar y refinar el sentido común.

La importancia de contar con habilidades respecto al comportamiento organizacional ha crecido en los lugares de trabajo moderno, en parte por el aumento de equipos diversificados de trabajo. **(Dubrin, 2003)**

Evolución histórica del comportamiento organizacional

La historia del comportamiento organizacional tiene sus raíces en el **enfoque conductista de la administración**, o sea, la creencia en que la atención específica a las necesidades de los trabajadores crea una mayor satisfacción y productividad.

En contraste con el énfasis principalmente técnico de la administración científica, un tema común del enfoque conductista es la necesidad de prestar atención a la gente.

La administración científica no pasó por alto a las personas. Por ejemplo destacó fuertemente los incentivos financieros para incrementar la productividad. Pero el acento principal se centraba en desempeñar el trabajo en forma muy eficiente.

El comportamiento organizacional también está fuertemente influido por la sociología en su estudio de la conducta de grupos, estructura organizacional, diversidad y cultura.

Los puntos de vista de los antropólogos culturales también contribuyen a la comprensión de la cultura organizacional (los valores y usanzas de una empresa).

En años recientes varias compañías han contratado antropólogos para que les ayuden a cultivar la cultura organizacional correcta.

El comportamiento organizacional también obtiene elementos de juicios de la ciencia política para entender la distribución de poder en las organizaciones.

El **movimiento de las relaciones humanas** se basaba en la creencia de que existe un vínculo importante entre las prácticas administrativas, el estado de ánimo y la productividad.

Los trabajadores llevan diversas necesidades sociales al lugar de trabajo.

Al realizar sus tareas, los trabajadores suelen convertirse en miembros de varios grupos de trabajo. A menudo alguno de estos grupos satisface las necesidades de los obreros. Se decía que los trabajadores satisfechos eran más productivos.

Era reto de los administradores reconocer las necesidades de los obreros y la poderosa influencia que los grupos de trabajo pueden tener sobre la productividad individual y organizacional.

Un segundo tema importante en el movimiento de las relaciones humanas era una arraigada creencia en la capacidad de los trabajadores.

Dado el ambiente adecuado de trabajo, virtualmente todos los obreros tendrían una productividad muy alta.

Era crucial que entre trabajadores y gerentes se diera una cooperación amplia para alcanzar altos niveles de productividad.

2.5 HIPÓTESIS

La rotación de turnos de trabajo incide en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la empresa CEDAL (Corporación Ecuatoriana de Aluminio) de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi.

2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

Variable Independiente: Rotación de turnos de trabajo

Variable Dependiente: Comportamiento Organizacional.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN:

Después de haber analizado el problema y la necesidad de incluir la rotación de turnos de trabajo y su relación con el comportamiento organizacional de los trabajadores de la empresa CEDAL (Corporación Ecuatoriana de Aluminio) de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi.

La modalidad de la presente investigación se la aplico desde el enfoque cualitativo y cuantitativo:

Cualitativo, pues abarca del contenido de las cualidades y utilidad de la misma en base al tema planteado.

Cuantitativo, porque se va a utilizar funciones matemáticas y estadísticas en la recopilación, análisis e interpretación de los datos recogidos en las encuestas planteadas sobre el tema de investigación.

3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

De campo, el trabajo de investigación se realizará en el lugar de los hechos, donde la base a encuestar, es sobre la problemática de la rotación de turnos de trabajo y su relación con el comportamiento organizacional de los trabajadores de la empresa CEDAL (Corporación Ecuatoriana de Aluminio) de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi.

Bibliográfica, se utiliza la investigación bibliográfica, ya que por intermedio de esta tendremos la oportunidad de escoger acertadamente la información escrita

que más se ajuste a nuestro tipo de investigación, recurriendo a los diferentes medios bibliográficos tales como: libros, revistas técnicas, informes, monografías, tesis de grado sobre seguridad industrial; siempre y cuando todo este material guarde relación con el problema planteado, utilizando técnicas como el fichaje y lectura científica, que son de gran ayuda para nuestra investigación.

Documental, se basa en documentación especializada tanto de bibliografía como de páginas web este y los anteriores instrumentos ayudaron al desarrollo para que la investigación permita tener el éxito deseado.

3.3. NIVEL O TIPÓ DE INVESTIGACION

Exploratoria

Existiendo la convicción de que la formulación del problema es más importante que la realización de la misma investigación, por lo tanto se realizó una investigación exploratoria; teniendo como característica la utilización de metodología flexible permitiendo plantear objetivos que faciliten generar hipótesis para reconocer variables de interés investigativo

Descriptiva

Se trata de una investigación aplicada al fenómeno de la repercusión de los horarios rotativos en el comportamiento de los colaboradores que ocurre en la empresa CEDAL de la ciudad de Latacunga, ya que se estableció la eficiencia y eficacia de las estrategias metodológicas activas de producir conocimientos suficientes.

Observación, en base a este método y a través de diálogos se ha podido detectar que dentro de la empresa CEDAL (Corporación Ecuatoriana de Aluminio) de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi, es necesario

impartir una capacitación que esté acorde a la superación y calidad de vida del trabajador.

La recolección de la información, en base a las encuestas realizadas que como actor investigador se observa las respuestas que los investigados contestaron sobre los problemas a investigar, en relación con la rotación de turnos de trabajo y las alteraciones en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la empresa CEDAL (Corporación Ecuatoriana de Aluminio) de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

Es la totalidad del universo en la cual se va realizar la investigación del tema escogido, para la presente problemática se ha tomado como muestra a los siguientes dentro de la empresa CEDAL (Corporación Ecuatoriana de Aluminio) de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi.

Tabla Nº 2 Población y Muestra

Población	Número
Personal administrativo de la empresa CEDAL	32
Personal Operativo en CEDAL (Corporación Ecuatoriana de Aluminio) de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi.	286
Total	318

Fuente: Datos de investigación

Elaborado por: BASSANTE, Diego. 2013

CÁLCULO DE LA MUESTRA

Se define al área de estudio o cálculo matemático que se efectúa mediante la totalidad de la población para la realización de las diferentes encuestas, como el número de investigados es mayor que 100 realizamos la siguiente fórmula.

$$n = \frac{N}{E^2(N - 1) + 1}$$

- n= tamaño de la muestra
- N= población
- E= error de muestreo

$$n = \frac{318}{0.09^2(318 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{318}{3.5677}$$

$$n = 89.13$$

$$n = 89$$

La muestra se divide en la unidad de observación que es:

Tabla Nº 3 Porcentaje y Muestra

Población Empresarial	Número	Porcentaje
Personal administrativo de la empresa CEDAL	32	100%
Personal Operativo en CEDAL (Corporación Ecuatoriana de Aluminio) de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi.	57	100%
Total	89	100%

Fuente: Datos de investigación

Elaborado por: BASSANTE, Diego. 2013

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla Nº 4

Operacionalización de la variable independiente: ROTACIÓN DE TURNOS DE TRABAJO

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Instrumentos
<p>Es toda forma de organización de trabajo en equipo según se maneja en turnos discontinuos, semicontinuos y turno continuo en la que se maneja las diferentes actividades laborales dentro de la empresa en un período determinado de días o semanas.</p> <p>Lic. José Luis Melo www.estrucplan.com.ar/Producciones/entrega.asp?IdEntrega=315</p>	<p>Organización de trabajo</p> <p>Turnos discontinuos</p> <p>Turnos semicontinuos</p> <p>Turno continuo</p> <p>Actividad laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Disciplina ❖ Atención ❖ La empresa funciona menos de 24 horas al día, con una pausa diaria y habitualmente una pausa de fin de semana ❖ Dos turnos ❖ Función de 24 horas del día sin pausa ❖ Descanso fin de semana ❖ 24 horas del día si pausa todos los días y fines de semana ❖ Desarrollo de actividades. 	<p>¿Piensa usted que la organización de trabajo puede mejorar la rotación de turnos de trabajo en la empresa?</p> <p>¿Conoce usted sobre los turnos de trabajo discontinuos que se da por la rotación de turnos de trabajo?</p> <p>¿Sabía usted que en los turnos semicontinuos se puede descansar los fines de semana?</p> <p>¿Está usted de acuerdo que exista la rotación de turnos de trabajo debido al turno continuo dentro de la empresa?</p> <p>¿Cree usted que las actividades laborales se pueden desempeñar de la misma manera en cualquier turno de trabajo?</p>	<p>Encuestas</p> <p>Personal operativo de la empresa CEDAL</p> <p>Cuestionarios estructurados.</p>

Fuente: Datos de investigación

Elaborado por: BASSANTE, Diego. 2013

Operacionalización de la variable dependiente: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Tabla № 5

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Instrumentos
Es el proceso de crear un ambiente de trabajo estable y favorable para el ser humano en la que los trabajadores alcancen con eficiencia metas seleccionadas. También es la organización e integración del personal y control en un buen ambiente de trabajo.	<p>Ambiente de trabajo estable</p> <p>Metas propuestas en el trabajo</p> <p>Organización e integración del personal</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Estabilidad laboral ❖ Calidad de vida ❖ Eficiencia ❖ Eficacia ❖ Buen ambiente de trabajo ❖ Mejorar la relación laboral. ❖ Superación laboral 	<p>¿Cree usted que mediante un buen ambiente de trabajo en el personal operativo se puede mejorar el comportamiento organizacional de los trabajadores de la empresa?</p> <p>¿Está usted de acuerdo que las metas propuestas en el área de trabajo mejora el comportamiento organizacional de los grupos de trabajo de la empresa?</p> <p>¿Sabía usted que la organización e integración del personal ayuda a mantener las buenas relaciones en base al comportamiento organizacional de la empresa?</p>	<p>Encuestas</p> <p>Personal operativo de la empresa</p> <p>CEDAL</p> <p>Cuestionarios estructurados.</p>

Fuente: Datos de investigación
 Elaborado por: BASSANTE, Diego. 2013

3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

La técnica que se utilizara para esta e investigación son las encuestas y consultas determinadas hacia el personal de la empresa CEDAL (Corporación Ecuatoriana de Aluminio) de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi, en diferentes aspectos como también las sugerencias que se presentan ante la Rotación de turnos de trabajo y las alteraciones en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la empresa.

Encuesta

Se realizará una encuesta al personal de la empresa CEDAL (Corporación Ecuatoriana de Aluminio) de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi, mediante la utilización de cuestionarios con preguntas objetivas que permitan la recolección de los datos sobre los lineamientos de la investigación.

3.7. PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Tabla Nº 6

PREGUNTAS BASICAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de investigación.
¿De qué personas u objetos?	Hacia el personal de la empresa CEDAL (Corporación Ecuatoriana de Aluminio) de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi.
¿Sobre qué aspectos?	Indicadores matriz, operacionalización de variables.
¿Quién? ¿Quiénes?	Investigador Diego Bassante
¿Cuándo?	Inicio Julio 2013 a Noviembre 2013
¿Dónde?	Personal Operativo de la empresa CEDAL (Corporación Ecuatoriana de Aluminio) de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi.
¿Cuántas veces?	Aplicaciones 1
¿Qué técnicas de recolección?	Encuestas.
¿Con que?	Cuestionarios estructurados
¿En qué situación?	Rotación de turnos de trabajo

Elaborado por: BASSANTE, Diego 2013

3.8. PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

- ❖ Como primer paso se realizó el instrumento de investigación previo al problema planteado.
- ❖ Luego se lo aplicó al personal de la empresa CEDAL (Corporación Ecuatoriana de Aluminio) de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi.
- ❖ Una vez que se recogió toda la información fue analizada fomentando una revisión crítica analizando e interpretando sobre las encuestas planteadas.
- ❖ Se estableció la información y fue tabulada
- ❖ Finalmente se realizó las tablas y cuadros que permiten interpretar los resultados recogidos durante las entrevistas planteadas al personal de la empresa CEDAL (Corporación Ecuatoriana de Aluminio) de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Dentro de los análisis e interpretaciones relacionados a los cuestionarios estructurados detallamos las variables independiente y dependiente del tema de investigación y observaremos mediante las preguntas planteadas y las tabulaciones sobre:

“LA ROTACIÓN DE TURNOS DE TRABAJO Y SU INCIDENCIA EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA CEDAL (Corporación Ecuatoriana de Aluminio) DE LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI”.

Las preguntas planteadas en los diferentes cuestionarios estructurados fueron dirigidas al personal de la empresa CEDAL (Corporación Ecuatoriana de Aluminio) de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi.

4.1. ANÁLISIS DE DATOS

4.2. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

ENCUESTA AL PERSONAL OPERATIVO DE LA EMPRESA CEDAL

Pregunta N° 1

¿Piensa usted que la organización de trabajo puede mejorar la rotación de turnos de trabajo en la empresa?

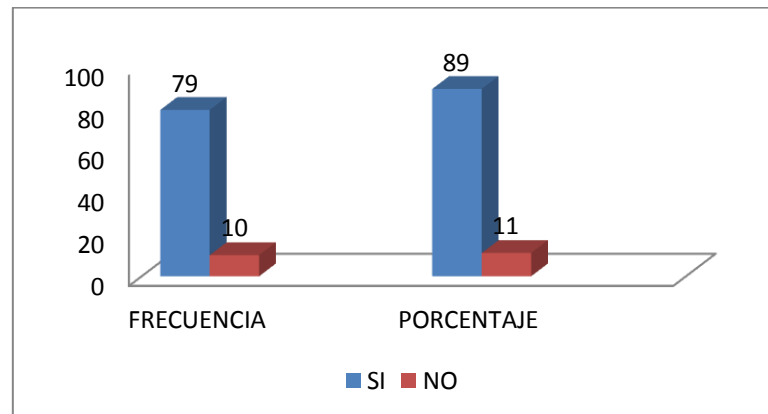
Tabla N° 7: Organización de trabajo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
SI	79	89%
NO	10	11%
TOTAL	89	100%

Fuente: Encuesta al personal operativo de la empresa CEDAL

Elaborado por: BASSANTE, Diego 2013

Gráfico N° 5: Organización de trabajo



Fuente: Datos de Investigación

Elaborado por: BASSANTE, Diego 2013

Análisis

Dentro de la pregunta en la que hemos aplicado al personal operativo sobre si la organización de trabajo mejora la rotación de turnos de trabajo, como podemos observar en la gráfica una gran mayoría está de acuerdo con la pregunta planteada mientras que una minoría no lo está por lo que debemos enfatizarnos por esa minoría para unificar los criterios.

Interpretación

Podemos darnos cuenta que la mayoría está de acuerdo que una correcta organización en el trabajo puede mejorar los turnos de trabajo que se implica en la empresa como son las debidas rotaciones de turnos, mientras que una minoría contesto negativamente o no está

vinculado bien sobre el tema por lo que debemos centrarnos para que todos conozcan sobre el tema aplicado.

Pregunta N° 2

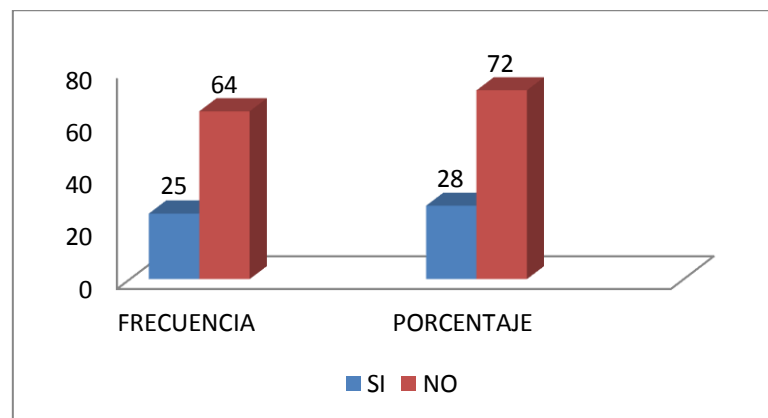
¿Conoce usted sobre los turnos de trabajo discontinuos que se da por la rotación de turnos de trabajo?

Tabla N° 8: Turnos de trabajo discontinuos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
SI	25	28%
NO	64	72%
TOTAL	89	100%

Fuente: Encuesta al personal operativo de la empresa CEDAL
Elaborado por: BASSANTE, Diego 2013

Gráfico N° 6: Turnos de trabajo discontinuos



Fuente: Datos de investigación
Elaborado por: BASSANTE, Diego 2013

Análisis

Dentro de la pregunta aplicada al personal operativo de la empresa CEDAL en la que se indicó si conocen sobre los turnos de trabajos discontinuos, y cómo podemos observar en la gráfica un alto porcentaje contestó negativamente mientras que pocos afirmaron conocer por lo que es necesario aclarar sobre el tema al personal operativo.

Interpretación

En esta pregunta el personal operativo contestado con diferentes criterios una gran mayoría contesto negativamente mientras que el otro porcentaje que son pocos afirmaron la pregunta por lo que se debe aclarar los roles que contienen los turnos discontinuos para que el personal pueda desempeñarse de la mejor manera en el trabajo.

Pregunta N° 3

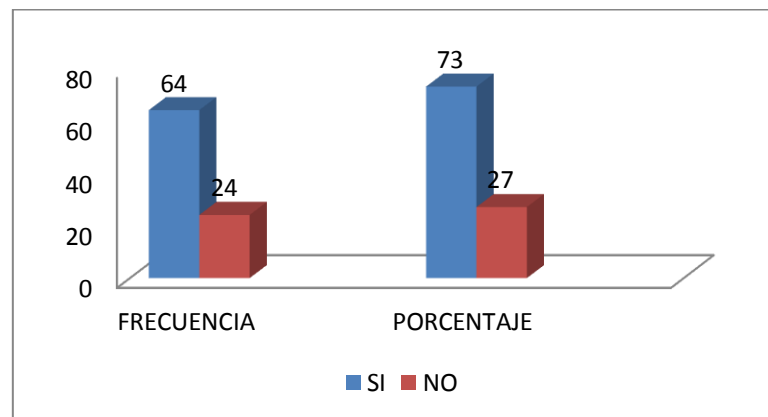
¿Sabía usted que en los turnos semicontinuos se puede descansar los fines de semana?

Tabla N° 9: Turnos semicontinuos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
SI	65	73%
NO	24	27%
TOTAL	89	100%

Fuente: Encuesta al personal operativo de la empresa CEDAL
 Elaborado por: BASSANTE, Diego 2013

Gráfico N° 7: Turnos semicontinuos



Fuente: Datos de investigación
 Elaborado por: BASSANTE, Diego 2013

Análisis

Como se puede observar en la gráfica un alto porcentaje contesto positivamente en la que conocen que en los turnos semicontinuos se puede descansar los fines de semana mientras que una minoría no está vinculada sobre el tema y es necesario aclarárselo al personal operativo de la empresa CEDAL.

Interpretación

Debemos indicar que un alto porcentaje que equivale a una gran mayoría de los encuestados afirman conocer sobre el tema mientras que una minoría no presenta relación con el tema planteado por lo que es necesario difundirlo detenidamente para que todos conozcan y tengan relación a la pregunta planteada.

Pregunta N° 4

¿Está usted de acuerdo que exista la rotación de turnos de trabajo debido al turno continuo dentro de la empresa?

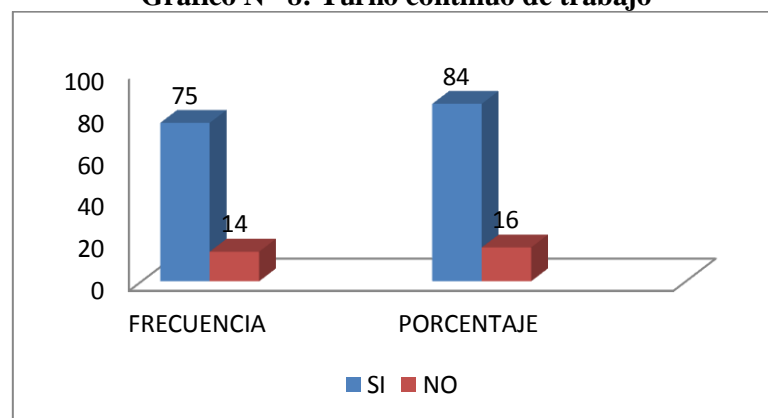
Tabla N° 10: Turno continuo de trabajo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
SI	75	84%
NO	14	16%
TOTAL	89	100%

Fuente: Encuesta al personal operativo de la empresa CEDAL

Elaborado por: BASSANTE, Diego 2013

Grafico N° 8: Turno continuo de trabajo



Fuente: Datos de investigación

Elaborado por: BASSANTE, Diego 2013

Análisis

Como podemos observar en esta pregunta aplicada al personal operativo en la que están de acuerdo que dentro de la empresa si existen horarios continuos se maneje con la rotación de turnos de trabajo, en la que también debe existir el descanso apropiado para los trabajadores desempeñándose de la mejor manera en las actividades.

Interpretación

En esta pregunta que fue planteada al personal operativo de la empresa CEDAL ellos están de acuerdo que existan la rotación de turnos de trabajo pero debido a los turnos continuos que presenta la empresa, y podemos observar en la gráfica las respuestas arrojadas por los encuestados, en la que una gran mayoría contesto sí, mientras que una minoría no está de acuerdo.

Pregunta N° 5

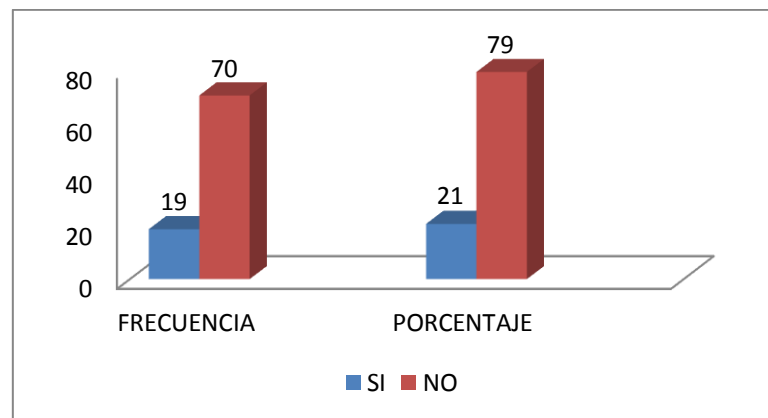
¿Cree usted que las actividades laborales se pueden desempeñar de la misma manera en cualquier turno de trabajo?

Tabla N° 11: Actividades laborales

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
SI	19	21%
NO	70	79%
TOTAL	89	100%

Fuente: Encuesta al personal operativo de la empresa CEDAL
Elaborado por: BASSANTE, Diego 2013

Gráfico N° 9: Actividades laborales



Fuente: Datos de investigación
Elaborado por: BASSANTE, Diego 2013

Análisis

Aquí podemos darnos cuenta en la pregunta planteada al personal operativo sobre si las actividades laborales se pueden desempeñar de la misma manera en cualquier turno de trabajo ellos contestaron indistintamente tal y como se observa en la gráfica.

Interpretación

En esta pregunta aplicada al personal operativo una gran mayoría contestó negativamente ya que el cambio de horarios de trabajo no organizados, no se puede desempeñar de la misma manera las actividades dentro de la empresa puesto que siempre la fatiga o el cansancio de las labores de trabajo no serán las mismas sin un debido y adecuado descanso.

Pregunta N° 6

¿Cree usted que mediante un buen ambiente de trabajo en el personal operativo se puede mejorar el comportamiento organizacional de los trabajadores de la empresa?

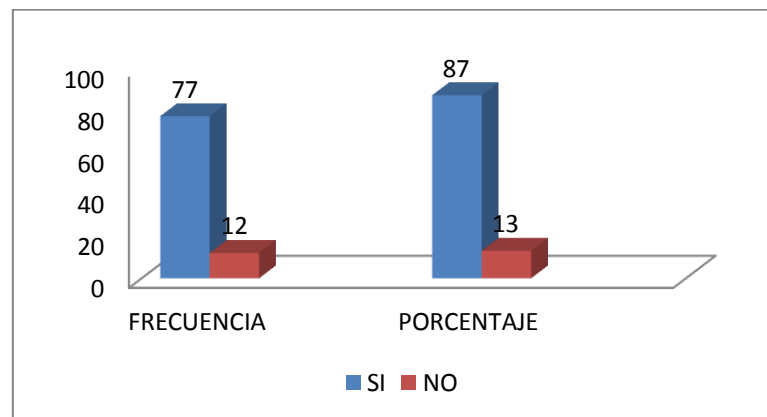
Tabla N° 12: Buen ambiente de trabajo en el personal operativo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
SI	77	87%
NO	12	13%
TOTAL	89	100%

Fuente: Encuesta al personal operativo de la empresa CEDAL

Elaborado por: BASSANTE, Diego 2013

Gráfico N° 10: Buen ambiente de trabajo en el personal operativo



Fuente: Datos de investigación

Elaborado por: BASSANTE, Diego 2013

Análisis

En esta pregunta podemos darnos cuenta que una gran mayoría del personal operativo está de acuerdo con la pregunta planteada mientras que una minoría no lo está en la que se detalla sobre si un buen ambiente de trabajo mejora el comportamiento organizacional de

los trabajadores de la empresa y cómo podemos observar en la gráfica las debidas contestaciones..

Interpretación

Debemos indicar que un buen ambiente de trabajo en el personal operativo de la empresa CEDAL mejora el comportamiento organizacional de los trabajadores, por lo que una gran mayoría si está de acuerdo y una minoría no lo está por lo que debemos enfatizarnos por esa minoría para unificar los criterios positivamente.

Pregunta N° 7

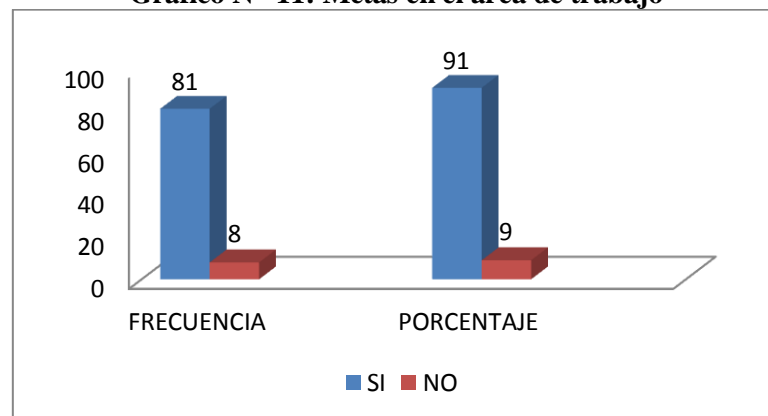
¿Está usted de acuerdo que las metas propuestas en el área de trabajo mejora el comportamiento organizacional de los grupos de trabajo de la empresa?

Tabla N° 13: Metas en el área de trabajo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
SI	81	91%
NO	8	9%
TOTAL	89	100%

Fuente: Encuesta al personal operativo de la empresa CEDAL
Elaborado por: BASSANTE, Diego 2013

Gráfico N° 11: Metas en el área de trabajo



Fuente: Datos de investigación
Elaborado por: BASSANTE, Diego 2013

Análisis

Debemos indicar que es esta pregunta cómo se puede observar en la gráfica contestaron indistintamente sobre si las metas propuestas en el área de trabajo mejora el comportamiento organizacional de los trabajadores en la empresa.

Interpretación

De la pregunta aplicada al personal operativo sobre si las metas propuestas en el área de trabajo mejora el comportamiento organizacional de los grupos de trabajo de la empresa como se observa en la gráfica ellos contestaron indistintamente, a lo que refleja que una gran mayoría si acepta que toda meta acabada en el área de trabajo mejora el comportamiento organizacional de la empresa.

Pregunta N° 8

¿Sabía usted que la organización e integración del personal ayuda a mantener las buenas relaciones en base al comportamiento organizacional de la empresa?

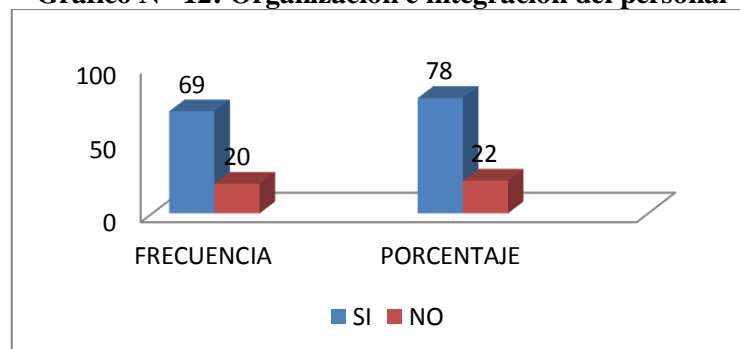
Tabla N° 14: Organización e integración del personal

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
SI	69	78%
NO	20	22%
TOTAL	89	100%

Fuente: Encuesta al personal operativo de la empresa CEDAL

Elaborado por: BASSANTE, Diego 2013

Gráfico N° 12: Organización e integración del personal



Fuente: Datos de investigación

Elaborado por: BASSANTE, Diego 2013

Análisis

Como podemos observar en la gráfica sobre las respuestas arrojadas por el personal operativo una gran mayoría está de acuerdo que la organización e integración del personal ayuda a mantener las buenas relaciones en base al comportamiento organizacional de la empresa mientras que una minoría no lo está o no se presenta vinculado perfectamente sobre el tema.

Interpretación

En la pregunta planteada a los trabajadores de la empresa CEDAL como podemos observar en la gráfica una gran mayoría está de acuerdo con la pregunta y sabe que la organización e integración del personal ayuda a mantener las buenas relaciones dentro de las diferentes áreas de trabajo, mientras que una minoría contesto negativamente o no está relacionado sobre el tema.

4.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

VERIFICACIÓN DE HIPOTESIS: Hipótesis, Argumento y Verificación

ARGUMENTO.

4.3.1 Combinación de Frecuencias.

Para establecer la correspondencia de las variables se eligió ocho preguntas de las encuestas, cinco preguntas de la variable independiente y tres preguntas de la variable dependiente en estudio.

4.3.2 Hipótesis.

Ho. La rotación de turnos de trabajo **no** incide en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la empresa CEDAL (Corporación Ecuatoriana de Aluminio) de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi.

Hi. La rotación de turnos de trabajo **si** incide en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la empresa CEDAL (Corporación Ecuatoriana de Aluminio) de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi.

4.3.3 Selección del nivel de significación.

Se utilizó el nivel $\alpha = 0,05$

4.3.4 Descripción de la Población.

Se trabajó con toda la muestra que corresponde a 89, que se dividen 32 del personal administrativo y 57 personal operativo de la empresa CEDAL. Por lo que equivale a 89 miembros dentro de la muestra entre personal administrativo y personal operativo de la empresa CEDAL.

4.3.5 Especificación del Estadístico.

De acuerdo a la tabla de contingencia 8 X 2 se utiliza la siguiente fórmula:

$$X^2 = \sum (O-E)^2 / E$$

4.3.6 Especificación de la región de aceptación y rechazo.

Primero se determina los grados de libertad, conociendo que el cuadro está formado por 8 filas y 2 columnas.

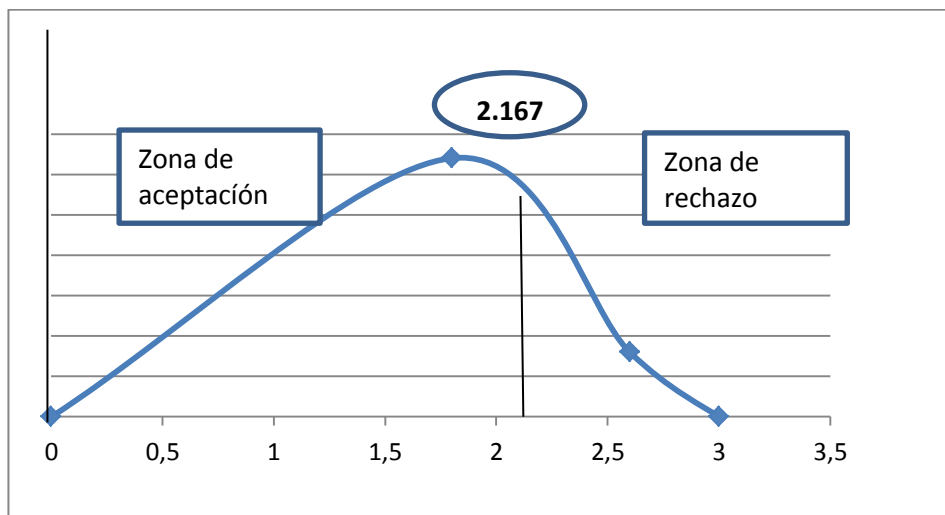
$$Gl = (f-1) \cdot (c-1)$$

$$Gl = (8-1) \cdot (2-1)$$

$$Gl = 7 \cdot 1 = 7$$

Entonces con 7 Gl y un nivel de 0,05 tenemos en la tabla de ji cuadrado, el valor es de 2.167 por consiguiente se acepta la hipótesis alternativa para todo valor de ji cuadrado que se encuentre hasta el valor 2.167 y se rechaza la hipótesis nula cuando los valores calculados son mayores a 2.167.

La representación gráfica sería:



Chi square distribution

Chi square 225.88

Gráfico 13: Representación del ji cuadrado

FUENTE: Datos de investigación

ELABORADO POR: BASSANTE, Diego 2013

4.3.7 Recolección de datos y cálculo de los estadísticos.

Tabla 15: Frecuencias Observadas.

PREGUNTA	CATEGORÍAS		SUB TOTAL
	SI	NO	
1. ¿Piensa usted que la organización de trabajo puede mejorar la rotación de turnos de trabajo en la empresa?	79	10	89
2. ¿Conoce usted sobre los turnos de trabajo discontinuos que se da por la rotación de turnos de trabajo?	25	64	89
3. ¿Sabía usted que en los turnos semicontinuos se puede descansar los fines de semana?	65	24	89
4. ¿Está usted de acuerdo que exista la rotación de turnos de trabajo debido al turno continuo dentro de la empresa?	75	14	89
5. ¿Cree usted que las actividades laborales se pueden desempeñar de la misma manera en cualquier turno de trabajo?	19	70	89
6. ¿Cree usted que mediante un buen ambiente de trabajo en el personal operativo se puede mejorar el comportamiento organizacional de los trabajadores de la empresa?	77	12	89
7. ¿Está usted de acuerdo que las metas propuestas en el área de trabajo mejora el comportamiento organizacional de los grupos de trabajo de la empresa?	81	8	89
8. ¿Sabía usted que la organización e integración del personal ayuda a mantener las buenas relaciones en base al comportamiento organizacional de la empresa?	69	20	89
SUBTOTAL	490	222	712

FUENTE: Datos de investigación

ELABORADO POR: BASSANTE, Diego 2013

Tabla 16: Frecuencias Esperadas.

PREGUNTA	CATEGORÍAS		SUB TOTAL
	SI	NO	
1) ¿Piensa usted que la organización de trabajo puede mejorar la rotación de turnos de trabajo en la empresa?	61.25	27.75	89
2) ¿Conoce usted sobre los turnos de trabajo discontinuos que se da por la rotación de turnos de trabajo?	61.25	27.75	89
3) ¿Sabía usted que en los turnos semicontinuos se puede descansar los fines de semana?	61.25	27.75	89
4) ¿Está usted de acuerdo que exista la rotación de turnos de trabajo debido al turno continuo dentro de la empresa?	61.25	27.75	89
5) ¿Cree usted que las actividades laborales se pueden desempeñar de la misma manera en cualquier turno de trabajo?	61.25	27.75	89
6) ¿Cree usted que mediante un buen ambiente de trabajo en el personal operativo se puede mejorar el comportamiento organizacional de los trabajadores de la empresa?	61.25	27.75	89
7) ¿Está usted de acuerdo que las metas propuestas en el área de trabajo mejora el comportamiento organizacional de los grupos de trabajo de la empresa?	61.25	27.75	89
8) ¿Sabía usted que la organización e integración del personal ayuda a mantener las buenas relaciones en base al comportamiento organizacional de la empresa?	61.25	27.75	89
SUBTOTAL	490	222	712

FUENTE: Datos de investigación

ELABORADO POR: BASSANTE, Diego 2013

Tabla 17: Cálculo del Ji Cuadrado.

O	E	O-E	(O-E)²	(O-E)²/E
79	61.25	17.75	315.0625	5.14
10	27.75	-17.75	315.0625	11.35
25	61.25	-36.25	1314.0625	21.45
64	27.75	36.25	1314.0625	47.35
65	61.25	3.75	14.0625	0.22
24	27.75	-3.75	14.0625	0.50
75	61.25	13.75	189.0625	3.08
14	27.75	- 13.75	189.0625	6.81
19	61.25	- 42.25	1785.0625	29.14
70	27.75	42.25	1785.0625	64.32
77	61.25	15.75	248.0625	4.04
12	27.75	-15.75	248.0625	8.93
81	61.25	19.75	390.0625	6.36
8	27.75	-19.75	390.0625	14.05
69	61.25	7.75	60.0625	0.98
20	27.75	-7.75	60.0625	2.16
712	712			225.88

FUENTE: Datos de investigación

ELABORADO POR: BASSANTE, Diego 2013

4.3.8 Decisión Final.

Con siete grados de libertad y un nivel de 0.05, se obtiene en la tabla 2,167, y como el valor de ji cuadrado es de 225.88 como la hipótesis nula se encuentra fuera de la región de aceptación se rechaza y se acepta la hipótesis alternativa.

Ante las evidencias comprobadas sobre: La rotación de turnos de trabajo **si** incide en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la empresa CEDAL (Corporación Ecuatoriana de Aluminio) de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi)

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados sobre nuestra investigación se ha determinado las siguientes conclusiones:

1. De acuerdo a los inadecuados turnos de trabajo que se presentan en la empresa dentro del personal se ha detectado efectos degenerativos dentro de la persona, como es el descanso inapropiado después de una jornada de trabajo en la que se puede desarrollar la fatiga, cansancio o trastornos físicos como mentales.
2. Las alteraciones del comportamiento organizacional de la personal como del grupo de trabajo se debe a los inadecuados horarios rotativos que determina la empresa sin que exista las debidas normas de estabilidad laboral y buen desempeño.
3. Ser esclavo del trabajo o trabajar con demasiadas cargas laborales genera estrés laboral, como otras enfermedades, sean estas gastritis, debido al incorrecto descanso que se le da al cuerpo humano.
4. El desarrollo de un plan de capacitación que vaya acuerdo al bienestar como la estabilidad laboral será entes primordiales para el correcto desempeño del personal dentro de la empresa.

5.2. RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones presentadas se ha determinado las siguientes recomendaciones:

1. Es recomendable trabajar las horas adecuadas y descansar lo suficiente para regenerar las células del cuerpo humano en el que este apto hacia el desarrollo de las diferentes actividades que se presenten en la empresa, en el que la persona este física y mentalmente lista para un buen desempeño laboral.
2. Es recomendable también que dentro de la empresa exista un adecuado distributivo de trabajo de manera que mejore el comportamiento organizacional del personal de la empresa CEDAL.
3. Dentro de la empresa debe existir los normativos correspondientes en el que se establezca los horarios de trabajo y que facilite el descanso apropiado del personal.
4. Debemos indicar que de igual manera debe existir las diferentes capacitaciones dentro del personal operativo sobre la estabilidad laboral, la superación laboral las buenas relaciones de manera que mejore la calidad de vida del trabajador y del personal operativo, hacia el suplemento de sentirse bien y en calidad de la familia.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

TÍTULO DE LA PROPUESTA

PLAN DE CAPACITACIÓN SOBRE LA JORNADA Y EL CORRECTO DISTRIBUTIVO LABORAL DE ACUERDO A LA ESTABILIDAD LABORAL Y LA CALIDAD DE VIDA DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA CEDAL DE LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI.

6.1 DATOS INFORMATIVOS

- **Institución:** CORPORACIÓN ECUATORIANA DE ALUMINIO S.A. CEDAL
- **Ubicación:** Avenida Unidad Nacional S/N
- **Cantón:** Latacunga
- **Provincia:** Cotopaxi
- **Teléfonos:** 593 3 2805117
- **Email:** jsalazar@corpesa.com
- **Página web:** www.corpesa.com.ec
- **Trabajadores de la empresa CEDAL Personal Administrativo:** 32
- **Trabajadores de la empresa CEDAL Personal Operativo:** 286

6.2.- ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Con la realización de esta investigación se pudo confirmar que es necesario plantear charlas de capacitación dentro de la empresa CEDAL de tal manera que

fluya el interés sobre la calidad de vida del trabajador de acuerdo a los diferentes procesos y distributivos de trabajo que fortifique la calidad y la estabilidad laboral dentro de la empresa y de los diferentes roles de trabajo que están encaminados a llevar el personal operativo.

De la misma manera cabe indicar que es indispensable que exista permanentemente capacitaciones al personal administrativo sobre el dominio de las normas de éxito laboral como también capacitaciones al personal operativo para que pueda incrementar su nivel competitivo de superación y estabilidad laboral.

Dentro de nuestra investigación hemos podido confirmar que existen inestabilidad laboral como alteraciones en el comportamiento organizacional de los trabajadores de la empresa CEDAL debido al alto incremento de rotaciones de turnos de trabajo que no facilita el correcto descanso hacia el personal, haciendo que el desarrollo de sus actividades no sean fructíferas, teniendo como problemas la fatiga, cansancio, estrés laboral, baja autoestima dando como lugar trastornos psicológicos y mentales en la que el ser humano no está apto para la realización de diferentes actividades al cien por ciento de su estado activo hacia las diferentes áreas de trabajo.

Es necesario buscar lineamientos que contribuya a la calidad de vida de los trabajadores en beneficio de mejorar su estabilidad laboral y relaciones personales con el grupo de trabajo, la sociedad y la familia, en el que en todos estos aspectos se pueda manifestar su prosperidad su gusto y buen desempeño laboral.

Sabemos que el propósito de este trabajo investigativo es el de propiciar capacitaciones sobre el correcto distributivo de trabajo de acuerdo a las jornadas dentro de la empresa como también el de fomentar la calidad laboral su estabilidad en la que se indique el mejoramiento de la calidad de vida de los

trabajadores de la empresa CEDAL (Corporación Ecuatoriana de Aluminio) de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi.

6.3.- JUSTIFICACIÓN

Es **importante** la capacitación al personal sobre los distributivos de trabajos que se generan debido a la rotación de turnos de trabajo puesto que con ello estaremos contribuyendo a la solvencia del personal sobre el correcto desempeño laboral y su correcto descanso que debe optar cada uno de los trabajadores para que no exista alteraciones dentro del comportamiento organizacional de los trabajadores de la empresa CEDAL (Corporación Ecuatoriana de Aluminio) de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi.

De la misma manera es **útil** implementar una capacitación dentro de la empresa CEDAL que vaya dirigido a los trabajadores sobre el desarrollo y superación laboral, en el que este encaminada los beneficios de los trabajadores sean estos los descanso apropiados, el correcto distributivo de trabajo, las horas de trabajo adecuadas, sin que exista la exigencia o la esclavitud al trabajo haciendo de ello una monotonía que repercutan la inestabilidad y deceso laboral.

Los **beneficiados** sobre este plan de capacitación serán los trabajadores de la empresa CEDAL tanto personal administrativo, como personal operativo, puesto que será de gran ayuda hacia el correcto desarrollo de sus actividades y mejorar la calidad de vida de los trabajadores.

Debemos indicar que de la misma manera es **factible** puesto que se cuenta con todos los requerimientos y recursos personales para la facilitación de capacitaciones dentro del área administrativa como personal operativo de la empresa CEDAL (Corporación Ecuatoriana de Aluminio) de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi, en la que debe predominar la calidad de vida de los trabajadores, dentro de su rol de trabajo, con la sociedad y la familia.

6.4.-OBJETIVOS

6.4.1.- OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan de capacitación sobre el correcto distributivo laboral y calidad de trabajo que mejore la estabilidad laboral y la calidad de vida de los trabajadores de la empresa CEDAL de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi.

6.4.2.- OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Elaborar capacitaciones al personal administrativo y personal operativo sobre los correctos distributivos de trabajo que se debe manejar dentro de la empresa de tal manera que mejore la estabilidad laboral y calidad de vida de los trabajadores.

2. Ejecutar un plan de acción sobre la estabilidad laboral en conjunto con la calidad y supervisión laboral que facilite el desarrollo de las actividades del trabajador fomentando el bienestar laboral.

3. Evaluar al personal operativo de la empresa sobre el correcto desarrollo de sus actividades de acuerdo a la rotación de turnos de trabajo mediante un correcto distributivo laboral dentro de la empresa CEDAL (Corporación Ecuatoriana de Aluminio) de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi.

6.5.- ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Sabemos que una de las cosas que se debe tener en cuenta es sobre el correcto desarrollo laboral que debe presentar el personal operativo de acuerdo a los diferentes roles de trabajo o distribuciones que en base a los turnos de trabajo debe desempeñarse de igual manera, siendo esto el punto de vista objetivo en el que se debemos centrarnos para buscar la solidificación de una calidad y supervisión laboral fomentando a los trabajadores hacia su calidad de vida que

vaya de la mano con las jornadas de trabajo su satisfacción, motivación y sin que pierda el estilo de una sociedad que este alineada a los conceptos y relaciones de ética y superación, como también los lazos que une la familia para un adecuado desenvolvimiento dentro de su trabajo como en la sociedad.

La empresa CEDAL (Corporación Ecuatoriana de Aluminio) de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi debe crear un ambiente de trabajo estable y satisfactorio de tal manera que no exista inestabilidad laboral por parte de los trabajadores sino más bien la propia superación y la conformidad de sentirse a gusto en las diferentes ramas o áreas de trabajo a las que son encomendados los trabajadores.

Este trabajo de investigación es factible puesto que se realizara con el apoyo de personas colaboradoras inmersas dentro de la empresa CEDAL (Corporación Ecuatoriana de Aluminio) de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi, como son las siguientes:

- Personal administrativo
- Personal de talento humano
- Trabajadores de la empresa.

Dentro del aspecto económico, existirá un gran apoyo por las personas colaboradoras, que buscan el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores de la empresa CEDAL las cuales se encuentran colaborando hasta la culminación de esta investigación.

Gastos

Tabla N° 18 Gastos

DETALLES	VALOR
Elaboración de la tesis	\$500
Defensa de la tesis	\$160
Material didáctico para las conferencias	\$80
Gastos varios	\$150
Total gastos	\$890

ELABORADO POR: BASSANTE, Diego 2013

6.6.-FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

VARIABLE INDEPENDIENTE:

ROTACIÓN DE TURNOS DE TRABAJO

Definición de Turnos y Horarios Rotativos, un turno puede estar compuesto por un horario, es decir un turno Simple, o más de un horario, en cuyo caso se transforma en Rotativo, lo cual significa que el personal que tenga asignado ese turno, cumplirá los diferentes horarios en forma rotativa según el orden en que éstos figuren en la definición del turno. Inclusive, usted podrá asignar más de un turno a una persona, indicándole al sistema los turnos alternativos, para que el sistema decida, basándose en las fichadas, qué turno está cumpliendo.

VARIABLE DEPENDIENTE:

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Qué es el Comportamiento organizacional

La labor que tienen los gerentes.

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

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

En las actividades de un gerente se distinguen 4 etapas:

- Planeación
- Dirección
- Organización
- Control.

Papeles de la gerencia.

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

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

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

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

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

Tomemos en cuenta que el **comportamiento organizacional** es una disciplina que logra conjuntar aportaciones de diversas disciplinas que tienen como base el

comportamiento verbigracia la sicología, la antropología, la sociología, la ciencia política entre otras.

Dentro del estudio del comportamiento organizacional consideraremos variables dependientes e independientes.

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

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

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

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

Fundamentos del comportamiento individual

Se busca darle respuesta a las variables que tienen un impacto en la productividad, el ausentismo, la rotación y la satisfacción en el trabajo. Por lo que es valioso en esta ocasión empezar a observar los factores que son fácilmente de identificar en todas las personas que son las características biográficas.

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

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

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

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

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

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

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

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

Se habla de la búsqueda de encontrar todas aquellas características de la personalidad que permitan identificar a las personas, al final de varios estudios se han considerado 16 características que son las que reflejan en forma más general el comportamiento de un individuo en forma específica. A través del indicador de tipo Meyers-Briggs (MBTI por sus siglas en ingles) que es un examen de personalidad de 100 preguntas se clasifica los individuos en cuatro tipos de personalidad: extrovertidos o introvertidos, sensibles o intuitivos, racionales o pasionales y perceptivos o juiciosos.

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

- **Locus de control o lugar de control.-** hay personas que piensan que ellos son responsables de su estilo de vida y su destino.

De forma interna, controlan lo que les pasa o de forma externa, a través de fuerzas exteriores.

- **Maquiavelismo.-** Toma el nombre por Maquiavelo quien escribió acerca de cómo ganar y usar el poder.

Este tipo de personas cree que el fin justifica los medios, les gusta manipular más y ganar más por lo que no son fáciles de persuadir

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

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

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

Aprendizaje

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

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

Valores, actitudes y satisfacción en el trabajo

Debemos tomar que en cuenta que el término de satisfacción en el trabajo siempre será un punto calve que debemos de tratar ya que de ello depende que el empleado se sienta conforme y demuestre que tan productivo es.

Sin embargo, los valores son formas básicas de modos de conducta que afectan el comportamiento del empleado y también los debemos tomar en cuenta.

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

Los valores son objeto de estudio pues son la base para entender las actitudes y las motivaciones y porque influyen en nuestra percepción., todos los valores de cada persona tienen una fuente de donde provienen que son la familia, los amigos, la escuela con los maestros, la cultura del país donde se viva; pero los valores que regularmente mostramos son los que adquirimos en los primeros años de nuestra vida. Es así que los valores pueden clasificarse y así poder determinar de una

forma lógica que tipo de comportamiento tendrá el empleado a partir de esta tipología.

No quisiera dejar de lado que los valores forman parte de la personalidad lo que representa que este tipo de convicciones estarán presentes durante toda la vida del individuo y que estas manifiestan una visión de lo correcto e incorrecto desde el punto subjetivo de la persona.

Reflejado en saber si es o no buena la pena capital, si es o no bueno tener poder y dinero, etc.

Las actitudes son aprobaciones o desaprobaciones a través de enunciados llamados de evaluación es decir es la forma de representar cómo se siente una persona.

Las actitudes no son lo mismo que los valores pero están interrelacionados.

Igual que los valores las actitudes las adoptamos de los padres, grupos sociales, maestros. Nacemos con cierta predisposición y a medida que vamos creciendo tomamos los que vemos de las personas que respetamos, admiramos o se dice incluso de los que tememos.

Vamos moldeando nuestras actitudes al ir observando a los demás. Se dice también que las actitudes son más inestables ya que son moldeables a la conveniencia de personas o empresas obteniendo de ellas un comportamiento deseable.

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

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

³ Autor: Pedro Martínez hipernodo[arroba]latinmail.com

**PLAN DE CAPACITACIÓN SOBRE LA JORNADA Y EL CORRECTO
DISTRIBUTIVO LABORAL DE ACUERDO A LA ESTABILIDAD
LABORAL Y LA CALIDAD DE VIDA DE LOS TRABAJADORES DE LA
EMPRESA CEDAL (CORPORACIÓN ECUATORIANA DE ALUMINIO)
DE LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI.**

SU JORNADA LABORAL Y EL BIENESTAR DEL TRABAJADOR



MEJORANDO LA CALIDAD DE VIDA DE LOS TRABAJADORES

**Solo un buen descanso alimenta al cuerpo de energías que enriquece al
desarrollo fructífero de sus actividades dentro del desempeño laboral.**

INTRODUCCIÓN

Los trabajadores actuales y futuros, contarán con un mecanismo de trabajo ético y satisfactorio debido a la capacitación que vaya acorde a la superación empresarial y de acuerdo a los conocimientos adquiridos y las habilidades y actitudes desarrollados en su vida laboral y profesional, mejorando la calidad de vida, y estancia del trabajador dentro de la empresa entre distintos sectores productivos y dispondrán de información sobre los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para el adecuado desempeño de sus funciones y para planificar posibles trayectorias de desarrollos personal y profesional.

No debemos dejar un lado que la capacitación permanente a los trabajadores de la empresa ayudara a fortalecer los lineamiento de búsqueda de superación y satisfacción de acuerdo a sus necesidades en la que también se centra la calidad y supervisión por parte de un personal que este apto en llevar consigo una planificación que sea apta al desarrollo competitivo del personal, sin que este sufra de alteraciones de acuerdo al comportamiento organizacional de los trabajadores de acuerdo a la simplicidad de la rotación de turnos de trabajos, en la que es indispensable las diferentes normas de superación laboral mejorando las relaciones personales con la sociedad.

Esta guía teórica está encaminada a impartir una capacitación que vaya acorde al distributivo de trabajo mejorando la calidad y estabilidad laboral como también mejorar la calidad de vida de los trabajadores dentro y fuera de la empresa CEDAL (Corporación Ecuatoriana de Aluminio) de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi, consta de las siguientes fases:

- **Fase I** Tabla de distribución de trabajo
- **Fase II** Estabilidad laboral
- **Fase III** Calidad y superación laboral

FASE I

JORNADA LABORAL Y DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO

Objetivo: Minimizar los trastornos físicos y mentales como el cansancio y fatiga laboral de acuerdo a un correcto distributivo de horario y actividades de su trabajo.

Jornada laboral: cantidad de horas establecida por ley

El tiempo de trabajo exigido por los patronos a los trabajadores, quedó enmarcado en un convenio, luego de una lucha para poner fin a la explotación. Desde entonces, las cosas han cambiado para beneficio de la sociedad en general

Las leyes que regulan la actividad laboral en la mayoría de los países del mundo, se rigen por lineamientos establecidos en convenios con la Organización Internacional del Trabajo, OIT, agencia adscrita a las Naciones Unidas, y por este motivo, dichas leyes mantienen parámetros similares.

Antecedentes históricos de la jornada vigente

Antes de la era industrial y durante su transcurso, las condiciones de trabajo carecían de controles por lo que imperaban los abusos de toda índole. Las jornadas sobrepasaban en muchas ocasiones la capacidad física de los trabajadores, y no existían límites en los horarios, ni se contemplaba el descanso laboral.

En una memorable conferencia convocada por la OIT el 29 de octubre de 1919, en Washington, gracias a la lucha de algunos destacados líderes sindicales, **se estableció el límite de ocho horas diarias y cuarenta y ocho horas semanales para la jornada laboral.**

Este acuerdo fue ratificado por los países miembros de la organización, y elevado a la categoría de Convenio, y actualmente es citado como el **Convenio de 1919**, cuando se hace referencia a los basamentos legales sobre el tema.

¿Qué es la jornada laboral?

Es la cantidad máxima de horas que un trabajador dedica a la ejecución de labores para las cuales ha sido contratado. Se diferencia del concepto de horario laboral, en el sentido de que la jornada es el número de horas de trabajo, mientras que el horario es sencillamente, la distribución de esas horas a lo largo del día.

Clasificación de la jornada laboral

En relación al número de horas de trabajo, las políticas laborales son uno de los puntos de mayor coincidencia, cuyas características generales son las siguientes:

Jornadas laborales:

- De tiempo completo (ocho horas diarias)
- De tiempo parcial

Las jornadas de tiempo completo se clasifican de acuerdo al horario establecido, en:

- Diurnas: con horarios que se establecen entre las 06:00 y las 18:00 horas
- Nocturnas: con horarios establecidos entre las 18:00 y las 06:00 horas
- Mixtas: abarcan horas diurnas y nocturnas, por ejemplo: de las 15:00 a las 22:00 horas

También se establecen jornadas consideradas completas, pero con condiciones especiales:

- Jornadas reducidas: obedecen a circunstancias especiales, tales como: trabajos en minas, con riesgos para la salud, en frigoríficos, en vías públicas, o en períodos de lactancia
- Jornadas por turnos: se fijan en horarios rotativos, cuando el trabajo no puede paralizarse por razones de producción, o por la naturaleza de las funciones: salud, seguridad, alimentación
- Jornadas nocturnas: se cumplen entre las diez de la noche y las seis de la mañana
- En días festivos: cuando el trabajo se cumple durante una festividad reconocida por las leyes

Descanso

Durante el desarrollo de las actividades laborales, se contempla un período de descanso, acorde con la naturaleza del trabajo que se realiza; este período no se incluye como parte de la jornada, para efectos de pago. Durante este lapso, el trabajador no está a disposición del empleador.

El descanso puede ser diario (a mitad de jornada), o semanal: con un mínimo de día y medio para los adultos y dos días para menores de 18 años. Por lo general, en la mayoría de los trabajos el descanso semanal se disfruta los sábados, a partir del mediodía y los domingos.

Otro punto es que entre jornada y jornada, media un período de descanso que no puede ser inferior a 12 horas.

Horas extras

En cuanto a las horas extras o jornadas extraordinarias, **las leyes determinan que son lapsos de trabajo que sobrepasan la duración máxima establecida para una jornada, y se realizan de manera voluntaria por los empleados.**

Algunas funciones, sin embargo, requieren el empleo de horas extras, por razones de fuerza mayor, esta modalidad debe quedar establecida claramente en el contrato de trabajo, y atender a los límites establecidos por la ley.

Horarios flexibles

Si bien la duración de una jornada de trabajo normal es de ocho horas, en muchos empleos se dedica mucho más tiempo a las labores por exceso de trabajo, o porque la jornada debe cumplirse en condiciones ajenas a las contempladas en los horarios normales o tradicionales.

Se habla entonces de horarios flexibles. En este tipo de trabajo se eliminan las normas y se establece una nueva organización del tiempo diario, bien por el mismo empleado, o bien por parte de la organización o empresa.

Cambios en los horarios

Las leyes establecen que cuando existen razones de fuerza mayor, de índole técnica, de organización o económica, la empresa podrá efectuar modificaciones a las condiciones de trabajo, entre ellas, a las jornadas laborales, los horarios y el régimen de turnos.

DISTRIBUTIVOS DE TRABAJO

“La misión del diseñador es encontrar la mejor ordenación de las áreas de trabajo y del equipo en aras a conseguir la máxima economía en el trabajo al mismo tiempo que la mayor seguridad y satisfacción de los trabajadores.”

La distribución en planta implica la ordenación de espacios necesarios para movimiento de material, almacenamiento, equipos o líneas de producción, equipos industriales, administración, servicios para el personal, etc.

Los objetivos de la distribución en planta son:

1. Integración de todos los factores que afecten la distribución.
2. Movimiento de material según distancias mínimas.
3. Circulación del trabajo a través de la planta.
4. Utilización “efectiva” de todo el espacio.
5. Mínimo esfuerzo y seguridad en los trabajadores.
6. Flexibilidad en la ordenación para facilitar reajustes o ampliaciones.

Principios básicos de la distribución en planta. (Trueba Jainaga, J.I.)

1. Principio de la satisfacción y de la seguridad.

A igualdad de condiciones, será siempre más efectiva la distribución que haga el trabajo más satisfactorio y seguro para los trabajadores.

2. Principio de la integración de conjunto.

La mejor distribución es la que integra a los hombres, materiales, maquinaria, actividades auxiliares y cualquier otro factor, de modo que resulte el compromiso mejor entre todas estas partes.

3. Principio de la mínima distancia recorrida.

A igualdad de condiciones, es siempre mejor la distribución que permite que la distancia a recorrer por el material sea la menor posible.

4. Principio de la circulación o flujo de materiales.

En igualdad de condiciones, es mejor aquella distribución que ordene las áreas de trabajo de modo que cada operación o proceso esté en el mismo orden o

secuencia en que se transformen, tratan o montan los materiales. Hay que evitar los cruces y las interrupciones.

5. Principio del espacio cúbico.

La economía se obtiene utilizando de un modo efectivo todo el espacio disponible, tanto en horizontal como en vertical.

6. Principio de la flexibilidad.

A igualdad de condiciones será siempre más efectiva la distribución que pueda ser ajustada o reordenada con menos costo o inconvenientes.

Tipos de distribución en planta.

Distribución por posición fija.

El material permanece en situación fija y son los hombres y la maquinaria los que confluyen hacia él.

A.- Proceso de trabajo: Todos los puestos de trabajo se instalan con carácter provisional y junto al elemento principal ó conjunto que se fabrica o monta.

B.- Material en curso de fabricación: El material se lleva al lugar de montaje ó fabricación.

C.- Versatilidad: Tienen amplia versatilidad, se adaptan con facilidad a cualquier variación.

D.- Continuidad de funcionamiento: No son estables ni los tiempos concedidos ni las cargas de trabajo. Pueden influir incluso las condiciones climatológicas.

E.- Incentivo: Depende del trabajo individual del trabajador.

F.- Cualificación de la mano de obra: Los equipos suelen ser muy convencionales, incluso aunque se emplee una máquina en concreto no suele ser muy especializada, por lo que no ha de ser muy cualificada.

Ejemplo: Montajes de calderas, en edificios, barcos. torres de tendido eléctrico y. en general, montajes a pie de obra.

Distribución por proceso.

Las operaciones del mismo tipo se realizan dentro del mismo sector.

A.- Proceso de trabajo: Los puestos de trabajo se sitúan por funciones homónimas. En algunas secciones los puestos de trabajo son iguales. y en otras, tienen alguna característica diferenciadora, cómo potencia, r.p.m.,...

B.- Material en curso de fabricación: El material se desplaza entre puestos diferentes dentro de una misma sección. ó desde una sección a la siguiente que le corresponda. Pero el itinerario nunca es fijo.

C. Versatilidad: Es muy versátil. Siendo posible fabricar en ella cualquier elemento con las limitaciones inherentes a la propia instalación. Es la distribución más adecuada para la fabricación intermitente ó bajo pedido, facilitándose la programación de los puestos de trabajo al máximo de carga posible.

D.- Continuidad de funcionamiento: Cada fase de trabajo se programa para el puesto más adecuado. Una avería producida en un puesto no incide en el funcionamiento de los restantes, por lo que no se causan retrasos acusados en la fabricación.

E.- Incentivo: El incentivo logrado por cada operario es únicamente función de su rendimiento personal.

F.- Cualificación de la mano de obra.: Al ser nulos, ó casi nulos, el automatismo y la repetición de actividades. Se requiere mano de obra muy cualificada.

Ejemplo: Taller de fabricación mecánica, en el que se agrupan por secciones: tornos, mandriladoras, fresadoras, taladradoras.

TABLA DE DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO

1. ¿Para qué sirve?

Esta herramienta se encuentra dirigida a la mejora de métodos y procedimientos en los centros de trabajo.

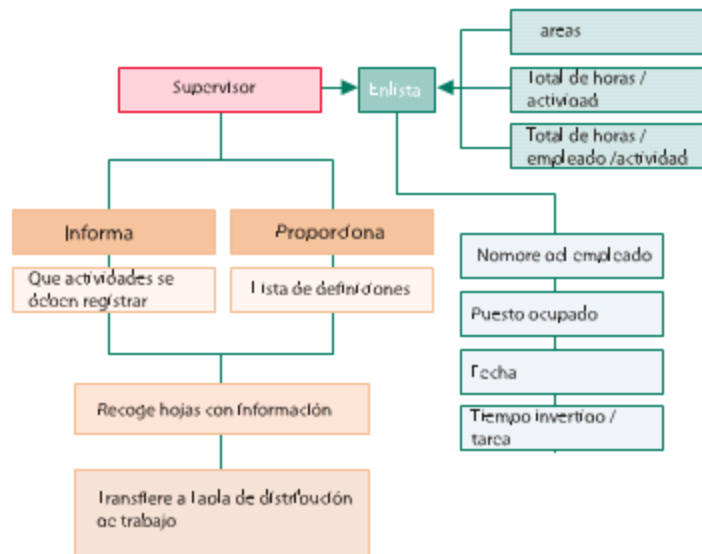
Su objetivo es mostrar el tiempo invertido en cada actividad o tarea desarrollada en un departamento dado, cada traslape en tareas asignadas, y la distribución del trabajo entre el personal.

Una tabla de distribución de trabajo se enfoca en las tareas asignadas y el contenido del trabajo en una unidad dada o grupo /equipo de trabajo.

A través de ella se identificarán:

- El tiempo invertido en cada actividad.
- El grado de especialización.
- Cualquier traslape en la distribución del trabajo.
- Fragmentación del trabajo.
- Inequidad en las cargas de trabajo.

2. ¿Cómo se elabora?



1. En una tabla se deberán enlistar:

- Las tareas / actividades principales de la unidad de trabajo.
- El total de horas invertidas en cada actividad.
- El total de horas invertidas por cada empleado en cada tarea / actividad.

La tabla* de distribución de trabajo se llena por el supervisor** de la unidad de trabajo tomando en cuenta las tareas diarias. Para este efecto se pedirá a los empleados que llenen una hoja de tareas diarias que incluya:

- El nombre del empleado.
- El puesto ocupado.
- La fecha.
- La descripción de la tarea.
- El tiempo invertido en la tarea.

1. Es importante que el supervisor deje muy claro que estas hojas serán utilizadas para el análisis específico de información que requiere esta herramienta, ya que puede prestarse a que se inquiete el personal pensando que es una evaluación de su desempeño. Otra sugerencia es el mostrar un

ejemplo de lo que se hará con la información para que haya más cooperación.

2. El supervisor deberá proporcionar a su equipo de trabajo una lista de definiciones de cada actividad para que el uso de terminología sea consistente.
3. Se deberá informar a los empleados que las actividades que se deberán registrar deben cubrir al menos 15 min. Si la actividad es menor a ese lapso se deberá registrar en “Otros / Varios”.
4. Al término de una semana de trabajo (o el tiempo que juzgue conveniente el supervisor las hojas cuenten con la información que requiere), el supervisor recogerá las listas de tareas a cada uno de los empleados de la unidad o equipo de trabajo.
5. La información resultante de estas listas se transferirá a la Tabla de distribución de trabajo.
6. Una vez que tenga la información estará en condiciones de llevar a cabo un análisis crítico y decidir si se requiere hacer ajustes en los flujos de trabajo o bien en la estructura organizacional.

3. Formato

Formato tabla de distribución de trabajo

ACTIVIDADES	TOTAL DE HORAS (TODOS LOS EMPLEADOS)	SUPERVISOR	HORAS	EMPLEADO 1	HORAS	EMPLEADO 2	HORAS

FASE II

ESTABILIDAD LABORAL

Objetivo: Mantener al personal en aptas condiciones para el correcto desempeño dentro de sus actividades, en función con las relaciones personales dentro del grupo de trabajo.

La estabilidad laboral consiste en el derecho que un trabajador tiene a conservar su puesto de trabajo, de no incurrir en faltas previamente determinadas o de no acaecer en circunstancias extrañas.

Ciertamente, la estabilidad laboral garantiza los ingresos del trabajador en forma directa, lo que permite satisfacer las necesidades del núcleo familiar y garantizar los ingresos de la empresa, ya que trabajadores adiestrados y expertos, integrados con la empresa, brindarán índices satisfactorios de producción y productividad, redundando no sólo en beneficio del trabajador y del empleador, sino también del desarrollo orgánico-económico-social, con logros a la obtención de la armonía y la paz social y laboral.

La estabilidad laboral tiende a otorgar un carácter permanente a la relación de trabajo, donde la disolución del vínculo laboral depende únicamente de la voluntad del trabajador y sólo por excepción de la del empleador o de las causas que hagan imposible su continuación.

El sentido de la estabilidad es proteger al trabajador de los despidos arbitrarios. A través del régimen de estabilidad se pretende limitar la libertad incondicional del empleador evitando despidos arbitrarios que provoquen inseguridades y problemas al trabajador, cuya única fuente de ingreso es su trabajo.

La carta de la Organización de Estados Americanos, en su artículo 28, proclama que las personas, mediante su trabajo, tienen el derecho de alcanzar su

bienestar material y su desarrollo espiritual en condiciones de libertad, dignidad, igualdad de oportunidades y seguridad económica. Respecto a las condiciones de empleabilidad, ésta se refiere al ambiente que entrega una empresa u organización para que los trabajadores desarrollen adecuadamente su trabajo.

Una organización debe asegurar a sus trabajadores un ambiente laboral adecuado para que puedan realizar sus funciones, es decir, la administración de una empresa debe preocuparse desde las condiciones físicas hasta las condiciones psicológicas del trabajo, para que así las personas puedan realizar lo que les corresponde, adecuadamente.

Dentro de las condiciones de empleabilidad, se encuentra otorgar capacitaciones, incentivos, un ambiente laboral adecuado, condiciones estructurales acomodadas, entre otros puntos, temas que efectivamente son importantes a la hora de evaluar un trabajo o de evaluar la producción que están llevando a cabo los individuos dentro de una organización.

FASE III

CALIDAD Y SUPERACIÓN LABORAL

Objetivo: Motivar al personal trabajador para fomentar la participación y buen desarrollo de sus actividades dentro de las áreas de la empresa CEDAL

MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

Siete teorías fundamentales

1. Jerarquía de necesidades
2. Teoría X y teoría Y
3. Teoría de la motivación-higiene
4. Teoría E.R.C.
5. Teoría de las necesidades secundarias
6. Teoría de las expectativas
7. Teoría de la equidad

La motivación es un concepto crucial en el estudio de las organizaciones. Su relación con el desempeño individual, la satisfacción y la productividad organizacional la ha convertido en tópico esencial del Comportamiento Organizacional. Sin embargo, tanto la definición como la explicación del fenómeno cuentan con un amplio espectro de posibilidades.

La motivación es un fenómeno altamente complejo. Definirla no es tarea sencilla. Cualquier definición que se adopte sería, en cierto modo, arbitraria.

Para fines de introducción del presente escrito, consideramos la motivación como un proceso mediante el cual se inicia, se sostiene y se direcciona una

conducta para alcanzar un incentivo que satisfice una necesidad importante en ese momento para el individuo.

Si complicado es definirla, más arduo es el intento de explicarla. Diversas teorías compiten por explicar el fenómeno de la motivación en el trabajo. Algunas podrían ser complementarias, otras son francamente irreconciliables. Algunas relacionan la motivación con un grupo determinado de variables, otras con variables diferentes. Algunas gozan del apoyo de la evidencia práctica, otras no han corrido con la misma suerte. Algunas nacieron de la especulación teórica, otras son hijas de la praxis.

Lo que presentamos a continuación es un apretadísimo resumen de las principales teorías sobre la motivación. La intención es mostrar la variedad y riqueza de los distintos enfoques. Son una mera orientación, un simple abreboza que estimule una búsqueda más profunda.

JERARQUIA DE NECESIDADES (ABRAHAM MASLOW)

La Jerarquía de Necesidades de Maslow es un primer intento de clasificar las motivaciones humanas y comprender su incidencia sobre la conducta. Las necesidades del ser humano, según esta teoría, pueden agruparse en cinco categorías: necesidades fisiológicas (tendientes a garantizar la existencia del individuo y la especie: hambre, sed, sueño, sexo...), necesidades de seguridad (protección contra amenazas o riesgos, reales o imaginarios), necesidades sociales o de afiliación (pertenencia a grupos en los cuales la persona puede dar y recibir afecto), necesidades psicológicas o del ego (estimación propia y de otros) y necesidades de autorrealización (desarrollo pleno de la personalidad). Tales necesidades están organizadas jerárquicamente en forma de "pirámide", con las fisiológicas en la base y las de autorrealización en el vértice. El individuo tiende a satisfacerlas en orden ascendente, de tal manera que organizará su conducta alrededor de la satisfacción de las necesidades de menor orden que estén

insatisfechas (las necesidades satisfechas, en otras palabras, no motivan). Cuando las necesidades que en un momento son motivadoras comienzan a ser satisfechas de manera regular, el individuo comienza a estar motivado por las necesidades del siguiente orden. En el mundo laboral los diferentes tipos de necesidades son satisfechas con variados y específicos incentivos. Por ejemplo, las necesidades fisiológicas son satisfechas con incentivos como salarios y beneficios socioeconómicos; las de seguridad pueden ser satisfechas con estabilidad laboral o protección contra enfermedades profesionales y accidentes de trabajo; las necesidades sociales con armónicas relaciones interpersonales en su grupo de trabajo; las psicológicas con reconocimientos y ascensos, por ejemplo; las de autorrealización con la asignación de un trabajo desafiante, adaptado a las expectativas y capacidades del trabajador.

TEORIA X y TEORIA Y (DOUGLAS Mc GREGOR)

Los planteamientos de McGregor pretenden dar cuenta de los supuestos que subyacen en las acciones de los gerentes, y de las consecuencias de esas acciones sobre sus empleados. Todo gerente tiene un conjunto de suposiciones sobre el hombre y su relación con el trabajo, los cuales se ubican en un continuo cuyos extremos se conocen como Teoría X y Teoría Y. El primero de esos conjuntos de supuestos contiene una visión tradicionalista y pesimista del hombre y su relación con el trabajo.

Es la Teoría X, según la cual los trabajadores son flojos por naturaleza, trabajan básicamente por dinero, carecen de ambición, no se identifican con la organización, son resistentes al cambio y carecen de aptitudes para el trabajo complejo. En contraposición con lo anterior, hay otro conjunto de supuestos de contenido más optimista y humanista. Es la Teoría Y, según la cual los trabajadores pueden disfrutar de su trabajo tanto como del juego o el descanso, buscan en el trabajo gratificaciones de orden superior, son ambiciosos y están dispuestos a asumir nuevas responsabilidades, se identifican con la organización,

son susceptibles al cambio y normalmente tienen más aptitudes que las demostradas en el trabajo cotidiano. Ahora bien, todo gerente orienta sus acciones gerenciales según los supuestos que admiten como ciertos. Un gerente que se identifique con los postulados de la Teoría X tenderá a desarrollar una dirección autocrática: supervisará muy de cerca de los trabajadores, tratará de influir sobre su conducta a través de premios y castigos, les indicará en detalle lo que tienen que hacer y concentrará en sus propias manos la toma de decisiones. Un gerente orientado por la Teoría Y, tenderá a desarrollar un estilo de dirección democrático o participativo: dará espacio para la autodirección y el autocontrol, ofrecerá oportunidades para que los individuos desarrollen sus potencialidades, y brindará autonomía a los trabajadores para que tomen decisiones sobre su trabajo. En síntesis, cada gerente desarrollará un estilo de dirección que concuerda con los supuestos que tiene sobre el hombre y su relación con el trabajo. Lo más importante, sin embargo es la materialización de la profecía que se autocumple: los trabajadores reaccionarán en forma tal que ratificarán los supuestos iniciales. En síntesis, el gerente parte de que los trabajadores tienen ciertas características, los dirigen de acuerdo con esos supuestos y los trabajadores se van a comportar como si esos supuestos fueran ciertos.

TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN-HIGIENE (FREDERICK HERZBERG)

La Teoría de la Motivación-Higiene, también conocida como Teoría de los dos Factores o Teoría Bifactorial establece que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen satisfacción. La teoría parte de que el hombre tiene un doble sistema de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables y la necesidad de crecer emocional e intelectualmente. Por ser cualitativamente distintos, cada tipo de necesidad, en el mundo del trabajo, requiere de incentivos diferentes. Por eso se puede hablar de dos tipos de factores que intervienen en la motivación en el trabajo.

Los factores higiénicos o preventivos (salario, condiciones ambientales, mecanismos de supervisión, relaciones interpersonales y administración de la organización), evitan la insatisfacción pero no producen motivación satisfacción. Los factores motivacionales (reconocimiento, sentimiento de logro, autonomía o responsabilidad, posibilidades de avance y trabajo en sí) sí producen satisfacción, a condición de que los factores higiénicos estén funcionando aceptablemente. De esta forma, si no están funcionando adecuadamente ninguno de los factores, el individuo se encontrará totalmente insatisfecho.

Si solamente funcionan los factores higiénicos, el trabajador no estará insatisfecho, pero tampoco estará motivado (especie de punto de indiferencia). Si operan los factores motivacionales pero no los higiénicos, el trabajador estará insatisfecho (están bloqueados los efectos de los factores motivacionales). Sólo habrá motivación cuando ambas clase de factores estén funcionando adecuadamente.

TERORIA E.R.C. (CLAYTON ALDERFER)

La Teoría E.R.C. expuesta por Alderfer, considera que los seres humanos tienen tres tipos básicos de necesidades: necesidades de existencia (E), que requieren la provisión de los requisitos materiales para la subsistencia del individuo y de la especie (abarcan las necesidades fisiológicas y de seguridad de la pirámide de Maslow); necesidades de relación (R), de mantener interacciones satisfactorias con otros, sentirse parte de un grupo y dar y recibir afecto (corresponden a las necesidades sociales y la parte de estima de las necesidades psicológicas de Maslow); y necesidades de Crecimiento (C), anhelo interior de desarrollo personal y de tener un alto concepto de sí mismo (equivalen las necesidades psicológicas de autoestima y a la autorrealización en el esquema maslowiano). Alderfer plantea que esas necesidades se ordenan desde las más concretas (de Existencia, que se satisfacen básicamente con incentivos materiales)

hasta las menos concretas (de Crecimiento, cuya fuente de satisfacción es absolutamente intrínseca).

Aunque no hay una jerarquía rígida como la que establece Maslow, la energía que alimenta la conducta del individuo tiende a moverse, según Alderfer, desde las necesidades más concretas hacia las menos concretas (E-> R -> C), dándose el fenómeno de la satisfacción-proyección (se satisface una necesidad y se pasa a otra menos concreta). Sin embargo, Alderfer incluye en su modelo la posibilidad del fenómeno de la frustración-regresión, el cual ocurre cuando es bloqueada la satisfacción de una necesidad menos concreta (de relación, por ejemplo) y el individuo retorna con más énfasis a la gratificación de una necesidad más concreta (de existencia, pongamos por caso).

Otros dos eventos completan los postulados básicos de la Teoría ERC. Cuando un individuo ve frustrada la satisfacción de sus necesidades de existencia (las más concretas), se dedica con más ahínco a la satisfacción de otra necesidad de esa misma categoría. Finalmente, cuando un individuo satisface una necesidad de crecimiento, dirige su conducta a la satisfacción de otra necesidad de esa misma naturaleza.

TERRIA DE LA NECESIDADES SECUNDARIAS (DAVIS Mc CLEAL LAND)

Es también conocida como Teoría de las tres necesidades. Plantea que una vez que el individuo ha logrado satisfacer sus necesidades básicas o primarias (equivalentes a las necesidades fisiológicas y de seguridad en la jerarquía de Maslow), la conducta del individuo pasa a estar dominada por tres tipos de necesidades: necesidades de afiliación (nAf), que implican el deseo de mantener relaciones interpersonales amistosas y cercanas; necesidades de logro (nLog), que incluyen el impulso de sobresalir, de alcanzar metas, de vencer obstáculos y tener éxito; y necesidades de poder (nPod), que implican el deseo de ejercer influencia

sobre individuos y situaciones para hacer que ocurran ciertas cosas que de otra forma no ocurrirían.

Las tres motivaciones o necesidades operan simultáneamente, pero en un determinado momento una de ellas domina sobre las demás y la conducta del individuo se organiza en la búsqueda de la satisfacción de esa necesidad. La orientación hacia alguna de esas motivaciones es aprendida a través del contacto con agentes socializantes como la familia, la escuela, los medios de comunicación y otras organizaciones.

Mc Clelland estableció que los realizadores excepcionales (personas de extraordinario desempeño) se diferencian de los buenos realizadores (individuos de rendimiento satisfactorio solamente), porque tienen una altísima motivación al logro (más que por el nivel de conocimientos. Los trabajadores motivados por el logro buscan trabajos donde las metas sean de riesgo moderado, donde tengan responsabilidad por los resultados y donde puedan tener retroalimentación sobre su desempeño.

Mc Clelland estableció que hay una relación históricamente comprobable entre la cantidad de personas motivadas por el logro y el grado de desarrollo de las naciones.

Finalmente, si una elevada motivación al logro es necesaria para tener ejecutantes excepcionales, para el ejercicio de la gerencia se necesita motivación para el poder, pues el papel del gerente no es el de ejecutar directamente las tareas, sino dirigir a otros para que las realicen y alcancen determinados objetivos.

TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS (VICTOR VROOM, EDWARD DECI, LYMAN PORTER)

La Teoría de las Expectativas da cuenta de los factores que inciden en la motivación, por un lado, y de las variables que junto con la motivación afectan el

desempeño esperado de los trabajadores. El desempeño esperado de un trabajador es el producto de la combinación de tres variables: la motivación, la capacitación y la percepción del rol. La motivación, por su lado, depende del valor de la recompensa (Valencia) y de la probabilidad de obtenerla si se hace el esfuerzo adecuado. Esta probabilidad puede descomponerse en dos: la probabilidad de que el esfuerzo conduzca el resultado (Expectativa) y la probabilidad de que una vez obtenido el resultado se alcance la recompensa (Instrumentalidad). Así, la motivación es la cantidad de esfuerzo que el individuo está dispuesto a hacer para lograr sus metas organizacionales. La motivación va a depender de cuanto valor le otorgue el individuo a la recompensa ofrecida (es decir, a la capacidad del incentivo para satisfacer sus necesidades dominantes) y de la probabilidad subjetiva (expectativa x instrumentalidad) que él perciba de que puede efectivamente alcanzar esa recompensa si logra las metas organizacionales. Una elevada motivación no basta para esperar un buen desempeño (o sea, un logro satisfactorio de las metas organizacionales). Dos factores adicionales entran en juego. Uno de ellos es la capacitación, (vale decir, las habilidades para desempeñarse eficientemente en su cargo actual). El otro es la percepción del rol (esto es, el grado de correspondencia entre lo que el individuo piensa que debe hacer y lo que su supervisor, que es quien mide su desempeño, espera de él). De suerte que un alto valor de la recompensa y una alta probabilidad percibida de que puede obtenerla produce en el trabajador una alta motivación, que combinada con una buena capacitación y un acertado conocimiento de su rol, generaría un elevado desempeño esperado. Un bajo valor de cualquiera de estas variables produce un sensible descenso en el desempeño esperado.

TEORÍA DE LA EQUIDAD (J. STACEY ADAMS)

La Teoría de la Equidad pretende explicar el efecto que tiene sobre la motivación la comparación que los individuos hacen entre su situación (en términos de los aportes que hace y los beneficios que recibe) y la de otras personas o grupos que se toman como referencias. En el seno de una

organización, cada individuo brinda ciertos Aportes (A) en su trabajo (conocimientos, experiencia, tiempo, esfuerzo, dedicación, entusiasmo...) y percibe un conjunto de Resultados (R) (salario, otros beneficios socioeconómicos, prestigio, estimación, afecto...). Los individuos tienden a comparar los resultados y aportes propios con los resultados y aportes de otras personas o grupos de referencia. Si denominamos R_p y A_p a los resultados y aportes propios, y R_{pr} y A_{pr} a los resultados y aportes del referente, se pueden dar las comparaciones siguientes: Si $(R_p/A_p) = (R_{pr}/A_{pr})$ hay sensación de equidad, pues la relación entre los resultados y los aportes propios es equivalente a la relación entre resultados y aportes del referente. En tal situación el individuo se siente motivado hacia una conducta de elevado desempeño. Si $(R_p/A_p) < (R_{pr}/A_{pr})$ hay sensación de inequidad pues se siente sub-retribuido. En tal caso, el individuo ve disminuida su motivación y desarrolla conductas compensatorias (por lo general disminuyendo sus aportes o incrementando sus resultados por cualquier vía). Por último, si $(R_p/A_p) > (R_{pr}/A_{pr})$ el individuo puede desarrollar cierto sentimiento de culpa e igualmente asume conductas para restablecer la equidad (por lo general, incrementando sus aportes o disminuyendo sus resultados). Además de alterar los aportes y/o los resultados propios, las personas pueden desarrollar otras conductas para restituir la equidad: pueden modificar los aportes del referente, modificar los resultados del referente, cambiar el referente o cambiar la situación. Según la Teoría de la Equidad, el individuo puede hacer las comparaciones con un referente dentro de la misma organización (interno de otro), con otra persona de otra organización (externo de otro), con su propia experiencia en otros puestos de la misma organización (interno propio), o con la experiencia de la propia persona en otra organización (externo propio).

EL AUTOESTIMA EN LA EMPRESA

El autoestima es el juicio de valor más importante en el desarrollo psicológico y la motivación del individuo. Va mucho más allá de lo que una persona dice conscientemente sobre sí misma, pues desde antes de nacer y durante toda la vida

vamos recogiendo vivencias, sentimientos, pensamientos y emociones que están relacionadas con nuestro ser.

Ese cúmulo tan diverso de experiencias y emociones es procesado, generalmente de manera inconsciente, hasta construir un conjunto de conceptos “automáticos” respecto a la propia persona.

Millones de impresiones reunidas de esta manera se integran en una imagen (la autoimagen) la cual puede ser positiva y actuar en beneficio de la persona, o pueden ser negativa y afectar consecuentemente su vida.

Se puede inferir, entonces, que el nivel de autoestima actúa (para bien o para mal) en todo lo que un individuo hace.

Así pues, podemos afirmar que la autoestima de un individuo define la calidad de las relaciones interpersonales (con otras personas), intrapersonales (consigo mismo) y con su entorno (con lo que le rodea).

Ahora bien. Analicemos esto en los límites del ámbito laboral:

a. Las relaciones interpersonales se establecen con:

- Compañeros de trabajo
- Clientes
- Jefes
- Colaboradores
- Proveedores
- Público en general
- Competencia

La calidad de estas relaciones es importante para obtener logros en los más diversos campos:

- Clima laboral
- Ventas
- Calidad del servicio al cliente
- Imagen corporativa
- Resolución de conflictos
- Trabajo en equipo

b. Las relaciones intrapersonales definen si el individuo posee:

- Metas personales
- Confianza en sí mismo
- Disposición para el logro
- Actitud favorable al cambio
- Automotivación

La calidad de las relaciones intrapersonales son fundamentales para asuntos tan diversos como los siguientes:

- Toma de decisiones
- Afrontar y superar el fracaso
- Disfrutar adecuadamente el éxito
- Interacción con otras personas
- Actitud favorable hacia el trabajo
- Actitud de servicio
- Resolución de conflictos

c. Las relaciones que la persona establece con el entorno definen:

- Sentido de pertenencia
- Actitudes hacia el medio

Las relaciones con el entorno son fundamentales para lograr:

- Colaboración con la empresa
- Solidaridad hacia la empresa
- Compromiso con las metas de la empresa
- Vinculación con actividades no laborales
- Trabajo en actividades ecológicas y sociales

Se han reseñado las relaciones interpersonales, las relaciones intrapersonales y las relaciones con el entorno, señalando en cada caso los aspectos sobre los que suelen influir. Como es natural, los logros se alcanzan en mayor o menor medida dependiendo del nivel de autoestima de las personas que participan en un proceso.

Por ejemplo, las personas con baja autoestima tienen la tendencia a transformar un pequeño obstáculo en un enorme problema. Tienen la extraña “habilidad” de encontrar “un problema para cada solución”.

Con esta tendencia, pueden asegurar que siempre tendrán problemas en sus labores o que su negocio siempre estará metido en dificultades. Ahora bien, también funciona en el sentido contrario: las personas que tienen una autoestima sana confían en sus habilidades, en su capacidad de encontrar soluciones o de buscar la ayuda de otras personas cuando así lo requieran.

El individuo de sana autoestima se considera a sí mismo una persona capaz de afrontar desafíos importantes, confía en su capacidad de tomar decisiones y escoger opciones. Independientemente de que esas decisiones sean erradas o acertadas; pues lo decisivo, lo verdaderamente importante no es el error o el fracaso sino el estado mental con que se afrontan.

EL ROL DEL GERENTE EN LA CONSTRUCCIÓN DE LA AUTOESTIMA

Es un hecho que las personas tienden a sentirse más agradablemente con otras personas que tengan un nivel de autoestima comparable al suyo. En este tema no aplica aquello de que los opuestos se atraen.

Las personas con autoestima baja tienen la tendencia a juntarse con otras personas de autoestima baja. Como las personas de autoestima alta buscan a otras personas de autoestima alta.

Este comportamiento es resultado de un acto inconsciente en el que el individuo tiene la sensación de haber encontrado a sus pares.

Veamos la importancia de este concepto en la gestión del gerente de recursos humanos y en la vida corporativa.

Supongamos que medimos la autoestima de 1 a 10, donde 1 es el nivel más bajo y 10 el nivel óptimo.

Si la autoestima de un gerente de recursos humanos es de 5 en esa escala, a quién cree usted que dará preferencia en el momento de seleccionar a un candidato: ¿a uno con autoestima 4 o a uno con autoestima 8? Seguramente contratará al candidato que tiene autoestima 4. Muy bien: ahora multiplique este ejercicio por cinco, diez, cincuenta o cien contrataciones.

El resultado es una empresa con empleados con baja autoestima, sin compromiso ni creatividad; una empresa que irá, tarde o temprano, rumbo al fracaso.

CÓMO CONSTRUIR AUTOESTIMA EN LA EMPRESA

Es importante decir en este punto que nadie puede dar de lo que no tiene.

A un directivo empresarial o supervisor de empresa le resulta imposible inspirar autoestima en sus colaboradores si él mismo no la posee, y aunque lo intentara, no lograría la credibilidad necesaria para inspirar a otras personas.

Por ello, al brindar algunas sugerencias para desarrollar un plan de acción que apunte a construir la autoestima en el ámbito laboral, la primera recomendación no puede ser otra: Diseñar un programa de formación para el desarrollo de la autoestima, que cobije todos los niveles de la empresa.

PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE LA AUTOESTIMA

Un Programa para el desarrollo de la autoestima, no es solo un programa para el desarrollo de la “autoestima en el trabajo”. La expansión de la autoestima, por sí misma, se refleja en los diferentes ámbitos en los que se desenvuelve el individuo.

Un Programa de Desarrollo de la Autoestima vincula un conjunto de eventos diferentes y complementarios que apuntan al mismo objetivo.

De acuerdo con las necesidades específicas de la empresa, la gerencia de gestión humana puede diseñar un programa que incluya Seminarios, Talleres, publicación de un boletín o un periódico (o la inclusión de temas especiales si ya existe el periódico), un boletín electrónico interno, campañas de imágenes (afiches, carteleras), grupos de análisis, concursos de pintura, de cuento, etc.

METAS CORPORATIVAS Y METAS PERSONALES

El hecho de trazar metas cumple varios propósitos organizacionales. Pero en relación con nuestro tema, el hecho de trazar metas y tomar la decisión de ir tras ellas para alcanzarlas enseña en la práctica que el futuro no se puede dejar en las manos caprichosas del azar.

Es muy importante estimular en los empleados el hábito de colocarse metas personales que se articulen con los objetivos de la empresa. Esto ayuda a los empleados a construir un proyecto de vida que se asocia con la empresa, creando un fuerte sentido de pertenencia.

DESARROLLO DE UNA CULTURA DE LA EXCELENCIA

Convertir la Excelencia en un modelo mental que guíe la gestión en todos los niveles y procesos de la organización, debe ser un propósito permanente. La Excelencia es, dice el Diccionario de la Real Academia de la Lengua, la condición de aquel que sobresale entre los de su clase.

Los productos, el servicio al cliente, la calidad personal y profesional de nuestra gente, la empresa en general debe tener el sello de la Excelencia.

Es preciso que toda la gente de la organización esté familiarizada con el hábito de la excelencia, de ir más allá de las expectativas que los clientes internos y externos tienen de cada uno de ellos.

ESTIMULACIÓN DE LA CREATIVIDAD

Unido a lo anterior, es fundamental la promoción de la creatividad e innovación como parte de la cultura. Esta cultura lleva a los empleados a pensar: ¿Cómo podemos solucionar este problema? ¿Cómo puedo dar valor agregado a mi trabajo? ¿Cómo se puede mejorar lo que hoy ya se hace bien?

La creatividad no puede limitarse al descubrimiento logrado por casualidad, lo que coloquialmente llamamos un “chispazo” (“serendipity”) sino al resultado obtenido mediante la aplicación de técnicas.

Sin duda alguna, el programa para el desarrollo de la autoestima debe contener talleres para el desarrollo del pensamiento creativo. Es muy importante diseñar y aplicar diferentes formas de concursos que apunten a la solución creativa de problemas reales de la empresa.

Autor: Leonel Vidal D
leonel@yahoo.com

LA IMPORTANCIA DE DORMIR EL TIEMPO ADECUADO

Pocas facetas de nuestra vida logran tener un gran impacto en nuestra salud tal y como lo resulta ser la cantidad y calidad del descanso (sueño) que realizamos noche con noche. ¿Cómo es que el dormir resulta ser muy importante en nuestra habilidad de poder prevenir enfermedades y de poder encontrarnos en nuestra mejor etapa?

La respuesta recae en el hecho que solo durante nuestro descanso nocturno el cuerpo puede liberar grandes cantidades de 3 hormonas que son esenciales en nuestra habilidad de poder sanar y rejuvenecer nuestras células. Estas 3 hormonas, las cuales resultan ser las verdaderas fuentes de la juventud, son las siguientes:

1.- Eritropoyetina.-

La eritropoyetina es una hormona que es producida por nuestros riñones. Esta hormona estimula la producción de células rojas sanguíneas por nuestra medula espinal. Las células rojas sanguíneas reparten oxígeno a cada célula de nuestro cuerpo. Las células rojas sanguíneas también se encargan de acarrear dióxido de carbono (desperdicio) lejos de cada célula del cuerpo.

¿Qué tanta puede ser la diferencia de la cantidad de Eritropoyetina que se encuentra en nuestra circulación en cuanto a los niveles de vitalidad y bienestar? El hecho de que la eritropoyetina resulta ser un factor de doping (dopaje) en la sangre en deportes tales como los maratones y las carreras de ciclismo de alto rendimiento, habla mucho de los niveles de Stámina que esta hormona ayuda a mejorar.

Si duerme el tiempo adecuado cada día, no hay necesidad de andarse inyectando eritropoyetina a nuestro sistema, el cuerpo producirá toda la cantidad que se requiera.

2.- Hormona de crecimiento.-

La hormona de crecimiento es liberada por nuestra glándula pituitaria en episodios, alrededor de cada 90 minutos, con el episodio más grande siendo aproximadamente una hora después de empezar a dormir. La hormona de crecimiento estimula el crecimiento y la reproducción de nuestras células. Cuando esta hormona es liberada por nuestra glándula pituitaria en cantidades que están en línea con nuestras necesidades fisiológicas, la hormona de crecimiento nos ayuda a mantener nuestros huesos y nuestros músculos fuertes. Esta hormona también nos ayuda a reducir la cantidad de tejido adiposo (graso) que andamos portando. Una falta de producción adecuada de hormona de crecimiento resulta ser una de las principales razones por las cuales aquellas personas que no obtienen un descanso nocturno adecuado suelen estar fuera de su peso recomendado y con músculos y huesos débiles.

3.- Testosterona.-

La testosterona es una hormona de tipo esteroide que es secretada en los hombres a través de los testículos y en las mujeres a través de los ovarios. Y otras pequeñas cantidades de testosterona son secretadas por la sección exterior de nuestras glándulas adrenales y por la placenta (en el caso de mujeres embarazadas). Una secreción adecuada de testosterona es esencial para poder experimentar:

- Un sistema inmunológico fuerte
- Altos niveles de energía
- Huesos fuertes y una reducción notable de poder desarrollar osteoporosis
- Un apetito sexual saludable

Si no logra obtener un descanso nocturno suficiente de forma regular, el cuerpo seguirá produciendo estas 3 hormonas previas, simplemente no en las cantidades necesarias para poder estar en nuestra mejor etapa de salud posible.

La cantidad de descanso nocturno que ocupamos día con día para poder estar en nuestro mejor momento de bienestar físico varía en respuesta a diversos factores, siendo los 2 más importantes los siguientes:

Los niveles de actividad físicos y emocionales.-

En cuanto más energía física y emocionalmente utilice, mayor será la cantidad de sueño requerido. Probablemente piense que aquella persona que se dedica a realizar algún tipo de actividad física laboral pesada, necesita dormir más que una persona cuyas actividades requieren de muy poco esfuerzo (tal y como estar en una oficina). En realidad, si aquella persona cuyo trabajo se encuentra en alguna oficina pero pasa sus horas con estados de depresión, ansiedad y enojo, entonces muy probablemente esta persona requiera dormir la misma cantidad de horas que aquella persona que realiza actividad física pesada día con día.

El propósito primordial de dormir, es el de permitirle al cuerpo producir grandes cantidades de las 3 hormonas antes mencionadas para poder regenerar y rejuvenecer las células dañadas del cuerpo. Entre más energía utilice durante el día, mayor será la necesidad de tiempo para descansar y poder rejuvenecer aquel tejido dañado.

¿Qué tantas horas de sueño necesitamos?

Hemos escuchado vagamente a través de diferentes medios, que la cantidad mínima recomendada para dormir es de 8 horas. Cabe mencionar que esta cantidad resulta ser un aproximado o una media ya que cada persona es única y por lo tanto el tiempo requerido de sueño varía con cada quien. Sin embargo, existen ciertos datos y medidas que debemos de tomar a consideración si

queremos poder gozar de una excelente salud y que nos ayudaran a optimizar nuestro descanso.

Trate de mantener un horario promedio de sueño por al menos 2 semanas, esto ayudara a poder establecer un tiempo definido de descanso en su persona, es decir, podrá darse cuenta (a través de lo que le hace sentir su cuerpo) cuantas son las horas de descanso nocturno que realmente necesita, pudiendo variar de entre 7 a 9 horas.

6.7 PLAN OPERATIVO

FASES	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO
Concientización de los resultados de la investigación.	Hasta el 25 de Octubre del 2013 se socializara el 100% de la propuesta en la empresa CEDAL de la ciudad de Latacunga para conocer los resultados de la investigación.	Organizar el esquema de concientización. Reunir al personal administrativo y personal operativo de la empresa CEDAL de la ciudad de Latacunga.	Computador Proyector Documentos de apoyo Circulares de convocatoria.	Se empleara a la disposición de la empresa CEDAL (Corporación Ecuatoriana de Aluminio) de la ciudad de Latacunga.
Planificación de la propuesta	Hasta el 25 de Octubre del 2013	Analizar los resultados. Construir la propuesta. Presentar a las autoridades de la empresa CEDAL.	Equipo de computación Materiales de oficina.	Octubre 30, 2013 dentro de la empresa CEDAL
Ejecución de la propuesta	En el año lectivo 2012-2013 se ejecutara la propuesta en el 100%	Poner en marcha la propuesta de acuerdo a las fases programadas.	Equipo de computación Materiales de oficina.	Noviembre 11, 2013 dentro de la empresa CEDAL
Evaluación de la propuesta	La propuesta será evaluada permanentemente.	Capacitar al personal administrativo y operativo de la empresa CEDAL sobre las jornadas laborales y su distributivo. Elaborar informes sobre el desarrollo laboral de los trabajadores.	Cuestionarios estructurados, fichas de observación	Noviembre 25, 2013 dentro de la empresa CEDAL

Tabla Nº 19 Plan de Acción

Elaborado por: BASSANTE, Diego. 2013

6.8.-ADMINISTRACION DE LA PROPUESTA

ORGANISMO	RESPONSABLES	FASES DE RESPONSABILIDAD
Equipo de gestión de la empresa CEDAL	Personal administrativo, y talento humano	Organización del proceso de investigación.
Equipo de trabajo Trabajadores en el área de producción.	Investigador. Sr. Diego Bassante	Diagnostico situacional. Discusión y aprobación. Programación operativa. Ejecución del proyecto.

Tabla Nº 20 Administración de la propuesta

Elaborado por: BASSANTE, Diego. 2013

RECURSOS HUMANOS	Nº
Personal operativo de la empresa CEDAL	57
Personal administrativo. Martín Burbano. Gerente María Elena Maya. Jefa RRHH Luis Soria. Jefe Producción Iván Granda. Jefe de calidad y seguridad Gustavo Jácome. Financiero.	5
INVESTIGADOR: Sr. Diego Bassante	1
RECURSOS ECONOMICOS Todos los gastos requeridos para el desarrollo del presente trabajo investigativo correrán a cargo del investigador.	

Tabla Nº 21 Recursos humanos

Elaborado por: BASSANTE, Diego. 2013

6.9.-PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Quiénes solicitan evaluar?	Interesados en la evaluación. Equipo de gestión Equipo de proyecto(micro proyecto)
¿Por qué evaluar?	Razones que justifican la evaluación. El comportamiento organizacional de los trabajadores de la empresa CEDAL
¿Para qué evaluar?	Objetivos del plan de acción. Capacitar al personal sobre un correcto distributivo de trabajo
¿Qué evaluar?	Aspectos a ser evaluados. Desempeño laboral de los trabajadores de la empresa CEDAL.
¿Quién evalúa?	Personal encargado de evaluar. Personal de recursos humanos
¿Cuándo evaluar?	En periodos determinados de la propuesta. Al inicio del proceso y al final de las diferentes charlas de capacitación efectuadas al personal de la empresa CEDAL
¿Cómo evaluar?	Proceso metodológico. Mediante observación. Test, entrevistas, evaluaciones de lo aprendido.
¿Con que evaluar?	Recursos Fichas, y registros hacia lo aprendido

Tabla Nº 22 Plan de monitoreo y evaluación de la propuesta

Elaborado por: BASSANTE, Diego. 2013

MATERIALES DE REFERENCIA

1.- BIBLIOGRAFIA

- CLONINGER, Susan, “Teorías de la Personalidad”, Editorial Pearson, México 2003.
- ZEPEDA, Fernando, “Introducción a la Psicología”, Editorial Pearson, México 2008
- Feo Janneth,
<http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis /enfermeria/tesis38.pdf>
- Reynoso, Carlos, www.juridicas.unam.mx
- BLANCH, J.M. (1996): Psicología Social del Trabajo.
- DÍAZ Vilela Luis Psicología del Trabajo y las Organizaciones. Concepto, Historia y Método 1998.
- Gibson, J., Ivancevich, J. & Donnelly, J. (2001). Las Organizaciones (Comportamiento, estructura, procesos) (10ma ed.). Santiago de Chile: Mc Graw Hill Editores
- Hersey,P.,Blanchard, K. & Johnson, D. (1998). Administración del comportamiento organizacional (7ª ed.). México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Kast, F. & Rosenzweig, J. (1996), Administración en las organizaciones (Enfoque de Sistemas y de Contingencia) (4ª ed.). México: Editorial Trillas
- Autor: Leonel Vidal D leonel@yahoo.com
- Sandoval-Caraveo M.C. Concepto y dimensiones del clima organizacional. México. 2004.

LINKOGRAFÍA

- www.estrucplan.com.ar/Producciones/entrega.asp?IdEntrega=315
- <http://calidadysupervision.blogspot.com/2009/03/sistema-de-trabajo-por-turnos.html>
- http://help.sap.com/saphelp_financialsondemand_1302/es/KTP/Products/BYD_ODF/WEKTRA_for_Work_Centers/WORKCATS/ESS_CON_WD.html
- <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>
- <http://calidadysuperacion.blogspot.com/search/label/MOTIVACION%20EN%20EL%20TRABAJO>
- http://www.dgplades.salud.gob.mx/descargas/dhg/TABLA_DISTRIBUCION_TRABAJO.pdf
- <http://www.uclm.es/area/ing>
- http://www.prohumana.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=2872&Itemid=90

2.- ANEXOS

ANEXO N° 1

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

ENCUESTA AL PERSONAL OPERATIVO DE LA EMPRESA CEDAL
(Corporación Ecuatoriana de Aluminio)

Encuesta dirigida a los trabajadores de la empresa CEDAL (Corporación Ecuatoriana de Aluminio) de la ciudad de Latacunga, Provincia de Cotopaxi.

Objetivo.- conocer la opinión de los trabajadores de la empresa CEDAL (Corporación Ecuatoriana de Aluminio) de la ciudad de Latacunga, Provincia de Cotopaxi, sobre la rotación de turnos de trabajo y su incidencia en el comportamiento organizacional de los trabajadores.

COLOQUE UNA **X** A LO QUE USTED CREA ACERTADAMENTE A LA PREGUNTA PLANTEADA.

1) ¿Piensa usted que la organización de trabajo puede mejorar la rotación de turnos de trabajo en la empresa?

SI ()

NO ()

2) ¿Conoce usted sobre los turnos de trabajo discontinuos que se da por la rotación de turnos de trabajo?

SI ()

NO ()

3) ¿Sabía usted que en los turnos semicontinuos se puede descansar los fines de semana?

SI ()

NO ()

4) ¿Está usted de acuerdo que exista la rotación de turnos de trabajo debido al turno continuo dentro de la empresa?

SI ()

NO ()

5) ¿Cree usted que las actividades laborales se pueden desempeñar de la misma manera en cualquier turno de trabajo?

SI ()

NO ()

6) ¿Cree usted que mediante un buen ambiente de trabajo en el personal operativo se puede mejorar el comportamiento organizacional de los trabajadores de la empresa?

SI ()

NO ()

7) ¿Está usted de acuerdo que las metas propuestas en el área de trabajo mejora el comportamiento organizacional de los grupos de trabajo de la empresa?

SI ()

NO ()

8) ¿Sabía usted que la organización e integración del personal ayuda a mantener las buenas relaciones en base al comportamiento organizacional de la empresa?

SI ()

NO ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo n°2. Información sobre la empresa CEDAL

MISIÓN

Somos una empresa líder en la producción y comercialización de extrusiones de aluminio, que buscamos el crecimiento y desarrollo de nuestros clientes, colaboradores y accionistas, enmarcados en el cumplimiento de las leyes, aportes a la comunidad y cuidado del medio ambiente.



VISIÓN

Ser una empresa referente en la producción y comercialización de extrusiones de aluminio, productos y servicios complementarios, con sólida presencia internacional, reconocida por la excelencia de sus colaboradores y la calidad en su servicio.



PRINCIPIOS CORPORATIVOS

- 1 Valorar al ser humano y contribuir con su desarrollo.
- 2 Actuar siempre con integridad.
- 3 Buscar la satisfacción de los clientes.
- 4 Procurar la excelencia en toda actividad.
- 5 Participar proactivamente y agregando valor en el desarrollo de la empresa, la comunidad y el país.
- 6 Tener visión y compromiso de largo plazo.



POLÍTICA DE SEGURIDAD, SALUD, AMBIENTE Y CALIDAD SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

CEDAL, empresa dedicada a la fabricación y comercialización de perfiles de aluminio y otros productos relacionados, se compromete a cumplir los requisitos legales aplicables a su actividad y otros que la empresa suscriba; así como también a satisfacer a sus clientes, preservar el entorno, proporcionar un ambiente seguro y sano para sus trabajadores y otras partes interesadas, buscando el crecimiento y desarrollo de nuestros clientes, colaboradores y accionistas.

Estamos comprometidos con la mejora continua del desempeño y eficacia de nuestro Sistema de Gestión, con la prevención de la contaminación ambiental, la de accidentes y enfermedades laborales, en concordancia con nuestros valores corporativos:

- ✓ Valorar al ser humano y contribuir a su desarrollo.
- ✓ Actuar siempre con integridad.
- ✓ Buscar la satisfacción de los clientes.
- ✓ Procurar la excelencia en toda actividad.
- ✓ Participar proactivamente y agregando valor en el desarrollo de la empresa, la comunidad y el país.
- ✓ Tener visión y compromiso a largo plazo.

CEDAL proveerá todos los recursos humanos, económicos y tecnológicos necesarios para cumplir con esta política y ser una empresa referente en nuestra línea de negocio, con sólida presencia internacional, reconocida por la excelencia de sus colaboradores, la calidad de sus productos y sus servicios, el aporte a la comunidad, el cuidado de la naturaleza y el ambiente laboral.

Esta política se actualizará en forma periódica y se dará a conocer a los trabajadores y se exhibirá en sitios estratégicos de la compañía.



ANEXO N°3

EVALUACIÓN DESEMPEÑO LABORAL

FECHA DE LA EVALUACIÓN.....

HORA.....

NOMBRE DE LA EMPRESA.....

NÚMERO DE PERSONAL EVALUADO.....

NOMBRE DE LA PERSONA EVALUADORA.....

OBJETIVO: Conocer el alto grado de dificultad que tiene la persona al no descansar apropiadamente, por los cambios y turnos de horarios, en el correcto desempeño laboral y dentro del comportamiento organizacional de los trabajadores de acuerdo a las normas y condiciones laborales dentro de la empresa.

1	2	3	4	5
NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE

NORMAS Y POLÍTICAS	1	2	3	4	5
Existe igualdad en la aplicación de normas y políticas de la empresa tanto para los directivos como para los empleados					
Conozco la visión, misión, política de calidad de CEDAL					
La misión, visión, valores, objetivos y políticas de calidad de SEDBOLIVAR, son conocidos y entendidos por todo el personal					
CONDICIONES LABORALES					
Mi salario suele satisfacer mis necesidades básicas					
Mi lugar de trabajo maneja condiciones físicas adecuadas, favorables para mi salud como: higiene, buena iluminación, aire y oxigenación, etc					
La empresa se preocupa por investigar y mitigar los riesgos de los puestos de trabajo					
El tiempo de trabajo es de 8 horas fijas					
Existe un tiempo libre en la jornada laboral.					
Durante toda la semana a tenido cambios repentinos de acuerdo a lo turnos rotativos, que no le satisfaga.					
Descansa y duerme adecuadamente para la siguiente jornada laboral.					
Existe por lo menos de 30 minutos a 1 hora en el que se pueda distraer					

como ejercitarse.					
RECONOCIMIENTO					
Se han realizan dentro de la empresa programas de reconocimiento o refuerzo de la labor de los empleados					
Existe un programa de reconocimiento para los familiares de los empleados de la empresa					
La empresa me felicita o reconoce cuando hago bien mi trabajo					
Mis jefes me reconocen y me felicitan cuando realizo bien mi trabajo					
TRABAJO EN EQUIPO					
Existe colaboración entre mis compañeros de trabajo cuando se presentan atrasos o problemas en el cumplimiento de la laboral.					
Mantengo informadas a las personas que tengo a mi cargo o a mis compañeros de cualquier dificultad que se presenta en el trabajo.					
Considero que la labor que desempeño es de gran importancia para mis compañeros y para la empresa					
SENTIDO DE PERTENENCIA					
Siento orgullo al ser parte de la familia de la empresa					
Existen dentro de la empresa, jornadas de aseo orden y limpieza por lo menos una vez al año					
Me preocupo por cuidar, mantener aseado y ordenado las instalaciones, equipos y elementos que pertenecen a la empresa					
RELACIONES INTERPERSONALES					
Considero que tengo un entorno de amigos entre mis compañeros de trabajo					
Cuando se me presentan situaciones difíciles, mis superiores me entienden y apoyan					
Existen actividades de integración familiar y reconocimiento de aptitudes o actitudes de nuestros familiares en la empresa					
Todos mis superiores o jefes me respetan y son justos conmigo					
NIVEL DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO					
La empresa nos brinda programas de capacitación pertinentes					
En la empresa se desarrollan programas de bienestar para el empleado (jornadas deportivas, integraciones, charlas de motivación)					
Me siento satisfecho con la formación que he recibido en la empresa, para mi puesto de trabajo					
En el último año he asistido a actividades de formación externa por cuenta de mi empresa					
Considero que la calidad de las actividades de capacitación son buenas					