

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO ORREGO
ESCUELA DE POSTGRADO
SECCIÓN DE POSTGRADO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS**



**MODELO DE GESTION ORGANIZACIONAL PARA
MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN
LOS COLEGIOS DE LA ZONA SUR DE MANABÍ**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR EN
ADMINISTRACIÓN**

AUTORA:

Mg. MARIBEL CELI VÁSQUEZ PAUCAR

ASESOR:

Dra. LUCERO DE LOS REMEDIOS UCEDA

Trujillo, Noviembre 2012

DEDICATORIA

Esta tesis fruto del arduo trabajo realizado, va dedicada a cada una de las personas que me guiaron y apoyaron en el transcurso del estudio Doctoral, en especial a mi querida y Adorada Familia “VASQUEZ PAUCAR” razón de ser de esta superación.

A todos los amo infinitamente, gracias por ser parte de mi existencia.

Mg. Maribel Celi Vásquez Paucar.

AGRADECIMIENTO

Al culminar con éxito esta nueva etapa de mi vida estudiantil, me siento muy feliz y bendecida por ello, agradezco con mucho amor a:

Dios, mi padre celestial por darme la fortaleza, la salud, la Fe y la inteligencia para desarrollar la tesis y obtener este nuevo título.

Infinitamente a mis adorados padres Carlos Vásquez y María Paucar por el apoyo constante e incondicional y por el gran amor que me tienen, a quienes amo con toda mi alma

A mis hermanos, hermanas y demás miembros de mi familia por el amor y el constante apoyo que me dieron.

A mí querida Tutora de Tesis, Dra. Lucero Uceda por la guía en el desarrollo del presente trabajo.

Mg. Maribel Celi Vásquez Paucar.

RESUMEN

La presente investigación denominada “Modelo de Gestión Organizacional para mejorar la productividad laboral en los Colegios de la Zona Sur de Manabí”, se desarrolló con la finalidad de contribuir a fortalecer la calidad de la Gestión Organizacional, para lo cual el objetivo planteado al inicio de la investigación fue Implementar un modelo de Gestión Organizacional para mejorar la Productividad laboral en los colegios de la Zona Sur de Manabí, Considerando las diversas debilidades en cuanto a la Gestión Organizacional de los Colegios, todo esto con miras a lograr un excelente rendimiento humano en el trabajo. La no aplicación de planes de incentivos económicos o no económicos, los controles inadecuados de horarios, los sueldos y salarios irrisorios, la carencia de capacitaciones en áreas administrativas así como en desarrollo personal y demás derechos que debe percibir el trabajador, son elementos que bloquean el accionar del ser humano y demuestra que no se está llevando en forma eficiente el desarrollo de la Gestión organizacional. De igual manera no existe motivación durante el tiempo de trabajo, por cuanto los directivos no aplican modelos de gestión organizacional, que influya de manera directa y saludable el rendimiento de los docentes, administrativos y personal de servicio, una vez definido el nivel de calidad de la Gestión bajo todos sus aspectos, tendremos el dato real de la situación actual de la investigación y a partir de esto poder tomar conciencia de cuanto nos acercamos al nivel de productividad que estamos buscando.

ABSTRAC

The present investigation called " Model of Management Organizacional to improve the labor productivity in the Colleges of the Zone Manabí's South ", developed with the purpose of helping to strengthen the quality of the Management Organizacional, for which the aim raised to the beginning of the investigation was To help a model of Management Organizacional to improve the labor Productivity in the colleges of the Zone Manabí's South, Considering the diverse weaknesses as for the Management Organizacional of the Colleges, all that with a view to achieving an excellent human performance in the work. Not application of plans of economic or not economic incentives, the inadequate controls of schedules, the salaries and derisory wages, the lack of trainings in administrative areas as well as in personal development and other rights that the worker must perceive, are elements that block to gesticulate of the human being and it demonstrates that one is not taking in efficient form the development of the Management organizacional. Of equal way motivation does not exist during the time of work, since the executives do not apply models of management organizacional, that influences in a direct and healthy way the performance of the teachers, administrative officers and staff, once defined the qualit level of the Management under all his aspects, we will have the royal information of the current situation of the investigation and from this to be able been aware of all that we approach at the level of productivity for that we are looking.

CERTIFICACIÓN

Que el trabajo de Investigación de Tesis, previo a la obtención del Título de Doctor en Administración, titulado: “**MODELO DE GESTION ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LOS COLEGIOS DE LA ZONA SUR DE MANABI**”, es trabajo original de la Egresada. Maribel Celi Vásquez Paucar, mismo que ha sido concluido en su totalidad bajo mi tutoría, de lo cual doy fe.

Dra. Lucero de los Remedios Uceda Dávila
TUTORA DE TESIS

AUTORIA

Maribel Celi Vásquez Paucar, Doctorando del Programa de Doctorado en Administración, declara ser autora del presente trabajo de investigación de tesis y asume las consecuencias que esta puede generar en caso de que se compruebe plagio.

Mg. Maribel Celi Vásquez Paucar

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
ESCUELA DE POSTGRADO
SECCIÓN DE POSTGRADO DE CIENCIAS
ECONOMICAS**

Tema:

**“MODELO DE GESTION ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA
PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LOS COLEGIOS DE LA ZONA
SUR DE MANABI”**

TESIS DE GRADO

Sometida a consideración del Tribunal de Revisión y Sustentación, como requisito previo a la obtención del Título de Doctor en Administración

APROBADA POR EL TRIBUNAL

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TEXTOS

CONTENIDOS	PÁGINAS
• DEDICATORIA.....	i
• AGRADECIMIENTO.....	ii
• RESUMEN.....	iii
• ABSTRAC.....	iv
• CERTIFICACIÓN.....	v
• AUTORIA.....	vi
• ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS.....	x
• ÍNDICE DE TABLAS.....	xii

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Desde tiempos remotos la administración en las empresas ha sido fundamental para que estas tengan el éxito requerido, la gestión organizacional es un factor importante que se debe de considerar para el desarrollo de las entidades públicas o privadas, más aún cuando está encaminado a determinar la potencialidad que posee cada uno de sus colaboradores, de esta manera se logrará medir la productiva laboral ajustada con la eficiencia y eficacia que entrega cada persona con el afán de demostrar un trabajo de calidad que sea su carta de presentación.

El presente trabajo pretende abarcar dos variables de suma importancia para las entidades de educación tales como son productividad laboral y gestión organizacional, direccionada hacia la empresa de servicios - educación.

Los colegios o entidades de educación a nivel medio son organismos que se encargan de la educación de los jóvenes ya que representan el futuro de las naciones. En dichas empresas se encuentran laborando un gran número de profesionales, mismos que demuestran su capacidad intelectual, y entregan toda su sapiencia con el ánimo de lograr mejores días para la humanidad. Los directivos de los colegios tienen la misión de implantar un clima laboral y una cultura organizacional adecuada para lograr en mayor porcentaje el rendimiento profesional de sus colaboradores.

La gestión organizacional encaminada a medir la productividad laboral en los colegios de la zona sur de Manabí, permite detectar anomalías en las diversas áreas que conforman la organización. El trabajar con talento humano es una tarea muy ardua, ya que cada ser humano es un mundo que tiene diferentes actitudes y aptitudes, que hacen de ellos seres especiales y extraordinarios, el tener ganas de superación personal o familiar incentivó a que se crearan empresas de diferentes índoles, pero cada una de ellas con el firme propósito de lograr mejorar los ingresos familiares y de igual manera cambiar el ambiente socioeconómico de la zona.

En los últimos treinta años el recurso humano ha ido ocupando un lugar preponderante en las organizaciones por su decisivo rol, tanto en los resultados productivos o de servicios, como en sus aportes en las innovaciones y en el desarrollo global de la gestión.

Teniendo en cuenta, que el factor humano es el elemento esencial de las instituciones, resulta de gran importancia que los directivos conozcan las características generales y particulares de sus trabajadores y también, en especial, el grado de satisfacción laboral que sienten.

De la investigación realizada se integró el presente trabajo cuyo desarrollo está estructurado en cinco capítulos además se encuentran la discusión de resultados, conclusiones y recomendaciones:

En el primer capítulo, se puntualiza el problema principal del objeto de investigación, así como: Antecedentes de la Investigación, planteamiento, Justificación y formulación del problema, también están determinados los objetivos y las hipótesis del tema investigado.

El Capítulo II, está estructurado por el marco teórico, investigaciones relacionadas con el estudio, Escuelas de corrientes filosóficas y las categorías fundamentales de todo el contenido de la tesis.

En el Capítulo III, Se enmarca toda la metodología utilizada en el desarrollo de la tesis, así como: Material y procedimientos, métodos, técnicas, población y muestra, procedimientos y análisis de datos, diseño de investigación y finalmente la Operacionalización de las variables

En el Capítulo IV, se exponen los Resultados que consisten en el análisis e interpretación de la información estadística relacionada con el objeto de estudio, en este capítulo también se encuentra la discusión de los resultados.

En el Capítulo V, Está contemplado el diseño y la estructura de la propuesta planteada en base a los resultados obtenidos en la investigación.

Con este documento se trata de dar respuesta a las inquietudes sobre la Gestión Organizacional que realizan los directivos de los colegios, y con ello detectar los factores que aplican para lograr la productividad laboral de ellos mismos, así como también de docentes y empleados de los colegios de la Zona sur de Manabí. Con los resultados del estudio se promueve presentar un nuevo modelo que cumpla con lo requerido por las personas encuestadas.

1. 1.ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Después de revisar información bibliográfica relevante para la presente investigación, se ha podido identificar diversos trabajos similares que se han desarrollado en otros sectores del país y fuera de él, en ellos se evidencia interés sobre el tema de estudio, ya que la productividad del talento humano es un factor fundamental para que las organizaciones alcancen posicionamiento en el mercado.

Dentro de los trabajos que tienen relación al tema de la investigación **Modelo de Gestión Organizacional para mejorar la Productividad laboral en los Colegios de la Zona Sur de Manabí**, existen las siguientes investigaciones:

TESIS, Bases para el diseño de un Modelo de Gestión en Instituciones de Educación Superior Estatal de Ciencias Económicas, autor: Manuel Sánchez, objetivo general de la tesis, desarrollar bases para el diseño de un modelo de gestión no rígido, en instituciones de educación superior.

TESIS; Gestión por competencias mejorará la productividad de empresas, autor: Carlos Cortez Virhuez, El éxito de una organización depende de sus integrantes, de esto se encuentra convencido Pedro Tito Huamaní, hoy doctor en Ciencias Administrativas gracias a su investigación “Gestión por competencias y productividad laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana”, trabajo que ha demostrado, entre otras cosas, que el factor humano es esencial para lograr los objetivos de las empresas.

TESIS DOCTORAL: Contribución al diseño de sistemas de indicadores de gestión, en el modelo de evaluación de la productividad de los programas de microcréditos, autor; Viloria, Amelec. Objetivo, Diseñar un modelo de evaluación de la productividad para las Instituciones Micro financieras, integrado por sistemas de indicadores de gestión de desempeño social y financiero.

TESIS DOCTORAL: Factores que influyen como motivantes para un buen desempeño laboral en los docentes de una Escuela del Nivel Medio Superior, autor; Arturo Caballero. Objetivo, Determinar los factores motivacionales que influyen para un buen desempeño laboral.

Con la lectura y revisión de los trabajos mencionados se tiene más incentivos para continuar con la investigación propuesta, por ello en las visitas realizadas a las diferentes entidades educativas de nivel medio se ha dejado el precedente de la importancia de la investigación y de esta manera ha tenido gran aceptación por parte de los directivos, personal docente, administrativo y de servicio que laboran en las entidades educativas, ya que indican que en dichas instituciones no existe un control adecuado que lleve al personal que labora en las diversas áreas a entregar toda su capacidad física e intelectual que permita determinar la productividad laboral de cada uno de ellos.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Gestión organizacional encaminada a lograr la productividad laboral en el talento humano que labora en los Colegios de la Zona sur de Manabí es un tema de suma importancia, ya que gracias a ella se pueden detectar anomalías en las diversas áreas que conforman la organización y así corregir errores para alcanzar el éxito deseado.

En los Colegios de la Zona Sur de Manabí, existe déficit en los diferentes procesos que llevan las entidades y esto se debe a que el personal que labora en ellos no conoce al 100% sobre los procesos de gestión organizacional.

El presente trabajo pretende abarcar dos variables de interés para las entidades de educación media tales como son: Productividad laboral y Gestión Organizacional, direccionada hacia la mejora de las empresa de servicios en el caso particular servicios de educación a nivel medio.

Es oportuno señalar, que las entidades educativas dependen primordialmente de la productividad laboral del elemento humano, para de esta manera tener un correcto funcionamiento y evolución.

La capacidad intelectual es la clave y sobre las viejas definiciones modernistas que usan el término Recurso Humano, basándose en la concepción de un factor sustituible o intercambiable en el engranaje de la maquinaria de producción y catalogando a la persona como un instrumento material o una estadística, ha surgido en contraposición el término “Talento Humano” mismo que enmarcado en la concepción de factor indispensable para lograr el éxito de una organización, considera a la persona como el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización.

Este talento humano son personas productoras y consumidoras del conocimiento, el cual constituye la única materia prima inagotable por definición y también la única indispensable para el desarrollo.

Es por ello que las organizaciones han comenzado a considerarlo como su capital más importante y la correcta administración del mismo, una de sus tareas más decisivas, sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla, por cuanto cada persona es un fenómeno, sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas son muy diversas las diferencias en cuanto a aptitudes y actitudes, patrones de comportamiento y por ende productividad.

Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos y la fuga del talento humano de la organización es muy difícil afrontarla con las mismas soluciones adoptadas para la pérdida de capital o de equipamiento.

Destaca Gubman (2000), que encontrar talento humano será difícil y costoso en todo el mundo durante los próximos años. La fuerza laboral no se está contrayendo, pero tampoco está produciendo talento, igualmente señala que si el talento es escaso y valioso, las organizaciones ganan cuando son más inteligentes que su competencia, creando un atractivo entorno de trabajo, escogiendo la gente correcta y obteniendo lo mejor de ella; esto quiere decir que la ventaja competitiva le pertenece a las organizaciones que saben cómo atraer, seleccionar, establecer y desarrollar el talento productivo.

Pocos temas han atraído tanto interés de los estudiosos del comportamiento organizacional, como es el caso de la relación entre la satisfacción y la productividad. La pregunta habitual es si los trabajadores satisfechos son más productivos que los insatisfechos (Robbins, 1998).

Se entiende la productividad como la medida de qué tan bien funciona el sistema de operaciones o procedimientos de la organización. Es un indicador de la eficiencia y competitividad de la organización o de parte de ella (Stoner, 1994).

Teniendo en cuenta, que el factor humano es el elemento esencial de las instituciones, resulta de gran importancia, que los directivos conozcan las características generales

y particulares de sus trabajadores y también, en especial, el grado de satisfacción laboral que sienten.

Por las razones expuestas, cabe mencionar que el desarrollo de este proyecto es beneficioso para la Ciencia ya que se implementara un nuevo **Modelo de Gestión Organizacional para Mejorar la productividad laboral en los colegios de la Zona Sur de Manabí**” en la que se necesitara al elemento humano y la tecnología de punta para perfeccionar la Gestión Organizacional que se aplicará, con ello incrementar la productividad laboral y conseguir que el elemento humano que labora en los colegios cumpla a cabalidad con lo encomendado, por consiguiente el tema de Investigación hace referencia a las variables que se pretende investigar.

1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La gestión organizacional desarrollada en los Colegios de la Zona Sur de Manabí, por mucho tiempo ha venido dejando secuelas que inciden negativamente en la productividad del personal que labora en estas instituciones.

Los directivos que no desean innovar que les anima continuar con métodos tradicionales y los profesores, personal docente y administrativos conformistas han sido el tópico para no alcanzar al máximo la productividad laboral. Sin darse cuenta que esta forma de pensar y actuar han llevado a las entidades educativas a tener como resultado un producto de deficiente calidad, por ello el gobierno central de la República del Ecuador y quienes se interesan en salvar la educación, trabajan arduamente en el cambio radical de administrar una institución.

Hablar de educación media es referirse a los administradores y docentes del mañana ya que este capital intelectual, es el ente regulador de procesos que merece la mejor estimación por parte de todo un conglomerado humano. Por ello se realiza la investigación en curso con el fin de conocer si se aplican o no los procesos administrativos en los Colegios de la zona Sur de Manabí y así saber si la gestión realizada en la organización es correcta, ya que con ello se pretende conseguir que los trabajadores y empleados en sus diversos niveles desplieguen todos sus conocimientos para lograr la ansiada productividad laboral. (Vasquez, 2013) (BARCIA, 2014)

Los aportes que se exteriorizaran con la investigación planteada será la presentación de un nuevo Modelo de Gestión Organizacional, para conseguir la productividad laboral en los Colegios de la Zona Sur de Manabí, misma que presenta alternativas de solución a los problemas detectados en la investigación.

La solución planteada beneficiará a quienes realizan o harán dirección administrativa en algún momento de sus vidas, es un material enriquecido con soluciones aplicables y medibles, que permitirán manejar de una forma adecuada los procesos, con sencillez, rapidez y comprensión, invita al ser humano a aceptar y ejercer cada actividad con la ética y responsabilidad que identifica al hombre y a la mujer emprendedora.

Cabe destacar que la Provincia de Manabí posee un caudal valioso de Talento humano, clima y ambiente laboral favorable para la inclusión de nuevos centros de educación media que fomenten el desarrollo de la Educación.

Tecnología

El proyecto a desarrollar se beneficia con la tecnología, ya que se aplicará la gestión organizacional para crear un buen marco de referencia, en el cual debe moverse el alumno y el docente con una metodología de búsqueda adecuada en temas de clases planteados.

Sistema social

La productividad es el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida, esta se refleja en el sistema social generando ingresos mayores a la empresa y satisfacción personal al trabajador.

Los resultados de la investigación se convertirán en un documento de beneficio para las entidades educativas ya que con esto aplicaran el nuevo modelo de gestión organizacional, misma que contribuirá al logro del incremento de productividad de las personas que laboran en la institución.

Con lo indicado se justifica el presente estudio, puesto que el aplicar un modelo de gestión organizacional, permite que se accionen los elementos de la estructura organizacional como son la planeación, organización, dirección y control, mismos que permiten tomar decisiones acertadas y de esta manera cumplir con los objetivos propuestos.

1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El problema en el que se centra la presente tesis, exige responder las siguientes interrogantes:

¿De qué manera el modelo de gestión organizacional influye en mejorar la productividad laboral en los colegios de la Zona Sur de Manabí?

PREGUNTAS DERIVADAS

¿De qué manera se conocerá el modelo de gestión organizacional que aplican los directivos de los colegios de la Zona Sur de Manabí, para la correcta administración de la Organización?

¿De qué manera se demostrara la existencia de los factores fundamentales para lograr la Productividad Laboral en los colegios de la zona Sur de Manabí?

¿Cuáles serán los elementos estimados para proponer un modelo de gestión Organizacional adecuado para que se incremente la Productividad laboral en los colegios de la Zona Sur de Manabí?

Se plantean las interrogantes descritas por qué se necesita conocer cómo se encuentran administrados los colegios de la Zona Sur de Manabí

1.5 OBJETIVOS:

1.5.1 Objetivo General

Implementar un modelo de Gestión Organizacional para mejorar la Productividad laboral en los colegios de la Zona Sur de Manabí.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Determinar qué modelo de gestión organizacional aplican los directivos de los colegios de la Zona Sur de Manabí, para la correcta administración de la Organización.
- Demostrar la existencia de los factores fundamentales para lograr la Productividad Laboral en los colegios de la zona Sur de Manabí
- Diseñar un modelo de gestión Organizacional adecuado para que se incremente la Productividad laboral en los colegios de la Zona Sur de Manabí.

1.6 HIPÓTESIS:

1.6.1 Hipótesis General

Si contamos con un modelo de gestión organizacional entonces se contribuirá a mejorar la productividad laboral en los colegios de la Zona Sur de Manabí.

1.6.2 Hipótesis Específicas

- Si se determina el modelo de Gestión Organizacional aplicado por los directivos de los colegios de la Zona Sur de Manabí, entonces se puede conocer la administración de la Organización
- Si se demuestra la existencia de los factores fundamentales, entonces se conocerá el grado de productividad laboral.

CAPÍTULO

II

MARCO TEORICO

2.- MARCO TEÓRICO

2.1. INVESTIGACIONES RELACIONADAS CON EL ESTUDIO

El trabajo de investigación propuesto se fundamenta en la **escuela de las relaciones humanas y el enfoque Psicológico de la Administración**; aparece en el año de 1920 y tiene su origen en la necesidad de humanizar a las empresas y el hacer uso de las ciencias sociales, está integrado por un grupo de sociólogos que tienen un conocimiento profundo sobre el comportamiento humano **Elton Mayo**¹

Elton Mayo², era de la opinión que el concepto del hombre social (movido por necesidades sociales, deseosas de relaciones gratificantes en el trabajo y más sensibles a las presiones del grupo de trabajo que al control administrativo) era complemento necesario del viejo concepto del hombre racional, movido por sus necesidades económicas personales.

APORTES DE ELTON MAYO:

- Demostró que el aspecto psicológico es de gran importancia en las tareas administrativas.
- Demostró la importancia de la comunicación
- Demostró la importancia que tienen los grupos informales dentro de la empresa

Administración " arte de hacer las cosas mediante personas", la autora parte de la premisa de Taylor, en el sentido de que los obreros y los patronos compartían un fin común como miembros de la misma organización, pero pensaba que la diferencia artificial entre gerentes y subordinados oscurecía su asociación natural, es por esta razón que su "poder con" en lugar del "poder sobre"³prestó especial atención a los aspectos conflictivos de las empresas, igual que al de las relaciones humanas y el efecto que tienen estas en la organización.

¹ **ELTON Mayo** <http://www.bdigital.unal.edu.co/3838/>

² **ELTON Mayo** <http://www.monografias.com/trabajos91/sobre-comportamiento-organ>

³ **Mary Parker**

De igual manera el presente trabajo se fundamenta en la Escuela Neo humano Relacionista o de R.R.H.H.

Se considera una continuación de la teoría de las relaciones humanas, el Neo humano relacionismo o teoría del comportamiento, analiza a las personas y a su comportamiento en forma individual, basándose en que la motivación, mejora la productividad de la empresa.

Una persona está constituida por una serie de necesidades en orden jerárquico que va desde la más material a la más espiritual, es decir, conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide)⁴.

Abraham Maslow, es un psicólogo que estudia las necesidades del ser humano, en su obra "Personalidad y Motivación" considera que el ser humano tiene diferentes necesidades y que estos ocupan cierta jerarquía, este autor jerarquiza las necesidades en el siguiente orden:

- Necesidades fisiológicas (Son de vital importancia, ya que de ellas depende la supervivencia del ser humano)
- Seguridad (Estabilidad, protección y seguridad en el trabajo)
- Sociales (Participación y aceptación en actividades sociales)
- Estima (El individuo no sólo quiere pertenecer a grupos, necesita que se le estime dentro de ellos)
- Autorrealización (El poder llevar a cabo lo que nos agrada es una necesidad)⁵

La satisfacción, resultado de los **factores de motivación** que ayudan a aumentar la satisfacción del individuo, tiene poco efecto sobre la insatisfacción, y la insatisfacción

⁴ Teoria-De-Abraham-Maslow

⁵ Comportamiento-organizacional Teoria-De-Abraham-Maslow

resultado de los **factores de higiene** que si faltan o son inadecuados, causan insatisfacción pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.⁶

Su obra "Motivación y Factores Higiénicos". Elaboró la teoría de los factores en la que indica que las condiciones humanas y la conducta del ser humano, se rige en base a dos factores:

1. Factores Motivacionales: Son los que están relacionados con el trabajo que él desempeña.
2. Factores Higiénicos: Localizados en el ambiente que los rodea y están manejados por la empresa.

Analiza este autor que nunca se logra satisfacer totalmente las necesidades del ser humano.⁷

2.2. ESCUELAS ESTRUCTURALISTA, CONDUCTISTA, SISTEMÁTICA Y SITUACIONAL

2.2.1.- ESTRUCTURALISTA

Esta corriente aparece a fines de los años cincuenta y está integrada por un grupo de psicólogos y sociólogos que se dedican a estudiar el comportamiento humano⁸.

La corriente estructuralista pretende equilibrar los recursos de la empresa, prestando atención tanto a su estructura como al recurso humano, abordando aspectos tales como la correspondencia entre la organización formal e informal, entre los objetivos de la organización y los objetivos personales y entre los estímulos materiales y sociales.

Tiene como objetivo principal estudiar los problemas de las empresas y sus causas, prestando especial atención a los aspectos de autoridad y comunicación, considera que

⁶ Teoria-de-motivación-de-Herzberg/

⁷ Frederick Irving Herzberg' (1923 - 2000)

⁸ **MONOGRAFIAS:** Universidad Argentina de la Empresa Elegí UADE! [Historia de la Administración, Disponible en :http://www.monografias.com/trabajos7/admi/admi.shtml](http://www.monografias.com/trabajos7/admi/admi.shtml)

hay cuatro elementos comunes en todas las empresas: autoridad, comunicación, estructura de comportamiento, estructura de formalización.⁹

2.2.2. CONDUCTISTA

Diversos autores escribieron sobre la superación personal de los individuos, crearon una obra, que engendró nuevos conceptos en cuanto a la posibilidad de ordenar las relaciones para beneficio de las organizaciones. Además, determinaron que las personas pretendían obtener algo más que recompensas o placer al instante, dado que las personas tenían formas de vida complejas, entonces las relaciones en la organización deberían sustentar dicha complejidad. Según Maslow, las necesidades que quieren satisfacer las personas tienen forma de pirámide.¹⁰

2.2.3. SISTEMATICA

Define a la organización como un sistema de múltiples actividades y relaciones y desarrolla un esquema para la descripción del ámbito de la administración.

La ESCUELA SISTÉMICA HISTORIA, tiene su origen en las últimas décadas entre 1950 y 1986, surgen por el biólogo Ludwig von Bertalanffy; su investigación sirve como base para la integración del conocimiento a través de un amplio campo, realizando un enfoque en los sistemas utilizados para la administración.¹¹

2.2.4. SITUACIONAL O CONTINGENTE

La Teoría Contingente o Situacional, nace a finales de los años cincuenta, surge de investigaciones empíricas aisladas, realizadas con el objetivo de verificar los modelos de estructuras organizacionales más eficaces.

⁹ Max Weber, Mayntz, Barnard, Etzioni 1864 estudio moderno de la sociología y la administración publica

¹⁰ Abraham Maslow Douglas Mc Gregor y Frederick Herzberg 1943

¹¹ Escuela-sistémica-de-la-administración 1950 Ludwig von Bertalanffy

Características de la teoría contingencial

A diferencia del resto de teorías organizacionales, la contingencial, centra su foco de atención en el ambiente externo de la empresa, dando prioridad a lo que ocurre fuera de la organización antes de indagar en los elementos internos de la estructura organizacional.¹²

2.3. AREAS FUNCIONALES

Área de Finanzas

Es el área que se encarga del óptimo control, manejo de recursos económicos y financieros de la empresa, esto incluye en la obtención de recursos financieros, tanto internos como externos, necesarios para alcanzar los objetivos y metas empresariales y al mismo tiempo velar por que los recursos externos requeridos por la empresa sean adquiridos a plazos e intereses favorables.

Funciones:

- 1-Financiamiento
- 2-Contraloría
- 3-Crédito y Cobranza
- 4-Impuestos

Área de Mercadotecnia (o Ventas)

Canalizar los bienes y servicios desde el producto hasta el consumidor o usuario final. Entre las funciones de mercadeo podemos mencionar: la investigación de mercados, el presupuesto de mercadeo, la determinación de empaque, envase, etiqueta y marca, la distribución y venta de los productos, la determinación del precio de los artículos la publicidad y la promoción.

¹² Teoría-contingencia Guizar, 1999

Funciones:

- 1-Investigación de mercados
- 2-Planeación y desarrollo de producto
- 3-Precio
- 4-Distribución y logística
- 5-Ventas
- 6-Comunicación

Área de Producción

Encargada de transformar la materia prima en productos y servicios terminados, utilizando los recursos humanos, económicos y materiales (herramientas y maquinaria) necesarios para su elaboración, entre las principales funciones del área de producción, de mantenimiento y reparación de maquinaria o equipo, almacenamiento de materia prima, producto en proceso, producto terminado y control de calidad, están las siguientes¹³

Funciones:

- 1-Ingeniería de producto
 - a) Diseño del producto
 - b) Pruebas de Ingeniería
 - c) Asistencia a mercadotecnia
- 2-Ingeniería de planta
- 3-Ingeniería industrial
- 4-Planeación y control de la producción
- 5-Abastecimientos
- 6-Fabricación
- 7-Control de calidad¹⁴

¹³ **DICCIONARIO**, Administración, Finanzas y Marketing

¹⁴ Administración de pequeñas empresas. Servulo Anzola Rojas 2010

Área de Recursos Humanos (Personal)

Encargada de la dirección eficiente y efectiva del recurso humano de la empresa, dentro de las principales funciones de esta área, se pueden mencionar: Reclutamiento y selección de personal capaz, responsable y adecuado a los puestos de la empresa, la motivación, capacitación y evaluación del personal; así como el establecimiento de un medio ambiente agradable para el desarrollo de las actividades.

Funciones:

- 1-Contratación y empleo
- 2-Capacitación y desarrollo
- 3-Sueldos y salarios
- 4-Relaciones laborales
- 5-Servicios y Prestaciones
- 6-Higiene y seguridad
- 7-Planeación de recursos humanos

La responsabilidad global del desarrollo eficiente de las actividades empresariales en estas cuatro áreas, es exclusiva del empresario ya que es el quien tiene que dar el ejemplo y trabajar con responsabilidad y empeño para que se cumplan los objetivos planificados y motivar al personal a participar activamente en el crecimiento y desarrollo empresarial.¹⁵

2.4 PROCESO ADMINISTRATIVO

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad, la administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente.

Los elementos que conforman el proceso administrativo son los siguientes:

¹⁵Introducción a la teoría general de administración, séptima edición, Chiavenato Idalberto

2.4.1. PLANEACION.

Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de surgir, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operación para su realización, es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograr con base la investigación y elaboración de un esquema detallado, que habrá de realizarse en un futuro.

PASOS DE LA PLANEACION.

- Definición de la oportunidad.
- Establecimiento de objetivos.
- Desarrollo de premisas.
- identificación de alternativas.
- comparación de alternativa a la luz de las metas deseada.
- Elección de una alternativa.
- Elaboración de planes de apoyo.
- Expresión numérica de los planes a través del presupuesto.

2.4.2. ORGANIZACIÓN.

Estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisar y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa.

El proceso de organización consiste en los siguiente seis pasos:

- Establecer los objetivos de la empresa.
- Formular objetivos, políticas y planes de apoyo.
- Identificar y clasificar las actividades necesarias para lograrlos.
- Agrupar esta actividad de acuerdo con los recursos humanos y materiales disponibles, y la mejor forma de usarlos, según las circunstancias.
- Delegar, el jefe de cada grupo es la autoridad necesaria para desempeñar las actividades.
- Vincular los grupos en forma horizontal y vertical, mediante relaciones de autoridad y flujos de información.

2.4.3 INTEGRACIÓN DE PERSONAL

Consiste en ocupar y mantener los puestos de la estructura organizacional, se realiza mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza laboral, el inventario del talento humano disponible, así como el reclutamiento, selección y contratación debe vincularse estrechamente con la función organización.

2.4.4. DIRECCION.

Es el aspecto interpersonal de la administración que implica guías a los individuos que integran la organización, para que unan sus esfuerzos a fin de que funcionen efectivamente para el logro de los objetivos.

Es el Proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a los objetivos de la organización.

ELEMENTOS DE LA DIRECCIÓN.

Motivación al personal: La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos de acuerdo con los estándares o patrones esperados.

Múltiples son las teorías que existen en relación con la motivación, pero todas pueden agruparse en dos grandes tendencias:

- Teorías de contenido.
- Teorías de aprendizaje o del enfoque externo.

Ambos tipos de teorías han sido de gran trascendencia en la explicación de la conducta organizacional, ya que a través de ellas se describe la razón por la cual los empleados son productivos, o lo que impulsa su conducta, a la vez que se aportan datos valiosos para mejorar dicha conducta.

Teorías del contenido

Estas tratan de especificar lo que impulsa la conducta; también son conocidas como teorías de explicación interna; han sido las de mayor difusión, por ello se les llama también teorías tradicionales; explican la conducta con base en procesos internos.

- Jerarquía de las necesidades de Maslow, Establece que la naturaleza humana posee un orden de predominio, cuatro necesidades básicas y una de crecimiento que le son inherentes:

Básicas

- Fisiológicas. Aquellas que surgen de la naturaleza física, como la necesidad de alimento, reproducción, etc.
- De seguridad. La necesidad de no sentirse amenazado por las circunstancias del medio.
- Amor o pertenencia. Los deseos de relaciones afectivas con las demás personas.
- De estimación. La necesidad de confianza en si mismo, el deseo de fuerza, logro, competencia y la necesidad de estimación ajena, que se manifiesta en forma de reputación, prestigio, reconocimiento, atención, importancia, etc.

Teorías del enfoque externo

Llamadas también del aprendizaje o de la modificación de la conducta organizacional, parten del puesto de que la conducta observable en las organizaciones, así como sus consecuencias, son la clave para explicar la motivación; relacionan los efectos que ejerce el ambiente sobre la conducta de los individuos.

Utilizar un liderazgo efectivo: El liderazgo, o supervisión, es de gran importancia para la empresa, ya que mediante el se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que logren los objetivos.

En esta función confluyen todas las etapas de dirección anteriormente estudiadas, y su importancia radica en que de una supervisión efectiva dependerán:

- La productividad del personal para lograr los objetivos.
- La observancia de la comunicación.
- La relación entre jefe-subordinado.
- La corrección de errores.
- La observancia de la motivación y del marco formal de disciplina.

Por lo tanto, el liderazgo está ligado con la supervisión y, de acuerdo con los diversos estilos de liderazgo que existan en la empresa, variara el grado de eficiencia y productividad dentro de la misma.

Mantener un excelente sistema de comunicación: La comunicación es un aspecto clave en el proceso de dirección, puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social.

El ejecutivo para poner en marcha sus planes, necesita sistemas de comunicación eficaces; cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores que disminuyen el rendimiento del grupo y que van en quebranto del logro de los objetivos.

2.4.5. CONTROL. Es una función administrativa que evalúa el desempeño aplicado si es necesario medidas correctivas, de manera que el desempeño tenga lugar de acuerdo con los planes, es la medición y la correlación del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa.

PROCESO DE CONTROL.

El proceso básico de control sin importar donde se encuentra ni lo que controle, comprende tres pasos:

1) Establecimiento de estándares: debido a que los planes son los puntos de referencia con respecto a los cuales los administradores establecen los controles , el primer paso lógico en el proceso de control sería elaborar planes.

Los estándares son simples criterios de desempeño, se trata de puntos seleccionados en todo un programa de planeación en lo que se realizan mediciones del desempeño para que los administradores puedan conocer cómo van las cosas, de tal forma que no necesiten supervisar cada paso de ejecución de los planes.

2) Medición del desempeño: aunque este tipo de medición no siempre resulta práctico , la medición del desempeño con los estándares debería hacerse , idealmente , en forma anticipada , con el fin de que las desviaciones se detecten antes de que ocurra y se eviten mediante las acciones apropiadas, ¹⁶si los estándares se establecen en forma apropiada y se encuentran con los medios para determinar con exactitud que hacen los subordinados.

3) Corrección de las desviaciones: los estándares deben reflejar los diversos puestos en la estructura organizacional. Si el desempeño se mide de acuerdo con ello, es más fácil corregir las desviaciones.

Los administradores saben exactamente donde se tiene que aplicar las medidas correctivas en la asignación de las tareas individuales o de grupos.

¹⁶ Vega Sosa Alicia, ADMINISTRACIÓN, editorial Universal Tecnológica

La corrección de las desviaciones es el punto en el que el control se puede ver como una parte del sistema completo de administración y se puede relacionar con las demás funciones administrativas.¹⁷

2.5 NIVELES JERARQUICOS

Son la dependencia y relación que tienen las personas dentro de la empresa.

- **Nivel directivo**

Las funciones principales son; legislar políticas, crear normas y procedimientos que debe seguir la organización, así como también realizar reglamentos, decretar resoluciones que permitan el mejor desenvolvimiento administrativo y operacional de la empresa.

Este organismo constituye el primer Nivel jerárquico de la empresa, formado principalmente por la Junta General de Accionistas.

- **Nivel ejecutivo**

Es el segundo al mando de la organización, es el responsable del manejo de la organización, su función consiste en hacer cumplir las políticas, normas, reglamentos, leyes y procedimientos que disponga el nivel directivo, así como también planificar, dirigir, organizar, orientar y controlar las tareas administrativas de la empresa.

Este nivel, se encarga de manejar Planes, Programas, Métodos y otras técnicas administrativas de alto mando, en coordinación con el nivel operativo y auxiliares para su ejecución, estará pendiente del cumplimiento de las leyes y reglamentos obligatorios y necesarios para el funcionamiento de la organización, el nivel ejecutivo o directivo es unipersonal, cuando exista un Director o Gerente.

¹⁷ Proceso administrativo Administración Robbins Stephen y Coulter Mary 2005

- **Nivel asesor**

No tiene autoridad en mando, únicamente aconseja, informa, prepara proyectos en materia jurídica, económica, financiera, contable, industrial y demás áreas que tenga que ver con la empresa.

- **Nivel auxiliar o de apoyo**

Apoya a los otros niveles administrativos, en la prestación de servicios, en forma oportuna y eficiente.

- **Nivel operativo**

Constituye el nivel más importante de la empresa y es el responsable directo de la ejecución de las actividades básicas de la organización, siendo el pilar de la producción y comercialización.

Tiene el segundo grado de autoridad y es responsable del cumplimiento de las actividades encomendadas a la unidad, bajo su mando puede delegar autoridad más no responsabilidad.

- **Coordinaciones**

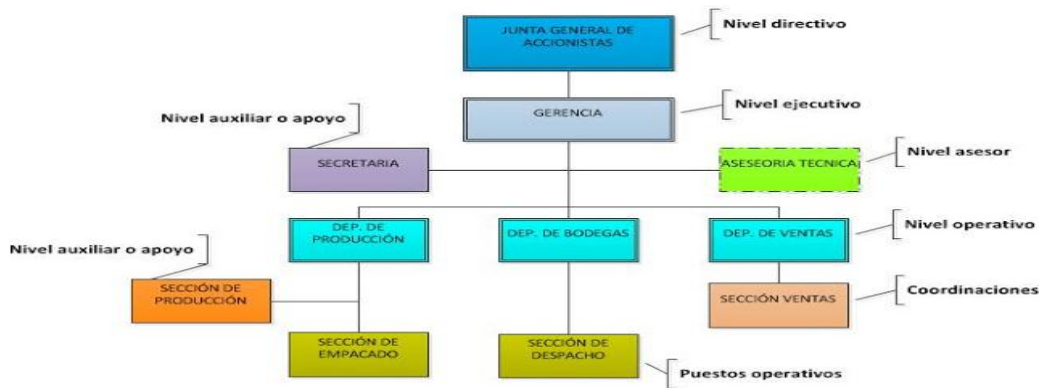
Tiene autoridad solo hacia sus dependientes y asesora, puede delegar autoridad, más no responsabilidad, consiste en integrar las actividades de departamentos independientes para perseguir las metas de la organización con eficacia, el grado de coordinación dependerá de la naturaleza de las tareas realizadas y del grado de interdependencia que existe entre las personas de las diversas unidades.

Cuando el intercambio de información es menos importante, el trabajo se puede efectuar con mayor eficiencia, con menos interacción entre departamentos o secciones.

Un grado importante de coordinación con toda probabilidad beneficiará un trabajo que no es rutinario ni pronosticable.

- **Puestos operativos**

Es la parte fundamental en la producción o realización de tareas primarias y/o. No tiene autoridad ni delega responsabilidad.¹⁸



2.6 HABILIDADES GERENCIALES

El termino **habilidad** proviene del latín *habilitas*, y se refiere a la maña, el talento, la pericia o la aptitud para desarrollar alguna tarea. Una persona hábil logra realizar una tarea o actividad con éxito gracias a su destreza. En el tema en cuestión, se necesitan 3 tipos de habilidades para realizar efectivamente la labor gerencial ¹⁹



Habilidades gerenciales básicas

Habilidades técnicas. Involucra el conocimiento y pericia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa. Esto implica la capacidad para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas; envuelve un conocimiento

¹⁸ Reyes Ponce Agustin, ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. Editorial Limusa

¹⁹ LUGO, Rafael, Herramientas gerenciales básicas, Disponibles en: <http://www.scribd.com/doc/16008720/Tipos-de-Administracion-y-Modelos-Administrativos>

especializado, capacidad analítica, facilidad para el uso de técnicas y herramientas. Puede ser obtenida mediante educación formal o a través de la experiencia personal o de otros.²⁰

Habilidades humanas. Se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con la gente, es decir, es la sensibilidad o capacidad del gerente para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige. Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados, etc.²¹

Habilidades conceptuales. Se trata de la formulación de ideas y entender las relaciones abstractas, de desarrollar nuevos conceptos, de resolver problemas en forma creativa, etc. En otros términos, consiste en la capacidad para percibir a la organización como un todo, reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismos, y como los cambios en alguna parte de la organización afectan o pueden afectar a los demás elementos.

Estas habilidades tienen sus respectivas importancias dependiendo del nivel en que se desempeña el gerente. En los altos niveles gerenciales se hacen más importantes las habilidades conceptuales, para poder ver a la organización como un todo; planificar, etc., mientras que en los niveles más bajos, tienen mucha importancia las habilidades técnicas²²

²⁰ Adalberto Chiavenato, INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN,

²¹ Chiavenato Idalberto. 2009. Gestión del Talento Humano. Editorial McGraw-Hill. Colombia. 3era. Edición.

²² Rodríguez Valencia Joaquín, INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN CON ENFOQUE DE SISTEMAS,

2.7 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

“Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización” ²³

El estudio del CO resulta imprescindible para los directivos, ya que este les hace evidentes las características esenciales del personal que dirige, lo cual les facilitara no solo un mayor conocimiento del mismo sino también saber los ajustes a realizar en la gestión para mejorar la productividad del empleado, así como dar pasos sólidos en función de un clima laboral positivo

2.7.1 PERSONAS

Constituyen el sistema social interno de la organización, que está compuesto por individuos y grupos tanto grandes como pequeños. Las personas son los seres vivientes, pensantes y con sentimientos que crearon la organización, y ésta existe para alcanzar sus objetivos. Las organizaciones existen para servir a las personas y no ésta para servir a las organizaciones.²⁴

2.7.2 ESTRUCTURA

La estructura define las relaciones oficiales de las personas en el interior de las organizaciones. Se necesitan diferentes trabajos para ejecutar todas las actividades en una organización por lo que hay gerentes y empleados, contadores, ensambladores, etc. Todos ellos se deben relacionar en una forma estructural para que su trabajo sea eficaz.

2.7.3 TECNOLOGÍA

La tecnología proporciona los recursos con los que trabajan las personas e influyen en la tarea que desempeñan. La tecnología resultante posee una influencia positiva en las relaciones de trabajo.

²³ Robbins Stephen.

²⁴ Alles Martha 2009 Dirección Estratégica Recursos Humanos: Gestión por competencias. Buenos Aires

2.7.4 AMBIENTE

Todas las organizaciones operan en un determinado entorno externo. Una organización no existe por sí misma, sino que forma parte de un sistema mayor que comprende otros múltiples elementos. El medio debe ser tomado siempre en cuenta cuando se estudia el comportamiento humano en las organizaciones.²⁵

2.7.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

"Es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas conjunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente".²⁶

Entre sus elementos se encuentran

- Identidad de los miembros: si los individuos se identifican más con la organización, su trabajo, su puesto o su disciplina.
- Énfasis de grupo: si las actividades se organizan en grupo o si las realizan individuos aislados.
- Perfil de la decisión: si la toma de decisiones prioriza las actividades o los recursos humanos.
- Integración: si las unidades funcionan en forma coordinada o independiente.
- Control: si existe una tendencia hacia una reglamentación excesiva o se orienta hacia el autocontrol.²⁷
- Tolerancia al riesgo: si se fomenta o no la creatividad, la innovación, la iniciativa y el ímpetu para acometer la realización de las tareas, etcétera.

²⁵ Boni Alejandra. El Paradigma del Desarrollo Humano Sostenible. Univ. Politécnica

²⁶ Chiavenato (1989)

²⁷ **EL RINCÓN DEL GERENTE:** Las encuestas sobre el clima laboral y ambiente de trabajo en la empresa www.gerenteweb.com

- Criterios de recompensa: si se basan fundamentalmente en el rendimiento o en el favoritismo, la antigüedad u otros factores.
- Tolerancia al conflicto: si se fomenta o no el conflicto funcional como elemento del desarrollo organizacional.
- Perfil de los fines o medios: si la gerencia prioriza los fines o los medios para llegar a ellos.
- Enfoque de la organización: si la gerencia se orienta hacia el mundo exterior hacia lo interno de la organización.²⁸

2.7.6 CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional ha sido abordado desde diferentes teorías y concepciones, demostrando ser la de mayor utilidad aquella que se basa en las actitudes y percepciones que tienen los trabajadores respecto de las estructuras, condiciones y procesos de su vida laboral, ya que permiten modificar los comportamientos para mejorar el clima laboral.²⁹ La percepción que se forman los trabajadores depende en gran medida de las tareas que deban realizar y las experiencias en las que se vean involucrados. Es por ello que el clima organizacional refleja en buena medida la interacción entre las características personales y las características organizacionales de la empresa donde trabaja el individuo³⁰

Los componentes y determinantes que se consideran con frecuencia son:

- Ambiente físico: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.³¹
- Características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.

²⁸ Comportamiento humano en el trabajo, Keith Favis, John W. Newstrom

²⁹ Goncalves A 2007

³⁰ Ibidem

³¹ MARIO VENUTOLO, Emilio Estudio del clima laboral y la productividad en empresas pequeñas y medianas. Disponible en: <http://riunet.upv.es/handle/10251/6561>

- Ambiente social: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
- Comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.³²

³² Comportamiento Humano en el trabajo, Keith Davis

2.8 TIPOS DE MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Básicamente se conocen tres modelos de Gestión Organización³³

2.8.1. MODELO DEL EMPODERAMIENTO.- El empowerment es una estrategia gerencial que nos ayudará a enfrentar estos retos y desafíos en la dirección y administración moderna en especial de nuestro principal activo “el capital humano”

La capacitación y la educación son los factores claves

El empowerment, significa empoderamiento, facultación y dar poder a la gente para decidir y actuar con responsabilidad y compromiso, en los momentos actuales constituye una herramienta gerencial fundamental para romper los viejos modelos mentales de liderazgo metacéntrico y autoritario que está orientado a dirigir y controlar a la gente.

Es además una estrategia para transformar las organizaciones tradicionales, se fundamenta principalmente en un proceso educativo a nuestros colaboradores, es decir transmitir una nueva cultura inspirada en transmitir de valores y conductas para realizar con libertad, iniciativa y autonomía los roles en el trabajo, en la que pongan en juego su ingenio, iniciativa y creatividad.

El empowerment se orienta en otorgar a los trabajadores un mayor poder en fortalecer las condiciones y acciones necesarias para que el desempeño laboral y actuación personal de cada uno de los trabajadores y por ende de la empresa.

Implica también una nueva filosofía de trabajo en donde las estructuras piramidales se derrumben para dar paso a una organización más plana en donde la confianza es uno de los pilares fundamentales, el empowerment no constituye una simple delegación de tareas y responsabilidades, si no aprender a aprender a guiar a la gente a convertirse en “gerentes” de su puesto.

³³ **NEGRETE RODRIGUEZ, Oscar Iván, Modelos de Gestión Organizacional, Facultad de estudios Superiores Iztacala, Universidad Nacional Autónoma de México, Maestría en Gestión Organizacional**

El Empowerment significa confianza, valoración y respeto por la gente, la premisa esencial se fundamenta en que todos somos responsables ante la organización de nuestro trabajo, optimizar espacios en las que la gente acceda hacia su desarrollo personal y la autonomía psicológica para crear e innovar y mejorar su trabajo. Debemos entonces ser consecuentes en brindarles confianza, valoración, respeto y aprender a “convivir” con ellos, creando un clima en la que los sentimientos humanos sean importantes, ser comprensivos en atender sus expectativas y problemas.

Entendiendo la filosofía del empowerment, el gerente comprenderá que la responsabilidad en el trabajo es de todos los integrantes de la organización, los sentimientos de la gente requieren especial atención, el reconocimiento constituye una fuente vital, descentralizar el poder y autoridad es necesario, fomentar el compromiso, crear un clima de innovación, libertad de ideas y emociones, desterrar el clima rígido persecuidor que en algunas ocasiones puede convertirse en una “cacería de brujas” injustificado fomentando el temor, no es válida la imposición de ideas, deponiendo el poder por el logro de objetivos.

Cuando el gerente aplica el empowerment puede disponer de mayor tiempo para otras tareas de dirección tales como evaluar y afinar misión de la empresa, la visión para el negocio, evaluar a la competencia (benchmarking), estar atento a los cambios del entorno para responder rápidamente a las nuevas necesidades y expectativas a clientes cada más exigentes y discriminadores para poder sobrevivir y seguir en curso.³⁴



³⁴ **ESLAVA ARNAO, Edgar** (2012) Desarrollo Organizacional basado en la Gestión del Talento Humano, Disponible en: Gestiópolis. http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/direccion_y_como_dirigir_a_los_empleados.htm

2.8.2 MODELO DE LA REINGENIERÍA.- También es conocida como la Reingeniería de Procesos de Negocios

El pensamiento nuevo y el rediseño fundamental de los procesos operativos y la estructura organizacional, orientado hacia las competencias esenciales de la organización, para lograr mejoras dramáticas en el desempeño organizacional.

- El proceso por el que las empresas se convierten en competidores de clase mundial al rehacer sus sistemas de información y de organización, formas de trabajar en equipo y los medios por las que dialogan entre sí y con los clientes.
- La reingeniería en los procesos de la empresa es una filosofía de mejora por la cual se busca lograr mejoras graduales en el rendimiento, rediseñando procesos mediante los cuales una organización opera, maximizando el contenido de valor agregado y minimizando cualquier otra cosa. Este método se puede aplicar a nivel de procesos individuales o a toda la organización.
- La reingeniería es un esfuerzo organizado, conducido desde arriba hacia abajo en la organización, con el objetivo de prever, tanto como sea posible y necesario, reformular completamente sus principales procesos de trabajo, de forma tal de conseguir mejorías de gran nivel en lo que respecta al aumento de la productividad, la calidad de los servicios y productos y la eficacia en la atención de los clientes.
- Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.
- La reingeniería de procesos combina una estructura para realizar el trabajo con una orientación hacia resultados dramáticos y tangibles. Supone retirarse del proceso para preguntarse por su objetivo global en el negocio, efectuando después un cambio radical y creativo para conseguir mejoras exponenciales en la forma de conseguir ese objetivo.
- La reingeniería constituye una recreación y reconfiguración de las actividades y procesos de la empresa, lo cual implica volver a crear y configurar de manera radical él o los sistemas de la compañía a los efectos de lograr incrementos

significativos, y en un corto período de tiempo, en materia de rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta, y calidad, lo cual implica la obtención de ventajas competitivas.

- Reingeniería es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan- para optimizar los flujos de trabajo y la productividad de una organización
- Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.
- La Reingeniería es el replanteamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos del negocio para lograr mejoras dramáticas dentro de medidas críticas y contemporáneas de desempeño, tales como costo, calidad, servicio y rapidez”.

35

2.8.3 MODELO DEL DESARROLLO A ESCALA HUMANA

Estructuración del Direccionamiento Estratégico

- Describe la misión del área, incluye las políticas de la alta gerencia, especifica³⁶
- Señala las principales estrategias que se tienen previstas y menciona los principales cambios que se esperan que ocurran como consecuencia de la ejecución del direccionamiento estratégico.
- Señala además cómo se contribuye a través del direccionamiento estratégico al cumplimiento de la misión y alcance de la visión de la organización en su conjunto.
- Despliegue del Direccionamiento Estratégico: indica cómo se lleva a cabo el despliegue de políticas, directrices y metas generales derivados del plan estratégico de gestión humana a los distintos niveles de las empresas

³⁵ Hammer 1994

³⁶ Savater Fernando 2003

El talento humano, la gestión del recurso humano se ha convertido en pilar estratégico de la gestión empresarial moderna. Cada día las empresas constituyen una ventaja competitiva para la organización y es por ello que la inversión en proceso de selección, formación, compensación, evaluación ha crecido en los últimos años.³⁷

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

Recursos Técnicos: Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

Innovación Estratégica, la contribución desde la gestión de talento pasa por la combinación de un conocimiento, imaginación, decisión y acción. La innovación no llega al azar, la llegan; invita a asumir la acción del hombre vinculada a la previsión, pero en igual forma, a lo imprevisto: “Es intentar prever jugando con lo imprevisible y contando con su incertidumbre”³⁸

2.9 MODELOS DE SISTEMAS ORGANIZACIONALES

2.9.1 MODELO DE LAS SIETE S (POR SU SIGLAS EN INGLÉS)³⁹

Elementos.- Sistemas, Estrategia, Estructura, Estilo, Valores y Personal.

Beneficios.- Permite realizar una descripción e identificar la relación existente entre las variables organizacionales más importantes.

Limitación: Ausencia de entrada de datos/rendimiento total, resultados, ciclos de retroalimentación variables de resultados⁴⁰

³⁷ Soto-Dolan,(2004

³⁸ Savater Fernando 2003

³⁹ McKinsey (Desarrollado por Pascale y Athos en 1981; perfeccionado por Peters y Waterman en 1982)

⁴⁰ **SANCHEZ, Manuel**, Bases para el diseño de un modelo de Gestión en Instituciones de Educación Superior Estatales de Ciencias Económicas. Disponible en:
http://www.econ.uba.ar/www/servicios/Biblioteca/bibliotecadigital/bd/tesis_doc/sanchez1.pdf

MODELO 7-S DE MCKINSEY

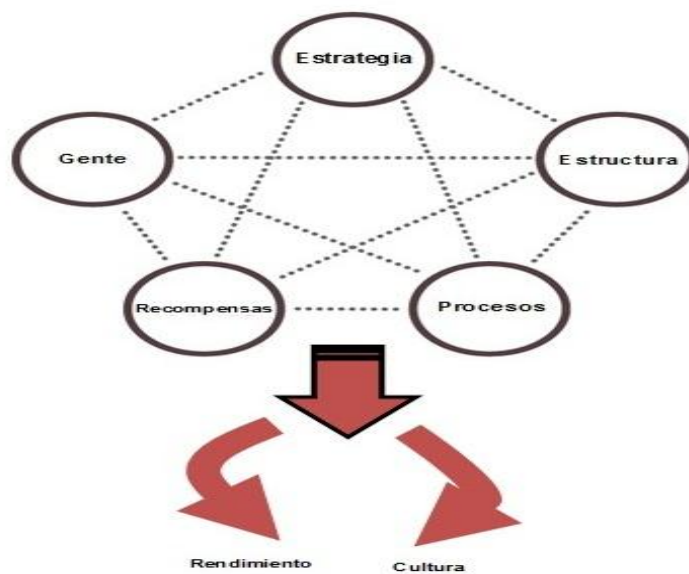
MODELOS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL



2.9.2 MODELO DE ESTRELLA DE GALBRAITH

MODELO ESTRELLA DE GALBRAITH

MODELOS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL



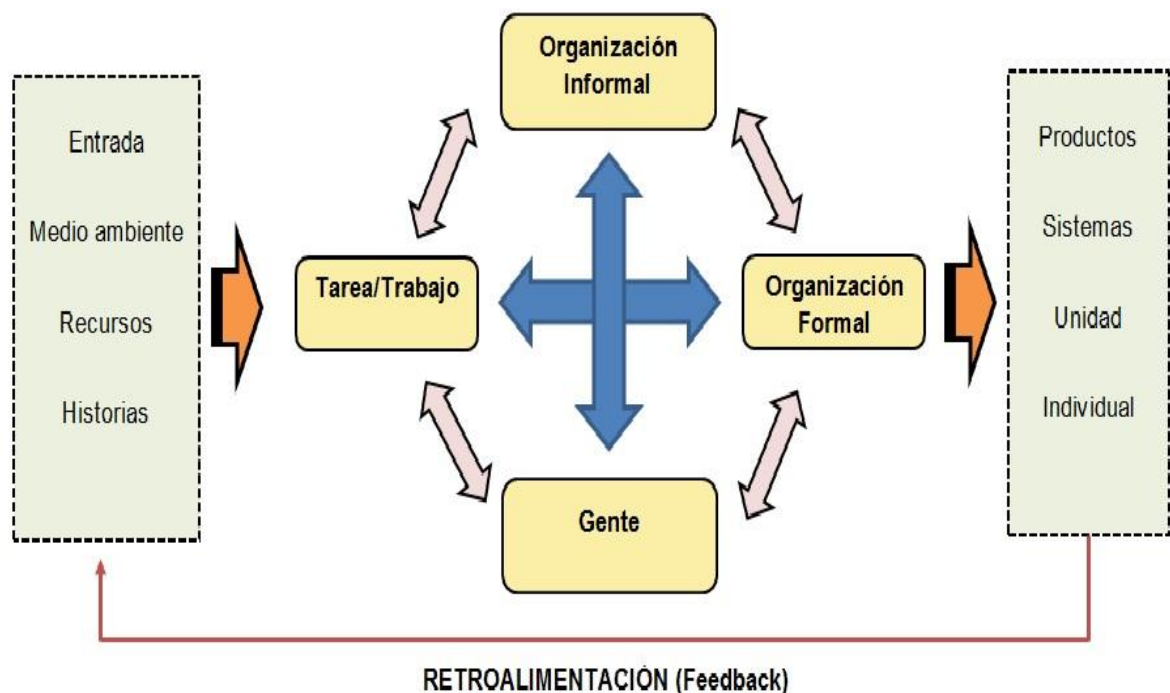
Elementos.- Estrategia, Estructura, Personal, Recompensas y Procesos.⁴¹

Beneficios.- Permite realizar una descripción de elementos organizacionales importantes conocimiento de la interacción existente.

Limitaciones.- No considera ciertas variables clave como la entrada de datos y resultados.

2.9.3 MODELO DE CONFORMIDAD DE NADLER Y TUSHMAN

MODELO DE CONFORMIDAD DE NADLER Y TUSHMAN MODELOS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL



Elementos:- Organización Informal, Organización formal, Tareas, Personal.

⁴¹ Gestión-y-modelos-para-el-cambio-organizacional/

Beneficios.- Fácil de seguir, permite realizar un análisis de lo que comprende la organización “informal” y “formal”.

Limitaciones.- La lista limitada de elementos puede llevar a confundir o pasar por alto ciertos elementos cruciales.

2.10 MODELOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Los recursos que convergen en la administración de las empresas públicas o privadas son varios, pero el verdadero recurso dominante y factor de producción absolutamente decisivo no es ya ni el capital, ni la tierra ni el trabajo, es el conocimiento que proviene del elemento humano, por ello se describirán modelos de gestión de talento humano mismos que ayudaran a comprender la importancia de este elemento indispensables y en ocasiones totalmente descuidado.

2.10.1.- MODELO MECANICISTA.

El modelo mecanicista del sujeto humano toma el proceso de desarrollo como una sucesión de cambios, movimientos y acciones con la analogía de la máquina, y adopta la posición empírica de que la direccionalidad positiva de esos cambios proviene de la experimentación por ensayo y error, haciendo énfasis en cómo la estabilización de esos cambios es el resultado de un proceso de aprendizaje, en el cual influyen factores que posibilitan, potencian, limitan o impiden tanto la experimentación como el desarrollo. La acción se entiende dentro de este modelo como la generadora del desarrollo, ya que es la que le permite al sujeto aprender a través de la experimentación.

La visión mecanicista se deriva de una mirada pragmática y positivista, donde uno de los puntos centrales para dar sentido a las explicaciones es el establecimiento de relaciones causa-efecto, logrando instaurar situaciones predecibles a partir de ciertas condiciones específicas del sujeto y del contexto (determinismo).

El modelo mecanicista se encuentra, pues, más próximo a una epistemología realista y empirista, que intenta mostrar cómo los posibles fenómenos, cuando se observan, se pueden analizar desde los principios de la física. Se asocian a estos modelos autores como Bijou y Baer (1978)⁴², quienes hacen su manejo específicamente desde las teorías clásicas del aprendizaje. También se consideran mecanicistas los modelos que incluyen consideraciones de sus proponentes sobre intercambio de información con el medio o con otros sujetos.

Tales son algunos teóricos del procesamiento de la información, quienes, como Overton y Reese (1973), empezaron a configurar las primeras variantes de los modelos computacionales.

2.10.2. MODELO HUMANO PATERNALISTA

Considera a la persona como un sujeto de múltiples problemas, anhelos y aspiraciones a los cuales deberá responder mediante el trabajo. La empresa es para ellos, ante todo, un grupo social. Las interrelaciones personales son el eje de la satisfacción y la productividad. Hay que buscar que la gente esté contenta y produciendo. Si el obrero trabaja mejor cuando está feliz, busquemos un esté feliz, tranquilo y sin problemas.

Este modelo puede hacer del ser humano, un objeto de manipulación, o sacrificar los objetivos empresariales con tal que la gente está contenta. Tal énfasis de índole proteccionista, genera utilidades infantiles carentes de seriedad y creatividad. La gente más inteligente y eficiente es llevada por este camino a sentimientos de rebeldía y frustración.

Al hombre hay que tratarlos de forma madura y responsable, sin manoseos, con seriedad, dentro de un marco exigente de relaciones, basado en la libertad pero también en la responsabilidad. Hay que retar al ser humano por medio de objetivos de productividad, sin protegerlo como a un niño, y darle espacio para el riesgo y la creatividad.

⁴² Bijou y Baer (1978)

2.10.3. MODELO ANTROPOCÉNTRICO:

Se empieza a dudar del realismo de la meta del pleno empleo, pues la tecnología contemporánea, lejos de aumentar las fuentes de trabajo ha disminuido.

Investigaciones motivacionales actuales, como la de Herzberg, indican que única fuente real de motivación es el trabajo en sí mismo. Lo cual ha llevado a muchas empresas a tratar de enriquecer el ámbito técnico-social de las tarea para hacerlas más estimulantes a los seres humanos normales. La disminución de las diferencias de estatus entre diversos trabajos es un hecho en las economías socialistas y en algunas economías de mercado como la japonesa, empresas consideradas excelentes.

Los sistemas socioeconómicos principales en pugna por el liderazgo mundial, el capitalismo y el consumismo, continúan su proceso de acercamiento, buscando inconscientemente una síntesis creativa que integre lo mejor de ambos.

Avanza la llamada democratización industrial en sus diversas aplicaciones:

- Participación en la información, en la opinión, en la toma de decisiones y en la propiedad legal de las empresas.
- Se ha descubierto que el sentido de propiedad es más psicológico que material.
- El hacer a los trabajadores propietarios de los medios de producción, no mejora necesariamente las relaciones de trabajo, es más prioritaria una real participación en la toma de decisiones.

2.10.4. Modelo de distribución de servicios

El modelo de distribución tiene mucho que ver con el nivel de estudios y experiencia del personal clave. Si el jefe del departamento de gestión del talento humano es un abogado especializado en asuntos laborales, el enfoque será distinto, a si es un operador que ha sido promovido por el empeño puesto en su trabajo.

También el enfoque tiene que ver con la utilización que hace la alta administración del departamento de gestión del talento humano, porque si están más orientadas a la parte operacional y de producción, las demandas serán diferentes.

Ahora, si el propósito principal de la alta administración es evitar que los nuevos empleados sean conquistados por el sindicato, el enfoque será también diferente.

Un departamento de gestión del talento humano puede funcionar por años, haciendo lo que considera que está bien, sin preocuparse mucho de los parámetros que guían sus acciones, o si existen alternativas que pudieran servir mejor a la organización. Si esto sucede entrarán en decadencia y es en ese momento cuando la alta administración siente que el departamento de gestión del talento humano no marcha a la par con la organización.

Enfoque de tramitación: tiene que ver principalmente con la génesis de un departamento de gestión del talento humano. Cuando no existe este departamento, los gerentes son responsables de las funciones de personal. A medida que crece la organización, los gerentes se sienten agobiados con las funciones de personal y entregan algunas funciones que, generalmente, son poco importantes, incómodas, frustrantes o molestas, al naciente departamento de gestión del talento humano. Todas estas funciones son importantes y ayudan a la organización, pero otorgan poco prestigio al departamento.

Enfoque de asesoría interna: se da en grandes organizaciones donde los servicios pueden distribuirse de acuerdo con el enfoque de asesoría interna, en el cual los miembros de la gestión del talento humano se ven ellos mismos como los expertos de la organización y su talento puede ser solicitado por los empleados, jefes, departamentos y otros entres organizacionales, de acuerdo con sus necesidades.

Enfoque de consejería: dentro de este esquema, al departamento de gestión del talento humano se le ve como un vocero, muy efectivo, de los empleados y un recurso valioso para los jefes que tienen que afrontar los problemas de la gente.

Enfoque de relaciones industriales: este enfoque se desarrolla en organizaciones con sindicatos fuertes, en las cuales los contratos colectivos, el proceso disciplinario y el litigio de casos arbitrales son de primordial importancia.

Enfoque de control: Eventualmente, un departamento de gestión del talento humano puede alcanzar gran poder dentro de la organización y ejercer control en todos los aspectos operacionales donde las personas tengan alguna relación. Esto puede reflejar una extensión del enfoque de relaciones industriales, o puede ocurrir en organizaciones que no tienen sindicato. Este análisis está marcado por el hecho de que ninguna decisión o acción administrativa se torna sin el visto bueno de la gestión del talento humano.

Enfoque de planeación estratégica: este enfoque asume que el departamento tiene la responsabilidad de ser un componente integral y práctico del proceso de planeación estratégica. Este énfasis no quiere decir que la gestión del talento humano deje de ser competente en los servicios de tramitación, consejería, asesoría, relaciones industriales y control. Es una orientación que apunta al suministro de todos los servicios indispensables en proporción a la necesidad y a los recursos disponibles, sin que ningún aspecto domine a los demás.

2.11. FACTORES QUE INCIDEN EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL

Pereira, en su definición de productividad, toca aspectos claves que influyen en el aumento o disminución de los rendimientos físicos o financieros, originados en la variación de cualquiera de los factores que intervienen en la producción, dentro de este se encuentra la palabra trabajo, que no es mas que "el trabajo es ante todo, un proceso entre el hombre y la naturaleza, durante el cual el hombre, mediante su propia actividad, mediatiza, regula y controla el intercambio de sustancias entre él y la naturaleza" (Aristos, 1981).

Mateo en su obra además del trabajo toca factores que influyen en la productividad, por ello se hace necesario definir la palabra factor, entendida como "elemento, con causa" (Aristos, 1981). Para el análisis resultan interesantes varios factores que influyen en el

aumento o disminución de la productividad, sin olvidar que existen factores objetivos y subjetivos, externos e internos, motivacionales o de higiene

El análisis profundo de los procesos de trabajo permite identificar una gama variada de problemas, entre los que pueden encontrarse:

- "Métodos ineficaces de trabajo.
- Mala disposición y utilización del espacio.
- Inadecuada manipulación de los materiales.
- Deficiente planificación de las necesidades de recursos.
- Deficiente planificación del mantenimiento.
- Despilfarro o utilización inadecuada de materias primas materiales, energía, combustible.
- Uso irracional y/o despilfarro de recursos humanos.
- Deficiente organización de los servicios que se prestan.
- Deficiente aplicación o no existencia de controles de calidad.
- No aplicación de normas de rendimiento o las que existen están desactualizadas.
- Altos índices de ausentismo, impuntualidades o abandono del puesto de trabajo.
- Incumplimientos del tiempo de trabajo y desaprovechamiento de la jornada laboral.
- Existencia de riesgos de accidentes de trabajo o enfermedad profesional.
- Indefinición de los planes de capacitación de los trabajadores.
- Deficiencias o inexistencia de sistemas de gestión o control de la calidad".
(Tabloide especial: Parte I ,2007).

Además de lo descrito se debe analizar la Calidad de vida en el trabajo, este se refiere al carácter positivo o negativo de un contexto laboral, cuya finalidad básica es crear un ambiente excelente para los empleados y con ello lograr la salud económica de la organización.

Para conseguir las mejoras se ha tenido que pasar por un proceso de evolución, mismo que data desde 1800 con la esclavitud, en la edad media con la era artesanal, 1900 con la Administración científica, 1930 con la evolución de las relaciones humanas, 1960 con el trabajo de desarrollo organizacional y 1970 con la implementación de Programas socioeconómicos que apuntan a mejorar la calidad de vida en el trabajo.

Las características que se verifican en cada uno de los trabajos según las eras de evolución son: Supervisión adecuada, trabajo desafiante, clima laboral armonioso, equidad, desarrollo integral, enriquecimiento del trabajo y reconocimiento en el desempeño laboral, este conjunto de particulares ha contribuido para lograr que las entidades tengan un porcentaje elevado de productividad por parte de sus colaboradores y finalmente alcanzar las metas y objetivos propuestos⁴³

2.11.1 FACTORES TECNICOS MATERIALES O DE HIGIENE (EXTERNOS)

En productividad laboral los factores técnicos materiales juegan un papel muy importante y decisivo ya que permiten trabajar con mayor rapidez y aportan estabilidad a la organización. Son los vinculados al desarrollo de los medios de trabajo y su utilización más adecuada, son el conjunto de medios con los que el hombre actúa. Los medios de trabajo se dividen en dos clases. De ellas, la más importante es la de los instrumentos de trabajo (instalaciones, maquinaria, motores, herramientas, dispositivos etc.)⁴⁴

⁴³ Rafael Guizar Montufar. Desarrollo organizacional tercera edición

⁴⁴ **Boríssov, Zhamin y Makárova**

2.11.2 FACTORES TECNICOS SOCIALES O MOTIVACIONALES (EXTERNOS)

Cantidad de Bienes y servicios producidos por un trabajador en una unidad de Tiempo, La Productividad del Trabajo puede medirse de varias maneras, aunque habitualmente se mide como el PIB a Precios constantes, dividido Bien por el Empleo total, o Bien por el total de horas trabajadas.

Las variables que afectan a la Productividad son:

- Factores Productivos: Empleo e Inversión en bienes de Capital.
- Factores incorporados al Capital humano (calificación del Trabajo), tecnologías incorporadas en los bienes de Capital y tecnología desincorporada (patentes, soportes, libros, planos, etcétera).
- Grado de Eficacia en el funcionamiento lo que se relaciona con el grado de Competencia y las prácticas regulatorias existentes.
- Eficiencia y Eficacia
- Independencia.
- Condiciones físicas.
- Liderazgo.
- Relaciones.
- Implicación.
- Organización.
- Reconocimiento.
- Remuneraciones.
- Motivación
- Igualdad.
- Crisis de valores
- Pocas oportunidades educativas
- Desempleo y empobrecimiento creciente de la población
- Redes de producción, distribución y consumo

- Insuficientes programas de prevención
- Políticas y programas efectivos de prevención del tráfico y consumo de drogas
- Red de apoyo de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales
- Existencia de oportunidades educativas y laborales
- Promoción del desarrollo humano y social
- Jornadas excesivamente prolongadas
- Jornadas por turnos
- Horarios nocturnos
- Alto grado de responsabilidades y exigencias
- Descanso no reparador
- Tendencia a utilización de fármacos

Estos factores aportan turbulencia, tienen ideas para mejorar los procesos técnicos sociales, alteran la estabilidad porque proponen cambios, intentando modificar el desarrollo del trabajo para una mejor consecución de los objetivos. Frederick Herzberg propone una teoría de la motivación en el trabajo, enfatizando que el homo Faber se caracteriza por dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento humano:

1.-**Factores higiénicos o factores extrínsecos**, están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, etc.

Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo.

Herzberg destaca que, tradicionalmente, sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los empleados: el trabajo era considerado una actividad desagradable, y para lograr que las personas trabajarán más, se hacía necesario apelar a premios e incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas empresariales abiertas y estimulantes, es decir, incentivos externos al individuo, a cambio de su trabajo. Más aún, otros incentivan el trabajo de las personas por medio de recompensas (motivación positiva), o castigos (motivación negativa). Según las investigaciones de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo. Pero, cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados.

A causa de esa influencia, más orientada hacia la insatisfacción, Herzberg los denomina factores higiénicos, pues son esencialmente profilácticos y preventivos: evitan la insatisfacción, pero no provocan satisfacción. Su efecto es similar al de ciertos medicamentos: evitan la infección o combaten el dolor de cabeza, pero no mejoran la salud. Por el hecho de estar más relacionados con la insatisfacción, Herzberg también los llama factores de insatisfacción.

2.- Factores motivacionales o factores intrínsecos, están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de "desmotivación" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Según las investigaciones de Herzberg, el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable; cuando son óptimos provocan la satisfacción en las personas. Sin embargo, cuando son precarios, la evitan. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción de los individuos, Herzberg los llama también factores de satisfacción.

Herzberg destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están totalmente desligados y son distintos de los factores que originan la insatisfacción profesional. Para él, "el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción, sino ninguna satisfacción profesional; así mismo, el opuesto de la insatisfacción profesional sería ninguna insatisfacción profesional, y no la satisfacción".

Herzberg consideraba que la relación de un individuo con su trabajo es fundamental y que su actitud hacia el trabajo puede determinar su éxito o fracaso, Herzberg investigó la pregunta, ¿qué espera la gente de su trabajo?, pidió a las personas que describieran situaciones en detalle en las que se sintieran excepcionalmente bien o mal sobre sus puestos. Después estas preguntas se tabularon y clasificaron.

A partir del análisis de las respuestas, Herzberg concluyó que las respuestas que las personas dieron cuando se sintieron bien por su trabajo fueron muy diferentes de las respuestas proporcionadas cuando se sintieron mal. Como se ve en la siguiente figura, ciertas características estuvieron relacionadas de manera consistente con la satisfacción en el trabajo (factores sobre el lado izquierdo del cuadro) y otros a la insatisfacción con el ubicado (el lado derecho del cuadro). Los factores intrínsecos como el logro, el reconocimiento y la responsabilidad fueron relacionados con la satisfacción en el trabajo. Cuando los interrogados se sintieron bien en su trabajo, tendieron a atribuirse estas características a ellos mismos.⁴⁵

45

<http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/administracion/admon1/pags/juego%20carrera%20de%20observacion/HERZBERG2.html>

Por otro lado, cuando estuvieron descontentos tendieron a citar factores extrínsecos como la política y la administración de la compañía, la supervisión, las relaciones interpersonales, y las condiciones laborales.

Según Herzberg, los datos sugieren que lo opuesto de la satisfacción no es el descontento como tradicionalmente se creyó. Eliminando las características de descontento de un puesto no necesariamente se provoca la satisfacción en el mismo. Como se ilustra en la siguiente figura, Herzberg propuso que estos hallazgos indican la existencia de un continuo dual: lo opuesto de "satisfacción" es "no satisfacción", y el opuesto de "descontento" es "no descontento".

De acuerdo con Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo son independientes y diferentes de los que conducen al descontento en el trabajo. Por lo tanto, los administradores que buscan eliminar factores que creen el descontento en el trabajo pueden traer armonía pero no necesariamente motivación. Estos administradores sólo apaciguan su fuerza laboral en lugar de motivarla. Debido a que no motivan a los empleados, los factores que eliminan el descontento en el trabajo fueron caracterizados por Herzberg como Factores de Higiene (factores que eliminan la insatisfacción). Cuando estos factores son adecuados, las personas no estarán descontentas; sin embargo, tampoco estarán satisfechas. Para motivar a las personas en su puesto, Herzberg sugirió poner énfasis en los motivadores, los factores que incrementarán la satisfacción en el trabajo.

Para Herzberg satisfacción e insatisfacción son dos dimensiones diferentes, y no los polos opuestos de una misma cosa. Hay que subrayar que el énfasis de Herzberg está en modificar el contenido mismo de las tareas, como fuente de la satisfacción laboral.

En otros términos, la teoría de los dos factores de Herzberg afirma que: La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son los factores motivacionales o de satisfacción.

- La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de insatisfacción.

Para Herzberg, la estrategia de desarrollo organizacional más adecuada y el medio para proporcionar motivación continua en el trabajo, es la reorganización que él denomina "enriquecimiento de tareas", también llamado "enriquecimiento del cargo" (job enrichment), el cual consiste en la constante sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y de satisfacción profesional, para que de esta manera el empleado pueda continuar con su crecimiento individual. Así, el enriquecimiento de tareas depende del desarrollo de cada individuo y debe hacerse de acuerdo con sus características personales. El enriquecimiento de tareas puede hacerse vertical (eliminación de tareas más simples y elementales, y adición de tareas más complejas) u horizontalmente (eliminación de tareas relacionadas con ciertas actividades y adición de otras tareas diferentes, pero en el mismo nivel de dificultad).

FACTORES MOTIVACIONALES

(De satisfacción)

Contenido del cargo (cómo se siente el

Individuo en relación con su CARGO)

1. El trabajo en sí.
2. Realización.
3. Reconocimiento.
4. Progreso profesional.
5. Responsabilidad.

FACTORES HIGIENICOS

(De insatisfacción)

Contexto del cargo (Cómo se siente el

Individuo en relación con su EMPRESA).

1. Las condiciones de trabajo.
2. Administración de la empresa.
3. Salario.
4. Relaciones con el supervisor.
5. Beneficios y servicios sociales.

Según Herzberg, el enriquecimiento de tareas trae efectos altamente deseables, como el aumento de la motivación y de la productividad, la reducción del ausentismo (fallas y atrasos en el servicio) y la reducción de la rotación del personal (retiros de empleados). No obstante, algunos críticos de ese sistema anotan una serie de efectos indeseables, como el aumento de la ansiedad por el constante enfrentamiento con tareas nuevas y diferentes, principalmente cuando no son exitosas las primeras experiencias; aumento del conflicto entre las expectativas personales y los resultados de su trabajo en las nuevas tareas enriquecidas; sentimientos de explotación cuando la empresa no acompaña el enriquecimiento de tareas con el aumento de la remuneración; reducción de las relaciones interpersonales, dada la mayor dedicación a las tareas enriquecidas.

Las teorías de la motivación – desarrolladas por Maslow y por Herzberg – presentan puntos de coincidencia que permiten elaborar un cuadro más amplio y rico sobre el comportamiento humano. Los factores higiénicos de Herzberg se refieren a las necesidades primarias de Maslow (necesidades fisiológicas y necesidades de seguridad, principalmente, aunque incluyen algunas de tipo de social), mientras que los factores motivacionales se refieren a las llamadas necesidades secundarias (necesidades de estima y de autorrealización).

2.11.2.1. SATISFACCIÓN LABORAL

Muchos investigadores opinan que la satisfacción laboral debe constituir objetivo esencial de la organización. Resulta importante, por tanto, considerar diferentes y significativos aspectos tales como el grado de participación de los trabajadores en la toma de decisiones, la capacitación de los recursos humanos, los sistemas de estimulación; etc. Además, resulta decisivo que los directivos conozcan a su personal lo cual les permitirá no sólo tomar mejores decisiones para un desempeño superior de la organización sino actuar en función del mejoramiento estable de la satisfacción laboral⁴⁶

⁴⁶ Robbins, Stephen P. "Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica", Prentice- Hall Hispanoamericana S.A., Séptima Edición, Méjico, 2000.

Sobre este tema, uno de los autores más conocidos en este campo argumenta que: “Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él. Cuando la gente habla de actitudes de los empleados, lo más frecuente es que se refiera a la satisfacción en el puesto. De hecho, los dos términos se utilizan de manera intercambiable”.

La satisfacción laboral permite que el trabajador actúe y se comporte de una determinada manera y defina en qué dirección dirige su energía, con el fin de generar beneficios individuales y profesionales.⁴⁷

2.11.2.2. ESTRATEGIA

Los beneficios para los empleados son una excelente herramienta para reconocer un buen rendimiento y hacer que el empleado se sienta valorado y apreciado. Hay muchas maneras de recompensar a los empleados que involucran tanto esfuerzos monetarios como no monetarios. A veces, un simple "gracias" puede llegar lejos. Lo más importante sobre los reconocimientos a los empleados es que tienen que ser justos para todos los empleados y tenerse en cuenta en situaciones apropiadas. La política de la empresa en cuando a los beneficios para los empleados debe ser específica y claramente definida.⁴⁸

2.11.2.3 .RECOMPENSAS

Los reconocimientos monetarios se entregan por una variedad de razones. Algunos ejemplos es cuando se cumplen con los objetivos de ventas, cuando se logra un rendimiento alto en calidad, cuando se realiza algo excepcional en una situación dada, o cuando se entrega un proyecto especial. Los reconocimientos generalmente son de dinero en forma de bonos, viajes pagados por la empresa, regalos de un catálogo de

⁴⁸ Tendencias de negocios 2013

recompensas, o servicios tales como pagar por el servicio del teléfono celular o del cable.

Los reconocimientos no monetarios se entregan por exceder las expectativas como miembro de un equipo, por asistencia perfecta, o por capacitarse en nuevas áreas. Algunos ejemplos de reconocimientos no monetarios son entradas de cine, cupones, certificados para redimir en un restaurante, agradecimientos de los jefes, horarios flexibles, un día libre, picnics, festejo de los cumpleaños y almuerzos gratuitos.

Otros tipos de recompensas también se pueden entregar a los empleados. Algunos ejemplos son un espacio de estacionamiento, la placa con la foto del empleado sobresaliente, espacio de oficinas en una esquina, artículos personalizados (maletines, agendas), camisas, chaquetas, y cupones de descuentos para empleados. Sin importar cuál sea el tipo de recompensa que se entregue, se debe ser consistente y justo al establecer el programa de reconocimientos⁴⁹.

2.11.2.4 ELOGIOS

Elogio en el lugar de trabajo es un método eficaz para aumentar el autoestima de los empleados y los sentimientos de respeto de los demás, para así satisfacer a esta profunda necesidad emocional y psicológica

Hay varios tipos de elogios y están divididos entre verbales y analógicos.

Los verbales: son transmitidos a través de palabras.

Los analógicos o no verbales: transmitidos a través de gestos, miradas, sonrisas⁵⁰

2.11.2.5. CALIDAD DE VIDA

Las rápidas tasas de cambio, conflicto y estrés han afectado la calidad de vida en el trabajo en la actualidad. Durante los pasados 20 años, el término calidad de vida en el trabajo (quality of work life) ha aparecido con frecuencia en discusiones acerca de técnicas para facilitar el cambio, resolver el estrés y evaluar la naturaleza del ambiente

⁴⁹ Tipo de recompensas para empleados

⁵⁰ Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. © 2007 Larousse Editorial, S.L.

laboral. Sin embargo, casi siempre es difícil determinar lo que con exactitud significa el término. La frase *quality of work life* fue introducida primeramente en los sesentas. Su uso original se refería a la calidad de las relaciones entre trabajadores y el medio ambiente laboral considerado como un todo, y estaba intentando enfatizar la dimensión humana del trabajo olvidada por concentrarse en factores técnicos y económicos para el diseño del trabajo.

2.11.2.6. INCENTIVOS

El movimiento de la administración científica inició el auge de los sistemas de incentivos financieros al proporcionar estándares objetivos de desempeño mediante los cuales pudiera medirse y retribuirse la productividad del empleado. Frederick W. Taylor⁵¹ tenía la convicción de que los empleados podrían aplicar una mayor esfuerzo si se les pagaba un incentivo financiero basado en el número de unidades que producían.

El sistema de Taylor pronto fue seguido por otros, que llevaron los nombres de los líderes en el campo administrativo como Gantt, Emerson, Halsey, Rowan y Bedaux.⁵²

Aunque los planes variaban un tanto en cuanto al sistema para calcular los pagos de incentivos, todos representaban un intento para relacionar más estrechamente los salarios de los empleados con su productividad.

Propone estimular o inducir a los trabajadores a observar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de: más calidad, menos coste y mayor satisfacción; de este modo, se pueden ofrecer incentivos al incremento de la producción, siempre que no descienda la calidad, a la asiduidad y puntualidad (premiándola), al ahorro en materias primas.

Existen incentivos basados en opción diferida a posibilidades de participación, donde se les otorga propiedad sobre acciones de la empresa en forma gradual.

⁵¹ Frederick W. Taylor

⁵² Gantt, Emerson, Halsey, Rowan y Bedaux.

Incentivos para grupos o equipos

Este incentivo va dirigido a un número de trabajadores que esta formados por más de dos personas y dirigido por un jefe de grupo, y es enfocado al logro global del grupo o equipo y siempre será considerado, de acuerdo del desempeño global del grupo o equipo, este puede ser de cualquier tipo de incentivo.

Incentivos para obreros

Aquí el incentivo juega un papel estelar en el desempeño directo de cada obrero porque este está dirigido directamente al obrero y que será logrado de acuerdo al desempeño de este, y el mismo puede ser de cualquier tipo de incentivo.

Plan de Incentivos para toda la organización

El plan de incentivo en la organización es beneficioso tanto para la organización misma como para los empleados, porque estas compensaciones se otorgan en relación directa con la productividad y no a través del método indirecto del número de horas que se haya trabajado.

Si el sistema motiva a los empleados a incrementar su productividad, los gastos de la administración del sistema se compasa con crecer, contrario a esto no se puede suponer que un aumento del dinero dará como resultado mayor productividad y satisfacción en el trabajo.

Sin embargo el sistema de incentivos financieros que relacionan de modo directo los salarios con la producción con especialmente efectivo para estimular a ésta si se formula estándares adecuados y el sistema es administrado con eficacia

Todos los planes de incentivos para los empleados tienen propósitos o metas similares. Primero, tratan de estimular conductas que lleven al logro de metas individuales u organizacionales que estén significativamente por encima y más allá de las responsabilidades laborales normales. Por ejemplo, la compañía podría querer

incrementar sus dividendos por acción y sólo les pagará a los empleados que reúnan los requisitos, un premio de incentivo si se cumple con la meta de ganancias por acción.

2.11.2.7. MOTIVACIÓN

Dentro del proceso motivacional intervienen diversas variables, algunas de índole personal y otras de tipo más general, que inciden en las condiciones en que se desarrolla el trabajo. Para Munch y García Martínez,⁵³ dentro de estas variables organizacionales se incluyen el diseño del puesto de trabajo, el alcance del control, el estilo de liderazgo de los gerentes, las afiliaciones grupales del trabajador, la tecnología disponible, y todas las variables que en alguna medida pueden influir en la motivación del empleado.

Por su parte, Manuel Rodríguez Estrada sostiene que el proceso motivacional se origina en las necesidades insatisfechas de los trabajadores, detectadas por los administradores de una empresa -especialmente los gerentes de recursos humanos- quienes observan cómo un estado de tensión e insatisfacción provoca la merma de la productividad y del rendimiento laboral de los empleados. Iniciado el proceso, se procede a una búsqueda de medios o elementos motivadores para que reduzcan la tensión causada por la incomodidad o insatisfacción⁵⁴

2.11.2.8. CAPITAL HUMANO - EDUCACIÓN

Proceso multidireccional mediante el cual se transmiten conocimientos, valores, costumbres y formas de actuar. La educación no sólo se produce a través de la palabra, pues está presente en todas nuestras acciones, sentimientos y actitudes.

El proceso de vinculación y **concienciación cultural, moral y conductual**. Así, a través de la educación, las nuevas generaciones asimilan y aprenden los conocimientos,

⁵³ Munch y García Martínez 1997

⁵⁴ Manuel Rodríguez Estrada 2000

normas de conducta, modos de ser y formas de ver el mundo de generaciones anteriores, creando además otros nuevos.⁵⁵

2.11.2.9 CAPACITACIÓN

Hoy más que nunca debemos entender que el éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores. Cuando el talento de los empleados es valioso, raro y difícil de imitar, y sobre todo organizado, una empresa puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas.

Resulta necesario expresar que los programas de capacitación deben realizarse a medida, de acuerdo a las necesidades de la empresa, ya que son *los programas quienes tienen que adaptarse a la empresa y no lo contrario*.

¿Por qué capacitar a los empleados?. La razón fundamental consiste en darles conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo. Porque las empresas deben sentar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentar en las mejores condiciones a sus tareas diarias. Y para esto, no existe mejor medio que la capacitación, que también ayuda a alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración y compromiso en el personal.

2.11.2.10 CONOCIMIENTOS

El saber, se logran mediante la producción de ciertas vivencias, cuyo conjunto recibe el nombre de pensar. Este se nos revela como un acontecimiento psíquico de naturaleza peculiar: versa sobre objetos, los cuales trata de aprehender total o parcialmente, se refiere a ellos, los mienta. Recordemos lo que en nosotros acaece, cuando oímos una palabra o una frase que entendemos; les damos un sentido: este es el sentido y este sentido son *actos de pensar*. Los son también la expresión de nuestras palabras, lo que

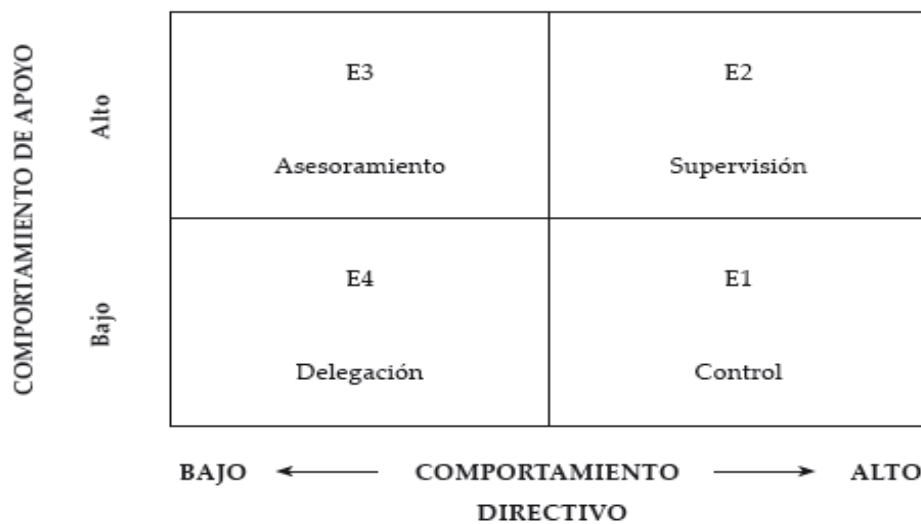
⁵⁵ Reglus Neves Freire

mentamos como ellas y nuestro mentar. Por él nos sentimos especialmente activos, es un ir hacia aquí y hacia allá, un esforzarnos, siempre con un punto de mira, un continuo apuntar, ora en esta dirección, ora en la otra.

2.11.2.11. HABILIDADES

Toda habilidad que tenga que ver con las capacidades cognitivas del sujeto.

- Autoconocimiento
- Empatía
- Comunicación asertiva
- Relaciones interpersonales
- Toma de decisiones
- Solución de problemas y conflictos
- Pensamiento creativo
- Pensamiento crítico
- Manejo de emociones y sentimientos
- Manejo de tensiones y estrés



2.12. FACTORES QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL

Las organizaciones trabajan sin descanso sin embargo, la riqueza del país no ha mejorado y la productividad a nivel empresarial tampoco. ¿Por qué?

Para buscarle una explicación, analizaremos a continuación los 10 factores que afectan el rendimiento de las compañías.

- **Reuniones al final de la jornada de trabajo**

Éstas suelen no ser productivas dado que se producen fuera del horario de trabajo y en momentos en que los trabajadores tienen dificultades para concentrarse.

- **Comidas de trabajo extensas**

Lo ideal es que no sean demasiado largas ya que no deberían ser instancias de charlas con amigos sino encuentros estrictamente laborales.

- **Horarios no flexibles**

Para motivar a los empleados es bueno que se les de cierta flexibilidad laboral para que puedan conciliar su vida laboral con la personal.

- **Jornadas laborales mayores a las 10 horas**

No son productivas ya que lo importante es saber gestionar el tiempo y no trabajar cada vez más horas.

- **Plantillas rígidas.** Para incentivar a los empleados se debe promoverlos.

Por esto, de nada sirven las plantillas de trabajadores rígidas.

- **Demasiadas fiestas en la semana**

Deben organizarse de tal manera de no quedar muchas de ellas juntas ya que afectan la concentración de los empleados.

- **Bajas por enfermedad, estrés o depresión**

Esto se produce cuando el personal está sobrecargado de trabajo.

- **Organizar viajes en vez de videoconferencias**

Estas últimas son más económicas por lo que pueden servir como recurso sumamente útil para sustituir los viajes.

- **Ir acompañado a las reuniones**

Alcanza con que una persona vaya en representación a las reuniones.

- **No disponer de las herramientas necesarias para realizar las tareas**

Para asegurar el rendimiento de la compañía, es importante que el personal disponga de las TIC necesarias para cumplir su función.⁵⁶

2.13 METODOS Y HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD

2.13.1 TIPOS DE METODOS

Medición de la productividad a través del insumo laboral.

Objetivo: Determinar la participación del insumo laboral (fuerza de trabajo), a partir de su interrelación con el producto generado.

Descripción: en este método el elemento fundamental es el trabajo del hombre determinado con ello la interrelación de la mano de obra global o parcial con el producto.

Excedente de productividad global

Objetivo: Establecer el comportamiento e la productividad en la empresa a partir de los cambios en la operación. Explica la contribución real de los ahorros logrados al disminuir los volúmenes de insumos en relación al volumen por unidad de producto. Las transferencias netas: -explica los cambios en los precios.

Descripción: El método permite distinguir la relación existente entre las cantidades vendidas y las cantidades utilizadas en la producción.

⁵⁶ WWW.productividad y eficiencia..htm

Kurosawa

Objetivo: Medir la productividad de la empresa, ayudar a analizar el pasado y a planificar nuevas actividades de mejoramiento.

Descripción: Es uno de los más prácticos para medir la productividad en la empresa en especial la medida de productividad de los trabajadores.

Procedimiento de cálculo: Ayuda a analizar el pasado y a planificar nuevas actividades. Tiene como ventajas analizar el pasado para planificar nuevas actividades de mejoramiento es un método muy práctico. Sus desventajas es que es un método basado en la mano de obra, requiere una medición constante y especializada.⁵⁷

2.13.2 HERRAMIENTAS BÁSICAS

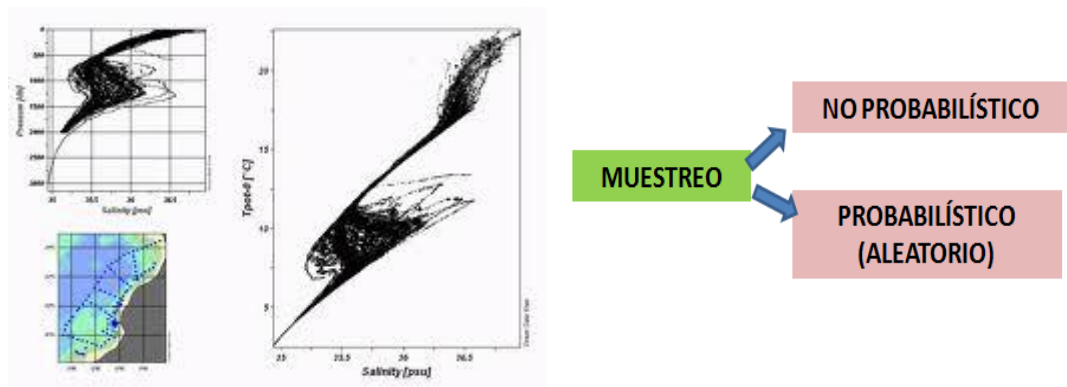
MUESTREO

Existen numerosas técnicas para seleccionar muestras. Este paso es de importancia vital en un estudio estadístico, porque las conclusiones que se obtienen dependen muy esencialmente de la/s muestra/s analizada/s. Inicialmente, los muestreos se dividen en dos grandes grupos:

MUESTREO NO PROBABILÍSTICO: No se usa el azar, sino el criterio del investigador, es decir, él decide si la muestra es o no representativa. Un ejemplo puede ser el realizado por un médico para investigar una determinada enfermedad, selecciona sus pacientes.

MUESTREO PROBABILÍSTICO (ALEATORIO): Interviene el azar de alguna forma. Nos vamos a centrar en este tipo de muestreo.

⁵⁷ Técnicas e Instrumentos de medición de la productividad y calidad, Guía técnica N°4 Subsecretaría de la Dirección General de Capacitación y Productividad



HISTOGRAMAS

Se utiliza cuando se estudia una variable continua, como franjas de edades o altura de la muestra, y, por comodidad, sus valores se agrupan en clases, es decir, valores continuos. En los casos en los que los datos son cualitativos (no-numéricos), como sexto grado de acuerdo o nivel de estudios, es preferible un diagrama de sectores.

Los histogramas son más frecuentes en ciencias sociales, humanas y económicas que en ciencias naturales y exactas. Y permite la comparación de los resultados de un proceso.

DIAGRAMAS DE DISPERSIÓN

Un diagrama de dispersión es un tipo de diagrama matemático que utiliza las coordenadas cartesianas para mostrar los valores de dos variables para un conjunto de datos.

Los datos se muestran como un conjunto de puntos, cada uno con el valor de una variable que determina la posición en el eje horizontal y el valor de la otra variable determinado por la posición en el eje vertical.¹ Un diagrama de dispersión se llama también *gráfico de dispersión*.

2.3.- DEFINICIÓN DE TERMINOS BASICOS

Administración

La **administración** es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual los individuos, trabajan en grupo de manera eficiente y alcanzan sus objetivos seleccionados.⁵⁸

Administración como ciencia y arte:

La práctica de la administración, es un arte; y al conocimiento organizado que le sirve de fundamento, se le puede llamar ciencia.⁵⁹

Organización

Para Simón Andrade Espinoza, la organización es "la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto"

Según Alexei Guerra Sotillo, la "organización es, a un mismo tiempo, acción y objeto. Como acción, se entiende en el sentido de actividad destinado a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de tareas, roles o labores definidas para cada una de ellas, así como la estructura o maneras en que se relacionarán en la consecución de un objetivo o meta. Como objeto, la organización supone la realidad resultante de la acción anterior; esto es, el espacio, ámbito relativamente permanente en el tiempo, bajo el cual las personas alcanzan un objetivo preestablecido"⁶⁰

Para Ferrell, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, la "*organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades*

⁵⁸ HAROLD KOONTZ; HEINZ WEIHRICH. *Administración una Perspectiva Global*. 12ª Ed. México, MX: MC GRAW HILL, 2004. ISBN: 970-10-3949-1 (Pág. No.6)

⁵⁹ **MONOGRAFIAS**. Historia de la administración, 20 de abril del 2007

⁶⁰ Alexei Guerra Sotillo

de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito" ⁶¹

Gestión

Es una técnica gerencial cuyo proceso permite a la organización conseguir sus recursos para cumplir con las metas planteadas. Se utiliza este término para dar la idea de un proceso participativo, donde se dirige y se decide para beneficio común ⁶²

La proactividad hace referencia a estar atento a los sucesos del entorno y poder sacar los mejores resultados con los recursos disponibles, utilizando la prospectiva como herramienta básica de gestión. ⁶³

Gestión organizacional

Se conoce a la Gestión Organizacional como un conjunto de actividades destinadas a dotar la organización de herramientas que permitan planificar, organizar, liderar y controlar profesionalmente. En la actualidad, para obtener una posición competitiva, las empresas necesitan orientarse hacia todos los niveles de la estructura organizativa, requiriéndose entonces una nueva visión de gerente, el cual debe buscar integrar a la gente, los procesos y las tecnologías.

Modelo de gestión organizacional

Los modelos de diseño organizacional en general no son parte de las herramientas de los ejecutivos y ofrecen una buena base conceptual para desarrollar un diseño organizacional eficiente.

Productividad

Debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida. ⁶⁴

⁶¹ Ferrell, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos

⁶² CORTEZ Virhuez, Carlos, Gestión por competencias mejorara la productividad en las empresas.

⁶³ Gestión estratégica organizacional, Prieto Herrera Jorge (2008)

Entre los principales objetivos de cada organización está el logro de una elevada productividad, siendo además un concepto motivo de estudio por el comportamiento organizacional, teniendo en cuenta la incidencia del factor humano en la misma.⁶⁵

Laboral

Se entiende por laboral a todas aquellas situaciones o elementos vinculados de una u otra forma con el trabajo, entendido este último como cualquier actividad física o intelectual que recibe algún tipo de respaldo o remuneración en el marco de una actividad o institución de índole social.

Lo laboral tiene hoy en día diversas acepciones. Puede referirse, como mencionamos, a una situación integrada por individuos que contribuyen con su esfuerzo a la consecución de un mismo fin institucional, en un entorno con reglas, obligaciones y derechos.

Productividad Laboral

La productividad laboral se relaciona, según Ariel Coremberg⁶⁶, con los niveles de producción generados por cada unidad de trabajo utilizada en el ámbito de una empresa. De este modo, el trabajo como insumo utilizado en el proceso productivo puede ser medido en términos de personas ocupadas, puestos u horas de trabajo.

El incremento de la productividad laboral indica el grado de ahorros de costos, así como la consecuencia de las mejoras en el rendimiento productivo de los ocupados. La evolución de la productividad laboral tiene relevancia en varios puntos del análisis económico-financiero de una empresa⁶⁷

⁶⁴ **JERICO, Pilar.** (2001) *Gestión del conocimiento vs Gestión del talento Humano*. Disponible en <http://administración.azc.uam.mx/descargas/revistagye/rv24/rev24art10.pdf>

⁶⁵ **IBARRA ALMADA, Agustín.** (2005) *Recursos Humanos y Competitividad Laboral*. Universidad de Chile. Disponible en http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2008/gonzalez_n2/sources/gonzalez_n2.pdf

⁶⁶ Coremberg Ariel. A 2005

⁶⁷ **ARANGO, Ángel,** Biblioteca Virtual, Cultura Industrial e Internacional 1996 - 1997 Productividad Laboral. Disponible

Colegios

Es un término que procede del latín *collegium*. Este vocablo, a su vez, tiene su origen en el verbo *colligere* (“reunir”). Un colegio es un establecimiento dedicado a la enseñanza. Por ejemplo: “Voy a anotar a mi hijo en un colegio salesiano”, “Ayer hubo un robo en la esquina del colegio”, “Dicen que éste es el mejor colegio de la ciudad”, “Juan está contento porque mañana no tiene que ir al colegio y podrá dormir hasta más tarde”.

Directivos

El término *director* refiere a aquella persona que tiene a su cargo la dirección de diferentes organismos o instituciones tales como una empresa, un negocio, una compañía de teatro, un establecimiento educativo, un equipo de fútbol, entre otros.

Su principal cometido entonces será la dirección, dirigir al personal o los individuos que se encuentran a su cargo y guiarlos de la mejor manera posible hacia la satisfacción del objetivo fijado. Sobre el director es sobre quien recaerá la responsabilidad total de la actividad que dirija, es decir, si salen las cosas bien el será el responsable y si no lo salen también será el último responsable que no haya sido así.

Docentes

Un docente es aquel individuo que se dedica a enseñar o que realiza acciones referentes a la enseñanza. La palabra deriva del término latino *docens*, que a su vez procede de *docere* (traducido al español como “enseñar”). En el lenguaje cotidiano, el concepto suele utilizarse como sinónimo de profesor o maestro, aunque su significado no es exactamente igual⁶⁸.

El docente o profesor es la persona que imparte conocimientos enmarcados en una determinada ciencia o arte. Sin embargo, el maestro es aquel al que se le reconoce una habilidad extraordinaria en la materia que instruye. De esta forma, un docente puede no ser un maestro (y viceversa). Más allá de esta distinción, todos deben poseer habilidades pedagógicas para convertirse en agentes efectivos del proceso de aprendizaje.

⁶⁸ <http://definicion.de/docente>

Administrativos

Lo administrativo es lo referente a la administración, o actividad de administrar, entendiéndose por administrar la función de cuidado de intereses, propios o de terceros.

Todo aquello que se oriente hacia un fin requiere ser organizado, controlado y coordinado, y ahí se ubica el rol de la administración.

La administración pública se refiere al cuidado de los bienes e intereses del estado. La función administrativa en el ámbito estatal la ejerce el Poder Ejecutivo. En ejercicio de esta función la administración pública dicta actos administrativos, por ejemplo cuando se cobra un impuesto o se aplica una multa.

El conjunto de leyes que rige esta función pública se denomina Derecho Administrativo, que regla la actuación de los órganos del Estado y su relación con los particulares, y la prestación de los servicios públicos.

CAPÍTULO

III

MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS

3 MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS

3.1.- METODOS

La modalidad utilizada en la presente investigación es **cualitativa y cuantitativa**. Cualitativa porque se investigaran los aspectos sociales y culturales relacionados al tema y porque se estudiaran factores como el ambiente interno y la satisfacción laboral dentro de los colegios de la Zona Sur de Manabí, y Cuantitativa porque se hará uso de la estadística para cuantificar los resultados. El método cuantitativo o método tradicional se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados.

El **método cualitativo** o método no tradicional, se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada.

Método analítico-sintético Este método estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se integran dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis).

El Método analítico-sintético analizamos en el problema y en la fundamentación científica y sintetizamos en la propuesta.

Inductivo- Deductivo. Lo inductivo consiste en ir de los casos particulares a la generalización; se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales.

La deducción, es ir de lo general a lo particular; se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares. El proceso deductivo no es suficiente por sí mismo para explicar el conocimiento. Algo similar ocurre con la inducción, que solamente puede utilizarse cuando a partir de la validez del enunciado particular se puede demostrar el valor de verdad del enunciado general. La inducción y deducción son dos métodos de conocimiento que son complementarios. La combinación de ambos métodos significa la aplicación de la deducción en la elaboración de hipótesis y la aplicación de la inducción en los hallazgos. Se aplicara en todo el proceso del desarrollo de la Tesis.

Histórico-Lógico. Es conocido por muchos que el método histórico estudia la trayectoria de los fenómenos y acontecimientos en su devenir histórico, mientras que el método lógico investiga las leyes generales del funcionamiento y desarrollo de los fenómenos. Lo lógico no repite lo histórico en todos sus detalles, sino que reproduce en el plano teórico lo más importante del fenómeno, lo que constituye su esencia. Lo lógico y lo histórico se encuentran en unidad dialéctica, que incluyen el elemento de contradicción. Se analizara en los hechos históricos de los colegios y se demostrara en la propuesta planteada.

3.2 TECNICAS

Se utilizaron las siguientes técnicas para el desarrollo de la investigación:

- La **encuesta:** es una técnica para la investigación social por excelencia debido a su utilidad, versatilidad, sencillez y objetividad, los testimonios que con ella se obtuvieron sirven para la indagación, exploración y recolección de los datos, mediante preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos que constituyen la unidad de análisis del estudio investigativo. La misma que fue aplicada a los directivos, personal docente, administrativo y de servicio de los colegios de la zona sur de Manabí, con la finalidad de evaluar la gestión Organizacional.

La **entrevista:** Es una técnica muy utilizada en la investigación social, y consiste en un diálogo interpersonal entre el entrevistador y el entrevistado, en una relación cara a cara, es decir, en forma directa. La entrevista fue dirigida los directivos, personal docente, administrativo y de servicio de los colegios de la Zona Sur de Manabí

- La **observación directa:** sirvió para conocer la problemática existente del objeto de estudio.
- **Análisis textual:** Ficha para medir la capacidad de la gestión Organizacional de los empresarios.

Se usaran los siguientes instrumentos:

- **Cuestionario de preguntas** para la encuesta en la que no es necesaria la relación directa, cara a cara con la muestra de estudio; y estará dirigida a los directivos, personal docente, administrativo y de servicio de los colegios de la Zona Sur de Manabí
- **Formulario de preguntas** sobre los hechos y aspectos de la investigación, dirigido a los directivos, personal docente, administrativo y de servicio de los colegios de la Zona Sur de Manabí
- Instrumento ejecutado para concluir el estudio, con la finalidad de evaluar el avance y logros del modelo de gestión organizacional para mejorar la productividad laboral en los colegios de la Zona Sur de Manabí.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población que se considera para la presente investigación es el elemento humano que labora en los Colegios de la Zona Sur de Manabí estos son:

- Personal Directivo: **44** personas a quienes en su totalidad se le aplicará la encuesta.
- Docentes, administrativos y personal de servicio: **709** personas de las cuales se tomará una muestra aplicando la respectiva fórmula estadística

Por ende el universo del trabajo presentado corresponde a la sumatoria del total de personal directivo más la muestra obtenida de personal docente, administrativo y de servicio de los colegios de la Zona Sur de Manabí.

El tamaño de la muestra que se tomara es de **469** personas entre docentes, administrativo y personal de servicio a quienes se les aplicará el cuestionario de encuesta de acuerdo a una muestra probabilística y a lo que determina la fórmula aplicada

TAMAÑO DE LA MUESTRA

CANTONES	Docentes	Administrativo	De servicio	Totales
Jipijapa	244	46	15	305
Pajan	69	13	7	89
Puerto López	60	10	5	75
TOTAL	373	69	27	469

FORMULA:

$$N = PQ.N$$

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

Simbología:

n =Tamaño de la muestra

PQ =Varianza medida de la población (0.25)

N =Población o Universo

E =Error admisible 0.05%

K=Coficiente de corrección del error (2)

$$n = \frac{0.25 \times 709}{(708)(0.000000015625) + 0.25 \cdot 117.25}$$

$$n = \frac{0.0000110625 + 0.25}{117.25}$$

$$n = \frac{0.2500110625}{117.25}$$

$$n = 468.97$$

$$n = 469 \text{ personas}$$

3.4 PROCEDIMIENTOS:

3.4.1 INSTRUMENTOS DE RECOJO DE INFORMACION

Información Primaria

La recopilación de la información proviene de la investigación de campo y será mediante la técnica de: encuesta dirigidas a Directivos, personal docente, Administrativo y de servicio de los colegios de la Zona Sur de Manabí.

Información Secundaria

Proviene de la investigación bibliográfica y se obtendrá mediante la recopilación de datos adquiridos de internet, textos, revistas y otros

3.5. PROCEDIMIENTOS Y ANÁLISIS DE DATOS.

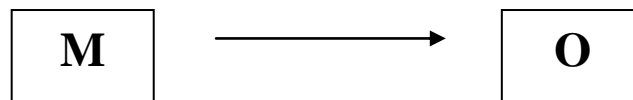
Para el procesamiento de la información se procederá de la siguiente manera:

1. Sistematización de los datos a través del empleo del paquete Microsoft Office 2010.
2. Almacenamiento del contenido de investigación mediante Microsoft Word.
3. Tabulación Estadística, elaboración de cuadros y gráficos estadísticos a través del Software Microsoft Excel.
4. Presentación del Cronograma de Actividades aplicando Microsoft Project
5. Finalmente Análisis de los resultados.

3.6 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

▪ Diseño de contrastación de hipótesis

Para contrastar nuestra hipótesis utilizamos el diseño de una sola casilla perteneciente a los diseños pre - experimentales, ya que no existe manipulación de alguna variable, cuya representación gráfica es la siguiente:



Dónde:

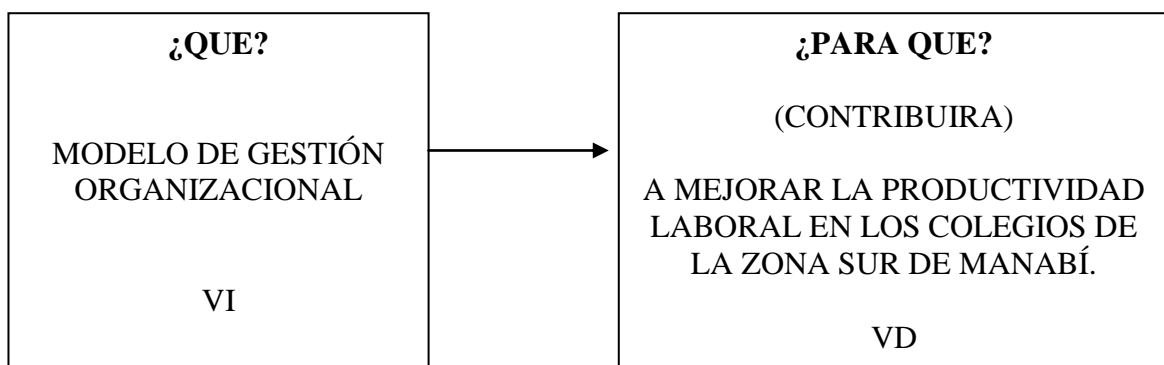
M: representa la muestra de la población.

O: representa la información u observación hechas a la muestra de estudio, misma que permitió diseñar el modelo de Gestión Organizacional para mejorar la productividad laboral en los colegios de la zona sur de Manabí.

Aplicación:

Hipótesis General

Si contamos con un modelo de gestión organizacional entonces se contribuirá a mejorar la productividad laboral en los colegios de la Zona Sur de Manabí.



INDICADORES:

VARIABLE INDEPENDIENTE (VI) MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

VARIABLE DEPENDIENTE (VD) PRODUCTIVIDAD LABORAL

$$V.D = F (V.I)$$

Sub Hipótesis

- Si se determina el modelo de Gestión Organizacional aplicado por los directivos de los colegios de la Zona Sur de Manabí, entonces se puede conocer la administración de la Organización
- Si se demuestra la existencia de los factores fundamentales, entonces se conocerá el grado de productividad laboral.

Para el desarrollo de la investigación se va a utilizar la siguiente metodología:

- A) Análisis de la información sobre modelo de Gestión Organizacional aplicado en los colegios de la Zona Sur de Manabí, que consiste en la investigación realizada con la aplicación de encuestas y entrevistas
- B) Análisis para conocer los factores fundamentales que influyen en la productividad laboral en los Colegios de la Zona Sur de Manabí, este dato se detecta mediante las encuestas aplicadas a los directivos, profesores y personal de servicio de las entidades en mención
- C) Implementar un modelo de gestión organizacional, que será la solución al problema estudiado
- D) Conclusiones y Recomendaciones, de acuerdo a los resultados obtenidos en las etapas previas de la investigación
- E) Redacción del informe final, después de recolectar la información se procederá a realizar la redacción final del documento

3.7 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

Con el estudio y contrastación de las variables se determinan las categorías fundamentales que se detallan a continuación

VARIABLE INTERVINIENTES: LA REALIDAD (A)

A1= PERSONAL DE MEDICION

A2= ESTUDIOS DE SATISFACCION

A3= TECNICAS EMPLEADAS

A4= GESTION DE MODELO ORGANIZACIONAL

VARIABLE INDEPENDIENTE: MODELO DE GESTIÓN

ORGANIZACIONAL, Variables Teóricas (-B) Marco Referencial

-B1= ADMINISTRACIÓN

-B2= COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

-B3= GESTIÓN PARA LA ORGANIZACIÓN

VARIABLE DEPENDIENTE: PRODUCTIVIDAD LABORAL (-X) DEL PROBLEMA

-X1= PRODUCTIVIDAD

-X2= SATISFACCIÓN LABORAL

-X3= CAPITAL HUMANO

-X4= METODOS Y HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD

CAPÍTULO

IV

RESULTADOS

4.- PRESENTACION DE LOS RESULTADOS

ENCUESTA A PERSONAL DOCENTE, ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO

1.- ¿Cuántos años tiene laborando en la Institución?

TABLA 1

AÑOS DE LABORES EN LA INSTITUCIÓN

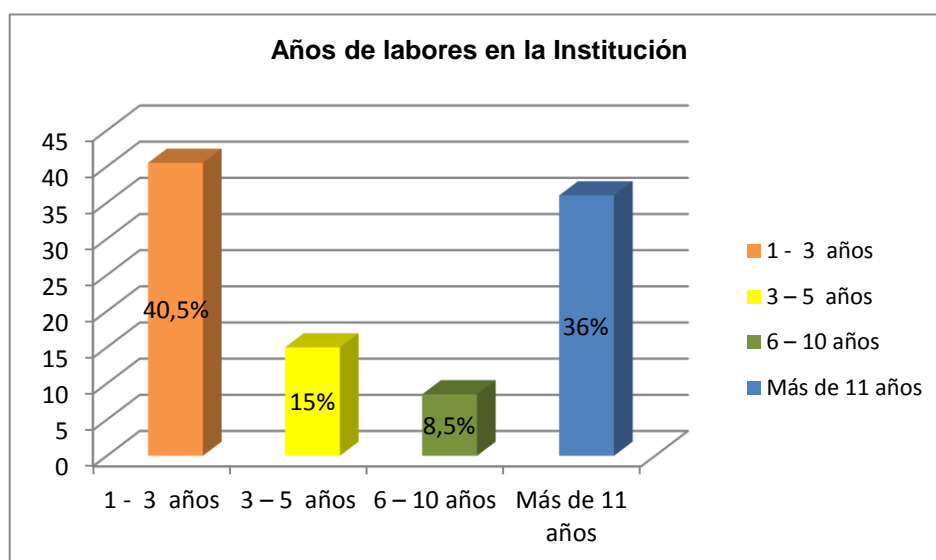
ORDEN	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	1 - 3 años	190	40,5%
B	3 - 5 años	70	15%
C	6 - 10 años	40	8,5%
D	Más de 11 años	169	36%
TOTAL		469	100%

FUENTE: Docentes, administrativo y de servicio de los colegios de la Zona Sur de Manabí

ELABORACIÓN: Maribel Vásquez Paucar

FECHA: Junio 2013

GRAFICO 1



FUENTE: Docentes, administrativo y de servicio de los colegios de la Zona Sur de Manabí

ELABORACIÓN: Maribel Vásquez Paucar

FECHA: Junio 2013

Como se puede observar en las estadísticas del presente cuadro, el personal que trabaja en las diferentes instituciones educativas varía en la edad de labores, el 40,50% se encuentra en el rango de 1 a 3 años, seguido del 36% con docente de más de 11 años de servicio, el 15% entre 3 y 5 años y el 8,5% restante entre 6 y 10 años, teniendo como mayor índice el rango comprendido entre 1 a 3 años y esto se debe a los objetivos puntuales que tiene el gobierno para el cambio en la educación, ya que desea renovar personal con gente joven, capaz y llena de muchas ideas futurísticas.

2. ¿Cómo ha sido el trato recibido en la institución que usted labora?

TABLA 2
Trato recibido en la Institución

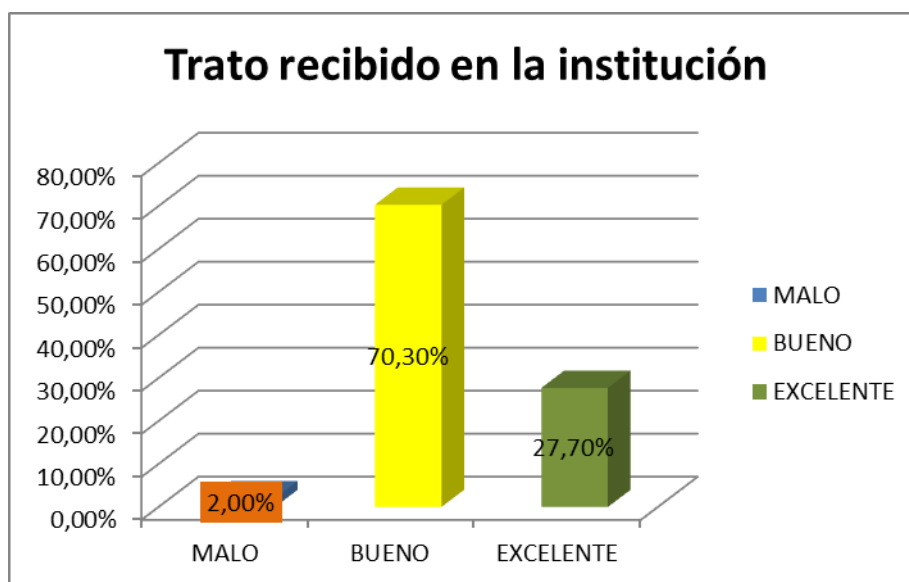
ORDEN	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	MALO	9	2,00%
B	BUENO	330	70,30%
C	EXCELENTE	130	27,70%
TOTAL		469	100,00%

FUENTE: Docentes, administrativo y de servicio de los colegios de la Zona Sur de Manabí

ELABORACIÓN: Maribel Vásquez Paucar

FECHA: Junio 2013

GRÁFICO 2



FUENTE: Docentes, administrativo y de servicio de los colegios de la Zona Sur de Manabí

ELABORACIÓN: Maribel Vásquez Paucar

FECHA: Junio 2013

El 70% del personal encuestado manifestó que el trato es bueno, el 27% que es excelente y el 2% que es malo

Con estos resultados se puede deducir que los directivos en su mayor parte si le brindan el trato adecuado a sus colaboradores, sin embargo los colaboradores se aprovechan de ello para no esforzarse al 100% en sus actividades y de esta manera no se logra el deseado rendimiento para la productividad laboral.

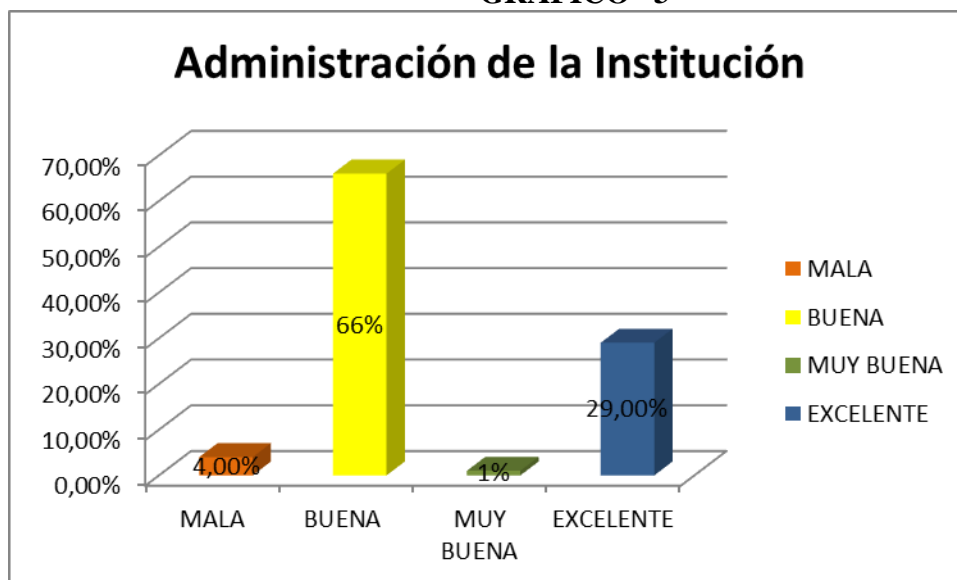
3. ¿Cómo considera la Administración de la Institución?

TABLA 3
Administración de la Institución

ORDEN	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	MALA	30	6,39%
B	BUENA	310	66%
C	MUY BUENA	100	21,32%
D	EXCELENTE	29	6,18%
TOTAL		469	100,00%

FUENTE: Docentes, administrativo y de servicio de los colegios de la Zona Sur de Manabí
ELABORACIÓN: Maribel Vásquez Paucar
FECHA: Junio 2013

GRÁFICO 3



FUENTE: Docentes, administrativo y de servicio de los colegios de la Zona Sur de Manabí
ELABORACIÓN: Maribel Vásquez Paucar
FECHA: Junio 2013

Del 100% del personal encuestado que labora en la institución el 66% que corresponde a 310 personas considera que la administración es buena, el 21,32% que es muy bueno, el 6,39% que es mala y el 6,18% que corresponde a un pequeño número de colaboradores indica que es mala, por ello se puede indicar que los colegios de la Zona Sur tienen como directivos a personas que no conocen en su mayor parte sobre procesos administrativos, mas bien son pedagogos y técnicos, lo que hace la no eficiencia laboral.

4. ¿Cree usted que la institución tiene una adecuada estructura Organizacional?

Adecuada estructura organizacional

TABLA 4

ORDEN	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	SI	19	4%
B	NO	450	96%
TOTAL		469	100%

FUENTE: Docentes, administrativo y de servicio de los colegios de la Zona Sur de Manabí

ELABORACIÓN: Maribel Vásquez Paucar

FECHA: Junio 2013

GRÁFICO 4



FUENTE: Docentes, administrativo y de servicio de los colegios de la Zona Sur de Manabí

ELABORACIÓN: Maribel Vásquez Paucar

FECHA: Junio 2013

El 96% de encuestados que corresponde a 450 personas encuestadas indica que en la institución no existe una adecuada estructura organizacional y el 4% manifiesta que si existe, al observar un porcentaje mayor, la conclusión es que en las entidades los directivos no conocen en su totalidad de procesos administrativos y eso es causa de fracasos, ya que no existe una correcta distribución de personal

5. ¿La entidad en la que usted trabaja aplica el proceso administrativo?

TABLA 5

Aplicación de procesos administrativos

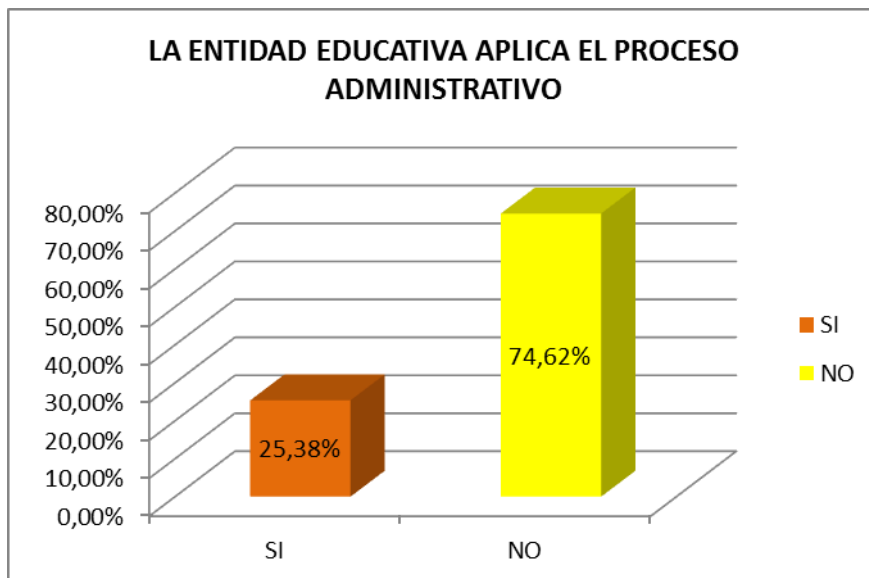
ORDEN	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	SI	119	25,38%
B	NO	350	74,62%
TOTAL		469	100,00%

FUENTE: Docentes, administrativo y de servicio de los colegios de la Zona Sur de Manabí

ELABORACIÓN: Maribel Vásquez Paucar

FECHA: Junio 2013

GRÁFICO 5



FUENTE: Docentes, administrativo y de servicio de los colegios de la Zona Sur de Manabí

ELABORACIÓN: Maribel Vásquez Paucar

FECHA: Junio 2013

Los porcentajes que muestra la estadística son preocupantes por cuanto quienes dirigen las instituciones no son administradores de empresas ya que fueron formados solamente para ser docentes y su fuerte son las áreas pedagógicas, esto es una causa negativa por cuanto no se conocen los lineamientos estructurales.

6. ¿Cómo ha evolucionado la gestión organizacional en la entidad?

TABLA 6
Evolución de la Gestión Organizacional

ORDEN	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	SATISFACTORIA	129	27,50%
B	INSATISFACTORIA	340	72,50%
TOTAL		469	100,00%

FUENTE: Docentes, administrativo y de servicio de los colegios de la Zona Sur de Manabí

ELABORACIÓN: Maribel Vásquez Paucar

FECHA: Junio 2013

GRÁFICO 6



FUENTE: Docentes, administrativo y de servicio de los colegios de la Zona Sur de Manabí

ELABORACIÓN: Maribel Vásquez Paucar

FECHA: Junio 2013

La aplicación de los métodos tradicionales es causa del fracaso de algunas entidades educativas, esto se da cuando se resiste al cambio, en la presente grafica se visualiza que un 72% nivel insatisfactorio y un 27% nivel de satisfactoriedad, lo que indica que aún no se erradica la no aplica de la correcta gestión organizacional, pero con el cambio de las políticas de educación actuales se pretende que para el 2015 estos procesos hayan cambiado considerablemente.

7. ¿Qué aspectos del capital humano consideran los directivos de la institución para asignarle un cargo?

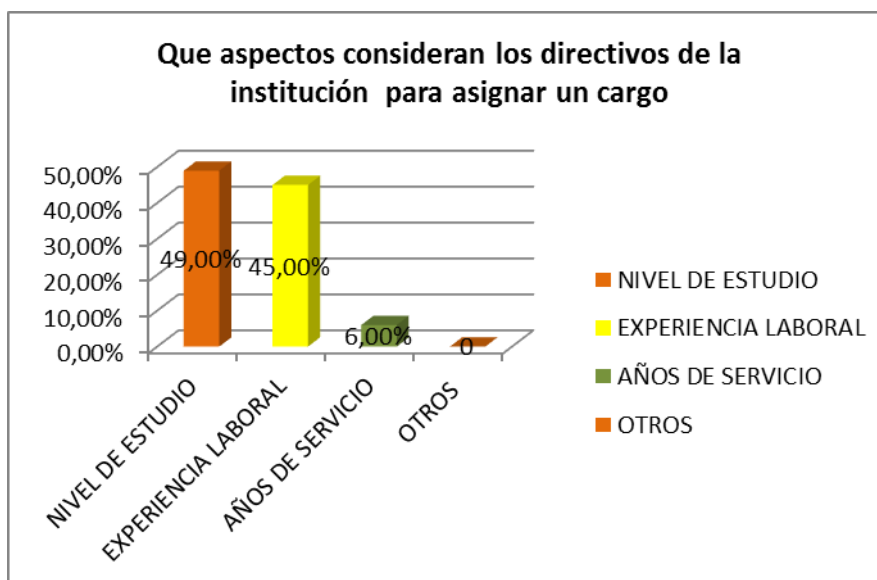
TABLA 7

Aspectos del capital humano considerado para asignar cargos

ORDEN	ALTERNATIVA	FREC.	PORC.
A	NIVEL DE ESTUDIO	230	49,00%
B	EXPERIENCIA LABORAL	210	45,00%
C	AÑOS DE SERVICIO	29	6,00%
D	OTROS	0	0
TOTAL		469	100,00%

FUENTE: Docentes, administrativo y de servicio de los colegios de la Zona Sur de Manabí
ELABORACIÓN: Maribel Vásquez Paucar
FECHA: Junio 2013

GRÁFICO 7



FUENTE: Docentes, administrativo y de servicio de los colegios de la Zona Sur de Manabí
ELABORACIÓN: Maribel Vásquez Paucar
FECHA: Junio 2013

El capital humano es el único recurso indispensable en los colegios por ello hay que tratarlo con respecto y consideración, en las entidades educativas los trabajadores, docentes y personal administrativo indican que se los selecciona según su nivel de estudio y experiencia laboral, un porcentaje minoritario manifiesta que por años de servicio, cada elemento descrito tiene por pro y sus contra, ya que en ocasiones se posee experiencia laboral pero no se cuenta con el nivel de estudio adecuado para ejercer la profesión y esto se debe porque anteriormente se ingresaba a dar clases sin contar con un documento legal que acreditara el haber seguido un proceso educativo.

8.- ¿Conoce cuáles son los Métodos y herramientas que aplican los directivos de la entidad educativa para medir su productividad laboral?

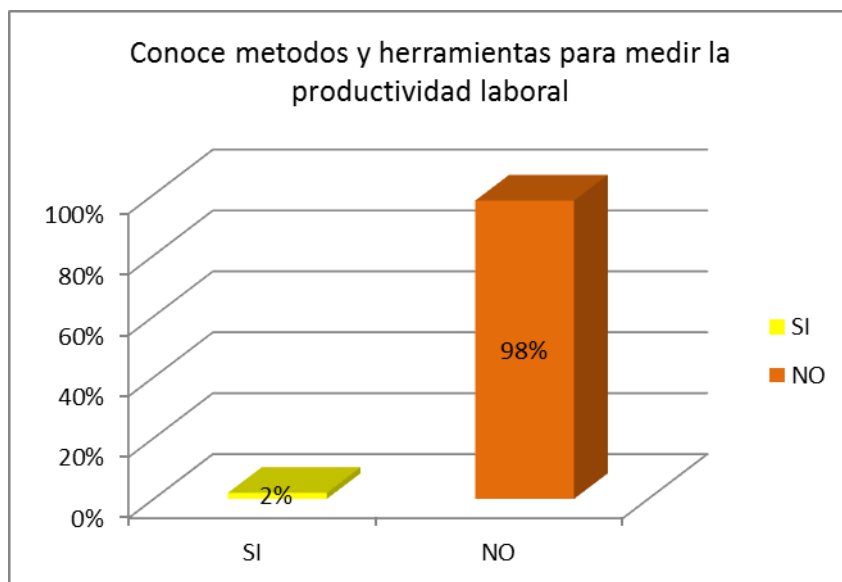
TABLA 8

Métodos y herramientas aplicadas por los directivos

ORDEN	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	SI	10	2%
B	NO	459	98%
TOTAL		469	100%

FUENTE: Docentes, administrativo y de servicio de los colegios de la Zona Sur de Manabí
ELABORACIÓN: Maribel Vásquez Paucar
FECHA: Junio 2013

GRÁFICO 8



FUENTE: Docentes, administrativo y de servicio de los colegios de la Zona Sur de Manabí
ELABORACIÓN: Maribel Vásquez Paucar
FECHA: Junio 2013

El 98% de los encuestados manifiesta que en la Institución que ellos laboran los directivos no aplican métodos ni herramientas para medir la productividad laboral, y un 2% indican que si aplican y ellos se refieren al control de asistencia, al llenado de leccionarios, a la entrega de portafolio, entre otros, por ello no conocen a ciencia cierta la realidad de cada persona.

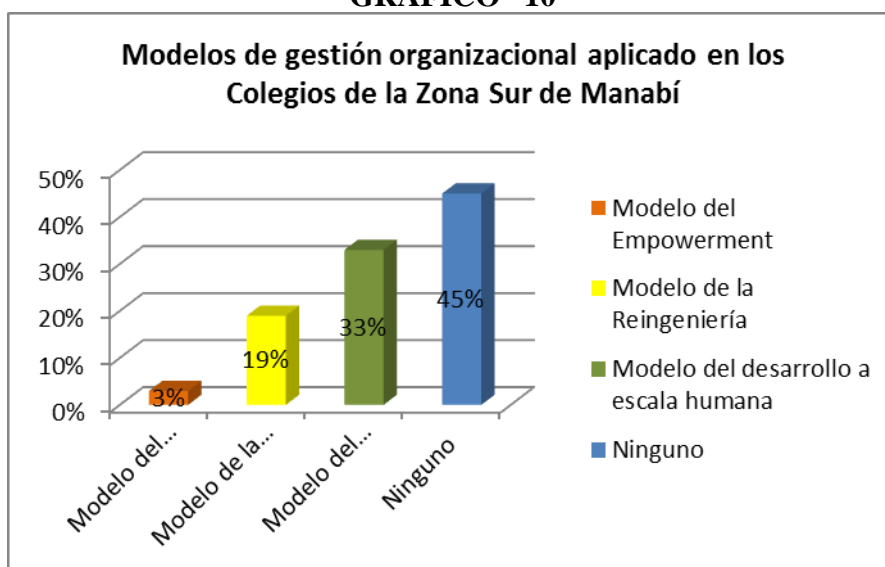
9. ¿Cuál de los siguientes modelos de gestión organizacional que aplican los directivos de la institución?

TABLA 9
Modelos de Gestión Organizacional

ORDEN	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	Modelo del Empowerment	29	3%
B	Modelo de la Reingeniería	90	19%
C	Modelo del desarrollo a escala humana	150	33%
D	Ninguno	200	45%
TOTAL		469	100%

FUENTE: Docentes, administrativo y de servicio de los colegios de la Zona Sur de Manabí
ELABORACIÓN: Maribel Vásquez Paucar
FECHA: Junio 2013

GRÁFICO 10



FUENTE: Docentes, administrativo y de servicio de los colegios de la Zona Sur de Manabí
ELABORACIÓN: Maribel Vásquez Paucar
FECHA: Junio 2013

En esta interrogando se obtiene como respuesta que el 45% correspondiente a 200 personas indican que los directivos no aplican ningún modelo de gestión organizacional, al 33% que aplican un modelo de desarrollo a escala humana, el 19% modelo de reingeniería y el 3% modelo de empowerment, lo que se pudo notar al encuestar es que no tienen conocimiento sobre estos modelos que responden para evitar el desconocimiento pero en la realidad no saben en que consiste cada uno de ellos, por lo que es necesario realizar capacitaciones sobre temas de gestión organizacional

10.- El clima laboral y la cultura organizacional existentes en la institución son los adecuados para que usted sea 100% productivo?

TABLA 10
Clima laboral y Cultura Organizacional

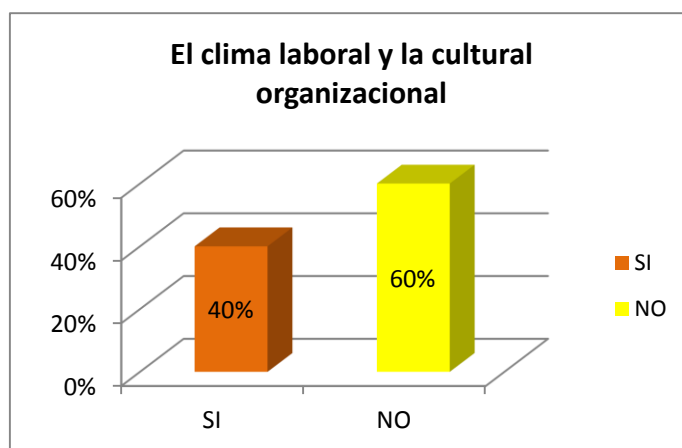
ORDEN	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	SI	190	40%
B	NO	279	60%
TOTAL		469	100%

FUENTE: Docentes, administrativo y de servicio de los colegios de la Zona Sur de Manabí

ELABORACIÓN: Maribel Vásquez Paucar

FECHA: Junio 2013

GRÁFICO 10



FUENTE: Docentes, administrativo y de servicio de los colegios de la Zona Sur de Manabí

ELABORACIÓN: Maribel Vásquez Paucar

FECHA: Junio 2013

El clima laboral y la cultura organizacional elementos imperante para el desempeño laboral se los analiza en esta investigación y se obtiene que de los 469 encuestados, el 60% manifiesta que en la institución de trabajo si existe un ambiente laboral adecuado para trabajar, pero que son otros elementos los que no permiten su desarrollo de manera total, el 40% manifiesta que no existe un clima laboral acorde para el desarrollo.

ENCUESTAS A DIRECTIVOS DE LOS COLEGIOS DE LA ZONA SUR DE MANABI

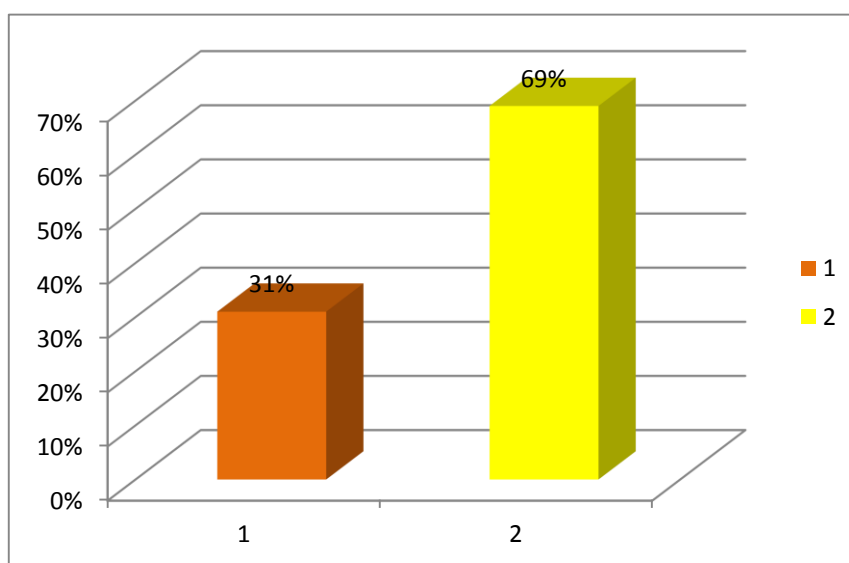
1.- ¿Conoce usted las etapas del proceso administrativo?

TABLA 1
Conoce las etapas del Proceso Administrativo

ORDEN	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	SI	14	31%
B	NO	30	69%
TOTAL		44	100%

FUENTE: Directivos de los colegios de la Zona Sur de Manabí
ELABORACIÓN: Maribel Vásquez Paucar
FECHA: Junio 2013

GRAFICO 1
Proceso Administrativo



FUENTE: Directivos de los colegios de la Zona Sur de Manabí
ELABORACIÓN: Maribel Vásquez Paucar
FECHA: Junio 2013

El 69% de los directivos manifiesta que no conocen sobre las etapas del proceso administrativo, el 31% manifiesta que si conoce, esto nos indica que hay déficit de conocimientos en esta área y que es de suma importancia comenzar a asesorar a los directivos, ya que con el conocimiento de estos se pondrán en ejecución la aplicación del modelo organizacional que se ajuste a las necesidades de la entidad

2. ¿Aplica las etapas del proceso Administrativo?

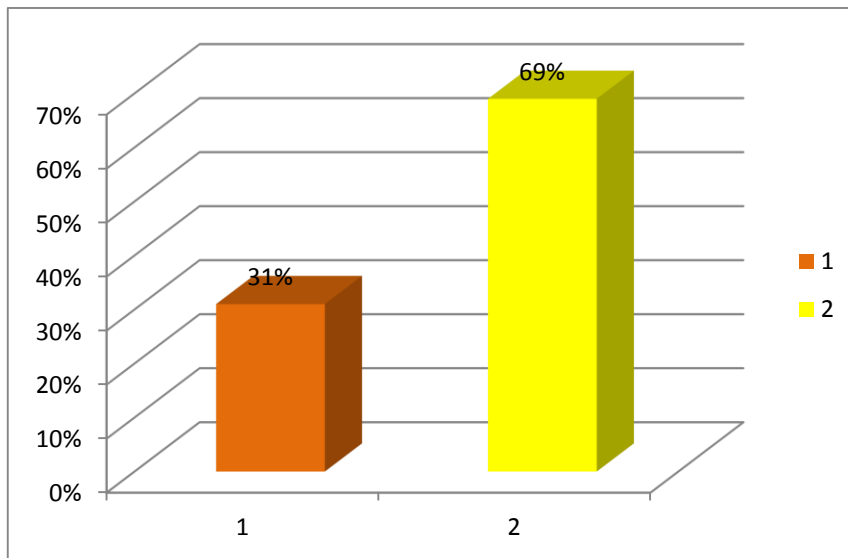
TABLA 2
Etapas del Proceso Administrativo

ORDEN	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	SI	14	31%
B	NO	30	69%
TOTAL		44	100%

FUENTE: Directivo de los colegios de la Zona Sur de Manabí
ELABORACIÓN: Maribel Vásquez Paucar
FECHA: Junio 2013

GRAFICO 2

Etapas del Proceso Administrativo



FUENTE: Directivo de los colegios de la Zona Sur de Manabí
ELABORACIÓN: Maribel Vásquez Paucar
FECHA: Junio 2013

El 69% de los directivos manifiesta que como no conocen sobre las etapas del proceso administrativo no las pueden aplicar, el 31% manifiesta que si conoce y que se aplica pero no al 100%, por lo que se concluye que la administración no está operando correctamente y esta trae como consecuencia la deficiente productividad laboral y con ello el desprestigio de la organización.

3.- ¿Cuál de los siguientes modelos de Gestión Organizacional usted aplica en la institución?

TABLA 3

Modelos de Gestión Organizacional Aplicados

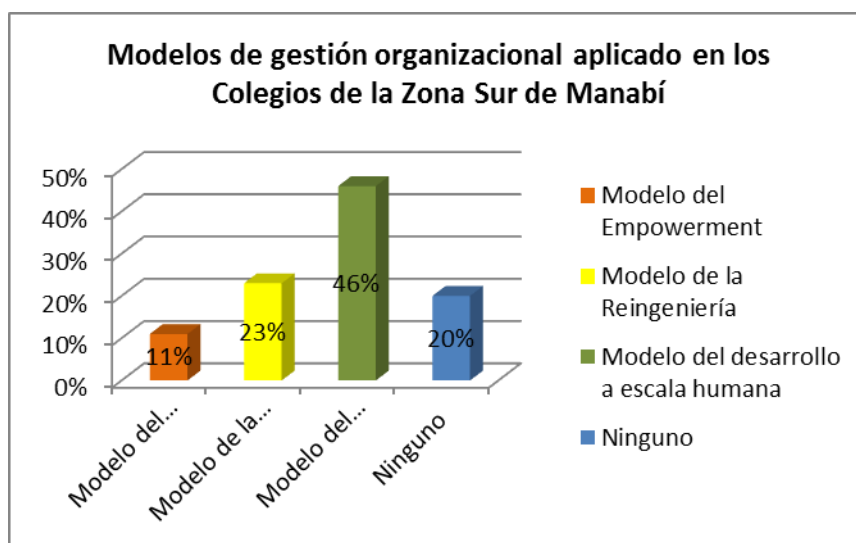
ORDEN	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	Modelo del Empowerment	5	11%
B	Modelo de la Reingeniería	10	23%
C	Modelo del desarrollo a escala humana	20	46%
D	Ninguno	9	20%
TOTAL		44	100%

FUENTE: Directivo de los colegios de la Zona Sur de Manabí

ELABORACIÓN: Maribel Vásquez Paucar

FECHA: Junio 2013

GRAFICO 3



FUENTE: Directivo de los colegios de la Zona Sur de Manabí

ELABORACIÓN: Maribel Vásquez Paucar

FECHA: Junio 2013

El 46%, de los directivos manifiesta que aplica el modelo de escala a desarrollo humano, el 23% modelo de la reingeniería, el 20% modelo del empowerment y el 11% ningún modelo es más indican que no tenían conocimientos sobre su existencia, pero que desean aprender para aplicarlos en la entidad que ellos dirigen y así alcanzar metas trazadas.

4. ¿Por qué tiempo se ha aplicado el modelo de gestión organizacional en esta institución?

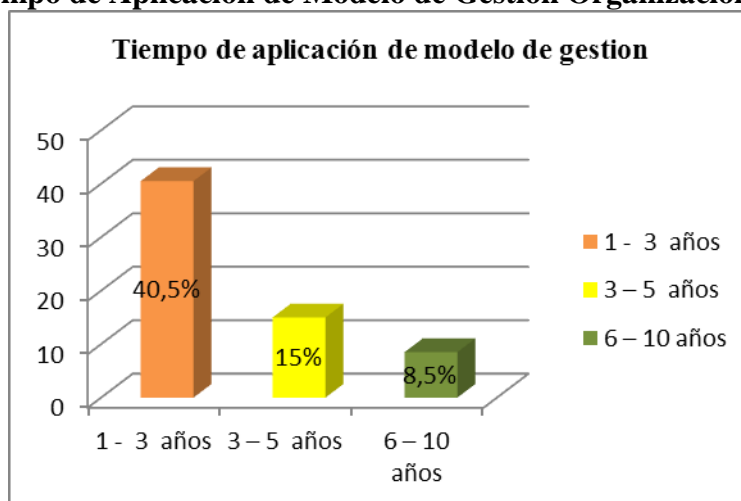
TABLA 4
Tiempo de Aplicación de Modelo de Gestión Organizacional

ORDEN	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	1 año	40	91,00%
B	3 años	3	7,00%
C	Más de 5 años	1	2,00%
TOTAL		44	100,00%

FUENTE: Directivo de los colegios de la Zona Sur de Manabí
ELABORACIÓN: Maribel Vásquez Paucar
FECHA: Junio 2013

GRAFICO 4

Tiempo de Aplicación de Modelo de Gestión Organizacional



FUENTE: Directivo de los colegios de la Zona Sur de Manabí
ELABORACIÓN: Maribel Vásquez Paucar
FECHA: Junio 2013

Del total de los encuestados el 91% manifiesta que ha aplicado el modelo de Gestión organizacional por un año, el 7% 3 años, el 2% más de 5 años, con las respuestas se determina que no han venido aplican modelos de gestión, por ello se hace necesario realizar desarrollar una propuesta que permita entregar un modelo acorde a las necesidades generales de las instituciones a nivel medio.

5. Aplica estrategias para que el personal a su cargo sea eficiente y eficaz?

TABLA 5

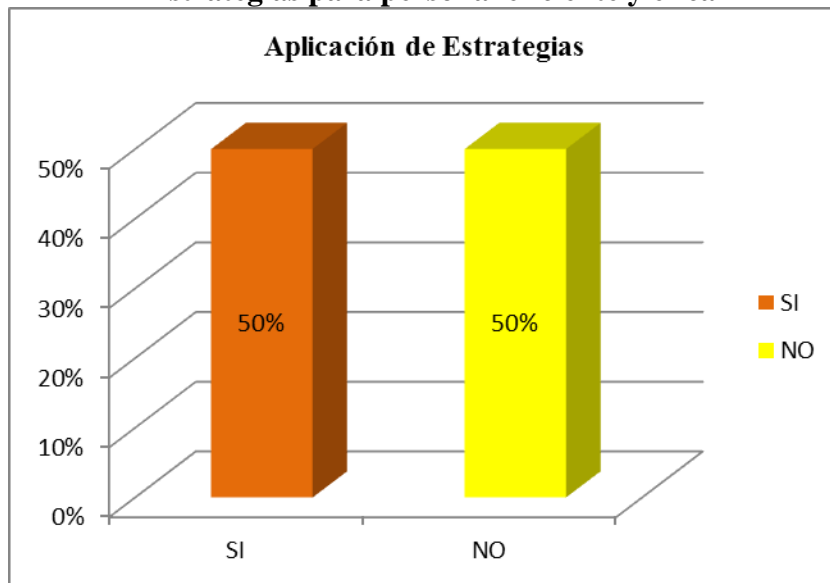
Estrategias para personal eficiente y eficaz

ORDEN	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	SI	22	50%
B	NO	22	50%
TOTAL		44	100%

FUENTE: Directivo de los colegios de la Zona Sur de Manabí
ELABORACIÓN: Maribel Vásquez Paucar
FECHA: Junio 2013

GRAFICO 5

Estrategias para personal eficiente y eficaz



FUENTE: Directivo de los colegios de la Zona Sur de Manabí
ELABORACIÓN: Maribel Vásquez Paucar
FECHA: Junio 2013

El 50% de los directos manifiesta que si aplica estrategias para lograr eficiencia y eficacia y el 50% restante indica que no lo hace porque cada ser humano debe querer su trabajo y desarrollar lo que sabe hacer, por ello se debe incrementar en el modelo a propones estrategias de medición para la productividad laboral.

6. ¿El personal a su cargo es productivo laboralmente al 100%?

TABLA 6
Personal productivo laboralmente al 100%

ORDEN	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	SI	0	0,00%
B	NO	44	100,00%
TOTAL		44	100,00%

FUENTE: Directivo de los colegios de la Zona Sur de Manabí

ELABORACIÓN: Maribel Vásquez Paucar

FECHA: Junio 2013

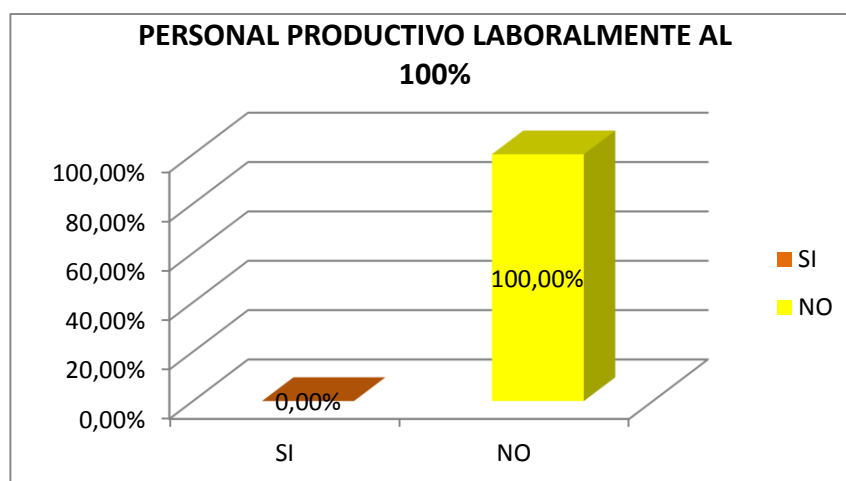


GRAFICO 6

FUENTE: Directivo de los colegios de la Zona Sur de Manabí

ELABORACIÓN: Maribel Vásquez Paucar

FECHA: Junio 2013

El 100% de los directivos manifiestan que sus colaboradores no son productivos al 100% unos porque no tienen vocación, otros porque no saben técnicas activas, solo utilizan el método tradicional, otros porque tienen muchos años de servicio y desean jubilarse, así como otros que lo hacen solo por la remuneración que perciben.

7. ¿Qué factores aplica para lograr el máximo de satisfacción y productividad en sus colaboradores?

TABLA 7

Factores para lograr nivel máximo de satisfacción laboral

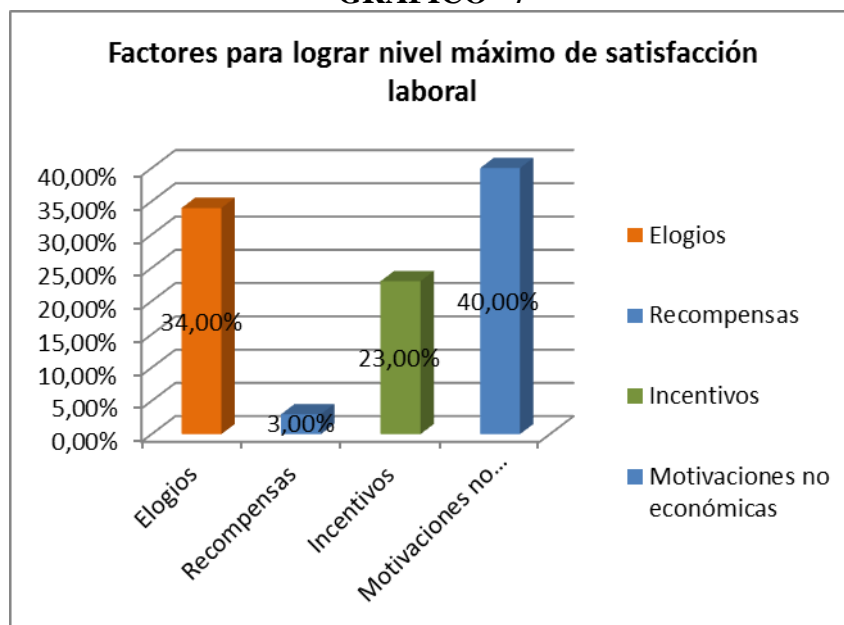
ORDEN	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	Elogios	15	34,00%
B	Recompensas	1	3,00%
C	Incentivos	10	23,00%
D	Motivaciones no económicas	18	40,00%
TOTAL		44	100,00%

FUENTE: Directivo de los colegios de la Zona Sur de Manabí

ELABORACIÓN: Maribel Vásquez Paucar

FECHA: Junio 2013

GRÁFICO 7



FUENTE: Directivo de los colegios de la Zona Sur de Manabí

ELABORACIÓN: Maribel Vásquez Paucar

FECHA: Junio 2013

El 40% indica que lo hace por medio de motivaciones personales y grupales, el 34% por elogios y buen trato, el 23% por incentivos económicos y el 3% por medio de recompensas de acuerdo a las actividades que desarrolla la empresa, indican también que a pesar de lo que se les entrega existe un porcentaje que no se siente satisfecho y por ellos solicitan se presente la propuesta que se está proponiendo.

8. ¿Cuál son los aspectos que usted considera para asignar un cargo?

TABLA 8

Aspectos considerados para asignar un cargo

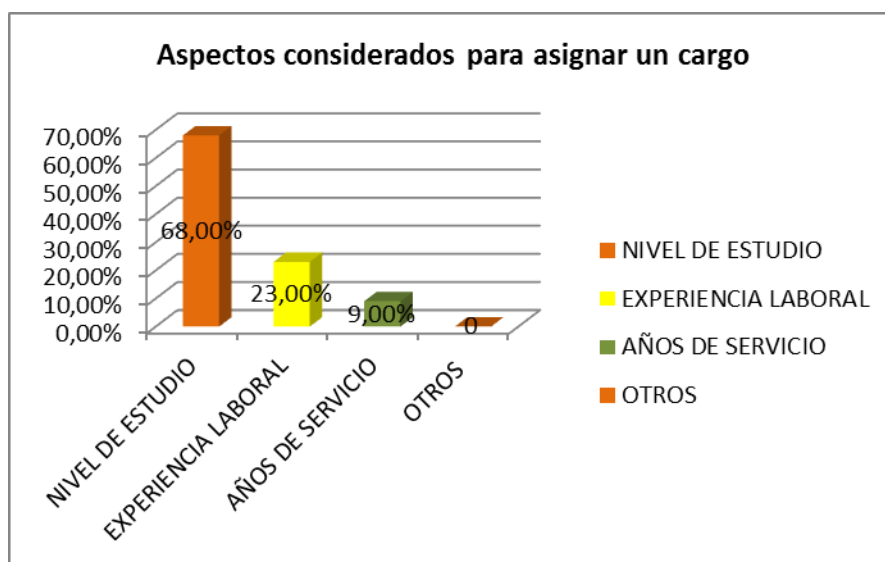
ORDEN	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	NIVEL DE ESTUDIO	30	68,00%
B	EXPERIENCIA LABORAL	10	23,00%
C	AÑOS DE SERVICIO	4	9,00%
D	OTROS	0	0
TOTAL		44	100,00%

FUENTE: Directivo de los colegios de la Zona Sur de Manabí

ELABORACIÓN: Maribel Vásquez Paucar

FECHA: Junio 2013

GRÁFICO 8



FUENTE: Directivo de los colegios de la Zona Sur de Manabí

ELABORACIÓN: Maribel Vásquez Paucar

FECHA: Junio 2013

Las respuestas obtenidas nos revelan que los directivos para asignar un cargo a sus colaboradores lo hacen en un 63% por el nivel de estudio, 23% por experiencia laboral y 9% por años de servicio, como notamos es una miscelánea de elementos pero cada una de ellas encaminada a mejoras de la institución, considerando ajustar los factores de acuerdo a los avances logrados en la institución y al prestigio que se pretende alcanzar.

9. ¿La cultura Organizacional y el clima laboral existentes en la Institución es el adecuado para que el personal a su cargo trabaje en armonía, logre satisfacción profesional y sea productivo laboralmente?

TABLA 9
Cultura Organizacional y clima laboral

ORDEN	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	SI	24	55%
B	NO	20	45%
TOTAL		44	100%

FUENTE: Directivo de los colegios de la Zona Sur de Manabí
ELABORACIÓN: Maribel Vásquez Paucar
FECHA: Junio 2013

GRAFICO 9



FUENTE: Directivo de los colegios de la Zona Sur de Manabí
ELABORACIÓN: Maribel Vásquez Paucar
FECHA: Junio 2013

El 55% responde que sí y el 45% que no existe, aunque en su mayoría consideran que la cultura Organizacional y el clima laboral son indispensables para obtener productividad laboral, pero que el personal humano piensa diferente y hay quienes desean laborar según sus preceptos y de manera individual, esto trae divisionismo y no permite lograr la productividad desea.

ANÁLISIS Y DISCUSION DE LOS RESULTADOS

El trabajo de tesis doctoral titulado “MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LOS COLEGIOS DE LA ZONA SUR DE MANABI” ha tenido gran aceptación por parte de los directivos, personal docente, administrativo y de servicio que laboran en las entidades educativas ya que indican que en dichas instituciones no existe un control adecuado del personal mismo que permita determinar la productividad laboral de cada uno de ellos y esto conlleva a efectos negativos tales como:

- Bajo nivel de conocimiento de los estudiantes de los diferentes paralelos y de igual manera de los graduados de la institución
- No preparación de clases de docentes, continúan aplicando el modelo tradicional
- Directivos aplicando el liderazgo paternalista
- Aplicación de métodos de gestión organizacional en términos medios
- Desconocimiento de funciones administrativas
- No cuentan con sistemas de medición de desempeño laboral.
- Trato en términos intermedios
- Estructura organizacional débil
- No aplican métodos ni estrategias para medir la productividad laboral

Mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de información ha sido posible determinar objetivos específicos planteados en el trabajo de investigación, por ello se indica que las hipótesis planteadas se verifican de siguiente manera:

Hipótesis Específicas

1.- Si se determina el modelo de Gestión Organizacional aplicado por los directivos de los colegios de la Zona Sur de Manabí, entonces se puede conocer la administración de la Organización

Esta Hipótesis se verifica mediante la pregunta número 9 que indica cuál de los siguientes modelos de gestión organizacional aplican los directivos de los colegios de la institución, cuya respuesta es que el 45% no aplica ningún modelo, el 33% indica que el modelo a escala humana, el 19% modelo de la reingeniería y un 3% el modelo del empowerment, lo que revela que si conocen sobre modelos solo que no saben o no desean aplicarlos, de igual manera la hipótesis planteada se verifica con las preguntas número: 3 que pregunta sobre la administración de la Institución, 4 si la institución tiene una adecuada estructura organizacional, 5 si aplican o no el proceso administrativo y pregunta 6 sobre la evolución de la gestión organizacional, las respuestas a cada una de las interrogantes se determinan en porcentajes intermedios. Cabe indicar que las preguntas descritas que lograr cumplir con la verificación de la hipótesis planteada corresponden a la encuesta que se le aplico a los docentes, personal administrativo y de servicio de los colegios.

De igual manera se verifica con las preguntas número 3 y 4 de la encuesta aplicada a los directivos de las entidades educativas en ellas se les pregunta qué modelo de gestión organizacional aplican y porque tiempo lo han hecho, las respuestas han sido en su mayor porcentaje el modelo a escala humana y el tiempo que ha sido aplicado es desde hace 3 años, esto nos indica que antes no aplicaban modelos de gestión.

2.- Si se demuestra la existencia de los factores fundamentales, entonces se conocerá el grado de productividad laboral.

En el marco teórico se indican los factores fundamentales para la productividad laboral, y estos se verifican mediante las preguntas número: 7 y 10 que tratan sobre aspectos que consideran los directivos para la asignación de cargos, así como también si en la institución existe un clima laboral y una cultura organizacional adecuada, a lo que responden los docentes, administrativos y personal de servicio que los directivos consideran el nivel de estudio, la experiencia laboral y los años de servicio, de igual manera manifiestan que si existe el clima y la cultura adecuada pero en un 40% , también se verifica esta hipótesis con las preguntas número 5, 6 y 7 aplicadas a los directivos de las entidades educativas, mismas que interrogan sobre la aplicación de

estrategias para que el personal a su cargo sea eficiente y eficaz, si el personal es productivo laboralmente y que factores aplican para lograr máximo nivel de satisfacción y productividad laboral, ante estas interrogantes responden en un 50% que si aplican estrategias, en su totalidad que el personal no es 100% productivo y en diversos porcentajes que los factores aplicados son elogios, recompensas, incentivos y motivaciones, por ello se puede indicar que los colegios de la Zona Sur de Manabí, necesitan urgentemente la aplicación de un modelo de gestión para mejorar la productividad de sus empleados.

En cuanto a la ciencia, actualmente las entidades educativas abarcan un gran porcentaje en el campo laboral, es por ello que se debería llevar un seguimiento continuo, ya que es importante no solo proponer el modelo sino más bien contar con un sistema de control que determine el desempeño, la eficiencia y eficacia del elemento humano que labora en dichas entidades y de esta manera poder corregir sus debilidades para garantizar una mayor y mejor participación con respecto a la calidad de la Educación.

Cabe destacar que la Provincia de Manabí posee un caudal valioso de Talento humano, clima y ambiente laboral favorable para la inclusión de nuevos centros de educación media que fomenten el desarrollo de la Educación.

Después de haber aplicado las encuestas respectivas a los directivos y personal docente, administrativo y de servicio se determina que en los Colegios de la Zona Sur de Manabí, no se han venido aplicando métodos de Gestión Organizacional y es así que el trabajo realizado por el talento humano que labora en estas entidades no refleja productividad laboral al 100% ya que no es controlada por sus directivos, cabe indicar que para ello se detalla a continuación porcentajes e información con relación al tema de la investigación.

En cada una de las preguntas planteadas en el cuestionario de encuestas que se aplicaron a directivos, docentes, administrativos y personal de servicio de los colegios se puede notar que existe en las entidades educativas un porcentaje intermedio en las respuestas

lo que indica que un 50% si conocía de administración y un 50% lo realizaba empíricamente, por lo que el resultado ha sido la deficiente productividad en los colaboradores de los colegios de la Zona Sur de Manabí, además estas personas no se han preparado para la administración del conocimiento solo lo han hecho de manera pedagógica y no es suficiente para lograr los cambios productivos en el personal, por lo que se sugiere que se aplique un modelo de gestión organizacional que indique los pasos para lograr la productividad, medirla y controlarla.

En el trabajo de tesis presentado se hace énfasis en dos variables como son Modelos Organizacionales y Productividad laboral en cada uno de ellos se describen subtemas que están acorde a lo que se debe conocer para proponer un modelo de gestión organizacional, mismo que permite que se accionen los elementos de la estructura organizacional como son la planeación, organización, integración de personal dirección y control, estas variables se pudieron conocer con la aplicación de las encuestas que aplicaron en la investigación.

En consecuencia los resultados obtenidos dejan ver las deficiencias que tienen las entidades educativas de nivel medio en lo relacionado al trabajo que realizan las personas que laboran en ellos, por lo cual se concluye que es indispensable proponerles que se aplique un modelo organizacional que oriente el correcto trabajo del talento humano y lograr con ello la productividad deseada, lo que traerá como satisfacción el buen nombre de la institución y con ello el prestigio de cada trabajador.

CAPÍTULO

V

PROPUESTA

PROPUESTA

“MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LOS COLEGIOS DE LA ZONA SUR DE MANABÍ”

1.- FUNDAMENTOS TEORICOS

Según Carlos Marx⁶⁹ en su teoría convencional el trabajo, el capital y la tierra son considerados igualmente productivos y constituyen la santísima trinidad. En dicha teoría se consideraban otros factores de producción tales como la capacidad organizativa, por ello se habla de productividad multifactorial, sin embargo en el terreno del análisis los economistas frecuentemente utilizan la productividad del trabajo, que es la relación entre el producto y un solo factor de la producción que es el trabajo.

Herzberg⁷⁰ propone una teoría de la motivación en el trabajo, se caracteriza por dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento humano, estos son:

Factores motivacionales o de función: son los que están relacionados con el trabajo que él desempeña por ejemplo el reconocimiento, el trabajo estimulante y el crecimiento y desarrollo personal.

Factores ambientales o higiénicos: localizados en el ambiente que los rodea y están manejados por la empresa por ejemplo las condiciones de trabajo, el que nunca se logra satisfacer totalmente las necesidades del ser humano.

Principales factores higiénicos; salario, los beneficios sociales, tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas físicas de la empresa, reglamentos internos, etc.

⁶⁹ Carlos Marx

⁷⁰ Herzberg

Herzberg, destaca que sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de las personas, el trabajo es una situación desagradable y para lograr que las personas trabajen más, se puede premiar e incentivar salarialmente, ósea, se incentiva a la persona a cambio de trabajo.

Según la investigación de Herzberg cuando los factores higiénicos son óptimos evita la insatisfacción de los empleados, y cuando los factores higiénicos son pésimos provocan insatisfacción.

Su efecto es como un medicamento para el dolor de cabeza, combaten el dolor pero no mejora la salud. Por estar relacionados con la insatisfacción, Herzberg los llama factores de insatisfacción.

Factores motivacionales o factores intrínsecos, estos factores están bajo el control del individuo (persona) ya que se relaciona con lo que él hace y desempeña. Los factores materiales involucran sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo. Las tareas y cargos son diseñados para atender a los principios de eficiencia y de economía, suspendiendo oportunidades de creatividad de las personas. Esto hace perder el significado psicológico del individuo, el desinterés provoca la “desmotivación” ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Factores de motivacionales o de satisfacción

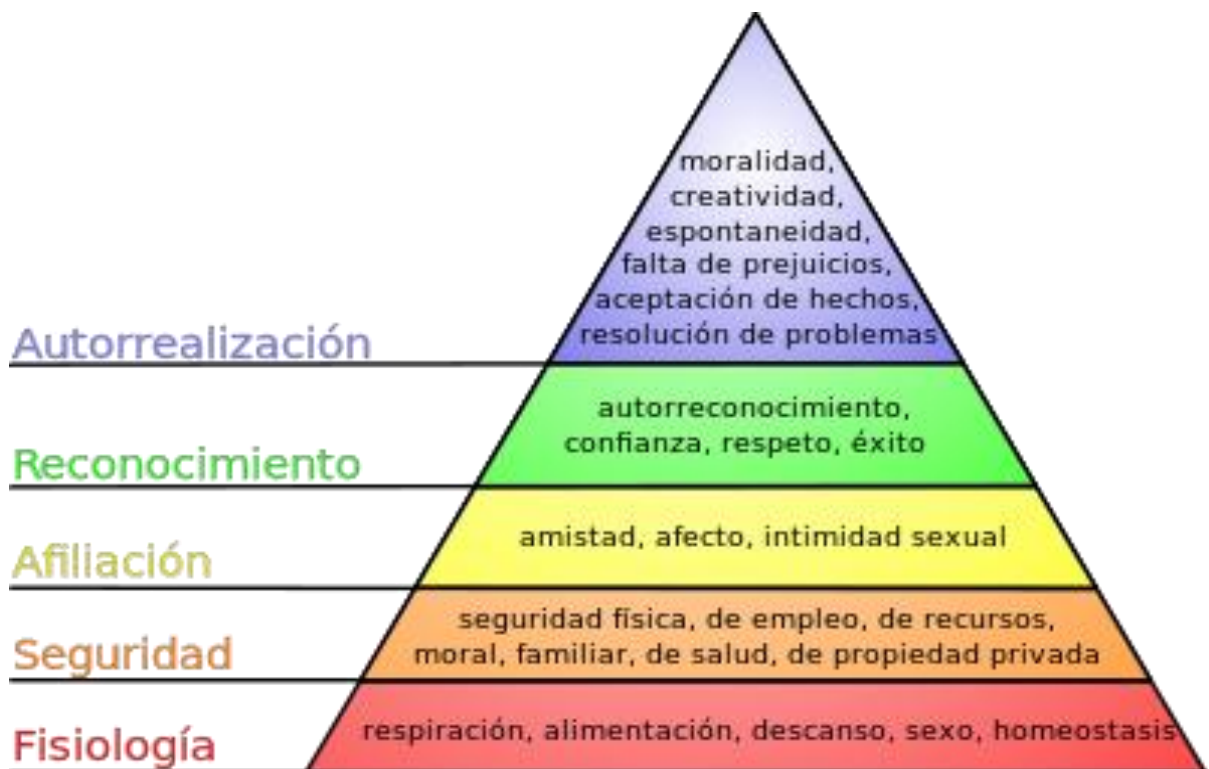
- Cargo
- El trabajo en si
- Realización
- Reconocimiento
- Progreso profesional
- Condiciones físicas del centro de trabajo
- Remuneración económica
- Profesión del docente

- Edad del docente
- Sexo del docente
- Estado civil
- Nivel socioeconómico
- Cargas familiares del docente
- Remuneración económica
- Colaborar en la transformación de la sociedad
- Relaciones adecuadas con los compañeros y directivos
- Ascendencia de puestos
- Seguridad de permanencia en el trabajo
- Ser reconocido como persona importante y necesaria
- Asistencia a cursos y seminarios de actualización

Factores higiénicos o de insatisfacción

- Contexto del cargo
- Relación con la empresa
- Condiciones del trabajo
- Administración de la empresa
- Salarios
- Relaciones con el superior
- Beneficios y servicios sociales

Abraham Maslow⁷¹ en su teoría sobre la motivación humana formula una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades básicas, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados



La vida humana desde sus inicios tiene necesidades y estas se enmarcan en cada una de las etapas de vida, se acentúan en el hogar, el entorno social y el lugar de trabajo, pero no se debe olvidar que cada ser es diferente, con intelectos marcados por genes o por cultura, por ello el implementar un modelo de gestión que trabaje por el beneficio de la institución en base al trabajo del talento humano es indispensable, ya que de esta manera se lograra incrementar el porcentaje de satisfacción y prestigio del ser humano.

⁷¹ Abraham Maslow

2.- MISION

La misión es ser reconocidos por nuestros avances, por nuestra productividad, por nuestros logros alcanzados, por nuestra pasión por ser mejores, por tener un excelente capital humano, capaz, competitivo y productivo al 100%, para de esta manera convertirnos en el icono de los establecimientos de nivel medio.

3.- ORGANIZACIÓN – MODELO

El nuevo modelo de Gestión para incrementar la productividad laboral tiene pertinencia por cuanto permite el desarrollo del ser humano de manera integral y este a su vez entrega productividad y mejora la calidad de vida de cada uno de ellos y de la empresa.

El modelo se basa en la teoría Marxista que lucha por el socialismo, mismo que centra su ayuda en el ser humano, de igual manera en la teoría de Abraham Maslow quien habla del comportamiento y la teoría de Frederick Herzberg, quien se refiere a los factores de motivación, así como se escoge como soporte el modelo de desarrollo a escala humana que presenta Erick Calcagno, el que tiene como objetivo satisfacer la necesidad humana en todos sus ámbitos y el modo Antropológico que lo sustenta Herzberg, mismo que es la doctrina que en el plano de la epistemología sitúa al ser humano como medida de todas las cosas.

4.- PROPUESTA ESPECIFICA

4.1.-Desarrollar métodos y procedimientos participativos entre Directivos, Docentes, Administrativos y personal de Servicio para lograr una interacción laboral y conocer los limitantes para lograr el desempeño profesional

¿Qué métodos y procedimientos participativos serán desarrollados para lograr la interacción laboral?

El talento humano es un cumulo de conocimientos cada uno posee una capacidad indescriptible para pensar y crear, por ello en el presente trabajo se pretende desarrollar métodos y procedimientos participativos que logren interacción laboral al igual que permitan conocer cuáles son las limitantes para que no exista una satisfacción laboral.

Métodos

Método es una palabra que proviene del término griego *methodos* (“camino” o “vía”) y que se refiere al medio utilizado para llegar a un fin. Su significado original señala el camino que conduce a un lugar.

Los métodos pueden ser clasificados según en el **ámbito donde sean utilizados** en:

Método de la razón: en este tipo de métodos no son utilizados hechos empíricamente comprobables, sino que son tratados temas relacionados con la realidad, los seres humanos, el mundo, incluso Dios. Es una técnica utilizada en la Filosofía.

Método de las ciencias: en este caso se intenta hallar patrones o leyes de la realidad. Es utilizada la duda de una manera metódica, tal como lo indica el método cartesiano, no de manera escéptica, es decir que se pueden alcanzar conocimientos verdaderos⁷²

⁷² <http://www.tiposde.org/ciencias-naturales/676-tipos-de-metodos/#ixzz3IjtMYAV1>

En el caso de estudio se propone aplicar los métodos indicados, más una interacción entre los dos lo que trae un nombre nuevo que será:

Método ciencia – razón, Personal encargado dirigiendo con ética profesional los procesos administrativos.

Método Liderazgo asertivo, Persona que dirige y realiza con el grupo todo lo planificado

Procedimientos participativos para cumplimiento de los métodos

Término que hace referencia a la acción que consiste en proceder, que significa actuar de una forma determinada. El concepto, por otra parte, está vinculado a un método o una manera de ejecutar algo.

- 1.- Analizar psicológicamente a cada uno de los grupos que conforman la comunidad educativa, esto permitirá tener conocimiento sobre cómo piensan, actúan y su sentido de superación o mejora para con la institución, se debe realizar con seminarios, conferencias o diálogos amigables sin dar a notar el trabajo realizado.
- 2.- Provocar reuniones periódicas, permitirá elaborar propuestas de mejoras para que exista la interacción entre institución, padres de familia y estudiantes, esto asentirá que todos los implicados conozcan sobre las gestiones de la institución.
- 3.- Realizar un análisis FODA, mismo que permita conocer la realidad de la organización y de esta manera tomar los correctivos necesarios para mejorar los procesos organizacionales.
- 4.- Revisión de la asignación de Sueldos y salarios, para lograr equidad, indicando que se debe remunerar de acuerdo al esfuerzo, sacrificio, eficiencia, eficacia, responsabilidad y condiciones de trabajo
- 5.- Determinación de funciones para ser asignadas a cada trabajador, indicando de forma clara y precisa las responsabilidades y obligaciones que debe cumplir
- 6.-Calificación de méritos, se determina mediante la evaluación del desempeño laboral y la responsabilidad que le ha dado a su puesto.

- 7.-Incentivos y premios, proveer incentivos monetarios y no monetarios anexados a los sueldos básicos y de acuerdo al desempeño laboral.
- 8.-Aplicación de normas, leyes y reglamentos del gobierno central y de la institución
- 9.-Ejercer y dejar ejecutar el liderazgo, con ello todos estarán enterado de lo que se va hacer
- 10.-Reconocimiento de la capacidad de sus colaboradores
- 11.-Disertación de los temas y vinculación con la comunidad
- 12.-Tomar en consideración las emociones, la intimidad, la valuación del estima.
- 13.-Redacción, tipeo e impresión de oficios dirigidos a las entidades de Educación
- 14.- Aprobación de los métodos presentados por la comunidad colegial
- 15.-Gestión organizacional para ingresar en un campo y tener éxito deseado
- 16.-Determinación de tiempos para la ejecución de las actividades
- 17.- Obtención de la aprobación de los métodos planteados
- 18.- Capacitación en temas de organización y planeación
- 19.- Aplicar estrategias para una buena comunicación
- 20.- Crear un clima y una cultura organizacional y sistema de información gerencial

4.2.-Proponer que los Directivos, Docentes, Administrativos y personal de Servicio conjuntamente con la Asociación de estudiantes y padres de familia participen en la planificación y ejecución de las acciones planteadas

¿Cómo participara el personal del colegio, los estudiantes y padres de familia en la construcción del modelo?

Esta propuesta específica se da cumplimiento con la aplicación de los artículos número 76, 78 y 89 del Reglamento General a la ley orgánica de Educación Intercultural en el que dice que los padres de familia o representantes legales de los estudiantes deben ejercer veedurías del cumplimiento de las políticas educativas así como colaborar con las autoridades, personal docente, administrativo y de servicio en el desarrollo de actividades educativas e institucionales, también participar en las comisiones designadas por los directivos del establecimiento, de la misma en el art 78 indica que el gobierno estudiantil se debe reunir ordinariamente por lo menos tres veces al año con los delegados de cada uno de los estamentos institucionales.

En el art 89 se indica que en toda institución educativa se debe de trabajar con el código de convivencia, mismo que es un documento público construido por los actores que conforman la comunidad educativa.

Con reuniones periódicas informar sobre los indicadores que se van a aplicar en las actividades planteadas, trabajar en equipo para compartir experiencias, desarrollar la planificación de cada actividad encaminada al trabajo que se pretende lograr para posteriormente ejecutar el proceso, para ello se debe recordar lo siguiente:

- Trabajar en equipo
- Socializar el conjunto de temas
- Realizar relatos compartidos
- Gestión organizacional puntual
- Relaciones idóneas entre compañeros
- Cambio gradual y proactivo

4.3.-Proponer la aplicación de los elementos que conforman la Gestión Organizacional para contribuir a mejorar el desempeño laboral

¿Cuáles son los elementos conformantes de la gestión Organizacional?

Para contribuir a mejorar la productividad laboral se deben aplicar los siguientes elementos de la gestión organizacional.

- 1.- Estrategias
- 2.- Misión
- 3.- Visión
- 4.- Objetivos
- 5.- Logros
- 6.- Tácticas
- 7.- Debilidades
- 8.- Oportunidades
- 9.- Fortalezas
- 10.- Amenazas
- 11.- Competitividad
- 12.- Eficiencia
- 13.- Eficacia
- 14.- Planeación
- 15.- Organización
- 16.- Integración de personal
- 17.- Dirección
- 18.- Control

Varios de los elementos descritos son desarrollados por las entidades educativas, pero no son aplicados en su totalidad, por ello se propone su correcta aplicación.

4.4.- Analizar con los Directivos, Docentes, Administrativos y personal de Servicio así como con estudiantes y padres de familia sus deberes y derechos para que puedan participar activamente en el momento de la implementación del plan.

¿Cómo se realizará el análisis de los deberes y derechos del personal, estudiantes y padres de familia?

Se lograra esta propuesta con la invitación masiva a la ejecución del plan considerando su importancia, la trascendencia y el cambio que se lograra con su ejecución.

Se debe invitar a autoridades locales y nacionales, así como también a los directivos y representantes estudiantiles de otras entidades educativas.

Un grupo muy importante que debe conocer sobre este avance es la comunidad a quien no se la debe dejar de invitar.

Se debe de difundir por medio de la radio, prensa y televisión sobre la implementación del nuevo modelo.

De esta manera la comunidad educativa se sentirá comprometida y agradecida por el adelanto logrado.

DEBERES

- Conformar LA Junta general de directivos y docentes
- Esta se debe reunir en forma ordinaria y extraordinaria, según la necesidad
- Aplicar y practicar las normas de ética y buena conducta
- Desempeñar con responsabilidad y eficiencia las funciones determinadas
- Velar por la economía y el bienestar de la Institución
- Cumplir la jornada diaria establecida
- Guardar discreción, respeto a los datos confidenciales sobre asuntos relacionados con el trabajo
- Tratar a todo ser humano con amabilidad, delicadeza y cortesía
- Exponer en forma cometida sus quejas y reclamos

- Realizar inventario
- Asistir obligatoriamente a las citas planteadas
- Concurrir a los actos programados
- Mantener un excelente ambiente y cultura organizacional
- Fortalecer el prestigio de la institución
- Organizar comité de padres de familia y consejo estudiantil

DERECHOS

- Recibir remuneración mensual en base a la responsabilidad y de acuerdo al cargo que ostente
- Recibir capacitaciones periódicas
- Gozar de estabilidad en los puestos de trabajo
- Recibir un trato adecuado
- Estimulo de carácter moral

5.- INDICADORES

Selección de indicadores para la gestión organizacional y la productividad laboral

Los indicadores que se seleccionaran se van a desarrollar de acuerdo a como se presentan.

- Cumplimiento de los Directivos en el proceso de Gestión Organizacional
- Evaluación docente
- Titularidad
- Docentes Eficientes y Eficaces
- Secretarias, auxiliares, guardias, mensajeros, de limpieza
- Personal ascendido
- Puestos existentes y necesidad de personal
- Ambiente laboral y cultura organizacional
- Reconocimiento y Remuneraciones
- Capacitaciones periódicas

MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LOS COLEGIOS DE LA ZONA SUR DE MANABI					
Nº	CRITERIO	SUBCRITERIO	BASE CONCEPTUAL	INDICADOR	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR
1	CONTEXTO INSTITUCIONAL	ADMINISTRACIÓN	<p>Este indicador se basa en el art 44 del Reglamento General a la ley orgánica de Educación Intercultural Ecuatoriana que dice: Administrar la Institución Educativa y responder por su funcionamiento. Dirigir y controlar la implementación eficiente de programas académicos, y el cumplimiento del proceso de diseño y ejecución de los diferentes planes o proyectos institucionales, así como participar en su evaluación permanente y proponer ajustes Promover la conformación y adecuada participación de los organismos escolares. Dirigir el proceso de autoevaluación institucional, así como elaborar e implementar planes de mejora sobre la base de los resultados Controlar la aplicación y ejecución del código de convivencia y del presente reglamento Aprobar el distributivo de trabajo de docentes, dirigir y orientar permanentemente su planificación y trabajo, controlar la puntualidad, disciplina y cumplimiento del personal a su cargo Establecer canales de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa para crear y mantener las buenas relaciones entre ellos como un ambiente de comprensión y armonía, que garantice el normal desenvolvimiento de los procesos educativos Dirigir los diferentes niveles, subniveles, departamentos, áreas y comisiones, así como mantener contacto directo con sus responsables Revisar periódicamente informe sobre el rendimiento académico y la vida Institucional Gestionar el clima organizacional, y promover y controlar el cumplimiento de las normas de convivencia</p>	Cumplimiento de los Directivos en el proceso de Gestión Organizacional	<p>El indicador planeación evalúa a los responsables de las entidades educativas que hayan elaborado documentos que deben estar legalizados para el buen funcionamiento de la Institución (Proyectos Institucionales, POA, PEI, Reglamento interno y código de convivencia Demostrar si el proyecto presentado para la creación de bachilleratos responde a las necesidades del entorno provincial, local o nacional.</p> <p>Calculo del indicador y escala: Documentos solicitados completos.</p> <p>Alto: Si la coherencia entre los datos e información requerida mediante los documentos es real Medio: Si la coherencia entre los datos e información requerida mediante los documentos es parcial Bajo: Si no existe coherencia entre los datos e información y las medidas o políticas tomadas</p>
					<p>Este indicador evalúa la manera en la que se encuentra estructurada la entidad educativa y de qué manera funciona la designación de cargos para la correcta gestión organizacional</p> <p>Calculo del indicador y escala: título de las personas según su perfil y experiencia laboral Porcentaje: Directivos con designaciones según títulos y experiencia laboral 100%</p>
					<p>Este indicador evalúa lo relacionado al recurso humano que labora dentro de la empresa, esto es personal docente, administrativo y de servicio, ingreso a la entidad según necesidades, así como también trabajo realizado y horas utilizadas en él.</p> <p>Calculo del indicador: número de elemento humano que labora en la Institución/trabajo realizado</p> <p>Porcentaje: Evidencias de trabajo realizados 100%</p>
					<p>Este indicador evalúa la forma en la que se dirigen cada una de las actividades y procesos que realiza la institución y el personal que trabaja en ella. Direccionamiento a padres de familia y estudiantes</p> <p>Calculo del indicador: Dirección en el desarrollo de actividades y procesos</p> <p>Porcentaje: Calidad de trabajos presentados y orientación a padres de familia 100%</p>
					<p>Este indicador permite conocer de qué manera se ejerce el control en el cumplimiento de la entrega de los trabajos, cumplimiento de horarios para personal docente, administrativo y de servicio así como desarrollo de actividades Control de ingreso de estudiantes</p> <p>Cálculo del indicador: Debido y correcto control en la ejecución y cumplimiento de los trabajos Porcentaje: Cumplimiento según fechas y solicitud de trabajos 100%</p>

2	Academia	Calidad del profesor	Los profesores deben tener las competencias necesarias para cubrir las áreas curriculares y extracurriculares Debe existir el número suficiente de docentes para mantener niveles adecuados de interacción estudiantes – profesor Las competencias de los docentes se pueden apreciar mediante factores como: Nivel de escolaridad, experiencia profesional, efectividad en enseñanza, habilidad para comunicarse, habilidad para desarrollar programas efectivos, participación en redes y actividades profesionales, tutorías personalizadas, calidad de profesores, formación pedagógica	Evaluación docente	Evalúa la existencia de mecanismos y procedimientos de evaluación docente, el evaluador debe analizar si los elementos son adecuados y en qué medida estos están aportando al mejoramiento de productividad laboral en el caso de la enseñanza, vinculación e investigación. El periodo de evaluación es cada trimestre del año Los criterios para evaluar la adecuación del instrumento Cálculo del indicador: ALTO: Si la institución tiene procedimientos adecuados de evaluación docente y si los resultados de la evaluación han servido a los docentes para mejorar sus actividades en la enseñanza, vinculación e investigación MEDIO: Si la institución tiene procedimientos adecuados de evaluación docente adecuado, pero los resultados de la evaluación no han servido a los docentes para mejorar sus actividades en la enseñanza, vinculación e investigación BAJO: Si en la institución no existe un procedimiento de evaluación docente
		Calidad del profesor	escolaridad, experiencia profesional, efectividad en enseñanza, habilidad para comunicarse, habilidad para desarrollar programas efectivos, participación en redes y actividades profesionales, tutorías personalizadas, calidad de profesores, formación pedagógica	Titularidad	Este indicador define si el profesor que labora en la institución está a tiempo completo como titular o está a tiempo completo como contratado, evalúa el porcentaje existente para determinar el desempeño laboral. Calculo del indicador: Porcentaje de profesores TC = $100\% * (\text{Sumatoria}(1/365 * \text{número de días como profesor a tiempo completo de cada profesor que dicta cátedra en la institución}) / \text{número total de profesores que dictaron clases})$
		Desempeño	profesionales, tutorías personalizadas, calidad de profesores, formación pedagógica	Docentes Eficientes y Eficaces	Este indicador mide la eficiencia y eficacia con la que trabaja el docente. Calculo del indicador: Porcentaje de satisfacción de los directivo y estudiantes/ trabajos desarrollados por el docente 100%
3	Gestión	Personal Administrativo y de servicio	Competencias del personal administrativo y de servicio, para determinar la eficacia en el desarrollo de las tareas	Secretarias, auxiliares, guardias, mensajeros, de limpieza	Evalúa la existencia de mecanismos y procedimientos de evaluación al personal administrativo y de servicio, el evaluador debe analizar si los elementos son adecuados y en qué medida estos están aportando al mejoramiento de productividad laboral El periodo de evaluación es cada trimestre del año Los criterios para evaluar la adecuación del instrumento Cálculo del indicador: ALTO: Si la institución tiene procedimientos adecuados de evaluación al personal administrativo y de servicio y si los resultados de la evaluación han servido para mejorar sus actividades desarrolladas.

					<p>MEDIO: Si la institución tiene procedimientos adecuados de evaluación al personal administrativo y de servicio pero los resultados de la evaluación no han servido a los docentes para mejorar sus actividades en la enseñanza, vinculación e investigación</p> <p>BAJO: Si en la institución no existe un procedimiento de evaluación al personal administrativo y de servicio</p>
4	Factores de Productividad laboral para directivos, personal docente, administrativo y de servicio	Ascendencia de puestos	Determinan el grado de productividad que el ser humano puede entregar a la institución educativa	Personal ascendido	<p>Este indicador determina la manera en la que el personal que labora en la institución es ascendido de puesto</p> <p>Cálculo del indicador: Total de recurso humano ascendido, para ello se debe verificar mediante la comparación de la designación anterior con la actual, si no existe documento o algún registro no se ha cumplido con este indicador.</p>
		Permanencia en el trabajo		Puestos existentes y necesidad de personal	<p>Este indicador determina el tiempo que cada persona tiene trabajando en la institución, se debe revisar roles de ingreso, aportes en el IESS, y la necesidad existente del puesto de trabajo</p> <p>Cálculo del indicador: Fechas y requisitos para Reclutamiento y selección de personal Puestos existentes y necesidad de personal para desarrollar las actividades que presenta el puesto.</p>
		Relaciones adecuadas con directivos y compañeros		Ambiente laboral y cultura organizacional	<p>Determina el ambiente laboral y la cultura organizacional existente en la institución</p> <p>Cálculo del indicador: Total de grupos organizados en la institución/ total de personal que labora en el colegio</p>
		Reconocimiento y remuneraciones		Reconocimiento y Remuneraciones	<p>Indica la manera con la que la entidad reconoce el desempeño de cada colaborador, y que clases de remuneraciones se les entrega y de acuerdo a que políticas se lo hace</p> <p>Cálculo del indicador: Presupuesto de la institución, roles de pago, estados financieros, facturas y evidencias del cumplimiento de este indicador 100%</p>
		Actualización de conocimientos		conocimiento	<p>Determina la manera con la que la entidad motiva a sus colaboradores para conseguir mayor desempeño laboral</p> <p>Cálculo del indicador: Número de capacitaciones para actualización de conocimientos/ para número de días del año lectivo</p>

6. ACTIVIDADES

Con la puesta en marcha de la propuesta se menciona realizar las siguientes actividades mismas que van en beneficio del elemento humano motivo de la investigación, para ellos consideramos:

- Reunión con el jefe del distrito de la zona.- Servirá para conocer cuáles son las nuevas disposiciones por parte del gobierno para direccionar al personal para que desarrolle su trabajo con eficiencia y eficacia
- Determinación de temas a tratar.- Temas relevantes sobre la gestión organizacional y la productividad laboral
- Visita a los colegios de la Zona Sur de Manabí.- Dialogar con las autoridades para proponerles la aplicación de un nuevo modelo de gestión organizacional, misma que está encaminado a las mejoras de la entidad y en exclusiva hacia la mejora de la productividad laboral.
- Dictado de asesorías y seminario taller.- Coordinar con las autoridades de los colegios para realizar talleres que nutran los conocimientos de los colaboradores de la institución
- Indicaciones generales para la aplicación del nuevo modelo.- Fijar fecha y hora para la socialización del modelo de la propuesta en él se explicara cómo funciona, cuáles son los principales actores, como se debe de aplicar y cuáles son los beneficios que trae.
- Aplicación de test a directivos, personal docente administrativo y de servicio de los colegios de la Zona.-Esta actividad contribuirá a conocer que es lo que piensan sobre el trabajo planteado.

7. AUTORIDADES RESPONSABLES

Las autoridades responsables de la puesta en marcha de la propuesta serán:

- Directivos de las Instituciones Educativas y la doctorando

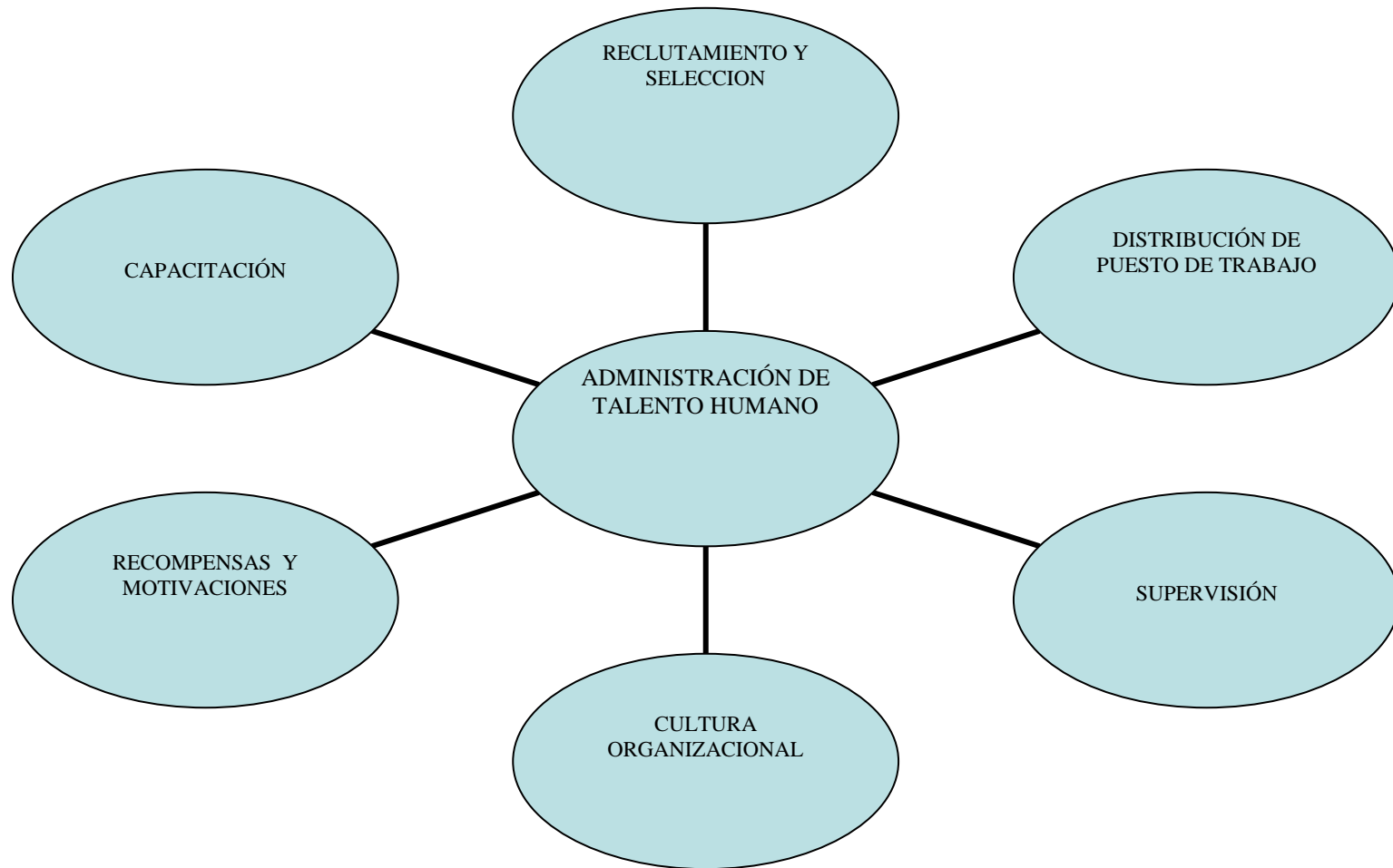
Estarán involucrados:

- Docentes
- Personal Administrativo y de servicio de la entidad
- Asociación de Estudiantes
- Comité de Padres de Familia

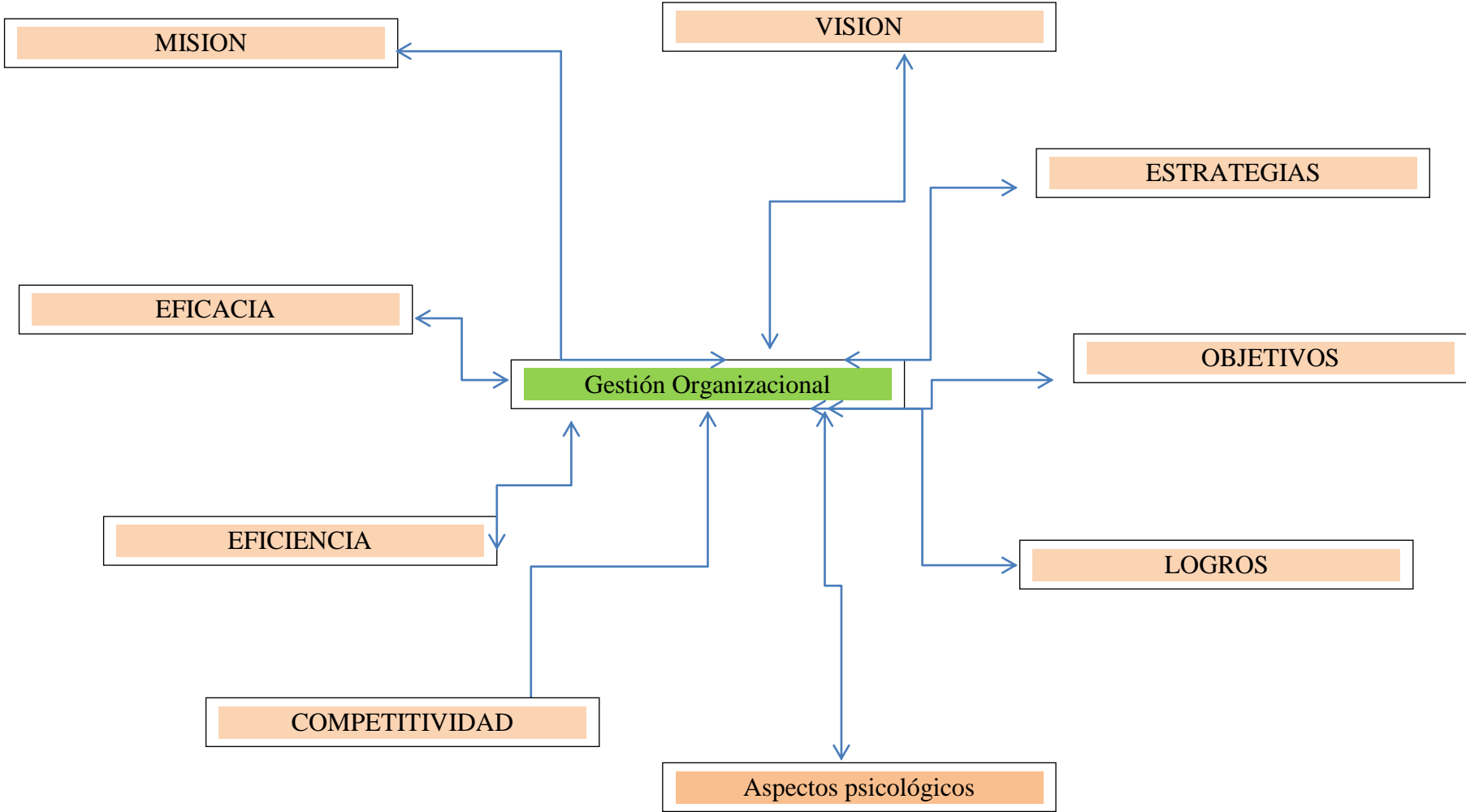
8.-FINANCIAMIENTO

La ejecución del presente trabajo será financiada por la doctorando, con firma de convenio de colaboración del Distrito 3 máxima entidad reguladora de la Educación en la Zona Sur de Manabí, así como también empresarios privados de los Cantones de la Zona, mismos que colaboran en beneficio de la niñez y la juventud ya que pretenden lograr un mañana mejor.

9. Esquema



MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL



CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Una vez realizado el análisis e interpretación de las preguntas de la encuesta que fueron aplicadas a los directivos, docentes, personal administrativo y de servicio de los colegios de la Zona Sur de Manabí, se verifica el cumplimiento de los objetivos determinados en el caso del primer objetivo que dice:

- **Determinar qué modelo de gestión organizacional aplican los directivos de los colegios de la Zona Sur de Manabí, para la correcta administración de la Organización,** se comprueba con las respuestas de que un limitado porcentaje indica que el modelo aplicado es el modelo a Escala humana y el porcentaje restante no aplica modelos de gestión organizacional porque no consideran importante hacerlo. De igual manera se verifica que en los colegios de la Zona sur de Manabí pocos son los que conocen sobre los procesos administrativos, sobre estructura organizacional y sobre métodos y herramientas para mejorar la productividad laboral por ende no existe una correcta coordinación en los trabajos encomendados y estos no rinden al 100%
- **El objetivo 2 que dice: Demostrar la existencia de los factores fundamentales para lograr la Productividad Laboral en los colegios de la zona Sur de Manabí se ha podido lograr con el conocimiento de que los docentes, administrativos y personal de servicio de los colegios, no son productivos al 100% debido a los sueldos y salarios que perciben, al clima laboral, y la cultura organizacional existente de igual manera porque no cuentan**

con incentivos, motivaciones, ni elogios por parte de los directivos o autoridades de gobierno

- Luego de revisar el marco teórico y las directrices para la productividad laboral, se ha podido determinar que es indispensable la aplicación de un modelo de gestión Organizacional adecuado para que se incremente la Productividad laboral en los colegios de la Zona Sur de Manabí, en el que se deben incluir indicadores que permitan lograr lo planteado.

Por lo descrito se puede concluir que el logro de una considerable productividad laboral va a depender de la correcta administración que realicen los directivos de los colegios y esto lograra con la aplicación del modelo de gestión de la propuesta.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

- Se recomienda aplicar un modelo de gestión organizacional, mismo que cuente con las bases necesarios de acuerdo a datos de la investigación realizada
- Que los directivos se capaciten en estudios relacionados en administración y dirección de empresas
- Que el personal docente administrativo y de servicio asista a reuniones periódicas o cursos, seminarios y conferencias organizados por la entidad educativa.
- Que se les brinde un sistema de incentivos para mejorar su productividad laboral
- Que la presente investigación se desarrolle tomando en consideración indicadores para incremento de la productividad laboral, midiendo su capacidad de gestión, desempeño laboral, puntualidad y responsabilidad
- Por otro lado cabe mencionar que los indicadores que se proponen para el presente trabajo son de carácter general, los que se pueden aplicar a todas las instituciones de nivel medio que oferten servicio de educación.
- Se sugiere que la frecuencia de medición de la productividad laboral se la realice mensualmente.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFÍA

(Maslow)

- Administración, E. d. (s.f.). *http://etimologias.dechila.net/?administración*.
Angel, A. (1997).
http://www.bnrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrilatina/211htm.
Recuperado el sábado de julio de 2013
- BARCIA, M. (2014). La Economía en el Ecuador. *La Otra*, 12 y 14.
- Diccionario, A. F. (s.f.). *http://,eco*.
- Edgar, E. (s.f.). *http://www.gestioplis.com/canales 7/ger/dirección y como dirigir a los empleados.htm*.
- García, S. (s.f.). La satisfacción laboral y sus directivos. ISBN 978 -959 - 282 - 095 - 15.
- Ibarra, A. A. (2008). *Recursos Humanos y competitividad laboral - Universidad de Chile*. Obtenido de *http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile*.
- Jerico, P. (2001). *Gestión del Conocimiento Vs Gestión del Talento Humano*. Obtenido de *http://Administración.azc.uam.mx/descargas/revistasgye/rv24/rev24art10*.
- Lugo, R. (s.f.). *Herramientas Gerenciales básicas*. Obtenido de *http://www.scribd.com/doc/16008720/Tipos-de-Administración-y- Modelos-Administrativos*.
- Mario, V. E. (s.f.). *Estudio del clima laboral y la productividad en empresas pequeñas y medianas*. Obtenido de *http://rionet.upv.es/handle/10251/6561*.
- Maslow, A. (s.f.).
Monografías. (2007). *Historia de la Administración*.
- Montufar, G. R. (2012). *Desarrollo Organizacional - Principios y aplicaciones*. Mexico - Monterrey: Mc Graw Hill.
- Negrete, R. O. (s.f.). *Modelos de Gestión Organizacional. Maestría en Gestión Organizacional*. Mexico.
- Sanchez, G. M. (2013). *Desarrollo Organizacional y Capital Humano - Impacto en la nueva realidad empresarial*. España: Delta.
- Sanchez, M. (s.f.). *Bases para el diseño de un modelo de Gestión en Instituciones de Educación Superior Estatales de Ciencias Economicas*. Obtenido de *http://www.econ.uba.ar/www/servicios/Biblioteca/biblioteca digital/bd/tesis_doc/sanchez1.pdf*.
- Silvia, G. G. (s.f.). *Como medir la satisfacción laboral? Un caso de estudio*. ISBN 978 - 959- 16-1356-1.4.
- UADE!, M. U. (s.f.). *Historia de la Administración*. Obtenido de *http://www.monografias.com/trabajos7/admi/admi.shtml*.
- Vasquez, M. P. (2013). *Talento humano y desarrollo organizacional*. Jipijapa: EDISAM.
- Administración, E. d. (s.f.). *http://etimologias.dechila.net/?administración*.
Angel, A. (1997).
http://www.bnrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrilatina/211htm.
Recuperado el sábado de julio de 2013

- Diccionario, A. F. (s.f.). *http://,eco*.
- Edgar, E. (s.f.). *http://www.gestioplis.com/canales 7/ger/dirección y como dirigir a los empleados.htm*.
- Garcia, S. (s.f.). La satisfacción laboral y sus directivos. ISBN 978 -959 - 282 - 095 - 15.
- Ibarra, A. A. (2008). *Recursos Humanos y competitividad laboral - Universidad de Chile*. Obtenido de *http:// www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile*.
- Jerico, P. (2001). *Gestion del Conocimiento Vs Gestion del Talento Humano*. Obtenido de *http://Administración.azc.uam.mx/descargas/revistasgye/rv24/rev24art10*.
- Lugo, R. (s.f.). *Herramientas Gerenciales básicas*. Obtenido de *http://www.scribd.com/doc/16008720/Tipos-de-Administración-y- Modelos-Administrativos*.
- Mario, V. E. (s.f.). *Estudio del clima laboral y la productividad en empresas pequeñas y medianas*. Obtenido de *http://rionet.upv.es/handle/10251/6561*.
- Monografias. (2007). *Historia de la Administración*.
- Montufar, G. R. (2012). *Desarrollo Organizacional - Principios y aplicaciones*. Mexico - Monterrey: Mc Graw Hill.
- Negrete, R. O. (s.f.). Modelos de Gestión Organizacional. *Maestria en Gestion Organizacional*. Mexico.
- Sanchez, G. M. (2013). *Desarrollo Organizacional y Capital Humano - Impacto en la nueva realidad empresarial*. España: Delta.
- Sanchez, M. (s.f.). *Bases para el diseño de un modelo de Gestión en Instituciones de Educación Superior Estatales de Ciencias Economicas*. Obtenido de *http://www.econ.uba.ar/www/servicios/Biblioteca/biblioteca digital/bd/tesis_doc/sanchez1.pdf*.
- Silvia, G. G. (s.f.). Como medir la satisfacción laboral? *Un caso de estudio*. ISBN 978 - 959- 16-1356-1.4.
- UADE!, M. U. (s.f.). *Historia de la Administración*. Obtenido de *http://www.monografias.com/trabajos7/admi/admi.shtml*.

ANEXOS

ANEXO 1

UNIVERSIDAD PRIVADA “ANTENOR ORREGO”

UPAO - PERU

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS DE LOS
COLEGIOS DE LA ZONA SUR DE MANABÍ**

Objetivo: Implementar un modelo de gestión Organizacional para que contribuya a mejorar la Productividad laboral en los colegios de la Zona Sur de Manabí.

Sr(a) (ta) Sírvase responder el siguiente cuestionario, mismo que contribuirá al desarrollo del presente trabajo de investigación.

1. ¿Conoce usted las etapas del proceso administrativo?

SI

NO

Porque.....

2. ¿Aplica las etapas del proceso Administrativo?

SI

NO

Porque.....

3. ¿Conoce los modelos de Gestión Organizacional que se aplican en los colegios?

SI

NO

Porque.....

4.- ¿Cuál de los siguientes modelos de Gestión Organizacional usted aplica en la institución?

Modelo del Empowerment

Modelo de Reingeniería

Método del desarrollo a escala humana

Otros

Cuales-----

5.- El personal que labora en la Institución que usted dirige posee formación académica? En qué nivel:

Tercer

Cuarto Diplomado

Cuarto Masterado

PHD

Otros

6. ¿El personal a su cargo es productivo laboralmente al 100%?

SI

NO

Porque.....

7. ¿Cuál de los siguientes métodos utiliza usted para medir la productividad laboral del personal a su cargo?

Medición de la productividad a través del insumo laboral

Excedente de productividad global

Método de Kurosawa

Observaciones

Otros

Cuales-----

8. ¿Existen herramientas básicas para ser usadas en la medición de la productividad laboral.Cuál de las siguientes utiliza usted?

Muestreo

Histograma

Diagrama de dispersión

Graficas de control

Otras

Cuales.....

9. ¿Considera usted que el personal a su cargo está a gusto en su puesto de trabajo?

SI

NO

Porque.....

10.- El clima laboral que existe en la institución es el adecuado para que el personal a su cargo trabaje en armonía y sea eficiente y eficaz?

SI

NO

Porque.....

Gracias por su Colaboración

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO

“UPAO” - PERU

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DOCENTE, ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO QUE LABORA EN LOS COLEGIOS DE LA ZONA SUR DE MANABI

Objetivo: Implementar un modelo de gestión Organizacional para que contribuya a mejorar la Productividad laboral en los colegios de la Zona Sur de Manabí.

Sr(a) (ta) Sírvasse responder el siguiente cuestionario, mismo que contribuirá al desarrollo del presente trabajo de investigación.

1.- Cuantos años tiene laborando en la Institución?

- 1 año
- De 3 a 5 años
- De 6 a 10
- Más de 11 años
- Cuantos.....
-

2. ¿El trato que usted ha recibido en la empresa ha sido?

- Malo
- Bueno
- Excelente
- ¿Porqué?.....

3. ¿Cómo considera la Administración de la Institución?

- Mala
- Buena
- Muy Buena
- Excelente
- ¿Porqué?.....

4. ¿Cree usted que la institución tiene una adecuada estructura Organizacional?

- SI
- NO
- Porque.....

5.- ¿Conoce usted el modelo de gestión organizacional que aplica la entidad?

SI

NO

Porque.....

6.- ¿Los directivos de la entidad educativa les capacitan en el área que se está desempeñando, para alcanzar su nivel máximo de productividad?

SI

NO

Porque.....

7.- ¿La entidad en la que usted trabaja aplica el proceso administrativo?

SI

NO

Porque.....

8. ¿Está usted a gusto en su puesto de trabajo?

SI

NO

Porque.....

9.- El clima laboral y la cultura organizacional existentes en la institución son los adecuados para que usted sea 100% productivo?

SI

NO

Porque.....

Gracias por su colaboración

MATRIZ DE COHERENCIA

PROBLEMA PRINCIPAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL
¿De qué manera el modelo de gestión organizacional influye en mejorar la productividad laboral en los colegios de la Zona Sur de Manabí?	Implementar un modelo de Gestión Organizacional para mejorar la Productividad laboral en los colegios de la Zona Sur de Manabí.	Si contamos con un modelo de gestión organizacional entonces se contribuirá a mejorar la productividad laboral en los colegios de la Zona Sur de Manabí.
PROBLEMAS DERIVADOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPOTESIS ESPECIFICAS
¿De qué manera se conocerá el modelo de gestión organizacional que aplican los directivos de los colegios de la Zona Sur de Manabí, para la correcta administración de la Organización?	Determinar qué modelo de gestión organizacional aplican los directivos de los colegios de la Zona Sur de Manabí, para la correcta administración de la Organización.	Si se determina el modelo de Gestión Organizacional aplicado por los directivos de los colegios de la Zona Sur de Manabí, entonces se puede conocer la administración de la Organización
¿De qué manera se demostrara la existencia de los factores fundamentales para lograr la Productividad Laboral en los colegios de la zona Sur de Manabí?	Demostrar la existencia de los factores fundamentales para lograr la Productividad Laboral en los colegios de la zona Sur de Manabí	Si se demuestra la existencia de los factores fundamentales, entonces se conocerá el grado de productividad laboral.
¿Cuáles serán los elementos estimados para proponer un modelo de gestión Organizacional adecuado para que se incremente la Productividad laboral en los colegios de la Zona Sur de Manabí?	Diseñar un modelo de gestión Organizacional adecuado para que se incremente la Productividad laboral en los colegios de la Zona Sur de Manabí.	