



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Previo la obtención del Título de:**

**INGENIERA DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**“EVALUACIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y  
PROPUESTA DE MEJORA CONTINUA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE  
LOS COLABORADORES DE LA FÁBRICA DE MÁRMOLES RIOBAMBA”**

**Autora:**

**MARÍA DANIELA GANÁN MASABANDA.**

**Riobamba – Ecuador**

**2015**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de investigación, previo a la obtención del título de Ingeniero en Administración de Empresas, ha sido desarrollado por la Srta. **MARIA DANIELA GANAN GANÁN MASABANDA**, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Gino Geovanny Merino Naranjo  
**DIRECTOR DE TRIBUNAL**

Ing. Diego Patricio Vallejo Sánchez  
**MIEMBRO DE TRIBUNAL**

## **CERTIFICACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, María Daniela Ganán Masabanda, estudiante de la Escuela de Ingeniería Empresas de la Facultad de Administración de Empresas, declaro que la tesis que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

## **DEDICATORIA**

*Dedico este trabajo a mi familia, a mi amado esposo y a mis pequeños hijos que son mi inspiración y el motor que impulsa mi vida para seguir adelante luchando por nuestra familia y mejorar nuestras vidas. Ustedes son mi luz, y mi único tesoro.*

*A mi pequeño angelito Sebastián que siempre vivirá en mi corazón.*

*A mis padres quienes a pesar de la distancia añoran la realización de mis metas y sueños.*

*Y a Dios por no abandonarnos aun en los más oscuros días de mi vida.*

## **AGRADECIMIENTO**

*Con infinita gratitud y acierto, le agradezco a Dios por darme la oportunidad, sabiduría, fortaleza y valor para luchar contra todo obstáculo que se me atravesó durante la realización de este trabajo.*

*Agradezco a mi esposo y mis pequeños hijos por la paciencia, la fuerza y su apoyo incondicional y constante que me dieron para llegar hasta el final*

*A mis padres y hermanos que me apoyaron y confiaron en mí durante mis estudios.*

*A mis amigos y compañeros que aportaron de una u otra forma para el desarrollo de este trabajo*

*Y a mis tutores por la paciencia, tiempo y conocimientos dedicados a la realización este estudio*

## ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del Tribunal.....	ii
Certificación de responsabilidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice General.....	vi
Índice de tabla.....	ix
Índice de Ilustraciones.....	x
Resumen .....	xi
Abstract.. .....	xii
Introducción.....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA .....</b>	<b>3</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.1.1 Formulación del problema .....	4
1.1.2 Delimitación del problema.....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	5
1.3 OBJETIVOS .....	6
1.3.1 Objetivo General.....	6
1.3.2 Objetivos Específicos: .....	6
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>7</b>
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	7
2.1.1 Antecedentes Históricos .....	7
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	12
2.2.1 Comportamiento Organizacional .....	12
2.2.2 Principales Modelos.....	15
2.2.3 Niveles del Comportamiento Organizacional.....	18
2.2.4 Metas y Objetivos del Comportamiento Organizacional.....	20
2.2.5 Elementos básicos del Comportamiento Organizacional .....	21
2.2.6 Evaluación del Desempeño Laboral .....	23
2.2.7 Administración del Desempeño del Comportamiento o Modificación de la conducta (MDO) (LUTHANS) .....	26

2.2.8	Cinco pasos del Modelo de Luthans (MDO).....	27
2.2.9	Diseños Organizacionales.....	28
2.2.10	Comunicación Organizacional.....	30
2.2.11	Clima Laboral.....	32
2.2.12	La Cultura Organizacional.....	35
2.2.13	Módelos Administrativos.....	40
2.2.14	Desarrollo Organizacional.....	42
2.3	IDEA A DEFENDER.....	44
2.4	VARIABLES.....	45
2.4.1	Variable Independiente.....	45
2.4.2	Variable Dependiente.....	45
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....</b>		<b>46</b>
3.1	MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN.....	46
3.2	Tipos de Investigación.....	46
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	46
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	47
3.5	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	48
3.6	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	49
3.6.1	Encuesta aplicada a los colaboradores de la Fábrica de Mármoles Riobamba.....	49
3.7	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER.....	61
<b>CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....</b>		<b>62</b>
4.1	TITULO.....	62
4.2.	GENERALIDADES DE LA FABRICA DE MARMOLES RIOBAMBA.....	62
4.2.1.	Reseña Histórica.....	62
4.2.2	Identificación de la Empresa.....	64
4.2.3	Producto y Servicios que Oferta.....	65
4.3	OBJETIVOS DE LA EMPRESA.....	66
4.4	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	66
4.5	MODELO ADMINISTRATIVO DE LA FABRICA DE MÁRMOLES RIOBAMBA.....	67
4.6	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	67
4.6.1	Organigrama Estructural de la Fábrica de Mármoles Riobamba.....	68
4.6.2	Organigrama Funcional de la Fábrica de Mármoles Riobamba.....	69

4.7.	PRINCIPIOS PROPUESTOS PARA LA FÁBRICA DE MÁRMOLES RIOBAMBA.....	70
4.7.1	Visión y Misión Propuesta para la Fábrica de Mármoles Riobamba.....	70
4.7.1	Nómina de los Colaboradores de la Fábrica de Mármoles Riobamba.....	71
4.7.2	Fuentes de Estudio .....	72
4.8.	MÓDELO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL BASICO .....	73
4.8.1.	Análisis de las Variables Independientes .....	73
4.8.2	Desarrollo Organizacional .....	102
4.9	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO CONTINUO EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LA FÁBRICA DE MÁRMOLES RIOBAMBA.....	102
4.9.1	Establecer Funciones de la Cultura Organizacional en la Fábrica de Mármoles Riobamba.....	103
4.9.2	Mejorando el Clima Laboral.....	106
4.9.2.1	Estrategias para mejorar el Clima Laboral y Organizacional de la Fábrica de Mármoles Riobamba.....	107
4.9.2.2	Escalas de Clima Organizacional aplicadas a la Fábrica de Mármoles Riobamba.....	107
4.10	HACIA UN DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA FÁBRICA DE MÁRMOLES RIOBAMBA .....	108
4.10.1.	Estudio de la problemática y el diagnóstico actual del Comportamiento de los colaboradores de la Fábrica de Mármoles Riobamba.....	109
4.10.2.	Propuesta para el Desarrollo de las Soluciones a las falencias encontradas en la Fábrica de Mármoles Riobamba .....	110
4.10.3	Modelo Stewarship .....	111
4.11	MÓDELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL APLICADO EN LA FÁBRICA DE MÁRMOLES RIOBAMBA.....	118
4.12	MEJORA CONTINUA.....	125
4.12.1	La Mejora Continua en la Fábrica de Mármoles Riobamba.....	125
	CONCLUSIONES .....	127
	RECOMENDACIONES.....	129
	BIBLIOGRAFÍA .....	130
	ANEXOS .....	131

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población.....	47
Tabla 2: Le gusta su trabajo .....	49
Tabla 3: Frecuencia de Atrasos .....	50
Tabla 4: Frecuencia de abandono del puesto .....	51
Tabla 5: Falta de comunicación .....	52
Tabla 6: Hora de salida .....	53
Tabla 7: Relación cordial .....	54
Tabla 8: Informa de las decisiones que se toman.....	55
Tabla 9: Dotado de las herramientas y equipos .....	56
Tabla 10: Ordenes De Trabajo .....	57
Tabla 11: Exponer Problemas .....	58
Tabla 12: Seguir Mejorando Su Trabajo .....	59
Tabla 13: Mejorar La Empresa .....	60
Tabla 14: Productos que Oferta.....	65
Tabla 15: Nómina de colaboradores .....	71
Tabla 16: Evento de la Conducta: Abandono del puesto de trabajo.....	78
Tabla 17: Evento De La Conducta: Abandono del puesto de trabajo .....	79
Tabla 18: Período de Intervención: .....	80

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Medio Ambiente .....	18
Ilustración 2: Relaciones entre las personas y la Organización.....	20
Ilustración 3: Evaluación de Desempeño.....	25
Ilustración 4: La Cultura Organizacional.....	36
Ilustración 5: Le gusta su trabajo .....	49
Ilustración 6: Frecuencia de Atrasos .....	50
Ilustración 7: Frecuencia de abandono del puesto .....	51
Ilustración 8: Falta de comunicación .....	52
Ilustración 9: Hora de salida .....	53
Ilustración 10: Relación cordial.....	54
Ilustración 11: Informa de las decisiones que se toman .....	55
Ilustración 12: Dotado de las herramientas y equipos .....	56
Ilustración 13: Ordenes De Trabajo .....	57
Ilustración 14: Exponer Problemas.....	58
Ilustración 15: Seguir Mejorando Su Trabajo.....	59
Ilustración 16: Mejorar La Empresa .....	60

## RESUMEN

El éxito de las organizaciones depende de una adecuada gestión del talento humano, en la actualidad el estudio del Comportamiento organizacional es una herramienta que trabaja conjuntamente con el estudio del clima, desempeño y evaluación laboral, a fin de alcanzar una nueva cultura y desarrollo organizacional proponiendo planes de Mejora continua que garanticen en cambio positivo en el desempeño y eficiencia de los colaboradores dentro de la organización.

El presente trabajo de titulación tiene por objetivo Evaluar el Comportamiento Organizacional y proponer un Plan de Mejora Continua en el desempeño Laboral de los colaboradores de la Fábrica de Mármoles Riobamba, a fin de identificar los actos, actitudes y factores que influyen de manera negativa en desempeño de los colaboradores y que además dificultan alcanzar la eficiencia y eficacia dentro de la organización.

Para el desarrollo de este trabajo fue necesario realizar una investigación de campo con enfoque cual-cuantitativo, orientado a medir los resultados obtenidos, así como también a interpretar y explicar los factores de comportamiento que se reflejaron a través de las técnicas de investigación como las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa.

Se recomienda aplicar las estrategias y cambios propuestos para la empresa con el propósito de superar las deficiencias y mejorar la gestión en la Administración de la Fábrica de Mármoles Riobamba.

**Palabras claves:** Comportamiento Organizacional, Desempeño Laboral, Evaluación Laboral, Clima Laboral, Cultura organizacional, Mejora Continua, Eficiencia y Eficacia.

Ing. Gino Geovanny Merino Naranjo  
Director del Tribunal de Titulación

## **ABSTRACT**

The success of the negotiations depends on the proper management of human talent, at present the study of organizational behavior is a tool that works in conjunction to environment studies, and job performance evaluation, in order to achieve a new culture and organizational development proposed continuous improvement plans to ensure positive change in the performance and efficiency of employees within the company.

This paper aims to assess organizational behavior and propose a plan of continuous improvement in work performance of marble Factory employees Riobamba, to identify the actions, attitudes and factors influencing negatively on the performance of the employees and also difficult to achieve the efficiency and effectiveness the organization. To achieve the objectives of this work was necessary field research with qualitative-quantitative approach, aimed at measuring the results obtained, as well as interpreting and explaining behavioral factors that were reflected through research techniques such as surveys of company population.

It is recommended to implement the strategies and proposed changes to the company in order to overcome the shortcomings and improve management in the administration of the Marble Factory Riobamba.

**KEYWORDS:** Human Talent, organizational behavior, work performance, job evaluation. Work environment, organizational culture, continuous improvement, efficiency and effectiveness.

## INTRODUCCION

Actualmente el Estudio del Comportamiento Organizacional es un tema de gran valor y aporte para las empresas u organizaciones que encaminan su gestión en alcanzar un continuo mejoramiento del desempeño y ambiente laboral para sus colaboradores.

Las personas requieren de las empresas para poder alcanzar sus objetivos personales mientras que las empresas requieren de estas personas para alcanzar los objetivos organizacionales, de esta necesidad nace la interacción entre la empresa y las personas, sin embargo de aquí surgen también los conflictos ya que hablar de comportamiento es complejo, porque cada persona es única, por su manera de pensar, carácter, emociones, actitudes, entre otros. Por lo que si no se dispone de una adecuada dirección del Talento humano, basado en el estudio de la metodología del Comportamiento y Desarrollo organizacional no se logrará un buen funcionamiento de la organización.

Por lo que el estudio del Comportamiento organizacional se basa en describir, predecir y controlar los actos y conductas de las personas ya sea de manera individual, grupal y dentro de la organización misma, con el objeto de identificar maneras en que los colaboradores puedan actuar con mayor eficiencia y satisfacción dentro de la organización.

Por todo lo expuesto anteriormente el presente trabajo de investigación, pretende Evaluar el Comportamiento Organizacional y proponer un plan de mejora continua en el desempeño laboral de los colaboradores de la Fábrica de Mármoles Riobamba. A través de la identificación de los factores que no permiten que se logre un buen desempeño dentro de la empresa, y que demás afectan a la productividad y rentabilidad de la misma.

Resulta importante también señalar que en el desarrollo de este trabajo de investigación no solamente se analiza el comportamiento organizacional de la empresa sino también, su clima, desempeño y su cultura que son temas que están muy ligados con el desarrollo organización que pretende adoptar la empresa a través de estrategias que permitan diagnosticar su realidad laboral y con ello, contribuir en una mejor toma de

decisiones para la gerencia, a fin de optimizar y alcanzar mejoramiento continuo en el desempeño de los colaboradores.

Posteriormente cabe mencionar que el comportamiento humano involucra la manera que la persona percibe lo que sucede su alrededor de trabajo y esa interpretación será su manera de actuar. Además no se puede olvidar que la comunicación juega un papel importante en la interacción de las relaciones.

Para finalizar se presentan los resultados obtenidos de la investigación, así como las conclusiones obtenidas y recomendaciones para futuras investigaciones.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La labor de las organizaciones depende de la gestión del talento humano, bajo esta premisa se vuelve necesario el estudio del comportamiento organizacional, que permitirá identificar las actitudes y características de cada miembro en la organización en las diferentes áreas. Por lo que es necesario que cada uno de los miembros demuestre compromiso con el cumplimiento de estrategias planteadas por la organización y con ello lograr un mejor desempeño organizacional. El éxito de las empresas se basa en los planes estratégicos administrativos que se apliquen para alcanzar un mejor comportamiento organizacional, mejorar su desempeño y aumentar la productividad.

En la Fábrica de Mármoles de Riobamba, el concepto y práctica del Comportamiento Organizacional se encuentra ausente y esta falta de conocimiento no permite determinar resultados eficientes y de productividad que faciliten el cumplimiento de los objetivos y metas de la producción, además que permitan mejorar las relaciones laborales ya sean interpersonales o de trabajo en equipo.

A través de la observación de campo se pudo notar que existe un conjunto de actitudes inapropiadas por parte de ciertos colaboradores de la fábrica, la misma que genera pérdida de tiempo, baja productividad, inestabilidad laboral, la falta de compromiso, comunicación vertical y horizontal inapropiada y tendencia a abandonar reiteradamente el puesto de trabajo por parte de ciertos colaboradores.

Además de ello, los colaboradores no cumplen sus tareas diarias si no existe la presencia o presión de trabajo por parte de su gerente propietario, hecho que evidencia un manejo poco técnico de la empresa. Por otra parte, a pesar de que la empresa cumple parcialmente con sus obligaciones laborales, de la Seguridad Social y Seguridad Industrial los colaboradores no se sienten comprometidos ni satisfechos con la empresa, en especial cuando desarrollan su trabajo sin las condiciones mínimas de seguridad.

Es notorio además el inadecuado manejo del talento humano por parte de los propietarios de la empresa, aquello no solo genera inconformidad en sus trabajadores sino también perjudica la productividad de la misma. Los trabajadores no reciben ciertos beneficios de ley como vacaciones o ciertos reconocimientos que incentiven su esfuerzo y desempeño.

Con todo ello, se puede observar la falta de conocimiento sobre la gestión del talento humano en la organización por parte de quienes dirigen la Fábrica, ya que no existe una correcta dirección, motivación y evaluación en el Comportamiento Organizacional. Es así como nace la necesidad de Evaluar el Comportamiento Organizacional de la Fábrica de Mármoles Riobamba y proponer un plan de mejora continua en el desempeño de sus colaboradores, la misma que requiere de la aplicación de un modelo de análisis del comportamiento organizacional, dividido en el estudio y análisis individual y grupal.

Una vez identificado el problema de la empresa se podrá aplicar soluciones que mejoren la práctica de gestión del Talento Humano a fin de lograr una mayor satisfacción laboral y por ende un mayor incremento en la productividad y rentabilidad de la misma.

### **1.1.1 Formulación del problema**

¿De qué manera influye la Evaluación del Comportamiento Organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la Fábrica de Mármoles Riobamba?

### **1.1.2 Delimitación del problema**

De contenido

Área:	Administración
Ámbito:	Comportamiento Organizacional
Aspecto:	Desempeño Laboral
Espacial	
Razón Social:	Fábrica de Mármoles Riobamba
Provincia:	Chimborazo
Cantón:	Riobamba

Dirección: Barrio Perímetro de las Industrias  
Teléfono: 032374190

Temporal

El presente trabajo de investigación se lo realizará a partir de la aprobación del presente tema.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

El conocimiento sobre el Comportamiento Organizacional dentro de una empresa es una herramienta fundamental para quienes dirigen una empresa, ya que ayuda a los empresarios a observar el comportamiento de los individuos en la organización y facilita la comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales

Por tal motivo esta noción es una necesidad urgente para el gerente propietario de la Fábrica de Mármoles Riobamba ya que debido a los problemas recurrentes de sus colaboradores, como la falta de un óptimo desempeño laboral, compromiso, falta de cultura organizacional, desmotivación, ausentismo, entre otros., son factores que influyen en su comportamiento tanto individual como organizacional.

Por tanto la Evaluación del Comportamiento Organizacional y la Satisfacción Laboral se constituyen en un instrumento necesario para mejorar la Productividad y optimizar el Desempeño laboral, como parte de un proceso de cambio que influye a todos quienes conforman la Fábrica de Mármoles Riobamba, especialmente a quienes dirigen la Fábrica ya que actualmente lo realizan de manera empírica sin conocer mecanismos elementales de gestión del Talento Humano.

Razón por la cual a través del tiempo ha ido creciendo un sin número de problemáticas relacionadas con el comportamiento individual y organizacional de los colaboradores dentro de la fábrica, problemas que demanda una pronta atención y que además requerirán de una clara decisión y gestión por parte de su gerente propietario a fin de lograr que la empresa tenga la oportunidad y capacidad de transformarse y crecer de manera efectiva.

La presente investigación trata de conocer el comportamiento organizacional existente dentro de la fábrica, además mejorar el desempeño laboral a través del planteamiento de un proceso de cambio, que concientice no solo a los dueños de la empresa sino a todos quienes conforman la organización, con el objeto de transmitir y dimensionar la importancia de las relaciones interpersonales que son claves para que los trabajadores no solo cumplan sus funciones sino que se sientan parte importante de la empresa y además comprometidos con la misma, con ello se logrará crear un mejor ambiente organizacional, optimizar el desempeño laboral y producir resultados sostenidos y de beneficio tanto para los trabajadores como para quienes la dirigen.

Con la ejecución de la propuesta de alternativas de Mejora Continua en el Comportamiento Organizacional de los colaboradores de la Fábrica de Mármoles Riobamba se espera tener personas comprometidas con la adopción de cambios en la organización, optimizando los procesos de producción con calidad y eficiencia, con personal capacitado y calificado en la fabricación de mármoles con valor agregado para ser una empresa competitiva.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Evaluar el Comportamiento Organizacional y proponer un plan de mejora continua en el desempeño laboral de los colaboradores de la Fábrica de Mármoles Riobamba.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos:**

- Efectuar un diagnóstico integral de la Fábrica Mármoles Riobamba, para identificar los factores que influyen negativamente en el Comportamiento Organizacional.
- Organizar, analizar e interpretar la información del diagnóstico organizacional de la Fábrica, a fin de proponer un plan de mejora continua en el desempeño laboral
- Proponer un modelo de Comportamiento Organizacional en función de la mejora continua y fortalecimiento de la productividad, eficiencia y desempeño laboral de los colaboradores de la Fábrica de Mármoles Riobamba.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

#### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

El Comportamiento Organizacional es el campo de acción donde las personas, grupos de personas y la organización establecen una continua interacción. A decir de Chiavenato, I. (2009). “Es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones” (p. 11), por lo tanto, se puede claramente observar que es un campo de estudio muy ligado a la administración ya que impone reglas y normas para que los miembros de una organización realicen tareas estandarizadas con el objeto de explicar, predecir y controlar dicha conducta.

De la misma forma, Robbins señala que el Comportamiento Organizacional investiga el impacto que demuestran los individuos, los grupos y la estructura de la empresa dentro del comportamiento de las organizaciones.

A través de los años, el Comportamiento Organizacional ha sido objeto de un estudio continuo y permanente desde sus orígenes puesto que considera que la atención de las necesidades del hombre dentro de una organización creará una mayor productividad. De tal forma que, los primeros postuladores que influyeron en la dirección y los límites del Comportamiento Organizacional son los de Adam Smith, quien contribuyó a la doctrina económica clásica con postulados en defensa de las ventajas económicas que cosecharían las organizaciones y la sociedad de la división del trabajo para aumentar la productividad al incrementar la capacidad y la destreza del colaborador, ahorrar el tiempo que se puede perder en cambiar tareas y al fomentar el invento de equipo y maquinaria que no requieran mano de obra. Tang, J. (2010, pag. 59).

De la misma forma, Charles Babbage aportó a la lista de las ventajas de Smith, añadiendo las reducciones del tiempo necesario para aprender un trabajo, la reducción

del desperdicio de materia prima en la etapa de aprendizaje y el mejoramiento de la conexión entre las destrezas y capacidades de las personas para alcanzar una gran destreza. Por los años 1825, Robert Owen, reforzó la idea de que es mejor invertir en el personal que en maquinaria y sugiere las horas reglamentadas, leyes sobre el trabajo infantil, comidas en el trabajo pagadas por la compañía y participación de la empresas en proyecto de la comunidad. Tang, J. (2010).

En aquellos tiempos, ya hubo precursores que se enfocaron en brindar mejores condiciones de trabajo con el objeto de incrementar no solo la productividad sino también las satisfacción del trabajador, quien se sentía parte importante de la empresa y desempeñaba su labor con mayor compromiso y eficacia.

Ya a mediados de 1930, La Administración Científica de Taylor aportó con cuatro principios enfocados al Comportamiento Organizacional y son: (Peña Muñoz, 2007, pág. 24)

- El desarrollo de una verdadera ciencia de la Administración, de tal forma que se pudiera establecer mejores métodos para realizar cada tarea.
- La selección científica de los trabajadores, cada trabajador fu responsable de la tarea para la cual tuviera más aptitudes.
- La educación y desarrollo del trabajador en forma científica.
- La cooperación estrecha y amistosa entre obreros y patronos.

Según estos principios, es necesario seleccionar a las personas adecuadas para cada puesto de trabajo, además de brindar capacitación para que puedan desenvolverse adecuadamente y que de acuerdo a su desempeño era necesario crear planes de incentivos salariales. Además, se puso en claro que el gerente debía plantear, controlar y en cambio los trabajadores debían actuar según las instrucciones.

Henri Fayol fue otro de los importantes precursores de la Teoría Administrativa y quien definió las funciones del administrador, basada en sus 14 principios sobre: división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, orden estabilidad de trabajo, remuneración, centralización, escalafón, equidad, iniciativa, unidad de dirección, subordinación y espíritu de cuerpo. Tang, J. (2010); tomando en cuenta estos principios se puede observar, que éstos, se encuentran muy ligados al Comportamiento

Organizacional ya que a través de ellos es posible un mejor control del clima organizacional.

Max Weber en cambio postuló las estructuras de autoridad, actividades y relaciones. El describió a un tipo ideal de organización y le puso burocracia que consiste en una jerarquía bien definida, reglas y normas detalladas y relaciones interpersonales.

1. Autoridad tradicional: se refiere a cuando los subordinados consideran que las órdenes de los superiores son justificadas porque esa fue siempre la manera como se hicieron las cosas, puede transmitirse por herencia, a un sucesor.
2. Autoridad carismática: se refiere a cuando los subordinados aceptan las órdenes de los superiores como justificadas, a causa de la influencia de la personalidad y del liderazgo del superior con el cual se identifican.
3. Autoridad legal, racional o burocrática: se refiere a cuando los subordinados aceptan las órdenes de los superiores como justificadas, porque están de acuerdo con un conjunto de preceptos o normas que consideran legítimos y de los cuales se deriva el poder de mando.

Ya en la década de 1930, se contó con tres acontecimientos importantes como aportes para el Comportamiento Organizacional y son: la oficina personal por medio de la cual crean el puesto de secretario de bienestar encargado de velar por las condiciones laborales, de vivienda, atención médica, capacitación y recreación dentro de las empresas: el nacimiento de la Psicología Industrial por medio de la cual se impulsa el estudio científico del comportamiento humano para identificar pautas generales y explicar las diferencias humanas que dio lugar a la a la postulación de técnicas de selección, capacitación de colaboradores, diseño de puesto y motivación. Y, finalmente la Carta Magna de los trabajadores en la cual se reconoce a los sindicatos como los representantes legales de los trabajadores en caso de asumir posiciones de interés para negociar colectivamente con el gerente.

Además, por estos mismos años, se dio impulso a las relaciones humanas como una clave para incrementar la productividad dentro de la organización, en tal sentido se realizaron algunos estudios como los del profesor Harvard Elton Mayo (1924-1930)

quien rediseñó los puestos de trabajo, impulsó cambios en la longitud de las jornadas y la semana laboral e introdujo periodos de descanso y planes salariales. Tang, J. (2010) Por su parte, Abraham Maslow argumentó que cada nivel de jerarquía debe cumplirse antes de alcanzar el siguiente nivel distribuidos en 5 necesidades jerárquicas que son: fisiológica, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización; en cambio Douglas McGregor, promovió la teoría x (tienen que ser obligatoriamente dirigidas) y la teoría y (capaces de auto dirigirse), los gerentes deben hacer posible que los empleados saquen todo su potencial creativo y productivo. Tang, J. (2010, pag.324)

En cuanto a los Teóricos de las ciencias de la conducta de mitad del siglo XX como Skinner, realizó modificaciones que tuvieron impacto en el diseño de programas de capacitación y de un sistema de recompensas, mediante el cual, la persona exhibirán una conducta deseada si son recompensada por ello y que una conducta no permitida o que es castigada tiene poca probabilidades de repetirse. Esto quiere decir que todo comportamiento depende de sus consecuencias.

Tanto analistas y académicos empezaron a poner una creciente atención en el estudio sistemático de la administración. Aunque gran parte de la atención inicial se centra en las condiciones físicas de trabajo y los principios de la administración y la ingeniería industrial, alrededor de la década de 1940 se amplió el enfoque para incluir al esencial factor humano. Esto dio ímpetu a la investigación relacionada con las actitudes del individuo, la dinámica grupal y las relaciones entre administradores y trabajadores. Robbins, C. (2004, pag.89).

Es así, que con el tiempo surgió la disciplina del Comportamiento Organizacional con un enfoque más amplio e incluyente. Hoy continúa evolucionando como una disciplina dedicada al conocimiento científico de los individuos y los grupos dentro de las organizaciones, al igual que de las implicaciones para el desempeño de las estructuras, sistemas y procesos organizacionales.

En concordancia con lo anterior, los temas que mayormente se han desarrollado en los últimos años son las teorías de la motivación, liderazgo, diseño del trabajo y satisfacción laboral como parte del Comportamiento Organizacional.

A nivel del Ecuador, el Comportamiento Organizacional también ha sido motivo de preocupación. P esántez, S. & Guapacaza, D. (2012) en su trabajo “Análisis del Comportamiento Organizacional del Personal Docente, Administrativo y de Servicios de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca”, concluye que:

“Las principales prácticas en donde se implementa el Comportamiento Organizacional son: la capacitación e inducción, la socialización y el mejoramiento del clima laboral. Para tal efecto se elaboró un cuestionario de evaluación para los colaboradores de la UPS, en donde se confirma que la mayoría del personal que labora en la Institución se encuentran altamente motivados y comprometidos a seguir trabajando para la universidad que los hace parte de ella se preocupa del capital humano reflejándolo en la disposición para hacer un plan de carrera largo dentro de la misma ya que esta les ayuda a desarrollarse tanto en el ambiente laboral como personal, a pesar de que existen una dimensión del clima laboral que no fue muy bien evaluadas como son las condiciones remunerativas. (p. 134).”

Entonces se considera que tanto el Comportamiento Organizacional cómo las organizaciones en su conjunto difieren entre sí, en cuanto a conductas de los grupos e individuos tales como en procedimientos operativos, estructura global de la organización y en pautas de conducta que son tácitas pero poderosas. (Robbins, C. 2004, pag.48).

Por otro lado, debe señalarse que el comportamiento en la organización es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos e internos), por lo que es importante considerar las percepciones que tenga el trabajador en: a) los factores de liderazgo y las prácticas de dirección (autocrático, persuasivo, paternalista, consultivo y participativo); b) el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones); y c) la consecución del comportamiento en el trabajo.

A nivel de la Provincia de Chimborazo, (Cuzco, A., 2013) realizó un trabajo para la Politécnica de Chimborazo con el tema: “Auditoría de Gestión aplicada al Departamento Administrativo para el mejoramiento de la Cultura y Comportamiento Organizacional en la CNT-EP de la Ciudad de Riobamba en el Período 2011” y concluye:

“Mediante la aplicación de los cuestionarios de control interno se evaluó y verificó la situación actual de la CNT- EP permitiendo determinar la necesidad de ejecutar una auditoría de gestión.

En el departamento administrativo financiero existe un código de conducta el cual no es de interés para sus empleados, debido que no existe evidencia sobre los niveles de comunicación y fortalecimiento sobre el tema de los valores éticos

En el departamento administrativo financiero no existe rotación del personal lo que genera problemas ante la ausencia de uno o más de sus empleados.

La estructura organizativa del departamento se encuentra claramente definida en cuanto a responsabilidades y líneas de autoridad, posibilitando el logro de objetivos y alcanzar sus metas. Las actividades programadas son cumplidas en un 94% por los empleados de forma oportuna, permitiendo que los objetivos institucionales se lleven a cabo, y de esta manera satisfacer las necesidades del consumidor.

Los empleados del departamento no están preparados para afrontar un riesgo inesperado, pues pese a tener la debida señalética, no realizan simulacros, para el efecto. (p. 144)”

Es muy importante la auditoría de gestión realizada ya que permitió realizar un análisis de las deficiencias existentes como la falta de un código de conducta, el mismo que permitirá al personal regular las posibles sanciones de las que serán objeto en caso de incumplimiento, de la misma manera, la práctica de valores éticos determina claramente el fortalecimiento del cumplimiento del código de conducta y crea un clima laboral armonioso para el trabajo encaminado a mejorar el desempeño laboral.

Actualmente, el Comportamiento Organizacional es un análisis muy llevado a la práctica en la empresa moderna, donde su aplicación y ejecución es muy importante ya que coadyuva al gerente a la toma de decisiones para mejorar las condiciones labores del trabajador para incrementar la productividad.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1 Comportamiento Organizacional**

#### **2.2.1.1 Definición**

Robbins, S. (2004) “El Comportamiento Organizacional es el estudio sistemático de los actos y actitudes que la gente muestra en las organizaciones”(p. 4). En el sentido que, en el campo del Comportamiento Organizacional se pretende reemplazar las explicaciones

intuitivas con el uso de evidencias recolectas en situaciones controladas e interpretadas de forma razonable con el objeto de atribuirle causas y efectos.

El Comportamiento Organizacional estudia sistemáticamente los actos, conductas y actitudes que la gente demuestra en la organización. Robbins, S. (2004),

Para lograr un estudio eficiente y detallado del comportamiento es necesario considerar a las siguientes variables dependientes e independientes de comportamiento organizacional tales como:

### **Variables dependientes de comportamiento**

- ✓ Productividad, es importante para la empresa porque determina la permanencia de la empresa en el mercado en cuanto resultados de cantidad y calidad que produce cada uno de los empleados.
- ✓ Ausentismo, un elevado ausentismo limitará la productividad de la organización y se refiere a la ausencia de una persona en su puesto de trabajo en horas laborables y este le ocasiona costos a la empresa.
- ✓ La Rotación, la elevada rotación de las personas también genera costos a la empresa ya que esta puede producir costos de reclutamiento, selección y capacitación.
- ✓ Satisfacción en el Trabajo, es el agrado o actitud que el trabajador demuestra frente a sus obligaciones para con la empresa, En otras palabras se refiere a la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos se merecen.

### **Variables independientes de comportamiento:**

- ✓ Variables del nivel individual, son aquellas que conserva una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad

y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa.

- ✓ Variables a nivel de grupo, se refiere al comportamiento que tienen las personas al estar en contacto o relacionarse con otras, estas variables son todas distintas ya que ninguna persona es igual a otra por lo que representan un factor de estudio.
- ✓ Variables a nivel de sistemas de organización, en este nivel se refiere a las personas o grupos de personas que conformarán la organización, en resultado los procesos de trabajo, normas, políticas y prácticas que realice la organización las mismas que deberán ser analizadas.

### **2.2.1.2 Naturaleza del Comportamiento Organizacional**

La organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización. Como ya se ha definido anteriormente, el Comportamiento Organizacional es una ciencia del comportamiento ya sea individual, grupal o a nivel de sistemas de organización, en conclusión lo que estudia es la conducta, y sus áreas predominantes son: la Psicología, Sociología, Antropología, La Ciencia Política. Pérez, A. (2010, pag,54)

### **2.2.1.3 Importancia del Comportamiento Organizacional**

El valor del estudio del comportamiento organizacional se cimienta en dos principales ciencias como la sociología y la psicología, que son ciencias que estudian el comportamiento de las relaciones humanas y las conductas de las personas. Otro aspecto importante es la Cultura organizacional ya que esta comparte normas, hábitos y valores organizacionales los mismos que permiten interactuar a los miembros de una organización. (<http://www.gestiopolis.com/el-comportamiento-organizacional/>), revisado el 12 de julio del 2015.

El comportamiento organizacional fundamenta su importancia en que, es un proceso que establece su estudio en la conducta de los individuos, en las interrelaciones personales, grupales y de su entorno.

Un adecuado manejo del talento humano, una correcta cultura organizacional y un detallado estudio del Comportamiento organizacional permitirán a las organizaciones establecer métodos de mejora continua para mejorar el desempeño de sus trabajadores. Actualmente el comportamiento organizacional es una herramienta utilizada por las empresas de hoy en día ya les permite saber cómo quieren que sea su organización y los individuos que trabajan en ella.

El Comportamiento Organizacional mejora el ambiente y el rendimiento laboral dentro de la organización y entre organizaciones, por lo que, permitirá corregir conductas inapropiadas para un desempeño laboral eficaz, por lo que es necesario planificar recursos y estrategias para el logro de objetivos mediante una conducta apropiada para orientar la conducta laboral hacia el correcto desempeño laboral.

## **2.2.2 Principales Modelos**

Los modelos del Comportamiento Organizacional están encaminados a la satisfacción de las necesidades del ser humano por lo tanto, cada uno de los modelos deriva en otro sin perder ninguna importancia.

### **2.2.2.1 Modelo Paternalista o de Custodia**

Este modelo está ligado con las recompensas y beneficios que la empresa les ofrece a sus colaboradores.

Este modelo no depende del poder como el autocrático, pues ahora la prioridad era el bienestar y la seguridad de los trabajadores, para lo cual se requería de recursos económicos, por lo tanto si la empresa no tiene los suficientes recursos económicos para poder darle al empleado la seguridad de un buen salario y prestaciones, no podrá utilizar el modelo de custodia.

Con la seguridad de que la organización vela por el bienestar de sus familias, los empleados crean una dependencia ya no hacia el jefe sino hacia la organización y tratarán de permanecer en sus puestos de trabajo por las prestaciones y beneficios hacia los empleados, quienes pensarán en cambiar de empresa para no perder todos esos beneficios.

Los empleados de una organización bajo un modelo de custodia, comienzan a mostrarse satisfechos, contentos y endeudados con su empresa, por lo que van adquiriendo una gran lealtad y motivación al cubrir las necesidades del empleado a través de la mantención.

Ventaja:

- ✓ Brinda satisfacción y seguridad a los trabajadores.

Desventaja:

- ✓ No logra una motivación efectiva. Los trabajadores producen muy por debajo de sus capacidades y no están motivados para desarrollar las a niveles más altos. Se sienten complacidos, pero no satisfechos.

#### **2.2.2.2 Modelo de Apoyo**

La base de este modelo es el liderazgo que no debe confundirse con el ser jefe, se puede ser jefe sin ser líder. El liderazgo se refiere a las habilidades que posee una persona para influir en la forma de ser de los demás individuos logrando que el equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos.

En este modelo se sabe que los empleados no son pasivos, sino que adoptan actitudes que son influenciadas el trato de sus jefes.

Por lo tanto este modelo tiene su orientación gerencial en el apoyo del desempeño laboral de los empleados, pues se ayuda a que se involucren y participen en las tareas de la organización, de tal manera que dejan a un lado la visión de la aportación, la autorrealización a una visión de los resultados y los logros para todos.

Ventaja:

- ✓ Orientación gerencial para el apoyo al empleado en su desempeño.

Desventaja:

- ✓ Si no existe la guía de un líder los empleados no realizan sus tareas pues no existe compromiso laboral.

### **2.2.2.3 Modelo Colegiado**

(Chiavenato, I., 2009) El modelo colegiado depende del trabajo en equipo, por lo tanto se busca crear un ambiente de compañerismo, de tal manera que los empleados comienzan a sentirse útiles y necesarios, pues saben que son piezas fundamentales de la organización para el logro de los objetivos, de esta forma los jefes son los encargados de crear este ambiente de solidaridad, cooperación y compañerismo.(pag.78)

En este modelo se deja de ver a los jefes como tales, ahora mediante el compañerismo se comienza a percibir al jefe no como la persona que manda y que se tienen que obedecer, ahora son vistos como colaboradores que forman parte del equipo y que son un integrante más que ayudará a lograr los objetivos de la organización.

Recordemos que en el modelo autocrítico la necesidad del empleado es la subsistencia por lo cual obedece al jefe, en cambio en el modelo de custodia la necesidad se convierte en la mantención de ellos y de sus familias; ahora en el modelo colegial, al sentirse parte importante del equipo se crea una necesidad de autorrealización, pues realiza sus propias contribuciones que nadie más realiza y que complementan las de los demás para un fin común, de esta forma obtienen reconocimiento personal y para la empresa.

El modelo colegial es sumamente útil en ambientes de naturaleza intelectual y de mucha libertad, en la cual puedan expresar y aportar sus propias creaciones dependiendo de las metas que se esperan, este modelo trae resultados en el desempeño de entusiasmo al sentirse parte importante del equipo de trabajo.

Ventaja:

- ✓ La orientación administrativa se dirige al trabajo en equipo.

### **2.2.2.4 Modelo Autocrático**

Este modelo de comportamiento se basa en el poder; los que controlan deben tener el poder para exigir, y la función de la gerencia se orienta a una autoridad oficial y formal. Por lo que los gerentes creen que sabe lo que hace y los empleados deben seguir sus órdenes.

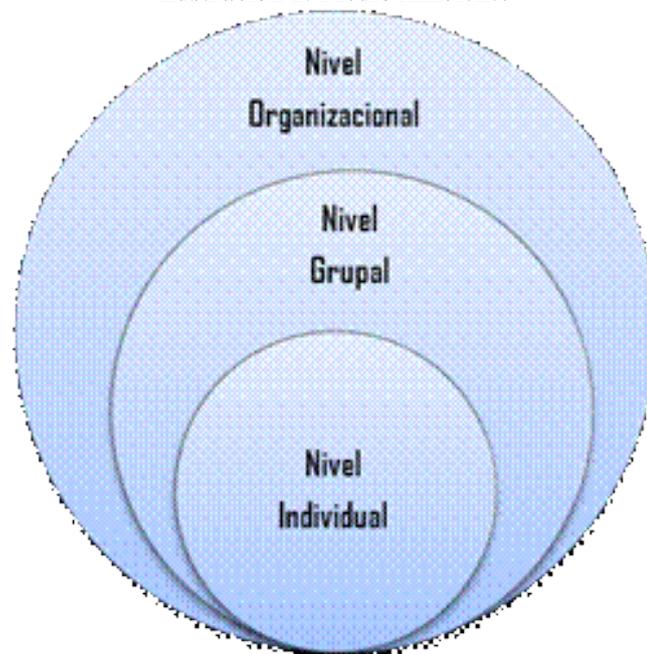
Con este modelo de comportamiento organizacional los empleados son persuadidos y presionados a hacer sus labores. Mientras que la gerencia es la que piensa, ellos trabajan. Se establecen controles rígidos.

Este modelo se logra obtener la obediencia al jefe pero no el respeto, genera como resultado psicológico en los empleados una dependencia hacia el jefe, pues el poder de contratarlos, despedirlos y manejarlos recae sobre éste.

### 2.2.3 Niveles del Comportamiento Organizacional

Estos niveles representan las variables dependientes de Comportamiento.

**Ilustración 1: Medio Ambiente**



**Niveles del Comportamiento organizacional**  
(Fuente: Comportamiento Organizacional. Autor: Chiavenato).

#### 2.2.3.1 Nivel Individual

Se refiere al estudio de los actos y actitudes del individuo dentro de la organización, así como también al análisis e interpretación de las variables de carácter individual, como edad, sexo, estado civil, características de la personalidad; valores y actitudes; niveles básicos de habilidades; percepciones, capacidades, toma de decisiones del individuo, entre otras. Las mismas que permiten determinar el comportamiento y proceder del

individuo. Y que además pueden influenciar de manera positiva o negativa en el aspecto laboral y organizacional.

### **2.2.3.2 Nivel Grupal**

Se refiere al estudio del comportamiento de la gente en grupo, al trabajo e interacción de las personas en grupos de trabajo y trabajo en equipo. La complejidad de este modelo se incrementa si reconocemos que el comportamiento de la gente cuando está en grupos es diferente a cuando está sola. En el comportamiento grupal, se sujeta a normas, roles, formación de equipos, liderazgo y conflicto.

### **2.2.3.3 Nivel Organizacional**

Es importante mantener la idea de que los grupos son algo más que la suma de personas en la organización, así como también las organizaciones son mucho más que la suma de los grupos de la empresa. El nivel organizacional es el diseño de la organización, la tecnología, los procesos de trabajo; las políticas y las prácticas de recursos humanos de la organización (es decir, procesos de selección, programas de capacitación, métodos para la evaluación del desempeño); la cultura interna; los niveles de tensión en el trabajo, todos tienen un impacto sobre el individuo y el grupo.

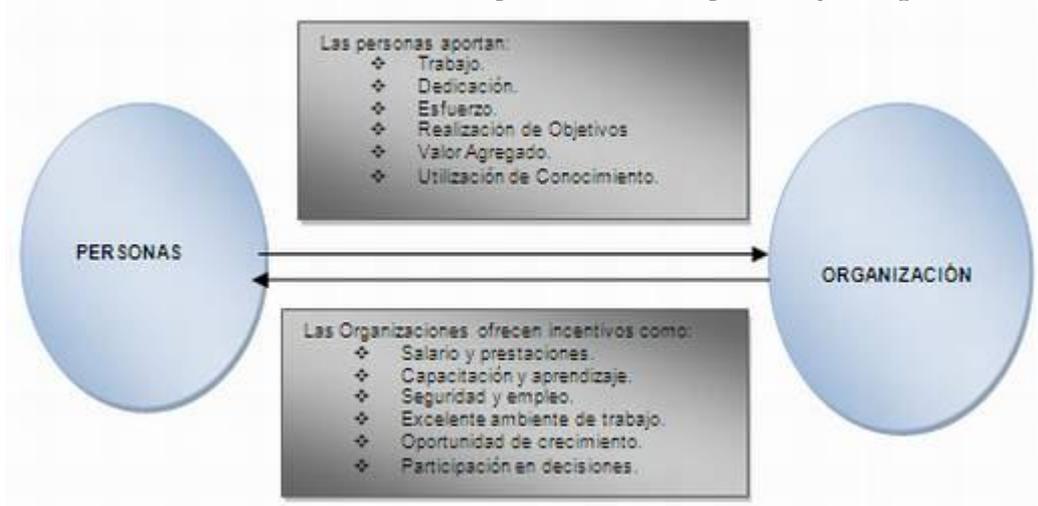
(<https://sites.google.com/organizaciones-el-individuo-dentro-de-la-organizacion> 2015, julio,10)

#### **2.2.3.3.1 Relaciones de reciprocidad en las Organizaciones.**

Entre los grupos de interés de la organización se encuentran: directores, gerentes, empleados, obreros, sindicatos, entre otros y la organización existe fuerte relación de reciprocidad, es decir, la organización espera que los grupos de interés hagan aportaciones y les otorga incentivos, recompensas para que aporten más. Por otra parte los grupos de interés hacen aportaciones y a cambio de ello esperan obtener incentivos y recompensas. “Cada una de las partes toma decisiones sobre continuar con sus inversiones. Este proceso es importante para comprender los intercambios que ocurren dentro y fuera de la organización”. Chiavenato (2009:28).

Estas relaciones de intercambio se visualizan en el siguiente gráfico.

**Ilustración 2 Relaciones de Reciprocidad entre las personas y la Organización.**



Relaciones de Reciprocidad entre las personas y la Organización.  
Fuente: **Comportamiento Organizacional**. Autor: Chiavenato Idalberto.

### **2.2.4 Metas y Objetivos del Comportamiento Organizacional**

Las metas del Comportamiento Organizacional, al igual que otras ciencias, comparte cuatro metas: describir, comprender, predecir y controlar ciertos fenómenos. (Davis, K., 1999):

- ✓ La primera meta es **describir** sistemáticamente cómo se comportan las personas en ambientes y condiciones distintas de la organización. Lo cual faculta a los administradores manejar herramientas y técnicas comunes respecto al comportamiento humano en el trabajo.
- ✓ La segunda meta es **comprender** por qué las personas se comportan como lo hacen con el objeto de que los gerentes aprendan a buscar más explicaciones al comportamiento humano.
- ✓ La tercera meta es **predecir** la conducta futura de los empleados con el propósito de que los gerentes posean la capacidad para predecir la probabilidad de que ciertos empleados sean productivos y dedicados y otros vayan a ausentarse y de esta forma afectar el desempeño laboral.
- ✓ La cuarta meta es **controlar** los actos y actitudes del comportamiento humano en el trabajo, esta responsabilidad recae sobre los gerentes que buscan óptimos resultados del desempeño laboral, para lo cual es indispensable es estudio del

comportamiento de los empleados, el desarrollo de habilidades, las capacidades, los equipos de trabajo y la productividad. Davis, K. (1999).

Al formar parte el personal de la fijación de metas, es muy probable que acepten incluso metas difíciles de alcanzar, a diferencia de que si les hubiera asignado de manera arbitraria. El comportamiento de los empleados es el de estar mayormente comprometidos con las decisiones que toman. Existen otros factores que tienen gran influencia entre el desempeño y los objetivos: compromiso con las metas, buena eficacia personal, características de las tareas y cultura nacional. La teoría del establecimiento de objetivos supone que el individuo está comprometido con la meta; es decir, que está determinado en alcanzarla. La eficacia personal se refiere a la convicción del individuo de que es capaz de realizar una tarea eficiente.

### **2.2.5 Elementos básicos del Comportamiento Organizacional**

Para analizar el Comportamiento Organizacional de una empresa es necesario subdividirla en 4 elementos: ([www.sites/polilibros/portal/Polilibros/P.../1.5.htm](http://www.sites/polilibros/portal/Polilibros/P.../1.5.htm)), revisado el 16 de julio del 2015

#### **2.2.5.1 Personas**

Las personas llegan a formar parte de una organización llevando sus propias metas, de la misma manera la organización persigue sus metas y objetivos organizacionales. El comportamiento de las personas siempre obedece a la motivación por satisfacer sus necesidades. Podemos desconocer la necesidad que se esconde atrás de su conducta pero eso no quiere decir que no exista.

Las decisiones humanas no pueden ni deben ignorar el valor de las personas. Para lograr las metas de la organización se necesita a las personas de la misma forma que éstas requieren de las organizaciones para satisfacer sus metas individuales.

El interés de ambas partes debe encontrar un punto de coincidencia, convertirse en un interés mutuo donde ambos ganen a través de las metas superiores que se generen con la integración de personas y organización.

### 2.2.5.2 Estructura

La estructura se refiere al esquema sobre el cual se apoyan las funciones requeridas por la empresa, las cuales interactúan tratando de encontrar el equilibrio, siendo esta una herramienta de la administración que permite definir los niveles jerárquicos y los puestos. La estructura tiene tres componentes básicos:

- **Complejidad**, es el grado en que las actividades dentro de la organización se dividen o diferencian.
- **Formalización**, es la medida en que se aplican las reglas y procedimientos.
- **Centralización**, considera el área donde reside la autoridad de la toma de decisiones.

### 2.2.5.3 Tecnología

El vocablo tecnología indica cómo una organización transforma sus recursos en producción, tiene una o varias tecnologías para convertir los recursos financieros, humanos y físicos en productos o servicios. Al hablar de simplificación esta puede reflejarse en una reducción en tiempo, actividades y costos.

### 2.2.5.4 Medio Ambiente

El ambiente es también un elemento que afecta de manera benéfica o perjudicial, porque esta determina las condiciones bajo las cuales vamos a realizar todas nuestras actividades. Hay dos tipos de ambientes que afectan el Comportamiento Organizacional:

**Ambiente Interno:** Es el que se da dentro de la organización, y se refiere a la relación entre el ambiente y estructura, que ha sido objeto de abundantes trabajos de análisis y estudio, la razón de esta es muy sencilla, las organizaciones han de adaptarse a su ambiente si quieren sobrevivir, deben identificar y seguir sus ambientes, percibir los cambios en ella y hacer los ajustes que vayan exigiendo las circunstancias.

Pero los ambientes cambiantes provocan incertidumbre si la gerencia no está en condiciones de predecir qué dirección seguirá el ambiente. Y a la gerencia no le gusta la incertidumbre. Por ello tratará de eliminar o, por lo menos, de reducir al mínimo el influjo de esa inseguridad ambiental.

**Ambiente Externo:** De una organización es todo aquello que está fuera de la organización propiamente dicha. El ambiente está integrado por las instituciones o fuerzas que afectan a su desempeño, pero sobre las cuales no tiene mucho control. Entre esas fuerzas se cuentan los proveedores, clientes, organismos reguladores del gobierno, etc. Pero recuerde que no siempre es evidente quién o qué cosas están comprendidas dentro del ambiente relevante para determinada organización.

## **2.2.6 Evaluación del Desempeño Laboral**

### **2.2.6.1 Definición**

García, M. (2005) Define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los servidores públicos que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los servidores públicos, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo (p. 27)

La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran).

William B. Werther Jr. y Keith Davis, (2006) “La evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos.”

Es importante resaltar que se trata de un proceso sistemático y periódico, que establece de antemano lo que se va a evaluar y de qué manera se va a realizar, además se limita a un periodo de tiempo, que normalmente es anual o semestral. Al sistematizar la evaluación se establecen normas estándar para todos los evaluadores de forma que disminuye el riesgo de que la evaluación esté influida por los prejuicios y las percepciones personales de éstos.

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

La evaluación de desempeño tiene la finalidad primordial de determinar el valor y aporte del trabajo realizado por el empleado en la organización, así como también permite medir el nivel competitivo de la empresa, ya que la suma de todos los puestos de trabajo con un óptimo desempeño refleja eficiencia y logro de los objetivos de las áreas de trabajo y de la empresa en su conjunto. La evaluación del desempeño en la organización tiene varios objetivos adicionales:

- ✓ Efectuar la medición del potencial humano en el desarrollo de sus tareas.
- ✓ Detectar necesidades y programar actividades de capacitación y desarrollo.
- ✓ Evaluar la productividad y la competitividad de las unidades y la organización.
- ✓ Establecer criterios y estándares para medir la productividad de los trabajadores.

### **2.2.6.3 Beneficios de la evaluación de desempeño**

La evaluación de personal es una herramienta que permite obtener datos e información (resultados) que permitan conocer el comportamiento de sus colaboradores así como también mejorar e incrementar el desempeño humano en la organización. El proceso de evaluación del desempeño, debe cumplir una función integradora de toda la gestión de recursos Humanos. Además debe existir un Proceso de Mejora continua que garantice lograr las metas organizacionales de comportamiento, cultura, productividad y eficiencia. (<http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto.html>), revisado el 17 de julio del 2015

Para el colaborador:

- ✓ Logra que la empresa reconozca y valore más su desempeño
- ✓ Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y así mismo, sus fortalezas y debilidades.
- ✓ Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, desarrollo etc.)
- ✓ Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto-control.
- ✓ Se siente estimulado para trabajar en equipo y para brindar a la organización sus mejores esfuerzos.

El jefe tiene oportunidad para:

- ✓ Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los empleados
- ✓ Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los trabajadores.
- ✓ Alcanzar una mejor comunicación con los colaboradores para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo.
- ✓ Planificar y organizar el trabajo.

La empresa se beneficia, ya que:

- ✓ Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- ✓ Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.
- ✓ Puede identificar a los trabajadores que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- ✓ Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, al; ofrecer oportunidades a los individuos (crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y Mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

El proceso de evaluación del desempeño laboral básicamente se lo realiza a través de las siguientes etapas:

P = Planear la evaluación

E = Ejecutar el proceso

V = Verificar los resultados alcanzados, y

A = Acciones Correctivas, preventivas o de mejoramiento

**Ilustración 3: Evaluación de Desempeño**



**Fuente:** (Guía para elaboración del desempeño laboral de empleados de carreras. , 2009)

## **2.2.7 Administración del Desempeño del Comportamiento o Modificación de la conducta (MDO) (LUTHANS)**

### **2.2.7.1 Principios de Aprendizaje; reforzamiento y castigo**

En este principio la mayoría de expertos en aprendizaje concuerdan con que el reforzamiento es más importante que el castigo y que es el concepto individual y principio de aplicación más relevante.

Mientras que el castigo se refiere a la acción que debilita o elimina el mal comportamiento, y esta acción llevada a la práctica no ayuda a los gerentes en su gestión, pues crea mal estar en los colaboradores que lo mal entienden.

### **2.2.7.2 Reforzamiento usado en la Administración del Comportamiento**

En la administración del desempeño del comportamiento, el reforzamiento se refiere a cualquier cosa que aumenta y gratifica las acciones de la fuerza laboral y tiende a provocar repeticiones de conductas positivas o negativas.

### **2.2.7.3 Refuerzos Positivos y Negativos**

El reforzamiento positivo fortalece y aumenta los actos deseables del comportamiento a través de la manifestación de una meta, consecuencia o resultado deseado. El reforzamiento negativo fortalece y aumenta el comportamiento a través de la amenaza de usar una consecuencia indeseable con el objeto de poner fin o eliminar una consecuencia indeseable.

#### **2.2.7.4 Función de los Sistemas Organizacionales de Recompensa**

Dentro de la administración del desempeño del comportamiento la función de estos sistemas figura una clave importante que permite mejorar el desempeño a través de la eliminación de refuerzos de comportamientos indeseables y reforzamiento eficaz del comportamiento deseable.

##### **2.2.7.4.1 El dinero como refuerzo**

Cumplir con los pagos tradicionales o puntuales con los trabajadores en una empresa no ha logrado mejorar totalmente el desempeño laboral en todos los niveles, sin embargo algunas investigaciones han demostrado que este pago administrado de una manera condicional produce un efecto positivo en el comportamiento.

##### **2.2.7.4.2 Recompensas No Financieras**

Los incentivos económicos gratifican pero no completan la satisfacción del desempeño, en algunos casos las recompensas no financieras, la atención, y reconocimiento de esfuerzos gratifican de mayor forma a los individuos.

##### **2.2.7.4.3 Reconocimiento Social y Atención**

Se refiere a reconocimiento (elogios) y es considerado un esfuerzo muy poderoso para la mayoría de las personas.

#### **2.2.8 Cinco pasos del Modelo de Luthans (MDO)**

**PASO 1.- Identificación de los Comportamientos de Desempeño.-** En este paso se reconoce los actos o actitudes de comportamientos que están relacionados con el desempeño, estas tienen que ver con la cantidad o la calidad de producción o con el servicio que entregan los colaboradores.

**PASO 2.- Medición del Comportamiento.-** Después de reconocer los actos y comportamientos del desempeño, este resultado pasa a ser medido, ya sea por observación y conteo u obtención de registros, de esta manera se puede descubrir y contar el número de repeticiones de comportamiento identificado

**PASO 3.- Análisis Funcional del Comportamiento.-** Después de haber identificado el comportamiento de desempeño y obtenido el resultado, se lleva a cabo el análisis e interpretación de datos, este análisis identifica tanto los antecedentes como las consecuencias del comportamiento, con el objetivo de establecer una estrategia de intervención eficaz.

**PASO 4.- Desarrollo de una Estrategia de Intervención.-** En este paso de acción del MDO, el objetivo se basa en aumentar los comportamientos de desempeño eficaces y disminuir los comportamientos disfuncionales, para lo cual es necesario aplicar estrategias de reforzamiento positivo así como también aplicar una retroalimentación en el proceso.

**PASO 5.- Evaluación para asegurar el Mejoramiento del Desempeño.-** Este paso representa el paso final de la evaluación y asegura q la intervención provoque realmente un cambio o mejoramiento del desempeño. Si no se logra el cambio se procede a efectuar otro tipo de análisis y-o mediación.

## **2.2.9 Diseños Organizacionales**

### **2.2.9.1 Definición**

Es una técnica planificada que permite adaptar la estructura física, humana y de procesos de una organización con el fin de reducir su complejidad y mejorar su rendimiento. (<http://ismaelbadillomoreno.blogspot.com>), revisado el 19 de julio del 2015.

CHIAVENATTO: “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 esta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente”

Es la técnica de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de Procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad

El gran reto del diseño organizacional, es la construcción de una estructura y puestos de trabajo, flexibles, sencillos alineados con estrategia, los procesos, la cultura y el nivel de evolución de la organización, con el fin lograr los resultados y la productividad mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las cargas laborales.

#### **2.2.9.2 Objetivos**

- ✓ Dividir el trabajo en tareas y áreas
- ✓ Asignar tareas y responsabilidades asociadas con puestos individuales
- ✓ Establecer relaciones entre individuos, grupos, departamentos y niveles de autoridad
- ✓ Asignar y utilizar recursos de la organización
- ✓ Descubrir las causas de las conductas o comportamientos

#### **2.2.9.3 Beneficios**

- ✓ Mejora relación entre clientes y organización.
- ✓ Reconoce al personal como tema primordial
- ✓ Fomenta el liderazgo y formación de líderes
- ✓ La organización gana flexibilidad y/o rigidez
- ✓ Analiza y reconoce fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

- ✓ Promueve compromiso y productividad del equipo de trabajo.

### **2.2.10 Comunicación Organizacional**

La comunicación organizacional se refiere al proceso de emisión y recepción de mensajes o movimiento de información dentro de la empresa. Ya sean internas (dentro de la empresa), o externas (entre organizaciones, hacia fuera). También nos permite conocer al recurso humano y evaluar su desempeño y productividad, a través de entrevistas y recorridos por las diversas áreas de trabajo.

(<http://www.monografias.com/trabajos11/gerencia/gerencia.shtml>), revisado 17 de julio del 2015

#### **2.2.10.1 Dirección de la Comunicación:**

Dentro de la empresa nos encontramos con diversos tipos de comunicación:

- ✓ En cuanto a su ámbito:

**Interna**, que enlaza los distintos niveles jerárquicos y departamentos. Puede ser ascendente, descendente u horizontal

**Externa**, que enlaza la empresa con el entorno.

- ✓ En cuanto a su grado de formalismo: formal e informal,  
(<http://www.monografias.com/gerencia>) el 17 de julio del 2015

Es aquella que está establecida oficialmente por la empresa u organización en cuanto a momentos, canales, estructuras, redes, etc. Y puede ser ascendente o descendente. También se puede decir que es la comunicación en donde el mensaje se origina en un integrante de un determinado nivel jerárquico y va dirigido a un integrante de un nivel jerárquico superior, o de un nivel inferior, o de un mismo nivel; siguiendo canales establecidos formalmente por la empresa.

(<http://www.gestiopolis.com/la-comunicacion-en-las-organizaciones/>), revisado 17 julio 2015

a) Comunicación ascendente:

Se refiere a los mensajes que los empleados envían a sus administradores o a otros que ocupan puestos más altos dentro de la organización. Este tipo de comunicación tiene las siguientes ventajas:

- Permite saber a los directivos lo que funciona y lo que no funciona en la empresa.
- Se conoce con detalles el estado de motivación de los trabajadores.
- Acercamiento del directivo con sus empleados.
- Disminuye las presiones de trabajo y la tensión en las relaciones interpersonales.

Este tipo de comunicación se puede hacer por:

- Reuniones periódicas
- Entrevistas personales: charlas o reuniones de carácter informal.
- Buzón de sugerencias

b) Comunicación descendente:

Es la comunicación que van desde el nivel jerárquico superior hacia los empleados de los niveles más bajos. Este tipo de comunicación tiene las siguientes ventajas:

- Proporciona la información precisa a los trabajadores: que deben de hacer, como la tiene que hacer y que se espera de ellos.
- Crea un respecto con el superior y genera confianza con los demás miembros de la empresa.

Y los siguientes problemas:

- Sobrecarga de Mensajes. Los empleados llenos de información la menosprecian.
- Filtración: Exceso de desconfianza entre superiores y empleados, tienden a obstaculizar y a interpretar mal la comunicación.

Este tipo de comunicación se puede hacer por:

- Reuniones de formación.
- Entrevistas personales
- Cartas personales

#### c) Comunicación horizontal:

Es el intercambio lateral de mensajes. Se da entre personas que se encuentran a un nivel semejante dentro de la organización. Este tipo de comunicación tiene las siguientes ventajas:

- Crea un ambiente de trabajo común, generando confianza y amistad entre los trabajadores.
- Es más efectiva que la comunicación vertical (ascendente o descendente).

#### d) Comunicación oblicua

Es aquella que se cruza entre distintos departamentos y que está prevista en la organización.

#### e) Comunicación Informal

Es aquella que se encuentra fuera de las reglamentaciones de la empresa y puede producirse tanto dentro como fuera de ella y del horario de trabajo. Surge de las relaciones espontáneas, por afinidad, que se establecen entre las personas.

Un ejemplo de este tipo de comunicación es el “rumor”, el cual corre de persona a persona, y aunque nadie se responsabiliza de su veracidad, se toma como una verdad. El rumor puede ser negativo para la empresa si es que crea un ambiente de tensión, expectativa y desasosiego entre el personal. Por ejemplo, cuando se hacen cambios en el personal, y surge el rumor de que podría haber despidos masivos, haciendo que todos se sientan preocupados por su futuro, creándose un clima de tensión.  
(<http://www.gestiopolis.com/la-comunicacion-en-las-organizaciones/>) Revisado el 17 de julio 2015

### **2.2.11 CLIMA LABORAL**

El clima laboral es el medio en el que los empleados o colaboradores de la empresa desarrollan sus labores diarias. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad. Mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de

trabajo ocasionando situaciones de conflicto, malestar y generando un bajo rendimiento. (<http://www.emprendepyme.net/que-es-el-clima-laboral.html>), revisado el 17 de julio del 2015.

La calidad del clima laboral se encuentra íntimamente relacionada con el manejo social de los directivos, con los comportamientos de los trabajadores, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con las características de la propia actividad de cada uno. Propiciar un buen clima laboral es responsabilidad de la alta dirección.

### **2.2.11.1 Factores que Influyen en el Clima Laboral**

El Clima Laboral puede medirse, y puede ser positivo y negativo, por eso mismo la empresa debe conocer cuáles son las cuestiones que pueden fallar en este aspecto para lograr encontrar la solución que lleve a mejorar el clima laboral en la empresa. Por eso mismo, es tan importante una correcta gestión de los recursos humanos. Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. (<http://www.factor-es-enciales-para-crear-un-buen-clima-laboral.html>), revisado el 21 de julio del 2015

A continuación se señala 10 factores que serán esenciales para fomentar y cuidar el desarrollo de un clima laboral adecuado:

#### 1. Condiciones físicas.

Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales que dispone la empresa para que los empleados desarrollen su trabajo: como la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación de las personas, los utensilios, entre otras.

#### 2. Independencia.

La independencia mide el grado de independencia de las personas en el cumplimiento de sus tareas habituales.

#### 3. Implicación.

Se refiere al valor de entrega de los empleados hacia la empresa. Es muy importante conocer que la mejor forma de generar implicación en los empleados es a través de un liderazgo eficiente y con condiciones laborales aceptables.

#### 4. Igualdad.

Este factor mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos e iguales. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación o preferencia. El amiguismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza y el rencor.

#### 5. Liderazgo.

Es muy importante la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.

#### 6. Relaciones.

El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.

#### 7. Reconocimiento.

Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente. Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan, pero resulta más difícil ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar.

Lo más recomendado para evitar un mal clima laboral, es que la empresa cuente con un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. En el área comercial, el reconocimiento se utiliza como instrumento para crear un espíritu combativo entre los vendedores, generalmente, estableciendo premios anuales para los mejores. Sería muy útil trasladar la experiencia comercial hacia otras áreas, premiando o reconociendo a quienes se lo merece.

#### 8. Remuneraciones.

Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente motivado hacia el logro y fomenta el esfuerzo. El sistema de remuneración es fundamental para el buen clima laboral.

#### 9. Organización.

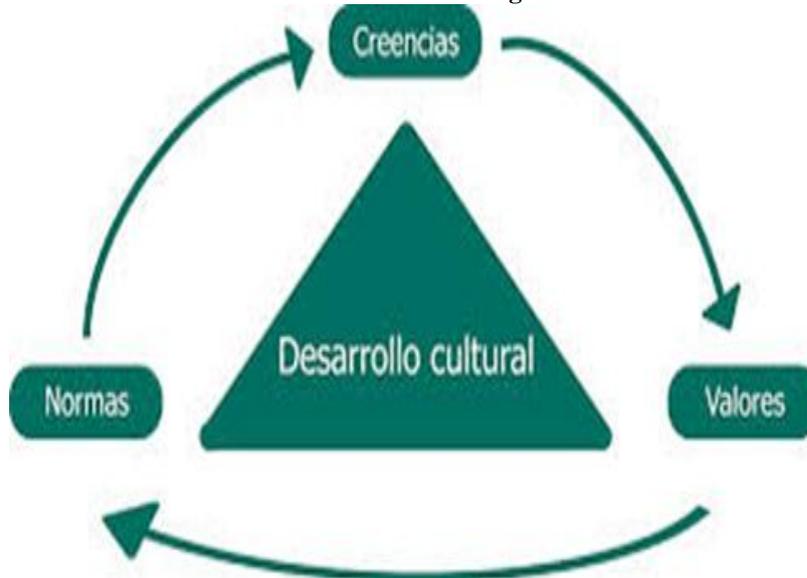
La organización hace referencia a la existencia de métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. ¿Se trabaja mediante procesos productivos? ¿Se trabaja por inercia o por las urgencias del momento? ¿Se trabaja aisladamente? ¿Se promueven los equipos por proyectos? ¿Hay o no hay modelos de gestión implantados?

#### 10. Otros factores.

La formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, entre otros, son factores que también inciden fuertemente en el clima laboral. Todos estos factores condicionaran el clima organizacional y este influirá sobre el rendimiento y desempeño del personal, el cual es importantes para la calidad del trabajo y la atención al cliente, la productividad y la rentabilidad, asimismo sobre su satisfacción personal, lo cual es importante para la motivación, cohesión e identificación organizacional.

### **2.2.12 La Cultura Organizacional**

**Ilustración 4: La Cultura Organizacional**



Fuente: (<http://metasaprendidas.blogspot.com/2010/02/cultura-organizacional.html>)

**La cultura organizacional surge a partir de varios elementos:**

**VALORES + CREENCIAS + COSTUMBRES +  
NORMAS = CULTURA ORGANIZACIONAL**

### **2.2.12.1 Definición**

La cultura organizacional es un conjunto de creencias y valores que comparten las personas y/o grupos que conforman una organización, y que a su vez son capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos.

Además crea en las personas un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas de la organización. Entonces, el comportamiento de la empresa dependerá de la forma en la que se apliquen las normas u otras por parte de sus integrantes.

"La cultura organizacional es un sistema de valores compartidos y creencias que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento". Así como también se puede decir que las organizaciones tienen culturas diferentes - objetivos y valores, estilos de administración y normas para realizar sus actividades. (<http://metasaprendidas.blogspot.com/2010/02/cultura-organizacional.html>), revisado el 21 de julio del 2015

Según Robbins, la cultura organizacional de una empresa puede ser fuerte como débil.

- Las culturas fuertes se caracterizan porque los valores de la organización son firmes y aceptados por todos los integrantes de la misma, en cambio:
- Una cultura débil ocurre todo lo contrario, esto se observa por los siguientes aspectos: el personal posee poca libertad en su trabajo, la gerencia muestra poco interés por su personal, no hay métodos de estimulación hacia el empleado, no existe incentivos por el nivel de productividad del trabajador, entre otros, es decir, se observa un desinterés por los empleados que son los elementos más importantes para llevar a cabo el funcionamiento de la organización y cumplir sus metas planteadas.

#### **2.2.12.2 Características de la cultura de una organización.**

(Gonzalez, 1999, pág. 78) En general, puede hablarse de siete características que en conjunto definen la cultura de una organización:

- Autonomía individual.- Es el grado de iniciativa y responsabilidad que cada uno de los miembros tiene dentro de la organización para dar inicio a cualquier actividad.
- Estructura.- Es la forma como está organizada la empresa y las normas, políticas y reglamentos que rigen la empresa.
- Apoyo.- La calidad y la cantidad de la ayuda que los gerentes manifiestan a sus subordinados.

- **Identidad.-** Consiste en que cada miembro de la organización se identifique no solamente con sus amigos o compañeros de su equipo de trabajo, sino también con la organización en general.
- **Desempeño.-** Se refiere a la forma de evaluar y de motivar el desempeño laboral de los trabajadores, así como de la importancia que se le dé a los reconocimientos.
- **Tolerancia al conflicto.-** Es la habilidad tanto individual como grupal para manejar las relaciones entre compañeros y las situaciones difíciles.
- **Tolerancia al riesgo.-** Es la capacidad para innovar y enfrentar situaciones de peligro.

### **2.2.12.3 Diagnostico Organizacional**

Es un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir;

- Problemas y (corregir)
- Áreas de oportunidad, (aprovechar)

El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización.

### **2.2.12.4 Condiciones para llevar a cabo el Diagnostico Organizacional**

Se debe cumplir algunos requisitos básicos:

1. Antes de iniciar es necesario contar con el compromiso de respaldo por parte de las personas o grupos de la organización.
2. Los colaboradores deben dar amplias facilidades al consultante para la obtención de información y no entorpecer el proceso de diagnóstico.

3. El consultante manejará la información en forma confidencial, sin mencionar a las personas que proporcionaron la información.
4. También debe proporcionar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a los colaboradores.
5. El éxito o fracaso del diagnóstico depende en gran medida de los colaboradores y del cumplimiento de los acuerdos que haga con el consultante.

#### **2.2.12.5 Elementos del Diagnostico Organizacional**

Consta de tres etapas principales:

1. Generación de información:
  2. Organización de la información
  3. Análisis e interpretación de la información
  
- 1) Generación de información:
  - a) Se refiere a la forma en que se recolecta la información, los procesos utilizados y las herramientas que se utilizó para llevar a cabo la extracción de información y el proceso de diagnóstico.
  - b) La metodología utilizada para recompilar la información:
  - c) Periodo de recolección de información.
  
- 2) Organización de la Información
  - a) Se diseñan procedimientos adecuados para el proceso de la información
  - b) Se proporcionan herramientas adecuadas para el correcto almacenaje de los datos.
  - c) Se realiza un ordenamiento de la información, de modo que sea fácil de consultar

- 3) Análisis e Interpretación de la Información
  - a) Separa los elementos básicos de información
  - b) Para luego examinarlos
  - c) Y luego responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación

### **2.2.13 Modelos Administrativos**

#### **2.2.13.1 Definición de modelos administrativos:**

Los modelos son el eje de la administración, ya que son un medio que permite simplificar y analizar situaciones o sistemas complicados de la organización.

Básicamente son modelos que las empresas van copiando, adaptándolos y generalizándolos de acuerdo a sus necesidades, ya que estos no suelen ser exactos. Estos se representan a través de técnicas, procesos, modelos y sistemas de administración.

(<http://modelosadministrativos-unesr.blogspot.com/>), revisado el 21 de julio del 2015

Características:

- Son aplicados para producir un cambio.
- Para su aplicación requiere del uso de distintas herramientas.
- Son modelos que pueden aplicarse a más de un tipo de empresa.
- Son modelos que cambian la forma de desempeño del recurso humano de la empresa, a través de las herramientas aplicadas.

#### **2.2.13.2 Tipos de Modelos**

##### **Modelo Autocrático:**

Este modelo se orienta a la autoridad oficial formal y la dirección cree saber que es lo mejor y está convencida que la obligación de los empleados es cumplir órdenes, es decir que estos deben ser dirigidos, persuadidos y empujados a alcanzar cierto nivel de desempeño y limitados a obedecer órdenes. (<http://modelosadministrativos-unesr.blogspot.com/>), revisado el 22 de julio del 2015

Esta visión deriva en un estricto control de empleados, el modelo autocrático resulta frágil debido a brutales y agotadoras tareas físicas y condiciones de insalubridad,

indigencia y peligro, en estas condiciones autocráticas los empleados se dirigen a su vez a la obediencia al jefe y no al respeto por este.

El modelo constituye un medio muy útil para el efectivo cumplimiento del trabajo del método aceptable para la determinación del comportamiento de los administradores. La fuerza combinada de los conocimientos sobre la necesidad de los empleados y de los cambios que ocurren, los valores sociales, dio al reconocimiento que existen mejores maneras de administrar los sistemas organizacionales.

### **El Modelo de Custodia:**

Este modelo depende de los recursos económicos, si una organización carece de recursos suficientes para el ofrecimiento de pensiones y el pago de otras prestaciones le será imposible adoptar este modelo.

Entonces el enfoque de custodia da como resultado la dependencia de los empleados respecto a la organización. En lugar de depender de su jefe los empleados dependen de las organizaciones.

Los empleados que laboran en entornos de custodia adquieren una preocupación psicológica por sus retribuciones y prestaciones económicas. Como resultado del trato que reciben, tienden a mostrarse satisfechos y por lo tanto mantenerse leales a sus empresas. Su mayor ventaja es que discrimina seguridad y satisfacción a los trabajadores.

### **El Modelo de Apoyo:**

Tuvo sus orígenes en el principio de las relaciones de apoyo. Se llegó a la conclusión de que una organización es un sistema social cuyo elemento más importante es ser trabajador. Los estudios indicaron la importancia de poseer conocimientos de dinámica de grupos y aplicar la supervisión de apoyo.

El modelo de apoyo depende del liderazgo en lugar del poder y el dinero. A través del liderazgo la empresa ofrece un ambiente que ayuda a los empleados a crecer y cumplir a favor de la organización aquello de lo que son capaces. En consecuencia la orientación de la dirección apunta al apoyo del desempeño laboral de los empleados no al simple apoyo de las prestaciones a los empleados.

El resultado psicológico es una sensación de participación e involucramiento en las tareas de organización, éste forma parte del estilo de vida de trabajo de los administradores y en particular de su modo de tratar a los demás. El modelo de apoyo es eficaz tanto para empleados como para administradores y goza aceptación generalizada.

### **El Modelo Colegial:**

El término colegial alude a un grupo de personas con propósito común, tienden a ser más útil en condiciones de trabajo de lo programado, medios intelectuales, y circunstancias que permiten un amplio margen de maniobra de las labores.

Este depende de la generación por parte de la dirección de una sensación de compañerismo con los empleados, el resultado es que estos se sienten útiles y necesarios. Les resultaba fácil aceptar y respetar el papel de estos en la organización. En vez de ser vistos como jefes, se consideraban a los administradores como colaboradores.

Con esto se persigue crear un estricto de mutualidad en el que cada persona realice sus propias contribuciones y aprecie la de los demás. La orientación se dirigió al trabajo en equipo y la respuesta de los empleados es la responsabilidad y sienten a si mismo la obligación de cumplir normas de calidad que signifiquen un reconocimiento tanto para su labor como para la compañía. El resultado psicológico del modelo colegial en los empleados es la autodisciplina.

### **2.2.14 Desarrollo Organizacional**

Actualmente se reconoce al factor humano como el factor determinante para el logro de los objetivos, el éxito y el desarrollo de la organización por consiguiente se vuelve cada vez más importante profundizar en el estudio de los factores que determinan la motivación y el rendimiento de las personas. ([http://www.ur.mx.desarrollo\\_organizacional](http://www.ur.mx.desarrollo_organizacional))

#### **2.2.14.1 Definición del Desarrollo Organizacional (DO)**

El Desarrollo Organizacional (DO) es el medio más frecuentemente utilizado por las organizaciones que buscan la mejora continua dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo y en evolución constante. De esta manera, las organizaciones se ven obligadas a vencer el reto de la resistencia al cambio y a la búsqueda del equilibrio

entre los objetivos organizacionales y de los objetivos personales de quienes la conforman.

El DO presenta distintos modelos los cuáles consideran básicamente cuatro variables: medio ambiente, organización, grupo e individuo. Estas variables se analizan en cuanto a su interdependencia para de esta manera, diagnosticar la situación para tomar las acciones adecuadas que permitan alcanzar tanto los objetivos organizacionales como los individuales.

Para que el DO tenga un buen funcionamiento es importante mantener una visión global de la empresa y un enfoque de sistemas abiertos buscando desarrollar las potencialidades de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones internas y externas. El DO no se debe considerar como un proyecto o capacitación ni como una solución de crisis.

#### **2.2.14.2 Objetivos del Desarrollo Organizacional**

El Desarrollo Organizacional debe surgir a partir de objetivos específicos una vez diagnosticada la situación que se busca mejorar. Sin embargo, existen objetivos generales que pueden o no utilizarse dependiendo de cada situación en particular. Entre estos objetivos, destacan los siguientes: ([http://www.ur.mx.desarrollo\\_organizacional](http://www.ur.mx.desarrollo_organizacional)), revisado el 23 julio 2015

- a. Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos con el fin de potencializar el espíritu de equipo y la integración de todos los involucrados.
- b. Integrar y buscar el equilibrio entre las necesidades y objetivos de la empresa y del personal que la conforma.
- c. Perfeccionar los sistemas de información y comunicación.
- d. Desarrollar el sentido de pertenencia en las personas para incrementar su motivación y lealtad a la empresa.
- e. Desarrollar las potencialidades de los individuos en las áreas técnicas, administrativas e interpersonales.
- f. Establecer un clima de confianza; y

- g. Crear un clima de receptividad con el fin de conocer las realidades organizacionales para de esta manera diagnosticar y solucionar problemas.

### **2.2.14.3 Cambio Planeado**

Para implementar una mejora, optimizar un proceso o desarrollar habilidades, se debe pasar por un proceso de cambio. Todo cambio implica fuerzas positivas o de apoyo y las negativas o de resistencia. Estas últimas constituyen uno de los mayores retos a vencer, ya que el enfoque principal del DO se centra en cambiar la cultura de la organización.

Es importante recalcar que después de implementar cualquier cambio, se le debe reforzar hasta que se adapte y fije en la conducta.

Existe una variedad de enfoques para implementar un cambio, pueden ser estructurados, implícitos, explícitos, de visualización y de prioridades, entre otros. El análisis de cada situación en particular, servirá para la elección del enfoque y tipo de cambio que se desea aplicar, ya sea gradual, radical, o sistemático. La estrategia para el cambio que comúnmente se utiliza es la denominada normativa-reeducativa. Esta estrategia se basa en la retroalimentación y consiste en reeducar a las personas para que comprendan y puedan llevar a cabo los cambios necesarios. ( ([http://www.ur.mx.desarrollo\\_organizacional](http://www.ur.mx.desarrollo_organizacional))), revisado 23 julio 2015

#### **2.2.14.3.1 Fases del Cambio Planeado**

1. Introducción
2. Reunión de la información y diagnóstico
3. Planeación y ejecución
4. Estabilización del cambio

### **2.3 IDEA A DEFENDER**

Un adecuado comportamiento Organizacional en la Fábrica de Mármoles Riobamba, permite el logro de la productividad, eficiencia y satisfacción laboral en los trabajadores.

## **2.4 VARIABLES**

### **2.4.1 Variable Independiente**

Comportamiento Organizacional

### **2.4.2 Variable Dependiente**

Desempeño Laboral

## CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

### 3.1 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación guardará relación con el paradigma crítico-propositivo por lo tanto tendrá un enfoque cuali-cuantitativo porque orientará la identificación de las causas y explicación del problema, objeto de estudio y además orienta la comprobación de la hipótesis.

### 3.2 Tipos de Investigación

La serie de procedimientos y pasos secuenciales ha permitido emplear el tipo de investigación cuantitativa, porque se va a cuantificar los resultados de la unidad de análisis (Empresa Mármoles Riobamba) y además porque se acoge al método de trabajo más adecuado para la investigación.

**Diseño de investigación:** La característica de la presente investigación se ubica dentro del campo no experimental y de categoría transversal, porque se limita a la observación de diversas respuestas manifestadas por los elementos de estudio, ante situaciones que no son manipuladas y que se desarrollara durante un periodo de 6 meses.

**Nivel de investigación:** La investigación se realizará en base a un nivel explicativo, porque de acuerdo a los resultados, estos se pueden interpretar y dar explicación del objeto de la investigación.

### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

DÍAZ, F. (2010) manifiesta que población es el conjunto de elementos con características comunes, en un espacio y tiempo determinados. Para el presente estudio, la población estará constituida por los colaboradores de la Fábrica de Mármoles Riobamba

**Tabla N. 1 Población**

Descripción	Cantidad
<b>Administradores</b>	5
<b>Personal Operativo fábrica</b>	10
<b>Sucursal Riobamba</b>	5
<b>Sucursal Guayaquil</b>	5
<b>TOTAL:</b>	<b>25</b>

**Fuente:** Gerente Fábrica de Mármoles Riobamba

**Elaborado por:** Daniela Ganán

La población de estudio lo integran 25 personas, por ser una población finita y pequeña no se procede a determinar el tamaño de la muestra por lo que se trabajará en el 100% de la población o universo a quienes se les aplicará encuestas que permitan alcanzar los objetivos de investigación.

### **3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

Se aplicarán los siguientes Métodos de Investigación

**Inductivo, Deductivo** que permitirá lograr los objetivos propuestos y ayudar a verificar las variables planteadas.

**Inductivo:** porque se analizarán otros factores como por ejemplo considerar el estudio o la aplicación del Comportamiento Organizacional.

**Deductivo:** porque se detallará toda la estructura del Comportamiento Organizacional para mejorar el desempeño laboral para su futura aplicación.

**Analítico-Sintético:** porque mediante éste método se hará posible la comprensión de todo hecho, fenómeno, idea, caso, etc.

**Histórico- Lógico:** porque se analizará científicamente los hechos, ideas del pasado comparándolo con hechos actuales.

**Descriptivo- Sistémico:** porque se realizará una observación de los fenómenos y casos, procurando la interpretación racional.

### **3.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

HERRERA,L. (2008) la encuesta es una técnica de recolección de información cuyo instrumento es el cuestionario estructurado en la que los informantes responden por escrito a preguntas cerradas entregadas por escrito. El cuestionario sirve de enlace entre los objetivos de la investigación y la realidad estudiada de manera sistemática, la información se obtiene de la población sobre las variables motivo de estudio.

### 3.6 ANÁLISIS DE RESULTADOS

#### 3.6.1 Encuesta aplicada a los colaboradores de la Fábrica de Mármoles Riobamba

1. ¿Le gusta su trabajo y la labor que desempeña?

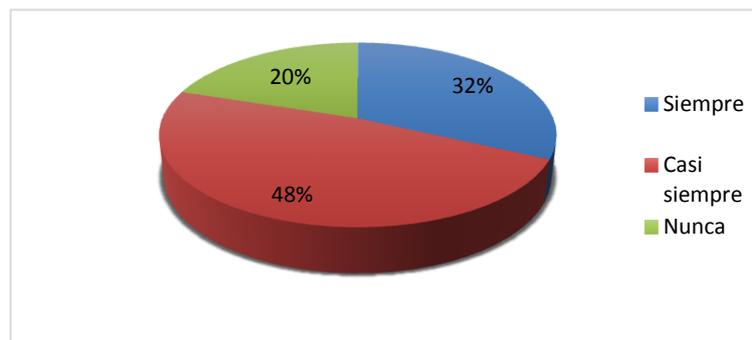
Tabla 2: Le gusta su trabajo

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Siempre	8	32%
Casi siempre	12	48%
Nunca	5	20%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta colaboradores Fábrica de Mármoles Riobamba*

**Elaborado por:** Daniela Ganán

Ilustración 5: Le gusta su trabajo



**Elaborado por:** Daniela Ganán

#### Análisis e Interpretación de Resultados

De los 25 colaboradores encuestados, el 48% manifiesta que casi siempre le gusta su trabajo y la labor que desempeña, el 32% señala que siempre, mientras que el 20% manifiesta que nunca.

Al observar los resultados de la encuestada podemos evidenciar que a la mayoría de empleados si le agrada el trabajo que realiza en la fábrica de Mármoles Riobamba.

2. ¿Con qué frecuencia llega atrasado al trabajo?

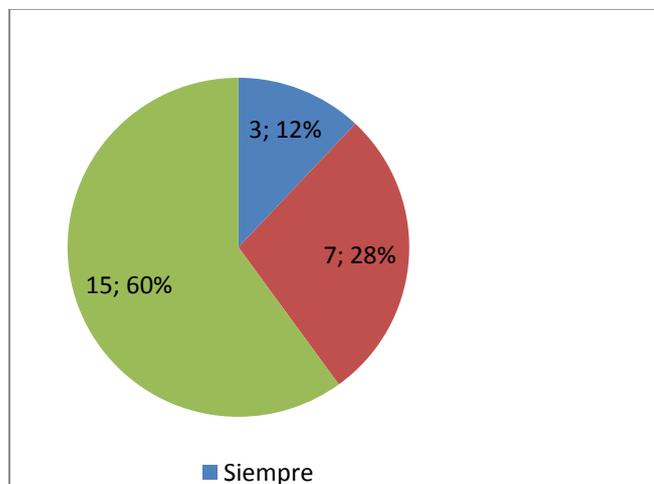
**Tabla 3: Frecuencia de Atrasos**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Siempre	3	12%
Casi siempre	7	28%
Nunca	15	60%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta colaboradores Fábrica de Mármoles Riobamba

**Elaborado por:** Daniela Ganán

**Ilustración 6: Frecuencia de Atrasos**



**Elaborado por:** Daniela Ganán

### **Análisis e Interpretación de Resultados**

El 60% de las personas encuestadas manifiestan que nunca llegan atrasados al trabajo, el 28% señalan que casi siempre mientras que el 12% lo hace siempre.

De acuerdo a los resultados obtenidos, la mayoría de colaboradores de la Fábrica de Mármoles Riobamba nunca llegan atrasados, en un menor porcentaje llegan atrasados ya que no existe una línea de buses cercana a la empresa, lo cual evidencia un pequeño índice de impuntualidad razón por la cual constantemente son sancionados con descuentos económicos o reposición del tiempo al final de la jornada laboral, este factor afecta directamente al deficiente comportamiento organizacional dentro de la Fábrica de Mármoles Riobamba.

3. ¿Con qué frecuencia abandona su puesto de trabajo?

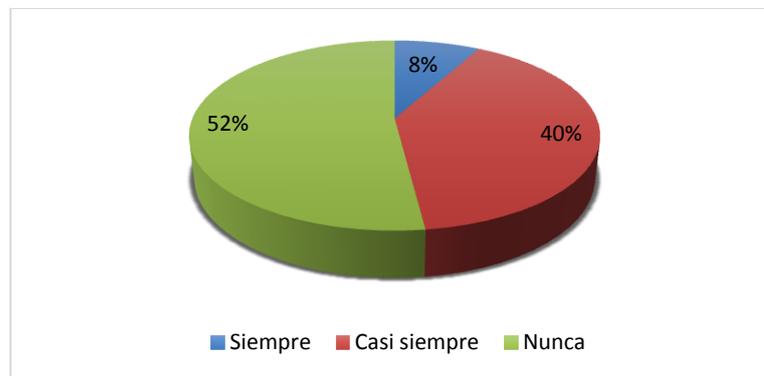
**Tabla 4: Frecuencia de abandono del puesto**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Siempre	2	8%
Casi siempre	10	40%
Nunca	13	52%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta colaboradores Fábrica de Mármoles Riobamba

**Elaborado por:** Daniela Ganán

**Ilustración 7: Frecuencia de abandono del puesto**



**Elaborado por:** Daniela Ganán

### **Análisis e Interpretación de Resultados**

El 52% de las personas encuestadas señalan que nunca abandonan su puesto de trabajo, el 40% manifiesta que casi siempre lo hace mientras que el 8% señala que siempre lo hace.

La mayoría de colaboradores nunca abandona su puesto de trabajo pero es preocupante la cantidad de empleados que lo hacen por razones injustificadas muchas veces, se ausentan del trabajo sin permiso previo .

4. A su criterio ¿Considera que existe una falta de comunicación entre usted y el gerente?

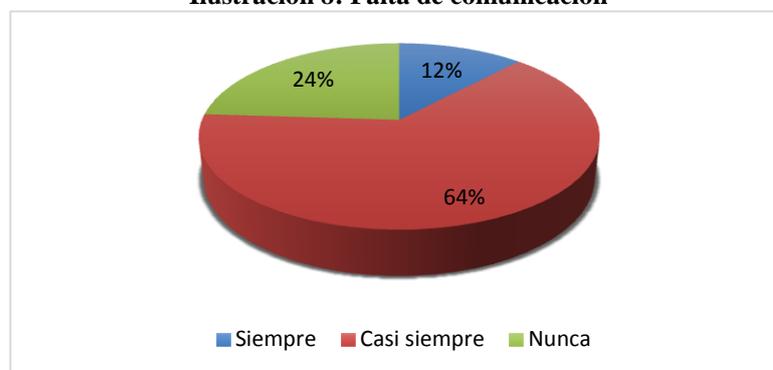
**Tabla 5: Falta de comunicación**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Siempre	3	12%
Casi siempre	16	64%
Nunca	6	24%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta colaboradores Fábrica de Mármoles Riobamba

**Elaborado por:** Daniela Ganán

**Ilustración 8: Falta de comunicación**



**Elaborado por:** Daniela Ganán

### **Análisis e Interpretación de Resultados**

El 64% de las personas encuestadas consideran que casi siempre existe una falta de comunicación con el gerente, el 24% señala que nunca existe mientras que apenas un 12% señala que siempre.

En la Fábrica de Mármoles Riobamba de acuerdo a los resultados obtenidos, casi siempre existe una falta de comunicación entre los colaboradores y el gerente, la causa la gerencia se limita a impartir órdenes sobre todo en el área de producción donde solamente reciben las órdenes de trabajo a realizar y jamás comunican o socializan decisiones que han sido tomadas por el área administrativa lo cual afecta directamente el comportamiento organizacional.

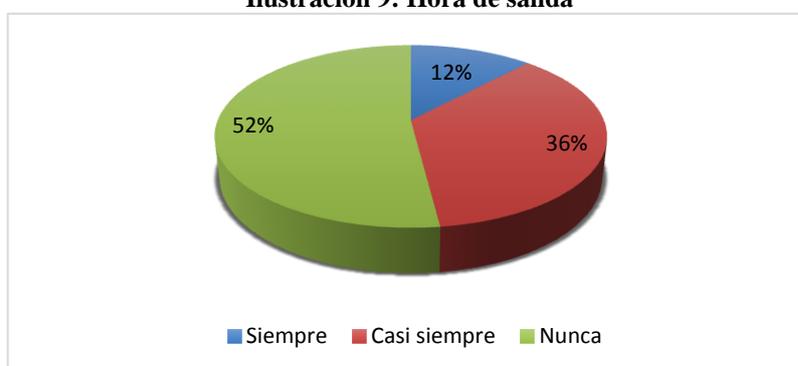
5. ¿La empresa respeta su hora de salida del trabajo?

**Tabla 6: Hora de salida**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Siempre	3	12%
Casi siempre	9	36%
Nunca	13	52%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta colaboradores Fábrica de Mármoles Riobamba  
**Elaborado por:** Daniela Ganán

**Ilustración 9: Hora de salida**



**Elaborado por:** Daniela Ganán

### **Análisis e Interpretación de Resultados**

El 52% de las personas encuestadas manifiestan que la empresa nunca respeta la hora de salida del trabajo el 36% señala que casi siempre mientras que el 12% considera que siempre lo hace.

Para la mayoría de colaboradores de la Fábrica de Mármoles Riobamba, la empresa nunca respeta la hora de salida del trabajo puesto que muchas veces las sanciones que reciben constan en reponer el tiempo perdido por ausencia laboral y retraso a la hora de ingreso al trabajo para no ser sancionados con descuentos económicos lo cual genera malestar en los trabajadores.

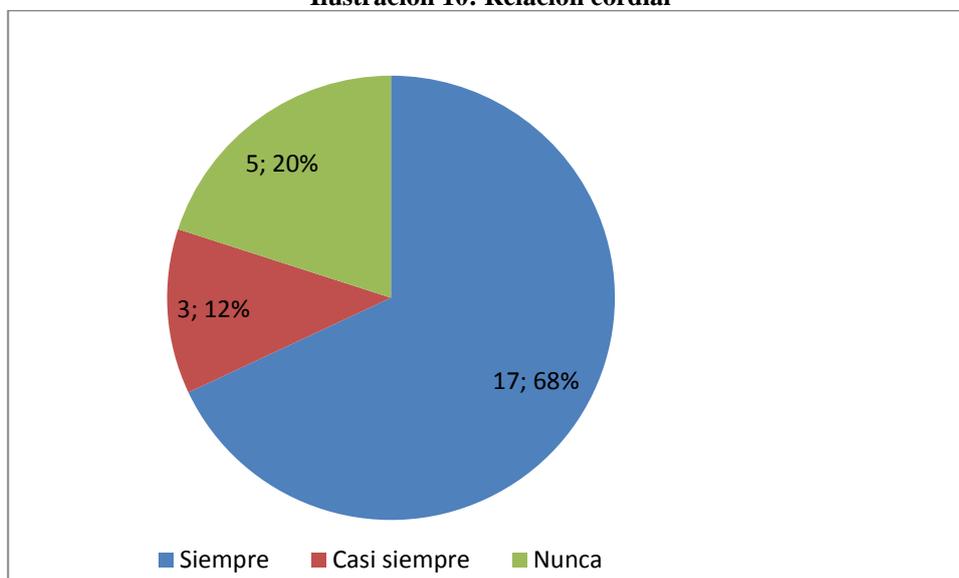
6. ¿Mantiene una relación cordial con sus compañeros de trabajo?

**Tabla 7: Relación cordial**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Siempre	17	68%
Casi siempre	3	12%
Nunca	5	20%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta colaboradores Fábrica de Mármoles Riobamba  
**Elaborado por:** Daniela Ganán

**Ilustración 10: Relación cordial**



**Elaborado por:** Daniela Ganán

### **Análisis e Interpretación de Resultados**

El 68% de las personas encuestadas señalan que siempre mantienen una buena relación con los compañeros de trabajo en función de las diferentes conductas que mantiene en el trabajo, el 20% señala que nunca mientras que el 12% casi siempre mantienen una buena relación con los compañeros de trabajo.

La mayoría de los trabajadores considera que si existe una buena relación entre compañeros de trabajo, por lo que se considera que existe un adecuado clima organizacional en la empresa, mientras que en 20% dicen que no existe un buen clima laboral.

7. Dentro de su área de trabajo ¿se le informa de las decisiones que se toman y que de algún modo influyen en su trabajo?

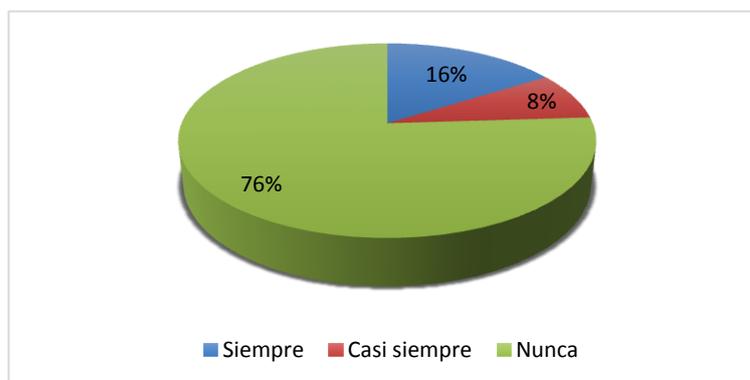
**Tabla 8: Informa de las decisiones que se toman**

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Siempre	4	16%
Casi siempre	2	8%
Nunca	19	76%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta colaboradores Fábrica de Mármoles Riobamba

**Elaborado por:** Daniela Ganán

**Ilustración 11: Informa de las decisiones que se toman**



**Elaborado por:** Daniela Ganán

### **Análisis e Interpretación de Resultados**

El 76% de las personas encuestadas manifiestan que en su área de trabajo nunca se les informa de las decisiones que se toman y que de algún modo influyen en su trabajo.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Fábrica de Mármoles Riobamba nunca se les informa de las decisiones que se toman lo cual evidencia una vez más la deficiente comunicación interna existente y que crea un inadecuado clima laboral. Es necesario resaltar la mínima cantidad de empleados que señalan que siempre se les informa ya que ellos pertenecen al área administrativa.

8. La empresa le ha dotado de las herramientas y equipos de seguridad en buen estado para el cumplimiento de su trabajo?

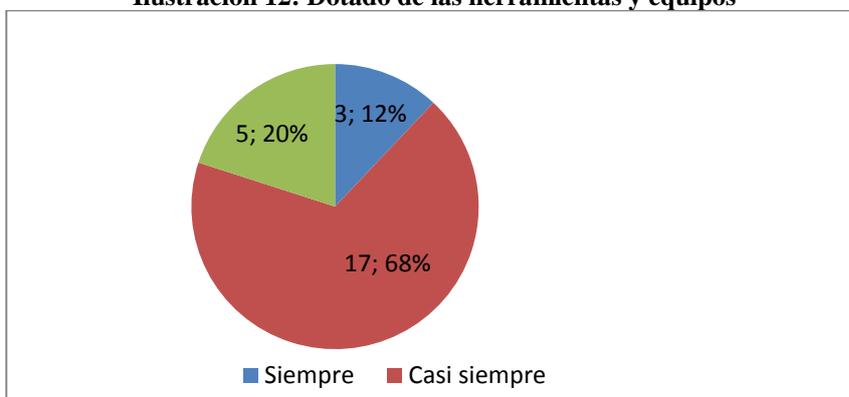
**Tabla 9: Dotado de las herramientas y equipos**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Siempre	3	12%
Casi siempre	17	68%
Nunca	5	20%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta colaboradores Fábrica de Mármoles Riobamba

**Elaborado por:** Daniela Ganán

**Ilustración 12: Dotado de las herramientas y equipos**



**Elaborado por:** Daniela Ganán

### **Análisis e Interpretación de Resultados**

Al 68% de las personas encuestadas dicen que casi siempre la empresa le ha dotado de las herramientas y materiales de seguridad en buen estado para el cumplimiento de su trabajo, el 20% señala que nunca lo hace mientras tanto que al 12% dicen siempre le han dotado de las herramientas y materiales de seguridad en buen estado.

En la Fábrica de Mármoles de Riobamba, a la mayoría de empleados casi siempre se le dota de herramientas y equipos de seguridad para el cumplimiento de su trabajo ya que existe demora en la reposición inmediata en los equipos de seguridad y cambio de herramientas dañadas o rotas, cuando ello sucede se les recarga al sueldo del empleado, lo cual genera malestar e insatisfacción laboral porque, el mármol es un material sumamente duro pero la administración nunca toma en cuenta aquello para realizar mantenimiento periódico de herramientas y maquinaria de trabajo para cumplir con las órdenes de trabajo a tiempo.

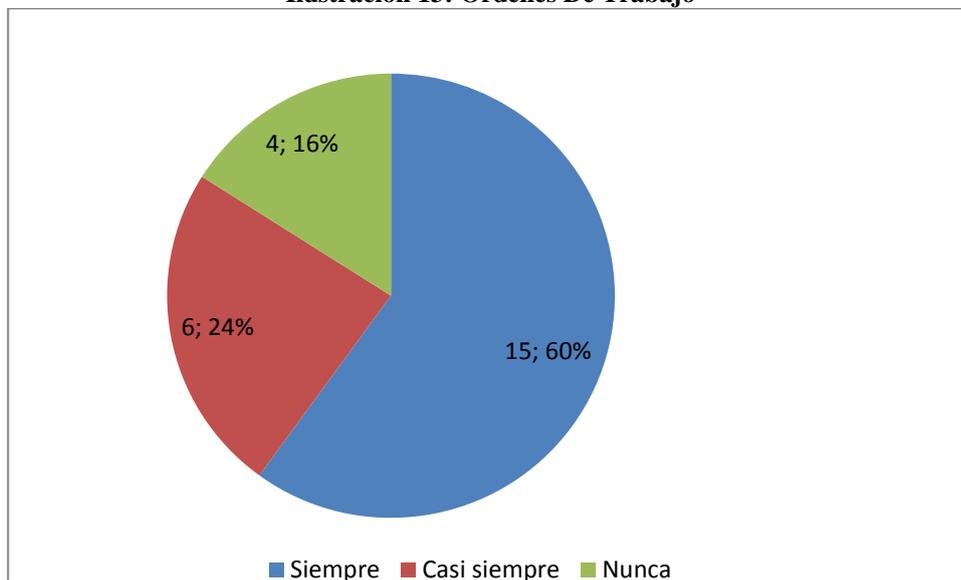
9. ¿Cumple diariamente con las órdenes de trabajo bajo su responsabilidad?

**Tabla 10: Ordenes De Trabajo**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Siempre	15	60%
Casi siempre	6	24%
Nunca	4	16%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta colaboradores Fábrica de Mármoles Riobamba  
**Elaborado por:** Daniela Ganán

**Ilustración 13: Ordenes De Trabajo**



**Elaborado por:** Daniela Ganán

### **Análisis e Interpretación de Resultados**

El 60% de las personas encuestadas señalan que nunca cumplen diariamente con las órdenes de trabajo bajo su responsabilidad, el 24% señala que casi siempre lo hacen mientras que el 16% siempre cumple con el trabajo porque está bajo su responsabilidad las órdenes de trabajo. La mayoría de colaboradores señalan que nunca cumplen diariamente con las órdenes de trabajo porque no disponen de herramientas en buen estado, todo ello afecta la productividad, consecuentemente la rentabilidad empresarial e incrementa el deterioro del clima laboral ya afectado por la deficiente gestión de comunicación interna.

10. Dentro de su área de trabajo ¿Se reúnen periódicamente para exponer problemas de trabajo y discutir soluciones?

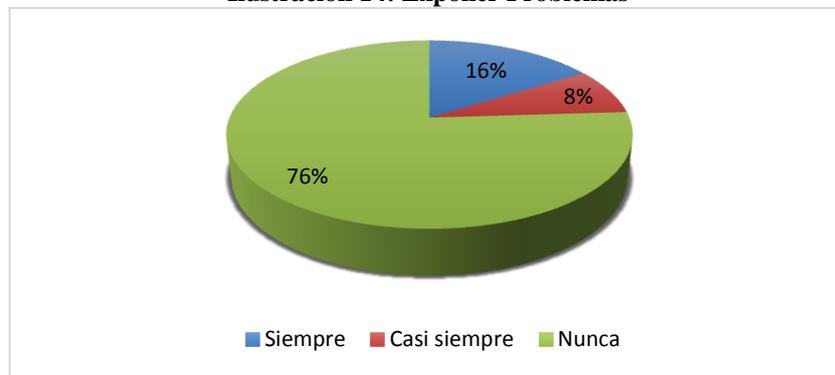
**Tabla 11: Exponer Problemas**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Siempre	4	16%
Casi siempre	2	8%
Nunca	19	76%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta colaboradores Fábrica de Mármoles Riobamba

**Elaborado por:** Daniela Ganán

**Ilustración 14: Exponer Problemas**



**Elaborado por:** Daniela Ganán

### **Análisis e Interpretación de Resultados**

El 76% de las personas encuestadas manifiestan que nunca dentro de su área de trabajo, se reúnen periódicamente para exponer problemas de trabajo y discutir soluciones, el 16% señala que lo hacen siempre mientras que el 8% lo hacen casi siempre.

De acuerdo a los resultados obtenidos, la mayoría de empleados nunca se reúnen para exponer los problemas de trabajo y discutir soluciones lo cual evidencia la deficiente gestión de comunicación interna, incrementa el deterioro del clima laboral y sobre todo los hacen sentir alejados y ajenos a la empresa evidencias del inadecuado comportamiento organizacional existente que afecta la productividad y desempeño laboral en la empresa.

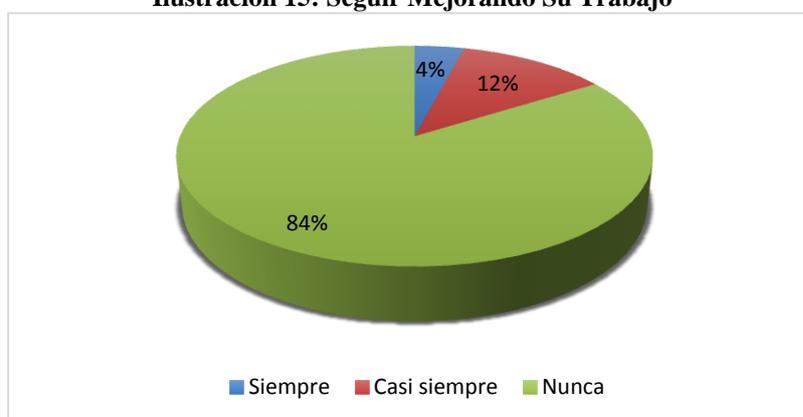
## 11. ¿Le animan permanentemente a seguir mejorando su trabajo?

**Tabla 12: Seguir Mejorando Su Trabajo**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Siempre	1	4%
Casi siempre	3	12%
Nunca	21	84%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta colaboradores Fábrica de Mármoles Riobamba  
**Elaborado por:** Daniela Ganán

**Ilustración 15: Seguir Mejorando Su Trabajo**



**Elaborado por:** Daniela Ganán

### **Análisis e Interpretación de Resultados**

El 84% de las personas encuestadas señalan que nunca le animan permanente a seguir mejorando su trabajo, el 12% señalan que casi siempre mientras que el 4% siempre lo hacen.

La mayoría de empleados nunca son animados a seguir mejoran su trabajo porque existe un marcado distanciamiento entre las áreas que conforman la Fábrica de Mármoles Riobamba y la administración lo cual afecta el desempeño laboral.

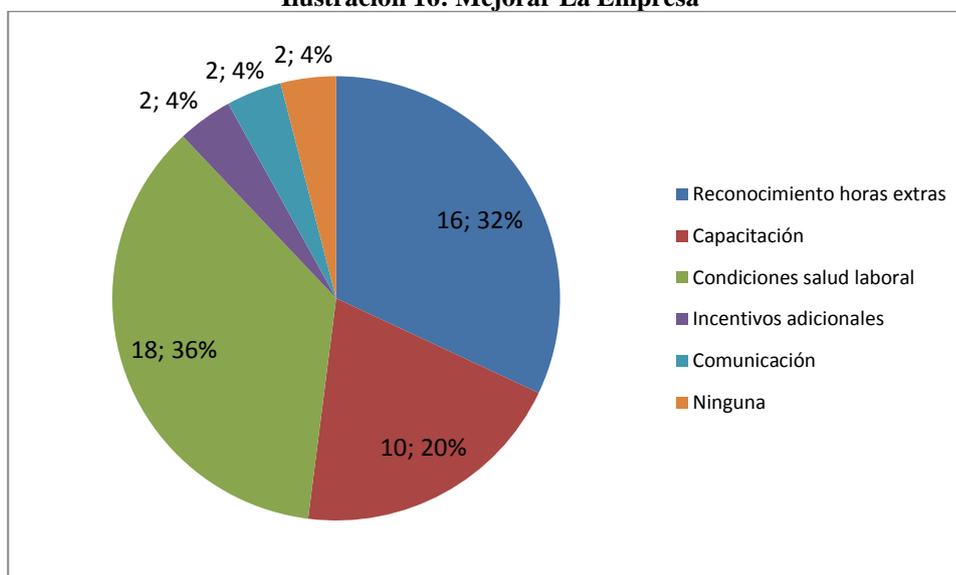
12. De acuerdo a su criterio ¿En qué aspectos debería mejorar la empresa?

**Tabla 13: Mejorar La Empresa**

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Reconocimiento horas extras	16	32%
Capacitación	10	20%
Condiciones salud laboral	18	36%
Incentivos adicionales	2	4%
Comunicación	2	4%
Ninguna	2	4%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta colaboradores Fábrica de Mármoles Riobamba  
Elaborado por: Daniela Ganán

**Ilustración 16: Mejorar La Empresa**



Elaborado por: Daniela Ganán

**Análisis e Interpretación de Resultados**

El 32% de los colaboradores de la Fábrica de Mármoles Riobamba encuestados manifiestan que los aspectos en los que deberán mejorar en la empresa son en el reconocimiento de horas extras, el 36% señala el mejoramiento de las condiciones de salud laboral, el 20% capacitación, el 8% incentivos adicionales mientras que un 4% señala mejoramiento de la comunicación. De acuerdo a los resultados obtenidos, la mayoría de empleados consideran que los factores que se deberían mejorar son el reconocimiento de horas extras, las condiciones de salud laboral y la capacitación; factores directamente relacionados con el desempeño laboral.

### **3.7 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER**

Al realizar las encuestas a los colaboradores de la Fábrica de Mármoles Riobamba, he obtenido los siguientes resultados: En la pregunta No. 2 tenemos que el 60% dicen que nunca llegan atrasados al trabajo, en la pregunta No. 4 el 64% de los encuestados dicen que casi siempre existe falta de comunicación entre los colaboradores y el gerente, en la pregunta No. 6 el 68% de los encuestados dicen que siempre mantienen una relación de cordialidad con sus compañeros de trabajo, en la pregunta No. 7 el 76% dicen que nunca le informan de las decisiones que se toma. En la pregunta No. 8 el 68% dicen que casi siempre le han dotado de las herramientas y equipos de seguridad en buen estado para el cumplimiento de su trabajo, en la pregunta No. 9 el 60% dicen que siempre cumplen con las órdenes de trabajo bajo su responsabilidad, en la Pregunta No. 10 el 76% dicen que nunca tienen reuniones para exponer y discutir los problemas de trabajo, en la Pregunta No. 11 el 84% dicen que nunca le animan a seguir mejorando su trabajo, criterios generales que nos ayudan a afirmar la idea general propuesta para el presente trabajo, es decir que un adecuado comportamiento Organizacional en la empresa Mármoles Riobamba, permite el logro de la productividad, eficiencia y satisfacción laboral en los trabajadores.

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 TITULO**

#### **MODELO DE EVALUACIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE MEJORA CONTINUA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA FÁBRICA DE MÁRMOLES RIOBAMBA**

### **4.2. GENERALIDADES DE LA FABRICA DE MARMOLES RIOBAMBA**

#### **4.2.1. Reseña Histórica**

La Fábrica de Mármoles “Riobamba”, surge de la separación de una sociedad que en aquel entonces mantenían el Sr. Juan Yupanqui y el Ing. Luís Velastegui propietarios de la Fábrica de Mármoles “Chimborazo”, a raíz de esta división el Sr. Juan Yupanqui junto con su esposa la Sra. América Medina deciden, continuar con el negocio, pues ya contaban con el conocimiento y experiencia necesarios para emprender solos este camino, es así que en el mes de mayo de 1991, en la provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba, Parroquia Maldonado, en el Barrio Perímetro de las Industrias, se inicia con la instalación y adecuación de la planta para que ya en el mes de Septiembre del mismo año se constituya legalmente esta organización e inicie sus actividades de producción , contando con el apoyo de ocho colaboradores, con una cortadora de mármol, un molino para triturar el mármol el cual tenía la capacidad de ofrecer cinco dimensiones de granito.

Los primeros años para la fábrica fueron los mejores ya que el producto que ofertaba era nuevo en el mercado y además superaba en calidad y duración a la cerámica que hasta en ese entonces predominaba en el mercado, a pesar de que Chimborazo contaba con 22 fábricas de mármol la demanda por parte de los consumidores superaba a las ofertas.

Con las utilidades obtenidas en los primeros años el Sr. Juan Yupanqui tuvo la posibilidad de adquirir su propio Transporte que para el tipo de negocio que el maneja es

indispensable pues la materia prima del mármol son las piedras que se las transportan de las diferentes minas ubicadas en:

Guayaquil, se transporta mármol Abáno

Quito, se transporta gris

Río Negro, se transporta mármol negro

Otavaló, se transporta mármol negro enconchado

Cuenca, se transporta mármol rosado

A los cuatro años de su constitución logró obtener el capital necesario para instalar otra cortadora y una escuadradora logrando así abastecerse de mayor cantidad de material para satisfacer las necesidades de sus clientes.

En un inicio la única plaza a cual ofertaba mármol la fábrica era la ciudad de Riobamba, pero poco a poco se fue abriendo campo en las diferentes ciudades del Ecuador como; Ambato – Quito – Guayaquil – Baños. Además ofrece a sus clientes mármol de diversos colores como: Abáno – Gris – Negro – Rosado

Cada uno de estos materiales se clasifica en diferentes calidades como son: de primera encontramos en Superespecial y especial, en el de segunda se encuentra el marmetón y en de tercera la astillas, los precios del mármol se establecen de acuerdo a la calidad y al color de mármol.

Desde hace cinco años el Sr. Juan Yupanqui y su esposa al ver la necesidad de que sus clientes solicitaban a personal para que les instalen el mármol deciden implantar en su negocio el servicio de instalación y diseño de mármol en pisos, mesones, gradas dentro y fuera de la ciudad, dejando esta actividad otra utilidad.

Actualmente en la ciudad de Riobamba de las 22 fábricas que en un inicio se constituyeron en la actualidad se mantienen cuatro, el fracaso de la mayoría de estos negocios se debe a la mala administración por parte de sus propietarios o en su caso de sus administradores, otro factor que influye en el fracaso de una fábrica de mármol se da por los altos costos que implica el sostener este tipo de negocio pues los costos por luz eléctrica son elevadísimos que con la situación económica por la cual estamos

atravesando actualmente no se puede pagar esas cantidades o se logra cancelar de un solo mes quedando adeudando de tres o cuatro meses que con el interés de mora el monto se incrementa nuevamente.

Además el mercado riobambeño ya no demanda como en un inicio el mármol pues prefieren adquirir baldosa por su precio antes que mármol.

Es por ello que Mármoles “Riobamba”, en este momento oferta sus productos al por mayor a las ciudades de Quito y Guayaquil contando ya en la actualidad con sucursales, tanto en la ciudad de Guayaquil, una sucursal adicional a la matriz en la ciudad de Riobamba.

#### **4.2.2 Identificación de la Empresa**

**Gráfico No.17 :** Producción Fábrica de Mármoles Riobamba



**Elaborado por:** Daniela Ganán

**Razón Social:** Fábrica de Mármoles Riobamba

**RUC:** 060181427005

**Teléfono:** 0991695956

**Ubicación**

**Provincia:** Chimborazo

**Cantón:** Riobamba  
**Ciudad:** Riobamba  
**Parroquia:** Maldonado  
**Dirección:** Barrio Perímetro de las Industrias  
**Sector:** Privado  
**Área Empresarial:** Producción  
**Tamaño:** Microempresa  
**Gerente Propietario:** Sr. Juan Yupanqui

#### 4.2.3 Producto y Servicios que Oferta

La Fábrica de Mármoles Riobamba tiene un solo producto que básicamente es el mármol, pero este a su vez se clasifica de acuerdo a su calidad, tamaño, y color, que son adquiridos para las diferentes necesidades de los hogares de la Ciudad de Riobamba, Quito, Guayaquil y entre otras ciudades, por su precio, variedad y calidad.

**Tabla 14: Productos que Oferta**

PRODUCTO	PRESENTACIÓN	DIMENSIÓN		MATERIALES
		Peso	Contenido	
<u>Mármol</u>	* Superespecial	quintales	100 lbs.	Materia prima, cortadoras, amoladoras, espionge, escuadradora, agua, pulidoras, recina, cemento gris.
* Abano	* Especial	quintales	100.lbs.	
* Gris	* Marmetón	quintales	100.lbs.	
* Rosado	* Pastilla	quintales	100 lbs.	
* Negro	* Piedra de Enchape	quintales	100 lbs.	
*Importado	Granito	Metro lineal	1 metro	

**Elaborado por:** Daniela Ganan

### **4.3 OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

- Mantener la satisfacción de sus clientes con productos y servicios de calidad adecuados a sus requerimientos.
- Descubrir y posesionarse en nuevos mercados
- Mantener un fuerte compromiso con el desarrollo sostenible y rentable de la empresa
- Exportar a otros países sus productos
- Asegurar la fuente de trabajo de sus colaboradores
- Mejorar permanentemente la calidad de vida de los empleados, brindándoles condiciones de trabajo adecuadas y generando un óptimo ambiente laboral y desarrollo organizacional para la empresa
- Mantener un mejoramiento continuo del producto y servicio.

### **4.4 DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA**

Para realizar el análisis de la situación actual de la Fábrica de Mármoles Riobamba se realizó técnicas de investigación como: entrevistas personales a quienes dirigen la empresa y encuestas individuales a todos los colaboradores de la Fábrica, con el fin de profundizar y documentar la investigación y además detectar los problemas existentes dentro del Recurso Humano.

Este trabajo de investigación está enfocado específicamente en el comportamiento organizacional de la fábrica, en examinar y valorar las deficiencias del desempeño y proponer soluciones a través de un Plan de Mejora Continua en la administración del desempeño del comportamiento o también llamado Modificación de Conducta organizacional (MDO).

Para lograr la modificación de la Conducta será necesario aplicar un modelo de Administración de las contingencias de la Conducta (ACC) hacia los colaboradores, para lo cual será necesario conocer el modelo administrativo, la estructura, cultura y clima organizacional con que cuenta al momento la empresa, con el fin de Proponer soluciones permanentes que permitan superar los problemas y mejorar el clima, la cultura y comportamiento organizacional de la misma.

Es así que a continuación detallamos la investigación:

#### **4.5 MODELO ADMINISTRATIVO DE LA FABRICA DE MARMOLES RIOBAMBA**

Los modelos son el eje de la administración, ya que son un medio que permite simplificar y analizar situaciones o sistemas complicados de la organización. El modelo administrativo que se maneja en la fábrica de mármoles Riobamba es autocrático y centralizado

#### **4.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Toda organización necesita de una estructura organizacional que le permita coordinar y controlar las actividades de todas las áreas y colaboradores de la empresa. Esta estructura está compuesta por el grado de complejidad en el que se realizan las funciones, por el grado de formalismo que se refiere a las reglas y procedimientos y por el grado de centralización el cual se refiere al punto donde se radica la autoridad para la toma de decisiones.

Para desarrollar este trabajo fue necesario conocer la clase de estructura organizacional que utiliza la Fábrica, saber por qué y cómo funcionan y conocer si ésta estructura se acomoda a las necesidades de esta empresa.

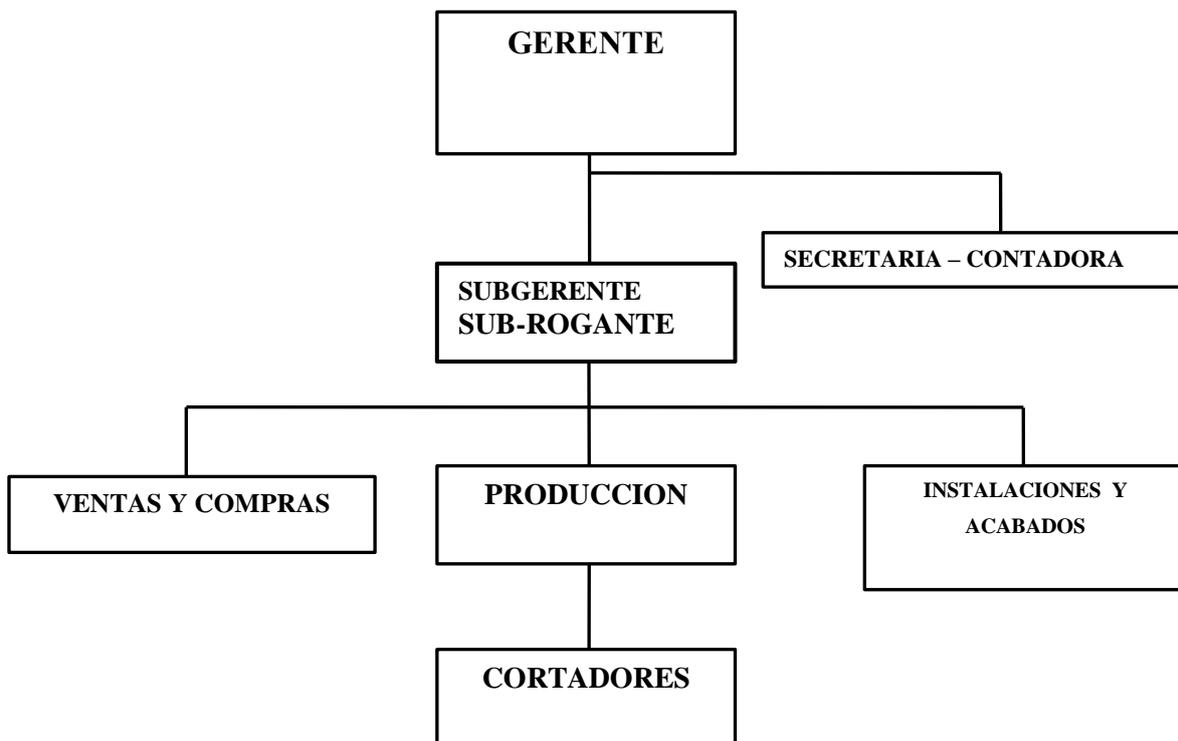
Gracias a la colaboración y trabajo del Sr. Juan Yupanqui gerente propietario de la Fábrica de Mármoles Riobamba se revela que la empresa si posee una estructura organizacional, es decir cuenta con un organigrama de estructura vertical, el mismo que es tradicional y centralizado, es así como se puede comprender como está estructurada la empresa y cuáles son las funciones que se realizan en cada área de la misma. Cabe recalcar que a pesar de que existe un organigrama estructural, el gerente propietario señala que su labor de gerente muchas veces las desarrolla de manera empírica sin tomar en cuenta la documentación existente.

El SR. Juan Yupanqui señala también que durante todo el tiempo de existencia de la fábrica han mantenido una estructura organizacional jerárquica empírica, y que además la empresa no dispone de un reglamento interno y manual de funciones que detalle y

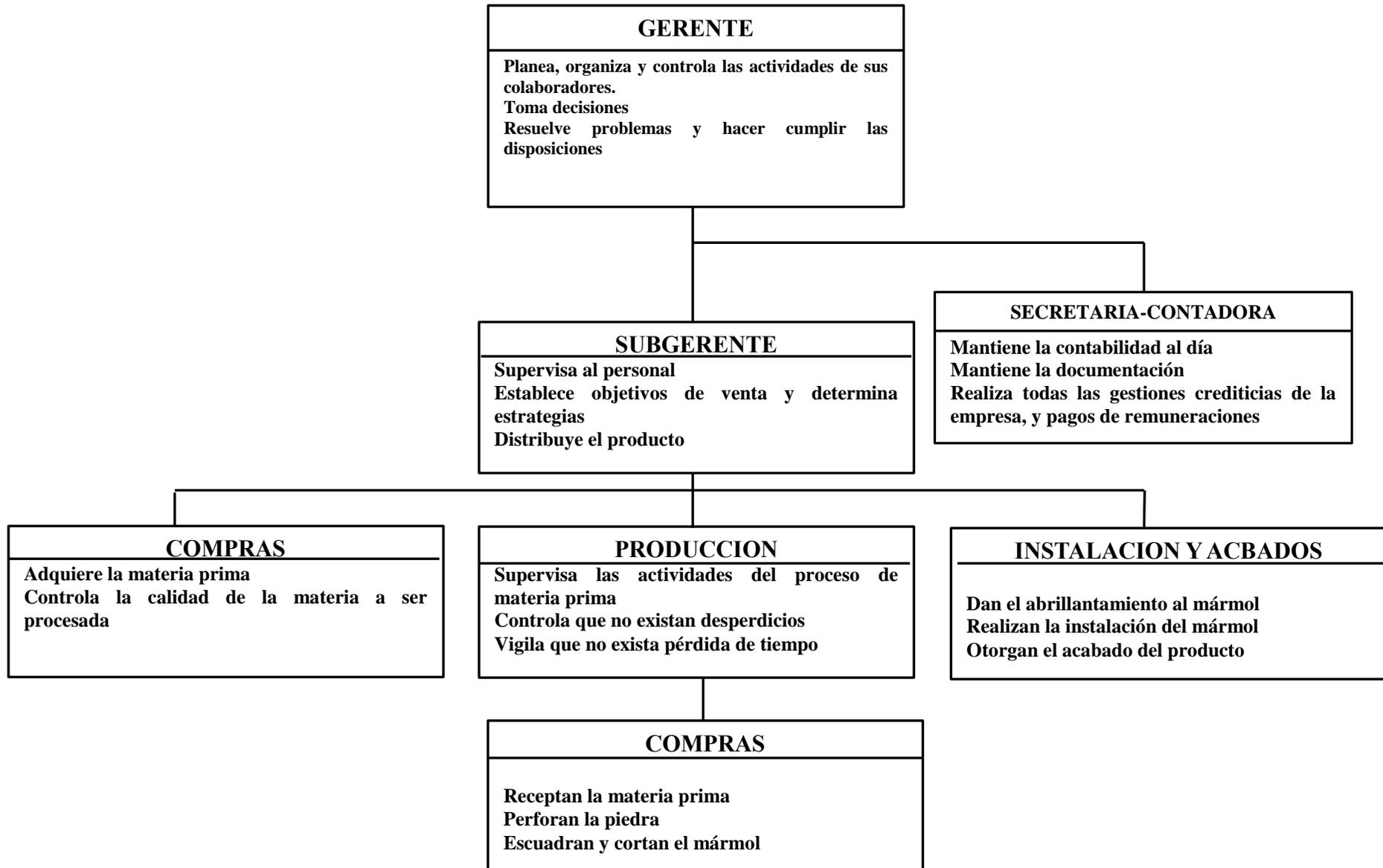
transmita a todos los miembros de la organización cada una de sus funciones, sin embargo trasmite las funciones y responsabilidades a sus colaboradores de forma directa oralmente, además señala también que tampoco existe capacitación frecuente, ya que esta actividad solamente se la realiza cuando es necesario o cuando el personal recién es contratado.

Durante la entrevista el Sr. Gerente también señala que dentro de la empresa existe una delegación de autoridad, ya que es importante para el Sr. Yupanqui contar con un colaborador capacitado y de confianza para que ocupe su lugar durante su ausencia, es aquí donde se da un problema muy grande dentro del comportamiento individual de las personas que laboran en la fábrica sobre todo en el área operacional, ya que si no existe la presencia del Sr. Gerente los colaboradores no respetan la jerarquía de quien queda al mando de la empresa. También se observa que no existe comunicación entre los niveles jerárquicos y operativos ya que las decisiones no se realiza bajo ningún modelo específico ni en forma planificada y la información o decisiones que se hayan tomado en la gerencia solamente es transmita de manera verbal y en una sola ocasión, esto provoca en los colaboradores malestar ya que no se sienten parte de la empresa, y tampoco conocen con claridad los objetivos organizacionales de la fábrica.

#### 4.6.1 Organigrama Estructural de la Fábrica de Mármoles Riobamba



#### 4.6.2 Organigrama Funcional de la Fábrica de Mármoles Riobamba



#### **4.7. PRINCIPIOS PROPUESTOS PARA LA FABRICA DE MARMOLES RIOBAMBA**

Para la Fábrica de Mármoles su máxima prioridad es la de servir a sus clientes y sus colaboradores son su principal valor activo por lo que a continuación se propone los siguientes principios.

Estos principios son aquellos que deberán regir en la Fábrica de Mármoles Riobamba ya que estos conforman el clima organizacional, lamentablemente los directivos de la Fabrica solo tienen archivado estos principios los mismos que no son transmitidos constantemente a los colaboradores de la empresa.

- Responsabilidad
- Eficiencia
- Desempeño
- Competitividad
- Respeto
- Puntualidad
- Honradez
- Trabajo en equipo

##### **4.7.1 Visión y Misión Propuesta para la Fábrica de Mármoles Riobamba**

###### **VISION**

Ser una Fábrica productora y comercializadora de Mármol líder en la región y el país, logrando un exitoso posicionamiento en el mercado Nacional con miras a exportar sus productos hacia otros países, todo esto a través de la mano de obra calificada y maquinaria de punta, a fin de satisfacer las diversas necesidades de sus clientes tanto externos como internos logrando una mayor eficiencia, productividad y rentabilidad para la empresa.

### MISION

Fábrica de Mármoles Riobamba, empresa dedicada a la transformación y comercialización de mármol, utilizando materia prima de excelente calidad, herramientas y tecnología apropiada para garantizar un producto de calidad a nuestros clientes y contando con el apoyo de personal semi calificado y comprometido con el desarrollo sostenible de la empresa.

#### 4.7.1 Nómina de los Colaboradores de la Fábrica de Mármoles Riobamba

**Tabla 15: Nomina de colaboradores**

No.	COLABORADOR	CARGO	SUELDO	ANTIGUEDAD
1	Juan Yupanqui	Gerente – Propietario	0	25 años
2	América Medina	Secretaria – Contadora	0	25 años
3	Fernando Yupanqui	Subgerente	440	12 años
4	Lizbeth Yupanqui	Ventas	350	10 años
5	Patricia Yupanqui	Comercialización	350	8 años
6	Wilfrido Sislema	Producción	350	10 años

7	Julio Once	Cortador	280	6 años
8	Adolfo Guamán	Cortador	280	10 años
9	Víctor Guamán	Cortador	280	8 años
10	Manuel Ganán	Instalación y Acabados	300	6 años
11	Gregorio Nono	Instalación y Acabados	300	6 años
12	Nelson Sánchez	Instalación y Acabados	300	5 años
13	José Lliquín	Cortador	280	1 año

**Elaborado por: Daniela Ganán**

#### **4.7.2 Fuentes de Estudio**

Para la realización de este trabajo de investigación fue necesario aplicar técnicas de investigación, como entrevistas personales y encuestas, las mismas que nos permitirán tener una idea más clara de los cambios que se deben realizar en el ambiente laboral de la fábrica, es necesario dar a conocer que la nómina presente corresponde a la matriz de la empresa en donde labora 13 personas, mientras que las otras 12 están distribuidas en la sucursal 1 del centro de la ciudad de Riobamba y en la sucursal 2 en las ciudad de Guayaquil, sumando un total de 25 trabajadores. Las fuentes de información que se utilizaron fueron las siguientes:

##### Fuentes Internas

- Nivel Directivo y Ejecutivo
- Colaboradores

Fuentes Externas

- Código de trabajo

## **4.8. MODELO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL BASICO**

### **4.8.1. Análisis de las Variables Independientes**

#### **4.8.1.1 Nivel Individual**

**Análisis del comportamiento individual; Actitudes o conducta,** los actos que demuestran ciertos colaboradores de la fábrica evidencian su falta de desmotivación y falta de compromiso para con el desarrollo de la empresa, ya que su desempeño no es muy satisfactorio, por diferentes motivos.

**Motivación,** es una herramienta importante para lograr que los colaboradores desarrollen una actividad optimizando su desempeño, cada persona tiene sus propios motivos, los factores que influyen en la motivación del individuo son valores, necesidades, entre otros. La fábrica no dispone de programas o planes que motiven al personal a mejorar su desempeño.

**Valores,** Serán aquellos que guiaran la conducta cotidiana de todos en la empresa para plasmar la misión, la visión y la identidad de la fábrica. Estos se constituirán en el cimiento de la organización y generaran beneficios para todas las personas que laboren en la empresa. Para lo cual será muy importante el trabajo en equipo. La Fábrica de Mármoles Riobamba tampoco cuenta con planes o técnicas que transmitan los valores que rigen y deberían regir en la empresa.

#### **4.8.1.1.1 Modificación de la Conducta (ACC)**

Es un conjunto derivado científicamente de principios y técnicas que nos sirven para conocer e intentar modificar la conducta. La conducta puede darse por los siguientes factores:

- Clima organizacional.

- Liderazgo
- Recompensas o dinero y el reforzamiento positivo (motivación)

### **Técnicas para Modificar la Conducta.**

- Selección
- Entrenamiento
- Tecnología
- Normas
- Supervisión.

### **Administración de Contingencias de la Conducta.**

La A.C.C, se desarrolla por medio de 5 etapas que son:

1. Identificación de los eventos de la conducta.
  - Eventos de la conducta observante
  - Problemas conductuales.
2. Medición de la frecuencia de respuesta.
  - Evento de conducta
  - Desempeño
  - Consecuencia organizacional.
3. Identificación de las contingencias de la conducta existente, mediante un análisis funcional.
  - Donde se produce
  - Conducta
  - Consecuencia
  - Antecedente
4. Estrategias de intervención.
  - Diagnóstico
  - Aplicación de estrategias.
  - Medición.

- Programas de reforzamiento.
  - Moldeamiento de la conducta
5. Evaluación de los resultados
- Verificación de resultados.
  - Mejoramiento del desempeño.

#### Investigación y diagnóstico preliminar

Antes de empezar con la propuesta de mejora continua para mejorar el desempeño de los colaboradores de la Fábrica de Mármoles Riobamba; fue necesario aplicar algunas herramientas que nos permiten identificar la conducta, personalidad y ambiente de trabajo en el que se desarrolla diariamente las actividades de la empresa. Para lo cual se presenta a continuación:

#### **4.8.1.1.2 Análisis del Comportamiento Individual**

##### **Modelo de la Administración de las contingencias de la conducta y modificación de la conducta del Recurso Humano de la Fábrica de Mármoles Riobamba**

La Modificación consiste en el cambio de la mentalidad de los colaboradores y los altos ejecutivos de la empresa para lo cual se propone aplicar el siguiente modelo de administración de las contingencias y modificación de la conducta enfocándose específicamente en la conducta de los colaboradores, una vez Aplicado el proceso de ACC, será posible tomar alternativas de solución.

Es así, como en los colaboradores de la Fábrica de Mármoles Riobamba, empresa dedicada a la transformación y comercialización de Mármol, se ha observado un comportamiento particular en su trabajo y desempeño. Por lo que a continuación se tratará de analizar y evaluar el comportamiento de su personal a través del seguimiento efectuado a los colaboradores dentro de la Fábrica.

El personal de la Fábrica demuestra tener cierta desmotivación e incumplimiento con las tareas asignadas, ya que existen ciertos colaboradores que no se preocupan por optimizar el tiempo y la materia prima, generando de esta manera pérdida en la producción y en la rentabilidad de la Fábrica.

Para lo cual a continuación y luego de un debido seguimiento realizado durante un tiempo oportuno, se evidenciará el comportamiento habitual que tienen los miembros de la fábrica.

Posteriormente a este seguimiento se ha acordado como oportuno, el develar la forma cotidiana de conducta del individuo con mayores problemas de cumplimiento con la disciplina de la fábrica, es así que durante el período de un mes: mayo 2015 - Junio del 2015, se ha observado el comportamiento del Sr. Julio Once colaborador de la Fábrica, cuyo puesto es operador, encargado del proceso de producción.

Los inconvenientes en su desempeño son:

- Destina parte de su tiempo a conversar con sus compañeros.
- Existen atrasos para iniciar la producción debido a que llega atrasado al trabajo.
- Abandono del puesto de trabajo
- Falta de comunicación entre el colaborador y su gerente.
- Incumplimiento a la hora de salida del trabajo

En el comportamiento con sus compañeros se observa que el Sr. Wilfrido Sislema, se deja llevar por el mal comportamiento de Sr. Julio Once ocasionando mal estar para quienes si desean trabajar y además convirtiéndose en cierta forma en un problema para la empresa ya que viene a fundar mal ejemplo para los demás individuos.

Por otro lado también es necesario aclarar que la mala actitud del Sr. Sislema es moderada por lo cual no afecta el normal desarrollo de su trabajo, pero si al ambiente laboral donde él se encuentra.

## 1. Identificación de los Eventos de Conducta

Fábrica de mármoles Riobamba

Departamento de producción

Área de producción

**Colaborador:** Sr. Julio Once

**Puesto:** Operador

**Observador:** Daniela Ganán

**Período:** Mayo-Junio 2015

<b>EVENTO DE CONDUCTA</b>	<b>DESEMPEÑO</b>	<b>CONSECUENCIAS ORGANIZACIONALES</b>
Destina su tiempo de trabajo a conversar con sus compañeros	Disminución del rendimiento laboral	Productos de mala calidad y menores ingresos por ventas.
Llega atrasado al trabajo	No ayuda a aumentar la producción hasta que llegue	Paralización de la producción disminuye la oferta de productos.
Abandono del puesto de trabajo	Poco compromiso para con el desarrollo de la fábrica	Pérdida de tiempo
Falta de comunicación entre el colaborador y su gerente.	Falta de compromiso y motivación para con su tareas	Genera un mal clima laboral y organizacional
Incumplimiento a la hora de salida del trabajo	Bajo desempeño y cumplimiento de tareas	Baja la producción para la fábrica, menos rentabilidad

De las conductas expuestas anteriormente se determinará aquella que pueda ser medible, y sustentable para nuestro análisis para lo cual se procede a analizar la siguiente conducta: El abandono del puesto de trabajo por parte del colaborador, por ser el más significativo, el horario de trabajo es de lunes a viernes de 07:00 a 15:00 horas, con dos días de descanso a la semana sábado y domingo.

Este problema representa una gran significancia para la Fábrica, ya que se desperdicia el tiempo provocando un retraso en la producción y por lo tanto no se cumplirá con los objetivos previstos y adicionalmente se retrasan las fechas de entrega.

## 2. Medición

Fábrica de Mármoles Riobamba

Departamento de Producción

Área de Producción

**Colaborador:** Sr. Julio Once

**Puesto:** Operador

**Observador:** Daniela Ganán

**Período:** Mayo – Junio 2015

### Administración de Contingencias de la Conducta

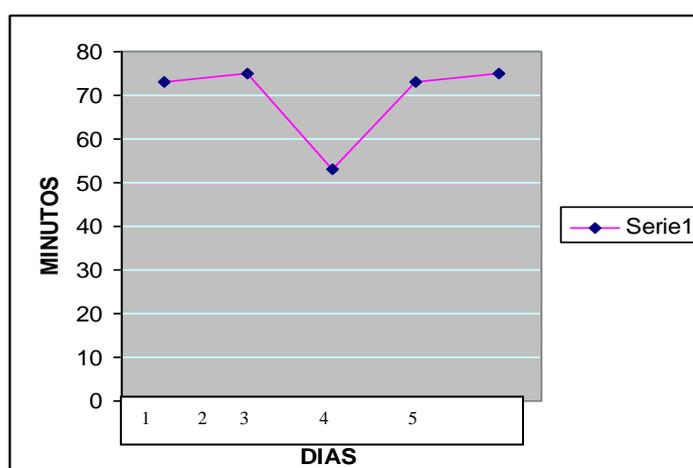
**Tabla 16: Evento de la Conducta: Abandono del puesto de trabajo**

<b>DIA \ HORA</b>	<b>LUNES</b>	<b>MARTES</b>	<b>MIERCOLES</b>	<b>JUEVES</b>	<b>VIERNES</b>
8h30	10'	3'	10'	10'	3'
9h30	5'	5'	5'	5'	5'
10h30	15'	8'	3'	15'	8'
11h30	5'	3'	5'	5'	3'
12h30	3'	2'	10'	3'	2'
14h00	30'	45'	20'	30'	45'
15h00	5'	9'	0'	5'	9'
<b>TOTAL</b>	<b>73'</b>	<b>75'</b>	<b>53'</b>	<b>73'</b>	<b>75'</b>

Elaborado por: Daniela Ganán

= 349'

**Grafica N. 18: Abandono del puesto de trabajo**



**Fuente:** Evento de la Conducta

**Realizado Por:** Daniela Ganán

En este cuadro se muestra la cantidad de minutos que el Sr. Julio Once destina a perder su tiempo de trabajo, lo cual representa una gran pérdida en la producción de la Fábrica

de Mármoles “Riobamba”, ya que en todo el mes de mayo a junio el colaborador a perdido un total de 349” minutos, indicando que en la cuarta semana del mes destinó la mayoría de su tiempo a otras actividades que no están relacionadas con la productividad y desempeño de la fábrica, por lo tanto es una persona que no trabaja dentro de la empresa.

### 3. Análisis

Fábrica de Mármoles Riobamba

Departamento de producción

Área de producción

**Colaborador:** Sr. Julio Once

**Puesto:** Operador

**Observador:** Daniela Ganán

**Período:** Mayo – Junio 2015

#### Administración de Contingencias de la Conducta

**Tabla 17: Evento De La Conducta: Abandono del puesto de trabajo**

ANTECEDENTES	CONDUCTA	CONSECUENCIA
Falta de Vacaciones	Ausencia	Cansancio Incumplimiento del trabajo
Falta de Control	Ausencia	Clientes insatisfechos Reducción de Ventas
Enfermedad	Ausencia	Improductividad Bajo Desempeño
Clima de Trabajo	Ausencia	Antipatía en el trabajo Bajo Desempeño
El trabajo no es de su agrado	Ausencia	Incumplimiento de objetivos laborales

**Elaborador por: Daniela Ganan**

En este cuadro se analiza los antecedentes, conducta y consecuencia del comportamiento del colaborador a fin de encontrar las medidas o estrategias a tomar para modificar la conducta a través de la motivación y compromiso.

#### 4. Intervención

Fábrica de Mármoles Riobamba

Departamento de producción

Área de producción

**Colaborador:** Sr. Julio Once

**Puesto:** Operador

**Observador:** Daniela Ganán

**Período:** Mayo – Junio 2015

#### Administración de Contingencias de La Conducta

**Evento de la Conducta:** Abandono del puesto de trabajo

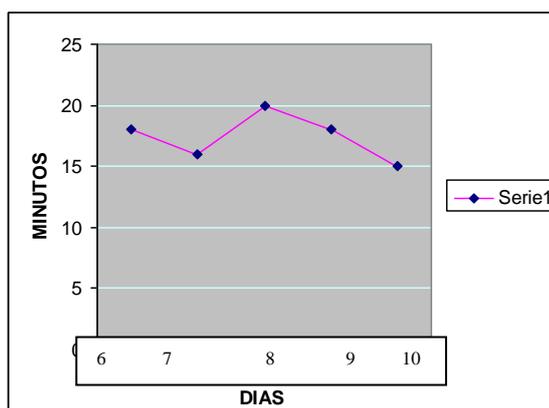
**Tabla 18: Período de Intervención: Julio 6 - Julio 11 - 2015**

<b>DIA \ HORA</b>	<b>LUNES</b>	<b>MARTES</b>	<b>MIERCOLES</b>	<b>JUEVES</b>	<b>VIERNES</b>
8h30	0'	3'	0'	0'	0'
9h30	5'	0'	5'	5'	5'
10h30	0'	8'	0'	0'	0'
11h30	3'	0'	0'	3'	0'
12h30	0'	0'	10'	0'	0'
14h00	10'	5'	5'	10'	10'
15h00	0'	0'	0'	0'	0'
<b>TOTAL</b>	<b>18'</b>	<b>16'</b>	<b>20'</b>	<b>18'</b>	<b>15'</b>

Elaborado por: Daniela Ganan

= 87

**Grafica N. 19: Período de Intervención**



**Fuente:** Período de Intervención Julio 6 - Julio 11 - 2015

**Realizado Por:** Daniela Ganan

Se debería implantar un sistema de control, tal como hojas de registro, tarjetas de reloj entre otros, para así proceder a realizar los descuentos necesarios y acorde al número de minutos inasistidos; además se deberá nombrar a una persona en el departamento

responsable de contabilizar los minutos que el personal del departamento se ausenta para realizar los descuentos acordados.

También se podría realizar una política interna de recompensa para con las personas que están puntuales y que no se ausentan del trabajo, para así motivarles y premiarles por su responsabilidad y cumplimiento.

## **5.- Evaluación**

### **Administración de Contingencias de la Conducta**

Fábrica de Mármoles Riobamba

Departamento de Producción

Área de Producción

**Evento de la Conducta:** Abandono Del Puesto De Trabajo

En esta etapa evaluamos la conducta y Como se puede observar en los gráficos anteriores, se ha evidenciado una disminución de ausentismo por parte del colaborador, e incluso se ha visto un mejoramiento en el desempeño conjuntamente con una mayor participación y colaboración debido al plan motivacional piloto de recompensa que se utilizó para realizar este trabajo, lo que quiere decir que la estrategia de reconocimiento y recompensa dan resultados.

#### **4.8.1.1.3 Motivación**

**La Voluntad**, Es la voluntad que tienen los colaboradores de realizar su mayor esfuerzo y desempeño hacia las metas de la fábrica, satisfaciendo al mismo tiempo sus necesidades personales. La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta de las personas que trabajan en la empresa hacia un objetivo o metas.

((<https://teoriasmotivacionales.wordpress.com/teorias-modernas-de-motivacion/teoria-de-jerarquia-de-necesidades-de-maslow/>, 2015))

Tomando en cuenta este concepto y a través de las encuestas y entrevistas realizadas a los colaboradores de la fábrica de Mármoles Riobamba, se pudo observar que no existe

una motivación adecuada hacia el personal, es decir no cuenta con planes o programas que motiven al personal a optimizar su desempeño, por lo que sus colaboradores solo trabajan por sus necesidades propias mas no por las de la organización.

#### **4.8.1.1.3.1 Propuesta Motivacional**

El objetivo de esta propuesta de motivación se basa en buscar el bienestar de los colaboradores de la Fábrica de Mármoles Riobamba de tal modo que estos se sientan comprometidos con el desarrollo de la empresa y puedan optimizar su desempeño y alcanzar su satisfacción personal y profesional. Para lo cual la Fábrica a través de su gerente deberá:

- ✓ Otorgar reconocimiento a sus colaboradores por sus esfuerzos
- ✓ Reconocimiento por antigüedad, esto a su vez disminuirá la rotación de personal y motivara a los demás para alcanzar un mejor puesto de trabajo
- ✓ Brindarles la oportunidad de desarrollo y autorelizacion
- ✓ Mostrar interés por su desempeño, comportamiento.

#### **4.8.1.1.4 Valores en la Fábrica de Mármoles Riobamba**

Serán aquellos que guiaran la conducta cotidiana de todos en la empresa para plasmar la misión, la visión y la identidad de la fábrica. Estos se constituirán en el cimiento de la organización y generaran beneficios para todas las personas que laboren en la empresa. Para lo cual será muy importante el trabajo en equipo.

Existen valores que se deben tomar en cuenta por el normal desarrollo de las empresas, ya que estos suelen tomar mucha importancia cuando se actúa y se interactúa con todas las áreas y miembros de la organización.

Es precisamente por esas razones que las empresas productivas logran llegar a un punto alto de productividad y rentabilidad, debido a las características y valores que se combinan en la empresa para alcanzar el éxito.

((<http://www.monografias.com/valores-en-empresa>) revisado 22julio 2015)

Efectos que se pueden provocar al no tener valores dentro de la fábrica:

- Fracasos en la implantación de la estrategia.
- Conflictos.
- Interacción infructuosa.
- Resistencia al cambio o rechazo a las estrategias por parte de los colaboradores
- Fracasos en los procesos de mejora continua.

Esto son algunos de los problemas que se observan en dentro de la Fábrica de Mármoles Riobamba. Por esta razón será necesario proponer una lista de valores organizacionales para la empresa a fin de mejorar estas falencias, y transmitir a sus colaboradores el objetivo de estos valores.

#### **4.8.1.1.4.1 Propuesta de Valores para la Empresa**

Lo que hay que hacer primero es establecer los valores fundamentales de la empresa entre el equipo directivo y con la mayor participación de los trabajadores posibles, para lo cual será recomendable hacer una lista de entre tres y diez valores que se considere deben regir en la empresa.

#### **Valores compartidos**

Serán aquellos que guiarán la conducta cotidiana de todos en la empresa para realizar la misión, la visión y la identidad de la fábrica. Estos se constituirán en el cimiento de la organización y generaran beneficios para todas las personas que laboren en la empresa. Para lo cual será muy importante trabajo en equipo y especificar:

- Los valores que tiene la organización.
- Los valores que no tiene la empresa y necesita tener.
- Identificar y eliminar los antivalores de la organización

Con estos valores compartidos la empresa podrá;

- Organizarse de mejor manera
- Orientan la visión estratégica y aumentar el compromiso laboral

- Permitirá identificar, promover y legitimar el tipo de cambio organizacional

El reto de la empresa, es dar un cambio en la cultura actual mediante la aplicación de estrategias para cada una de las funciones con el fin de mejorar la coordinación y administración del cambio de paradigmas en la cultura de cada uno de los miembros de la Fábrica.

Los valores que se propone y que ayudaran a establecer una nueva cultura dentro de la fábrica de Mármoles Riobamba son;

**Honradez.-** Es necesario para cada uno de los colaboradores al momento de desenvolverse en sus diferentes actividades ya sea afuera o dentro de la fábrica.

**Cumplimiento.-** Todos los miembros de la fábrica tienen una obligación con la empresa

**Responsabilidad.-** Tener la certeza que tienen que cumplir con las diferentes funciones encomendadas dentro de la organización.

**Rectitud.-** Cada colaborador debe manejar sus obligaciones tanto laborales como morales.

**Disciplina.-** Es un factor importante que debe predominar en cada uno de los colaboradores de la organización desempeñando sus labores con formalidad, prudencia y orden.

**Honestidad.-** Entre colaboradores y gerentes en la realización de cada una de las tareas con el fin de generar un ambiente de confianza y satisfacción interna.

**Respeto.-** Con el que se desenvuelven los colaboradores dentro de la empresa y consigo mismo.

**La puntualidad:** El compromiso que deben demostrar los colaboradores al cumplir con un horario establecido.

**Convivencia:** Se refiere a la disposición al diálogo en la interacción cotidiana como punto de partida de la solución de conflictos.

**Pertenencia:** Realizamos nuestro proyecto de vida compatible con el proyecto laboral, manteniendo el deseo y la motivación de aportar al desarrollo institucional mediante nuestra capacidad intelectual y física.

#### **4.8.1.2 Nivel de Equipo o Grupo**

Los grupos de trabajo hacen referencia a la unión de dos o más colaboradores que trabajen en forma independiente para alcanzar un objetivo común y pueden o no trabajar uno al lado de otro en el mismo departamento.

En cambio el trabajo en equipo es una estrategia por la que las organizaciones optan libremente para obtener resultados.

Entonces podemos decir que un equipo es un pequeño grupo de personas con habilidades, capacidades, y competencias, con un objetivo en común y una forma de trabajo que sostiene la responsabilidad de cada uno.

Dentro de la labor del equipo de trabajo es importante también citar a la Sinergia, la cual se refiere al resultado alcanzado por el trabajo y esfuerzo del grupo, en los equipos de trabajo se puede observar una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado, dichos esfuerzos colectivos dan un rendimiento mayor que por la contribución individual.

El rendimiento es la suma de la contribución individual de cada colaborador. El Equipo de Trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado, dichos esfuerzos colectivos dan un rendimiento mayor que por la contribución individual.

(<http://www.degerencia.com/articulo/importancia.del.trabajo.en.equipo>), revisado el 24 de julio 2015

#### **4.8.1.2.1 Equipo o Grupo de trabajo dentro de la Fábrica de Mármoles Riobamba**

En este nivel se hace referencia a la importancia de trabajar en equipos a fin de alcanzar una meta organizacional común. Considerando también de que el fábrica de Mármoles Riobamba existe la formación de grupos ya sea por diferentes factores como su afinidad, esta formación viabiliza de cierta forma la labores diarias de la empresa para quienes si mantienen buenas relaciones pero también es importante señalar que el equipo de trabajo busca unir esfuerzos para el bien de la empresa, y no para mantenerse solo en conversaciones personales que origina pérdida de tiempo y mal estar para los demás colaboradores que observan esas actitudes.

#### **4.8.1.2.2 Liderazgo**

Se entiende que Liderazgo es la habilidad o proceso por medio del cual el gerente de la empresa será capaz de influir en los demás para poder conseguir los objetivos y satisfacer las necesidades de la empresa a través de iniciativa, gestión, participación e incentivo. El buen gerente o líder busca desarrollar el máximo potencial de sus colaboradores y la empresa

Sus cualidades deben ser: ([http://www.lidrazgo.de/la\\_organizacion\\_en\\_la\\_gestion\\_de\\_la\\_empresa.hmt](http://www.lidrazgo.de/la_organizacion_en_la_gestion_de_la_empresa.hmt))revisado 24 julio 2015

- Inspirara al trabajo en equipo
- Ser guía de sus colaboradores
- Hacer que la gente se involucre y se comprometa
- Fomentar la comunicación y respetar al personal

#### **Tipos De Liderazgo:**

**Liderazgo natural:** Se entiende como líder natural aquella persona que, pese a tener un actuar sobresaliente en la mayoría de los casos, su figura no está reconocida como tal.

Se caracteriza por tener grandes habilidades comunicativas y motivadoras entre las personas, así como satisfacer eficientemente las necesidades de su equipo de trabajo. Se le distingue del resto, y sobre todo del autocrático, en que no impone nada y todas las

decisiones son llevadas a cabo con el consentimiento y participación de todas las personas, siendo en este caso muy parecido al liderazgo participativo.

**Liderazgo participativo:** muy parecido al anterior, este tipo de liderazgo, pese a tener él mismo la última decisión, no duda en consultar y evaluar las opiniones del resto de equipo de personas en el proceso de toma de decisiones.

Su motivación principal es crear un gran espíritu de equipo donde cada individuo se sienta importante dentro de la organización y sobre todo valorado, teniendo así un impacto muy positivo en la motivación del grupo de trabajo.

Este tipo de liderazgo es muy parecido aquel que se maneja dentro de la Fábrica de Mármoles Riobamba ya que su gerente el Sr, Yupanqui señala que maneja una mezcla de liderazgo entre el participativo y autocrático, ya que indica que su labor la realiza de manera empírica desde hace muchos años atrás dirigiendo a sus colaboradores de esta manera.

**Liderazgo autocrático:** Su principal características es el poder absoluto que tiene en la toma de decisiones, dando indicaciones precisas de cómo y cuándo llevar a cabo las tareas. Le gusta tenerlo todo bajo su control y gestiona a las personas con mano de hierro. En muchos casos, este estilo de liderazgo impacta negativamente en la motivación de las personas.

**Liderazgo burocrático:** Se caracteriza por llevar a cabo las tareas según su “libro de estilo” y “hoja de ruta marcada”. No contemplan ningún cambio y en caso de surgir imprevistos cuenta con soluciones ya preparadas. No muestra demasiado interés en la personalidad de las personas ni en su motivación, siendo su empatía casi inexistente. Este tipo de liderazgo está recomendado principalmente en empresas donde siempre haya cierto tipo de riesgo laboral y se tengan que tomar medidas especiales. No tiene demasiado sentido dentro del trabajo de oficina

**Liderazgo carismático:** el líder carismático sobresale del resto por sus cualidades innatas de inspiración y su poder de atracción hacia las personas. Se muestran siempre muy enérgicos al transmitir sus ideas generando satisfacción y entusiasmo dentro del

grupo de trabajo; llegando incluso a pensar que sin la figura del líder carismático dentro de la organización no hay éxito. Entre sus principales deficiencias está el centrar demasiados los esfuerzos alrededor de esta figura puede llegar a ser un problema para la compañía el día que este abandone la organización.

#### **4.8.1.2.2.1 Propuesta de Liderazgo Participativo**

A través de un Liderazgo participativo, el gerente de la fábrica de mármoles Riobamba podrá comprometer e involucrar a todos los miembros de la empresa, para lo cual deberá:

- Establecer una clara visión del futuro de la organización
- Establecer y transmitir las metas y objetivos a alcanzar
- Crear y comunicar los valores de la empresa
- Romper barreras de miedo en los colaboradores
- Dejar que sus colaboradores puedan tomar sus propias decisiones con responsabilidad

Este tipo de liderazgo debe buscar soluciones comunes, rompiendo miedos, animando a la gente a hablar, participar, pensar y actuar.

#### **4.8.1.2.3 Relaciones Interpersonales**

Es una herramienta esencial que promueve y facilita el trabajo en equipo. Estas relaciones pueden ser positivas o negativas para la empresa, si las relaciones interpersonales fallan en la empresa, difícilmente podrá optimizar el trabajo en equipo y mejorar la productividad.

Las relaciones interpersonales juegan un papel primordial en el desarrollo completo de la persona o colaborador, ya que a través de ellas, podrá obtener importantes refuerzos sociales de su entorno más inmediato, lo cual favorecerá su adaptación al mismo.

Uno de los aspectos más importantes de las relaciones entre las personas es la comunicación, ya que a través de ella se puede intercambiar ideas, experiencias y valores; transmitir sentimientos y actitudes, y conocerse mejor.

Por lo que cierto porcentaje de los colaboradores de la Fábrica de mármoles Riobamba expresan que si mantienen buenas relaciones con sus compañeros, esta respuesta favorece de cierta forma el desempeño para quienes si mantienen buenas relaciones, pero el hecho de que mantengan una buena relación con sus compañeros no garantiza la calidad del clima laboral que al momento presenta la empresa, ya que existen otros factores que influyen en el normal desarrollo de sus actividades.

#### **4.8.1.2.3.1 Propuesta para Mejorar las Relaciones**

Para mejorar las relaciones interpersonales se propone aplicar dinámicas de juego en donde los colaboradores puedan interactuar y establecer relaciones o superar conflictos.

Liderazgo, es la habilidad o proceso por medio del cual el gerente de la empresa será capaz de influir en los demás para poder conseguir los objetivos y satisfacer las necesidades de la empresa.

#### **4.8.1.3 Nivel Organizacional**

En este nivel se hace referencia al comportamiento que las personas o grupos en el ambiente de la organización, al diseño de la organización, la tecnología, los procesos de trabajo; las políticas y las prácticas de recursos humanos de la organización (es decir, procesos de selección, programas de capacitación, métodos para la evaluación del desempeño), la cultura interna; los niveles de tensión en el trabajo, todos tienen un impacto sobre el individuo y el grupo.

#### **4.8.1.3.1 Modelo Administrativo**

Los modelos son el eje de la administración, ya que son un medio que permite simplificar y analizar situaciones o sistemas complicados de la organización. El modelo

administrativo que se maneja en la fábrica de mármoles Riobamba es autocrático y centralizado.

#### **4.8.1.3.2 Estructura Organizacional**

Toda organización necesita de una estructura organizacional que le permita coordinar y controlar las actividades de todas las áreas de la empresa. Esta estructura está compuesta por el grado de complejidad en el que se realizan las funciones, por el grado de formalismo que se refiere a las reglas y procedimientos y por el grado de centralización el cual se refiere al punto donde se radica la autoridad para la toma de decisiones. La estructura organizacional con que cuenta la Fábrica es de estructura vertical, el mismo que es tradicional y centralizado.

##### **4.8.1.3.2.1 Propuesta de Nueva Estructura Organizacional**

Considerando que el modelo de STEWARDSHIP, es una estructura organizacional que brinda alternativas de cambio tales como la de compartir responsabilidades, y hace énfasis al trabajo en equipo y el cambio de gobierno de la estructura así como de las prácticas administrativas.

Es recomendable la aplicación de esta estructura para la Fábrica de Mármoles Riobamba, ya que de esta forma se podría generar un cambio al gobierno actual de la empresa y provocando que la gerencia adopte un papel de entrenador, facilitador que permita a sus colaboradores ser democráticos y participativos, lo cual generara un clima de mayor satisfacción y participación de los empleados a fin de alcanzar las metas organizacionales. Para lo cual también el gerente deberá transmitir toda la información necesaria a sus colaboradores.

##### **4.8.1.3.2.2 Propuesta Aplicación De Los Siete Hábitos De La Gente Altamente Efectiva En La Empresa**

Los siete hábitos de las personas altamente efectivas materializan muchos los principios de la efectividad humana, representando la felicidad y el éxito duradero.

La aplicación de los principios que mencionaremos a continuación formará parte de la cultura empresarial que pretende crear la Fábrica de Mármoles Riobamba dentro de la empresa, con el propósito de cultivar y reforzar los buenos principios, así como también romper paradigmas que permitirá a la empresa adoptar mayor madurez equilibrio profesional y empresarial, dentro y fuera del entorno laboral de la Fábrica.

### **Primer hábito - Sea proactivo**

El ser proactivo hace referencia a que nosotros seamos responsables de nuestra propia vida. Por lo que debemos tomar la iniciativa y la responsabilidad de que las cosas sucedan positivamente. Y ser programadores de nuestro propio destino y no depender de nada ni nadie.

#### **Diagnóstico**

La Fábrica de Mármoles Riobamba, durante todo este tiempo ha debido afrontar diversos problemas ya sean económicos, sociales o ambientales, el cambio de clima repentino al que se enfrentan sus colaboradores o el retraso de la materia prima al llegar a la fábrica, ocasiona retraso en la producción y no se puede entregar los productos a tiempo a los clientes de la empresa, esto baja la productividad y la rentabilidad de la empresa porque en muchos casos los clientes ya no vuelven a comprar en la fábrica. Pero a pesar de los distintos problemas su dueño el Sr Yupanqui sostiene que ha venido trabajando contra todo obstáculo a fin de lograr estabilizarse en el mercado.

Este hábito motiva a quienes dirigen la fábrica ya que ningún problema debe obstaculizar la producción por lo que se debe siempre establecer planes de contingencia que permitan solucionar las diversas dificultades que se puedan ocasionar.

El ser proactivo busca generar en los colaboradores y dueños de la fábrica la capacidad de tomar la iniciativa de cambio y proponer soluciones inmediatas ante las dificultades personales, grupales y organizacionales.

## **Segundo Hábito - “Empiece con un Fin en Mente”**

Se refiere a desarrollar, crear o diseñar un plan u objetivo de hacia dónde queremos llegar.

### **Diagnóstico**

El nivel Directivo de la Empresa conformado por el Sr. Juan Yupanqui y su esposa, tienen claramente definido hacia dónde quieren llegar, es decir tienen clara su visión a futuro ya que se han planteado objetivos tanto personales, familiares y empresariales.

Pero su problema se enfoca en la falta de comunicación con sus colaboradores ya que como es una empresa familiar, la familia sabe hacia dónde quiere llegar con la empresa pero sus demás colaboradores no conocen sus planes, por lo que es recomendable transmitir a sus colaboradores a través de reuniones trimestrales o semestrales en donde la gerencia y todos los niveles de la fábrica puedan dar a conocer la situación actual de su empresa y sus proyectos a futuro.

Otra técnica importante es dar a conocer la misión y visión de la empresa a sus colaboradores, esta técnica podría ser transmitida a través de carteleros visuales o murales donde la gente de la fábrica pueda leerlos.

## **Tercer Hábito - “Establecer Primero lo Primero”**

Este hábito de efectividad interpreta la idea de la administración personal, y su aplicación inteligente posibilita para que las personas puedan encontrar la diferencia entre lo importante y lo urgente para ser más efectivas (Villalba).

### **Diagnóstico**

La Fábrica a pesar de ser una actividad laboral permanente, significativa y constante para sus dueños, no cuenta con la atención necesaria para que pueda progresar en su totalidad, puesto que no ha contado con la debida dirección Profesional y técnica ya que la gestión de su capital humano es empírica, y todas las demás acciones relacionadas con la medición del desempeño de los empleados de la Fábrica se la ha venido realizando de manera empírica, sin llevar una planificación, dirección y control

adecuado.

La inexistencia de una Planificación estratégica en la fábrica dificulta el desarrollo de las actividades y hace que no esté claramente establecido un programa a seguir con el que se pueda diferenciar los eventos que son importantes y urgentes, y que además permita cumplir con todas las tareas y planes de la empresa.

Dentro de la lista de actividades y acciones que la empresa debe tomar como prioridad se encuentra el promover un compromiso cambio tanto a nivel individual, grupal y organizacional.

#### **Cuarto Hábito - “Pensar en Ganar – Ganar”**

“La victoria de uno siempre será la derrota del otro, desarrollar un cuarto hábito quiere decir que ambas partes en cualquier acuerdo siempre saldrán beneficiadas.”

Este hábito de efectividad ejemplifica el beneficio mutuo y ayuda poderosamente a encontrar el equilibrio en las relaciones humanas con un sentido de bien común y equidad. Este es el hábito que posibilita el logro de satisfacciones compartidas entre todas aquellas personas que participan en un proceso. (Villalba)

#### **Diagnóstico**

La gerencia es ligeramente flexible frente a los requerimientos y necesidades de sus colaboradores, ya que busca el bienestar de ambas partes. En este sentido la empresa es proactiva, ya que trata evitar la generación de conflictos que se generan y afectan negativamente a la empresa en un todo.

Es necesario indicar que en cierta forma, existe también una mediana comunicación entre el gerente y los colaboradores en cuanto se refiere a la capacitación y guía de los procesos de Producción de mármol ya que las indicaciones o capacitación solamente las dan cuando ingresan a trabajar por primera vez a la fábrica, esta acción provoca malestar en los empleados ya que no existe una relación normal de trabajo en la Fábrica, e imposibilita llegar a conseguir las metas a través de un desempeño eficiente por parte de los miembros de la empresa.

Pensar en ganar - ganar, representa un proceso de negociación muy duro, ya que no es fácil conseguir que los colaboradores rindan el 100 por ciento de su capacidad y desempeño, y mucho menos que se sometan a cambios rigurosos, pero es necesario establecer políticas y técnicas como incentivos, capacitación, reuniones motivacionales que involucren, concienticen y motiven a todos quienes hacen la Fábrica de mármoles Riobamba, es decir a todos sus niveles.

### **Quinto Hábito - “Procure Primero Comprender para ser Comprendido”**

#### **Diagnóstico**

Este hábito de efectividad describe la comunicación efectiva y ayuda a desarrollar los beneficios de la inteligencia emocional a fin de obtener un clima social de respeto y convivencia armoniosa, además sustenta la necesidad de comprender con empatía al otro para después ser comprendido y poder edificar relaciones interpersonales más constructivas. (Villalba)

La comunicación en la Fábrica de Mármoles Riobamba es la tradicional, autoritaria y centralizada, ya que el gerente únicamente comunica lo necesario a sus colaboradores. A pesar de que la Fábrica representa una actividad diaria y constante para sus dueños, existe un descuido, en el aspecto de la comunicación interpersonal efectiva con sus colaboradores y se olvida que lo más importante con lo que cuenta la organización es el talento humano.

Además es importante señalar que, a pesar de que los dueños de la de Fábrica de Mármoles Riobamba pasan todos los días en sus tareas de la empresa, no destinan parte de su tiempo a escuchar a sus colaboradores, por lo que esto representa un problema de comunicación, es decir no existe una buenos canales de comunicación dentro de la fábrica.

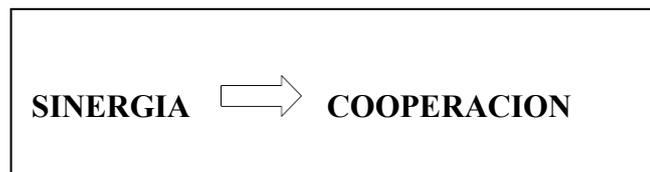
De igual forma, es obligación comunicar si el personal por cualquier motivo no puede trabajar un día, para lo cual es necesario que los colaboradores avisen y anticipen al gerente con un tiempo determinado de 48 horas, antes, a fin de que busque una

persona que lo pueda reemplazar, existiendo la facilidad de recuperar el día perdido con uno de descanso, este aspecto es un acuerdo mutuo entre las partes interesadas.

Pero desafortunadamente en la Fábrica de Mármoles “Riobamba”, esta actitud no se da, por cuanto los colaboradores no avisan con anterioridad de tiempo el día que van a faltar, ocasionando problemas en la producción de la fábrica y conflictos con su gerente.

La comunicación adquiere un papel fundamental como canal de transmisión para el cumplimiento de las tareas y funcionamiento de las áreas de la empresa, por lo cual se sugiere al Sr. Juan Yupanqui, aplicar normas, canales, técnicas y estilo de comunicación que en este caso se recomienda la asertiva ya que esta permitirá escuchar, actuar y conseguir lo que busca del otro y afianzar ideas mutuas.

#### **Sexto Hábito - “La Sinergia”**



La sinergia organizacional es muy utilizada en las labores cotidianas para lograr objetivos comunes, que no sería posible alcanzar si no se trabajaran en equipo. Los conocimientos, experiencias, particularidades de cada colaborador y su cooperación hacen que la unión de esfuerzos aumente el éxito empresarial. La sinergia es el resultado de la calidad de las relaciones internas y externas de personal.

#### **Diagnóstico**

En la Fábrica de Mármoles Riobamba no hay buena combinación de todos sus elementos y por ende no existe un buen trabajo en equipo, ya que la falta de comunicación, problemas en la cadena de mando, la mala delegación de funciones y además las malas relaciones entre los colaboradores con su jefe, hace que no se pueda trabajar en equipo con sinergia (cooperación) a fin de alcanzar las metas de la empresa, lo cual impide mejorar el desempeño y productividad de la empresa.

Por esta razón el gerente deberá realizar programas de motivación dirigidos a los colaboradores a fin de que se pueda interrelacionar las relaciones jefe – obrero, en el cual el gerente pueda mantener y demostrar un liderazgo positivo y participativo hacia los empleados de la empresa, así como también deberá transmitir a sus colaboradores la visión, misión, y objetivos de la empresa con el objeto de que todos mantengan los objetivos y metas de la fábrica claramente definidos, permitiendo de esta manera el desarrollo de la misma.

### **Séptimo Hábito - “Afile la Sierra” Principio de Autor renovación Equilibrada**

El séptimo hábito consiste en tomar tiempo para afilar la sierra, es decir, para detenerse un momento y pensar en cómo mejorar. Engloba a todos los otros hábitos del modelo de los siete hábitos porque es el que hace posibles los cambios que requiere la empresa.

Este hábito interpreta la mejora continua y ofrece un horizonte de superación personal a todos los miembros de la fábrica en todas y cada una de las áreas de nuestra personalidad, este hábito permite comprender la importancia del mejoramiento personal en las dimensiones física, mental, socio económico y espiritual. (Villalba)

#### **Diagnóstico**

Algunos directivos de la Fábrica de Mármoles Riobamba así como también la mayoría de sus colaboradores se han dedicado a desempeñar actividades en la empresa por la necesidad de satisfacer sus necesidades económicas, dejando de lado su vida personal y profesional, este es caso del Sr. Fernando Yupanqui quien está a cargo de la Subgerencia, cargo que desempeña a pesar de que no ha recibido capacitación en el manejo de la subgerencia, ya que antes de dedicarse a esta actividad él obtuvo una preparación en mecánica y no en lo que se relaciona con la producción y comercialización de mármol, pero por la necesidad de trabajar tuvo que aprender las actividades relacionadas con la producción y comercialización de la empresa.

Este factor afecta a la empresa porque los colaboradores que se encuentran en este caso, pueden no sentirse a gusto en su trabajo, y demostrar poco interés y pertenencia para con el desarrollo de la empresa. Por tal razón es importante desarrollar una mejora continua, q involucre al personal y genere cambios positivos que faciliten su auto

realización personal, profesional y organizacional y que además permita seguir mejorando continuamente.

#### **4.8.1.3.2.2.1 La Aplicación de Afilar la Sierra para la Fábrica de Mármoles Riobamba**

El Afilar la sierra para la Fábrica de Mármoles Riobamba engloba todos los hábitos que harán posible el cambio positivo en el comportamiento individual y organizacional de la empresa uniendo esfuerzos de manera equilibrada y con sinergia. Además considerando las dimensiones físicas, mentales, emocionales y espirituales las misma que permitirán una auto renovación equilibrada para todos.

**Dimensión Física.-** Se refiere a cuidar el cuerpo y dentro de la fábrica hace referencia a los cuidados o seguridad industrial y ambiental que recibe por parte de la empresa. Así como también al esfuerzo, a la capacidad y presión laboral que enfrentan los colaboradores dentro del proceso de transformación del mármol.

**Dimensión Espiritual.-** Sera recomendable que a través de un liderazgo participativo la empresa constantemente transmita a sus colaboradores los valores y principios que regirán en la empresa a fin de mantener una armoniosa convivencia entre los empleados y se pueda mejorar el ambiente laboral y aumentar la capacidad de resolver conflictos.

**Dimensión Mental.** Se refiere a la capacidad mental de tomar decisiones oportunas que mejoren el desempeño individual de los trabajadores y también a esfuerzo y dese por superarse para lo cual la empresa deberá otorgar talleres de capacitación y motivación para sus empleados.

**Dimensión Social y emocional.-** Se aspira que todos los colaboradores trabajen en equipo poniendo en práctica las recomendaciones y planes de cambio, basados en una excelente comunicación y liderazgo para lograr el eficiente desarrollo de la empresa.

#### **4.8.1.3.3 Clima laboral y organizacional**

**El Clima Laboral** es el medio en el que los empleados o colaboradores de la empresa desarrollan sus labores diarias. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad. Mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto, malestar y generando un bajo rendimiento.

**Clima organizacional** es el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.

##### **4.8.1.3.3.1 Clima Organizacional Aplicado A La Fábrica De Mármoles Riobamba**

El clima organizacional en La Fábrica de Mármoles “Riobamba” está constituido en base a las características, condiciones, situaciones y a la dinámica que se genera al interior o medio ambiente que se desempeñan los colaboradores, miembros directivos tanto externos o internos.

Estas características son observadas directa o indirectamente por los colaboradores y esto determina el clima organizacional ya que todas las personas son diferentes y cada uno tiene su propia percepción del medio o de entorno en que se desenvuelven, lo cual incide en el desarrollo de todos los miembros de la fábrica.

Al analizar el clima organizacional de la Fábrica de Mármoles Riobamba se pretende lograr la realización plena de los colaboradores como seres únicos, originales e irrepetibles, con derechos, responsabilidades capaces de decidir por su propia cuenta.

Por lo que al estudiar el clima organización de la Fábrica de Mármoles Riobamba los colaboradores indicaron que muchas veces desempeñan sus tareas en condiciones climáticas extremas, como demasiado calor, demasiado frío o bajo la lluvia, el factor que les resulta más molesto es el polvo, y lamentablemente comentan que hace pocos meses los abastecieron medianamente con materiales para la seguridad de la salud de ellos (mascarillas), por otro lado también señalan que las relaciones del gerente con sus

colaboradores son muy autoritarias, ya que en ocasiones ellos atraviesa problemas personales y no tienen el valor o confianza para comentarle al Sr. Gerente de sus problemas que en muchos casos reflejan su desempeño.

Por esta razón la gerencia deberá enfocarse no solo a mejorar las condiciones físicas en el lugar de trabajo, sino también deberá abarcar los aspectos emocionales, espirituales, morales de los colaboradores para un mejor desempeño de sus actividades y por ende alcanzar el desarrollo de la empresa.

El clima organizacional es un cambio temporal en las actitudes de los colaboradores que pueden ser resultantes por diferentes razones, como:

Inconformidad con su salario, jefes, ambiente

Proceso de reducción o despido de personal

Insatisfacción con su trabajo

Aumento de trabajo

Demasiada Presión en sus tareas

Ambientes climáticos inadecuados para sus labores

Falta de consideración por su salud laboral

#### **4.8.1.3.3.2 Factores del Clima Organizacional en la Fábrica De Mármoles**

##### **Riobamba**

Algunos de los factores organizacionales que se observó a través del trabajo de investigación en la Fábrica de Mármoles RIOBAMBA fueron los siguientes:

- ✓ Falta de Liderazgo y prácticas autoritarias de dirección (supervisión autoritaria, y poco participativa, etc.)
- ✓ No existen planes de incentivo e integración para el personal
- ✓ Falta de compromiso laboral por parte de los colaboradores hacia la empresa.
- ✓ Presión y sobrecarga laboral
- ✓ Inexistencia de trabajo en equipo por parte de los colaboradores
- ✓ Falta de comunicación por parte del gerente hacia los colaboradores, no se da a conocer cuáles son los objetivos y las metas de la Fábrica.
- ✓ No se le faculta poder de toma de decisiones al personal

- ✓ Falta de Seguridad Industrial
- ✓ Ambiente físico poco adecuado a sus tareas

El clima organizacional en La Fábrica de Mármoles “Riobamba” está constituido en base a las características, condiciones, situaciones y a la dinámica que se genera al interior o medio ambiente que se desempeñan los colaboradores, miembros directivos tanto externos o internos.

Estas características son observadas directa o indirectamente por los colaboradores y esto determina el clima organizacional ya que todas las personas son diferentes y cada uno tiene su propia percepción del medio o de entorno en que se desenvuelven, lo cual incide en el desarrollo de todos los miembros de la fábrica.

#### **4.8.1.3.4 Cultura Organizacional**

La Cultura organizacional es un conjunto integrado de diferentes tipos de comportamiento que comprometen la manera de relacionarse y la manera de hacer las cosas. Este comportamiento es propio en un grupo social, en donde cada uno aprende del otro y de esta manera se va transmitiendo patrones en futuras generaciones.

Dentro del ambiente laboral de la Fábrica de Mármoles Riobamba se puede notar que existe una conducta convencional (obligada), la misma que influye de manera negativa en los colaboradores ya que estos cumplen sus tareas cada quien por su lado y cumpliendo solamente lo que les indica, es decir trabajan por obligación, o por un salario más no porque se sienten comprometidos con el desarrollo de la empresa.

##### **4.8.1.3.4.1 Diagnóstico de la Cultura Organizacional dentro de la Fábrica**

Dentro del ambiente laboral de la Fábrica de Mármoles Riobamba se puede notar que existe una conducta convencional (obligada), la misma que influye de manera negativa en los colaboradores ya que estos cumplen sus tareas cada quien por su lado y cumpliendo solamente lo que les indicaron, es decir trabajan por obligación, o por un salario más no porque se sienten comprometidos con el desarrollo de la empresa. Esta falta de compromiso, poca comunicación y desmotivación por parte de los trabajadores

disminuye el desempeño y refleja la falta de cultura organizacional además afecta la productividad y rentabilidad de la empresa. Por esta razón es urgente aplicar un modelo de comportamiento organizacional o ACC que facilite la administración y corrección de las conductas del talento humano dentro de la empresa, para lo cual es necesario realizar un cambio en la cultura organizacional de la Fábrica de Mármoles Riobamba.

#### **4.8.1.3.4.2 Como afecta la Cultura Organizacional en la Fábrica de Mármoles Riobamba**

En la Fábrica de Mármoles Riobamba debería prevalecer el objetivo enfocado en la determinación de una nueva cultura organizacional, que involucre; la conducta, el comportamiento, trabajo en equipo, creencias y valores de los colaboradores además toda esta gestión que involucre y busque un cambio en las conductas y comportamientos deben ser transmitida por la Gerencia, a fin de lograr los objetivos de cambio, mejorar la comunicación y comprometer a todos en el proceso.

La nueva cultura debe ser aceptada por los quienes laboran en la empresa, ya que este cambio no solo mejorará el clima laboral en donde se desempeñan sino que también tendrá un impacto positivo en las relaciones y actitudes de los trabajadores.

Los factores y problemas organizacionales que se observó a través de las respuestas de las encuestas realizadas a los colaboradores de la Fábrica de Mármoles Riobamba, reflejan que:

- Existe falta de liderazgo y prácticas de dirección (supervisión autoritaria y poco participativa), existe una dirección gerencial autoritaria
- No existe un sistema formal y estructural de la organización
- No existe planes de incentivo e integración para el personal
- Falta de compromiso laboral por parte de los colaboradores hacia la empresa
- Inexistencia de trabajo en equipo por parte de los colaboradores
- Falta de comunicación por parte de la gerencia hacia los colaboradores, no se transmite los objetivos, planes y metas organizacionales.
- No se faculta poder de toma de decisiones al personal

- No existe un manual de funciones ni procedimientos en las tareas de los departamentos
- Falta de capacitación al personal

#### **4.8.2 Desarrollo Organizacional**

“Para Bennis (1973) el Desarrollo Organizacional es Una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de modo que estas puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, nuevos mercados , nuevos desafíos, y desafiante ritmo del cambio” (<http://www.monografias.com/trabajos10/deor/deor.shtml>), revisado el 23 de julio del 2015

En la Fábrica de Mármoles Riobamba la aplicación de un modelo de Desarrollo organizacional trata proponer una solución a los problemas del talento humano, rompiendo paradigmas de conducta y la resistencia al cambio.

A fin de adoptar una nueva cultura y establecer un desarrollo organizacional competitivo.

#### **4.9 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO CONTINUO EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LA FABRICA DE MARMOLES RIOIBAMBA**

En Fábrica de Mármoles Riobamba la Administración de la Calidad Total o mejoramiento Continuo, es un compromiso constante no solo con la producción sino con el mejoramiento continuo con el personal y los demás recursos que tiene la empresa.

En el actual mercado competitivo para que la fábrica se mantenga liderando el primer lugar necesita un cambio radical en el desempeño de sus colaboradores, siendo necesario un plan de mejora continua a fin de establecer soluciones a los problemas que mantiene la empresa en cuanto a desempeño del talento humano.

El reto de la empresa, es dar un cambio en la cultura actual mediante la aplicación de estrategias para cada una de las funciones con el fin de mejorar la coordinación y administración del cambio de paradigmas en la cultura y comportamiento de cada uno de los miembros de la Fábrica.

El cambio organizacional se logra creando un sistema coherente de creencias y valores que predominen sobre los demás, donde se destaquen las filosofías administrativas de la empresa, y que estas sirvan como reglas del juego conocidas y aceptadas por todos en la organización. En otras palabras, es crear el comportamiento futuro de la organización.

#### **4.9.1 Establecer Funciones de la Cultura Organizacional en la Fábrica de Mármoles Riobamba**

**Definir Límites.-** Se refiere a la diferencia que marca o establece la cultura de la fábrica en comparación con otras empresas, es decir, es la diferencia que establece la empresa dentro del mercado.

**Sentido de Identidad a la organización.-** Se refiere a que la cultura identifica a la empresa, ya que sus elementos son establecidos, conocidos, y compartidos por un mismo grupo social, que en este caso son los colaboradores de la Fábrica de Mármoles Riobamba.

**Crear el nexo entre los miembros y la organización por medio de lealtad y compromiso.-** Cada colaborador tiene sus propias habilidades que de cierta manera lo hace diferente al resto, por lo cual no se debe olvidar que a través de un adecuado seguimiento de normas, valores, actitudes, y reconocimiento en el esfuerzo, la cultura organizacional garantiza la calidad laboral y humana en cada uno de los miembros de la empresa. Así como también su lealtad y compromiso para con el desarrollo de la organización.

**Refuerza la estabilidad social.-** La Cultura Organizacional se orienta hacia el logro del éxito empresarial, disponiendo de una cultura comparativa fuerte y positiva. Dentro de esta cultura organizacional existen rasgos definidos para que cada uno de los miembros de la Fábrica se sienta identificado con la empresa y pueda auto clasificarse dentro de ella, por lo cual cualquier cambio que se de en la empresa debe estar dirigido hacia las necesidades empresariales de la Fábrica de Mármoles “Riobamba”.

**Mecanismo de control.**- Se refiere a las reglas de juego, definiendo el modo de pensar, creer y hacer las cosas, dentro y fuera de sistema de trabajo, estas reglas que deben ser aceptadas y aplicadas por todos los empleados o colaboradores de la Fábrica, mientras estos pertenezcan a los grupos de trabajo de la misma.

#### **4.9.1.1 Estrategias para lograr un Cambio en la Cultura**

Las estrategias que se aplicarán para poder lograr un cambio en la cultura serán: la capacitación oportuna a los colaboradores y ejecutivos de la empresa mediante las siguientes medidas:

- 1) Dar oportunidad a cada uno de los miembros de la empresa para que expongan sus potenciales, creatividades en diferentes actividades
- 2) Aplicar el proceso de APV, ya que permitirá incrementar la efectividad de la organización con el cumplimiento de las metas y los objetivos de la misma.

La Fábrica de Mármoles Riobamba podría alcanzar un nuevo nivel de éxito organizacional, adoptando ciertos métodos a los propietarios que beneficien a los propietarios, empleados, clientes entre otros. Diseñando un plan de valores comunes y brindando un excelente servicio al cliente y una buena aptitud a os empleados.

Para lo cual la empresa debe aplicar los siguientes tres pasos.

- ✓ Aclarando sus valores, propósitos y misión.
- ✓ Comunicando su misión y sus valores.
- ✓ Alineando sus prácticas diarias con su misión y sus valores.

- 3) Crear un buen ambiente para que los miembros de la empresa tengan la confianza de expresar sus iniciativas, inquietudes dotando de todos los elementos necesarios para la realización de su actividad.

Para lo cual el gerente deberá descubrir lo que sus colaboradores esperan de él, a través de diálogos que mantengan con sus empleados descubriendo que es lo que más le gusta de su trabajo, cuáles son sus objetivos personales y laborales etc. Deberá también aprender a escuchar a la gente manteniendo abiertos los canales de comunicación y tomar acciones de retroalimentación en el dialogo, esto genera confianza.

4) Mejorar la comunicación entre todos los niveles de la fábrica, para lo cual deberían hacer lo siguiente:

- ✓ Los directivos deben estar realmente dispuestos a compartir información con los empleados.
- ✓ La comunicación debe estar reforzada con mensajes escritos para evitar la distorsión del significado.
- ✓ Los mensajes deben ser expresados en palabras claras, de acuerdo con el nivel de educación de los empleados.
- ✓ La información debe ser oportuna.
- ✓ La repetición es esencial en las buenas comunicaciones.
- ✓ La información debe ser comunicada en pequeñas dosis.
- ✓ Es importante utilizar métodos audiovisuales que refuercen la comunicación oral

5) Dar apertura al talento humano de que se relacione de manera directa con el trabajo, fábrica y ambiente.

Realizado el análisis de los factores que repercuten en la empresa para aplicar los cambios se debe establecer un liderazgo y dirección nueva y establecerla como una nueva e innovadora visión de la fábrica.

Todo cambio que se desee aplicar se debe empezar por las personas, haciéndoles conocer los verdaderos cambios y con ella los beneficios tanto para la fábrica como para cada uno de ellos, pudiendo encontrar soluciones a los problemas de retraso de la empresa, mala calidad de productos, pedidos y entrega de productos inoportunos, y razón suficiente para implementar una mentalidad visionaria empresarial.

Entonces el verdadero líder debe caracterizarse por la dirección y capacidad de influir con los demás miembro de la empresa, ya que por medio del trabajo en equipo en los procesos, distribución y con la aplicación de JAT, que permita eliminar errores una filosofía técnica en los nuevos estándares de la producción y la calidad.

La visión del Líder (Gerente, Sr. Juan Yupanqui) es posicionar a la empresa tanto a nivel nacional como en el mercado internacional con productos de primera calidad y a precios competitivos, con la participación de colaboradores talentosos y comprometidos con la

fábrica y juntamente con sus objetivos, brindando la satisfacción a los clientes en la venta de los productos a cambio de beneficios económicos y sociales.

Para poder cumplir con lo dicho anteriormente es necesario reorganizar todas las actividades de la empresa, con la ayuda de un equipo multidisciplinario.

La fábrica debe estar en una constante mejora (Mejoramiento Continuo) con la utilización del diagrama de Espina de Pescado para poder determinar las causas que originan el problema del desarrollo del modelo organizacional para la empresa o mediante la técnica del Kaizen.

#### **4.9.2 Mejorando el Clima Laboral**

El clima organizacional de la Fábrica de Mármoles Riobamba está conformado por factores tecnológicos, políticas internas, metas operacionales, reglamentos; así mismo, están las actitudes y formas de comportamientos sociales estimulados o reprimidos.

Cuando se motiva constantemente al personal de la empresa la respuesta es un aumento en el clima organizacional, puesto que se logra que las personas realicen su trabajo con amor, ganas y en busca de realizar lo mejor.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización tanto positivo o negativo, claramente definidas por la percepción de los miembros de la empresa.

Como consecuencia positivas de un buen clima organizacional podemos nombrar las siguientes: afiliación, productividad, baja rotación. Satisfacción del personal, adaptación, creatividad e innovación, entre otros. Mientras que, como negativas podemos señalar: la inadaptación, alta rotación, ausentismo, falta de creatividad, poca innovación, baja productividad etc.

#### **4.9.2.1 Estrategias para mejorar el Clima Laboral y Organizacional de la Fábrica de Mármoles Riobamba**

Estas estrategias podrían ser útiles para conocer más sobre las opiniones de los empleados y también motivarlos:

- Instalar un buzón de quejas y opiniones, garantizando el anonimato y la respuesta a cada mensaje. Este buzón puede incluso ser virtual, a través de una cuenta de correo electrónico que conozcan todos los empleados.
- Plan de Reconocimientos por su esfuerzo y desempeño, Felicitaciones o pequeños regalos- con motivo de fechas especiales.
- Implementar un medio de comunicación interna para dar avisos, promocionar beneficios para los trabajadores, recordar la misión y visión y abrir un espacio “social” para los empleados. Este podría ser un boletín impreso, virtual o un periódico mural.
- Crear tarjetas de control de puntualidad al ingreso y salida del trabajo. Esto evitara conflictos por los descuentos de dinero o cuando se les obliga a los trabajadores a trabajar horas extras cuando han llegado atrasados.
- Crear un plan que permita manejar un control de la dotación de herramientas que reciben los empleados para cuidar su salud laboral.
- Considerar la posibilidad de adquirir una cubierta para el espacio en donde laboral los empleados, esto garantizará que se desempeñen de manera más eficaz y comprometida, sin quejarse del frio o calor.

#### **4.9.2.2 Escalas de Clima Organizacional aplicadas a la Fábrica de Mármoles Riobamba**

Dentro del clima organizacional de una empresa se puede encontrar distintos tipos de escalas del clima, este puede ser positivo o negativo, a continuación se propone una escala positiva a fin de aplicarla en la fábrica de mármoles Riobamba, con el propósito de mejorar su clima laborar y organizacional.

**Estructura,** A través de la estructura los colaboradores podrán conocer la jerarquía, las reglas, normas procedimientos, tramites, entre otros. Que se manejan en la empresa.

**Responsabilidad,** Cada colaborador podrá ser su propio jefe en la labor que desempeña, y saber con certeza cuál es su trabajo y la función que desempeña.

**Recompensa,** Los colaboradores podrán sentirse satisfechos con su trabajo al saber que su esfuerzo es premiado y reconocido por parte de sus jefes.

**Cordialidad,** Al aplicar técnicas que mejoren la comunicación y confianza se podrá crear un lazo de cordialidad y una atmósfera agradable dentro del grupo de trabajo

**Conflicto,** En esta escala se podrá buscar alternativas de comunicación viables a una solución, a fin de evitar los conflictos entre los colaboradores o el gerente sus subordinados.

**Cooperación,** A través de un sentimiento de colaboración y trabajo en equipo se podrá lograr alcanzar las metas y mejorar la productividad de la empresa. Este apoyo debe darse en todos ya para todos los niveles.

**Estándares,** A través de los estándares los empleados podrán conocer la dimensión del compromiso por alcanzar las metas propuestas como la mejorar la productividad.

**Identidad,** Los empleados podrán apreciar un sentimiento de pertenencia para con la empresa y su desarrollo, podrá compartir sus objetivos personales con los de la empresa y trabajo en equipo.

#### **4.10 HACIA UN DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA FABRICA DE MARMOLES RIOBAMBA**

**CULTURA**  **CLIMA**  **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

El desarrollo organizacional es una estrategia singular para mejorar la organización se basa en los descubrimientos de la dinámica de grupo y en la teoría y la práctica relacionadas con el cambio planificado, el campo ha evolucionado hasta convertirse en una estructura integrada de teorías y prácticas capaces de resolver o ayudar a resolver la mayor parte de los problemas importantes a que se enfrenta el lado humano de las

organizaciones. El desarrollo organizacional trata de las personas y las organizaciones, y de las personas en las organizaciones y de cómo funcionan.

El desarrollo organizacional ofrece una prescripción para mejorar el "ajuste" entre el individuo y la organización, entre el cual ésta su ambiente y los componentes de la empresa, como la estrategia, la estructura y los procesos. La habilidad se pone en práctica mediante intervenciones y actividades que abordan condiciones problemáticas específicas, como el comportamiento de los colaboradores de la Fábrica de Mármoles Riobamba

#### **4.10.1. Estudio de la problemática y el diagnóstico actual del Comportamiento de los colaboradores de la Fábrica de Mármoles Riobamba**

Para implementar un programa de Desarrollo Organizacional en La Fábrica de Mármoles Riobamba, el primer paso es estudiar el diagnóstico de la situación actual del Talento Humano de la empresa, el mismo que proporcionara la información para identificar exactamente la problemática y proponer una solución mediante la aplicación apropiada del modelo de desarrollo organizacional.

#### **Diagnóstico**

Dentro de la Fábrica de Mármoles “Riobamba” encontramos los siguientes problemas y falencias:

- ✓ Existe falta de liderazgo y prácticas de dirección (supervisión autoritaria y poco participativa)
- ✓ No existe un sistema formal y estructural de la organización
- ✓ No existe planes de incentivo e integración para el personal
- ✓ Falta de compromiso laboral por parte de los colaboradores hacia la empresa
- ✓ Inexistencia de trabajo en equipo por parte de los colaboradores
- ✓ Falta de comunicación por parte de la gerencia hacia los colaboradores, no se transmite los objetivos, planes y metas organizacionales.
- ✓ No se faculta poder de toma de decisiones al personal
- ✓ No existe un manual de funciones ni procedimientos en las tareas de los departamentos
- ✓ Falta de capacitación al personal
- ✓ Inexistencia de políticas internas en la empresa

- ✓ Inconformidad en el ambiente físico de trabajo
- ✓ Falta de seguridad industrial
- ✓ Insatisfacción laboral
- ✓ Inadecuado clima laboral

Estos son los problemas que hacen que La Fábrica de Mármoles Riobamba no tenga un avance en su desarrollo organizacional, en la producción y comercialización de los productos, por lo que es necesario que estas falencias sean eliminadas lo más pronto posible, a fin de adoptar un cambio positivo y un mejoramiento continuo que facilite alcanzar una mayor satisfacción laboral, productividad y rentabilidad.

Para lograr un cambio positivo en la empresa es necesario cambiar el clima y la cultura, solo así se podrá conseguir el desarrollo organizacional, ya que este siempre va de la mano con la cultura y clima de la organización.

Por ello también resulta importante la aplicación de un Modelo de Desarrollo Organizacional para la Fábrica de Mármoles Riobamba.

#### **4.10.2. Propuesta para el Desarrollo de las Soluciones a las falencias encontradas en la Fábrica de Mármoles Riobamba**

##### **Posibles Soluciones y Estrategias**

- Instalar un buzón de quejas y opiniones, garantizando el anonimato y la respuesta a cada mensaje. Este buzón puede incluso ser virtual, a través de una cuenta de correo electrónico que conozcan todos los empleados.
- Capacitar al gerente a fin de promover un nuevo tipo de liderazgo y dirección estratégica como una nueva visión de la empresa.
- Desarrollar un Plan de Reconocimientos por su esfuerzo y desempeño, Felicitaciones o pequeños regalos- con motivo de fechas especiales.
- Implementar un medio de comunicación interna para dar avisos, promocionar beneficios para los trabajadores, recordar la misión y visión y abrir un espacio “social” para los empleados. Este podría ser un boletín impreso, virtual o un periódico mural.

- Crear tarjetas de control de puntualidad al ingreso y salida del trabajo. Esto evitara conflictos por los descuentos de dinero o cuando se les obliga a los trabajadores a trabajar horas extras cuando han llegado atrasados.
- Crear un plan que permita manejar un control de la dotación de herramientas que reciben los empleados para cuidar su salud laboral.
- Considerar la posibilidad de adquirir una cubierta para el espacio en donde laboral los empleados, esto garantizará que se desempeñen de manera más eficaz y comprometida, sin quejarse del frio o calor.
- Compartir ampliamente los objetivos a todos los miembros mediante algunos sistemas de información y comunicación - Revisión de los objetivos propuestos por empresa frente al manejo del personal
- Establecer un programa de capacitación semestralmente para los colaboradores - Analizar la eficacia de la utilización de los Talento Humano y materiales.
- Mejorar el ambiente de trabajo con una buena relación organizacional, a través de charlas motivacionales que involucre a todos los niveles de empresa- Orientar a la gente hacia un cambio de cultura y la calidad de trabajo.
- Establecer la normatividad jurídica de la fábrica.
- Crear y Ejecutar el manual de funciones, a fin de realizar una Revisión frecuente de la distribución de funciones en el de trabajo
- Desarrollar una planificación estratégica.
- Establecer planes y objetivos para mejorar el ambiente de trabajo por medio de un control de las actividades diarias.
- Realizar auditorías para conocer el funcionamiento de la fábrica

El cambio en la fábrica se realiza primero en las personas, en la labor del administrador como ejemplo para el resto de los colaboradores, para solucionar los diferentes problemas que se mencionaron anteriormente.

#### **4.10.3 Modelo Stewardship**

Este modelo es el conjunto de principios y prácticas que tienen el poder de producir cambios decisivos en el sistema de gobierno de la empresa, se preocupa por la creación

de un método o estrategia de gobierno. El mismo que genere un fuerte sentido de pertenencia y responsabilidad en los niveles de la organización.

Es la idea de depositar confianza en la labor de los colaboradores simplificando el control y manteniendo una distribución de recompensas equilibrada y equitativa. El Stewardship es un medio que permite operar sobre el grado de pertenencia y responsabilidad que siente cada persona que desea alcanzar el éxito de su organización, sociedad y su vida.

### **Propósito**

Transformar todas las ideas de poder en estrategias de gobierno que faciliten la administración del personal.

### **Diagnóstico de la Empresa**

Durante el desarrollo de las encuestas y entrevistas realizadas a los colaboradores de la Fábrica de Mármoles Riobamba se logró conocer el estilo de gobierno que se maneja dentro de la empresa, gobierno que está basado en exceso de control y autoridad por parte de su gerente, ya que considera que si no existe supervisión contante en sus colaboradores, ellos no trabajan conscientemente y con responsabilidad, este problema conlleva a una falta de confianza mutua entre el gerente y sus colaboradores. Por lo que resulta importante transmitir y aplicar el concepto del Stewardship, a fin de lograr un cambio de mentalidad, gobierno, servicio y cultura.

Las estrategias que gobierno están basadas en las políticas que la empresa aplique a la administración de su Talento Humano, por lo que la gerencia deberá enfocar su labor en transmitir políticas que no solo supervisen, controlen y presionen, sino deberá basarse en estímulos, confianza, satisfacción, compromiso, responsabilidad y respeto.

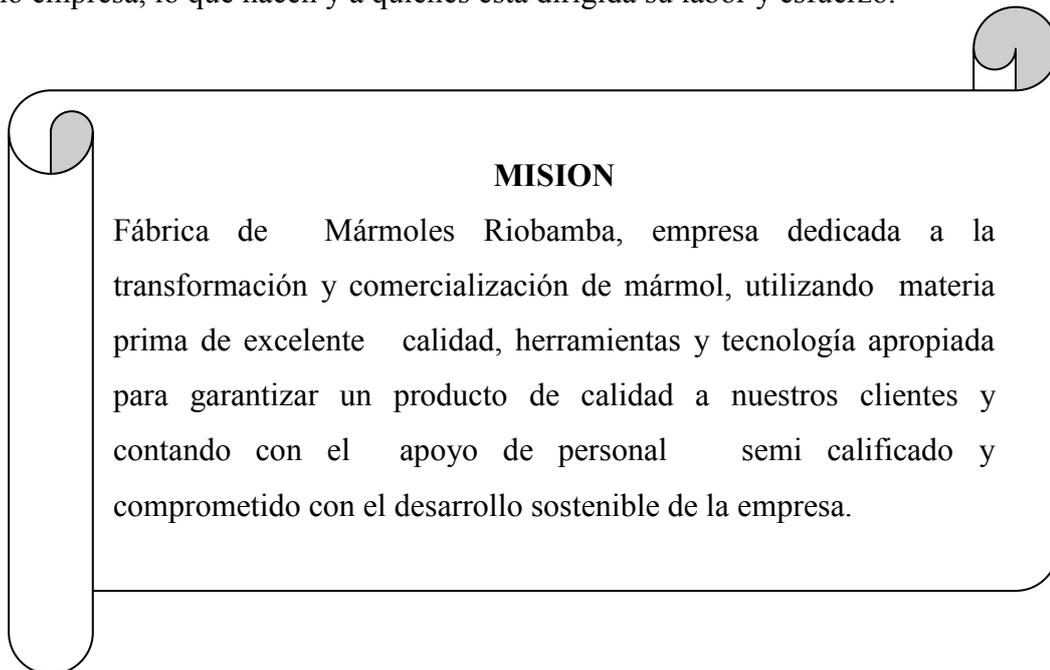
Para que la aplicación del modelo Stewardship tenga éxito en la empresa será necesario que el Sr. Yupanqui involucre a todas las áreas de la empresa, y a todos quienes la conforman, a fin de que se pueda transmitir las ideas de cambio.

#### **4.10.3.1 Aplicación del Modelo Stewardship para la Fábrica de Mármoles Riobamba**

Para lograr alcanzar el cambio de mentalidad de los colaboradores de la fábrica y otorgarles el poder de decisión, responsabilidad, compromiso y cambio de cultura será necesario seguir los siguientes pasos:

##### **Definir el Contrato Stewardship**

Que se refiere a dar a conocer la MISIÓN, ya que esta es la que transmite quienes son como empresa, lo que hacen y a quienes está dirigida su labor y esfuerzo.



##### **Renegociar el control y la responsabilidad**

Aquí se establecen diálogos entre los directivos y el resto de los colaboradores de la empresa con el objetivo de dar a conocer los planes de cambio que la gerencia pretende establecer y además negociar estos cambios, facultando al personal a que exponga también sus criterios.

Es preciso también transmitir a los colaboradores la razón del por qué están en la Empresa, cuáles son sus responsabilidades y lo que se espera de ellos, ya que los colaboradores son los únicos que ayudaran a la fábrica a definir su futuro mediante la participación coherente en la toma de decisiones.

## **Informar plenamente al Personal**

Superar la falta de comunicación que existe en la fábrica es otra tarea que le corresponde a la gerencia, a través del establecimiento de canales de comunicación, una de las estrategias para mejorar la comunicación es crear un mural en donde los colaboradores puedan conocer la visión, misión, valores, políticas y todas las actividades que la empresa realiza y pretende realizar.

## **Crear un futuro deseado**

En este paso es importante que mediante las reuniones que realice la gerencia se transmita siempre con mente positiva y efectiva a sus colaboradores los proyectos de la empresa, la visión que tiene la fábrica. Es aquí donde la gerencia debe convencer a sus colaboradores del cambio y de cómo conjuntamente con su equipo de trabajo se podrá lograr alcanzar las metas de la organización, mejorando el desempeño, la productividad y la rentabilidad de la empresa.

## **Capacitación**

La capacitación resulta muy importante para la Fábrica de Mármoles Riobamba ya que no solo contribuirá al desarrollo personal y profesional de sus colaboradores sino que también ofrecerá grandes beneficios para la misma.

Contratar un agente o técnico en el área de producción serviría de gran aporte para reducir el desperdicio de materia prima existente en la producción, y a la vez también se podrá dar capacitación al personal que maneja maquinaria o a los colaboradores que tengan ciertas falencias o inquietudes en su labor.

## **Formar Equipos de Mejora**

La formación de Equipos de Mejora y el establecimiento de reuniones periódicas de los mismos es un elemento clave para la Mejora Continua en cualquier empresa.

Por lo que para la Fábrica de Mármoles Riobamba el contar con estos Equipos de Mejora permitirá aportar mejoras en los puestos de trabajo, conocer y resolver aquellos problemas que puedan surgir diariamente otorgando la facultad de decisión y acción a los colaboradores en el momento oportuno para seguir con las actividades diarias de la fábrica.

### **Cambiar las prácticas de managers**

La tarea fundamental del management está ligada con el liderazgo, es hacer que las personas sean capaces de desarrollar acciones que permitan alcanzar los objetivos comunes, a través de la correcta gestión, motivación y adiestramiento continuo que haga posible la misión de la empresa, y que además precisen alcanzar resultados y enfrentar el cambio.

Para la gerencia de la Fábrica de Mármoles Riobamba manejar este concepto y cambiar las prácticas de management permitirá:

Comprender el lado humano del cambio y saber cómo ayudar a sus colaboradores a enfrentar de manera más efectiva el cambio, manteniendo sus compromisos y llevándolos con éxito a través del proceso de cambio.

Construir la capacidad y el potencial de la organización para afrontar con éxito el cambio, mejorando también la flexibilidad de la gestión empresarial.

Aumentar la probabilidad de éxito del cambio y la transformación de la gestión de la administración del talento humano apoyándose en las nuevas estrategias.

### **Adecuar la arquitectura a los objetivos**

La Arquitectura Empresarial es una técnica de mejora continua que se basa en una visión integral de la estructura organizacional y que además permite mantener alineados los procesos de cambio en la empresa.

La arquitectura empresarial debe fundarse sobre la base de los objetivos estratégicos de la empresa y en base a estos, construir todos los procesos que deben normar las actividades para efectuarlas de manera eficiente y eficaz.

Además cada nivel de la arquitectura empresarial debe contar con los elementos necesarios para organizar de manera efectiva el trabajo de la empresa a través de sus recursos tecnológicos.

### **Rediseñar el sistema de recompensa**

Los sistemas de recompensas en la empresa tales como pagos, promociones y otros beneficios, son incentivos poderosos que ayudan a aumentar y mejorar la satisfacción de los colaboradores en su desempeño dentro de la Fábrica de Mármoles Riobamba.

Actualmente la Fábrica de Mármoles Riobamba no cuenta con ningún plan, sistema o estrategia de recompensa que motive a sus colaboradores por lo que resulta necesario considerar y diseñar un sistema que permita aumentar el compromiso y satisfacción de los colaboradores en la empresa mejorando el desempeño y productividad.

Este sistema de recompensas permitirá mejorar en cuatro aspectos la eficiencia organizacional y laboral:

- ✓ Motivar a los colaboradores a comprometerse con la organización.
- ✓ Trabajar conjuntamente y en equipo por un fin común.
- ✓ Influir sobre los trabajadores para que acudan a su trabajo de manera satisfactoria
- ✓ Motivar a los colaboradores a desempeñar sus tareas de manera eficiente
- ✓ Reforzar la estructura de la organización con el fin de especificar las funciones y posiciones de sus diferentes trabajadores.

#### **4.10.3.2 Propuesta de Normas o Políticas Internas para la Fábrica de Mármoles Riobamba**

Para proponer un nuevo modelo o estructura de gobierno es necesario conocer las políticas que rigen a la empresa, y como la fábrica de Mármoles Riobamba no dispone

de un reglamento interno a continuación se propone un reglamento piloto para poder optar con el nuevo modelo Stewardship en la empresa.

El reglamento o políticas internas de trabajo pueden ser elaborados con la finalidad de establecer un conjunto de disposiciones obligatorias acordadas entre la Empresa y los colaboradores de la Fábrica, destinado a regular el orden, la disciplina y la seguridad, necesarios para garantizar la productividad de la empresa y la buena ejecución de las labores en los lugares de trabajo.

El personal deberá presentarse a sus labores a su hora de entrada debidamente para firmar su hoja de asistencia, se dará una tolerancia de 10 minutos de retraso después de la hora de entrada, en caso de que su llegada sea después se le descontará de su hora de salida o receso.

Se supervisará permanentemente a todos los colaboradores la hora de entrada y salida de trabajo.

Cuando un empleado acumule dos retrasos de diez minutos en una semana, podrá ser acreedor de una sanción económica en proporción a su sueldo.

Si el empleado se viera impedido de acudir a su trabajo por enfermedad o causa de fuerza mayor, deberá notificar vía telefónica al gerente con la debida anticipación para que este tome las medidas necesarias para cubrir su ausencia.

Cuando un empleado falte a sus labores por enfermedad, deberá presentarla certificado médico extendido por el Hospital del IESS. La falta de este comprobante generará falta injustificada y se procederá a descontarle de su salario semanal o mensual.

Cuando un empleado acumule cuatro faltas injustificadas en un periodo de 30 días naturales, podrá ser despedido en la Empresa, sin responsabilidad en ningún ámbito para el empleador, aun con contrato temporal de trabajo.

El empleado que se presente a sus labores bajo los efectos del alcohol, o algún otro tipo de tóxico, no será admitido dentro de la fábrica.

El consumo de alcohol, drogas u otro tipo de toxico dentro de la empresa será causa de despido.

Todo empleado deberá utilizar su equipo de seguridad industrial durante las horas de trabajo, garantizando su salud laboral

Cuando se realicen reuniones de integración en la empresa, es obligación para los colaboradores asistir a estas reuniones. De no cumplir con esta disposición los colaboradores serán sancionados con un rubro en su salario.

Serán recompensados con medio día laboral de descanso a quienes cumplan con todas las normas y disposiciones de empresa, y quien además demuestre su mayor esfuerzo, compromiso y efectivo desempeño en las labores de empresa.

#### **4.11 MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL APLICADO EN LA FABRICA DE MARMOLES RIOBAMBA**



**Gráfico N. 20: Sello de la Fábrica  
Fuente: Fábrica de Mármoles Riobamba**

#### **Primera Fase “Introducción al Cambio”**

Las principales funciones y objetivos que se ha considerado importante implementar y adoptar en la Fábrica de Mármoles Riobamba son:

## **1.- Establecer relaciones**

En este proceso de “integración y compromiso”, el agente de cambio Sr. Juan Yupanqui, deberá reunirse junto con los colaboradores para iniciar un dialogo (entrevistas, discusión de grupo o confrontación) que sirva para investigar, diagnosticas e involucrar e integrar a todos los miembros de la organización, ya que a través de estas posibles estrategias Gerente conseguirá una mayor apertura de los colaboradores haciendo que estos tengan más confianza para relatar sobre las posibles variaciones especiales que se van dando durante el desarrollo de las actividades de la empresa, y esta información podrá servir para tomar decisiones inmediatas que remedien los diferentes sucesos.

Además los colaboradores al tener un mayor contacto interpersonal empezarán a formarse en equipos de trabajo que servirán para el mejor desempeño de las labores diarias, realizando las actividades con mayor rapidez y eficacia sintiéndose parte integral de la fábrica.

## **2.- Definición de la relación con los colaboradores y su problemática**

Se refiere a la forma en que los directivos se enfrentaran a los problemas, es decir cómo van a enfocarse y presentar las posibles soluciones y cambios.

- Desarrollo de las estrategias de la comunicación, integración, evaluación, incentivos, entre otros y el cambio.

## **3.- Determinación de las áreas de Sistemas de Información y organizacional**

La información es una herramienta que mejorara la comunicación entre los diferentes niveles de la fábrica, por lo tanto ésta se implementará con un seguimiento de las necesidades, con las sugerencias y quejas de los clientes internos y externos de la empresa, a fin de identificar exactamente el o las áreas en donde se debe enfocar el cambio, en este caso el cambio es para el comportamiento del Recurso humano cambio encaminado hacia el desarrollo de la empresa. Por otro lado también se analizara la implementación de un nuevo sistema organizacional para la fábrica.

## **Plan de Cambio**

En este plan considera el cambio a los tres niveles del comportamiento; individual, grupal y organizacional o sistemas

### **Entrenamiento o cambio Individual**

Este cambio se podría llevar a cabo a través de diferentes ejercicios que evalúen las actitudes, habilidades, y comportamiento del colaborador, o también se puede recurrir a programas de capacitación en los que se enfatice el entrenamiento de sensibilización.

El entrenamiento de sensibilización no es más que someter a los colaboradores a formar parte de grupos de trabajo con el fin de entrenarlos en el manejo de procesos sociales, poniendo énfasis en la interacción humana.

### **Entrenamiento en Grupo o Cambio entre Grupos**

A través de esta técnica se podrá establecer dinámicas de grupos, dirigidas a la identificación de metas y objetivos personales, organizacionales y a corto y largo plazo, A fin de que todos se identifiquen con el cambio en la organización.

### **Entrenamiento o Cambio Organizacional**

Con este entrenamiento y análisis general y muy amplio se podrá lograr el cambio positivo para la organización a través de técnicas que permitan determinar las falencias de las áreas, grupos, sistemas o entre otros., que estén obstaculizando el desarrollo de la misma.

### **Técnicas del plan de cambio**

#### **a. Establecer relaciones**

Las primeras reuniones tendrán como objetivo establecer una relación entre el agente de cambio y los colaboradores

## **b. Reconocimiento de las propias motivaciones y necesidades**

Tanto los colaboradores como el gerente (agente de cambio) necesitan determinar cuáles son las causas y los factores que los llevaron a buscar un cambio. Las razones que conducen al gerente y a los colaboradores de la Fábrica de Mármoles Riobamba a tener un bajo desempeño laboral deben ser sustituidas poco a poco por las motivaciones necesarias:

### **Problemáticas**

- Existe falta de liderazgo y prácticas de dirección (supervisión autoritaria y poco participativa)
- No existe un sistema formal y estructural de la organización
- No existen planes de incentivo e integración para el personal
- Falta de compromiso laboral por parte de los colaboradores hacia la empresa
- Inexistencia de trabajo en equipo por parte de los colaboradores
- Falta de comunicación por parte de la gerencia hacia los colaboradores, no se transmite los objetivos, planes y metas organizacionales.
- No se faculta poder de toma de decisiones al personal
- No existe un manual de funciones ni procedimientos en las tareas de los departamentos
- Falta de capacitación al personal ni políticas internas de la fábrica
- Existe una dirección gerencial autoritaria

### **Motivaciones**

- Mejorar el clima laboral
- Crear un sistemas de recompensas para los empleados de la fabrica
- Aumentar la productividad e incrementar la rentabilidad
- Otorgar equipos de seguridad industrial
- Abrir nuevos mercados
- Facilitar talleres de capacitación y superación personal
- Liderar a los equipos de trabajo a través de un adecuado management
- Poseer un modelo de desarrollo organizacional efectivo

- Crear un ambiente laboral y organizacional agradable y eficiente

### **Necesidades**

- Modificación del clima y cultura organizacional
- Involucrar a todos para que integren el equipo de cambio
- Eliminar cualquier interferencia en los procesos de producción y comercialización.
- Comprometer al personal con un cambio de pensamiento para lograr una mejoría en la fábrica.
- Eliminar duplicidades de funciones
- Documentar la información que sirva como soporte
- Eliminar barreras que impidan una buena comunicación
- Implantar sistemas de trabajo en equipo y unificación de sinergias.

### **c. Definición de expectativas**

Desde el primer momento en que se den las reuniones todos los involucrados deben de conocer cuáles son sus expectativas de cambio, es decir lo que esperan de cada de ellos y de qué forma van a intervenir en el proceso de cambio.

### **d. Definición del Sistema Organizacional de la Fábrica de Mármoles Riobamba**

Iniciar con la implementación de un Organigrama Armónico – Funcional donde se visualicen los puestos de trabajo de cada colaborador a la vez que se describen sus funciones.

En la fábrica al mejorar la motivación en los colaboradores y lograr una superación en sus esfuerzos, es seguros que la empresa tiene la completa capacidad de implantar mejoras en el desempeño laboral y organizacional además en los distintos sistemas de producción, administración, atención al cliente (comercialización) e instalación y acabados.

## **Segunda Fase**

### **“Reunión de la Información y Diagnostico”**

Se informa comenta y retroalimenta en base a lo que se obtuvo: La definición de las áreas donde surgen los principales problemas que requiere el cambio para la fábrica y cuáles son los factores más urgentes de mejorar. Es así que a través de este trabajo de investigación se logró identificar que los mayores problemas se dan dentro del recurso humano, en su conducta, y comportamiento, lo cual repercute en normal funcionamiento y desarrollo de la empresa.

La estrategia de los directivos será invertir, entrevistar y adoptar una nueva cultura y motivar a todos los integrantes de la empresa para fomentar la productividad.

El cambio debe tener una razón de ser, ya que el objetivo no es cambiar por cambiar, sino que conocer bien lo que se desea cambiar, uniendo esfuerzos y conociendo la limitaciones, recursos y circunstancias con que dispone la empresa para lograr el cambio.

## **Tercera Fase**

### **“Planeación y Ejecución”**

En la planeación y ejecución se deberá considerar:

- a. Tiempo:** que se necesitara, es decir los horarios con los que se va a trabajar, considerando que este no afecte al desarrollo normal de las actividades de la fábrica.
- b. Disponibilidad:** la tarea del agente de cambio (gerente) deberá asegurarse de que todas las personas que integran la fábrica entreguen toda su disponibilidad a trabajar conjuntamente por el cambio.
- c. Prioridades:** no todos los cambios tienen la misma necesidad o urgencia, por lo que el gerente deberá analizar cual cuales exigen ser atendidos de inmediato, y cuales pueden esperar provisionalmente.

- d. Intervención:** Será necesario que el gerente busque la forma o técnica para abordar cada uno de los problemas de manera distinta, a fin de Establecer una cultura organizacional frente a los cambios estructurales de la organización.
- e. Apoyo:** será conveniente identificar e iniciar con los programas, en los que los colaboradores demuestran mayor aceptación o menos resistencia al cambio, con el objeto de realizar el cambio de una manera más fluida.

De esta manera el nuevo ambiente de trabajo se va ir generando a paso seguro, y retroalimentando al personal las nuevas proyecciones de las diferentes actividades de la fábrica.

#### **Cuarta Fase** **“Estabilización del Cambio”**

En esta fase se requiere de que todos quienes conforman la fábrica se vuelvan auto competentes, es decir desarrollen sus habilidades y aptitudes al máximo, encaminado sus esfuerzos a que la organización se vuelva más competente.

Una de las estrategias para lograr el cambio es desarrollar consultores internos, esto quiere decir que se delegue a un colaborador la función de vigilar y supervisar el constante proceso de cambio.

Por otro lado es importante desarrollar un entrenamiento continuo, es decir que en esta fase se hace referencia a que debe quedar establecidos programas permanentes de entrenamiento y capacitación del personal, a fin de que persista la conciencia de la necesidad de mejoramiento y evaluación de cambios en la organización, poniendo énfasis en la formación de sus propios agentes de cambio.

También resulta factible celebrar reuniones de crítica, es decir reuniones en las que participen todos quienes hacen la fábrica de mármoles Riobamba, con el objeto de evaluar los logros o cambios que se vayan observando en la empresa, o como también enfatizar en donde se requiere mayor atención.

Y para finalizar la etapa será necesario establecer mecanismos para una continua evaluación de cambio, evaluación que será recomendable realizarla periódicamente con el fin de detectar en el momento oportuno las necesidades de mejoramiento de la organización y retroalimentar constantemente los cambios positivos dentro de la Fábrica.

#### **4.12 MEJORA CONTINUA**

La mejora continua se define como el proceso planificado, organizado y sistemático de cambio a través de prácticas destinadas a mejorar el desempeño de la empresa, realizado de manera continua e incremental (Jørgensen et al. 2006). Esta mejora se basa en la aplicación de pequeños cambios impulsados a través de la participación de los trabajadores (Caffyn.1999,). Esta participación es un factor crucial para la mejora continua en las organizaciones, habitualmente impulsada a través de equipos de mejora (Dabhilkar et al.,2007).

##### **4.12.1 La Mejora Continua en la Fábrica de Mármoles Riobamba**

.El manejar el concepto de mejora continua resulta primordial para lograr mantener los cambios y resultados positivos en la Fábrica de Mármoles Riobamba, además de lograr una cultura de mejoramiento permanente que mantendrá a los colaboradores y miembros de la empresa persiguiendo diariamente a través de su desempeño por ser mejores y cumplir el reto de cambio eficiente. Uno de los logros más importantes de la mejora continua consiste en mejorar y mantener las relaciones con el personal de la fábrica, ya que todos quienes hacen la empresa se involucran en el proceso de la mejora continua planteando y analizando los problemas que impiden mejorar y también aportando con su compromiso de desempeño y participación en posibles soluciones. La Mejora Continua consta de cuatro etapas fundamentales a seguir para lograr el cambio en la empresa:

##### **Etapas de Planificación**

En esta etapa la gerencia deberá buscar actividades de mejora y establecer los objetivos a alcanzar, estas actividades o estrategias de mejora podrán ser establecidas a través de reuniones o consenso de opiniones de los empleados.

Las actividades, estrategias o herramientas de mejora determinaran los objetivos de la empresa y lo que se cree que el cliente espera del producto o servicio que ofrece la fábrica. Además se determina también el cómo se harán las cosas para alcanzar los objetivos.

### **Etapa de Ejecución**

Se refiere al hacer, es decir a las acciones o cambios necesarios que fueron diseñados para implantar la mejora propuesta y alcanzar o cumplir los objetivos de la Fábrica de Mármoles Riobamba.

### **Etapa de Control o Chequeo**

Una vez implantada la propuesta de mejora será recomendable que se conceda un periodo de prueba a fin de verificar si la propuesta de mejora tiene resultados, y si la mejora no da resultados habrá que modificarla y ajustarla para alcanzar los objetivos.

Es decir se refiere al análisis que determina en donde se encuentran las fallas a fin de comparar la situación actual y la planificada y establecer estrategias de solución a los problemas o resistencia al cambio.

### **Etapa de Actuar**

Una vez finalizado el periodo de prueba se debe analizar los resultados y compararlos con las actividades que se desarrollaban antes de implantar la propuesta de mejora, y si los resultados son satisfactorios se implantará de manera definitiva los cambios propuestos de mejora continua para la Fábrica de Mármoles Riobamba, y si no son los resultados esperados habrá que ajustar cambios o desecharla. De lograr los resultados esperados es importante retroalimentar el proceso y volver a empezar una y otra vez con el proceso para garantizar la mejora continua en el desempeño de los colaboradores de la fábrica.

## CONCLUSIONES

Una vez terminado el desarrollo de la presente investigación se consideran las siguientes conclusiones:

- ✓ El diagnóstico integral de la Fábrica Mármoles Riobamba, ha permitido identificar los factores que actualmente influyen de manera negativa en el Comportamiento individual y Organizacional de la misma. Estos factores involucra a todos quienes conforman la empresa, ya que se pudo observar que los problemas de la fábrica se enfocan en gran parte a la falta de motivación a sus colaboradores, a la inexistencia de incentivos, a la centralización en la toma de decisiones, a los inadecuados canales de comunicación, generando como consecuencia un clima inadecuado para el desarrollo de las actividades diarias y deficiente desempeño laboral por parte de sus colaboradores.
- ✓ El Clima laboral y organizacional juegan un papel importante para el logro de una mayor eficiencia en la organización, pues estos determinan la forma en que los colaboradores aprecian su ambiente de trabajo, su rendimiento, su productividad, o su satisfacción, y evidentemente a través de las técnicas de investigación aplicadas a la fábrica de Mármoles Riobamba los colaboradores transmitieron su inconformidad con el salario que perciben, la poca seguridad laboral que disponen, la sobrecarga laboral, la escasa capacitación que reciben y un pésimo medio ambiente físico donde laboran ya que por no contar con una cubierta ellos deben soportar ambientes demasiado caluroso , fríos o lluviosos, dando lugar a una clara insatisfacción laboral, afectando de tal manera al clima organizacional donde laboran.
- ✓ Una exploración a través de un diagnóstico organizacional de la Fábrica, ayudó a determinar cuáles son las aéreas vulnerables de la empresa áreas en las cuales El Sr. Juan Yupanqui deberá enfocar su esfuerzo para lograr el cambio y mejorar el desempeño de sus colaboradores, aplicando las estrategias y propuesta de mejora continua que se la plantea en el presente trabajo.

- ✓ Mediante el desarrollo de este trabajo de investigación también se logró descubrir que la fábrica de mármoles Riobamba no transmite principios ni valores empresariales los mismo que son de gran importancia dentro de la empresa ya que estos representan un enorme potencial para los administradores o quienes dirigen la empresa, los valores son guías conductuales que apoyan la visión de la empresa, dan forma a la misión y la cultura de la organización. En sí los valores y los principios de la empresa son la esencia e identidad de la misma que si caminan de la mano con los valores personales de cada individuo se logrará potenciar el desempeño y alcanzar la satisfacción personal de cada uno de los colaboradores de la Fábrica de Mármoles Riobamba.
  
- ✓ Las acciones propuestas a través de un Modelo de Comportamiento Organizacional en función de la mejora continua y hacia un modelo de desarrollo organizacional responden a las necesidades encontradas en la gestión administrativa referente al talento humano de la Fábrica de Mármoles Riobamba, estas propuestas contribuirá al fortalecimiento de la productividad , eficiencia y desempeño de sus colaboradores.
  
- ✓ Finalmente se concluye que el estudio del comportamiento de las personas dentro de la empresa hoy en la actualidad se constituye en una tareas más importantes para los gerentes ya que la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente puesto que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

## RECOMENDACIONES

Gracias a este trabajo de investigación sobre la gestión y el comportamiento del talento humano dentro de la Fábrica de Mármoles Riobamba se logró identificar varios aspectos que definitivamente deben ser considerados a optar un cambio, por lo que se a continuación se recomienda a los directivos de este empresa seguir las siguientes recomendaciones :

- ✓ Aplicar las estrategias y cambios propuestos en las diferentes áreas de la empresa involucrando a todos los colaboradores de cada uno de los niveles de la fábrica, a fin de alcanzar el cambio propuesto y una mejora continua en el desempeño de todos quienes conforman la fábrica.
- ✓ Es importante que los colaboradores sean considerados y valorados como el factor más relevante para la empresa, de tal manera que se sientan identificados y comprometidos con el desarrollo de la misma, ya q de esta forma se logrará optimizar el desempeño, mejorar la productividad y subir los niveles de rentabilidad.
- ✓ También resulta importante recomendar al Sr. Yupanqui, mejorar los canales de comunicación, dando la oportunidad de dar opiniones a sus colaboradores, demostrándoles confianza a través de un óptimo liderazgo y participativo, para lo cual recomiendo personalmente planificar y llevar a cabo una reunión piloto en la que se pueda dar a conocer las falencias encontradas en la gestión de la fábrica, y los cambios que busca la gerencia con la participación y predisposición de cada uno de los colaboradores.
- ✓ Motivar, capacitar y controlar es una tarea compleja que la gerencia debe efectuar adecuadamente, para lo cual el gerente debe involucrarse con sus colaboradores, descubrir lo que les gusta o no les gusta de la empresa, para de allí tomar decisiones correctivas o acciones que permitan seguir mejorando.

## BIBLIOGRAFÍA

- Carpio, J. (2007). *Evaluación del desempeño de 4º generación*. Obtenido de com: <http://www.arearh.com/psicologia/4generacion.htm>
- Chiavenato, I. (1999). *Administración del Recurso Humano*. Bogotá: Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito de las organizaciones*. México: McGraw Hill
- Davis, K. (1999). *El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional*. México, McGraw Hill.
- Dubrin, A. (2003). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. México: Thompson.
- Robbins. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Luthans, F. I. (2008). *Comportamiento Organizacional 11va Ed.*
- Robbins, S. (2004). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. México: Prentice-Hall
- Soto, E. (2005). *Comportamiento Organizacional, impacto de las emociones*. México: Thompson Learning.
- Griffin, (2010) I. *Comportamiento Organizacional*. Novena Ed., México, <http://latinoamerica.cengage.com>

## WEBGRAFIA

- [http://www.ur.mx.desarrollo\\_organizational](http://www.ur.mx.desarrollo_organizational). .
- <https://teoriasmotivacionales.wordpress.com/teorias-modernas-de-motivacion/teoria-de-jerarquia-de-necesidades-de-maslow/>.
- Fuent:<http://www.monografias.com-comportamiento-organizational>.
- <http://www.degerencia.com/articulo/importancia.del.trabajo.en.equipo>.
- <https://sites.google.com/organizaciones-el-individuo-dentro-de-la-organizacion>
- <http://www.gestiopolis.com/el-comportamiento-organizational/>.

## ANEXOS

### Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

#### Facultad de Administración de Empresas

#### Escuela de Ingeniería de Empresas

#### Encuesta aplicada a los colaboradores de la Fábrica de Mármoles Riobamba

Por favor lea detenidamente y sea lo más sincero posibles gracias

**1. ¿Le gusta su trabajo y la labor que desempeña?**

Siempre .....  
Casi siempre .....  
Nunca .....

**2. ¿Con qué frecuencia llega atrasado al trabajo?**

Siempre .....  
Casi siempre .....  
Nunca .....

**3. ¿Con qué frecuencia abandona su puesto de trabajo?**

Siempre .....  
Casi siempre .....  
Nunca .....

**4. A su criterio ¿Considera que existe una falta de comunicación entre usted y el gerente?**

Siempre .....  
Casi siempre .....  
Nunca .....

**5. ¿La empresa respeta su hora de salida del trabajo?**

Siempre .....  
Casi siempre .....  
Nunca .....

**6. ¿Mantiene una relación cordial con sus compañeros de trabajo?**

Siempre .....  
Casi siempre .....  
Nunca .....

**7. Dentro de su área de trabajo ¿se le informa de las decisiones que se toman y que de algún modo influyen en su trabajo?**

Siempre .....  
Casi siempre .....  
Nunca .....

**8. ¿La empresa le ha dotado de las herramientas y equipos de seguridad en buen estado para el cumplimiento de su trabajo?**

Siempre .....  
Casi siempre .....  
Nunca .....

**9. ¿Cumple diariamente con las órdenes de trabajo bajo su responsabilidad?**

Siempre .....  
Casi siempre .....  
Nunca .....

**10. Dentro de su área de trabajo ¿Se reúnen periódicamente para exponer problemas de trabajo y discutir soluciones?**

Siempre .....  
Casi siempre .....  
Nunca .....

**11. ¿Le animan permanentemente a seguir mejorando su trabajo?**

Siempre .....  
Casi siempre .....  
Nunca .....

**12. De acuerdo a su criterio ¿En qué aspectos debería mejorar la empresa?**

- Reconocimiento horas extras .....
- Capacitación .....
- Condiciones salud laboral .....
- Incentivos adicionales .....
- Comunicación .....
- Ninguna .....

**Gracias por su colaboración**