



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA JUAN MISAE SARACHO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



CAPÍTULO I

PERFIL



1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación se realizó en el Área Comercial de Servicios Eléctricos Tarija S.A. “SETAR”, se inició haciendo una visita a la organización, para poder identificar la problemática existente.

El comportamiento organizacional es importante para las organizaciones, porque busca un ambiente agradable de trabajo para alcanzar una mayor productividad sin perder de vista el talento humano.

El talento humano es significativo, son la parte primordial para el logro de los objetivos y metas de una organización sin ellos la organización no podría existir, por lo tanto los trabajadores deben sentirse comprometidos y a gusto con el trabajo que realizan en la organización.

La investigación procura mejorar el comportamiento del talento humano en la organización, considerándose que un comportamiento organizacional positivo, podrá generar ambientes atractivos de trabajo, motivación, satisfacción laboral y la lealtad del personal por contribuir al logro de los objetivos de la organización. Posterior a ello se concluirá con el diseño de estrategias de mejoras que permitirán que los funcionarios puedan acceder a ambientes agradables de trabajo.

La investigación se encuentra estructurada de la siguiente manera: primero se encuentra la introducción, justificación, planteamiento del problema, sustentado con los objetivos, formulación de hipótesis, metodología y alcance, seguidamente está el marco teórico, el diagnostico, la propuesta para la organización, conclusiones y recomendaciones.



2. ÁREA DE LA EMPRESA EN LA QUE SE REALIZÓ EL TRABAJO DE PROFESIONALIZACIÓN

El área que nos designaron para colaborar fue Dirección de Planificación Estratégica, la cual está a cargo del licenciado Gerardo Egüez, sin embargo el área designada para realizar el trabajo de investigación fue el Área Comercial, en dicha área se tiene como finalidad la mejora y el crecimiento de la institución, debido a que a través de ello se tendrá una mayor productividad.

3. OBJETIVO DE LA PASANTÍA

Adquirir experiencia y conocimiento de las diferentes tareas asignadas por el personal de dirección de planificación estratégica, tratando con mucho respeto, cordialidad, amabilidad y responsabilidad a cada uno de las personas que trabajan en esta empresa.

La experiencia profesional se llevara a cabo mediante un convenio firmado entre la Empresa Pública de Servicios Eléctricos Tarija “SETAR S.A.” y la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho.

4. JUSTIFICACIÓN

4.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Pacheco y otros (2002)¹ expresan que en las gestiones tradicionales del talento humano los indicadores se centran en el control y la estimación de mano de obra en los costos de producción, sin considerar las metas cuantificables sobre el nivel de capacitación que se considera óptimo para el desempeño eficiente de los individuos. El control comienza con la evaluación de las relaciones empresariales

¹Pacheco. (2002). Gestión del Talento Humano. México.



que afectan la evaluación del potencial humano, las calificaciones de los empleados y la adecuación del recurso financiero para los diferentes programas. Luego, se aplica una gran variedad de estándares y medidas: se examinan los registros e informes del personal; se analiza, compara, y prepara un informe final que incluye recomendaciones.

Según Robbins², comprende que el comportamiento organizacional permite tener esquemas para mejorar la organización, es necesario relacionar el comportamiento individual y sus elementos más importantes con los patrones de conducta que sumen los individuos dentro de las organizaciones, debemos iniciar por ilustrar lo que significa la conducta o comportamiento.

Actualmente la gestión del talento humano y el comportamiento organizacional en la empresa son factores importantes porque al contar con ambiente laboral positivo entre los trabajadores de la organización se obtendrá beneficios tanto para los trabajadores como para la empresa.

4.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Con la realización de este trabajo de investigación, Servicios Eléctricos de Tarija “SETAR “S.A.” podrá fortalecer el desempeño laboral, la integración y bienestar de los trabajadores para así llegar a la satisfacción de los mismos, el cual repercute en una mejor actitud de éstos hacia el trabajo.

4.3. JUSTIFICACIÓN SOCIAL

El presente trabajo permitirá que el desempeño del talento humano y el comportamiento organizacional aumenten la productividad para la empresa, logrando personas más satisfechas en su fuente de trabajo, mismas que contribuirán a una mejor atención al cliente.

² (Robbins, Comportamiento Organizacional , 1999)



5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

5.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El cambio vertiginoso que se da en las organizaciones empresariales hace que se descuide mucho la parte elemental del movimiento interno de la empresa. Esa parte interna es el capital humano, la parte administrativa, la que mueve todo el equipo organizacional la gestión del talento humano, y su repercusión en el comportamiento organizacional de las instituciones.

En la mayoría de las instituciones, están tratando de insertarse sosteniblemente en programas de cambio e innovación para conocer y transformar lo que sucede en el medio sociocultural y en sus alrededores. Esto significa cambios en la cultura corporativa y en el comportamiento organizacional; y la gestión del talento humano a través de la gestión de hábitos y valores en los comportamientos y las actitudes proactivas de las personas son profundamente efectuadas, así como los roles y funciones asumidos por ellos dentro de las relaciones interpersonales.

La gestión del talento humano trata de profundizar en lo interior de cada trabajador y sus capacidades profesionales, considerar sus modos de entender y comprender cuán importante es considerar elementos vitales, para mejorar el comportamiento organizacional de la institución que busca maximizar el potencial administrativo.

Se trata de sistematizar la aplicación del capital humano de una forma ideal, para mejorar el proceso de admisión, el monitoreo del personal y las condiciones laborales dentro del Área Comercial de Servicios Eléctricos Tarija “SETAR S.A.”.

5.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera influye la gestión del talento humano en la mejora del comportamiento organizacional de los funcionarios del Área Comercial de Servicio Eléctricos Tarija “SETAR S.A.” de la ciudad de Tarija?



6. HIPÓTESIS

La gestión del talento humano influiría de manera significativa en la mejora del comportamiento organizacional de los funcionarios del Área Comercial de Servicios Eléctricos Tarija “SETAR S.A.” de la ciudad de Tarija.

- Variable independiente: Gestión del Talento Humano.
- Variable dependiente: Comportamiento organizacional.

7. OBJETIVOS

7.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la influencia de la gestión del talento humano en la mejora del comportamiento organizacional de los funcionarios del Área Comercial de Servicios Eléctricos Tarija “SETAR”.

7.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar las fuentes de conflicto que puedan traer resultados inadecuados.
- Identificar los factores del comportamiento organizacional de los funcionarios del Área Comercial de Servicios Eléctricos Tarija “SETAR S.A.”.
- Diseñar una propuesta para mejorar la satisfacción y productividad de los trabajadores en el Área Comercial de Servicios Eléctricos Tarija “SETAR S.A.”.



8. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

8.1. TIPO DE LA INVESTIGACIÓN

i. Investigación exploratoria

La formulación del problema fue expresado por el Gerente Administrativo Financiero de Servicios Eléctricos Tarija “SETAR S.A.”, es para identificar de qué manera influye el talento humano en la mejora del comportamiento organizacional en el Área Comercial.

“Sirve para proporcionar al investigador un panorama amplio y general acerca del fenómeno que se desea investigar. Es una etapa previa de la investigación y tiene como finalidad sentar las bases y dar los lineamientos generales que permitan que nuestro estudio sea lo más completo posible.”

(Benassini, M. 2001).³

ii. Investigación descriptiva

“Tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población.” (Sampieri, 2014)⁴

Este tipo de investigación permite describir, identificar y obtener un mayor conocimiento acerca del talento humano y el comportamiento organizacional en el Área Comercial.

iii. Investigación correlacional

“Este diseño describe las relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado.” (Sampieri, 2014)⁵.

³ M., B. (2001). Metodología de la Investigación. México.

⁴ Sampieri, H. (2014). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill.

⁵ Sampieri, H. (2014). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill.



Se aplica la investigación correlacional, debido a que esta permite determinar la relación que existe entre la motivación, la comunicación y la satisfacción laboral como factores condicionantes de la gestión del talento humano y el comportamiento organizacional que se genera en el Área Comercial.

8.2. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

- Formulario
Fuente de datos
- Internos: todos los trabajadores del Área Comercial.

9. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

9.1. ALCANCE ESPACIAL

La presente investigación se realizara en el Área Comercial de Servicios Eléctricos Tarija “SETAR S.A.”.

9.2. ALCANCE SOCIAL

La presente investigación se realizará solamente con los funcionarios del Área Comercial de Servicios Eléctricos Tarija “SETAR S.A.”

9.3. ALCANCE TEMPORAL

El tiempo en que se realizará la investigación, comprende los meses de agosto a noviembre del año 2019.



1. MARCO TEÓRICO

1.1. LA MOTIVACIÓN HUMANA

La motivación es uno de los factores internos que requiere mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas. El concepto motivación es difícil de definir, puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos. De manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, o por lo menos que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocar un estímulo (externo que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente por los procesos mentales del individuo. En este aspecto, motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo. Krech, Crutchfield y Ballachey explican que:

"Los actos del ser humano son guiados por su conocimiento (lo que piensa, sabe y prevé)". Sin embargo, preguntarse por qué actúa de ésta o de aquella manera corresponde al campo de la motivación. La motivación se explica en función de conceptos como fuerzas activas e impulsoras, traducidas por palabras como deseo y rechazo. El individuo desea poder, estatutos y rechaza el aislamiento social y las amenazas a su autoestima. Además, la motivación establece una meta determinada, cuya consecución representa un gasto de energía para el ser humano".

En lo que atañe a la motivación, las personas son diferentes: las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades del individuo varían con el tiempo. No obstante esas diferencias, el proceso que dinamiza el comportamiento son más o menos semejantes en todas las personas.



En otras palabras, aunque varíen los patrones de comportamiento en esencia los patrones que la originan es el mismo para todas las personas. (Chiavenato, 2000)⁶.

En este sentido, existen tres premisas que explican el comportamiento humano:

1. El comportamiento es causado. Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.
2. El comportamiento es motivado. En todo comportamiento humano existe una finalidad, el comportamiento no es casual ni aleatorio; siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.
3. El comportamiento está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existe un impulso, un 'deseo', una 'necesidad', 'una/tendencia', expresiones que sirven para indicar los 'motivos' del comportamiento.

Si las suposiciones anteriores son correctas, el comportamiento no es espontáneo ni está exento de finalidad: siempre habrá un objetivo implícito o visible que lo explique. (Chiavenato, 2000)⁷

1.2. CICLO MOTIVACIONAL

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad. Ésta es una fuerza dinámica y persistente que origina comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y el desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y, por ende, descargará la tensión provocada por aquélla.

⁶ (Chiavenato, Administración de Empresas, 2000)

⁷ (Chiavenato, Administración de Empresas, 2000)



Una vez satisfecha la necesidad, el organismo recobra su estado de equilibrio anterior, su manera de adaptarse al ambiente. (Chiavenato, 2000)⁸.

Cuando se presenta la frustración de la necesidad en el ciclo motivacional, la tensión provocada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera u obstáculo que impide la liberación al no hallar la salida normal, la tensión represada en el organismo busca una vía indirecta de salida, bien sea mediante lo psicológico (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.) o bien mediante lo fisiológico (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardiacas o digestivas, etc.).

En otras ocasiones aunque la necesidad no se satisfaga tampoco existe frustración aunque puede transferirse o compensarse. Esto ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad logra reducir o calmar la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse. (Chiavenato, 2000)⁹

1.2.1. OBJETIVOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Los gerentes y los departamentos de capital humano deben plantearse metas claras y cuantificables, estos objetivos equivalentes a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo.

Los objetivos de la administración del capital humano no solo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen en la organización, del departamento del personal mismo y de las personas participantes en el proceso.

■ Objetivos corporativos:

La administración de recursos humanos postula como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación por medios de las

⁸ (Chiavenato, Administración de Empresas, 2000)

⁹ (Chiavenato, Administración de Empresas, 2000)



estrategias corporativas, los valores organizacionales y la cultura de la empresa.

■ **Objetivos funcionales:**

Mantener la contribución del departamento de capital humano en un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta.

■ **Objetivos sociales:**

El capital humano debe ser responsable, a nivel ético y social, de los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir la tensión o demandas negativas de la sociedad para ejercer sobre la organización.

■ **Objetivos personales:**

El capital humano necesita tener presente cada uno de los integrantes de la organización aspiran a lograr ciertas metas personales legítimas. (William B. Wheter, 2008)¹⁰

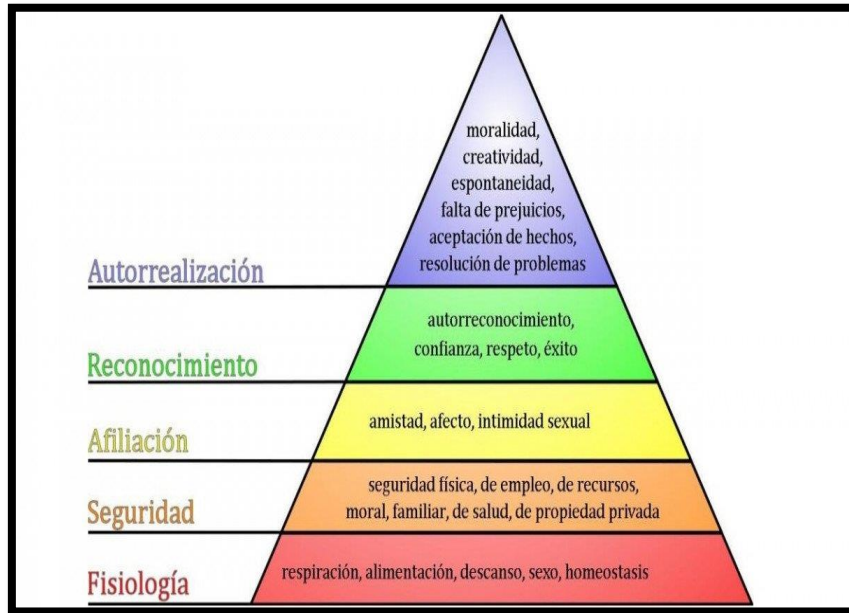
1.3. JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES, SEGÚN MASLOW.

Las denominadas teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse se deriva de fuerzas que existen en su interior. El individuo es consciente de algunas de esas necesidades; de otras, no. La teoría motivacional más conocida es la de Maslow, basada en la llamada jerarquía de necesidades humanas.

¹⁰ (William B. Wheter, 2008)

GRÁFICO N°1

JERARQUÍA DE NECESIDADES DE MASLOW



Fuente: Jerarquía de las Necesidades de Maslow Gestipolis

Según Maslow las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano. En la base de la pirámide están las necesidades más elementales y recurrentes (denominadas necesidades primarias) en tanto que en la cima se hallan las más sofisticadas y abstractas (las necesidades secundarias).

1. Necesidades fisiológicas. Constituyen el nivel más bajo de las necesidades humanas. Son las necesidades innatas, como la necesidad de alimentación (hambre y sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra el frío o el calor). También se denominan necesidades biológicas o básicas, que exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo, son las necesidades relacionadas con la subsistencia y existencia del individuo.



2. Necesidades de seguridad. Constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas. Llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección frente a la amenaza o la privación, la huida ante el peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible, son manifestaciones típicas de estas necesidades. Surgen en el comportamiento humano cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. Al igual que aquéllas, también están estrechamente ligadas con la supervivencia de las personas. Las necesidades de seguridad tienen gran importancia, ya que en la vida organizacional las personas dependen de la organización, y las decisiones administrativas arbitrarias o las decisiones inconsistentes o incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su permanencia en el trabajo.
3. Necesidades sociales. Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad junto a otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor. Surgen en el comportamiento cuando las necesidades elementales (fisiológicas y de seguridad) se hallan relativamente satisfechas. Cuando las necesidades sociales no están suficientemente satisfechas, la persona se torna reacia, antagónica y hostil con las personas que la rodean. La frustración, de estas necesidades conduce generalmente a la desadaptación social y a la soledad. La necesidad de dar y recibir afecto es un motivador importante del comportamiento humano cuando se aplica la administración participativa.
4. Necesidades de autoestima. Están relacionadas con la manera como se ve y se evalúa la persona es decir, con la autoevaluación y la autoestima. Incluyen la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación, consideración.

La satisfacción de estas necesidades conduce a sentimientos de confianza en sí mismo, valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede provocar sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, los



cuales a la vez pueden llevar al desánimo o a ejecutar actividades compensatorias.

5. Las necesidades de autorrealización. Son las necesidades humanas más elevadas; se hallan en la cima de la jerarquía estas necesidades lleven a las personas a desarrollar su propio potencial y realizarse como criaturas humanas, durante toda la vida. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades de la persona.

Las necesidades de autorrealización se relacionan con autonomía, independencia, autocontrol, competencia y plena realización del potencial de cada persona, de los talentos individuales. En tanto las cuatro necesidades anteriores pueden satisfacerse mediante recompensas externas (extrínsecas) a la persona, que tienen una realidad concreta (dinero, alimento, amistades, elogios de otras personas), las necesidades de autorrealización solo pueden satisfacerse mediante recompensa personales que las personas se dan a sí mismas (por ejemplo, sentimiento de realización) y que no son observables ni controlables por los demás.

Las demás necesidades no motivan el comportamiento cuando se han satisfecho; por su parte, las necesidades de autorrealización pueden ser insaciables, puesto que cuanto más recompensas obtenga la persona, más importante se vuelven y deseará satisfacer dichas necesidades cada vez más. No importa qué tan satisfecha esté la persona, pues ésta siempre querrá más. (Chiavenato, 2000)¹¹

1.4. TEORÍA DE LOS FACTORES DE HERZBERG

En tanto Maslow sustenta su teoría de la motivación en las diversas necesidades humanas (enfoque orientado hacia el interior), Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior).

¹¹ (Chiavenato, Administración de Empresas, 2000)



Según Herzberg la motivación de las personas depende de dos factores.

a) Factores higiénicos.

Se refiere a las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; comprenden las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc.

Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. La expresión higiene refleja con exactitud su carácter preventivo y profiláctico, y muestra que sólo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio. Cuando estos factores sean óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Cuando son precarios producen insatisfacción y se denominan factores de insatisfacción. Ellos incluyen:

- Condiciones de trabajo y comodidad
- Políticas de la organización y la administración
- Relaciones con el supervisor
- Competencia técnica del supervisor
- Salarios
- Estabilidad en el cargo
- Relaciones con los colegas

b) Factores motivacionales.

Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia, es decir, muy por



encima de los niveles normales. El término motivación incluye sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante importancia para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción de modo sustancial; cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción. Por estas razones, se denominan factores de satisfacción. Constituyen el contenido del cargo en sí e incluyen:

- Delegación de la responsabilidad
- Libertad de decidir cómo realizar el trabajo
- Ascensos
- Utilización plena de las habilidades personales
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos
- Simplificación del cargo (llevada a cabo por quien lo desempeña)
- Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente)

(Chiavenato, 2000)¹²

1.5. CLIMA ORGANIZACIONAL

El concepto de motivación a nivel individual conduce al clima organizacional nivel de la organización. Los seres humanos se adaptan todo el tiempo a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Eso define como un estafio de adaptación, tal adaptación no se refiere a la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad sino también a las de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización.

La adaptación varía de una persona a otra, y en un mismo individuo de un momento a otro. Una buena adaptación de nota salud mental, una de las mejores maneras de definir la salud mental es describir las características básicas de las personas mentales sanas:

¹² (Chiavenato, Administración de Empresas, 2000)



- Se siente bien consigo mismas.
- Se siente bien en relación con las demás personas.
- Son capaces de enfrentar las demandas de la vida.

El clima organizacional guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando esta es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relación de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustraciones o barreras en la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., y en casos extremos por estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc. (Chiavenato, I. 2017)¹³

1.6. CAPITAL HUMANO

Las personas es su conjunto constituyen el capital humano de la organización. Este capital vale más o menos en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización, además de hacer más ágil y competitiva.

Para ello la organización debe utilizar cuatro detonadores:

1. Autoridad: conferir poder a las personas para que tomen decisiones independientes sobre acciones y recursos.
2. Información: fomentar el acceso a la información a lo largo de todas las fronteras. Crear condiciones para difundir la información, además de hacerla útil y productiva en el sentido de facilitar la toma de decisiones y la búsqueda de caminos nuevos y diferentes.
3. Recompensas: proporcionar incentivos compartidos que promuevan los objetivos organizacionales. Uno de los motivadores más poderosos es la recompensa por el trabajo bien hecho.

¹³ (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2017)



4. Competencias: ayudar a desarrollar habilidades y competencias para aprovechar la información y ejercer su autonomía. (Chiavenato, I. 2017)¹⁴

1.7. ROTACIÓN DE PERSONAL

El término rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella.

Si la rotación es provocada por la organización para hacer sustituciones orientadas a mejorar el potencial humano existente, a reemplazar una parte de sus recursos humanos por otros recursos de mejor calidad existentes en el mercado, entonces la rotación se halla bajo el control de la organización. (Chiavenato, 2000)¹⁵

Al fin de proporcionar a sus empleados experiencias en varios puestos, algunas empresas alientan la rotación del puesto de una a otra función, cada movimiento de uno a otro puesto es precedido por una sesión de instrucción directa.

Tanto la participación activa del empleado como la disponibilidad que adquiere para ser transferido constituyen ventajas importantes de la rotación de puestos.

(William B. Wheter, 2008, pág. 267)¹⁶

1.8. CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

Investigaciones recientes demuestran que para alcanzar calidad y productividad, las empresas deben contar con personas motivadas para desempeñar los trabajos que les asignan, y recompensarlas de manera adecuada por su contribución. En consecuencia,

¹⁴ (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2017)

¹⁵ (Chiavenato, Administración de Empresas, 2000)

¹⁶ William B. Wheter, K. D. (2008). Administración de Recursos Humanos . Mexico: McGraw-Hill Interamericana.



la competitividad organizacional se halla relacionada por obligación con la calidad de vida en el trabajo. Por atender al cliente externo, no debe olvidarse al cliente interno. Para satisfacer el cliente externo, las organizaciones deben satisfacer antes a los empleados responsables del producto o servicio ofrecido. La administración de la calidad total en una organización depende fundamentalmente de la optimización del potencial humano, del bienestar que experimentan las personas al trabajar en una organización.

La calidad de vida en el trabajo (CVT) representa el grado de satisfacción de las necesidades de los miembros de la empresa mediante su actividad en ella. La calidad de vida en el trabajo comprende diversos factores, como satisfacción con el trabajo ejecutado, posibilidades de futuro en la organización, reconocimiento por los resultados obtenidos, salario recibido, beneficios ofrecidos, relaciones humanas en el grupo y la organización, ambientes psicológico y físico de trabajo, libertad de decidir. (Chiavenato, 2000)¹⁷

La CVT abarca no sólo los aspectos intrínsecos del cargo, sino también los aspectos extrínsecos. Afecta actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad individual, como motivación para el trabajo, adaptabilidad a los cambios en el ambiente de trabajo, creatividad y voluntad de innovar o aceptar los cambios.

La calidad de vida en el trabajo resume dos posiciones antagónicas: por un lado, la reivindicación de los empleados en cuanto al bienestar y la satisfacción en el trabajo; por otro, el interés de las empresas respecto de los efectos potenciadores sobre la productividad y la calidad.

Dado que la importancia de las necesidades humanas varía según la cultura de cada individuo y de cada organización, la calidad de vida en el trabajo está determinada no sólo por las características individuales (necesidades, valores, expectativas) o situacionales (estructura organizacional, tecnología, sistemas de remuneración,

¹⁷ (Chiavenato, Administración de Empresas, 2000)



política interna), sino también por la actuación sistémica de estas características individuales y organizacionales. El desempeño de cargos y el clima organizacional representan factores importantes en la determinación de la calidad de vida en el trabajo. Si ésta fuese pobre, conduciría a la alienación del empleado y a la insatisfacción, a la mala voluntad, a la caída de la productividad y a comportamientos contraproducentes (ausentismo, sabotaje, robo, afiliación sindical, etc.)". Si fuese satisfactoria, se llegará a un clima de confianza y respeto mutuo en que el individuo tratará de aumentar sus contribuciones y elevar sus oportunidades de éxito psicológico, y la administración querrá reducir mecanismos rígidos de control social. (Chiavenato, 2000)¹⁸

1.9. GESTIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El desempeño es el conjunto de características o capacidades de comportamiento o de rendimiento de una persona, equipo u organización. Es la forma en que las personas, equipos u organizaciones realizan sus tareas y actividades y con ello alcanzan los objetivos organizacionales y promueven excelentes resultados.

Es el elemento que produce la excelencia operativa responsable de la eficiencia y eficacia de la organización. (Chiavenato, I. 2017)¹⁹

1.9.1. LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Consiste en la planeación, organización, dirección y control de todo el flujo de la actividad de la organización en todas las áreas y en todos los niveles para asegurar el alcance de los objetivos de la organización y la entrega de resultados excelentes.

El desempeño de las personas puede y debe ser mejorado de modo gradual e incesante. Por tanto, el jefe no solo debe supervisar y evaluar el desempeño, sino sobre todo realizar el cuidado para que las personas aprendan cada vez más, se

¹⁸ (Chiavenato, Administración de Empresas, 2000)

¹⁹ (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2017)



desarrollen, definan metas y objetivos desafiantes, reciban realimentación en tiempo real acerca de sus resultados y puede alcanzar niveles extraordinarios del desempeño. (Chiavenato, I. 2017)²⁰

1.10. HIGIENE EN EL TRABAJO

La higiene en el trabajo se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan. La higiene en el trabajo está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales, a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo. (Chiavenato, 2000)²¹

1.10.1. CONDICIONES AMBIENTALES DE TRABAJO

El trabajo de las personas está profundamente influido por tres grupos de condiciones:

- Condiciones ambientales de trabajo: iluminación, temperatura, ruido, etc.
- Condiciones de tiempo: duración de la jornada, horas extra y periodos de descanso.
- Condiciones sociales: organización informal, estatus, etc.

La higiene en el trabajo se ocupa del primer grupo: condiciones ambientales de trabajo, aunque no descuida en su totalidad los otros dos grupos. Las condiciones ambientales de trabajo son las circunstancias físicas en las que el empleado se encuentra cuando ocupa un cargo en la organización. Es el ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña un cargo.

²⁰ (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2017)

²¹ (Chiavenato, Administración de Empresas , 2000)



Los tres elementos más importantes de las condiciones ambientales de trabajo son: iluminación, ruido y condiciones atmosféricas.

■ Iluminación

Cantidad de luminosidad que se presenta en el sitio de trabajo del empleado. No se trata de la iluminación general, sino de la cantidad de luz en el punto focal de trabajo. De este modo, los estándares de iluminación se establecen de acuerdo con el tipo de tarea visual que el empleado debe ejecutar: cuanto mayor sea la concentración visual del empleado en detalles y minucias, más necesaria será la luminosidad en el punto focal de trabajo. La iluminación deficiente ocasiona fatiga a los ojos, perjudica el sistema nervioso, ayuda a la deficiente calidad del trabajo y es responsable de una buena parte de los accidentes de trabajo. Un sistema de iluminación debe cumplir los siguientes requisitos:

- a) Ser suficiente de modo que cada bombilla o fuente luminosa proporcione la cantidad de luz necesaria para cada tipo de trabajo.
- b) Estar constante y uniformemente distribuido para evitar la fatiga de los ojos, que deben acomodarse a la intensidad variable de la luz. Deben evitarse contrastes violentos de luz y sombra y las oposiciones de claro y oscuro.

La distribución de luz puede ser:

- I. Iluminación directa. La luz incide directamente sobre la superficie iluminada. Es la más económica y la más utilizada para grandes espacios.
- II. Iluminación indirecta. La luz incide sobre la superficie que va a ser iluminada mediante la reflexión en paredes y techos. Es la más costosa. La luz queda oculta a la vista por algunos dispositivos con pantallas opacas.
- III. Iluminación semi-indirecta. Combina los dos tipos anteriores con el uso de bombillas translúcidas para reflejar la luz en el techo y en las



partes superiores de las paredes, que la transmiten a la superficie que va a ser iluminada (iluminación indirecta). De igual manera, las bombillas emiten cierta cantidad de luz directa (iluminación directa); por tanto, existen dos efectos luminosos.

IV. Iluminación semi-directa. La mayor parte de la luz incide de manera directa en la superficie que va a ser iluminada (iluminación directa), y cierta cantidad de luz la reflejan las paredes y el techo.

c) Estar colocada de manera que no encandile ni produzca fatiga a la vista, debida a las constantes acomodaciones.

■ El ruido

El ruido se considera un sonido o barullo indeseable. El sonido tiene dos características principales: frecuencia e intensidad. La frecuencia es el número de vibraciones por segundo emitidas por la fuente de sonido, y se mide en ciclos por segundo (cps). La intensidad del sonido se mide en decibelios (db). La evidencia y las investigaciones realizadas muestran que el ruido no provoca disminución en el desempeño del trabajo. Sin embargo, la influencia del ruido sobre la salud del empleado y principalmente sobre su audición es poderosa. La exposición prolongada a elevados niveles de ruido produce, de cierta manera, pérdida de audición proporcional al tiempo al tiempo de la exposición. En otras palabras, cuanto mayor sea el tiempo de exposición al ruido, mayor será el grado de pérdida de audición.

El efecto desagradable de los ruidos depende de:

- a) La intensidad del sonido
- b) La variación de los ritmos o irregularidades.
- c) La frecuencia o tono de los ruidos.



La intensidad del sonido varía de manera considerable. La menor vibración sonora audible corresponde a un decibelio (1 db), en tanto que los sonidos extremadamente fuertes provocan a menudo sensaciones dolorosas a partir de 120 db.

El nivel máximo de intensidad de ruido permitido legalmente en el ambiente de trabajo es de 85 decibelios. Por encima de esta cifra el ambiente se considera insalubre. (Chiavenato, 2000)²²

1.10.2. CONDICIONES ATMOSFÉRICAS

➤ Temperatura

Una de las condiciones ambientales importantes es la temperatura. Existen cargos cuyo sitio de trabajo se caracteriza por elevadas temperaturas, como en el caso de proximidad de hornos siderúrgicos, de cerámica y forjas donde el ocupante del cargo debe vestir ropas adecuadas para proteger su salud.

En el otro extremo existen cargos cuyo sitio de trabajo exige temperaturas muy bajas, como en el caso de los frigoríficos que requieren trajes de protección adecuados. En estos casos extremos, la insalubridad constituye la característica principal de estos ambientes de trabajo.

➤ Humedad

La humedad es consecuencia del alto grado de contenido higrométrico del aire. Existen condiciones de elevada humedad en el sitio de trabajo, como en el caso de la mayoría de los telares, que requieren alta graduación higrométrica para el tratamiento de los hilos. No obstante, existen condiciones ambientales de poca o ninguna humedad, como en el caso de las industrias de cerámica, donde el aire se denomina "seco". En estos casos extremos, la insalubridad constituye la característica principal. (Chiavenato, 2000)²³

²² (Chiavenato, Administración de Empresas, 2000)

²³ (Chiavenato, Administración de Empresas, 2000)



1.11. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

“Es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficiencia de la organización”. (Robbins, S. 1999)²⁴

“El comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones, se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos”.

(Chiavenato, I. 2009)²⁵

“El comportamiento organizacional es el estudio de los individuos y los grupos dentro del contexto de una organización y el estudio de los procesos y las prácticas internas que incluyen en la efectividad de los individuos, los equipos y las organizaciones”. (Don Hellriegel)²⁶

1.12. HABILIDAD

La habilidad es la capacidad que un individuo tiene para realizar las diversas tareas de su trabajo, es una valoración actualizada de lo que uno puede hacer. Básicamente, las habilidades generales de un individuo están compuestas por dos grupos de factores: habilidades intelectuales y físicas.

■ Habilidades intelectuales

Las habilidades intelectuales son aquellas que se necesitan para realizar actividades mentales.

²⁴ (Robbins, Comportamiento Organizacional , 1999)

²⁵ (Chiavenato, Comportamiento Organizacional , 2009)

²⁶ (Don Hellriegel, J. S. (s.f.). Comportamiento Organizacional. Thomson)



■ Habilidades físicas

Las habilidades físicas adquieren importancia para cumplir con puestos menos calificados y más rutinarios. (Robbins, S. 2004)²⁷

1.13. ACTITUDES

Las actitudes son juicios evaluativos, favorables o desfavorables, sobre objetos, personas o acontecimientos.

1.13.1. TIPOS DE ACTITUDES

Una persona puede tener miles de actitudes, pero en el comportamiento organizacional centramos la atención en las muy escasas que se relacionan con el trabajo y que representan evaluaciones positivas o negativas de los empleados sobre los aspectos de su entorno laboral.

✓ Satisfacción con el trabajo

Se refiere a la actitud general del individuo hacia su trabajo. Una persona con una gran satisfacción con el trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquella que se siente insatisfecha alberga actitudes negativas.

✓ Participación en el trabajo

Los empleados con gran participación en su trabajo se identifican intensamente con el trabajo que realizan y se interesan realmente en él. También se ha descubierto que una gran participación en el trabajo se relaciona con menos faltas y menores tasas de renuncia.

²⁷ (Robbins, Comportamiento Organizacional , 2004)



✓ Compromiso con la organización

El compromiso con la organización, que se define como un estado en el que un empleado se identifica con una organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ella. Una participación elevada en el trabajo consiste en identificarse con lo que uno hace, mientras que el compromiso organizacional elevado consiste en identificarse con la compañía para la que se trabaja. (Robbins, S. 2004)²⁸

Las actitudes son determinantes del comportamiento porque están relacionadas con la percepción, la personalidad, el aprendizaje y la motivación. La actitud es un estado mental de alerta organizado por la experiencia, el cual ejerce una influencia específica en la respuesta de una persona ante los objetos, las situaciones y otras personas. Aquí se observan tres aspectos:

- Las actitudes definen las predisposiciones hacia determinados aspectos del mundo. Las personas adoptan actitudes hacia su trabajo, su organización, sus colegas, su remuneración y otros factores.
- Las actitudes son la base emocional de las relaciones interpersonales y de la identificación de la persona con los demás.
- Las actitudes están organizadas y muy cerca del núcleo de la personalidad, pero están sujetas a cambios. (Chiavenato, I. 2009)²⁹

1.13.2. ACTITUDES EN EL TRABAJO

La importancia de las relaciones de comportamiento y actitudes se puede demostrar mejor al examinar dos actitudes clave de trabajo: satisfacción en el puesto y compromiso organizacional.

²⁸ (Robbins, Comportamiento Organizacional , 2004)

²⁹ (Chiavenato, Comportamiento Organizacional , 2009)



1.14. SATISFACCIÓN EN EL PUESTO

Tal vez la actitud de mayor interés para los directivos y líderes de equipo sea la satisfacción en el puesto. Como la satisfacción en el puesto es importante para las organizaciones, necesitamos observar los factores que contribuyen a ella.

■ Fuentes de satisfacción en el trabajo

Las fuentes de satisfacción e insatisfacción en el trabajo varían de una persona a otra. Las fuentes que se consideraron importantes para muchos empleados incluyen el reto del trabajo, el grado de interés de las labores para la persona, el grado de actividad física necesaria, las condiciones de trabajo, los tipos de estímulos que la organización brinda (por ejemplo el nivel de remuneración), la naturaleza de los compañeros, etc.

■ Relación con el comportamiento en el trabajo

Las posibles relaciones entre la satisfacción en el trabajo y los diversos comportamientos que se dan en él y otros resultados en el lugar donde se lleva a cabo, son de interés particular para los gerentes. (Don Hellriegel)³⁰

Los dos métodos más conocidos son la calificación única general y la calificación sumada, que está compuesta por varias facetas del trabajo que se realiza.

El método de la calificación única general consiste en pedir a las personas que respondan a una pregunta, como ésta: “Considerando todos sus aspectos, qué tan satisfecho se siente con su trabajo”.

El otro método, la suma de las facetas del trabajo, es más elaborado. Se identifican los elementos clave de un trabajo y se pregunta al empleado su opinión respecto a cada uno de ellos. Entre los factores característicos que se incluirían están la índole del trabajo, supervisión, salario actual, oportunidades de ascender y relaciones con los

³⁰(Don Hellriegel, J. S. (s.f.). Comportamiento Organizacional.Thomson.)



compañeros. Estos factores se califican con una escala estandarizada y se suman para dar una calificación general de la satisfacción con el trabajo.

(Robbins, S. 2004)³¹

1.14.1. COMPROMISO ORGANIZACIONAL

El compromiso organizacional consiste en la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización. El compromiso organizacional va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización. Es una actitud hacia el trabajo más amplia que la satisfacción, porque se aplica a toda la organización y no sólo al trabajo.

- ✓ Fuentes de compromiso. El compromiso inicial de los empleados con una organización está determinado en gran parte por las características individuales (como la personalidad y las actitudes) y cuán bien las experiencias de trabajo iniciales correspondan a las expectativas.
- ✓ Relación con el comportamiento de trabajo. Los gerentes se interesan mucho en las relaciones entre el compromiso organizacional y el comportamiento en el trabajo, porque la falta de compromiso con frecuencia desemboca en la rotación del personal. (Don Hellriegel)³²

1.14.2. EFECTO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS

El interés de los administradores en la satisfacción con el trabajo se centra en su efecto en el desempeño de los empleados. Los investigadores saben de este interés y por eso vemos muchos estudios diseñados para evaluar el impacto de la satisfacción en la productividad, ausentismo y rotación.

³¹ (Robbins, Comportamiento Organizacional , 2004)

³² (Don Hellriegel, J. S. (s.f.). Comportamiento Organizacional.Thomson.)



■ Satisfacción y productividad

Cuando se reúnen datos de satisfacción y productividad en toda la organización, más que en el plano individual, encontramos que las empresas con más empleados satisfechos son más eficaces que aquéllas con menos empleados satisfechos.

Aunque no estemos en posición de decir que un trabajador más contento es más productivo, quizá sea cierto que las organizaciones contentas son más productivas.

■ Satisfacción y ausentismo

Encontramos una relación negativa entre satisfacción y ausentismo, es entender que los trabajadores menos satisfechos tienen mayor probabilidad de ausentismo.

Las organizaciones que tienen prestaciones muy liberales en cuanto a los permisos por enfermedad alientan a todos sus empleados (incluyendo a los más satisfechos) a que se tomen días libres. Dado que uno tiene intereses variados, es posible encontrar satisfactorio el trabajo y, de todos modos, faltar para gozar de un fin de semana de tres días o broncearse en un día soleado de verano, ya que esos días son regalados y no implican castigos.

■ Satisfacción y rotación

La satisfacción también tiene una relación negativa con la rotación. Sin embargo, factores como las condiciones del mercado de trabajo, esperanza de otras oportunidades de trabajo y antigüedad en la organización también son restricciones importantes para decidir si se deja o no el trabajo actual.

En particular, el grado de satisfacción es menos importante para predecir la rotación de los que mejor se desempeñan. La organización hace esfuerzos considerables por conservar a estas personas. Les dan aumentos, elogios, reconocimientos, más oportunidades de ascender, etc. Casi todo lo contrario ocurre con los que tienen un



rendimiento bajo. La organización se esfuerza poco por retenerlos e incluso despliega presiones sutiles para incitarlos a renunciar. (Robbins, S. 2004)³³

1.14.3. CÓMO EXPRESAN LOS EMPLEADOS SU INSATISFACCIÓN

Los empleados manifiestan su insatisfacción de varias maneras, más que renunciar se quejan, se insubordinan, roban pertenencias de la organización o eluden parte de sus responsabilidades.

- ✓ Salida. Es un comportamiento dirigido a abandonar la organización, como buscar otro trabajo o renunciar.
- ✓ Vocear. Tratar activa y constructivamente de mejorar las condiciones, como al sugerir mejoras, analizar los problemas con los superiores y algunas formas de actividad sindical.
- ✓ Lealtad. Esperar pasivamente, aunque con optimismo, a que mejoren las condiciones.
- ✓ Negligencia. Dejar que las condiciones empeoren, como por ausentismo o retardo crónicos, poco empeño o tasa elevada de errores. (Robbins, S. 2004)³⁴

1.15. CULTURA

“La cultura comprende valores compartidos hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra. La cultura se fundamenta en la comunicación compartida, las normas, los códigos de conducta y las expectativas”. (Chiavenato, I. 2009)³⁵

³³ (Robbins, Comportamiento Organizacional, 2004)

³⁴ (Robbins, Comportamiento Organizacional , 2004)

³⁵ (Chiavenato, Comportamiento Organizacional , 2009)



1.15.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

Así como cada persona tiene una cultura, las organizaciones se caracterizan por tener culturas corporativas específicas. El primer paso para conocer a una organización es conocer su cultura. Formar parte de una empresa, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera implica asimilar su cultura organizacional o su filosofía corporativa. La forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización. (Chiavenato, I. 2009)³⁶

1.15.2. CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización.

La cultura organizacional tiene seis características principales:

1. Regularidad de los comportamientos observados: las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.
2. Normas: pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
3. Valores dominantes: son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.

³⁶ (Chiavenato, Comportamiento Organizacional , 2009)



4. Filosofía: las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
5. Reglas. Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización: los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.
6. Clima organizacional: la sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etc. (Chiavenato, I. 2009)³⁷

1.16. MOTIVACIÓN

La motivación como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta.

Mientras que la motivación general se ocupa de los esfuerzos por alcanzar cualquier meta, nosotros restringiremos nuestra atención a las metas organizacionales, en razón de nuestro interés especial en el comportamiento laboral. (Robbins, S. 2004)³⁸

La motivación es el concepto más vinculado con la perspectiva microscópica del comportamiento organizacional. La motivación es un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importante para comprender el comportamiento humano. Interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno. (Chiavenato, I. 2009)³⁹

“La motivación representa las fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia las metas”. (Don Hellriegel)⁴⁰

³⁷ (Chiavenato, Comportamiento Organizacional , 2009)

³⁸ (Robbins, Comportamiento Organizacional , 2004)

³⁹ (Chiavenato, Comportamiento Organizacional , 2009)

⁴⁰ (Don Hellriegel, J. S. (s.f.). Comportamiento Organizacional. Thomson.)



1.16.1. PROCESO DE MOTIVACIÓN

La mayoría de las teorías dicen que el proceso de motivación está dirigido a las metas o a las necesidades. Las metas son los resultados que busca la persona y actúan como fuerzas vitales que la atraen. Alcanzarlas reduce las necesidades humanas. Las metas pueden ser positivas (elogios, reconocimiento, interés personal, aumento de sueldo o ascensos) o negativas (críticas, advertencias, desinterés personal y negación de un ascenso).

El proceso de motivación se puede explicar de la siguiente manera:

- ✓ Las necesidades y las carencias provocan tensión e incomodidad en la persona, lo que desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esa tensión.
- ✓ La persona escoge un curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento enfocado en esa meta (impulso).
- ✓ Si la persona satisface la necesidad, el proceso de motivación habrá tenido éxito. La satisfacción elimina o reduce la carencia. No obstante, si por algún obstáculo no logra la satisfacción, surgen la frustración, el conflicto o el estrés.
- ✓ Esa evaluación del desempeño determina algún tipo de recompensa (incentivo) o sanción para la persona.
- ✓ Se desencadena un nuevo proceso de motivación y se inicia otro ciclo.
(Chiavenato, I. 2009)⁴¹

Lo que se requiere para motivar a la gente a trabajar, ha recibido mucha atención. Al resolver esta pregunta, nos enfocamos en cuatro diferentes posibilidades:

1. Satisfacer las necesidades humanas básicas.
2. Diseñar puestos que motiven a la gente.

⁴¹ (Chiavenato, Comportamiento Organizacional , 2009)



3. Intensificar la creencia de que se pueden alcanzar los premios deseados.
4. Tratar a la gente en forma equitativa.

Puesto que los motivos de los empleados afectan la productividad, una de las tareas de los gerentes estriba en canalizar de manera efectiva la motivación del empleado hacia el logro de las metas de la organización. (Don Hellriegel)⁴²

1.17. COMUNICACIÓN

La comunicación debe abarcar la transferencia y comprensión de significados.

La comunicación perfecta, si hubiera tal cosa, se daría cuando un concepto o idea se transmitiera en forma tal que la imagen mental que se formara el receptor fuese exactamente la misma que concibió el emisor. (Robbins, S. 2004)⁴³

1.17.1. FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación cumple cuatro funciones principales en un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información.

- ✓ La comunicación sirve para controlar de varias maneras la conducta de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se requiere que los empleados sigan.
- ✓ La comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que hay que hacer, qué tan bien lo están haciendo y qué puede hacerse para mejorar el desempeño, si no es el óptimo.
- ✓ La comunicación proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos y de satisfacción de necesidades sociales.

⁴² (Don Hellriegel, J. S. (s.f.). Comportamiento Organizacional. Thomson.)

⁴³ (Robbins, Comportamiento Organizacional , 2004)



La última función de la comunicación es la que facilita la toma de decisiones. Ofrece la información que individuos y grupos necesitan para tomar decisiones al transmitir datos para identificar y evaluar opciones alternativas. (Robbins, S. 2004)⁴⁴

“La comunicación es un elemento clave, porque los administradores no trabajan con cosas, sino con información acerca de ellas. Además, todas las funciones administrativas, como la planeación, la organización, la dirección y el control, sólo pueden funcionar en la práctica mediante la comunicación”. (Chiavenato, I. 2009)⁴⁵

1.17.2. DIRECCIÓN DE LA COMUNICACIÓN

■ Descendente

La comunicación descendente pasa de un nivel de un grupo u organización a un nivel inferior. Si tomamos el caso de los gerentes que se comunican con los empleados, pensamos en el esquema descendente. Gerentes y jefes de grupo se comunican de esta manera para asignar metas, dar instrucciones de trabajo, informar de políticas y procedimientos, señalar problemas que requieren atención y ofrecer retroalimentación sobre el desempeño.

■ Ascendente

La comunicación ascendente se dirige a un nivel superior en el grupo u organización. Sirve para dar retroalimentación a los superiores, informarles del progreso hacia las metas y dar a conocer problemas actuales. La comunicación ascendente mantiene a los administradores al tanto de las opiniones que tienen los empleados sobre su trabajo, los compañeros y la organización en general.

⁴⁴ (Robbins, Comportamiento Organizacional , 2004)

⁴⁵ (Chiavenato, Comportamiento Organizacional , 2009)



■ Horizontal

Cuando la comunicación tiene lugar entre los integrantes del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos al mismo nivel, entre gerentes del mismo nivel o entre personal del mismo rango, nos referimos a la comunicación horizontal.

(Robbins, S. 2004)⁴⁶

1.18. LIDERAZGO

“El liderazgo como la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas”.

La base de esta influencia puede ser formal, como la que confiere un rango gerencial en una organización. Como estos puestos incluyen alguna autoridad formalmente asignada, las personas que los ocupan asumen el liderazgo sólo por el hecho de estar en ellos. Sin embargo, no todos los líderes son jefes ni, para el caso, todos los jefes son líderes. El que una organización confiera derechos formales a sus gerentes, no es garantía de que ellos sepan ejercer el liderazgo. El liderazgo informal (es decir, la capacidad de influir que no es producto de la estructura formal de la organización) es tan importante o más que la influencia formal. (Robbins, S. 2004)⁴⁷

“La calidad del liderazgo influye en gran medida en el éxito de un equipo u organización”. (Don Hellriegel)⁴⁸

1.19. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La administración evalúa para tomar decisiones generales de recursos humanos. Las evaluaciones arrojan datos para tomar decisiones importantes como ascensos, transferencias y despidos. Identifican las necesidades de capacitación y desarrollo.

⁴⁶ (Robbins, Comportamiento Organizacional , 2004)

⁴⁷ (Robbins, Comportamiento Organizacional , 2004)

⁴⁸ (Don Hellriegel, J. S. (s.f.). Comportamiento Organizacional. Thomson. Thomson.)



Señalan las habilidades y facultades de los empleados que ya son inadecuadas pero que pueden remediarse con programas a la medida.

Las evaluaciones también cumplen el propósito de retroalimentar a los empleados sobre cómo ve la organización su desempeño. Más aún, las evaluaciones de desempeño se usan como base para distribuir las recompensas. Muchas veces, las evaluaciones determinan las decisiones sobre quién se merece un aumento y otras recompensas. (Robbins, S. 2004)⁴⁹

⁴⁹ (Robbins, Comportamiento Organizacional, 2004)



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA JUAN MISAEL SARACHO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



CAPÍTULO I DIAGNÓSTICO



2. DIAGNÓSTICO

2.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE SERVICIOS ELÉCTRICOS TARIJA

2.2. ANTECEDENTES

En 1908 se inicia la historia de la energía eléctrica en la ciudad de Tarija, cuando se empezó a construir la planta hidroeléctrica de El Angosto, en la zona de San Luis, con el afán visionario de contar con un servicio de energía eléctrica para el desarrollo de Tarija.

Desde entonces, emprendimientos, esfuerzos e innovaciones se realizaron en las décadas siguientes para garantizar sistemáticamente este servicio de primera necesidad, de acuerdo al crecimiento poblacional y de la actividad económica, venciendo dificultades, creando proyectos y alternativas en una lucha departamental por garantizar el suministro de energía eléctrica y por construir una empresa de los tarijeños.

En el año 1969, cumpliendo con todas las formalidades legales (Escritura Pública 05/69 del 7 de abril de 1969) se conforma la Sociedad Anónima de Servicios Eléctricos de Tarija “SETAR “S.A.”, con la participación accionaria de ENDE, la ex Corporación de Desarrollo de Tarija (CODETAR) y la Honorable Alcaldía Municipal de la Ciudad de Tarija. Hasta ese año el total de la generación alcanzaba a 1.200 kW para una población de 31.000 habitantes.

La conformación “SETAR “S.A.” fue efectivamente uno de los hitos más importantes del desarrollo del departamento, a partir del que se empezó a llevar la energía eléctrica a las provincias, municipios y áreas rurales, que articularon poco a poco un servicio estable y confiable.



Luego se sucedieron diversas gestiones, tanto en el sector eléctrico como en la propia empresa de “SETAR “S.A.” con frecuentes cambios en el marco jurídico y las políticas de los diferentes gobiernos de turno, hasta que en la era autonómica de Tarija, mediante Ley Departamental N° 65 del 7 de septiembre de 2012, se reconoció la personalidad y naturaleza jurídica de Servicios Eléctricos Tarija, cuya sigla es Sociedad Anónima de Servicios Eléctricos de Tarija “SETAR “S.A.”, como Empresa Pública Departamental, con patrimonio propio, de duración indefinida, con autonomía de gestión administrativa, financiera, legal y técnica; y se dispuso que “SETAR “S.A.” ejercerá las actividades de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica en el Sistema Central y en los sistemas aislados del departamento de Tarija, en observancia a la normativa que regía la actividad eléctrica en ese momento.

En la actualidad, la Empresa Pública Departamental “SETAR “S.A.”, es una empresa de distribución y comercialización, que suministra electricidad en el departamento de Tarija, a sus municipios y poblaciones aledañas, que forman parte de los sistemas eléctricos: Central Tarija, Yacuiba, Villa Montes, Bermejo, Entre Ríos y El Puente.

“SETAR “S.A.” es una empresa eléctrica regulada por la Autoridad de Fiscalización y Control Social de Electricidad (AE), según lo establecido por la Ley de Electricidad No. 1604 de 21 de diciembre de 1994, el D.S. N° 0071 de 11 de abril de 2011, y su reglamentación. Cuenta con derechos vigentes para todos los sistemas que administra, otorgados por la Autoridad de Electricidad.

Realiza su actividad en el marco de los Títulos Habilitantes para el Ejercicio de la Actividad de Distribución y Comercialización de Electricidad en los sistemas Central Tarija, Yacuiba, Villa Montes y Bermejo, y Registros en los sistemas de Entre Ríos y El Puente, otorgados por el Organismo Regulador; y los correspondientes contratos para el ejercicio de las actividades de la



industria eléctrica. Por otra parte, “SETAR “S.A.” cuenta con la habilitación y opera como agente del Mercado Eléctrico Mayorista (MEM) desde el año 2014.

El área de operación de “SETAR “S.A.” alcanza a las 6 provincias y 11 municipios del departamento de Tarija, presta el servicio de suministro de electricidad a consumidores de las áreas urbanas y áreas rurales en el departamento de Tarija y en el municipio de Macharetí del departamento de Chuquisaca. Esto caracteriza a “SETAR “S.A.” como la única empresa en Bolivia que tiene su área de operación departamental.

Los sistemas Central Tarija, Yacuiba y Villa Montes, son Sistemas de Distribución típicos y forman parte del Sistema Interconectado Nacional (SIN) del que proviene la electricidad que suministra “SETAR “S.A.” en esos sistemas. Luego Bermejo y Entre Ríos son Sistemas Aislados Verticalmente Integrados, que suministran electricidad de centrales de generación local; y para el sistema de El Puente, la electricidad proviene del sistema ENDE, en Los Cintis, del departamento de Chuquisaca.

SETAR S.A. se encuentra ubicado en la avenida Jaime Paz en la zona de Morros Blancos, con todos los servicios que ofrecen, es decir: reclamos, cobros y atención al cliente podrán ser atendidos en un mismo lugar.

2.3. MISIÓN

“Comprometidos con el desarrollo de Tarija; SETAR motor del desarrollo integral del departamento, ofrece un servicio continuo y satisface la demanda brindando calidad, confiabilidad, respeto el medio ambiente, sostenibilidad financiera, con el compromiso y esfuerzo de sus recursos humanos.”

2.4. VISIÓN

“Contribuir al desarrollo y crecimiento del departamento de Tarija, mejorando la calidad de vida de nuestra sociedad aportando soluciones energéticas competitivas”.



2.5. ESTRATEGIA CORPORATIVA

“Implementar un plan de mejora de eficiencia operativa orientado al aprovechamiento de los recursos, el reforzamiento de las relaciones con el cliente y el uso estratégico de la tecnología”

2.6. VALORES

- ✓ Integridad: Guardar respeto hacia los clientes internos y externos, ser leal con los cliente externos, compañeros de trabajo y autoridades. El talento humano de SETAR demostrará lealtad, compromiso y buen comportamiento.
- ✓ Responsabilidad: Cumplir con oportunidad las actividades propias y responder por las del talento humano que está a su cargo, a fin de conseguir eficacia, eficiencia y efectividad (calidad), que pretende SETAR, cuidar la buena conservación de los bienes y observar las normas de seguridad e higiene del trabajo.

Transparencia: Brindar acceso a la información, facilitando la realización de auditorías y propiciando la participación proactiva del talento humano de SETAR, de tal forma que se garantice un trato justo y equitativo a los clientes del área de concesión.

2.7. FILOSOFÍA DE TRABAJO Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En la filosofía de trabajo propuesta confluyen las tareas que desarrolla SETAR para la prestación del servicio de distribución y comercialización de energía eléctrica, la nueva estructura organizacional de la empresa, el talento humano que trabaja en la empresa, la tecnología utilizada para brindar los servicios al usuario y el ambiente de trabajo donde se desempeñan las labores.



Objetivos Estratégicos Propuestos

- ✓ Fortalecer la gobernanza de la empresa, para que funcione adecuadamente la relación: tareas cumplidas / estructura organizacional.
- ✓ Transparentar la gestión por resultados, para que las tareas que cumplen las personas en la empresa cumplan los procedimientos y normas internas.
- ✓ Recuperar la imagen y credibilidad, promoviendo el fortalecimiento institucional (técnico, administrativo y comercial) y la cooperación horizontal entre empresas eléctricas (ejemplo: convenio con la CRE) para que las personas y la tecnología sean un buen soporte para demostrar eficiencia dentro y fuera de la empresa.
- ✓ Promover la capacitación y actualización, para que la estructura organizacional y el ambiente laboral de la empresa generen espacios permanentes de formación, capacitación y actualización, tanto para ejecutivos como trabajadores.
- ✓ Satisfacer las expectativas de los usuarios, para que el ambiente laboral y la tecnología disponible en la empresa cumplan con las exigencias, requerimiento y necesidades de los usuarios en particular y la población en general.

La filosofía de trabajo propuesta conjuntamente a los objetivos estratégicos, permitirá moldear una nueva cultura organizacional en la empresa, que se complementará con la redefinición de la misión y visión institucional, de tal manera proporcionará a la empresa de un pensamiento estratégico para el logro de metas y emprendimientos.

Lo que se pretende es dotarle a la empresa de instrumentos gerenciales para mejorar el desempeño y el logro de los objetivos, en función a expectativas razonables de los usuarios, los lineamientos y aspiraciones del Ejecutivo departamental y directorio, y las funciones y responsabilidades que cada una de las áreas, secciones y unidades administrativas y comerciales y operativas deben cumplir para brindar un servicio con

elevados índices de calidad y buena atención al usuario, quien en definitiva es el centro de atención de todo el esfuerzo de SETAR.

GRÁFICO N°2

SATISFACER LAS EXPECTATIVAS DE LOS USUARIOS



Fuente: Memoria Institucional SETAR

Tareas inmediatas

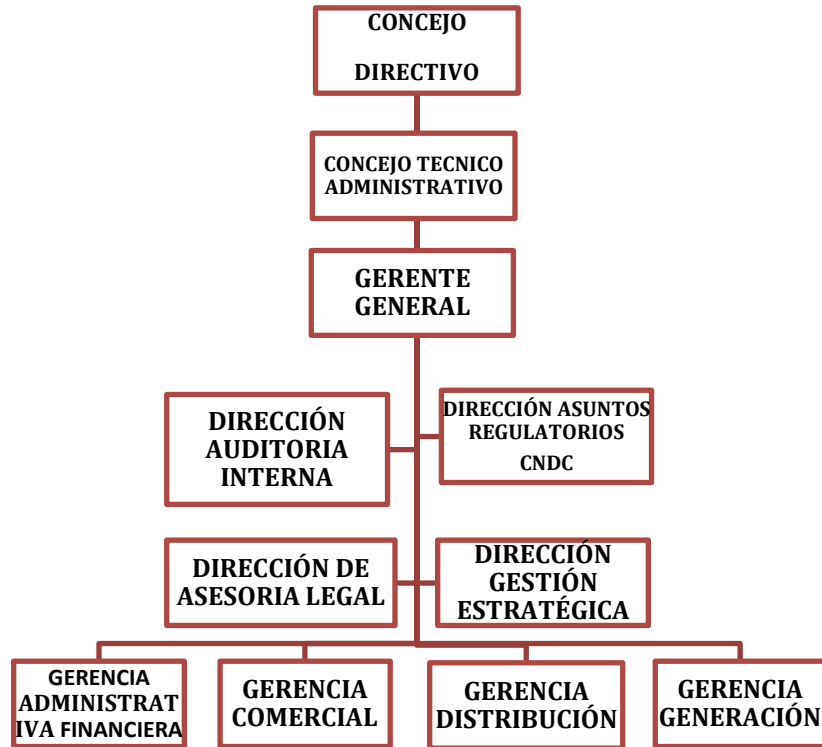
Área Comercial:

- ✓ Implementar una estrategia para mejorar el trato y la atención al usuario y a sus reclamaciones.
- ✓ Implementar la cobranza bancarizada.
- ✓ Revisar la actual estructura tarifaria de los servicios de la empresa, para definir con claridad las bases del nuevo estudio tarifario 2019 - 2022.
- ✓ Elaborar una Estrategia Comercial para la recuperación de la mora.
- ✓ Preparar las bases para la Zonificación del Área de Concesión por Sistema Central y Subsistemas.



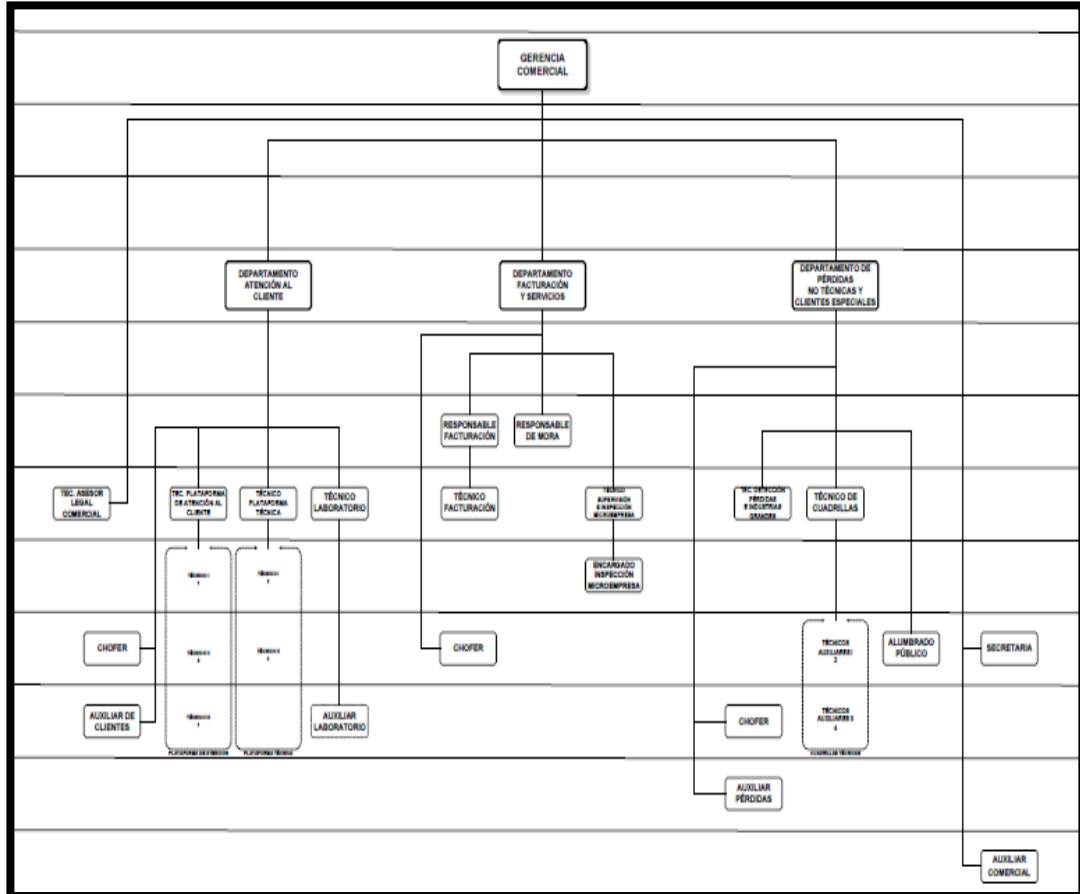
- ✓ Implementar un plan de reducción de pérdidas técnicas y no técnicas.
- ✓ Realizar el relevamiento del alumbrado público

2.8. ORGANIGRAMA GENERAL DE SETAR





2.9. ORGANIGRAMA DEL ÁREA COMERCIAL DE SETAR





Nº1.- Al ingresar a la empresa, ¿Le explicaron qué actividades debería realizar?

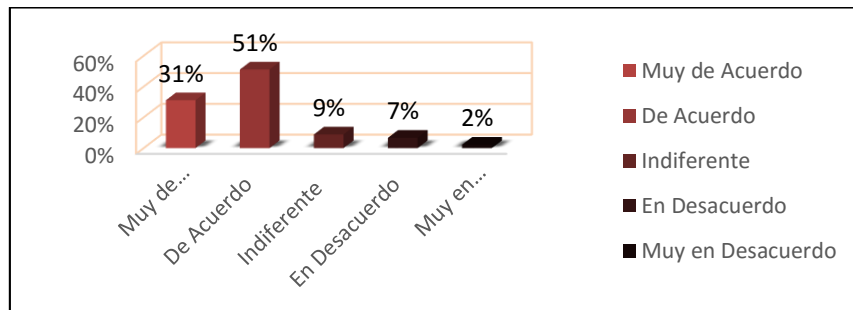
3CUADRO Nº1

¿LE EXPLICARON QUE ACTIVIDADES DEBERÍA REALIZAR?

OPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy de Acuerdo	14	31%
De Acuerdo	23	51%
Indiferente	4	9%
En Desacuerdo	3	7%
Muy en Desacuerdo	1	2%
TOTAL	45	100 %

GRÁFICO Nº3

¿LE EXPLICARON SOBRE LAS ACTIVIDADES QUE DEBERÍA REALIZAR?



El 82% de los trabajadores encuestados si están de acuerdo que al ingresar a la organización les explicaron sobre las actividades que deben realizar en sus puestos de trabajo, mientras que al 9% no se les explicaron sobre las funciones que deberían realizar.



N° 2.- Realiza otras funciones que a usted no le corresponden.

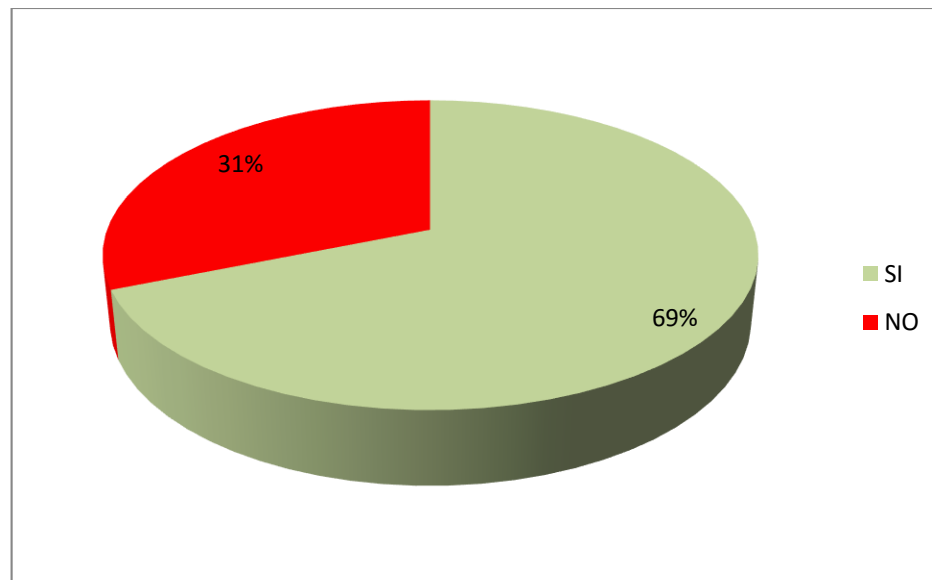
CUADRO N°2

¿REALIZA FUNCIONES QUE NO LE CORRESPONDE?

OPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
SÍ	31	69%
NO	14	31%
TOTAL	45	100%

GRÁFICO N°4

¿REALIZA FUNCIONES QUE NO LE CORRESPONDE?



Los datos que se expresan en el gráfico nos dice que el 69% de los trabajadores del Área Comercial de SETAR sí realizan otras funciones que no le corresponden y el 31% no realizan funciones que le corresponde.



N° 3.- Cómo considera el trato brindado por su jefe inmediato.

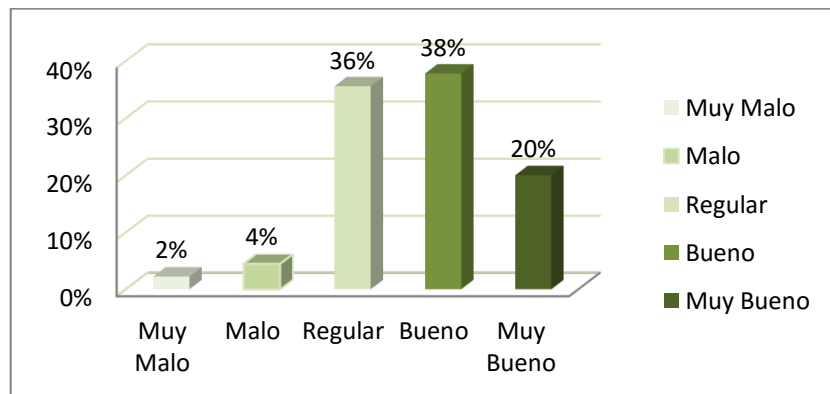
CUADRO N°3

¿CÓMO CONSIDERA EL TRATO BRINDADO POR SU JEFE INMEDIATO?

OPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy Malo	1	2%
Malo	2	4%
Regular	16	36%
Bueno	17	38%
Muy Bueno	9	20%
TOTAL	45	100%

GRÁFICO N°5

¿CÓMO CONSIDERA EL TRATO BRINDADO POR SU JEFE INMEDIATO?



Los trabajadores del Área Comercial de SETAR afirman que un 58% están de acuerdo con el trato brindado y el 6% consideran que no se brinda un buen trato.



N° 4.- Están los valores de la organización alineados con los que usted considera importantes en su vida.

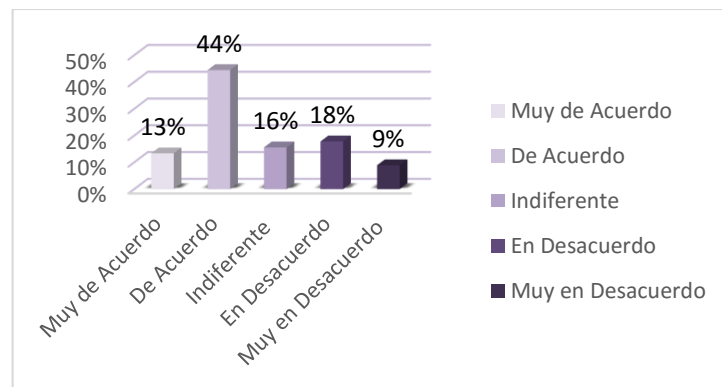
CUADRO N°4

¿LOS VALORES ORGANIZACIONALES ESTÁN ALINEADOS A LO QUE USTED CONSIDERA IMPORTANTE EN SU VIDA?

OPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy de Acuerdo	6	13%
De Acuerdo	20	44%
Indiferente	7	16%
En Desacuerdo	8	18%
Muy en Desacuerdo	4	9%
TOTAL	45	100%

GRÁFICO N°6

¿LOS VALORES ORGANIZACIONALES ESTÁN ALINEADOS A LO QUE USTED CONSIDERA IMPORTANTE EN SU VIDA?



El 57% de los trabajadores consideran que los valores de la organización están alineados con los de su vida, mientras ue el 27% de los encuestados no consideran que los valores organizacionales estén alineados con los de su vida.



Nº 5.- Su lugar de trabajo es físicamente cómodo.

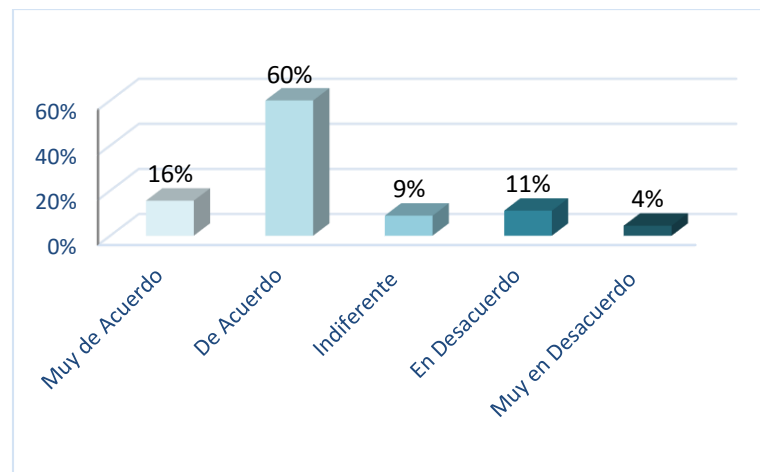
CUADRO Nº5

¿EL LUGAR DE TRABAJO ES FÍSICAMENTE CÓMODO?

OPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy de Acuerdo	7	16%
De Acuerdo	27	60%
Indiferente	4	9%
En Desacuerdo	5	11%
Muy en Desacuerdo	2	4%
TOTAL	45	100%

GRÁFICO Nº7

¿EL LUGAR DE TRABAJO ES FÍSICAMENTE CÓMODO?



De los trabajadores del Área Comercial, el 76% están de acuerdo que su lugar de trabajo es físicamente cómodo y un 15% de los trabajadores no están de acuerdo con la comodidad de su lugar de trabajo.

N° 6.- Tiene acceso a los recursos, equipos, herramientas y materiales necesarios para realizar su trabajo adecuadamente

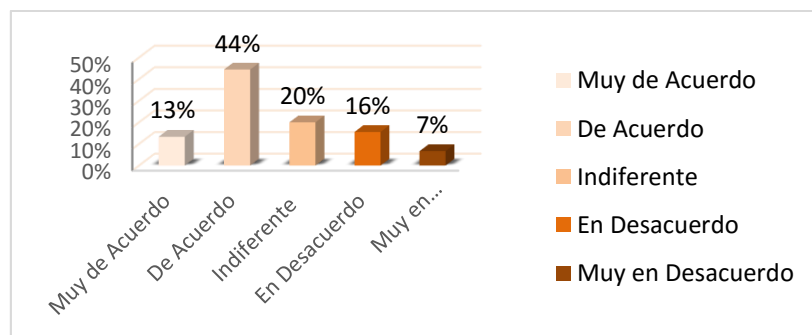
CUADRO N°6

¿TIENE ACCESO A LOS RECURSOS, EQUIPOS, HERRAMIENTAS Y MATERIALES NECESARIOS PARA REALIZAR SU TRABAJO ADECUADAMENTE?

OPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy de Acuerdo	6	13%
De Acuerdo	20	44%
Indiferente	9	20%
En Desacuerdo	7	16%
Muy en Desacuerdo	3	7%
TOTAL	45	100%

GRÁFICO N°8

¿TIENE ACCESO A LOS RECURSOS, EQUIPOS, HERRAMIENTAS Y MATERIALES NECESARIOS PARA REALIZAR SU TRABAJO ADECUADAMENTE?



El 57% de los trabajadores del Área Comercial, afirman que están de acuerdo que tienen acceso a los recursos, equipos, herramientas y materiales necesarios para realizar su trabajo. Mientras que el 23% están en desacuerdo.



N° 7.- Considera que en el Área Comercial, se vive un ambiente y una atmósfera social muy agradable, lo que favorece a la comunicación del personal al interior de la organización.

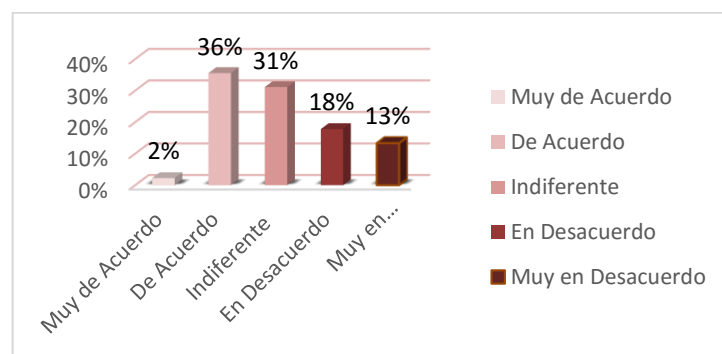
CUADRO N°7

¿EN EL ÁREA COMERCIAL SE VIVE UN AMBIENTE Y UNA ATMOSFERA AGRADABLE?

OPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy de Acuerdo	1	2%
De Acuerdo	16	36%
Indiferente	14	31%
En Desacuerdo	8	18%
Muy en Desacuerdo	6	13%
TOTAL	45	100%

GRÁFICO N°9

¿EN EL ÁREA COMERCIAL SE VIVE UN AMBIENTE Y UNA ATMOSFERA AGRADABLE?



De los trabajadores que fueron encuestados el 38% consideran que sí se vive un ambiente agradable en el Área Comercial y el 31% afirma que el ambiente que se vive no es agradable, mientras al restante 31% le es indiferente el ambiente.



N° 8.- El clima laboral que se vive en el Área Comercial estimula la eficiencia en el trabajo

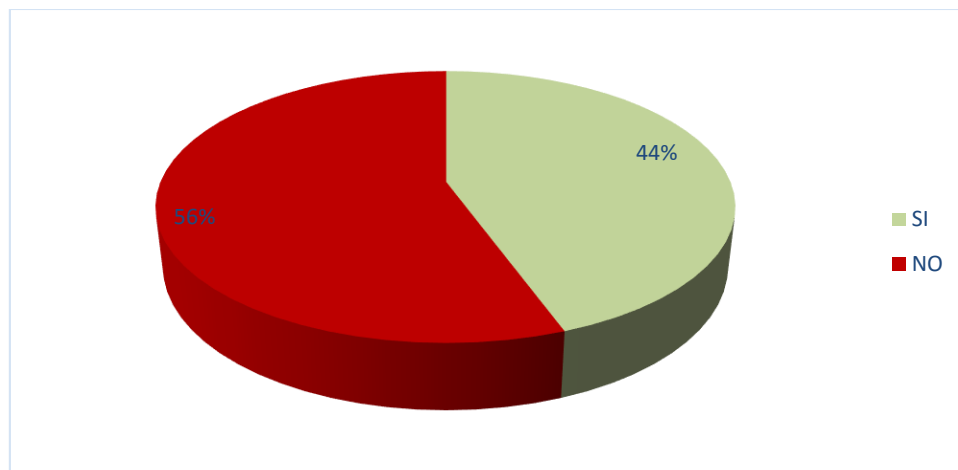
CUADRO N°8

¿EL CLIMA LABORAL ESTIMULA LA EFICIENCIA EN EL TRABAJO?

OPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
SÍ	20	44%
NO	25	56%
TOTAL	45	100%

GRÁFICO N°10

¿EL CLIMA LABORAL ESTIMULA LA EFICIENCIA EN EL TRABAJO?



Los trabajadores del Área Comercial de SETAR afirman un 56% que el clima laboral estimula la eficiencia en el trabajo y el 44% considera que no afecta en la eficiencia del trabajo.



N° 9.- La organización brinda compensaciones y reconocimientos por sus logros

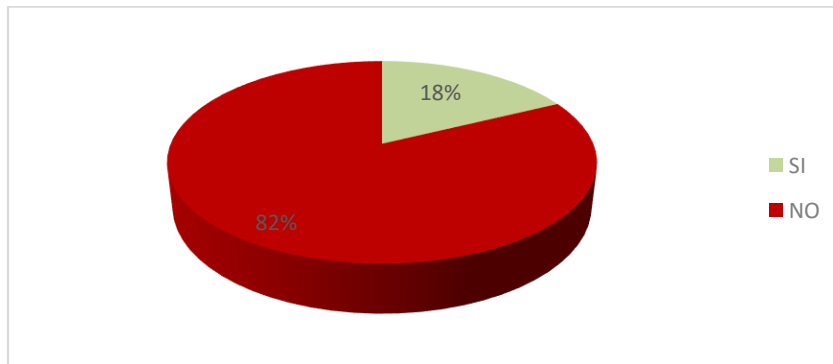
CUADRO N°9

¿LA ORGANIZACIÓN BRINDA COMPENSACIONES Y RECONOCIMIENTOS?

OPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
SÍ	8	18%
NO	37	82%
TOTAL	45	100%

GRÁFICO N°11

¿LA ORGANIZACIÓN BRINDA COMPENSACIONES Y RECONOCIMIENTOS?



82% de los trabajadores del Área Comercial, afirma que la organización no brinda compensaciones ni reconocimientos por sus logros, mientras que el 18% de los trabajadores afirman que sí se da compensación y reconocimientos por sus logros en su trabajo realizado.



10.- Considera que el reconocimiento tiene un verdadero valor cuando lo recibe.

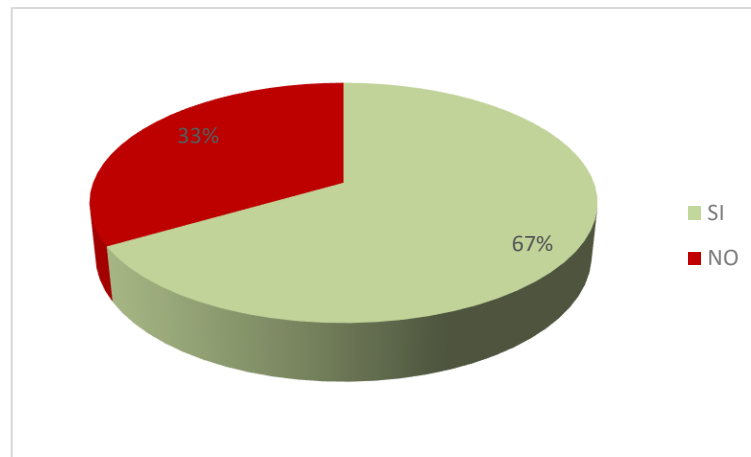
CUADRO N°10

¿EL RECONOCIMIENTO TIENE UN VERDADERO VALOR CUANDO LO RECIBE?

OPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
SÍ	30	67%
NO	15	33%
TOTAL	45	100%

GRÁFICO N°12

¿EL RECONOCIMIENTO TIENE UN VERDADERO VALOR CUANDO LO RECIBE?



El 67% de los trabajadores encuestados afirman que un reconocimiento tiene un verdadero valor y el 33% considera que el reconocimiento no tiene un valor cuando lo recibe.

11.- Siente que cuenta con un balance sano entre su trabajo y su vida personal.

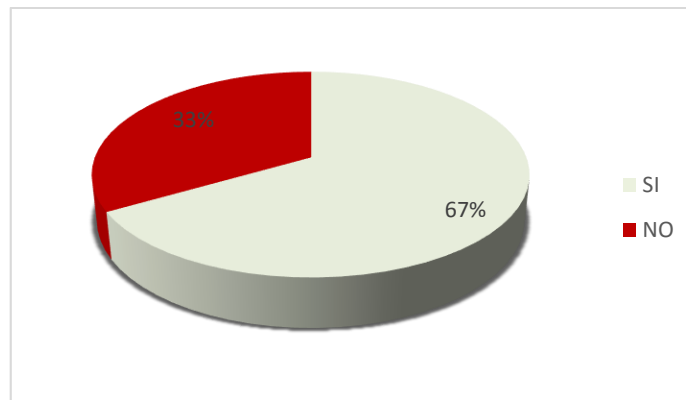
CUADRO N°11

¿CUENTA CON UN BALANCE SANO ENTRE SU TRABAJO Y SU VIDA PERSONAL?

OPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
SÍ	30	67%
NO	15	33%
TOTAL	45	100%

GRÁFICO N°13

¿CUENTA CON UN BALANCE SANO ENTRE SU TRABAJO Y SU VIDA PERSONAL?



Se puede observar que un 67% de los trabajadores sienten que tienen un balance sano entre su trabajo y su vida personal.

Mientras que un 33% de los trabajadores siente que no tienen un balance sano entre su trabajo y su vida personal.



12.- Considera que su trabajo contribuye a los objetivos de la organización.

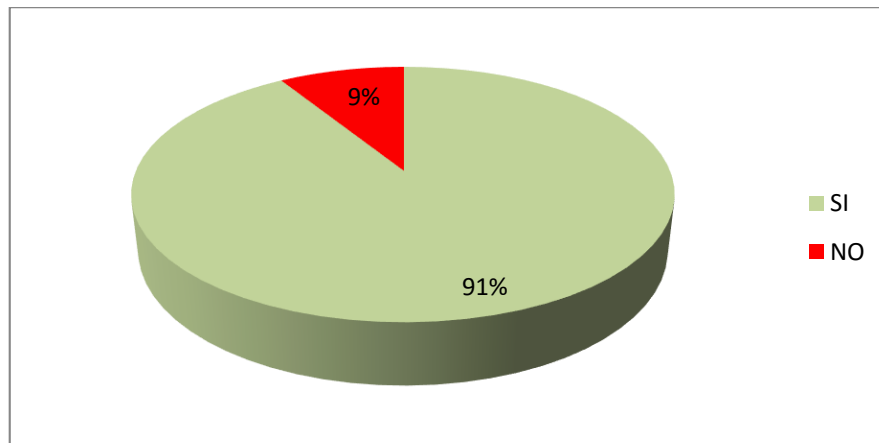
CUADRO N°12

¿SU TRABAJO CONTRIBUYE A LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN?

OPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
SÍ	41	91%
NO	4	9%
TOTAL	45	100%

GRÁFICO N°14

¿SU TRABAJO CONTRIBUYE A LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN?



El 91,11% asevera que su trabajo contribuye a los objetivos de la organización y 9% considera que su trabajo no contribuye a los objetivos de la organización.



13.- Trabajar en el Área Comercial, ¿Cubre sus expectativas personales y profesionales.

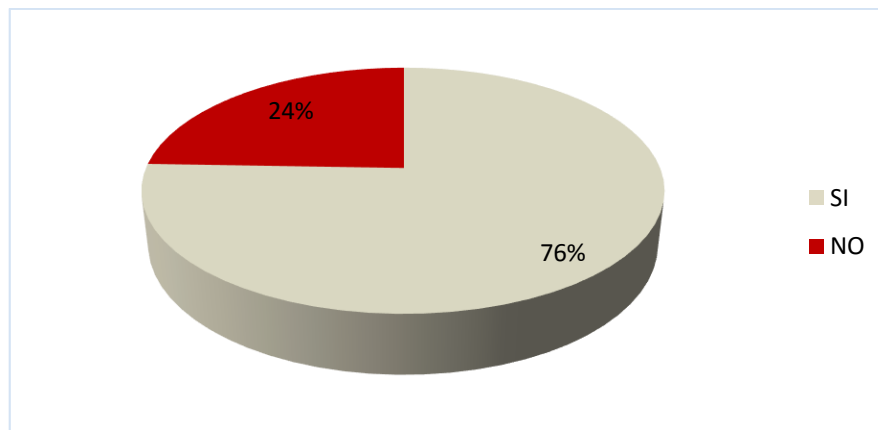
CUADRO N°13

¿TRABAJAR EN EL ÁREA COMERCIAL CUBRE SUS EXPECTATIVAS PERSONALES?

OPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
SÍ	34	76%
NO	11	24%
TOTAL	45	100%

GRÁFICO N°15

¿TRABAJAR EN EL ÁREA COMERCIAL CUBRE SUS EXPECTATIVAS PERSONALES?



El 76% de los trabajadores afirman que trabajar en SETAR cubre sus expectativas y el 24% de los trabajadores consideran que su trabajo no cubre sus expectativas tanto personales como profesionales.



N° 14.- La Gerencia Comercial permite que todos sus trabajadores puedan expresar libremente sus puntos de vista.

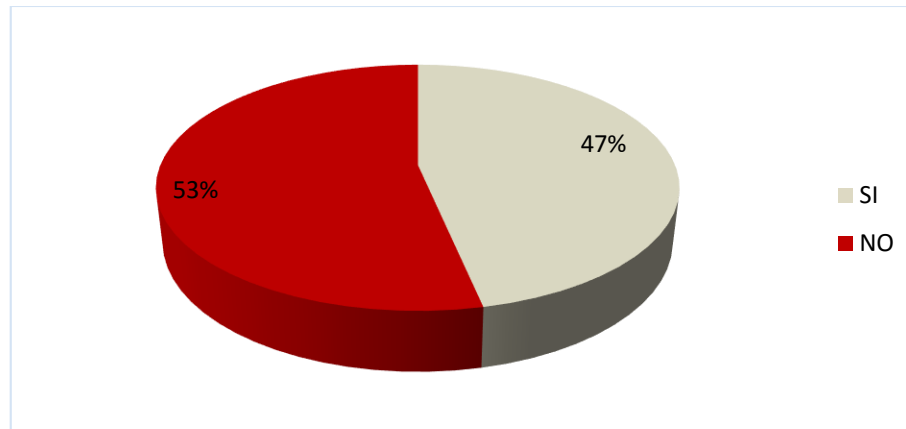
CUADRO N°14

¿LA GERENCIA COMERCIAL PERMITE EXPRESARSE LIBREMENTE?

OPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
SÍ	21	47%
NO	24	53%
TOTAL	45	100%

GRÁFICO N°16

¿LA GERENCIA COMERCIAL PERMITE EXPRESARSE LIBREMENTE?



El 53% de los trabajadores del Área Comercial considera que la Gerencia Comercial no permite que sus trabajadores pueden expresar libremente sus puntos de vista y el 47% de los trabajadores afirman que la Gerencia Comercial les permite expresarse libremente.



N° 15.- Tiene la oportunidad de crecer dentro de la organización.

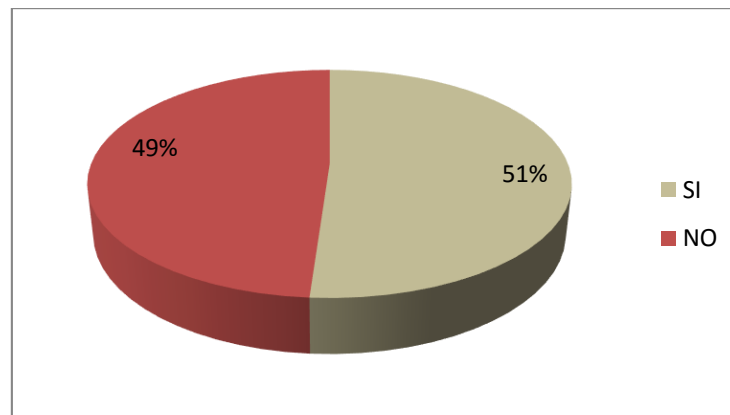
CUADRO N°15

¿TIENE LA OPORTUNIDAD DE CRECER DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN?

OPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
SÍ	23	51%
NO	22	49%
TOTAL	45	100%

GRÁFICO N°17

¿TIENE LA OPORTUNIDAD DE CRECER DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN?



El 51% de los trabajadores que fueron encuestados afirman que tienen oportunidad de crecer dentro del Área Comercial de “SETAR”. Por otra parte menos de la mitad de la muestra encuestada (49%) manifiesta que no tienen oportunidad de crecer dentro del Área Comercial.

N° 16.- La organización favorece el que ponga en práctica sus habilidades y fortalezas para el desempeño en su trabajo.

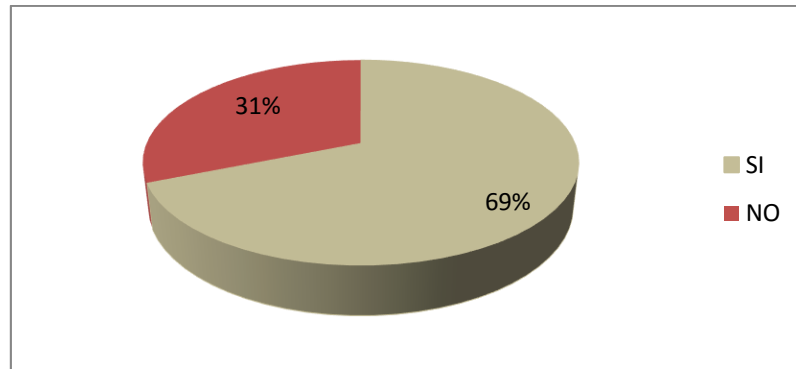
CUADRO N°16

¿LA ORGANIZACIÓN FAVORECE QUE PONGA EN PRÁCTICA SUS HABILIDADES Y FORTALEZAS?

OPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
SÍ	31	69%
NO	14	31%
TOTAL	45	100%

GRÁFICO N°18

¿LA ORGANIZACIÓN FAVORECE QUE PONGA EN PRÁCTICA SUS HABILIDADES Y FORTALEZAS?



El 69% de la muestra asevera que la organización favorece que pongan en práctica sus habilidades y fortalezas para el desempeño en su trabajo, mientras que el 31% de encuestados consideran que la organización no favorece el que pongan en práctica sus habilidades y fortalezas.



N° 17.- Considera que tiene libertad para decidir cómo realizar su trabajo.

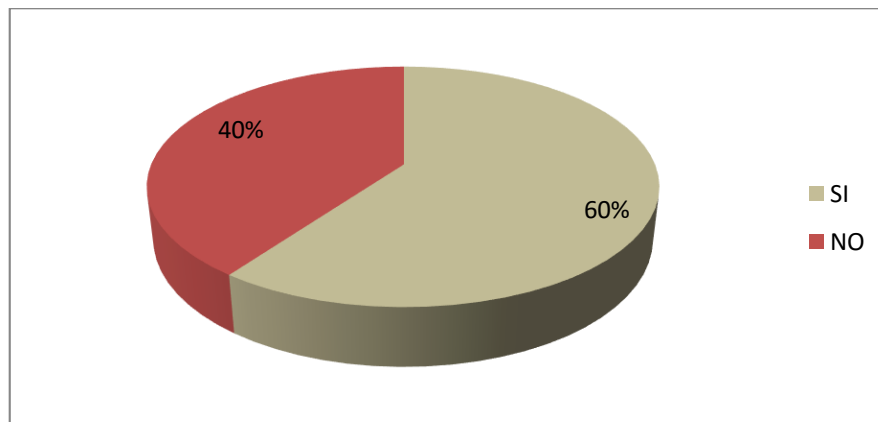
CUADRO N°17

¿TIENE LIBERTAD PARA REALIZAR SU TRABAJO?

OPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
SÍ	27	60%
NO	18	40%
Total	45	100%

GRÁFICO N°19

¿TIENE LIBERTAD PARA REALIZAR SU TRABAJO?



El 60% de los encuestados aseguran que tienen libertad para decidir cómo realizar su trabajo. Por otro lado el 40% de la muestra discurre que no tiene libertad para realizar su trabajo.

N° 18.- La elaboración de los planes estratégicos y la construcción de objetivos que se concretan en la planificación operativa anual, requieren la participación de los funcionarios del Área Comercial.

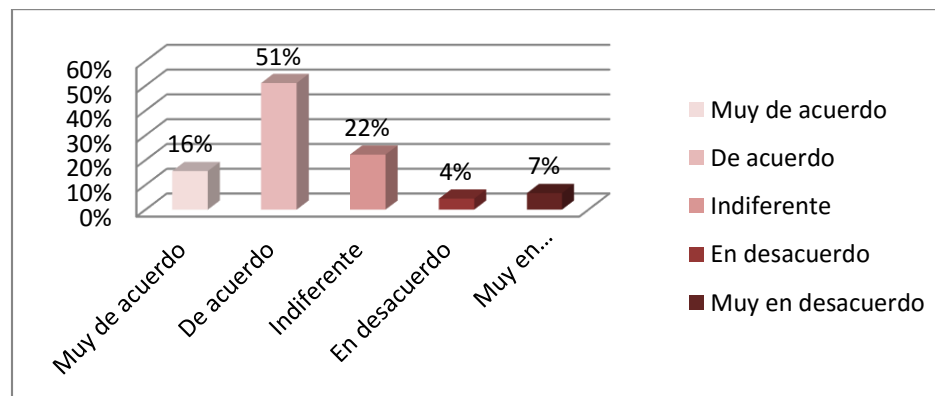
CUADRO N°18

¿LA ELABORACIÓN DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS REQUIERE LA PARTICIPACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS DEL ÁREA COMERCIAL?

OPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	7	16%
De acuerdo	23	51%
Indiferente	10	22%
En desacuerdo	2	4%
Muy en desacuerdo	3	7%
Total	45	100%

GRÁFICO N°20

¿LA ELABORACIÓN DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS REQUIERE LA PARTICIPACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS DEL ÁREA COMERCIAL?



El 67% de trabajadores manifiesta que participan en la elaboración de planes estratégicos y la construcción de objetivos, sin embargo el 11% considera que no participa.



N° 19.- Puede contar con sus pares cuando necesita ayuda.

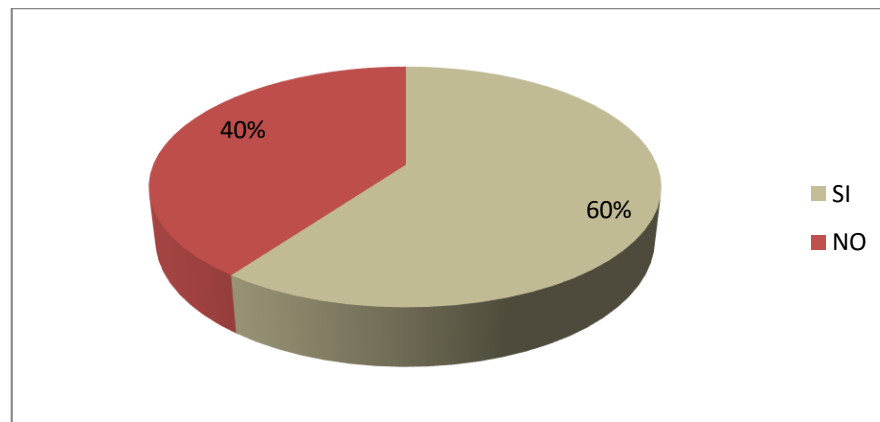
CUADRO N°19

¿PUEDE CONTAR CON SUS COMPAÑEROS CUANDO NECESITA AYUDA?

OPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
SÍ	27	60%
NO	18	40%
Total	45	100%

GRÁFICO N°21

¿PUEDE CONTAR CON SUS COMPAÑEROS CUANDO NECESITA AYUDA?



El 60% de los trabajadores afirma que puede contar con sus compañeros de trabajo cuando necesita ayuda, sin embargo el 40% de la muestra considera que no puede contar con sus compañeros de trabajo.

N° 20.- Considera que la colaboración es buena entre sus compañeros de área.

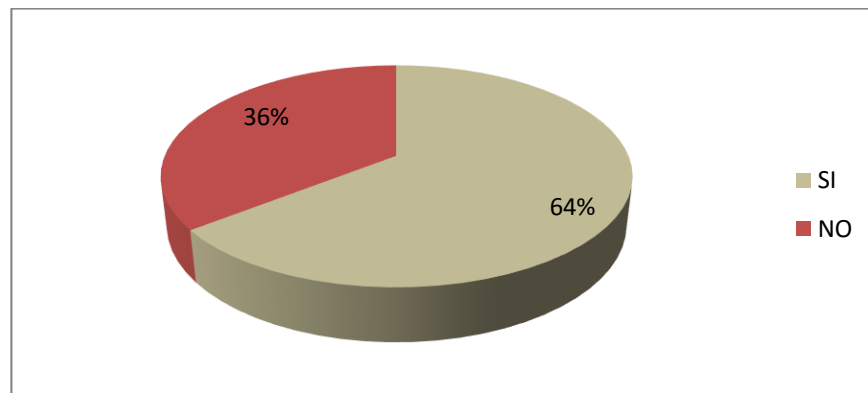
CUADRO N°20

¿LA COLABORACIÓN ENTRE SUS COMPAÑEROS DEL ÁREA ES BUENA?

OPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
SÍ	29	64%
NO	16	36%
TOTAL	45	100%

GRÁFICO N°22

¿LA COLABORACIÓN ENTRE SUS COMPAÑEROS DEL ÁREA ES BUENA?



El 64% de los trabajadores del Área Comercial de “SETAR” consideran que la colaboración entre compañeros es buena, mientras que el 36% asevera que la colaboración entre compañeros no es buena.



N° 21.- Considera que sus pares están abiertos a recibir opiniones diferentes a las tuyas.

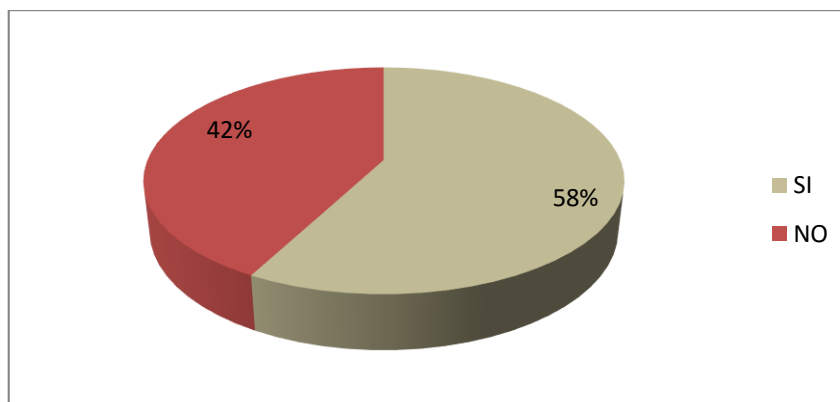
CUADRO N°21

¿SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO ESTÁN ABIERTOS A RECIBIR OPINIONES DIFERENTES A LAS TUYAS?

OPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
SÍ	26	58%
NO	19	42%
TOTAL	45	100%

GRÁFICO N°23

¿SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO ESTÁN ABIERTOS A RECIBIR OPINIONES DIFERENTES A LAS TUYAS?



El 58% de los encuestados asegura que sus compañeros de trabajo están abiertos a recibir opiniones diferentes, sin embargo el 42% considera que sus compañeros no están dispuestos a recibir opiniones diferentes.



N° 22.- Usted se siente respetado y valorado por sus superiores y compañeros de trabajo.

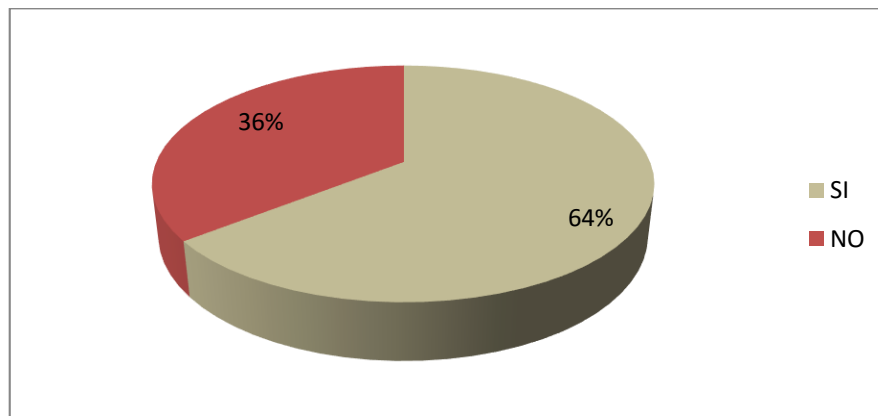
CUADRO N°22

**¿SE SIENTE RESPETADO Y VALORADO POR SUS SUPERIORES Y
COMPAÑEROS DE TRABAJO?**

OPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
SÍ	29	64%
NO	16	36%
TOTAL	45	100%

GRÁFICO N°24

**¿SE SIENTE RESPETADO Y VALORADO POR SUS SUPERIORES Y
COMPAÑEROS DE TRABAJO?**



El 64% de los trabajadores del Área Comercial se sienten respetado y valorado por sus superiores y compañeros de trabajo y un 36% no se siente respetado ni valorado por parte de sus superiores y compañeros de trabajo.



N° 23.- Los reglamentos, normas, manuales y procedimientos administrativos, se encuentran al alcance de todos los funcionarios del Área Comercial y han sido socializados por los funcionarios responsables.

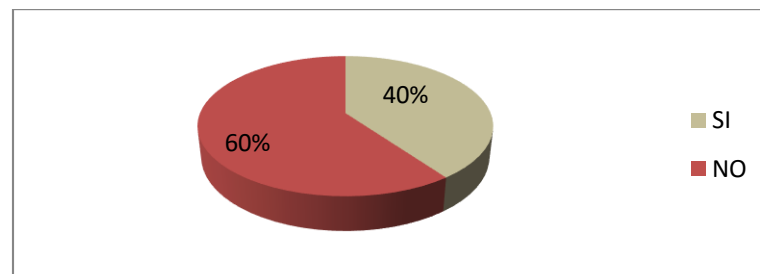
CUADRO N°23

¿LOS REGLAMENTOS, NORMAS, MANUALES Y PROCEDIMIENTOS SE ENCUENTRAN AL ALCANCE DE LOS TRABAJADORES Y HAN SIDO SOCIALIZADOS?

OPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
SÍ	18	40%
NO	27	60%
TOTAL	45	100%

GRÁFICO N°25

¿LOS REGLAMENTOS, NORMAS, MANUALES Y PROCEDIMIENTOS SE ENCUENTRAN AL ALCANCE DE LOS TRABAJADORES Y HAN SIDO SOCIALIZADOS?



El 60% de los trabajadores afirman que los reglamentos, normas y procedimientos administrativos, no se encuentran al alcance ni tampoco han sido socializados y un 40% considera que sí están alcancen y se socializaron los reglamentos, normas, manuales a los trabajadores.



N° 24.- El Área Comercial se adecua a las nuevas tecnologías de información y comunicación, renovando sus equipos e instrumentos de trabajo y mejorando las condiciones de trabajo de sus trabajadores.

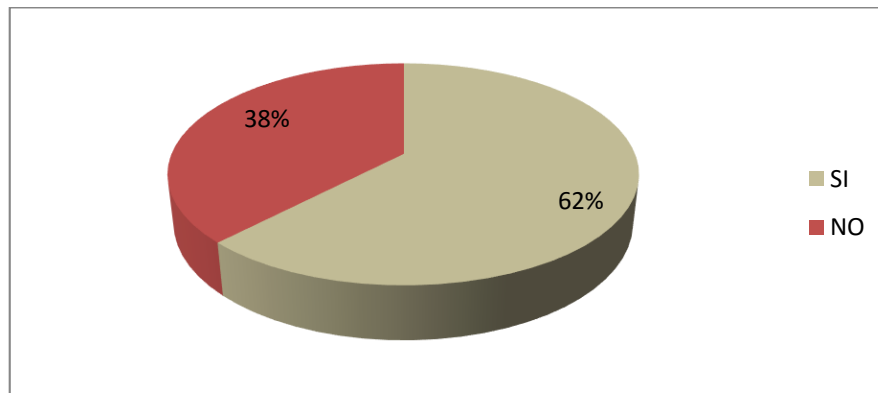
CUADRO N°24

¿EL ÁREA COMERCIAL SE ADECUA A LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS?

OPCIÓN	CANTIDAD	TOTAL
SÍ	28	62%
NO	17	38%
TOTAL	45	100%

GRÁFICO N°26

¿EL ÁREA COMERCIAL SE ADECUA A LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS?



De los trabajadores encuestados, el 62% afirman que en el Área Comercial sí se adecuan a las nuevas tecnologías y el 38% considera que no se adecuan a las nuevas tecnologías ni mejoran las condiciones de trabajo.



N° 25.- ¿Cuál es su estado civil?

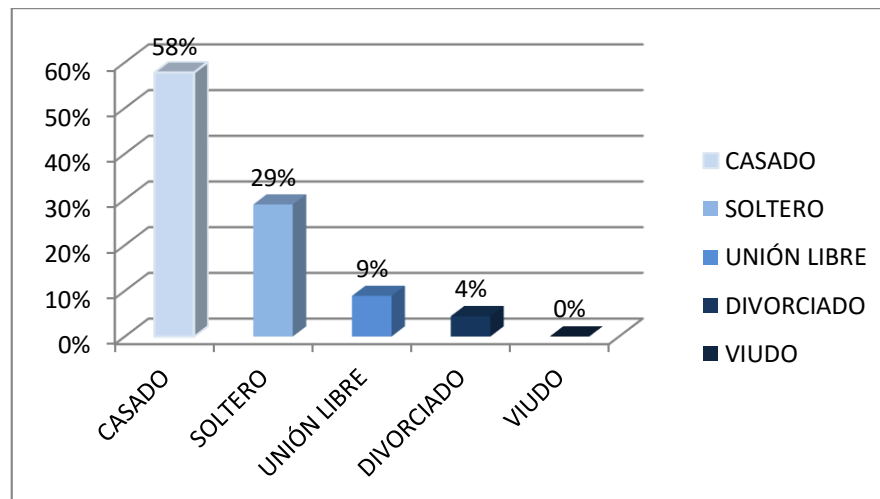
CUADRO N°25

ESTADO CIVIL

OPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
CASADO	26	58%
SOLTERO	13	29%
UNIÓN LIBRE	4	9%
DIVORCIADO	2	4%
VIUDO	0	0%
TOTAL	45	100%

GRÁFICO N°27

ESTADO CIVIL



De los trabajadores del Área Comercial el 58% se encuentran casados, el 30% se encuentran solteros, mientras que el 9% se encuentra unión libre (conyuge), así mismo un 3% están divorciados.



N° 26.- ¿Cree que su estado civil influye en su desempeño?

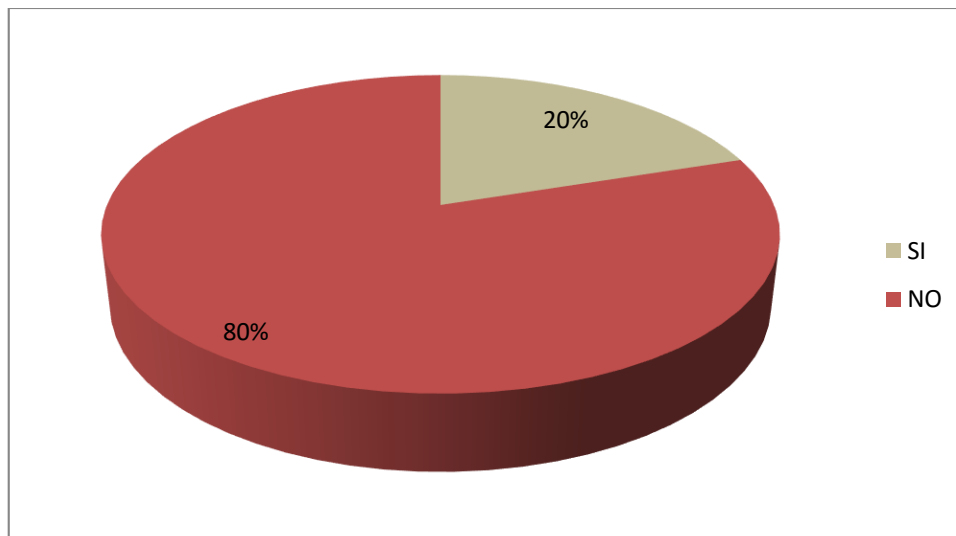
CUADRO N°26

¿SU ESTADO CIVIL INFLUYE EN SU DESEMPEÑO?

OPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
SÍ	9	20%
NO	36	80%
TOTAL	45	100%

GRÁFICO N°28

¿SU ESTADO CIVIL INFLUYE EN SU DESEMPEÑO?



El 80% de los trabajadores afirman que su estado civil no influye en su desempeño y el 20% de los trabajadores considera que si influye en su desempeño.



N° 27.- ¿Cuál es su edad?

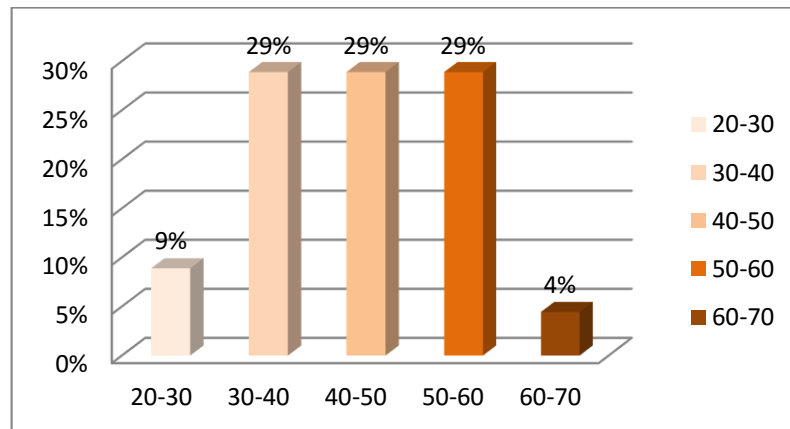
CUADRO N°27

EDAD

OPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
20-30	4	9%
30-40	13	29%
40-50	13	29%
50-60	13	29%
60-70	2	4%
TOTAL	45	100%

GRÁFICO N° 29

EDAD



De los trabajadores del Área Comercial, 9% tienen una edad de entre 20 a 30 años, mientras que el 29% tienen una edad entre 30 a 40 años, así mismo un 29% tienen una edad entre 40 a 50 años, el 29% tienen una edad entre 50 a 60 años y el 4% tienen una edad entre 60 a 70 años.



28.- Sexo

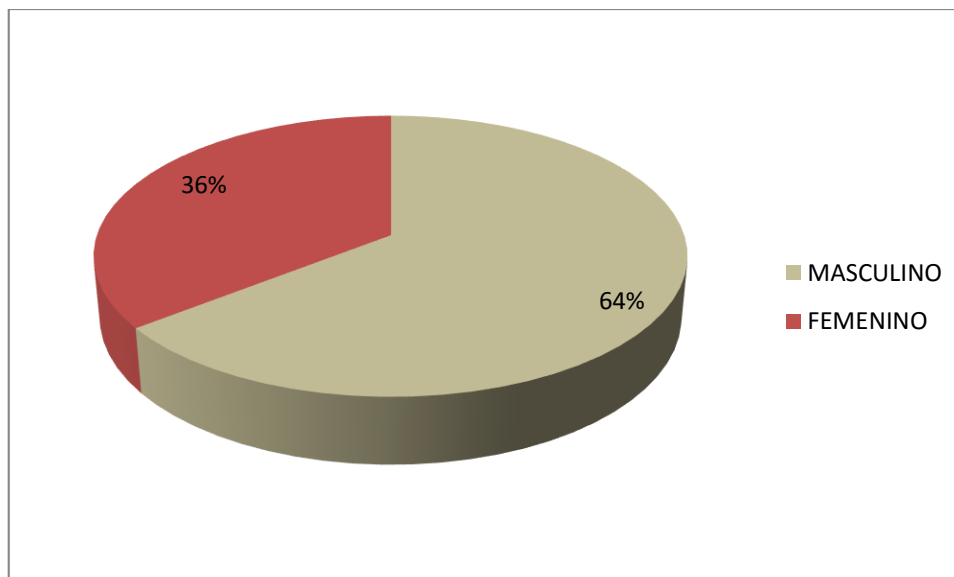
CUADRO N°28

SEXO

OPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
MASCULINO	29	64%
FEMENINO	16	36%
TOTAL	45	100%

GRÁFICO N°30

SEXO



El 64% de La muestra es de sexo masculino, mientras que el 34% es de sexo femenino.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA JUAN MISAE SARACHO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



CAPÍTULO III

PROPUESTA



3. PROPUESTA

Habiendo realizado el diagnóstico al Comportamiento Organizacional y Talento Humano en el Área Comercial de “SETAR” y a través de los resultados obtenidos, se proponen estrategias con la finalidad de generar mayor satisfacción y compromiso con los trabajadores.

La propuesta busca responder las necesidades identificadas en el diagnóstico permitiendo controlar, minimizar o mitigar los factores negativos que afecten al ambiente laboral.

3.1. OBJETIVO DE LA PROPUESTA

Proponer mejoras sustantivas en la GTH. Considerando las variables que afectan al Comportamiento Organizacional y al Talento Humano en el Área Comercial, con énfasis en la motivación, satisfacción, crecimiento y desarrollo.

3.2. ESTRATEGIA DE MOTIVACIÓN

Se puede definir la motivación como el conjunto de factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Es conveniente identificar y tener en cuenta la motivación que es muy importante para los trabajadores y el mejor funcionamiento de la organización.

La gran mayoría de personas no realizan un trabajo únicamente por dinero, puesto que suelen depositar en su experiencia laboral muchas expectativas y deseos: reconocimiento, respeto, realización personal, sentimiento de valía, sentirse útiles e interactuar con los demás.



3.2.1. PROPUESTA A DESARROLLARSE

Se fundamente en la jerarquía de las necesidades de Maslow, en cuanto a Afiliación, Reconocimiento y Realización Personal.

CUADRO N°29

OBJETIVOS DE LAS NECESIDADES DE MOTIVACIÓN

Necesidades	Objetivos
<ul style="list-style-type: none">• Afiliación	<ul style="list-style-type: none">• Contribuir con el sentido de pertenencia que manifiestan las personas cuando perciben que su trabajo es valorado en la organización.
<ul style="list-style-type: none">• Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none">• Tiene que ver con el modo en el que nos valoramos nosotros y nos valoran los demás, llevando esto a fortalecer la satisfacción de las personas tanto en el desempeño de sus funciones como en el logro de sus propias expectativas.
<ul style="list-style-type: none">• Realización Personal	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollar las necesidades internas cuando la organización pueda reconocer la habilidad que poseen los trabajadores para resolver los problemas que se presentan en el desempeño del cargo.

Fuente: Elaboración propia



3.2.2. ACTIVIDADES SUGERIDAS

CUADRO N°30

ACTIVIDADES DE MOTIVACIÓN PARA DESARROLLARSE EN EL ÁREA COMERCIAL DE SETAR

Actividades	Frecuencia	Responsable
• Diplomado para el trabajador destacado del año.	Anual	Gerente Comercial
• Memorándums de Reconocimiento	Ocasional	Gerente Comercial
• Cartas de Felicitación	Ocasional	Gerente Comercial
• Almuerzo familiar para los mejores trabajadores de cada sección.	Semestral	Gerente Comercial
• Dotación de insumos según la temporada del año.	Mensual	Gerente Comercial
• Reconocimiento por antigüedad en la organización.	Anual	Gerente Comercial

Fuente: Elaboración propia

3.2.1.1. DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES SUGERIDAS

a) Diplomado para el trabajador destacado del año

Objetivo.- Reconocer e incentivar a los trabajadores que en la organización se caracterizan por la mejor evaluación de desempeño.



- La organización evaluará el desempeño de cada trabajador en sus actividades, para destacar al mejor trabajador, como estrategia de motivación.
- Entrega de memorándums a los mejores trabajadores con efecto curricular ya que se tomará en cuenta para ascensos.

b) Memorándums de Reconocimiento

Objetivo.- Estimular la labor que realizan los trabajadores del Área Comercial, otorgándoles memorándums de felicitación firmados por el gerente general y el gerente comercial, como estrategia de reconocimiento al desempeño.

Los mismos que serán concedidos por las siguientes razones:

- Presentación oportuna de los trabajos encomendados.
- Compromiso con el logro de los objetivos de la organización.

c) Cartas de Felicitación

Objetivo.- Premiar el desempeño laboral que manifiestan los trabajadores del Área Comercial, otorgándoles cartas de felicitación firmadas por el gerente general.

Podrá emitirse considerando los siguientes pilares:

- Puntualidad y asistencia al trabajo
- Esfuerzo y dedicación al trabajo.

d) Almuerzo familiar

Objetivo.- Reconocer a los mejores trabajadores de cada sección, proporcionándoles un almuerzo junto a su familia.

Tomando en cuenta los siguientes índices:

- Desempeño en el trabajo.
- Metas alcanzadas.



e) Dotación de insumos

Objetivo.- Incentivar a los trabajadores, para obtener un mayor rendimiento, a partir de la satisfacción de sus necesidades (agua en temporada de calor y café en temporada de frío).

f) Reconocimiento por antigüedad

Objetivo.- Reconocer al talento humano por su trayectoria en la organización a través del bono de fidelidad.

■ Se llevará acabo de la siguiente manera:

CUADRO N°31
RECONOCIMIENTO POR ANTIGÜEDAD

ANTIGÜEDAD	BONO DE FIDELIDAD (BS)
1 año	300.-
5 años	600.-
10 años	900.-
15 años	1200.-
20 años	1500.-

■ Entrega de memorándum por los años de trabajo en la organización.

3.3. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

La comunicación en la organización es la esencia de su buen funcionamiento y la garantía del cumplimiento de los objetivos y metas establecidas, ayuda a coordinar y a controlar las responsabilidades en los funcionarios que la integran y lo más importante ayuda a fomentar el buen ambiente laboral.



3.3.1. ACTIVIDADES SUGERIDAS

CUADRO N°32

ACTIVIDADES DE COMUNICACIÓN A DESARROLLARSE PARA EL PERSONAL DEL AREA COMERCIAL

Actividades	Frecuencia	Responsables
<ul style="list-style-type: none"> • Informar acerca de los reglamentos, normas, manuales y procedimientos administrativos en el Área Comercial. 	Al ingresar el trabajador y cuando se realicen cambios.	Gerente Comercial
<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar información del estado del Área Comercial. 	Mensual	Gerente Comercial
<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar la opinión de los trabajadores, tomando en cuenta sus sugerencias. 	Mensual	Gerente Comercial

Fuente: Elaboración propia

3.3.1.1. Desarrollo de las Actividades

a) Informar acerca de los reglamentos, normas, manuales y procedimientos administrativos.

Objetivo.- Dar a conocer los reglamentos, normas, manuales y procedimientos administrativos para mejorar la eficacia de los trabajadores.

Capacitar al Gerente y personal del Área Comercial en:

- Importancia de conocer el correcto funcionamiento de los puestos de trabajo.



b) Proporcionar información del Área

Objetivo.- Tomar en cuenta al personal en el conocimiento de los aspectos de interés que competen a la organización.

Proporcionar información del estado de la organización, a través de las siguientes actividades:

- Comunicación vía internet, mediante correo electrónico o mediante grupos de WhatsApp, tomando en cuenta que las vías mencionadas pueden constituirse en un espacio de encuentro para socializar temas importantes.
- Sesiones informativas en las que se dé a conocer los logros alcanzados y las metas propuestas para el siguiente mes.

c) Incentivar la opinión de los trabajadores

Objetivo.- Incrementar la participación en la organización de los trabajadores; consiguiendo así una motivación en los trabajadores que al final se va a traducir en una mayor productividad para la organización.

- Realizar reuniones donde los trabajadores intervengan activamente a la hora de identificar, analizar y solucionar problemas que dificultan alcanzar los objetivos de la organización.
- Valorar la opinión de los trabajadores, ya que un trabajador valorado se siente más comprometido con su organización.

3.4. ROTACIÓN DE PERSONAL

La rotación del personal es muy importante porque va a determinar los puestos que no pudieron ser cubiertos adecuadamente y ello repercute en la productividad de la organización, afecta la imagen de la organización y afecta a los trabajadores.



3.4.1. PROPUESTA A DESARROLLARSE

Para disminuir la rotación se debe realizarse capacitaciones y actualizaciones y sistemas de ascenso por mérito.

CUADRO N°33

ACTIVIDADES DE ROTACIÓN A DESARROLLARSE PARA EL PERSONAL DEL ÁREA COMERCIAL

Actividades	Frecuencias	Responsables
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación y actualización a todos los trabajadores del Área Comercial de SETAR 	<ul style="list-style-type: none"> • Semestral 	Gerente Comercial
<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de ascenso por mérito 	<ul style="list-style-type: none"> • Anual 	Gerente Comercial

Fuente: Elaboración propia

- a) Capacitación y actualización a todos los trabajadores del Área Comercial de “SETAR”

Objetivo.- Aumentar la productividad y generar una ventaja competitiva, debido a que una organización depende de su talento humano, mientras más capacitado está su personal, mayor será el beneficio y rentabilidad para la organización.

- b) Sistemas de ascenso por méritos

Objetivo.- Determinar que el ascenso no sólo tenga como base la antigüedad, sino más bien debe tomarse en cuenta principalmente, los méritos y conocimientos aportados por el trabajador, de esta manera podrá incentivar a que el personal se sienta a gusto con lo que realiza y mejorar su productividad.



3.5. ADECUACIÓN AL PUESTO

La adecuación de puestos de trabajo consiste en determinar el ajuste existente entre los puestos de trabajo de una organización y las personas que los ocupan, para posteriormente adecuar el personal a las posiciones que les sean más favorables. Un trabajador que no está donde debería o ejerciendo unas tareas para las que no está preparado supone una desmotivación peligrosa, tanto para él como para su entorno. En cambio, si la persona cuenta con los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo, además estará motivada e interesada en el mismo.

Objetivo.- Identificar a la persona más adecuada para cada puesto de trabajo, debido a que esta genera una garantía de optimización y satisfacción laboral.



3.6. PRESUPUESTO

CUADRO N° 34

PRESUPUESTO ESTIMADO ANUAL PARA EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y TALENTO HUMANO

MOTIVACIÓN (Bs)			
Estrategias	Frecuencia	Mecanismos de Acción	Costo
-Diplomado al trabajador destacado del año.	-Anual	-Por evaluación de desempeño -Entrega de memorándum.	4000,00
-Memorándums de reconocimiento.	-Trimestral	-Presentación oportuna de trabajos. -Compromiso con el logro de objetivos.	100,00
-Carta de felicitación.	Trimestral	-Puntualidad y asistencia al trabajo. -Esfuerzo y dedicación. -Metas alcanzadas.	100,00
-Almuerzo familiar	-Semestral	-Incentivar a un mayor desempeño. -Mayor productividad para la empresa.	2400,00
-Dotación de insumos	-Mensual	-Motivar para un buen rendimiento. -Satisfacer necesidades	1250,00
Sub Total			7850,00
COMUNICACIÓN			
Estrategias	Frecuencia	Mecanismos de Acción	Costo
-Informar acerca de los reglamentos, normas, manuales y procedimientos administrativos.	-Al ingresar el trabajador y cuando se realicen	-Conocer el correcto funcionamiento de los puestos de trabajo. (Vía digital)	0,00



	cambios.		
-Proporcionar información del estado del Área Comercial.	-Mensual.	-Comunicación vía internet. -Sesiones informativa.	0,00
-Incentivar la opinión de los trabajadores.	-Mensual	-Realizar reuniones. -Valorar la opinión de trabajadores.	0,00
Sub Total			0,00
ROTACIÓN DE PERSONAL			
Estrategias	Frecuencia	Mecanismos de Acción	Costo
-Capacitación y actualización.	-Semestral	-Talleres	3.000,00
-Ascenso por mérito.	-Ocasional	-Evaluación de trabajo realizado.	0,00
Sub Total			3.000,00
ADECUACIÓN AL PUESTO			
-Determinar el ajuste existente entre los puestos de trabajo de la organización y las personas que los ocupan.			0,00
Sub Total			0,00
TOTAL GENERAL			10.850,00

Fuente: elaboración propia



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA JUAN MISAE SARACHO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

La encuesta aplicada al talento humano del Área Comercial de “SETAR”, proyectan los siguientes resultados consolidados:

- La GTH influye en el comportamiento organizacional. Ya que un trabajador satisfecho es un trabajador productivo.
- De la población objeto de estudio, el 67% considera que el reconocimiento tiene gran valor cuando lo recibe, lo que implica que el reconocimiento debe ser tomado en cuenta, ya que esto permite que el trabajador se sienta a gusto con el trabajo que realiza.
- El 82% de los encuestados afirman que la organización no brinda compensaciones y reconocimientos lo que implica desmotivación en el desempeño del talento humano, causando esto una menor productividad en la organización.
- De los encuestados el 60% aseveran que los reglamentos, normas, manuales y procedimientos administrativos, no se encuentran al alcance de los trabajadores y no fueron socializados por los funcionarios responsables, lo cual desencadena en que el talento humano no tenga conocimiento preciso sobre el funcionamiento del puesto de trabajo, afectando en la productividad de la organización.
- De la población objeto de estudio, 31 trabajadores de los 45, alegan que realizan otras funciones que no corresponden a su puesto de trabajo. Obteniendo como resultado de esto, un incremento de tareas para los



trabajadores, causando malestar en los mismos, lo cual repercute en la eficacia de su desempeño.

- De los trabajadores del Área Comercial, el 80% consideran que su estado civil no influye en su desempeño, siendo éste un factor importante para la organización, ya que permite que el trabajador este concentrado en sus funciones.
- La nueva infraestructura (en forma de isla) del Área Comercial fue aceptada positivamente por los trabajadores, debido a que es más cómoda y agradable, tanto para el personal como para el cliente.
- Se pudo percibir que la rotación del talento humano en el Área Comercial desmotiva al personal, ya que no se sienten a gusto y conformes en sus puestos de trabajo.
- También se percibió que los trabajadores que no están en los puestos adecuados son trabajadores insatisfechos y por ende realizan el trabajo con desmotivación y ello repercute en la productividad de la organización.



4.2. RECOMENDACIONES

Habiendo realizado las conclusiones, se recomienda lo siguiente:

- Implementar las estrategias propuestas orientadas a mejorar la motivación, comunicación, rotación y adecuación al puesto del talento humano en el Área Comercial.
- Realizar evaluaciones semestrales o anuales del desarrollo de las estrategias, incorporando los ajustes que se proponen en cada uno de los puntos, con el fin de fortalecer un programa de motivación, comunicación, rotación y adecuación al puesto.
- Promover mayor participación de los trabajadores, tomando en cuenta que los trabajadores que se sientan parte de la organización son más productivos.
- Se sugiere la actualización del manual de funciones y procedimientos administrativos con la finalidad de contribuir a mejorar el desempeño de los trabajadores.

El recurso más valioso de la organización es el talento humano, es por este motivo que no se debe descuidar a cada uno de ellos, capacitándolos según las funciones establecidas.



CAPÍTULO V

INFORME DE LA

MEMORIA DE

EXPERIENCIA

PROFESIONAL



5. INFORME DE LA MEMORIA DE EXPERIENCIA PROFESIONAL

5.1. ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Durante la estadía en la Dirección de planificación estratégica (ANEXO 3) se realizaron las siguientes actividades:

Se realizó la actualización de Manuales y Procedimientos de la empresa, previa capacitación del Lic. Rafael Barrios. Posterior a ello se realizó cambios en algunos:

- Procedimientos
- Organigramas
- Flujogramas

Mismos que estuvieron en coordinación con los Jefes de cada Área.

Los Manuales revisados y en los que se realizó cambios fueron:

- REGLAMENTO ESPECÍFICO DE FONDOS EN AVANCE
- REGLAMENTO ESPECÍFICO DE TESORERIA
- REGLAMENTO Y PROCEDIMIENTOS INTERNOS DE ACTIVOS FIJOS
- REGLAMENTO INTERNO DE PASAJES Y ASIGNACIÓN DE VIATICOS
- MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS
- MANUAL Y PLAN DE CUENTAS
- MANUAL DE PRESUPUESTO
- MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE CAJAS Y FACTURACIÓN
- MANUAL DE OPERACIONES PARA CONTABILIDAD



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA JUAN MISAE SARACHO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



■ REGLAMENTO DE TELEFONIA MOVIL CORPORATIVA
COMITÉ TÉCNICO DE INFORMACIÓN



5.2. INFORME DE PRESENTACIÓN DE FACTURAS

Para la presentación se deben seguir los siguientes pasos:

1. Paso:

- Llegan 17 facturas por mes aproximadamente por ventas de energía y transporte de energía, estas llegan al finalizar el mes que corresponda hasta los primeros 20 días del siguiente.

2. Paso:

- Bajar documentos del CNDC transacciones económicas informe mensual de transacciones el último que diga "datos DTE" que corresponda al último mes.
- Cargos por costos del comité el último que diga cargos por costos del comité que corresponda al último mes.

3. Paso:

- Empezar a llenar el cuadro verificación general al mes que toca empezar a llenar datos en el punto importe según DTE con información de la pestaña 6 de 6 del archivo Excel bajado anteriormente.

- EL P1_092018 (O EL QUE CORRESPONDA)

- Es necesario imprimir mensualmente toda la información que es bajada de la página del CNDC y remarcar los títulos de las pestañas 1 de 6 y 5 de 6 del archivo anteriormente citado

4. Paso:

- En la parte de abajo del cuadro de verificación existe un cuadro pequeño destinado al CNDC, éste debe ser llenado de la siguiente manera:
 - ✓ Presupuesto mensual del comité: el total Gral. De la columna cargo por agente.
 - ✓ Total agentes: el total Gral. De la columna monto



- ✓ Monto SETAR el valor exacto correspondiente a SETAR de la columna monto.
- ✓ Cancelación al CNDC por el servicio de despacho de carga: es una fórmula definida pero el resultado tiene que ser el mismo exacto al correspondiente de SETAR en la columna cargo por agente.

CUADRO N°35
RESUMEN DE TRANSACCIONES ECONÓMICAS

RESUMEN FINAL DE LAS TRANSACCIONES ECONÓMICAS DEL 1 AL 30 DE SEPTIEMBRE DE 2019 (Montos expresados en bolivianos)
 INCLUYENDO LOS FONDOS DE ESTABILIZACIÓN SEGUN DECRETO SUPLENTE Nº 27302 Y RESOLUCION SSDE Nº 045/2004

AGENTES DEUDORES	AGENTES ACREEDORES													
	ENDE VALLE		ENDE HERMOSO		COBEE BPCo	CECBB	RIOELEC S.A.	HB	SYNERGIA	GBE	SOB	ENDE ANONIA		ENDE TRANSMISION S.A.
	ENDE GUARACACHI S.A.	ENDE VALLE S.A.	ENDE CORAMI S.A.	ENDE S.A.M.								ENDE GEN.	Ingr. Tarifario	
	Por Energía, Potencia, Reserva Fria, Ingreso Tarifario y Peaje de Consumos													
SEPSA	2.218.801,06	2.648.546,07	998.304,84	1.214.176,97	721.883,10	110.389,00	482.005,94	39.601,58	185.698,88	12.471,69	4.385.859,79	1.148.428,17	103.362,53	3.183.190
CESSA	1.412.180,15	1.683.887,76	609.217,43	755.381,27	446.556,06	69.184,84	301.471,04	24.881,32	122.779,44	7.832,65	2.818.381,75	726.135,53	65.697,47	2.189.865
ENDE - DIST.	218.237,03	259.886,59	90.555,68	114.855,07	67.121,61	10.502,72	45.714,61	3.781,06	19.416,06	1.191,58	436.428,48	110.782,44	10.088,46	366.720
SETAR	600.926,85	1.117.073,28	424.622,09	511.755,82	305.075,74	46.367,84	202.635,15	16.618,41	75.910,07	5.232,64	1.819.338,69	480.570,85	43.112,30	1.382.622
SETAR - VILLAMONTES	147.471,75	174.950,84	67.605,13	81.616,35	40.629,88	7.389,63	32.322,44	2.852,53	12.176,70	885,23	291.025,03	76.746,42	6.889,19	280.474
SETAR - YACUBA	351.295,28	417.881,55	181.049,29	194.483,02	115.881,49	17.681,95	77.140,37	6.320,61	29.031,11	1.990,25	689.637,26	182.888,68	16.418,04	826.051
ENDE DELBEN S.A.M.	674.222,00	791.483,53	220.885,81	316.147,66	179.625,01	30.358,11	130.881,14	11.951,46	72.299,28	3.490,32	1.438.021,11	334.239,26	31.538,58	1.283.710
ENDEECRUZ	66.823,34	81.355,35	28.482,54	35.484,87	20.944,54	3.295,67	14.183,58	1.170,89	5.883,96	363,93	133.559,71	34.206,35	3.104,75	82.536
EMVINTO - COMBOL	248.131,04	336.387,84	182.572,18	132.581,28	96.915,24	14.713,55	62.065,19	5.184,22	18.235,85	1.487,83	467.519,43	122.418,21	13.421,27	177.076
COBOCE	315.362,71	426.535,77	204.471,62	166.546,62	121.828,43	18.486,07	78.010,09	6.529,84	22.889,04	1.869,55	587.250,49	153.767,44	16.869,88	183.550
MINERA SAN CRISTOBAL S.A	1.588.384,79	2.165.544,13	1.055.202,88	861.456,51	629.333,96	95.548,56	403.073,12	33.781,38	108.527,01	9.864,37	3.037.922,44	765.477,12	87.159,77	1.832.029
ENDE (Contrato YLB)	147.209,86	189.486,89	96.840,11	79.020,71	57.744,28	8.766,97	36.981,99	3.094,93	10.870,78	888,62	278.658,58	72.968,12	7.997,03	142.042



CUADRO N °36

CUADRO DE VERIFICACIÓN DE FACTURAS

CUADRO DE VERIFICACION DE FACTURACION DE AGENTES DE COMPRA DE ENERGIA Y PEAJES - CORRESPONDIENTE AL MES DE SEPTIEMBRE DE 2019								
N°	EMPRESA	NOTA RECIBIDA	N° FACTURA	IMPORTE FACTURADO (BS)	IMPORTE SEGÚN DTE N° 09/2019 SEPTIEMBRE	REDUCCION DE REMUNERACION SEGÚN AE	IMPORTE FACTURADO (Bs) VERIFICADO	OBS.
1	ENDE-CORANI	EC-GAF-144/9-2019	162	874.519,85	930.926,85		930.926,85	VERIFICADO A
			179	56.407,00				
2	ENDE-GUARACACHI	EGSA-GN-510-2019	108	1.117.073,28	1.117.073,28		1.117.073,28	VERIFICADO A
3	ENDE-VALLE HERMOSO	EVH-GAF-0807/19	92	424.622,09	424.622,09		424.622,09	VERIFICADO A
4	COBEE	L-ACC-1236-2019	2699	511.755,82	511.755,82		511.755,82	VERIFICADO A
5	COMP. ELEC. CENTRAL BB	CECBB-0902/19	44	305.075,74	305.075,74		305.075,74	VERIFICADO A
6	EMPRESA RIO ELECTRICO	OFC-GRE-519/19	102	46.367,84	46.367,84		46.367,84	VERIFICADO A
7	HB-HIDROELECT. BOLIVIANA	HB.MCO.0613.19	67	202.635,15	202.635,15		202.635,15	VERIFICADO A
8	SYNERGIA S.A.	SY - 371/2019		16.618,41	16.618,41		16.618,41	VERIFICADO A
9	GUABIRA ENERGIA S.A.	GESA-GG-097/2019	43	75.910,07	75.910,07		75.910,07	VERIFICADO A
10	SDB S.A.	SDB S.A. 321/2019	43	5.232,64	5.232,64		5.232,64	VERIFICADO A
11	ENDE ANDINA	EA-02138/2019	14	1.819.338,60	1.819.338,60		1.819.338,60	VERIFICADO A
12	CINCO GENERACION	CIND-ACC-10/19	304	480.570,85	480.570,85		480.570,85	VERIFICADO A
13	ENDE TRANSMISION	GP-1637-19	721	43.112,30	43.112,30		43.112,30	VERIFICADO A
				1.392.622,17	1.392.622,17		1.392.622,17	

14	ISA BOLIVIA	ISABO 0491-19	38	5.430,39	5.430,39		5.430,39	VERIFICADO A
				351.766,83	351.766,83		351.766,83	
15	ENDE	ENDE-AECO-10/33-19	333	25.711,13	25.711,13		25.711,13	VERIFICADO A
				420.737,85	420.737,85		420.737,85	
16	SAN CRISTOBAL TESA	SCT-D.C.-447/19	515	34,59	34,59		34,59	VERIFICADO A
				64.875,18	64.875,18		64.875,18	
TOTAL Bs.				8.240.417,78	8.240.417,78		8.240.417,78	

EMPRESA	NOTA/CITE	N° FACTURA	IMPORTE (BS.)	OBSERVACIONES
CNDC	2374/19-C	190	32.268,11	VERIFICADA
PRESUPUESTO MENSUAL DE COMITÉ SEPTIEMBRE 2019 Bs.				3.477.549,59
TOTAL AGENTES Bs.				600.557.835,01
MONTO SETAR Bs.				5.572.564,13
COCIENTE				0,0093
RECALCULOS				-
CANCELACION AL CNDC POR EL SERVICIO DE DESPACHO DE CARGA				32.268,11

TOTAL CARGO POR AGENTE P: OK
 TOTAL MONTO P2
 MONTO DE SETAR
 CARGO POR AGENTE DE SETAR



5. Paso:

CUADRO N°37

PRESENTACIÓN DEL INFORME

INFORME D.G.E./N°10/2019	
A:	Lic. José Luis Patiño Añazgo GERENTE ADM. Y FINANCIERO
DE:	Lic. Gerardo Egüez Gutiérrez DIR. GESTIÓN ESTRATÉGICA
CC:	Lic. Alfredo Becerra Serpa GERENTE GENERAL SETAR
REF.	TRANSACCIONES ECONOMICAS EN EL M.E.M. CORRESPONDIENTE AL MES DE SEPTIEMBRE 2019
FECHA:	Tarija, 14 de octubre de 2019

Se adjunta al presente resumen las transacciones económicas efectuadas en el Mercado Eléctrico Mayorista (MEM) correspondiente al mes de **SEPTIEMBRE 2019**, resumen extraído de los Documentos de Transacciones Económicas **DTE N° 09-2019**, asimismo se verificó el Cargo por costos del Comité Nacional de Despacho de Carga **CPC N° 09/2019**, documentos que fueron extraídos de la página oficial del CNDC www.cndc.bo.

Para el presente Informe se adjunta **17 FACTURAS EN FOTOCOPIA**, recibidas correspondiente a **Empresas Generadoras** por concepto de suministro de energía eléctrica.

Es cuanto informo a su Autoridad para los fines consiguientes, sin otro particular me despido de con las consideraciones más distinguidas.

Atentamente,

Adjunto: Lo indicado (17 Facturas en copia)
C/c. Arch.