

PRÁCTICAS DE INNOVACIÓN Y GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL EN SERVIDORES PÚBLICOS

Autores:

Sandra Patricia Toala Bozada

Dewis Edwin Álvarez Pincay

Jacqueline Fernanda Osejos Valencia

Mónica del Pilar Quiñonez Cercado

Sara Geoconda Soledispa Reyes

Antonio Eduardo Osejos Vásquez

Alex Enrique Pionce Moreira

Christian Ruperto Caicedo Plúa



Prácticas de innovación y gestión de la calidad en las organizaciones

**MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO
PROFESIONAL EN SERVIDORES PÚBLICOS**

Universidad Estatal del Sur de Manabí

Facultad Ciencias Económicas / Facultad Ciencias Técnicas

Carrera de Ingeniería en Auditoría/ Carrera Ingeniería en Computación y Redes

Comisión Científica Carrera de Ingeniería en Auditoría

Comisión Científica Carrera Ingeniería en Computación y Redes

Autores:

Sandra Patricia Toala Bozada¹

Dewis Edwin Álvarez Pincay²

Osejos Valencia Jacqueline Fernanda³

Mónica del Pilar Quiñonez Cercado⁴

Soledispa Reyes Sara Geoconda⁵

Osejos Vásquez Antonio Eduardo⁶

Alex Enrique Pionce Moreira⁷

Christian Ruperto Caicedo Plúa⁸

1. PhD en Administración, Magister en Docencia Universitaria e Investigación Educativa, Ingeniera Comercial, Docente Titular, Carrera de Ingeniería en Auditoría, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Estatal del Sur de Manabí, Ecuador.
2. Magister en Dirección Estratégica, Diplomado en Auditoría Gestión de la Calidad – Universidad Particular de Loja, Licenciado en Contabilidad y Auditoría, Docente Titular de la Universidad Estatal del Sur de Manabí.
3. Economista. Docente de la Universidad Estatal del Sur de Manabí.
4. Magister en Contabilidad y Auditoría, Ingeniera en Auditoría, Contador Público Autorizado, Trabaja en el Instituto de Seguridad Social Jipijapa, Ecuador.
5. Magister en Contabilidad y Auditoría, Ingeniera Comercial, Docente de la Universidad Estatal del Sur de Manabí.
6. Magister en Finanzas y Comercio Internacional, Ingeniero en Alimentos, Ingeniero Comercial, Docente de la Universidad Estatal del Sur de Manabí.
7. Ingeniero Civil, Administrativo de la Universidad Estatal del Sur de Manabí, Facultad de Ciencias Técnicas, Ecuador.
8. Magister en Gerencia Educativa e Investigación, Ingeniero en Computación y Redes, Docente Titular principal de la Universidad Estatal del Sur de Manabí, Investigador acreditado por la Senescyt REG-INV-16-01626.



**Universidad Estatal del Sur de Manabí – Carrera Carrera de Ingeniería en Auditoria/ Carrea
Ingeniería en Computación y Redes - Comisión Científica Carrera de Ingeniería en Auditoria
/Comisión Científica Carrea Ingeniería en Computación y Redes – Revista digital 3Ciencias.**

Prácticas de innovación y gestión de la calidad en las organizaciones

**MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO
PROFESIONAL EN SERVIDORES PÚBLICOS**



Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L

Quedan todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida, distribuida, comunicada públicamente o utilizada, total o parcialmente, sin previa autorización.

ÁREA DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO, S.L.

© del texto: **Los autores**

C/Els Alzamora, 17 - 03802 - ALCOY (ALICANTE) info@3ciencias.com

Primera edición: **enero 2017**

ISBN: **978-84-946684-0-1**

DOI: <http://dx.doi.org/10.17993/EcoOrgyCso.2017.18>

AGRADECIMIENTOS

Son muchas las personas que han aportado para la consecución de esta obra, ya que es el esfuerzo mancomunado de un equipo de trabajo que constantemente está buscando publicar resultados de investigación con fuerte impacto social. Resulta meritorio agradecer a todos los compañeros catedráticos autores quienes con profesionalismo, responsabilidad y constancia hicieron posible la culminación de este trabajo de investigación, a los miembros del GAD – Jipijapa, docentes y alumnos que participaron en este proceso.

A todos ellos vuestra eterna gratitud.

Autores

DEDICATORIA

Esta obra está dedicada de manera especial:

A Dios por habernos dado la vida y permitirnos avanzar en este proceso investigativo hasta alcanzar los resultados deseados.

A nuestras familias por la confianza y apoyo demostrado a cada momento.

Autores

ÍNDICE

SÍNTESIS	13
PRÓLOGO	15
INTRODUCCIÓN	17
CAPÍTULO I:	19
1. MODELO ORGANIZACIONAL	20
1.1 Efectos del conflicto organizacional	21
1.2 Elementos que componen la organización y sus funciones principales.....	22
1.3 Principios fundamentales de la gestión de una organización	23
1.4 Diagnóstico organizacional	23
1.5 Ventajas del diagnóstico organizacional.....	24
1.6 Desventajas del diagnóstico organizacional	24
1.7 Dimensiones Básicas del Modelo Organizacional seis casillas de Weisbord	25
1.8 Estructura de una organización	27
1.9 Importancia del Propósito en la Organización	28
1.10 El crecimiento requiere Propósito	29
1.11 Estructura organizacional	31
CAPITULO II:	33
2. LIDERAZGO COMO PUNTO DE PARTIDA PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	34
2.1 Tipos de liderazgo	35
2.2 Teoría de estilo de liderazgo.....	36
2.3 Particularidades del liderazgo de la organización en pleno siglo 21	37
2.4 Relación de liderazgo y ética en la organización	37
2.5 Liderazgo visionario en el desarrollo organizacional.....	38
2.6 Liderazgo Transformacional en la organización	39
2.7 Comunicación como parte del desarrollo de la empresa.....	39
2.8 Sistema se comunicación.....	40
2.9 Modos de establecer técnicas comunicativas en las organizaciones	41
2.10 Tipos de comunicación formal e informal	41
2.11 Barreras que dificultan la comunicación en el progreso de las organizaciones.....	42
CAPITULO III	43
3. MODELO LABORAL EN EL DESARROLLO DE LA EMPRESA.....	44

3.1 Elementos para alcanzar los objetivos dentro de una organización	44
3.2 Definición del comportamiento organizacional	45
3.3 Motivación de las relaciones humanas.....	46
3.4 Desempeño profesional de servidores públicos.....	48
<i>Razones para Evaluar el Desempeño</i>	52
<i>Componentes de la Evaluación al Desempeño del Recurso Humano</i>	53
Puntos principales para una Evaluación del Desempeño	53
<i>Ventajas de la Evaluación del Rendimiento</i>	53
CAPITULO IV:	69
4. MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL EN SERVIDORES PÚBLICOS	70
4.1 Descripción de la propuesta	71
4.2 Fundamentación teórica.....	71
4.3 Importancia de la propuesta	71
4.4 Esquematización de la propuesta	72
ANEXOS	79
BIBLIOGRAFÍA.....	93

ÍNDICE DE TABLAS E ILUSTRACIONES

Ilustraciones

Ilustración 1. Dimensiones básicas del Diseño Organizacional.	25
Ilustración 2. De qué están hechas las Organizaciones	46
Ilustración 3. Aspectos que facilitan las relaciones humanas.	47
Ilustración 4. Áreas de aplicación en el proceso administrativo.	54
Ilustración 5. Fases del modelo laboral para el desarrollo de la Empresa.	55
Ilustración 6. Modelos del Desarrollo de la empresa.	57
Ilustración 7. MGO - GAD – Jipijapa	72

Tablas

Tabla 1. Gestión del Talento humano dentro de la Organización.	68
Tabla 2. Modelo de Reclutamiento y selección.	68
Tabla 3. Matriz de diseño.....	76
Tabla 4. Plan de entrenamiento.....	78
Tabla 5. Operacionalización de las Variables.....	80
Tabla 6. Recopilación de información y resultados.	83

SÍNTESIS

El presente trabajo investigativo tiene como objetivo principal desarrollar un Modelo de gestión organizacional para el fortalecimiento del desempeño profesional en servidores públicos, estudio aplicado en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jipijapa, a través del diagnóstico del grado de pertinencia que tienen los empleados y trabajadores del GAD, la verificación de las características culturales y administrativas del modelo organizacional / motivacional en el desarrollo de las actividades administrativas de los empleados, las estrategias para fortalecer la interacción entre el personal que labora en el GAD teniendo en cuenta sociabilidad, solidaridad, confianza, respeto, cooperación y la elaboración un modelo organizacional adecuado.

De acuerdo a la naturaleza de la investigación se tomó la muestra de 107 funcionarios, se empleó los métodos: Cualitativo ya que permitió evaluar y referir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, analítico – sintético ya que se examinó el hecho científico sintetizando los resultados en la propuesta, el inductivo / deductivo ya que se observaron los fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales y el histórico - lógico ya que se estudió la trayectoria de los fenómenos y sucesos en su acontecer histórico y lógico, lo que establece su esencia. El tipo de estudio según la finalidad es: Investigación Aplicada, según su alcance: Temporal transversal: según su carácter Cuantitativa – Cualitativa: Según su profundidad: Básica y según al régimen de investigación: Libre.

Se concluyó que la utilización de herramientas organizacionales puede contribuir a conseguir un mejor desenvolvimiento profesional a través de mecanismos de empoderamiento para todo el personal con el único fin de alcanzar metas, objetivos y el fortalecimiento de canales de comunicación y relaciones interpersonales para potenciar la gestión interna y externa del GAD mediante prácticas de innovación y gestión de la calidad en las organizaciones.

PRÓLOGO

Al hablar de **Modelo Organizacional** en una empresa ya sea pública o privada en los actuales momentos es de trascendental importancia ya que está define características específicas en base a resultados para tener una empresa exitosa. Uno de los indicadores que interacciona de manera directa con el modelo organizacional es el bienestar laboral, ya que los administradores pueden obtener información muy valiosa con respecto al efecto de la aplicación de las normas, políticas y las disposiciones generales de la organización para que así puedan tomar decisiones adecuadas, favorables en pro de la empresa y de sus empleados.

De acuerdo con fuertes elementos de competitividad presentes en las relaciones entre empleados uno de los principales problemas es la **comunicación** al interior de sus organizaciones ya que en la mayoría de los casos este detalle no es de interés para los administradores observando secuelas en los resultados de la gestión administrativa, por lo cual es necesario implementar adecuadas estrategias en beneficio de potenciar la comunicación a través de la utilización de un modelo organizacional en donde la innovación, el servicio, la tecnología y un constante establecimiento de objetivos y metas a corto y largo plazo mejore la calidad en la atención al cliente.

El Modelo Organizacional, se refiere a las percepciones de los empleados en su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales entre los empleados (jefes y compañeros), la comunicación informal, entre otros, tiene que ver con el conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables con la cual los empleados valoran su labor.

Es aquí donde la motivación es un elemento preponderante que permite encaminar la voluntad, el trabajo y la gestión del empleado hacia el logro de resultados positivos en beneficio de la empresa y de la propia persona. Por este motivo, los jefes deberían interesarse en recurrir a aspectos relacionados con la motivación, para coadyuvar a la consecución de sus objetivos.

Desde esta perspectiva uno de los elementos que acompaña para la resolución de esta problemática es el modelo de organización jerárquica piramidal ya que propicia la aparición de conflictos directivos / empleados, creados en muchos casos por la falta de comunicación.

PhD Sandra Patricia Toala Bozada

Universidad Estatal del Sur de Manabí

Jipijapa – Manabí – Ecuador

INTRODUCCIÓN

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Jipijapa GAD es una institución que trabaja articuladamente con los diferentes niveles de administración, entregando servicios de calidad y vinculando la participación ciudadana para mejorar la calidad de vida de los habitantes y el cumplimiento del Plan Nacional del Buen Vivir. (Gad, 2013).

Se encuentra ubicado en la zona Sur de Manabí en la franja costera del Ecuador conocido como “La Sultana del Café”, por la gran producción de este producto y en lo que basa la economía su población, con una extensión territorial de 1’419.086 Km. Donde limita al norte por los cantones Montecristi, Portoviejo y Santa Ana; al Sur por la Provincia del Guayas y el Cantón Puerto López, al Este por los Cantones Paján y 24 de Mayo y al Oeste por el Océano Pacífico.

El propósito de la investigación es mejorar la falta de comunicación que existe en la Municipalidad del Cantón Jipijapa mediante la aplicación de un modelo organizacional que permita fortalecer el liderazgo, identificación y coordinación del talento humano, entre otros aspectos importantes para el desarrollo de la empresa.

Existen importantes propuestas para que los gobiernos provinciales y locales puedan realizar una gestión efectiva, sin embargo, se considera que los aspectos de desarrollo organizacional, comportamiento organizacional, modelo organizacional y gestión del cambio no han sido lo suficientemente desarrollados, esta investigación trata de profundizar sobre aspectos trascendentales y estrategias para la resolución de la problemática planteada.

Los principales problemas que enfrenta el Gad Jipijapa es la falta de comunicación, liderazgo y motivación, lo que ocasiona que exista una baja tasa de potencial dentro de la organización al no poder cumplir con sus metas requeridas, debido a la falta de coordinación entre las áreas de la institución.

De acuerdo a ésta necesidad es significativo tener en cuenta la importancia de contar con un modelo organizacional adecuado a las necesidades de la institución que permita mejorar en la coordinación y optimización de todo el personal, con el único fin de desarrollar como institución.

El ambiente laboral, es un elemento preponderante que ayuda a establecer la causa del comportamiento, procura separar los problemas en la ejecución de operaciones, motivándoles e incentivándoles a realizar sus tareas y responsabilidades con entusiasmo, capacidad, eficiencia y eficacia. El mismo permite a la gerencia a evaluar en el tiempo sus resultados, debido a que delimita preclaramente los tiempos del antes, ahora y en el futuro mediante la retroalimentación continua del resultado esperados y los logrados.

Las instituciones del Estado dentro de sus gestiones están representadas por equipos de trabajos con un objetivo en común, aunque dentro de su mayoría no se refleja una atención eficaz, cordial causando así incomodidad a quienes solicitan un servicio, el modelo organizacional también influye de gran manera ya que este puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa y puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, por lo tanto, su conocimiento determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional.

El Ilustre Municipio de Jipijapa no cuenta con un instrumento que ayude a medir el modelo laboral que existe entre sus empleados, debido a que el personal de esta institución carece de programas y capacitaciones continuas, para el manejo del mejoramiento dentro del ambiente laboral.

Dentro de los problemas más significativos se tiene: actividades desorganizadas, no existe comunicación; los trabajadores no se responsabilizan de las tareas y resultados, los jefes dan ordenes que no son precisas, provocando así resultados no tan productivos dentro de la Empresa, además, el ambiente no es agradable a causa de la infraestructura de la institución, no cuentan con un ambiente físico óptimo en donde los empleados desempeñan sus funciones administrativas, las mismas que en su mayoría no son realizadas con la calidad, la habilidad y destrezas que amerita el puesto de trabajo designado.

Si el problema persiste habrá consecuencias negativas como la desmotivación, la falta de comunicación, ausentismo, baja productividad de parte de los empleados de la institución, ocasionando de esta manera la insatisfacción en la atención del usuario que va en busca de un servicio.

El objeto de la investigación es el diseño de Modelo organizacional y que éste coadyuve en el desempeño profesional y a su vez en el cumplimiento de las funciones de los servidores públicos del Ilustre Municipio de Jipijapa, a través del análisis del grado de pertinencia que tienen los empleados y trabajadores del Ilustre Municipio de Jipijapa, la comprobación las características culturales y administrativas del modelo organizacional, el estudio de la interacción entre el personal teniendo en cuenta sociabilidad, solidaridad, confianza, respeto, cooperación y trabajo en equipo, elaborando un diseño de Modelo organizacional adecuado a las características, culturales, sociales, administrativas y políticas que permita ser una alternativa de cambio para el Ilustre Municipio de Jipijapa.

Lo que se espera alcanzar mediante la aplicación de este proceso de modelo organizacional, es obtener mejoras en el desempeño profesional como también el cumplimiento de las funciones de los servidores públicos en la municipalidad de jipijapa de tal amanaera que nos planteamos las siguientes preguntas como hipótesis en la investigación.

CAPÍTULO I:

Descripción general del Modelo organizacional

Propósito

Presentar varias teorías sobre Modelo Organizacional, cuya aplicación se tratará en capítulos posteriores.

Objetivos de aprendizaje

Al final de este capítulo, los participantes podrán:

- ✓ Analizar teorías sobre el modelo organizacional.***
- ✓ Identificar los elementos que componen la organización.***
- ✓ Identificar el propósito de la organización.***
- ✓ Identificar la estructura organizacional.***

1. MODELO ORGANIZACIONAL

El Modelo organizacional es algo ineludible y esencial en toda empresa, ya que están orientados a esfuerzos y actividades en función de la mejora continua para los logros de metas y objetivos. Con el Modelo organizacional podemos pronosticar una serie de hechos que se desencadenarán a partir de la valencia que tenga, si es efectiva podemos alcanzar muchos beneficios como productividad, eficiencia y calidad, en cambio si es negativa, se esperarán pérdidas e incluso llegar a la quiebra.

Isaac Guzmán, (2014), define que la organización es la coordinación de actividades de todos los personales que integran dentro de la empresa, con el fin de obtener el máximo beneficio posible de los elementos materiales, técnicos y humanos.

Por ser los municipios un ente público, la administración es un proceso que está establecido por múltiples factores, es importante los que están a cargo en la administración (Gerente o Administrador) estén capacitados para convertir las debilidades en fortalezas, propiciando el trabajo en equipo y que además lleven a cabo un plan de actividades para la solución a los problemas que afrontan a diario las empresa, recordando que la gerencia debe ocupar en los actuales momentos un papel preponderante para que la institución llegue a alcanzar metas elevadas con niveles de excelencia y de competitividad.

Dratf, (2007), en su texto teoría y diseño organizacional, define a las organizaciones como entidades sociales que están encaminadas al alcance de metas, trazadas con una organización previamente analizada, donde se trabaja en unidad. Dado que todas las empresas están enfocadas en crecer, ser más responsables con su entorno, ganar eficiencia y de paso consolidarse ya que en la actualidad es un mundo competitivo y globalizado, tanto así que la administración de las organizaciones tiene que buscar métodos de diferentes medios disponibles para cumplir con sus objetivos. Estos medios están referidos a: planeamiento estratégico, aumento de capital, tecnología de punta, logística apropiada, políticas de personal, correcto uso de los recursos.

Comprensiblemente, las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal se constituyen como el elemento significativo que permitirá apoyar al beneficio de los objetivos empresariales y al progreso personal de los trabajadores.

En dicho contexto, el Modelo organizacional se constituye como un medio importante para asegurar el progreso personal de los trabajadores y mejorar la producción en la empresa. Obviamente, las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal se constituyen como el factor más importante que permitirá coadyuvar al logro de los objetivos empresariales y al desarrollo personal de los trabajadores.

Según el autor Hodgetts, R. y Altman, S , (2003), todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los trabajadores para que produzcan los resultados deseados, con eficacia, calidad e innovación, así como con satisfacción y compromiso. Pero, ¿qué hacer para lograrlo? Para mantener tal grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que apreciar la participación de sus miembros, creando unidades que permitan disponer de una fuerza de compromiso suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al beneficio de las metas y objetivos a alcanzar dentro de la organización y al mismo tiempo se logre compensar las expectativas y aspiraciones de sus integrantes. Tales premisas conducen

automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la motivación como uno de los elementos importantes para crear, conservar, cambiar actitudes y llevar en la dirección deseada. Al respecto, James A. F. Stonner, R. Eduard Freeman y Daniel A. Gilbert Jr, (2014), señalan que los gerentes y los investigadores de la administración llevan mucho tiempo creyendo que las metas de la organización son inalcanzables, a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización. La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. En ese mismo contexto, Gordon, Judith,, (2014) señala que: “todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los empleados para que generen resultados deseados, con eficacia, aptitud e innovación”.

El mismo Chiavenato, (1998), explica que cuando el problema aumenta o no es inspeccionado, busca otras formas de expresión como la desmotivación, la agresión, el abandono de las actividades o el aumento de incidentes en el campo laboral.

Klabaugh, (2015), señala que la desmotivación y el desacuerdo en las instituciones, son la manifestación más natural de convivencia que aún el propio consenso, ya que los empleados manifiestan una tendencia natural hacia el desacuerdo, demandan espacios hacia las propuestas o discurso y aún la propia discusión sobre el conocimiento y la profesión, demandan un cuestionamiento activo, y si a esto se agrega que frecuentemente se entablan luchas por la participación, el poder, los recursos y prestigios, no se puede más que reconocer, que la micro política Institucional puede conducir a la construcción de espacios colaborativos (Achinstein, 2002).

Por otra parte, Stonner, J. Freeman R. y Gilbert D., (2015), afirman que los directivos gerencia un escenario complejo al tener empleados desmotivados económicamente y en condiciones de trabajo generalmente precarias y el gerente puede sentir que no tiene suficientes herramientas para exigir un mejor desempeño con motivación al logro.

Por lo tanto un modelo organizacional, define una organización a través de su sello, conteniendo líneas de autoridad y una buena comunicación, es impulsado por los objetivos de la organización y sirve como el contexto en el que operan los procesos y se realiza el negocio. El modelo ideal depende de la naturaleza del negocio y los desafíos que enfrenta. A su vez, el modelo determina el número de empleados necesarios y sus habilidades requeridas.

1.1 Efectos del conflicto organizacional

En este sentido, Mesa, (2000) planea los efectos del conflicto organizacional permanente en los siguientes términos:

- 1) Sentimientos de frustración, hostilidad y ansiedad;
- 2) Tensión y fricción en las relaciones interpersonales;
- 3) Bloqueo de iniciativas; y
- 4) Desvío de energías productivas.

Además, la relación jefe-subordinado puede no sólo volverse tensa sino hasta irreconciliable y bastante incómoda, de tal forma que la comunicación puede parecer fluida pero la tensión

frecuente origina pequeños conflictos, cuya repetición genera desmotivación y apatía. En estos mismos términos, Schvarstein, L., (2015), sostiene que el conflicto es un desacuerdo de ideas, intereses, de tal manera que, en ese momento y en ese contexto, las partes perciben sus intereses como excluyentes, aunque realmente no lo sean, una de las características principales, de las organizaciones, es que están formadas por personas y las relaciones interpersonales se dan con el fin de desempeñar acciones que ayuden al logro de sus metas.

Cummings, (1993), afirma que una gran diversidad de organizaciones, depende del tamaño, del giro o la industria a la que pertenezcan; sin embargo, es importante en el marco de esta investigación señalar la diferencia entre aquellas organizaciones que buscan una retribución económica y las que dirigen sus esfuerzos para la generación de un impacto social.

El modelo organizacional permite formar niveles jerárquicos, áreas, cargos y medios de comunicación establecido en forma oficial por quienes detectan el poder estratégico de una empresa o entidad ya que es esencial en toda empresa.

Teoría clásica, Fayol, (1878), destaca, en su teoría clásica de la administración, el énfasis en la estructura, la cual parte de un todo organizacional, con el fin de certificar la eficacia en todas las partes involucradas, sean órganos o personas.

1.2 Elementos que componen la organización y sus funciones principales

En esta teoría se toma en cuenta todos elementos que componen la organización y que se debe cumplir a cabalidad estas funciones principales:

- **Técnicas:** producción de bienes o servicios de la empresa.
- **Comerciales:** compra, venta e intercambio.
- **Financieras:** búsqueda y gerencia de capitales.
- **De seguridad:** protección de los bienes y de las personas.
- **Contables:** inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
- **Administrativas:** integración de todas las funciones de la dirección.

Es importante mencionar que el estudio del Modelo organizacional se fundamenta, prácticamente en su totalidad, en las teorías de las relaciones humanas, no se puede dejar de lado la teoría clásica de Fayol, ya que, a pesar de ser una teoría en la que se veía al ser humano como un ente económico, se puede observar dentro de alguno de sus principios el trato equitativo y digno hacia los empleados, igualmente las teorías humanistas tienen de trasfondo un beneficio económico.

1.3 Principios fundamentales de la gestión de una organización

Todas las organizaciones esperan alcanzar excelentes resultados, ya que se han diseñado unas series de principios de alto niveles, que incluyen el orden, la autoridad y la adecuada limitación de funciones, que incluyen 14 para el ejercicio de los principios fundamentales de gestión:

1. **División del trabajo:** especialización de las tareas y de personas para aumentar la eficiencia.
2. **Autoridad y responsabilidad:** derecho de dar órdenes y el poder esperar obediencia; la responsabilidad, dada por la autoridad, implica el rendir cuentas. Debe existir equilibrio entre ambas.
3. **Disciplina:** obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.
4. **Unidad de mando:** recibir órdenes de sólo un superior.
5. **Unidad de dirección:** asignación de un jefe y un plan para cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
6. **Subordinación de los intereses individuales a los generales:** por encima de los intereses de los empleados están los intereses de la empresa.
7. **Remuneración del personal:** debe haber satisfacción justa y garantizada retribución, para los empleados y para la organización.
8. **Centralización:** concentración de la autoridad en los altos mandos de la organización.
9. **Cadena escalar:** línea de autoridad que va desde el nivel más alto al más bajo.
10. **Orden:** un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, refiriéndose a cosas y personas.
11. **Equidad:** amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal.
12. **Estabilidad del personal:** disminuir la rotación, la cual posee un impacto negativo sobre la eficiencia organizacional.
13. **Iniciativa:** capacidad de visualizar un plan y su éxito.
14. **Espíritu de equipo:** armonía y unión entre las personas con el fin de constituir fortalezas para la organización

1.4 Diagnóstico organizacional

Molina, (2004), afirma que el diagnóstico organizacional “es un proceso en que un determinado observador explicara las experiencias que tiene de una organización y de su operar, para ello utiliza sus esquemas de distinción, que le permite destacar algo con respecto a un trasfondo”.

Por otro lado, Rodríguez, (2009), menciona que un diagnóstico “es un proceso de medición de la efectividad de una organización desde una perspectiva sistémica” así como también “un proceso de evaluación focalizado en un conjunto de variables que tienen relevancia central para la comprensión, y control del comportamiento organizacional”.

De tal forma que dentro de un diagnóstico organizacional es importante tomar en cuenta las perspectivas de los empleados que trabajan dentro de la organización, debido a que estos son la piedra angular de este estudio. Dentro de una organización debe haber un autodiagnóstico del ambiente, es decir que los empleados analicen sus propios comportamientos.

A continuación, señalaremos algunas ventajas y desventajas que se debe llevar a cabo un diagnóstico organizacional dentro de una empresa.

1.5 Ventajas del diagnóstico organizacional

- a) Realizar un diagnóstico organizacional estimula el trabajo en equipo.
- b) A través de este instrumento se puede encontrar rápidamente problemas en el ambiente de trabajo, con bajos recursos y un corto tiempo.
- c) Se genera un ambiente participativo.

1.6 Desventajas del diagnóstico organizacional

- a) Algunas organizaciones no están preparadas para un diagnóstico organizacional.
- b) Puede traer problemas entre los empleados.
- c) Un diagnóstico puede ser manipulado.

Existen un gran número de modelos de diagnóstico organizacional, donde se enfocan en diferentes áreas, de las cuales podemos mencionar: *los modelos enfocados a aspectos tecnológicos, comportamiento humano, dirigidos a aspectos financieros y otros en términos informativos.*

Para fines de este estudio sólo se tomarán en cuenta los modelos que están orientados al comportamiento humano, que está diseñado de seis casillas de Weisbord, modelo de congruencia de Nadler y Tushman, modelo pragmático emergente de Hornstein y Tichy, modelo de contingencia de Lawrence y Lorsch, modelos normativos de Likert y de Balke y Mounton, y el enfoque histórico-clínico de Levinson (Burke, 1998).

Debido a las necesidades de la organización y tomando en cuenta que se tiene un corto tiempo para la realización de este estudio, el modelo seleccionado para realizar el diagnóstico de Modelo laboral es el modelo de seis casillas de Weisbord.

1.7 Dimensiones Básicas del Modelo Organizacional seis casillas de Weisbord



Ilustración 1. Dimensiones básicas del Diseño Organizacional.

Fuente: Comportamiento organizacional. Idalberto Chiavenato, Mc Grall Hill, 2009.

El presente modelo contempla seis casillas que determinan de forma clara aspectos precisos para la realización del modelo. Este modelo está contemplado por seis casillas las cuales son:

- a) **Propósitos:** Este punto se refiere a que los empleados de una organización deben tener clara la meta de la empresa y asimismo busca conocer si los trabajadores apoyan ésta.
- b) **Estructura:** Esta variable nos permite conocer cómo las responsabilidades, tareas, son distribuidas dentro de una organización.
- c) **Recompensas:** A través de esta casilla podemos conocer el nivel de satisfacción de los empleados por las recompensas y reconocimientos recibidos por parte de la empresa.
- d) **Mecanismos auxiliares:** Estos ayudan a que una organización realice sus funciones es decir los procesos que toda organización tiene para poder operar. Dentro de estos procesos esta la planeación, control, presupuestario, capacitación, logística y otras actividades que ayuden a los miembros a realizar sus respectivos trabajos, para lograr los objetivos de la organización.
- e) **Relaciones interpersonales:** Se refieren a cómo todos los niveles interactúan y cómo las decisiones son tomadas y comunicadas. Del mismo modo esta casilla menciona la importancia de analizar las relaciones entre todos los miembros de la organización.
- f) **Liderazgo:** El liderazgo es el elemento clave que reúne a los otros elementos organizacionales. El liderazgo se encuentra en el centro del modelo porque Weisbord (citado por Burke, (1988) cree “que una de las labores primordiales del jefe o del líder es observar si hay señales luminosas entre las otras casillas y mantener un equilibrio entre ellas (p. 89). Es importante mencionar que el líder es el responsable de reconocer y manejar las influencias que surgen de las organizaciones, comunidades o tendencias en el ambiente externo.
- g) **Ambiente externo:** Estos influyen en la organización y viceversa. Dentro de estos factores podemos mencionar a la política, la sociedad, los cambios macro y micro económicos, instituciones religiosas, desastres naturales, etc.

De tal forma que el modelo de seis casillas de Weisbord es de vital importancia, cuando no se tienen mucho tiempo para realizar el diagnóstico de Modelo laboral, cuando el gerente no está acostumbrado a pensar de forma sistémica y cuando se requiere de un mapa organizacional para su uso inmediato.

Marvin Weisbord, establece que para hacer un diagnóstico de Modelo laboral es necesario conocer cuál es la estructura de la empresa, por esta razón es necesario definir ¿Qué es la estructura organizacional? Hellriegel, Jackson y Slocum (2002), afirman que la estructura organizacional es “la representación formal de las relaciones laborales, define las tareas por puestos y unidad y señala cómo debe coordinarse”.

Asimismo, Robbins S. , (2005), define a la estructura organizacional como “la forma en que están divididas agrupadas y coordinadas formalmente las tareas”. Podemos observar que estas definiciones tienen un común denominador, ambas referencias afirman que la estructura es la definición, la coordinación y la agrupación de las tareas propias de una empresa.

Por lo tanto la estructura de la organización y la obtención de los objetivos productivos y los factores subjetivos son variables estrechamente relacionados.

1.8 Estructura de una organización

La formalización es el grado en que la organización tiene normas, reglamentos y procedimientos oficiales, una organización puede tener una estructura formal, pero puede operar informalmente. La centralización es el grado en que las decisiones se toman en la parte superior de la organización. El movimiento de calidad y los programas que subrayan la delegación de responsabilidad y toma de decisiones a niveles más bajos dan lugar a la descentralización. Al mismo tiempo, las reducciones en las organizaciones han alterado el nivel intermedio de gestión de la organización eliminando parte de la estructura central de presentación de informes. Típicamente, cuanto más grande y más larga haya sido la organización, más centralizada será su estructura. La especialización es el grado en el que los puestos de trabajo están estrechamente definidos y dependen de una experiencia única. La estandarización es la medida en que las actividades de trabajo se realizan de manera rutinaria. La complejidad se refiere al número de diferentes tipos de actividades que ocurren en la organización. La jerarquía de autoridad es el grado de diferenciación vertical entre los niveles de gestión.

Las organizaciones altamente especializadas, formalizadas y centralizadas, por lo general tienen una alta jerarquía de autoridad, son altamente burocráticas y tienen una estructura mecanicista. El término burocracia no siempre ha tenido la connotación negativa que lleva hoy.

Realizando un análisis a través de la búsqueda bibliográfica científica encontramos diversos enfoques sobre la estructura organizacional por cual podemos definir 4 aspectos principales en la estructura de una organización, entre las cuales tenemos las siguientes:

- a) Tareas
- b) Puestos
- c) Niveles de la organización
- d) Líneas de autoridad

Esta es un instrumento muy útil que permite a la organización estructurar las tareas, puestos, niveles y líneas de autoridad, lo que permite a la organización visualizar más fácilmente cuáles son las relaciones de las actividades que se desarrollan en la organización y ver cuáles son los puestos sin ocupar o necesitan un representante.

La estructura de la organización favorece las relaciones muy particulares entre los empleados, los superiores y colegas, también produce que existan líderes asignados en diferentes puestos, ciertas formas de comunicación y esquemas de calidad, de igual manera se debe tener en cuenta que, para cumplir con sus objetivos, es necesario tener una organización bien definida y un ambiente profesional agradable.

Dentro de este contexto McGregor, (2001), afirma con irrefutables evidencias que de la teoría del comportamiento humano se desprenden la mayoría de las acciones administrativas. Por ello, es importante tratar de entender, dentro de un ente público, el comportamiento del personal con el fin de hacerlo más eficiente y mejorar el servicio que se proporciona al usuario.

Robert Dailey, (2012) afirma que para tener éxito toda empresa debe tener un estudio del desempeño y actitudes de cada ente que compone dentro de la institución, ya que así se distinguirá el resultado de todo empleado en su contribución o disminución en las actividades que se desarrolla.

Las principales características del comportamiento se desprenden de una serie de variables como: **la personalidad, autoestima, inteligencia, carácter, emoción, motivación, familia, aprendizaje y cultura, entre otros**. Por lo tanto es importante tener en cuenta la necesidad de observar el comportamiento humano y de manera sistemática las diversas teorías en dos ejes que se representa como “X” y “Y” las cuales nos muestra cómo administrar de manera eficaz y eficiente. Desde esta perspectiva podemos definir de manera directa las teorías mencionadas de la siguiente manera:

La Teoría “X” se opera por medio de la observación de los dirigentes de las empresas, ya que las personas no actúan por sí mismo y se necesita el mayor apoyo de los dirigentes porque las personas evitan trabajar y les disgusta hacerlo, esto debido a las pocas ambiciones y responsabilidad que poseen. Por este motivo los directivos tienen que recurrir a ciertas formas de limitación, inspección y normas, para lograr aumentar el potencial del ente.

Por otro parte, la teoría “Y” se lleva a una dirección participativa y efectiva a la vez ya que los directivos deben dar confianza, facilitando la participación de los empleados en la toma de decisiones, con el con el objetivo que la empresa alcance su mayor nivel de éxito.

Cabe señalar que el de mayor efectividad que nos ofrece es de la teoría “Y” ya que esta nos impulsa a seguir creciendo, mediante el estudio de este Modelo encontramos alternativas de solución que nos permitirá potencializar sus capacidades.

El Dr. OUCHI, William, (1981), propone la denominada teoría “Z”, donde observa la participación en las tomas de decisiones en grupo y por consenso, observando que la responsabilidad sea individual, ya que hay una libertad en elección, coordinación y respeto mutuo tantos como entes y administradores que permite el auto-superarse para su propio bien y el de las empresas.

Por lo tanto estas teorías tienen su enfoque claro y definido en donde las personas no desligan su condición de seres humanos ya que la ética, moral y respeto son considerados valores primordiales para el desarrollo personal de cada individuo, se mejora las condiciones de trabajo, aumenta la productividad de la empresa y, por ende el autoestima de los empleados (Navarro, 2007).

1.9 Importancia del Propósito en la Organización

Las organizaciones han buscado siempre resolver sus problemas de manera efectiva para lograr mejorar su productividad a través de una buena comunicación. Estas existen con una propósito concreto y tienen elementos que cumplen una tarea específica y conduce al logro seguro de un propósito en común.

Para lograr los objetivos que tiene las organizaciones, primero que nada, se debe definir estos dos aspectos para que se tenga un marco de referencia hacia dónde se va a dirigir las empresas. Gómez, E. L., (2016), afirma que el propósito o la misión de la organización juega un papel muy importante dentro de la misma, ya que solamente con los propósitos o las misiones se pueden elaborar los objetivos, estrategias y planes tácticos en las organizaciones.

Algunos autores dentro del área de la administración coinciden sobre la importancia del propósito de la organización. Tal es el caso de Schvarstein, (1998) quien afirma que los

propósitos de una organización “*son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter, de cualquier grupo social*”.

De tal forma que los propósitos son “las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semi permanente, un grupo social. Muchos son los autores que escriben sobre la importancia de los propósitos dentro de una organización, no obstante, algunos de ellos se olvidan de mencionar las características de los propósitos.

Para Galindo y Martínez , (2006), mencionaron las cuatro principales características, mencionando como primero los Básicos y trascendentales, segundo los Genéricos o cualitativos, tercero los Permanentes y como último Semi permanentes. Cabe mencionar que los propósitos o misiones se formulan para que perduren junto con la organización, no obstante, éstos pueden ser sujetos a modificaciones debido a las actividades cambiantes del entorno y de la propia empresa. Estas doctrinas o filosofía como la llama John-Steiner, (1999), ya que son construidas para que la empresa tenga una mejor proyección en el interior, así mismo se convierten en la piedra angular de la dirección y las operaciones de la misma.

Steiner (1999), Galindo y Martínez (1997) coinciden en la importancia de los propósitos de la organización, en donde detallan lo siguiente.

- Proporcionan guías y son cimientos para la planeación.
- Crean la naturaleza de la organización.
- Estructuran la forma de distribución de los recursos.
- Determinan el tamaño de la empresa y la identifica ante su personal y la sociedad con una imagen de responsabilidad social.
- Definen el éxito o fracaso de la empresa, ya que pueden direccional el destino de la misma.

Al igual que el propósito de la organización del corazón humano es algo más que el centro de la organización, proporciona el alma a todo el sistema organizacional. Conecta, refresca, renueva y da vida a cada rincón de la organización. Si alguna parte de la organización se desconecta del propósito de la organización, se marchitará y dejará de funcionar correctamente, como una extremidad cortada del suministro de sangre del cuerpo.

1.10 El crecimiento requiere propósito

Al discutir el desarrollo de la organización con mucha frecuencia se sugiere que el punto de partida es la estrategia. ¿Pero de dónde se crea la estrategia? ¿Dónde, en toda la gestión, la planificación o darle un ir de la estrategia que una organización debe seguir las ideas vienen de para decidir qué estrategia debe seguir una organización, y quién decide?

Una organización debe responder a la pregunta "**¿Cuál es nuestro propósito?**" Usted puede pensar que estoy jugando con la semántica para hablar de propósito. Hay tanta gestión de hablar ya, así que lo que es tan diferente sobre el uso de la palabra propósito en oposición a la estrategia.

El Dictionary Oxford English, (2016), define Propósito como "la razón por la cual algo se hace o se crea o para lo cual algo existe" mientras que la estrategia es sobre un plan de acción. A nivel individual, el propósito es estar más que hacerlo.

"El propósito expresa el valor fundamental de la empresa - la razón de ser o razón excesiva para existir. Es el fin al que se dirige la estrategia "Richard Ellsworth"

Así que cuando hablo de una organización respondiendo a la pregunta "¿Cuál es nuestro propósito?" La respuesta no es un número de beneficio, o un porcentaje de crecimiento. Más bien el propósito es lo que está en el corazón mismo de por qué la organización existe. Cuando todo está dicho y hecho es lo que realmente importa.

¿Es posible que una organización tenga éxito sin tener claridad en torno a su propósito? Sí. Las organizaciones han sido y seguirán teniendo éxito sin tener un propósito. Pero el mundo está cambiando y el ritmo del cambio está aumentando. Lo que antes definía la ventaja competitiva ha pasado de la eficiencia a la eficacia. La eficiencia se puede repetir, copiar y adaptar y se basa en estructuras, procesos y sistemas duros. La eficacia viene de utilizar el conocimiento, la innovación, la creatividad que viene de la gente. Las personas son únicas y proporcionan un elemento crítico de ventaja competitiva para una organización.

En la investigación sobre la Formación del Futuro, la CIPD encontró que "los sentimientos hacia fines lucrativos son generalmente negativos, con los empleados diciendo que los hace sentir desmotivados y menos comprometidos con su organización. Sin embargo, un poco menos de un tercio considera que concentrarse en los inversores es lo correcto en el largo plazo. Parece que para producir una fuerza de trabajo motivada y comprometida, el propósito principal tiene que tener una base social para ella - el beneficio no parece "arrancar" a la fuerza de trabajo (CIPD, Shared Purpose: The Golden Thread, 2010).

La eficiencia se puede lograr haciendo las cosas mejor. Pero la efectividad requiere que las personas tengan un sentido de propósito y que las personas se comprometan con la dirección que está tomando una organización; Requieren que una organización tenga un propósito significativo.

No recuerdo si leí o escuché la historia de un empleado de la NASA que estaba barriendo el suelo y le preguntaron cuál era su trabajo, él contestó que era poner a un hombre en la luna; Un propósito que fue articulado por John F. Kennedy en una declaración en 1969. Pero incluso si esta historia no es nada más que un mito urbano, que ilustra el poder del propósito más que cualquier otro. El individuo tenía un propósito en lo que estaba haciendo, no estaba haciendo un trabajo de bajo grado que estaba poniendo a un hombre en la luna. Cuando pienso en esa historia me imagino el orgullo que el empleado debe haber puesto en su trabajo, y lo motivado que debe haber sentido cuando su reloj de alarma sonó en la mañana. El propósito organizacional inspira el propósito de los empleados y seguramente es algo que todas las organizaciones querrían aspirar también.

Por lo tanto, en la nueva economía global, la diferencia entre una organización que puede sostener el desempeño y otra que no puede ser será la claridad del propósito que es compartida entre todos los empleados.

1.11 Estructura organizacional

La estructura organizacional de una Institución está dada por la excelencia en el manejo de sus operaciones, celeridad y eficacia en la ejecución de procesos, oportuna atención al cliente y por un ambiente laboral optimo que permita desarrollar a la empresa.

Dentro de este esquema la estructura organizacional relaciona diversas categorías estructurales que permiten desarrollar mejor a la empresa entre las cuales se tienen las siguientes:

- a) Dimensión de la organización
- b) Complejidad
- c) Formalización

La **dimensión de la organización** depende de: (el número de trabajadores, los recursos físicos, financieros y tecnológicos) y está vinculado de manera directa con el volumen de sus operaciones, vínculo con el medio y potencial de mercado.

La **complejidad** tiene que ver con conceptos definidos sobre la división del trabajo, niveles jerárquicos, canales de comunicación, entre otros, que de acuerdo a su estructura pueden beneficiar a la Institución. Dentro de esta están temas profundos como “**problemática organizacional**” cuyos aportes son de real trascendencia para la teoría organizacional moderna.

La **formalización** tiene que ver con dotar a la organización de los instrumentos competentes que permitan conducirla y evaluarla periódicamente. Estos compendios son los procedimientos, las funciones, las tareas, las actividades, las operaciones.

1.11.1. Variables Estructurales

Dentro de esta perspectiva las investigaciones realizadas por Weber, Fayol, Taylor, Urwick, Mooney, Riley y Gulick tienen gran importancia, ya que en los actuales momentos tenemos una teoría organizacional sustentable y sostenible, técnica, válida para procesos de evaluación y en camino a lograr relevantes aportes científicos.

Desde esta perspectiva se detallan las variables más importantes dentro de la estructura organizacional:

CATEGORÍA 1: DIFERENCIACIÓN VERTICAL

- I. Autoridad
- II. Unidad de Mando
- III. Responsabilidad
- IV. Delegación
- V. Decisiones
- VI. Centralismo

CATEGORÍA 2: DIFERENCIACIÓN HORIZONTAL

- I. Ámbito de control

- II. Descentralización
- III. Supervisión
- IV. División de Trabajo

CATEGORÍA 3: FORMALIZACIÓN (I)

- I. Funciones
- II. Tareas
- III. Niveles Jerárquicos

CATEGORÍA 4: FORMALIZACIÓN (II)

- I. Políticas
- II. Objetivos
- III. Metas

CATEGORÍA 5: DISPERSIÓN ESPACIAL

- I. Comunicación
- II. Coordinación
- III. Dispersión Física
- IV. Dispersión de Personal

Las categorías descritas presentan variables de trascendental importancia dentro de una estructura organizacional ya que brinda un espectro amplio de complejidad para el análisis organizacional.

CAPITULO II:

Liderazgo en el desarrollo organizacional

Propósito

Presentar varias teorías sobre liderazgo organizacional, cuya aplicación se tratará en capítulos posteriores.

Objetivos de aprendizaje

Al final de este capítulo, los participantes podrán:

- ✓ Identificar al liderazgo como punto de partida para el desarrollo organizacional.*
- ✓ Identificar los tipos de liderazgo dentro de la organización.*
- ✓ Identificar los 11 principios de liderazgo.*
- ✓ Identificar la comunicación como parte del desarrollo de la empresa.*

2. LIDERAZGO COMO PUNTO DE PARTIDA PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La forma en que las empresas son organizadas y el liderazgo en su lugar, determinará el éxito y la satisfacción. El autor John C. Maxwell, (2009), define como el liderazgo la habilidad y capacidad interpersonal o el proceso a través de la motivación a los empleados con el objeto de lograr la creatividad y cumplir con las necesidades de la empresa. (Barboza, 2014)

Kawata, (2009), afirma que el objetivo mismo del liderazgo es tener una perspectiva, y que ese enfoque se convierta en realidad. Para este fin los líderes deben tener aptitudes que dirijan sus acciones, esas aptitudes pueden ser partes esenciales para así motivar a los entes y guiar a las organizaciones en cumplir sus objetivos.

El líder debe tener aptitudes tanto conocimiento y destreza requeridas para ser no solo un jefe, sino también un líder de éxito. En lo general el liderazgo se enfoca en la personalidad, logro, análisis, desarrollo de equipo, habilidades, interacción y compromisos general dentro de la organización.

La Escuela Management, (2016), describe algunos modelos más comunes que son: El Modelo Zenger&Folkman como la efectividad en el cambio productivo de los empleados y el compromiso de todo el equipo; el Modelo Transaccional cumple su función en la relación de empleados y líder, y viceversa con el fin de tener una buena relación y un ambiente laboral; El Modelo de contingencia se puede alcanzar mayores beneficios en momentos puntuales, sin embargo, como no siempre hay contingencia, puede surgir malestar y estrés en tiempos de calma; El Modelo Situacional es muy común y utilizado es decir que el líder es responsable de dirigir un grupo de personas u organización dependiendo la situación y el nivel de sus trabajadores y el modelo de metas es un sistema de gran valor ya que se puede lograr sus objetivos mediante la motivación, incentivos de los empleados dentro de las empresas.

Todos los modelos que se describen son de mayor utilidad y efectiva siempre y cuando se lleve a cabo en el campo laboral, lo contrario no habrá un buen resultado. El liderazgo es de gran importancia, ya que es responsable de identificar y ejecutar continuamente la eficacia con el aporte de cumplir con las necesidades de sus miembros ya que ayuda a la organización a mejorar su dinámica grupal y un mejor comportamiento de ésta.

Ser líder es una gran responsabilidad y ejemplo para los demás dentro del entorno de la organización, así como elegimos actuar en nuestro comportamiento, también preferimos mantener un estilo de liderazgo en la cual nos identificara como líder correcto y eficaz.

Hay cinco estilos básicos de liderazgo que son: Autoritario (manda), Político (vende), Evaluador (prueba), Participativo (consulta) y Libre Iniciativa (une).

- **Manda:** el líder detecta un problema, busca alternativas, escoge una de ellas y luego enseña a otros lo que hay que hacer.
- **Vende:** es todo lo contrario que el ejemplo anterior, el líder toma las decisiones sin consultar con el grupo. Sin embargo, él toma en anunciar la decisión y trata de persuadir a los miembros del grupo para que la acepten.

- **Prueba:** el líder identifica el problema y busca soluciones tentativas, pero antes de tomar las decisiones el busca las opiniones del grupo de quienes la ejecutará.
- **Consulta:** al comienzo el líder da la oportunidad al grupo en la búsqueda de soluciones y dar acciones alternativas para luego el líder selecciona la solución considerada más importante.
- **Une:** El líder lleva a cabo cualquier decisión que tome el grupo y los motiva a progresar. El único límite que tiene el grupo es que ellos toman decisiones cuando lo autoriza el líder.

Según el enfoque de las relaciones humanas, existen diversas teorías que explican el liderazgo, como lo son, la teoría de rasgos de personalidad la cual busca las características de personalidad, sociales, físicas o intelectuales que diferencian a los líderes de los seguidores; y la teoría de estilos de liderazgo.

Andrea Méndez, (2016), establece que el liderazgo tiene la capacidad de influir, mejorar y llevar a un grupo de personas para alcanzar las metas establecidas.

2.1 Tipos de liderazgo

De acuerdo con Hernández, (2016), explica que existen 4 tipos de liderazgo que pueden ser utilizado los administradores de una organización, cada uno de estos tipos originan distinto Modelo organizacional, Brunet A. S., (2004) también hace referencia a la teoría de liderazgo de Likert, menciona que debe haber en una organización un verdadero liderazgo oportuno y veraz, donde se detalla lo siguiente:

Sistema 1 (Explorador- Autoritario)

Este tipo de liderazgo es totalmente autocrático, sin ninguna relación de confianza entre superiores y subordinados. Las decisiones solamente son tomadas en el nivel alto de la organización y son distribuidas de manera descendente. Los trabajadores realizan su trabajo en un ambiente de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente por dinero y status, satisfaciendo solamente sus necesidades fisiológicas y de seguridad.

Cuando la organización tiene este tipo de liderazgo, las actitudes de los empleados son hostiles y no tienen un compromiso. Éstos se encuentran insatisfechos frente a sus tareas, sus compañeros, sus superiores y con la organización. Por lo mismo los trabajadores no trabajan en equipo. Existe poca comunicación descendente o ascendente lateral.

Sistema II (Benevolente- Autoritario)

Este estilo de liderazgo se caracteriza por una naturaleza autoritaria con un grado pequeño de confianza entre los superiores y los empleados. Es decir, generalmente los directivos son los que toman las decisiones, no obstante, los empleados en ocasiones tienen la libertad de hacer comentarios sobre éstas. Asimismo, en este modelo de liderazgo las recompensas y los castigos son las herramientas para motivar a los empleados. Sin embargo, los empleados se sienten insatisfechos, por lo mismo en la organización existe poco trabajo en equipo. El Modelo laboral

que hay en una empresa cuando se tiene este estilo de liderazgo es estable y estructurado, a pesar de que la “dirección juega mucho con las necesidades sociales de los trabajadores” Brunet, (2004, p. 3).

Sistema III (Consultivo)

Existe mayor participación de los empleados, debido a que la dirección les tiene confianza. Es decir, los empleados se les permiten tomar sus propias decisiones sobre cómo realizar sus tareas. Para motivar a los subordinados se utilizan recompensas en lugar de castigos y amenazas (Vázquez y Guadarrama, 2001).

Cabe mencionar que cuando existe un liderazgo consultivo en la organización los empleados se sienten con la confianza de discutir con sus superiores de sus inconformidades. Según Brunet (2004), el modelo laboral cuando se practica este tipo de liderazgo es bastante dinámico.

Sistema IV (Participativo)

En este último estilo de liderazgo la dirección tiene plena confianza en sus subordinados. Es decir, la dirección delega autoridad. Así podemos decir que generalmente estos empleados trabajan en equipo. La comunicación fluye hacia arriba y entre iguales de la organización. Los empleados se sientan motivados por la participación que tienen en la organización. El ambiente laboral es muy saludable ya que es muy amigable y existe mucha confianza.

En cambio Lynch, G., Manso, P., Lynch, J. P., & Manso, J., (2000), mencionan que hoy en día los líderes deben fomentar en las organizaciones un ambiente de valores y sentimientos que involucren más a los empleados, esto tendrá como resultado una estrecha vinculación entre los empleados y la organización. Éste es un factor muy importante ya que los valores y los sentimientos constituyen la formación y ética de los seres humanos.

2.2 Teoría de estilo de liderazgo

Son teorías que analizan el liderazgo en el comportamiento del líder en relación con sus empleados, de esta manera por la cuales el líder demuestra su ejemplo como ser líder, el enfoque de esta teoría es mostrar el estilo que como liderar.

- a) **Liderazgo autocrático:** imposición de órdenes a los subordinados y centralización de las decisiones, no existe participación. Se presenta tensión, frustración y agresividad, ausencia de espontaneidad e iniciativa, no se muestra satisfacción por parte del personal y es necesaria la presencia del líder para desarrollar la actividad.
- b) **Liderazgo liberal:** el líder no ejerce ningún tipo de control y delega la mayor cantidad de actividades posible, lo que conlleva a una alta actividad de los subordinados, pero con una escasa productividad, favorece el individualismo y el poco respeto al líder.

- c) **Liderazgo democrático:** un líder con este estilo orienta al grupo al logro de los resultados, además de favorecer la participación de los empleados. Existe una buena comunicación entre el líder y el subordinado, el trabajo se lleva a cabo, aun cuando el líder no esté presente, se desarrolla un claro sentido de responsabilidad, compromiso personal y un excelente Modelo de satisfacción que favorece la integración grupal.

Según como se define el liderazgo, se puede identificar que este es de suma importancia para el análisis del Modelo organizacional, ya que es a través de los líderes y su estrecha relación con los empleados el que se pueda influir en ellos y así fomentar todo aquello que promueva un buen Modelo organizacional.

Es por esto que se puede asumir que estas teorías, por muy diferentes que sean, pueden llegar a ser complementarias y explicar mejor el fenómeno de estudio y su comportamiento.

Es imposible pensar que este trabajo se adapte a una teoría, por lo que no se toma una sola, debido a la complejidad que representa el estudio del Modelo organizacional; y si bien las organizaciones del sector público, en este caso los municipios, se han considerado diferentes por lo cual no se pueden manejar de la misma forma que otras, no se puede dejar de lado que todas las organizaciones, sin importar su giro, tamaño, etc., cuentan con recursos humanos como base primordial para el ejercicio de sus labores, por eso se mencionan en este trabajo y se retoma de ellas lo más importante para poder sustentar la realización de una buena investigación.

2.3 Particularidades del liderazgo de la organización en pleno siglo 21

Dentro de las particularidades del liderazgo dentro de la organización tenemos ciertas habilidades importantes a tener en cuenta y las cuales se deben de profundizar en la práctica.

- **Habilidad de comunicación.-** Hablar y escribir claramente de acuerdo a la realidad del entorno de la organización.
- **Habilidad de la escucha activa.-** Auscultar y escuchar atentamente a miembros de la organización (Interlocutor).
- **Habilidad capacidad para resolver problemas.-** Identificar problemas para prevenirlos y evitar incomodidades dentro de la organización.
- **Habilidad capacidad de negociación.-** identificar y agrupar a miembros de la organización para lograr objetivos con eficacia y eficiencia.
- **Habilidad capacidad de delegación.-** Delegar funciones de acuerdo a capacidades de cada miembro de la organización y a necesidades de cada área.

2.4 Relación de liderazgo y ética en la organización

Esta relación es muy importante dentro del desarrollo de la organización ya que son características claras para alcanzar objetivos que benefician a la organización.

El liderazgo ético tiene relación con la honestidad y responsabilidad cuyo valor se basa en el respeto a los demás a la dignidad del ser humano.

Uno de los problemas que afecta al liderazgo ético de manera directa es: la ambición de dinero sin importarle afectar a otros, egoísmo, intereses individuales, falta de compromiso con la institución, corrupción, falta de reconocimiento y falta de sanciones por parte de la organización.

2.5 Liderazgo visionario en el desarrollo organizacional

El liderazgo visionario es la capacidad de generar y estructurar una perspectiva objetiva, interesante y racional del futuro de la organización. Una de las características principales del líder visionario es su visión a largo plazo ya que este deduce los posibles acontecimientos (problemas) y detecta oportunidades es creativo, persistente, lo que es la clave para lograr cumplir con los objetivos propuestos.

Este liderazgo permite que los miembros de una organización aprendan constantemente y cambie su aptitud al momento de afrontar problemas dentro de la organización. De igual manera aceptar el cambio de mapa mental que tiene que existir en cada individuo para lograr cambios trascendentales mejorando los procesos de aprendizaje organizacional.

Este tiene que convertirse en un elemento constitutivo para que se convierta en un medio para satisfacer las metas personales dentro de la organización, motivaciones que deben de ser entendidas por el ente administrador para mejorar las diversas actividades administrativas de los empleados.

Las diversas **actitudes de liderazgo** que tiene que tener un jefe son:

- Comprender a los empleados, motivarles y ayudarles a enfrentar diversas situaciones.
- Inspirar, y
- Actuar de tal forma que genere un clima de trabajo agradable.

De tal forma que un jefe (líder) tiene que tener en claro ciertos conceptos sobre teoría de la motivación, elementos, naturaleza lo que conllevará a obtener mejores respuestas al momento de alcanzar objetivos propuestos. El propósito del jefe es gestionar y mantener funcionando el sistema existente y el propósito del liderazgo es provocar un cambio trascendental para el desarrollo organizacional.

Entre las cualidades que tiene que tener un líder visionario tenemos:

- Determinar acciones y dirigir las a través de una comunicación clara explicando la visión y misión a los miembros de la organización.
- Llevar a cabo el trabajo en el campo de acción denotando el trabajo y comportamiento como líder.
- Entender la visión desde diversos escenarios.
- Armonía con los objetivos planteados (metas personales y de la empresa).
- Liderazgo
- Integridad de la comunicación

Todo líder visionario tiene como característica principal el alcanzar metas de productividad y proponer entrenamiento a los miembros de la organización para que logren un rendimiento eficiente.

Por lo tanto la conducta de los líderes está limitado por aspectos importantes intrínsecos en el sistema organizacional, la misma se ve influida por factores ambientales, procesos sociales, niveles jerárquicos y diferencias de capacidad.

2.6 Liderazgo Transformacional en la organización

El liderazgo transformacional se basa en el autodesarrollo, compromiso social, elevación de las expectativas y conciencia de los empleados. El mismo incluye cuatro componentes que lo relacionan:

- Carisma
- Inspiración
- Motivación intelectual
- Respeto individual

De tal manera de cada uno de estos modelos tratan de estimular, inspirar y lograr un propósito en común que beneficie a la organización, de igual forma aumenta las expectativas sobre sus propias habilidades y su deseo de asumir riesgos de manera personal.

2.7 Comunicación como parte del desarrollo de la empresa

La comunicación es un elemento principal para vincular al individuo, grupo u organización dentro de una empresa, ya que todos tienen la responsabilidad en la toma de decisiones, primeramente, se debe tener la información para luego ser comunicada con sencillez, honestidad y respeto. Todos los agentes que participan dentro de una organización necesitan desarrollar habilidades eficientes de comunicación con el fin de fortalecer y crecer en conjunto para cumplir sus metas deseadas como empresa. (Bianca-Martinez, 2015).

El autor Joey, P, (2015), afirma que dentro del modelo organizacional va de la mano con la comunicación dentro de una organización, ya que es de suma importancia para así obtener una repuesta, controlar y delimitar la capacidad de los empleados a expresar sus ideas, sentimientos y pensamientos con libertad.

Chiavenato, (2000), afirma que “una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, actuar en conjunto y lograr objetivos en común”, ya que el proceso de comunicación permite tener unida a la empresa en términos de que le proporciona los medios para transmitir información vital para las actividades y la obtención de las metas.

Hodgetts & Altman, (1985), definen a la comunicación como “el proceso de transmitir significados que van del emisor al receptor”. Asimismo, Robbins y De Cenzo (1998) definen el mismo término como “transferir y comprender el significado”. Ambas definiciones nos permiten entender que la comunicación no sólo es expresar información o ideas sino también se deben comprender.

De tal forma que sin un modelo organizacional dentro de la empresa, no hay dirección, rumbo a seguir o límites para que manejen los miembros de las organizaciones ya que es de vital importancia para así llevar una orientación clara y evitar desacuerdos como sea posible. Si la comunicación se da de manera clara surge un efecto positivo a los miembros motivándolos a un progreso de éxito dentro de la empresa.

Guerra, (2005) afirma que la comunicación es una disciplina o conjunto de conocimientos sistematizados sobre una materia que se centra en el estudio, diagnóstico, organización y perfeccionamiento en el proceso comunicativo de las organizaciones, con el objetivo de mejorar la interrelación entre sus empleados, líderes de la empresa y su entorno social.

Fernández Collado, (1997), define también que la comunicación es “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”, también lo interpreta como: “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”

2.8 Sistema de comunicación

Según el enfoque escoge como herramienta lo antes mencionado para el mejoramiento y las buenas relaciones comunicativas.

- **Comunicación interna:** actividades que se ejecutan dentro de una organización para conservar las buenas relaciones entre los entes de la empresa por medio de la circulación de mensajes producidos por los diversos medios de comunicación, con el fin de proveer comunicación, unión, motivación y así lograr las metas determinadas por la organización.
- **Comunicación externa:** hechos expresivos dirigidos a públicos externos, con el objetivo de conservar o perfeccionar las relaciones públicas y así programar mejor la unidad de la organización.
- **Relaciones públicas:** actividades y presentaciones de comunicación establecidos para mantener buenas relaciones con los diferentes públicos de la organización.
- **Publicidad:** mensajes expresados a través de medios masivos de difusión con el fin de aumentar la productividad o servicios de la organización.
- **Publicidad institucional:** actividad de las relaciones públicas, que evoca en los públicos una imagen favorable de la organización.

Operativamente diferenciamos con claridad que los sistemas de comunicación que se forman dentro de una organización interno como externo, pero recordemos que en realidad no hay separación entre ambos, y que lo que el público piense de una empresa se condiciona por la opinión que de la misma tengan sus trabajadores, al ser éstos el principal transmisor de la cultura empresarial.

2.9 Modos de establecer técnicas comunicativas en las organizaciones

Los modos de establecer técnicas comunicativas en las organizaciones varían conforme a directrices conceptuales contemporáneas (Trelles, 2001).

- **Mecánico.** - concentra su atención en la información y las redes formales de comunicación, la retroalimentación es insuficiente. Se sobrevalora la emisión y existe cierta tendencia a la deshumanización, al desatenderse las mediaciones y la recepción. No hay un interés marcado a las relaciones con el entorno.
- **Psicológico.** - impulso en las destrezas comunicativas con el fin de fomentar la participación, la motivación y la confianza de los miembros de la empresa.
- **Sistemático.** - Cree la organización como organismo vivo cuyo motor es la comunicación enfocada sinérgicamente; un subsistema parte del sistema social.

2.10 Tipos de comunicación formal e informal

Dentro del modelo organizacional de las empresas determina si los canales deben ser formales o informales. Hodgetts & Altman, (1985), afirman que existen tres tipos de comunicación formal: la comunicación descendente y la comunicación ascendente y la comunicación horizontal.

- **Comunicación Descendente:** Sirve para comunicar las directrices del superior al subordinado. Este tipo de comunicación ayuda a tener más claras las metas operacionales, proporciona dirección, orienta al trabajador sobre el propósito de la empresa y permite que los trabajadores tengan una retroalimentación de su desempeño.
- **Comunicación Ascendente:** Ésta proporciona retroalimentación de los subordinados.

Es un recurso por medio del cual la gerencia puede medir el Modelo organizacional y conocer los problemas que hay dentro de la organización.

- **Comunicación Horizontal:** Este tipo de comunicación es entre personas del mismo nivel jerárquico. Esta comunicación es utilizada para tener una integración y coordinación dentro de la empresa.

La comunicación informal se entiende como la información no oficial entre los equipos de trabajo. Según Davis, citado por Hodgetts & Altman, (1985) resalta que es “una expresión de la conducta natural de las personas por comunicarse”.

La **comunicación informal** se da por la necesidad de completar la comunicación formal y usualmente es información de boca en boca. Ciertas causas que provocan la comunicación informal son:

- a. Falta de información de una situación.
- b. Inseguridad en situaciones existentes
- c. Los empleados tienen un interés personal o emocional.
- d. Las personas no toleran a sus compañeros de trabajo.
- e. Las personas han recibido nueva información que desean comunicar.

2.11 Barreras que dificultan la comunicación en el progreso de las organizaciones

Según Kreither & Kinicki, (1997), afirman que existen barreras que dificultan la comunicación en el progreso de las organizaciones, por ende, se da a conocer para estar preparados en momentos que susciten dentro de la empresa.

a. Barreras personales

Carl Rogers, (1997), identificó dos características del personal que provoca interferencia en la comunicación: La costumbre de evaluar o juzgar al mensaje del emisor y no escuchar con entendimiento.

b. Barreras físicas

La distancia que separa a los empleados de la gerencia, de sus compañeros de trabajo o de la propia organización.

c. Barreras semánticas

Este tipo de barreras se refieren a que no se selecciona la palabra adecuada para comunicarse, lo que provoca que el mensaje no se transmita porque no se conocen las palabras del mensaje.

De Cenzo David, A., & Robbins Stephen, P., (2000) nos proporcionan unas series de sugerencias para mejorar la comunicación dentro de la organización, donde debemos utilizar la retroalimentación, lenguaje sencillo, escuchar de manera activa, Limitar las emociones y utilizar señales no verbales, para así tener una forma correcta de comunicación.

La comunicación es la actividad clave para los seres humanos y reconocemos que es de vital importancia tanto dentro como fuera de las empresas, ya que nos ayuda a tener una buena comunicación y una buena toma de decisiones con el fin de alcanzar las metas requeridas.

CAPITULO III

Modelo laboral en el desarrollo de la empresa

Propósito

Presentar varias teorías sobre modelo laboral en el desarrollo de la empresa, cuya aplicación se tratará en capítulos posteriores.

Objetivos de aprendizaje

Al final de este capítulo, los participantes podrán:

- ✓ Identificar los elementos para alcanzar objetivo dentro de una organización.*
- ✓ Identificar los factores que influyen en el desempeño laboral.*
- ✓ Identificar el manejo de las relaciones y la comunicación en la organización.*
- ✓ Identificar la evaluación de desempeño.*

3. MODELO LABORAL EN EL DESARROLLO DE LA EMPRESA

En los actuales momentos las empresas tienen un papel preponderante dentro del desarrollo del entorno ya que estas satisfacen diversas necesidades de la sociedad y marcan hitos trascendentales para el desarrollo económico, científico, tecnológico y económico de los países.

Solano Galviz, (2015) Define a la organización como “un sistema de actividades o fuerzas conscientes coordinadas de dos o más personas”. De igual manera Kreitner, (1997), mencionan cuatro características comunes de las organizaciones como:

1. Coordinación de esfuerzos
2. Objetivo común
3. División del trabajo
4. Autoridad jerárquica

De tal forma que una organización es una colectividad integrada por una o varias personas que unen sus recursos, para producir bienes o servicios, a través de un orden reglamentado, constituido y bien administrado, marcando categorías de autoridad, sistemas de planeación, comunicación, información y control, eficientemente, con modernidad y productividad (Hurtado, 2008).

3.1 Elementos para alcanzar los objetivos dentro de una organización

La organización posee una serie de elementos que le permite alcanzar sus objetivos en la cual detallaremos lo siguiente:

- a) **Recursos:** Son los recursos que dispone la organización para operar y lograr sus metas que son los recursos financieros, materiales, etc.
- b) **Capital humano:** Son las personas que toman las decisiones, administran, controlan y evalúan los procesos. El capital humano es el activo más importante que tiene una empresa, en la cual opera los recursos de la organización.
- c) **Conocimiento tecnológico:** Es todo el conocimiento que posee la empresa, básicamente de las maquinarias y procesos actualizados y modernos, que ayudan a elevar el nivel de calidad, al menor costo y a tiempo los productos o servicios que ofrecen.
- d) **Medio ambiente interno (Modelo laboral):** Es el ambiente que los empleados perciben de una serie de características propias de la empresa. De acuerdo al medio ambiente que hay dentro de la organización es como se define si los comportamientos de los empleados son adecuados o no para el bienestar de la empresa.
- e) **Medio ambiente externo macro:** Son los eventos que suceden fuera de la organización. La empresa no puede influir en ellos ya que son eventos externos que suceden en un contexto tanto nacional como internacional. No obstante, ellos si ejercen una influencia significativa en la organización, ya que puede ser económicos, políticos, sociales, culturales y ecológicos. En el ambiente externo las empresas pueden encontrar amenazas, pero también puede encontrar oportunidades para mejorar su desempeño.

- f) **Medio ambiente externo micro:** Es el medio que puede influir negativamente o positivamente a la organización, pero son agentes que influyen directamente dentro de la organización como los clientes, proveedores, consumidores, público en general, la competencia y los diferentes organismos que se encargan de regular las actividades de las empresas.

Altman, (1985), afirma que los empleados tienen un rol muy trascendental dentro de las empresas, ya que estas enfocan sus energías para entender su conducta. Por lo tanto una empresa que desea ser más fructífera necesita de personal altamente calificado e identificado para lograr sus objetivos planteados y alcanzar resultados óptimos.

Las organizaciones en la actualidad tienen objetivos definidos que deben de cumplir debido a los cambios del entorno, si éstas están paralizadas ante su entorno cambiante, las empresas no podrán cumplir sus objetivos, Gauche, (2010) indica que “las empresas tradicionales y estáticas que no marchan al ritmo de estos tiempos están destinadas a fracasar, por su incapacidad para mantenerse al día”.

Rivas Flores, (2003), afirma que es importante administrar de manera correcta los recursos de la empresa, no obstante, existe un recurso dentro de la organización que es imprescindible para que los demás operen. Estos recursos son todas las personas. Según Calzadilla, (2000) “el recurso humano es el elemento clave en cualquier proceso de cambio y en el aumento de la productividad y competitividad de las organizaciones”. De ahí surge el interés de evaluar a los trabajadores en sus lugares de trabajo, para garantizar el buen desempeño de ellos.

Desde esta perspectiva para que el recurso humano pueda desarrollar sus habilidades y destrezas para el bienestar de la empresa es necesario que el ambiente de trabajo sea el más óptimo partiendo de la premisa que cada empleado debe de estar en un puesto jerárquico de acuerdo a sus aptitudes. Para lograr esto, es necesario tener una administración afectiva del recurso humano.

De tal forma que las empresas deben estar conscientes de la importancia del talento humano. Huamaní, (2003), define que una empresa con trabajadores comprometidos, que se reconocen por sus aportaciones, son valorados como personas y están motivados; éstos se pondrán la camiseta operando con mayor productividad, la mayoría de veces superior al 100%.

3.2 Definición del comportamiento organizacional

Davis, (1999), afirma que el comportamiento organizacional es “el estudio y la aplicación de los conocimientos sobre la manera en que las personas actúan en las organizaciones”.

ALTMAN, S., & Hodgetts,, (1981), definen al comportamiento organizacional como “Una disciplina académica que se ocupa de describir, entender, predecir y controlar el comportamiento humano dentro del ambiente organizacional”. De acuerdo con estas dos definiciones se puede concluir que ambos autores definen el comportamiento organizacional como el estudio del comportamiento de la conducta de un individuo dentro de una organización.

Robbins S. P., (1998), expresa que el comportamiento organizacional es influido por las fuerzas del Capital Humano en el cual identificamos como: personas, estructura, tecnología y entorno. De tal forma que la relación que existe entre estas fuerzas y su estructura se puede visualizar en el siguiente gráfico.



Ilustración 2. De qué están hechas las Organizaciones
Fuente: Comportamiento organizacional. Idalberto Chiavenato, Mc Grall Hill, 2009.

3.3 Motivación de las relaciones humanas

Las relaciones humanas son todas aquellas que interactúan entre sí, permitiendo las relaciones cordiales, respeto mutuo, vinculo amistoso, basado en ciertas normas aprobadas para todos. A la vez la teoría trae consigo una nueva visión, dentro de las organizaciones, sobre la naturaleza del hombre, ya que concibe al trabajador no como un ente económico, sino como un ser social con sentimientos, deseos, percepciones y necesidades que lo motivan a alcanzar ciertos objetivos, donde a través de los estilos de liderazgo y las normas del grupo se determina, de manera informal, los niveles de producción.

Esta perspectiva no pierde de vista su objetivo en maximizar los resultados; sin dejar de lado que los componentes sociales y psicológicos pueden establecer, en gran parte, potenciar el trabajo y el bienestar de los trabajadores (Marín J, Melgar A, Castaño C., 2015).

Elton, (1930), manifiesta que la motivación influye en nuestro comportamiento y como actuamos, de igual manera los factores económico, social y familiar; sin embargo, Huertas, J. A. Palmero, F. & Martínez, F. , (2008), en su teoría de la motivación, hacen énfasis en que toda necesidad, ya sea fisiológica, psicológica o de autorrealización, crea un estado de tensión en la

persona que reemplaza el estado de equilibrio y esto lo predispone a llevar a cabo una acción; lo que quiere decir, que las necesidades motivan el comportamiento humano, capaz de reparar.

Stoner, J. A., Freeman, R. E., Sacristan, P. M., & Gilbert, D. R. , (1996), resaltan, que la motivación se refiere al comportamiento causado por necesidades internas de la persona, el cual se orienta a alcanzar los objetivos que puedan satisfacer sus necesidades, de lo contrario cuando no se llega a cumplir los objetivos deseados se origina ciertas conductas que no son adecuadas (ansiedad, depresión, angustia, etc.) dentro de las organizaciones.

Maslow, (1991), formula una teoría basado a la motivación humana, donde se observa la personalidad que se desarrolla mediante el proceso de necesidades o impulsos supremo, es así como se muestra esta teoría mediante una jerarquía que se compone en cinco necesidades que son:

1. **Fisiológicas:** físicas como el hambre, la sed y el sexo, entre otras.
2. **Seguridad:** seguridad y protección del daño físico y emocional
3. **Sociales:** afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
4. **Estima:** respeto a uno mismo, autonomía, logro, estatus, reconocimiento y atención.
5. **Autorrealización:** crecimiento, logro del potencial individual, hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo.

La motivación es un punto que no se puede dejar de lado, dentro del modelo organizacional, ya que, definitivamente, los seres humanos se comportan y actúan dependiendo de las necesidades que deben satisfacer; por ello, los directivos de las organizaciones tienen que preocuparse por ayudar a satisfacer dichas necesidades, con el fin de no tener personal frustrado que impida u obstaculice el alcance de los objetivos.

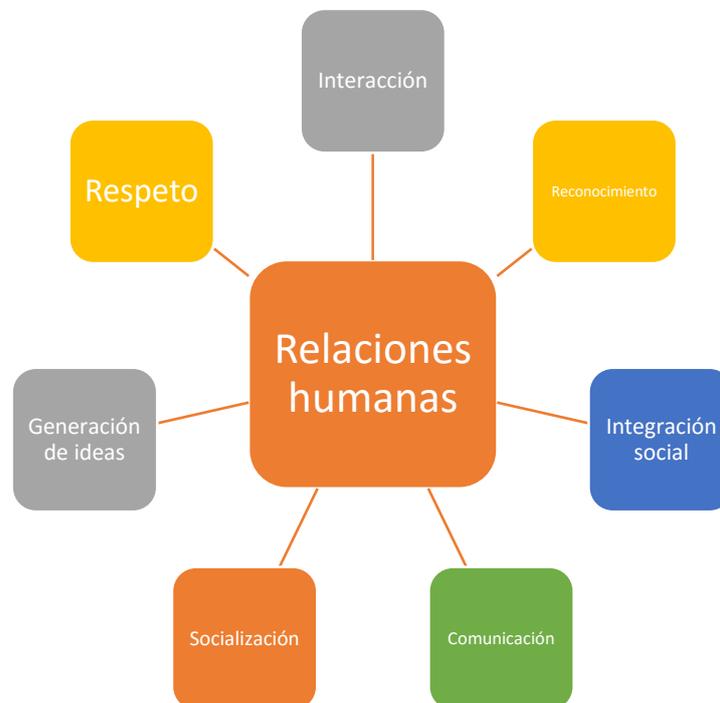


Ilustración 3. Aspectos que facilitan las relaciones humanas.

Realizado por: Autores.

Por lo tanto la motivación es la que hace que una persona se comporte y actúe de una determinada manera, en donde se relacionan procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos con el único fin de alcanzar bienestar personal y organizacional.

Esta va influir en los diversos estilos de liderazgo y en la práctica continua administrativa ya que se deben generar condiciones adecuadas para el desarrollo de tareas y que estas se desenvuelvan sin ningún tipo de inconveniente.

3.4 Desempeño profesional de servidores públicos

3.4.1 Desempeño laboral

El desempeño laboral se lo puede definir como el comportamiento de los empleados para el logro de los objetivos de la compañía, un excelente desempeño laboral es la fortaleza más importante dentro de una organización.

Por lo tanto tiene mucho que ver con la conducta de los trabajadores y los resultados logrados, así como de la motivación, cuanto mejor sea la motivación mejor podremos desempeñar nuestro trabajo y con ello optimaremos nuestra producción, para lograr este objetivo es importante que los trabajadores analicen cuáles son sus ocupaciones o tareas determinadas, las instrucciones que se deben seguir, las políticas que se deben respetar y los objetivos que deben cumplir.

De tal manera que mediante la motivación se estimule el desempeño laboral a través de diversas técnicas, por ejemplo (delegar responsabilidad, brindarles mayor autoridad, estimular los logros conseguidos) y ofrecer un ambiente de trabajo óptimo.

Entre los métodos que permiten motivar a los empleados para que su trabajo sea eficaz y eficiente se tienen los siguientes:

- **Maslow.**- También conocido como jerarquía de las necesidades humanas. Según esta teoría conforme se satisfacen las necesidades básicas las personas desarrollamos necesidades menos básicas.
- **Herzberg.**- Denominada teoría de los dos factores. Según esta teoría las personas estamos influenciadas por dos factores, la satisfacción y la insatisfacción.
- **McGregor.**- **Teoría X y Teoría Y.** Son dos teorías contrapuestas, en la primera los directivos de las empresas creen que los empleados solo trabajan bajo amenazas y la segunda se basa en que los jefes creen que los trabajadores quieren y necesitan trabajar.
- **Locke.**- **Teoría de la fijación de metas.** Esta teoría tiene como propósito el alcanzar una meta y esta es básica para la motivación, la misma que está presente en cada aspecto de la vida del individuo.

Partiendo de estas teorías podemos definir que la productividad de una organización depende del buen desempeño de los trabajadores, partiendo de la premisa “**MAYOR BIENESTAR – MAYOR RENDIMIENTO Y POR ENDE MAYOR PRODUCTIVIDAD**”, en donde las políticas internas toman un rol preponderante en la motivación para los empleados.

3.4.2 Factores que influyen o intervienen en este desempeño laboral

Entre los principales factores que influyen en el mejoramiento del desempeño laboral tenemos los siguientes:

- **La motivación:** Por parte de la empresa, por parte del trabajador y la económica.

Desde esta perspectiva podemos precisar que el factor económico es uno de los aspectos que motivan a los trabajadores, es por ello que hay que tenerlo muy en cuenta a la hora de trabajar por objetivos.

- **Ambiente de trabajo:** Este factor es importante a la hora de desarrollar las diversas tareas puesto que es significativo sentirse bien en el entorno laboral lo cual ayudará a mejorar los resultados. De igual forma el ubicar al trabajador en áreas de acuerdo al conocimiento, habilidades y experiencia dará garantías en el buen desempeño del puesto de trabajo.
- **Establecimiento de objetivos:** Esta permite motivar a los empleados ya que establecen objetivos y retos que deben de ser cumplidos en un periodo de tiempo, en este espacio se evidenciara el nivel de satisfacción por el deber cumplido.
- **Reconocimiento del trabajo:** Se trata de motivar al trabajador por el compromiso y la tarea realizada a la hora de la entrega del producto final. Es importante recalcar que esta técnica resulta muy importante ya que el trabajador se siente útil y valorado lo que permitirá compromiso y mejorar el desempeño en tareas encomendadas.
- **Participación del trabajador:** Esta técnica es muy importante ya que involucra al trabajador y éste participa altivamente en el control y planificación de las tareas encomendadas, en donde el mismo proponga mejoras o modificaciones para que los procesos sean potenciados y evaluados para alcanzar mejores resultados.
- **La formación y desarrollo profesional:** Una de las mejores motivaciones es fomentar la formación académica y por ende el crecimiento profesional de tal manera que la autoestima y experiencia profesional crezcan en pro a mejorar su desempeño laboral en la empresa.

Por ende, estos componentes afectan el desempeño en el cargo al trabajador ya que el trabajo del mismo dependerá de los factores condicionantes del entorno, en donde cada miembro de la empresa es capaz de determinar cuánto vale la pena desarrollar determinada actividad y los estímulos por los resultados obtenidos.

3.4.3 Administración del Talento Humano

A través de una buena administración del talento humano se logra cumplir objetivos y metas propuestas permitiendo beneficiar a la organización. La misma consiste en la planificación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el adelanto eficiente del personal, que el mismo se sienta a gusto al momento de realizar una tarea.

De tal manera que para mejorar el desempeño del personal es importante tener en cuenta atributos que permitan identificar equipos de alto desempeño para la realización de tareas dentro de la organización entre las cuales se tiene:

- Participación
- Responsabilidad
- Claridad
- Interacción
- Flexibilidad
- Focalización
- Creatividad
- Rapidez

Por medio de este proceso se puede alcanzar un nivel de desempeño y calidad en la conducta personal y social del trabajador y a la vez que este permita cubrir sus necesidades así como las de la organización potenciando la calidad de los procesos.

Desde otra perspectiva dentro de las empresas comúnmente existen motivos de insatisfacción debido a que no perciben un ingreso de acuerdo a sus capacidades y por la alta responsabilidad que involucra las actividades que realiza.

Las principales técnicas de Desarrollo Organizacional (DO) incluyen la Consultoría de Procedimientos y el Desarrollo de equipos por lo cual dentro de la experticia se recomienda para la administración del talento humano en una organización.

3.4.4 Manejo de las relaciones y la comunicación en la organización

El propósito de las relaciones interpersonales en la organización está orientado al cumplimiento de objetivos y metas empresariales. La confianza y la credibilidad son factores por medio de los cuales esta mediada esta relación y por tanto pueden determinar el estilo de comunicación.

En la relación con los jefes, el llamado principio de autoridad podría convertirse en una fuente de conflictos que impactan en la manera como se relaciona el equipo de trabajo entre sí y con los jefes, si esta se mal interpreta a la hora de ser aplicada. La comunicación entre jefe y empleado debe ser amplia y suficiente, de tal manera que se pueda expresar las expectativas de cada una de las partes permitiendo así que se fortalezca el vínculo. Así mismo es importante considerar que la escucha empática debe ser predominante, puesto que al ponerse en el lugar del otro se intenta ver la realidad desde otro marco de referencia.

Peter Drucker afirma que:

“Cada persona debe aprender a hacer dos preguntas fundamentales. La primera: ¿Cuál es la información que necesito para mi trabajo: de quién, cuándo y cómo?; y la segunda: ¿Qué información proporciono a los demás respecto al trabajo que hacen, de qué manera y cuándo?”

Por tanto la importancia de la comunicación con los miembros de la organización, ya que facilita que se lleva a cabo las actividades y las necesidades humanas sean satisfechas.

3.4.4.1 *Productividad – rendimiento del trabajador*

Es la relación que existe entre la cantidad de bienes y servicios que se producen con la cantidad de recursos que se utiliza; por medio de esta es posible establecer el rendimiento de un trabajador o trabajadores. Es decir, la productividad es el indicador de eficiencia por medio del cual se relaciona la cantidad de recursos que se utilizan y la cantidad de producción que se obtiene.

Por lo tanto algunos de los factores que conllevan a un aumento en la productividad están relacionada a la implementación de nueva tecnología, capital físico, capital humano, mejora en la gestión de recursos humanos, la formación de trabajadores y a la implementación de sistemas de gestión de calidad.

Factores internos y externos que afectan la productividad

Entre los principales factores internos y externos que de manera directa afectan la productividad tenemos los siguientes:

❖ ***Factores Internos:***

- Logros
- Reconocimiento
- Independencia laboral
- Responsabilidad
- Promoción
- Satisfacción profesional

❖ ***Factores Externos:***

- Sueldo y beneficios
- Política de la empresa y su organización
- Relaciones con los compañeros de trabajo
- Ambiente físico, Supervisión
- Status
- Seguridad laboral
- Crecimiento
- Madurez
- Consolidación

3.4.4.2 *Rendimiento y las condiciones laborales*

Brunet F., (2015) Expresa que el rendimiento laboral surge de la relación de capacidades y un ambiente laboral adecuado, esta relación permite fortalecer el beneficio y la percepción de cada trabajador.

El beneficio es el resultado que espera cualquier empleado por lo tanto en la empresa las variables individuales y las del entorno afectan directamente el rendimiento, estos están directamente vinculados con las tareas de los puestos de trabajo.

Para el líder de la empresa el comportamiento relacionado con el rendimiento abarca acciones claras como: identificación de problemas de rendimiento, planificar, controlar el trabajo de cada empleado y la generación de un ambiente motivador y conciliador que conlleve a generar resultados óptimos para beneficio de la organización.

El termino rendimiento está relacionado de manera directa con la eficacia del trabajador ya que esta se calcula a través de los resultados que este obtenga, por tanto podemos determinar que evaluar el rendimiento es cuantificar lo que el empleado ha logrado.

De tal forma que el término eficacia o productividad están relacionadas a resultados finales logrados, y el rendimiento tiene relación con el comportamiento que surge para lograr determinado efecto para beneficio de la empresa.

3.4.4.3 Evaluación del Desempeño

La evaluación de desempeño es un método que ayuda en la toma de decisiones respecto al perfeccionamiento, retribución, impulso y establecimiento del plan de carrera del trabajador.

Esta indica si la selección y el adiestramiento han sido adecuados a través del cumplimiento de las diversas tareas encomendadas y permite tomar medidas pertinentes en el caso de ser necesario. De igual forma sirve de control y evaluación de la eficiencia del área o departamento administrativo.

Por lo tanto la evaluación permite establecer normas y medir el desempeño de los trabajadores, permite justificar de acuerdo al trabajo realizado el salario y busca brindar una oportunidad (de carácter motivacional) por parte del jefe hacia los trabajadores con el único fin de mejorar el desempeño en el área de trabajo y que la empresa crezca armónicamente.

De manera directa los objetivos del proceso de evaluación de los trabajadores sirve para: La mejora del desempeño laboral, ajuste de las remuneraciones, situar a los trabajadores en áreas de acuerdo con sus conocimientos, promoción de trabajadores y determinar las necesidades de capacitación de los colaboradores.

Razones para Evaluar el Desempeño

Entre las principales razones que permiten evaluar el desempeño de los trabajadores encontramos los siguientes:

- Brindan información clara y concisa en la toma de decisiones de acuerdo a (perfeccionamiento, gratificación, desarrollo y plan de carrera)
- Es una alternativa para evaluar el trabajo realizado por el trabajador y su comportamiento con el desarrollo de la empresa.
- Es un mecanismo que permite que el empleador y el empleado desarrollen un plan de mejora para corregir cualquier deficiencia y por ende mejorar el desempeño.
- Permite revisar las fortalezas y debilidades demostradas y por ende generar planes de carrera para que el trabajador alcance mejores resultados de acuerdo al área de trabajo.

Componentes de la Evaluación al Desempeño del Recurso Humano

Entre los principales componentes para realizar una buena Evaluación al Desempeño del recurso humano, debemos tener en cuenta los siguientes componentes:

- ***Producción.***- Este componente tiene relación con la producción por cada trabajador, la producción por cada hora trabajada. Por lo tanto las personas aumentan su productividad y participan plenamente en el proceso de generación de ingresos y en el empleo remunerado.
- ***Equidad.***- Este componente tiene relación directa con el acceso a la correspondencia de oportunidades dentro del entorno profesional. Por lo cual resulta necesaria excluir todas las acciones que dificultan las oportunidades económicas y políticas, de modo que las personas puedan disfrutar de dichas oportunidades y beneficiarse con ellas.
- ***Sostenibilidad.***- Este componente tiene relación directa con el desarrollo perdurable, socioeconómico de la empresa en donde se fundamenta por el capital: físico, humano, medioambiental.
- ***Comunicación.***- Este componente tiene relación directa con el desarrollo de objetivos a través de una excelente comunicación, en donde los trabajadores participen plenamente en las decisiones y los procesos dentro del entorno laboral.

Puntos principales para una Evaluación del Desempeño

Entre los pasos más importantes para llevar a cabo una evaluación de desempeño se tiene los siguientes:

- a) ***Determinar el puesto de trabajo de cada empleado.*** Resulta de trascendental importancia definir las diferentes responsabilidades (tareas) del trabajador, criterios que determinaran en cierto momento el desempeño en el puesto de trabajo.
- b) ***Realizar la respectiva Evaluación del desempeño.*** Es importante llevar a cabo este ejercicio ya que en el mismo se compara el rendimiento real de los empleados con los criterios de desempeño dentro del entorno laboral.
- c) ***Análisis y Plan de mejora.*** En este ítems se analizan el desempeño y progreso de los empleados a fin de realizar planes de desarrollo conjunto para que la empresa sea más competitiva y denote mejores resultados.

Ventajas de la Evaluación del Rendimiento

La aplicación de un sistema de evaluación del rendimiento dentro de la organización conllevará a ampliar un norte de mejora continua de alta gerencia en donde se asiste al trabajador en el avance y desarrollo de su trabajo dentro del entorno laboral, proporciona información clara sobre la toma de decisiones y la aplicación de políticas en el manejo del talento humano, se determinan planes de capacitación, se motiva a los empleados para la promoción y ascenso, reubicaciones, traslados, premios y condecoraciones por logros alcanzados.

3.5 Gestión administrativa un enfoque práctico

La gestión administrativa está directamente relacionada con el nivel de desarrollo alcanzado por el ser humano en cada uno de los sistemas sociales. Según Fayol, (1970), afirma que la mejor forma para analizar una organización es mediante la indagación de aquellos factores más relevantes dentro de la empresa y realizando una evaluación minuciosa de los indicadores más importantes de manera periódica.

La misma es una técnica capaz de realizar el estudio y análisis de la organización en cada una de sus áreas y brindar soluciones a los problemas encontrados. Por lo tanto es un examen profundo que se realiza a la unidad administrativa de una organización para detectar problemas y brindar soluciones pertinentes para beneficio de la empresa. Dentro de estas se encuentra las denominaciones aplicadas para el proceso de examen a la estructura administrativa y sus diversos componentes para evaluar el grado de eficiencia y eficacia dentro de la organización y corregir deficiencias si pudiera existir lo que permitirá un mejoramiento continuo optimizando la productividad de la empresa.

3.6 Áreas de aplicación en el proceso administrativo



Ilustración 4. Áreas de aplicación en el proceso administrativo.

Elaboración: autores.

La aplicación de todos los procesos es fundamental ya que tienen una secuencia cíclica, de tal forma que es necesario que dentro de las organizaciones se deben realizar para poder tener un buen funcionamiento y así poder alcanzar los objetivos planteados.

Dentro de los principios de administración aplicados en el sector público podemos mencionar a Taylor, (1961), el cual da énfasis a las tareas y métodos de la ciencia aplicados a la resolución de los problemas de la administración, Henry Fayol que definió la administración adecuada en la empresa e identificó 5 reglas que se deben de considerar en la administración entre las cuales se denotan las siguientes:

- a) Planeación
- b) Organización
- c) Dirección
- d) Coordinación
- e) Control

De igual forma se definieron criterios para definir la labor administrativa con el único fin de mejorar la calidad de los procesos entre los cuales se detallan:

- a) Segmentación del trabajo
- b) Autoridad y compromiso
- c) Conducta
- d) Unidad de mando
- e) Subordinación de utilidad
- f) Gratificación
- g) Encargo
- h) Grado de autoridad
- i) Precepto de Equidad
- j) Permanencia
- k) Seguridad
- l) Trabajo en equipo

Estos criterios se adaptan de acuerdo a la realidad del entorno y permiten desarrollar de manera objetiva a la organización.

3.7 Fases del modelo laboral para el desarrollo administrativo de la empresa

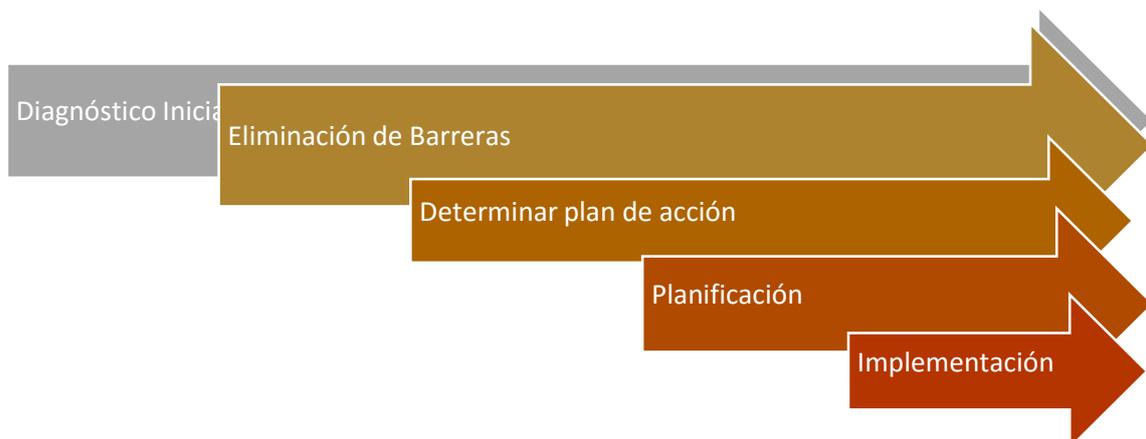


Ilustración 5. Fases del modelo laboral para el desarrollo de la Empresa.
Elaboración: los autores.

Este es un modelo estándar general estructurado cuyas fases se enfocan de manera directa en determinar un procedimiento de mediación apropiado en función de lograr un efecto positivo para la organización.

La eficiencia de la organización depende del logro de sus objetivos para lo cual se ha planificado el talento humano y las acciones para potenciar la organización. El equipo de trabajo y los resultados juegan un rol preponderante en la productividad de la empresa ya que a través de las buenas relaciones humanas se tendrá éxito o fracaso en las tareas a desarrollar.

Uno de los problemas más trascendentales en la organización son las relaciones humanas entre individuos y la carencia de liderazgo en los cuadros directivos de la organización, lo que desfavorece la conducción de la misma. Es importante tener en cuenta que el conocimiento real de diversos fenómenos que se suscitan dentro de la empresa ayuda a evitar conflictos y mejoran la productividad de los grupos de trabajo. De tal forma que dentro de la organización resulta necesaria el implementar programas de capacitación en el área de experticia en donde la teoría y la praxis jueguen un papel esencial para el desarrollo organizacional.

Otro punto importante dentro de la empresa es el manejo eficiente de la información ya que se requiere una comunicación eficiente donde las relaciones humanas son la base esencial para lograr una excelente producción en el área laboral. Es de relativa importancia tener en cuenta que la colaboración de cada miembro de la organización es importante, donde cada uno ***“se ponga la camiseta”*** para participar dentro de las actividades de la organización.

Por lo tanto del desarrollo organizacional tiene tres elementos importantes dentro del entorno de la organización entre los cuales denotamos los siguientes:

1. Requisitos para subsistir en circunstancias agradables
2. Exigencias del medio en el cual se desenvuelve
3. Requerimientos individuales y sociales.

3.8 Modelo de Desarrollo de una empresa

Dentro de este contexto existen muchos modelos para el desarrollo de la empresa u organización, de acuerdo a esta perspectiva se explicara el modelo cíclico DO en cual consta de 7 pasos importantes que abarcan desde la identificación del problema hasta evaluación.



Ilustración 6. Modelos del Desarrollo de la empresa.
Elaboración: autores.

Indicadores que son la clave de éxito para la organización y que se detallan a continuación de acuerdo a su jerarquía:

1. Identificación del Problema

El problema involucra de manera directa a los miembros de la organización ya que si existe una mala comunicación, negativa coordinación y carencia de liderazgo la empresa u organización no podrá progresar. Es por ello que debe de existir una persona especializada (Agente de cambio) ya que estos procesos son claves para el desarrollo de la empresa.

2. Consulta con un Especialista en DO

Es importante tener en cuenta los agentes de cambio para los procesos de transformación organizacional, en donde es necesario identificar los agentes internos y externos y así lograr entender claramente a la organización y sus diversas realidades. Es preciso tener claro que debe de existir colaboración de todos los involucrados.

3. Integración de Datos y Diagnóstico Preliminar

La integración de datos y diagnóstico preliminar es estricta responsabilidad del jefe ya que este busca el mecanismo apropiado para la recolección de datos en beneficio de la empresa cuyos métodos son los siguientes:

- a) Entrevistas

- b) Observación
- c) Cuestionarios
- d) Información de la organización

Este proceso es el más efectivo ya que permite identificar y medir los diversos problemas dentro de la organización en base al diagnóstico, los miembros de la organización comparten información de las diversas etapas en donde el análisis del grupo y sus diversas opiniones son la base para el desarrollo de la misma.

4. Retroalimentación

La retroalimentación está delineada para ayudar a la organización a determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades acceder a información para la posterior toma de decisiones. Este pretende identificar acciones inefectivas y previene problemas de mayor magnitud dentro de la empresa.

5. Diagnóstico del conjunto de Problemas

El diagnóstico del conjunto de problemas permite tomar la decisión correcta sobre el problema real a resolverse dentro de la organización, este tiene que unir esfuerzos entre todos los miembros de la empresa que nace del diagnóstico y de un exhaustivo análisis para la solución del problema.

6. Acción

En esta etapa se plantean las acciones a realizar, es el inicio de un proceso estructurado para la solución del problema lo cual permitirá reducir tiempo y gastos innecesarios dentro de la organización.

7. Integración de datos después de la Acción

Después de las acciones ejecutadas debe de realizarse la selección de la información en donde se tiene que monitorear, medir y evaluar los efectos producidos de las acciones cumplidas, lo cual es un motor de cambio para la organización.

3.9 Criterios para la selección de puestos dentro de la organización

Dentro de esta perspectiva para realizar el análisis de puestos de los miembros de la organización se deben de tener en cuenta los siguientes criterios:

- a) Analizar información referente a cada miembro de la organización (Fichas, encuestas, entrevistas y habilidades y destrezas).
- b) Identificar y seleccionar información previa como (orgánico funcional, descripción de los diferentes puestos).

- c) Seleccionar una muestra representativa para verificación.
- d) Analizar características y capacidades para cada puesto de trabajo
- e) Revisar la información de cada participante por parte de los entes administradores.
El proceso exhaustivo de revisión y análisis puede ayudar a definir puestos de manera concreta.
- f) Elaborar una lista de criterios para cada puesto de acuerdo a la actividad, responsabilidad y características más trascendentales dentro de la organización.

La selección de personal dentro de una empresa resulta una tarea importante ya que de ella dependen los resultados eficaces y eficientes que podrían obtenerse en el ámbito laboral dentro de la organización.

El proceso de selección de personal consta de tres particularidades fundamentales que son:

1. Los datos recabados a través del análisis de puestos dentro de la organización brindan detalles del puesto y desempeño necesario.
2. Planificación del capital humano a largo plazo.
3. Determinar un grupo de candidatos para el proceso de selección

Estas características determinan la efectividad del proceso de selección de personal dentro de la organización. Permitiendo obtener información clara, precisa y confiable partiendo desde el análisis de los puestos hasta la selección del personal de acuerdo a sus capacidades.

Existen otras características que pueden ser consideradas dentro de este esquema entre las cuales se tiene:

- a) Ética
- b) Políticas de la organización
- c) Marco legal
- d) Entono laboral

De tal manera que el proceso de selección trata de recopilar candidatos potencialmente calificados y capaces dentro de área en la organización, el mismo se lleva a cabo de manera directa e indirecta, podría decirse que es un proceso de comunicación que exige información y persuasión.

3.10 Equidad salarial dentro de la organización

La equidad salarial dentro de la organización es uno de los aspectos más significativos ya que la mayoría de los trabajadores aspiran un buen salario de acuerdo al nivel de responsabilidad. Desde esta perspectiva podemos denotar que la inequidad salarial es uno de los aspectos que más se presenta dentro de la organización de aquí que existen dos tipos que son la interna y externa que detallamos a continuación:

- **Inequidad Interna.**- Se refiere al pago justo de acuerdo al trabajo realizado dentro de la organización.
- **Inequidad Externa.**- Se refiere al pago justo en concordancia con el pago de otras empresas por el mismo tipo de actividad desarrollada dentro de la organización.

Desde esta perspectiva la organización debe de crear programas que beneficien a los empleados de acuerdo a su función, propósito, logros y beneficios de acuerdo a la ley.

3.11 Proceso de Auditoria al personal de la organización

El proceso de auditoría al personal permite desarrollar estrategias corporativas determinantes para el éxito de los diversos procesos en una organización de esta manera se evalúan los puntos fuertes y débiles además se desarrollan destrezas para lograr ser más competitivos dentro de la empresa.

El cual tiene que estar guiado por un equipo de trabajo (auditores) que deben de tener en cuenta los principales aspectos de administración de los empleados. Entre los cuales se tiene:

- a) Determinar nivel de responsabilidad en cada actividad.
- b) Establecer objetivos de cada actividad.
- c) Analizar leyes, políticas y medios que se emplean para alcanzar esos objetivos.
- d) Verificar los registros de información de los trabajadores
- e) Crear y generar un plan de contingencia para corregir errores en los objetivos.
- f) Evaluar los procesos

Desde esta perspectiva el proceso de auditoría a los empleados de la organización ayuda a fortalecer el desempeño laboral ya que esta permite identificar diversas características para mejorar condiciones laborales en donde el empleado desarrolla todas sus actividades en base a los estímulos y al ambiente laboral contribuyendo de manera clara al cumplimiento de los objetivos Institucionales de manera espontánea y acertada.

De aquí que uno de los indicadores para mejorar el ámbito profesional del trabajador es la capacitación ya que ésta ayuda a moldear el comportamiento del mismo, es un proceso de formación con el único objeto que el personal desempeñe con eficiencia el trabajo encomendado, específicamente es una actividad de aprendizaje en el ámbito laboral.

Entre los principales lineamientos para tener en cuenta en un proceso de capacitación se tienen los siguientes:

1. Diagnóstico de necesidades
2. Objetivos
3. Diseño
4. Evaluación del proceso

Entre los tipos de capacitación que se deben de realizar se tienen los siguientes:

1. Para el trabajo

2. Pre – Ingreso
3. Inducción
4. Promocional
5. En el trabajo
6. Adiestramiento
7. Capacitación específica

Capacitación para el trabajo.- Este tipo de capacitación se brinda al trabajador cuando va a desempeñar una nueva función por nuevo ingreso o reubicación.

Capacitación Pre – ingreso.- Este tipo de capacitación se realiza con fines de escogimiento de personal, el cual provee conocimientos necesarios para desarrollar aptitudes para desempeñar el nuevo puesto dentro de la Organización.

Capacitación por Inducción.- Este tipo de capacitación permite conocer al personal de la organización sobre planificación, objetivos y políticas del área a la que va a ingresar.

Capacitación promocional.- Este tipo de capacitación le brindan al trabajador la oportunidad de alcanzar un puesto de mayor jerarquía dentro de la organización (Mayor responsabilidad y remuneración).

Capacitación en el Trabajo.- Este tipo de capacitación está enfocado a desarrollar habilidades y destrezas lo que permitirá mejorar el nivel profesional de los empleados y dar mejores resultados en las diversas tareas encomendadas.

Capacitación de adiestramiento.- Este tipo de capacitación consiste en desarrollar habilidades y destrezas con el único objeto de incrementar la eficiencia en el puesto de trabajo beneficiando a la organización.

Capacitación específica.- Este tipo de capacitación es un proceso educativo donde se aplica la semántica y los empleados adquieren fortalezas para alcanzar objetivos para la organización.

Capacitación de desarrollo.- Este tipo de capacitación está directamente relacionado con la formación integral del trabajador, son acciones definidas que ayudan a:

- a) Integrar su personalidad
- b) Realizar actividades recreativas y culturales
- c) Mejorar su productividad

De acuerdo al tipo de capacitación y al desempeño del trabajador se puede obtener como resultado final mejorar el rendimiento en el puesto de trabajo y así obtener resultados óptimos dentro de la organización.

3.12 Coaching

El Coaching es un método que tiene inmerso concepto, estructuras, procesos y herramientas de trabajo, liderazgo, dentro de la organización, este se centra en:

1. Desarrollar un estilo particular de liderazgo dentro de la organización.
2. Desarrollar un sistema de planificación continua en la empresa

3. Desarrollar un sistema integral para el desarrollo de los trabajadores de acuerdo a sus capacidades
4. Desarrollar un sistema equilibrado, donde exista trabajo en equipo para la consecución de excelentes resultados.
5. Desarrollar un enfoque claro, conciso con de único fin de desarrollar l organización.

3.12.1 Cuando se debe aplicar el Coaching

El Coaching es un proceso que se debe de aplicar:

- a) Retroalimentación deficiente
- b) Un trabajador merece felicitarlo por una labor cumplida
- c) Cuando el trabajador necesita mejorar sus conocimientos

Este proceso es efectivo ya que ya que está caracterizado por valores como confianza, positivismo dentro de la organización.

El Coaching acontece dentro de una conversación donde pueden aparecer compromisos mutuos, este sabe escuchar brinda opiniones, sabe comunicar y se focaliza en alcanzar excelentes resultados.

3.12.2 Coaching en las organizaciones

El Coaching dentro de las organizaciones actualmente está siendo aplicado cada vez más en la empresa ya sea en entidades privadas como públicas ya que este es muy importante dentro de los procesos y resultados finales ya que:

- 1) Provee un medio por el cual las personas se adaptan a cambios más eficientes y eficaces.
- 2) Promueve valores y compromisos claves para el desarrollo de la organización.
- 3) Ínsita al cumplimiento de los objetivos planteados por la organización alcanzando mejores resultados.
- 4) Induce al trabajo en equipo y generación de debates para hallar solución a problemas.
- 5) Potencia a los trabajadores en el alcance de objetivos difíciles.

3.12.3 Coach

El Coach se lo puede definir como el líder ya que este está inmerso en el crecimiento personal y profesional de los trabajadores dentro de la organización, este tiene características importantes como (Una visión inspiradora, es disciplinado, responsable y comprometido), orienta al equipo a alcanzar sus metas y promueve la unidad en el equipo de trabajo.

Entre las características principales de un líder (Coach) dentro de la organización tenemos las siguientes:

- a) Claridad
- b) Apoyo
- c) Confianza
- d) Compartir la visión de metas a alcanzar
- e) Perspectiva
- f) Riesgo
- g) Paciencia
- h) Confidencialidad
- i) Respeto
- j) Responsabilidad

El Coaching suministra instrumentos para lograr alcanzar las metas propuestas dentro de la organización. Estos instrumentos constan de cuatro fases que son:

Desarrollo de una relación de unión grupal

- a) Utilización de 4 roles como metodología
 - 1) Entrenamiento
 - 2) Resolver problemas
 - 3) Ajustar el desempeño
 - 4) Mantener el desempeño
- b) Desarrollo de empleados
- c) Incentivos

Entre las principales funciones del Coach tenemos las siguientes:

- a) Liderazgo visionario
- b) Seleccionador de talentos
- c) Entrenador de equipos
- d) Consultor de desempeño
- e) Motivador
- f) Mentor
- g) Gestor de trabajo en equipo
- h) Innovador

3.13 Planificación

La planificación es una cualidad consciente asumida de las ideas de mayor plazo y de la construcción colectiva de una propuesta de mejora no sería posible si es que no se registran en una manera expuesta a la organización. Sin embargo, no lo percibamos de alguna manera nuestras actividades cotidianas representan un proceso implícito de planificación de lo contrario sería imposible realizarlas como normalmente lo hacemos.

Según Cortijo, Fraga; (2002), manifiesta que planear es el proceso consiente el cual se trazan objetivos en acciones, se definen los recursos y fijan patrones de medición. Pazmiño R. (2010), expresa que planificación es un momento de técnica donde se considera la variable tiempo, y se convierte adecuadamente en técnica, si el procedimiento (programa) diseñado, es factible a utilizar en situaciones distintas.

Consecuentemente, la planificación es un instrumento que permite prever y ordenar las tareas que se van a ejecutar para obtener determinado objetivo en el menor tiempo posible y con un mínimo de costo y esfuerzo.

Storner, (1996) afirma que “la planificación es una fase donde se crean metas y optar medios para lograr dichos resultados”. A la vez Goodstein, (1998), recalca que “es el proceso de crear objetivos y seleccionar un medio adecuado para el beneficio de la misma empresa u organización”.

Desde esta perspectiva debemos reconocer que toda organización se debe planificar, ya que este es el medio donde se podrá lograr a obtener dicho resultado propuesto y así tener un desarrollo de manera eficaz.

Burgwal, Gerrit & Cuellar Carlos, (1999), manifiesta que las actividades se organiza a través del pensamiento y de que éste impulsa la acción, fue expresada brillantemente por Carlos Malthus al definir que la planificación “es el acto de predecir y que preside a la acción”. Esto significa que diseñamos y definimos claramente lo que vamos a realizar.

“La planificación es escoger y relacionar hechos para prever y formular actividades propuestas que se suponen necesarias para lograr resultados deseados, seleccionando objetivos y metas coherentes y medios adecuados para su ejecución” (Terry, 1976).

Por lo tanto los gestores utilizan dos características que nos facilita en el manejo de la planificación como: La Planificación Estratégica (diseñada en meta largo plazo enfocándonos como un todo.) y la Planificación Operativa (muestra planes estratégicos en el quehacer diario a corto plazo)

3.14 Planificación estratégica

Según Goostein (2001), manifiesta que la planificación estratégica es el proceso por medio de los participantes guía una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo. Russell Ackoff (2001), afirma que la planificación consiste en el proceso para establecer objetivos escogiendo el medio más apropiado para el logro de aquellos antes de emprender la acción.

Como se puede estimar de gran valor que la planeación es un medio estratégico, debe ser interpretada como un proceso participativo de una organización, por lo que se debe tener en cuenta que no va a resolver todas las incertidumbres, pero permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia a situaciones presentes y futuras, es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorias.

De tal forma que expresan Burgwal y Cuellar, (2001), la planificación estratégica forma una importante herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca de qué hacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones, no sólo para responder a los cambios y a las demandas que les imponga el entorno y así lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno.

También Burgwal, (2001), resalta los beneficios de la planificación estratégica, permitiendo que la organización tome parte activa en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas en lugar de sólo responder y, por consiguiente, puede controlar su destino.

Por lo tanto podemos precisar que es muy importante dentro de una empresa definir los objetivos y estrategias que la organización realizará a futuro en distintas áreas y analizar los indicadores que en ese futuro pueden cambiar y afectar de manera positiva o negativa a la organización.

Bustillo Mauro (2003), expresa que los beneficios de la planificación estratégica es la especificación de políticas para que toda actividad dentro de la unidad esté planificada. De aquí que se debe acotar principales criterios de la P.E:

- Obtención de objetivos claros y definidos en todo el personal.
- Distribución de los recursos existentes dentro de la organización y preverlos al futuro.
- Determinación de las necesidades del hardware, software, comunicaciones, personal técnico.
- Aptitudes de control y toma de decisiones en el desarrollo informático.
- Proyección de las actividades o carga de trabajo.
- Ejecución de todos los procesos nuevos sin pérdida de tiempo, optimizando sus costos.
- Facilidades para el mantenimiento de los procesos automáticos.
- Obtención del presupuesto necesario para todas las inversiones que gastos futuros mediante la demostración de beneficios tangibles.

Según Orion (2011), las herramientas estratégicas, están encaminada en especificar los siguientes aspectos:

- **Fortaleza.** Son todos aquellos elementos positivos que me diferencian de la competencia y se puede manifestar los recursos y las destrezas que ha adquirido su empresa.
- **Debilidades** Son los problemas presentes que una vez identificado y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.
- Y se la puede detectar como aquellos factores en los que se encuentra en una posición desfavorable respecto de sus competidores.

- **Oportunidades.** Son situaciones positivas que se generan en el medio y que están disponibles para todas las empresas, que se convertirán en oportunidades de mercado para la empresa cuando ésta las identifique y las aproveche en función de sus fortalezas.
- **Amenazas.** Son situaciones o hechos externos a la empresa o institución y que pueden llegar a ser negativos para la misma. Y se la puede identificar como variables que ponen a prueba la supervivencia de su empresa y que, reconocidas a tiempo, pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades.

3.15 Plan estratégico

El desarrollo del plan estratégico dentro de la organización provoca resultados vinculados con la capacidad de generar una gestión más eficiente y eficaz teniendo como resultado un alto porcentaje de productividad y un fortalecimiento de la calidad de vida de los trabajadores.

Es importante tener en cuenta que la aplicación de la planificación estratégica dentro de la organización permite mejorar el desempeño de la misma y generar un ambiente de trabajo óptimo, esta permite establecer una visión, misión, objetivos y planificación además pensar en el futuro, identificar oportunidades, amenazas y orientar de excelente manera fomentando el liderazgo y dirección.

El Plan estratégico introduce una forma moderna para gestionar las organizaciones, permite mejorar la comunicación y coordinación entre las diferentes áreas y niveles mejorando la práctica de administración.

3.15.1 Etapas del Plan estratégico

Dentro de las etapas del plan estratégico se encuentran indicadores que permiten determinar el éxito o fracaso de la organización, dentro de este contexto existen dos aspectos claves para desarrollar la planificación estratégica entre las cuales tenemos:

- 1) Análisis de condiciones del entorno de la organización
- 2) Análisis de características internas dentro de la organización

3.16 Estructura de un plan estratégico

La estructura del Plan estratégico permite determinar una metodología organizada para alcanzar los objetivos planteados dentro de la organización, entre las cuales se tiene las siguientes:

- Misión
- Visión
- Valores corporativos
- Objetivos estratégicos

Misión.- En este indicador se declara el propósito de la organización, objetivos y estrategias. Además describe la naturaleza, campo y a que se dedica la organización.

Visión.- En este indicador se define la razón de ser de la organización dentro de un periodo comprendido entre (3 a 5 años), expresa lo que quiere ser en un futuro lo que permite identificar el rumbo y actividades dentro del entono. Esta analogía permite considerar los siguientes elementos:

- Debe ser enunciada por líderes
- Se debe definir el espacio de tiempo
- Debe ser Integradora
- Debe ser extensa y exacta
- Debe ser efectiva y alentadora
- Debe de ser equilibrado en lo posible
- Proyecta expectativas
- Vincula valores e intereses comunes
- Usa un lenguaje ennobecedor
- Logra sinergismo

Valores corporativos.- Los valores Corporativos dentro de una organización son un conjunto de principios, normas que regulan la gestión administrativa dentro de la organización, esta plantea la filosofía y cultura organizacional dentro de la empresa. Mediante la aplicación de un liderazgo efectivo se puede desarrollar de excelente manera el trabajo en equipo.

Objetivos estratégicos.- Los objetivos estratégicos permiten establecer las metas que se desean cumplir y el tiempo que serán logrados. Las estrategias son un plan que integra principales metas y políticas dentro de la organización, esta permite lograr una ventaja competitiva haciendo de la empresa sustentable y sostenible.

3.16.1 Modelo estratégico para la gestión del talento humano dentro de la organización

Este indicador permite identificar las diversas estrategias para la gestión del talento humano dentro una organización de acuerdo al ámbito y a las herramientas que se utilizan en el desarrollo del mismo, de las cuales se denotan las siguientes tablas:

AREAS Y PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA	
<i>Contexto Organizativo</i>	
ÁMBITO	HERRAMIENTAS
<ul style="list-style-type: none"> • Participación en el diseño organizativo de la empresa • Responsabilidades sobre unidades de recursos humanos en otras entidades • Comunicación Interna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas de clima laboral • Estudios de cultura empresarial • Valoración de puestos • Boletines de comunicación. • “Portales” internos (TIC`s)
<i>Planificación de Recursos Humanos</i>	
ÁMBITO	HERRAMIENTAS
<ul style="list-style-type: none"> • Integración en el plan estratégico empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas para medición de actividades • Reingeniería de Procesos

<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto, inventarios y evolución de plantillas 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión por Competencias
<i>Sistema retributivo y administración</i>	
<p style="text-align: center;">ÁMBITO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseña estructura y escalas retributivas • Administración de personal y nóminas • Beneficios sociales 	<p style="text-align: center;">HERRAMIENTAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de información especializado • Escalas, Convenios y Acuerdos • Incentivos variables • Compensaciones sociales

Tabla 1. Gestión del Talento humano dentro de la Organización.
Fuente: www3.uah.es/.../MODELO%20DE%20GESTION

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	
<p style="text-align: center;">ÁMBITO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selección propia o subcontratada • Trabajo Temporal • Altos Directivos 	<p style="text-align: center;">HERRAMIENTAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modalidades Contractuales • Empresas de Trabajo Temporal • "Assesment Center"
<i>Contexto Laboral</i>	
<p style="text-align: center;">ÁMBITO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Negociación de Convenios Colectivos • Relación con sindicatos • Compromiso vs/Disciplina • Prevención Riesgos Laborales 	<p style="text-align: center;">HERRAMIENTAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convenio de Empresa • Servicio de Prevención • Servicio médico • Mecanismos de conciliación 'profesional/personal'.
<i>Formación y Desarrollo Profesional</i>	
<p style="text-align: center;">ÁMBITO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planifica acciones formativas • Diseña y contrata recursos formativos • Planes de desarrollo de personal 	<p style="text-align: center;">HERRAMIENTAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de acciones formativas • E-learning • Planes de carrera profesional • Modelos de dirección por objetivos • Evaluación del desempeño profesional
<i>Gestión de salida de los recursos humanos</i>	
<p style="text-align: center;">ÁMBITO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ceses voluntarios y despidos • Jubilaciones y prejubilaciones 	<p style="text-align: center;">HERRAMIENTAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas • Políticas de jubilación anticipada • Sistemas de recolocación laboral
<i>Sistemas de Información y Control</i>	
<p style="text-align: center;">ÁMBITO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento eficiencia, productividad • Evolución y estructura de la plantilla: absentismo 	<p style="text-align: center;">HERRAMIENTAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control de Gestión especializado • "Cuadro de mando integral" específico

Tabla 2. Modelo de Reclutamiento y selección.
Fuente: www3.uah.es/.../MODELO%20DE%20GESTION

Este modelo pretende desarrollar varias herramientas para obtener información clara sobre la empresa, lo que permitirá a través de un análisis exhaustivo validar la realidad de la organización en diferentes aspectos y si lo amerita solucionar problemas.

CAPITULO IV:

Modelo de gestión organizacional

Propósito

Desarrollar un Modelo Organizacional para el fortalecimiento del desempeño profesional en servidores públicos. Aplicado al GAD – JIPIJAPA/MANABÍ/ECUADOR.

Objetivos de aprendizaje

Al final de este capítulo, los participantes podrán:

- ✓ Identificar un modelo organizacional.*
- ✓ Identificar la importancia del modelo organizacional.*
- ✓ Identificar la esquematización de la propuesta a desarrollar.*
- ✓ Identificar matriz de diseño y plan de entrenamiento.*

4. MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL EN SERVIDORES PÚBLICOS

Prácticas de innovación realizada en el GAD – JIPIJAPA

“Un modelo de gestión organizacional determina a una empresa por medio de los resultados de su trabajo en donde se incluyen procesos y metas a alcanzar, por ende el modelo ideal a aplicar depende de la naturaleza del entorno y retos que priorice la organización, el mismo determina la cantidad de empleados y las necesidades de los mismos”.

Autores

Es importante tener en cuenta un modelo organizacional para la toma de decisiones en donde se establezca ordenada y jerárquicamente recursos de la empresa de acuerdo a sus funciones y actividades, además el mismo permitirá conocer el estado interno y externo del GAD – Jipijapa facilitando información sobre diferentes áreas de la organización.

Novedad de la investigación:

De acuerdo a la naturaleza de la investigación se tomó la muestra de 107 funcionarios del Gobierno Autónomo del Cantón Jipijapa, ya que alcanzó en todas las posibilidades del dominio de las variables. Se empleó los métodos cualitativo ya que permitió evaluar y referir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean observados por los elementos mismos que están dentro de la escenario estudiado, analítico – sintético ya que se analizó el problema desde la perspectiva científica sintetizando los resultados en la propuesta para la solución del hecho científico, el inductivo / deductivo ya que se observaron los fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales y el histórico - lógico ya que se estudió la trayectoria de los fenómenos y sucesos en su acontecer histórico y lógico ya que se reprodujo en el plano teórico lo más significativo del fenómeno, lo que establece su esencia.

El tipo de estudio según la finalidad es: Investigación Aplicada, según su alcance: Temporal transversal: según su carácter Cuantitativa – Cualitativa: Según su profundidad: Básica y según al régimen de investigación: Libre. Dentro de los tipos de investigación que se utilizaron tenemos los siguientes: Documental: Ya que permitió analizar las diferentes teorías en base a libros, revistas científicas y otras fuentes de información científica de acuerdo a la temática de investigación, descriptiva: ya que proporciono un sentido de entendimiento del fenómeno al que se hace referencia en nuestro plan de investigación.

La aplicación de este modelo tuvo como objeto el implementar un modelo Organizacional mediante utilización de herramientas para conseguir un mejor desenvolvimiento profesional a través del desarrollo de mecanismos que fortifiquen a los servidores públicos a través de planes de formación, integración y entrenamiento laboral, establecimiento de mecanismos de empoderamiento para todo el personal a consecución de metas y objetivos organizacionales teniendo en consideración sus modelos culturales, sociales y políticos y el impulso eficaz entre

los servidores públicos y autoridades municipales para el fortalecimiento de los canales de comunicación y las relaciones interpersonales lo cual permitirá mejorar la producción laboral dentro de la organización.

4.1 Descripción de la propuesta

La misión de la presente propuesta es lograr potenciar el desempeño laboral de funcionarios y servidores públicos que construyan un modelo laboral pertinente con las normas políticas, administrativas, culturales y sociales para que el Municipio de Jipijapa brinde un eficiente servicio a la comunidad.

4.2 Fundamentación teórica

Las contribuciones que los diversos científicos sociales han hecho al comportamiento organizacional teorías formales y complejas; ya que conocimientos que han contribuido a definir esta teoría sobre la dinámica de grupos, diseño de equipos de trabajo, cultura organizacional, teoría y estructura de las organizaciones formales, tecnología organizacional, comunicaciones, poder y conflictos forman parte en los actuales momentos de un sinnúmero de resultados alentadores dentro del área organizacional – motivacional, en donde la empresa es el único ente veedor de su propia realidad y sus frutos.

4.3 Importancia de la propuesta

De acuerdo con la alcance de esta investigación se presenta como una de las alternativas más idóneas para una posible solución de debilidades presentadas en las organizaciones de Jipijapa. Su importancia está determinada en el logro del desempeño laboral de funcionarios y servidores públicos para que la producción laboral dé cumplimiento a los resultados de manera óptima a fin de mejorar el desarrollo eficiente y eficaz a través de los procesos administrativos del GAD - Jipijapa.

4.4 Esquematización de la propuesta



Ilustración 7. MGO - GAD – Jipijapa
Realizado por: Autores.

4.4.1 *Meta: reconocimiento de logros*

Objetivo: Reforzar la identificación del empleado con la empresa, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo; de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado en continuidad.

4.4.2 *Programas de acción a seguir*

1. Reuniones quincenales en las cuales se trate de los logros y fracasos del departamento administrativos.

2. Mantener la comunicación jefe-colaborador de manera abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles de conformidad con los niveles gerenciales:

- a) **Nivel interpersonal.** Se relaciona con otras personas.
- b) **Nivel medio.** Se relaciona con grupos y el individuo.
- c) **Nivel medio superior.** Relaciones entre grupos.
- d) **Nivel concerniente.** Medios masivos.

4.4.3 Comportamiento del modelo organizacional

4.4.3.1 Establecimiento de metas individuales

Por equipo o por departamento que podrán ser propuestas por el mismo equipo de trabajo de manera democrática.

- a) **Diseñar un producto.**- con las especificaciones de la institución y creatividad personal.
- b) Las metas grupales son una guía general para el equipo, permiten que todos los miembros cumplan con las especificaciones necesarias para cumplir el objetivo.
- c) **Incentivar crear metas individuales.**- que unifican a las metas grupales o de la organización.
- d) Para la organización el trabajo que se realiza en grupo es el reflejo de la sinergia, motivación y habilidades de los integrantes y del líder; cada uno contribuye al desarrollo personal de los demás y de esta forma a alcanzar la meta final.
- e) Promover trabajo interrelacionado**
- f) La discusión dirigida consiste en un intercambio de ideas entre varios participantes que previamente han trabajado sobre un tema que puede analizarse desde distintas posiciones. La tormenta de ideas es una técnica, en la que los participantes expresan con absoluta libertad todo lo que se les ocurra a propósito de un tema o como solución a un problema. Al final, se realiza una evaluación de las mismas.
- g) Actitudes proactivas**
 - a. La anticipación, iniciativa y energía son actitudes proactivas. La anticipación, es la previsión y solución de obstáculos futuros. La iniciativa, es emprender proyectos, acciones y actividades por voluntad propia, sin que se les tengan que decir qué tienen que hacer. Energía, es la fuerza de los integrantes de un equipo para la acción y el cambio y la toma de riesgos, es no temer ni se desanimarse ante la falta de apoyo en sus iniciativas, es conseguir aliados entre los demás integrantes del equipo para ponerlas en práctica.
- h) Incentivar la colaboración y cooperación continua voluntaria**
- i) La colaboración consiste en trabajar con otras personas para el logro de una obra, mientras la cooperación es obrar conjuntamente con otro u otros para un mismo fin. Trabajar en conjunto para el logro de objetivos individuales no expresa el concepto de colaboración ya que está enfocada a la consecución de un mismo fin. Colaboración y cooperación no son lo mismo. La cooperación no necesariamente implica que los integrantes de un equipo se involucren activamente en la realización de una tarea en común.

4.4.3.2 *Establecer objetivos medibles y darles seguimiento en las reuniones quincenales*

- a) Enuncia cada meta de manera positiva
- b) Establece metas a corto plazo.
- c) Establece tus prioridades.
- d) En cualquier momento dado, tendrás cierto número de metas con diferentes estados de progreso. Decidir cuáles metas son más importantes o urgentes que otras es crucial.

4.4.3.3 *Metas adicionales*

En el área de capacitación, profesionalización y desarrollo de competencias laborales podrán ser propuestas después de detectar las debilidades individuales.

El entrenamiento también puede definirse como un proceso de enseñanza - aprendizaje que permite al individuo adquirir y/o desarrollar conocimientos, habilidades, destrezas y mejorar las actitudes hacia el trabajo, a fin de que logre un eficiente desempeño en su puesto de trabajo

Por su parte, Chiavenato, (1995,) define el entrenamiento como: " un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

- a. **Preparar** personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas peculiares de la organización.
- b. **Proporcionar** al personal oportunidades para el continuo desarrollo en sus cargos actuales, como en otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- c. **Cambiar la actitud de las personas**, para crear un clima más satisfactorio entre empleados, aumentar la motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

4.4.4 **Importancia del modelo organizacional**

- a. Mejorar los sistemas y métodos de trabajo
- b. Mejorar el proceso de comunicación en la empresa
- c. Reducir los rechazos y desperdicios en la producción y/o servicios
- d. Disminuir ausencias y rotación de personal
- e. Reducir costos por mantenimiento de las maquinarias, equipos
- f. Reducir el tiempo de aprendizaje
- g. Aminorar la carga de trabajo de los jefes
- h. Reducir los costos para trabajos extraordinarios
- i. Reducir los accidentes de trabajo.

4.4.5 Matriz del diseño

TIPOS	CLASIFICACIÓN	FINALIDAD	MEDIOS
<i>En cuanto al Uso</i>	Entrenamiento orientado al contenido	Transmitir conocimientos o información	Técnicas de lectura, recursos individuales, instrucción programada
	Entrenamiento orientado al proceso	Cambiar actitudes, desarrollar conciencia acerca de sí mismo y desarrollo de habilidades	Role—playing, entrenamiento de grupos, entrenamiento de la sensibilidad
	Entrenamiento mixto	Transmitir información, cambiar actitudes y comportamientos	Conferencias, estudios de casos, simulaciones, juegos, rotación de cargos
<i>En cuanto al Tiempo</i>	Entrenamiento de inducción o integración en la empresa	Adaptación y ambientación inicial del nuevo empleado	Programa de inducción

<i>En cuanto al Lugar de Aplicación</i>	Entrenamiento después del ingreso del trabajador	Entrenamiento constante, para mejorar el desempeño del empleado	Entrenamiento en el sitio de trabajo y entrenamiento fuera del sitio de trabajo
	Entrenamiento en el sitio de trabajo	Transmitir las enseñanzas necesarias a los empleados	Rotación de cargos, entrenamiento de tareas
	Entrenamiento fuera del lugar de trabajo	Transmitir conocimientos y habilidades	Aulas de exposición, estudios de casos, simulaciones, vídeo conferencia, dramatización

Tabla 3. Matriz de diseño.
Realizado por: Autores.

4.4.6 Tipos de formación

El entrenamiento en cuanto a las finalidades que conlleva desde el punto de vista del recurso humano como tal, se plantea proporcionar una serie de niveles de formación que según Gómez-Mejías, L., Balkin, D.B. y Cardy, R.L. (1997) se pueden clasificar en:

- a) **Formación en Habilidades.** Consiste en dar al individuo un conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas sobre las cuales ya existen basamentos fundamentales y está destinado al reforzamiento de conductas ya adquiridas.
- b) **Formación de Reciclaje.** Consiste en proporcionar al individuo el conjunto de conocimientos y habilidades para el desempeño de una nueva función, tarea o conjunto de tareas diferentes al área de trabajo que realiza.
- c) **Formación Interdisciplinaria.** Consiste en formar a los empleados para que puedan realizar tareas en áreas diferentes a los puestos asignados.

- d) **Formación en Trabajo de Equipo.** Consiste en conformar equipos de trabajadores para tener diferentes puntos de vistas.
- e) **Formación en Creatividad.** Se basa en la suposición de que la creatividad puede aprenderse. Existen diferentes formas de enfocar la enseñanza de la creatividad, todas ellas intentando ayudar a las personas a resolver los problemas de nuevas formas. El más habitual es el uso de la tormenta de ideas.

4.4.7 Diseño del plan de entrenamiento

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN	DECISIÓN EN CUANTO A LA ESTRATEGIA	IMPLEMENTACIÓN O ACCIÓN	EVALUACIÓN Y CONTROL
------------------------------------	---	--------------------------------	-----------------------------

<i>Logro de los objetivos de la organización</i>	A quién entrenar	Aplicación de los programas por:	Seguimiento
<i>Determinación de los requisitos básicos de la fuerza de trabajo</i>	Cómo entrenar	1. la asesoría	Verificación o medición
<i>Resultados de la evaluación del desempeño</i>	En qué entrenar	2. Líneas de mando transversales, verticales y horizontales.	Comparación de la situación actual con la situación anterior
<i>Análisis de problemas en la producción (a priori o a posteriori)</i>	Dónde entrenar	3. En combinación de las funciones jerárquicas.	
	Cuándo entrenar		

Análisis de problemas personal	de	Cuánto entrenar		
Análisis de informes y otros datos	de	Quién entrenará		

Tabla 4. Plan de entrenamiento.
Realizado por: Autores.

4.4.8 Objetivos Alcanzados

- Mejoró la comunicación entre supervisor y supervisado, a través del intercambio de información relacionadas con las necesidades detectadas.
- Se aplicó el Plan Anual de Entrenamiento.
- Se estimuló el desarrollo profesional integral del personal que conforma las instituciones.
- Se garantizó que el personal amplíe su nivel de conocimientos, habilidades y destrezas incrementándose así el nivel de productividad del Ilustre Municipio de Jipijapa.
- Se garantizó que el personal logre las competencias requeridas para desempeñar eficientemente sus funciones y cumplir con los objetivos y metas de la organización.

4.4.9 Conclusiones

En el Ilustre Municipio de Jipijapa debe existir una efectiva y oportuna comunicación para que mejoren las relaciones interpersonales entre autoridades y servidores públicos.

- El Ilustre Municipio de Jipijapa no cuenta con buenas relaciones interpersonales entre las autoridades y servidores públicos.
- El Ilustre Municipio de Jipijapa no brinda en su totalidad el apoyo institucional y orientación administrativa para se fortalezca el estatus personal y el entorno laboral de los servidores públicos.
- Los servidores públicos necesitan de un **PROGRAMA DE APOYO INTEGRAL** que mejore las actividades y funciones, esto representaría una ventaja importante para el desarrollo de la Institución.
- El Municipio de Jipijapa cuenta con profesionales, con fortalezas que contribuyen con su desempeño profesional a mejorar la calidad de atención a la ciudadanía.
- El presente trabajo sirve como información de investigación para futuras investigaciones que tengan temas relacionados a mejorar el desempeño de los servidores públicos.

Anexos

Anexo A.- Operacionalización de las Variables

CONCEPTUALIZADO	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BASICOS	INSTRUMENTOS
<p>MODELO ORGANIZACIONAL</p> <p><i>Robbins (1998), define la cultura organizacional como un sistema de significados compartidos que ostentan los miembros y que distinguen a la organización de otras, este sistema conforma un conjunto de características que la organización valora.</i></p>	<p>Estructura de Organización</p> <p>Nivel de las Comunicaciones</p> <p>Normativa interna</p>	<p>Relaciones humanas</p> <p>Comunicación..</p> <p>Información..</p> <p>Perspectivas de progreso y desarrollo</p> <p>Liderazgo</p> <p>Motivación</p> <p>Comunicación</p> <p>desempeño</p> <p>Capacitación</p> <p>Formación</p>	<p>¿Cómo considera Usted las relaciones interpersonales dentro del ambiente de trabajo?</p> <p>Se mantiene una adecuada comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos?</p> <p>¿Ha recibido capacitación sobre fortalecimiento de relaciones interpersonales?</p>	<p>Entrevista</p> <p>Cuestionario</p>
<p>DESEMPEÑO PROFESIONAL</p>	<p>Planificación de trabajo</p>	<p>Organiza las labores de la institución</p> <p>Distribuye convenientemente al personal.</p>	<p>Objetivos de la Clientes</p> <p>Competencia</p> <p>Maquinaria y equipo</p>	<p>Cuestionario</p>

		Asistencia técnica	
		Infraestructura	
	Maneja un plan organizativo	Factores físico ambientales y de seguridad	
Conducta Interna	Participación	¿Conoce usted si existen políticas internas que normen las relaciones interpersonales?	Cuestionario
	Motivación por el trabajo		

Tabla 5. Operacionalización de las Variables.
Realizado por: Autores.

Anexo B.- Recopilación de información y resultados

Para la recolección de información se utilizaron fuentes primarias como (entrevistas y encuesta dirigidas a los servidores públicos del Ilustre Municipio de Jipijapa) y secundarias (investigación bibliográfica y se obtendrá mediante la recopilación de datos adquiridos de internet, textos, revistas y otros).

<i>Objetivos</i>	<i>Preguntas</i>	<i>Alternativas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentajes</i>
OE1	¿Cómo considera Usted las relaciones interpersonales dentro del ambiente de trabajo?	Buenas	23	22%
		Regular	61	57%
		Malas	23	21%
		Total	107	100%
OE1	¿Cómo es la relación interpersonal con las autoridades?	Formal	54	51%
		Informal	12	11%
		Ninguna	41	41%
		TOTAL	107	100%
OE1	¿La actitud al dirigirse entre compañeros es adecuada?	Siempre	39	36%
		A veces	49	49%
		Nunca	19	18%
		TOTAL	107	100%
OE2	¿Conoce usted si existen políticas internas que normen las relaciones interpersonales?	Si	27	25%
		No	80	75%
		TOTAL	107	100%
OE2	¿Cree usted que el Alcalde y los Directores Departamentales incentivan las relaciones interpersonales en la institución?	Siempre	31	29%
		A veces	29	27%
		Nunca	47	44%
		TOTAL	107	100%
OE3	¿Cree usted que la relación interpersonal dentro del ambiente de trabajo es?	Muy importante	107	100%
		Poco importante		
		TOTAL	107	100%
OE3	¿Cree usted que el Alcalde y los Directores	Siempre	0	0

	Departamentales tienen una buena comunicación en el Ilustre Municipio de Jipijapa?	Casi nunca	107	100%
		TOTAL	107	100%
OE3	¿Ha recibido incentivos y motivación en su trabajo?	Si	28	26%
		No	79	74%
		TOTAL	107	100%
OE3	¿Se ha sentido alguna vez desmotivado?	Siempre	58	54%
		De vez en cuando	49	46%
		TOTAL	107	100%
OE4	¿Cree usted que la desmotivación afecta la relación interpersonal?	Si	107	100%
		No	0	0
		TOTAL	107	100%
OE4	¿Ha recibido capacitación sobre fortalecimiento de relaciones interpersonales?	A veces	47	44%
		Nunca	60	56%
		TOTAL	107	100%
OE4	¿Cree usted que la relación interpersonal entre compañeros y directores deben mejorar?	Si	107	100%
		No	0	0
		TOTAL	107	100%
OE4	¿Le gustaría recibir apoyo y orientación para fortalecer su desarrollo personal?	Si	107	100%
		No	0	0
		TOTAL	107	100%
OE4	¿Cree usted que la institución debería tener un programa de apoyo integral a los empleados?	Si	107	100%
		No	0	0
		TOTAL	107	100%
OE5	¿Cómo considera el comportamiento interpersonal dentro del Municipio?	Agradable	49	46%
		No agradable	50	47%
		Apacible	8	7
		TOTAL	107	100%
OE5	¿Cuál es su nivel académico?	Profesional	35	33%
		Universitario	62	58%

OE5

	Bachiller	10	9%
	TOTAL	107	100%
¿Cree usted que la colaboración entre compañeros es importante en el trabajo?	Si	107	100%
	No	0	0
	TOTAL	107	100%

Tabla 6. Recopilación de información y resultados.

Realizado por: Autores.

Anexo C.- Fichas evaluación final del empleado

DATOS GENERALES

Nombre y Apellido: _____ C.I.: _____
Cargo: _____ Código: _____
Fecha: _____ Calificación: _____

Esta prueba tiene como objetivo verificar como estas con los aprendizajes y que se necesita para iniciar en el cargo asignado.

Preguntas

1. ¿A qué se dedica en la Organización?

2. ¿Qué funciones debe realizar en su cargo?

3. ¿Qué materiales requiere, para ejecutar la labor de su cargo?

4. ¿Cuál es el objetivo fundamental de su cargo?

5. ¿Quiénes son sus clientes internos y externos?

6. ¿De qué bases teóricas es necesario apoyarse para realizar su función?

7. Su desempeño en el cargo, ¿cómo impacta a las proyecciones del negocio donde se encuentra?

8. ¿Qué mejora le realizaría a su proceso?

9. ¿Qué nuevos conocimientos adquirió en esta capacitación?

Observaciones:

Anexo D.- Evaluación Diagnóstica

DATOS GENERALES

Nombre y Apellido: _____	C.I.: _____
Cargo: _____	Código: _____
Fecha: _____	Calificación: _____

Esta prueba tiene como objetivo verificar como estas con los aprendizajes y que se necesita para iniciar en el cargo asignado.

Preguntas:

1. ¿Qué conoce acerca de la organización?

2. ¿Qué conocimientos tiene usted acerca de su cargo?

3. ¿Qué materiales requiere para ejecutar la labor a su cargo?

4. ¿Cuál es el objeto fundamental de su cargo?

5. ¿Quiénes son sus clientes internos y externos?

6. ¿De qué bases teóricas es necesario apoyarse para realizar su función?

7. Su desempeño en su cargo, ¿cómo impacta a las proyecciones del negocio donde se encuentra?

8. ¿Qué mejoras realizaría a su proceso?

9. ¿Cuál es su expectativa frente a su cargo?

10. ¿Cómo se siente más cómodo: escribiendo, escuchando, viendo o haciendo? ¿Por qué?

Anexo E.- Formulario para la identificación de necesidades a partir de las funciones de su cargo.

DATOS GENERALES

Empresa: _____ Nombre: _____ Dependencia a la que pertenece: _____ Función o cargo: _____ Fecha: _____
--

Describa en la casilla de la izquierda las cuatro principales tareas que desempeña en su puesto de trabajo.

Tarea 1 Qué conocimientos puntuales necesita saber o **B M A**
 profundizar para desarrollar mejor esta tarea:

	Qué habilidad (saber hacer) necesita usted perfeccionar para facilitar su trabajo en esta tarea			
<i>Tarea 2.</i>	Qué conocimientos puntuales necesita saber o profundizar para desarrollar mejor esta tarea:			
	Qué habilidad (saber hacer) necesita usted perfeccionar para facilitar su trabajo en esta tarea:			
<i>Tarea 3.</i>	Qué conocimientos puntuales necesita saber o profundizar para desarrollar mejor esta tarea:			
	Qué habilidad (saber hacer) necesita usted perfeccionar para facilitar su trabajo en esta tarea:			
<i>Tarea 4.</i>	Qué conocimientos puntuales necesita saber o profundizar para desarrollar mejor esta tarea:			

Qué habilidad (saber hacer) necesita usted perfeccionar para facilitar su trabajo en esta tarea:			
--	--	--	--

Frente a cada tarea señale los principales requerimientos de conocimientos específicos y habilidades puntuales que usted considera que debe adquirir para lograr ser competente en cada una de las tareas mencionadas en la tarea anterior.

Conocimientos:

“Lo que se necesita saber, aspectos centrados en el manejo de temáticas, conceptualizaciones, cálculos y análisis”

Habilidades:

“Saber hacer”. Se refiere al desarrollo de capacidades psicomotoras, instrumentales que se desarrollan con la práctica. Para lograr una identificación más precisa de las necesidades que usted desea proponer, tenga en cuenta las definiciones a niveles de profundidad avanzado, medio y básico según el siguiente cuadro:

Nivel de profundidad

Avanzado	Se requieren conocimientos actualizados de alto nivel, con la finalidad de dominar integralmente el tema.
Medio	Se requiere un dominio global de los principales contenidos del tema, sin que se precise acceder a los aspectos de un experto.
Básico	Se requiere conocer el tema en sus aspectos primarios, para entender de qué se trata y establecer requerimientos que corresponde que sean resueltos por otras personas.

En el espacio siguiente, indique los temas que estima se deben desarrollar en su área de trabajo o en la organización a través de actividades de capacitación:

En su área de trabajo

1.-	
2.-	
3.-	

En la empresa

1.-	
2.-	
3.-	

BIBLIOGRAFÍA

- Achinstein, B. (2002). *Community, Diversity, and Conflict Among Schoolteachers: The Ties that Bind*. Estados Unidos : USA: Teacher College.
- Altman, S. V. (1985). Theory and Practice. *Organizational Behavior*.
- ALTMAN, S., & Hodgetts,. (1981). Comportamiento en las organizaciones. R. México: Nueva Editorial Interoamericana.
- Andrea Méndez. (2016). *Liderazgo organizacional*. España: Ityls Siglo XXI.
- Barboza, L. (1 de Junio de 2014). *Administrar, Gestionar y Comunicar*. Obtenido de <http://agmcomorg2012.blogspot.com/2014/06/liderazgo-organizacional.html>
- Bianca-Martinez. (28 de Junio de 2015). *MARCO_TEORICO_TESIS[1]*. Obtenido de <http://documents.mx/documents/marcoteoricotesis1.html#>
- Brunet, A. S. (2004). Stress-dependent regulation of FOXO transcription factors by the SIRT1 deacetylase. *Science*, 303(5666), 2011-2015.
- Brunet, F. (2005). The economic impact of the Barcelona Olympic Games, 1986-2004: . *Barcelona: Centre d'Estudis Olímpics UAB*. http://olympicstudies.uab.es/pdf/wp084_eng.pdf.
- Calzadilla, S. P. (2000). La organización comunitaria. Análisis de un proceso exitoso: Comunidad las casitas de la Vega. . *Revista Venezonala de Análisis de Coyuntura*, 6(1), 189-212.
- Chiavenato, I. (8 de 9 de 1998). Administración de los recursos humanos, p. 49. México: Mc. Graw – Hill. Obtenido de Empresa: <http://www.gestiopolis.com/la-motivacion-en-la-empresa/>
- CIPD, Shared Purpose: The Golden Thread. (2 de 3 de 2010). *Survey report*. Obtenido de http://employeeengagement.salvationarmy.org.uk/sites/employeeengagement.salvationarmy.org.uk/files/5048_Sharedpurposesurvey.pdf
- Cummings, L. y. (1993). *Recursos Humanos. Desempeño y evaluación*. México: Trillas.
- Davis, K. N. (1999). Comportamiento Humano en el Trabajo. *Mc Graw Hill*.
- De Cenzo David, A., & Robbins Stephen, P. (2000). Personnel. Human Resource Management. *PHI Learning*.
- Dictionary Oxford English. (5 de 4 de 2016). *Oxford English Dictionary*. Obtenido de <http://www.oed.com/>
- Dratf, R. (2007). *Teoría y diseño organizacional*. México: Thomson 8va Ed.
- Elton, M. (1930). *Teoría de las organizaciones, las relaciones humanas y el movimiento por las relaciones humanas*. Estados Unidos: Why Liberal Religious Groups Cannot Get Together.
- englehardt y simmons. (2002). *Social Capital and its Impact on Born Transnational Firms*. Germany: Springer Gabler.

- Fayol. (7 de 6 de 1878). *Elabora un Plan y asegurar el éxito*. Obtenido de 14 principios de Fayol para la administración eficiente: <http://www.altonivel.com.mx/19059-los-14-principios-de-henry-fayol-para-una-administracion-eficiente.html>
- Fernández Collado, C. (1997). *La Comunicación en las Organizaciones*. Mexico: Editorial Trillas. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/teorias-comunicacion-organizacional/>
- Gad, J. (27 de Septiembre de 2013). *www.municipiojipijapa.gob.ec*. Obtenido de <http://www.municipiojipijapa.gob.ec/jipijapa/index.php/gobierno/municipalidad>
- Galindo y Martínez . (2006). *Fundamentos de Administración. Casos y Prácticas*. México: Trillas.
- Gauche, L. S. (2010). LA ORGANIZACIÓN POLÍTICA DE LOS ÍBEROS EN LA SEGUNDA GUERRA PÚNICA SEGÚN TITO LIVIO Y POLIBIO (237-195 aC).
- Gómez, E. L. (2016). LA GESTIÓN EDUCATIVA PARA LA UNIVERSIDAD PÚBLICA Y PRIVADA EN MÉXICO: UNA COMPARACIÓN COMPETITIVA. *In Memorias del Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, (págs. Vol. 9, No. 1, pp. 1589-1606). México.
- Gordon, Judith,. (4 de 5 de 2014). *Comportamiento organizacional*. Obtenido de La motivación en la Empresa: <http://www.gestiopolis.com/la-motivacion-en-la-empresa/>
- Guerra, I. R. (17 de Febrero de 2005). *Comunicación Organizacional*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/teorias-comunicacion-organizacional/>
- Hernández, A. &. (2016). Modelo Organizacional y la Comunicación como Variable. *Organizacion Siglo XXI*.
- Hodgetts, R. y Altman, S . (2003). *Comportamiento en las Organizaciones*. México: Mc. Graw – Hill.
- Huamaní, P. L. (2003). Importancia del planeamiento estratégico para el desarrollo organizacional. *Gestión en el Tercer Milenio*, 5(10), 105-110.
- Huertas, J. A. Palmero, F. & Martínez, F. . (2008). Las teorías de la motivación desde el ámbito de lo cognitivo y lo social. . *Motivación y Emoción. Madrid: McGraw-Hill*.
- Hurtado, D. (2008). Principio de Administración. *UNERT*.
- Isaac Guzmán, V. (2014). La Organización. *Siglo XXI*. Obtenido de <http://www.buenastareas.com/ensayos/La-Organizaci%C3%B3n/56525385.html>
- James A. F. Stonner, R. Eduard Freeman y Daniel A. Gilbert Jr. (2014). *Gerentes de una organización* . México: Thomson R.
- Joey, P. (2015). *Comunicación y estructura organizacional*. México: catarina.udlap.mx. Obtenido de http://www.ehowenespanol.com/comunicacion-estructura-organizacional-sobre_105028/
- John-Steiner, V. (1999). *Sociocultural and feminist theory: Mutuality and relevance. Activity theory and social practice*. EEUU: TILOWER 201-244.

- Kawata, P. A. (2009). *Desarrollo de Liderazgo*. Washington, Dc. Obtenido de <https://careacttarget.org/sites/default/files/file-upload/resources/desarrollo-de-liderazgo.pdf>
- Klabaugh, S. y. (2015). *The functions of Conflict in the context of schooling*. En Klabaugh & Rosycki. Estados Unidos : Understanding Schools. New York: Harper.
- Kreitner, R. K. (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. . McGraw Hill.
- Lynch, G., Manso, P., Lynch, J. P., & Manso, J. (2000). *Estilos de liderazgo en directores de enseñanza básica y media en la región del Bío-Bío. (No. 371 371.2). e-libro, Corp.*.
- Management, E. E. (2016). *Descubre cómo gestionar el talento para el liderazgo*. Obtenido de <http://recursos.grupo-pya.com/gestionar-talento-para-liderazgo>
- Marín J, Melgar A, Castaño C. (2015). *Teoría y técnica de desarrollo organizacional*. Guatemala: OPS.
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. . Ediciones Díaz de Santos.
- Mcgregor, D. (7 de 7 de 2001). *Teoría X y teoría Y de Douglas Mcgregor, sus fundamentos*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/teoria-x-y-teoria-y-de-douglas-mcgregor-sus-fundamentos/>
- Mesa, C. (2000). *Programa de desarrollo de habilidades gerenciales dirigido a docentes de reciente ingreso al medio educativo rural del municipio Girardot del Estado Aragua*. Maracay. Estado Aragua.: Instituto Universitario Monseñor Arias Blanco.
- Molina. (2004). *Diagnostico Organizacional. Empresa , 80*.
- Navarro, R. G. (2007). *Las teorías X y Y*. Malaga: Universidad de Malaga.
- OUCHI, William. (1981). *Theory Z : How American Business Can Meet the Japanese* . Challenge: Perseus.
- Rivas Flores, J. I. (2003). *La perspectiva cultural de la organización escolar*. . *Educación*, (31), 109-119.
- Robbins, S. (2005). *Estructura Organizacional. Teoría administrativa*, 234.
- Robbins, S. P. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional. Pearson educación*.
- Robert Dailey, P. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Reino Unidos.
- Rojas, C. V. (23 de 10 de 2012). *Estructura organizacional, tipos de organización y organigramas*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>
- Schvarstein, L. (1998). *Diseño de organizaciones: tensiones y paradojas. (No. 658 658.39 S3S562d). Paidós*.
- Schvarstein, L. (2015). *Inteligencia social de las organizaciones*. Argentina: Libros Editorial UNIMAR.
- Solano Galviz, J. A. (2015). *Retos de la alta gerencia en el desempeño de una cultura organizacional. (Bachelor's thesis, Universidad Militar Nueva Granada)*.

- Stoner, J. A., Freeman, R. E., Sacristan, P. M., & Gilbert, D. R. . (1996). *Comportamiento organizacional*. 8ª ed. México: Administración (No. 658 658 S7A3 1996 STO 1996). Prentice Hall.
- Stonner, J. Freeman R. y Gilbert D. (2015). *Administración*. México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Trelles, I. (2001). *De la conferencia Tendencias en torno a conceptos de comunicación*. Facultad de Comunicación. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/teorias-comunicacion-organizacional/>

Economía, Organización y Ciencias Sociales

