

Universidad Nacional Autónoma de México  
BIBLIOTECA GENERAL

Revisado el 2002-02-28

Valor \$ 1.00

Nó Clasificación 2002/6244 SE.88



198-Pos.

651x236  
C

651.

Organización

Motivación

Empleados

Empresa Pacifi-tel.

JOJA

651.98402

651



**UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA**

**ESCUELA DE SECRETARIADO EJECUTIVO**

**" Comportamiento Organizacional de los Empleados  
en los Departamentos de: Personal, Técnico, Finan-  
ciero y Abonados de la Empresa Pacifictel de la  
Ciudad de Loja "**

*Tesis previa a la obtención  
del Título de Licenciada en  
Secretariado Ejecutivo.*

**AUTORA:**

*Sonia Maldonado*

**DIRECTORA:**

*Dra. Martha Abendaño*

**Loja - Ecuador**

**1999**



*Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>*

*Septiembre, 2017*

# CERTIFICACIÓN

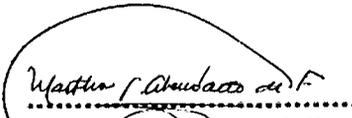
Dra. Martha Abendaño

DIRECTORA DE TESIS

## CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación, realizado por la Srta. Egresada Sonia Elizabeth Maldonado Silva, cumple con las disposiciones reglamentarias por la Escuela de Secretariado Ejecutivo de la Universidad Técnica Particular de Loja.

Loja, julio de 1999

  
.....  
Dra. Martha Abendaño  
DIRECTORA DE TESIS

# **AGRADECIMIENTO**

Quiero dejar constancia de mi más sincero agradecimiento a la Dra. Martha Abendaño, Directora de tesis por su eficiente conducción en el desarrollo del presente trabajo.

Dejo constancia de mi imperecedera gratitud a la Universidad Técnica Particular de Loja, en la persona de sus autoridades y docentes, especialmente de la Escuela de Secretariado Ejecutivo, por sus invalorable conocimientos; y, a todas las personas que de una u otra forma contribuyeron a la culminación de mi carrera universitaria.

LA AUTORA.

# AUTORÍA

Los conceptos, expresiones e ideas vertidas en la presente tesis son de exclusiva responsabilidad de la autora.

  
.....  
**Sta. Sonia Maldonado**



# DEDICATORIA

Con todo cariño dedico el presente trabajo investigativo al Ser Supremo Dios y a la Madre Dolorosa por iluminarme y guiarme en el transcurso de mi vida. A mis abnegados padres Víctor Hugo y Luz Marina por su ardua labor y sacrificio, a su vez por el apoyo moral y económico que me han brindado para la culminación de mi carrera profesional. A mis hermanos y cuñados por su apoyo permanente para alcanzar mi deseo de superación; a los catedráticos por su entrega total de sabiduría y sapiencia para el desarrollo intelectual de mi profesión.

**Sonia**

# **INTRODUCCION**

## **INTRODUCCIÓN**

El Comportamiento Organizacional en las dependencias de Personal, Técnico, Financiero y de Abonados de la Empresa de Telecomunicaciones **PACIFICTEL** de la Ciudad de Loja, carece de una adecuada planificación, razón por la cual el presente trabajo tiene como principal objetivo determinar los patrones de motivación sobre los cuales se desarrolle un sistema organizacional para en esta forma lograr mayor eficiencia y eficacia en el desempeño de las funciones por parte de los empleados de estas dependencias.

Para lograr este objetivo me base en la encuesta realizada al personal de dichas dependencias, los cuales en la pregunta que se refiere a Cómo les gustaría que se los motive, me manifestaron que se sentirían motivados con un Aumento de Sueldo, Ascenso, Respeto, Buen Trato, Reconociendo su Título Académico y Otros.

Al Comportamiento Organizacional se lo conoce con el nombre de Relaciones Humanas y aunque estas han existido desde tiempos remotos. El comportamiento Organizacional contribuye a formar una mejor persona en lo que respecta al desarrollo personal.

La importancia del estudio de la conducta humana se hace cada vez más visible, dada la inmensa complejidad de relación interpersonal y de grupo. La problemática relación del hombre con sus semejantes es tan acuciante y difícil, que podrían afirmarse, sin exagerar que la casi totalidad de los hombres no tiene una clara conciencia de ello.

Esta investigación se distribuyó equitativamente en cinco temas fundamentales así en primer lugar se realizó una revisión de literatura en los aspectos generales de la empresa como es su historia, estructura y marco legal; revisión de bibliografía de los aspectos básicos sobre el Comportamiento Organizacional y la Motivación. Se hizo el análisis del Comportamiento Organizacional de los empleados de la empresa de PACIFICTEL de la Ciudad de Loja, en la que se realizó un diagnóstico analizando la estructura organizacional de los departamentos en estudio así como los recursos con que cuenta estas dependencias para posteriormente hacer un análisis muy puntual del comportamiento organizacional en todos sus aspectos.

Al realizar este estudio anteponeamos nuestro compromiso como profesionales instruidos en una institución de tan alto prestigio como es la Universidad Técnica Particular de Loja quien tiene como finalidad formar al ciudadano para beneficio de la colectividad lojana y del país.

Finalmente espero que este trabajo sirva de aporte para estas y otras generaciones y muy especial para aquellos funcionarios que laboran en la Empresa de Telecomunicaciones **PACIFICTEL**, además ayude a comprender que la conducta es efecto de la personalidad y que el mejoramiento personal conduce a una plena realización humana, y es la clave del verdadero éxito del hombre ante la vida.

# CAPITULO I

## **ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA PACIFICTEL**

### **1.1. RESEÑA HISTORICA**

Desde siempre, las comunicaciones han sido una preocupación de todo momento para el ser humano, quien transmitía sus mensajes por medios muy arcaicos.

Ubiquémonos en el campo, en un lugar aislado, lejos de las Ciudades y centros urbanos, así como de cualquier signo de actividad humana. Tendrán ustedes entonces frente a sus ojos un cuadro semejante al que se presentaba a sus antepasados, algunos siglos atrás. Sin embargo, durante estas últimas décadas se ha producido un cambio tan sutil, que ninguno de nuestros sentidos es capaz de detectar. Las ondas radioeléctricas transportando mensajes en una multitud de idiomas, nos rodean y nos atraviesan sin interrupción. No podemos escucharlas ni verlas sino solamente después de haberlas transformado en ondas perceptibles a nuestros oídos y a nuestros ojos.

Hace 150 años aproximadamente, cuando los brazos del telégrafo óptico se movían en el aire, cualquier persona que conocía el código podía descifrar las señales, solamente mirándolas. Después de los modestos comienzos del

semáforo, hemos asistido al lanzamiento de satélites que gravitan alrededor de nuestro planeta y sirven de relés para la transmisión de nuestros mensajes; así se manifiesta actualmente el desarrollo fabuloso de lo que llamamos, por definición, las telecomunicaciones: toda transmisión, emisión o recepción de signos, señales, escritos, imágenes, sonidos o información de toda naturaleza, por alambre, ondas radioeléctricas o luminosas, o por cualquier otro medio electromagnético.

Desde el momento en el cual pudimos disponer de medios técnicos suficientemente perfeccionados para enviar mensajes a larga distancia, ha sido indispensable pasar por encima de las fronteras artificiales y los obstáculos naturales. Pequeños grupos de países se constituyeron a fin de preparar bases de arreglos aceptables a este efecto, y el 17 de Mayo de 1865, veinte delegaciones de diferentes países de Europa firmaron en París la Primera Convención de la Unión Telegráfica Internacional. Hoy en día, la Unión Internacional de Telecomunicaciones cuenta con 148 miembros repartidos en el mundo entero.

El desarrollo vertiginoso del mundo actual en todos sus ámbitos ha generado grandes expectativas en los usuarios de los diferentes sistemas de telecomunicaciones; se hace imperativa la necesidad de nuevos servicios con

exigencias cada vez mayores de velocidad y calidad. Estos requerimientos, para IETEL, anteriormente, y EMETEL, en la actualidad, eran algo que difícilmente podía satisfacer por su estructura caduca y obsoleta; por lo tanto los profundos cambios que se han dado a partir de la promulgación de la Ley Especial de las Telecomunicaciones hasta la inscripción en el Registro Mercantil como EMETEL S.A., ha determinado que la empresa asuma un nuevo reto. El reto es estructural y no solamente de tipo legal-administrativo, porque el cambio es romper paradigmas cuya conceptualización debe empezar en nuestro propio ser, en nuestra propia identidad y en nuestros propios objetivos de vida y realización.

Para tener un conocimiento preciso del proceso de modernización de las telecomunicaciones en el Ecuador es imprescindible hacer referencia a:

- a) La Ley de Modernización del Estado, Privatizaciones y Prestación de servicios públicos por parte de la iniciativa privada en el Registro Oficial N° 349, que prevé la transferencia de la prestación de servicios públicos, incluyendo el servicio de telecomunicaciones, al sector público.
- b) El 10 de Agosto de 1992, fecha en la cual se publicó en el Registro Oficial N° 996 la Ley Especial de Telecomunicaciones en la que se determinó la creación de la Empresa Estatal de Telecomunicaciones (EMETEL) en sustitución del antiguo IETEL, con personalidad jurídica, patrimonio y

recursos propios, con autonomía administrativa, económica, financiera y operativa, y con domicilio principal en la Ciudad de Quito.

- c) El 30 de Agosto de 1995 se publicó la Ley Reformatoria a la Ley Especial de Telecomunicaciones, que regula el procedimiento aplicable para llevar adelante el proceso de modernización y la delegación de la explotación del servicio público de telecomunicaciones al sector privado, mediante subasta pública internacional.
- d) El 29 de Noviembre de 1995 se promulgó el Reglamento General de la ley Especial de Telecomunicaciones y a la Ley Reformatoria de Telecomunicaciones en el Registro Oficial N° 832.
- e) El 30 de Agosto de 1996, se expide la Ley Reformatoria a la Ley Especial de Telecomunicaciones (L.E.T.) publicada en el Registro Oficial N° 770, de la cual extraeremos los artículos más trascendentales.

Artículo 43 de la Ley Reformatoria a la L.E.T.

"La Empresa Estatal de Telecomunicaciones EMETEL se transformará en una sociedad anónima que en adelante se denominará EMETEL S. A. Con domicilio en la Ciudad de Quito. EMETEL S.A. estará sujeta a las disposiciones contempladas en la Ley de Compañías".

Este proceso de transformación concluyó con la inscripción de la Compañía en el Registro Mercantil el 3 de Octubre de 1996. En este periodo se escindiría la empresa en dos: **ANDINATEL Y PACIFICTEL.**

Se ha definido la escisión en dos Compañías: la **ANDINATEL (Andina de Telecomunicaciones)** con sede en la Ciudad de Quito y cuya área de cobertura es la que tiene actualmente la sucursal 1 y **PACIFICTEL (Pacífico de Telecomunicaciones)** con sede en la Ciudad de Guayaquil y con cobertura en las provincias que actualmente están servidas por las sucursales 2 y 3.<sup>(1)</sup>

En el cuadro siguiente, se especifica las Provincias que pertenecen a cada una de las Compañías:

**CUADRO N° 1  
DIVISION DE COMPAÑIAS**

<b>ANDINATEL</b>	<b>PACIFICTEL</b>
Carchi Imbabura Esmeraldas Napo Sucumbios Pichincha Cotopaxi Tungurahua Bolívar Pastaza Chimborazo	Guayas Manabí El Oro Los Ríos Galápagos Azuay Morona Santiago Zamora Chinchipe Cañar Loja

**FUENTE:** EMETEL S.A.

**ELABORACION:** La Autora

<sup>1</sup> PLAN COMUNICACIONAL, Revista publicada por EMETEL S.A. año 1997.

La escisión de EMETEL S.A. en dos empresas, depende del compromiso de todos los que son parte de ella: directiva, empleados y trabajadores, por esto debemos aunar esfuerzos, adentrarnos con firmeza y sin temores, conscientes de que el cambio sumado a nuestra capacidad y eficiencia nos abrirá una nueva puerta para cuantos queramos asumirlo. Pero definitivamente esa puerta se cerrará si nos aferramos a vivir en el pasado.

## **1.2. ESTRUCTURA VIGENTE**

Conforme al Artículo 51, de la Ley Reformatoria a la L.E.T., el Directorio de las empresas escindidas de EMETEL S.A., estará compuesto por 7 Directores, de los cuales 4 designados por la Empresa Operativa y 3 por el Fondo de Solidaridad.

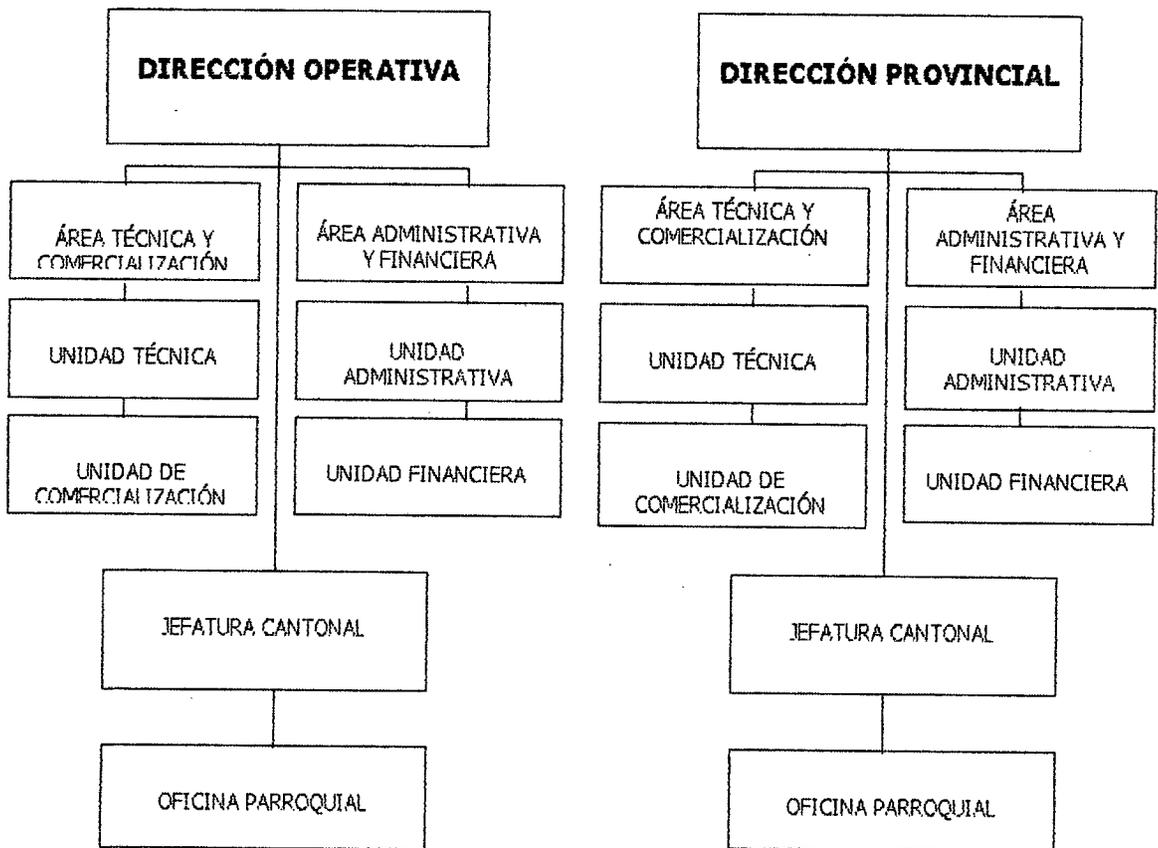
La Empresa **PACIFICTEL** S.A. de la Ciudad de Loja, cuenta con una estructura básica para la prestación de sus servicios importantes a la comunidad. A continuación se presenta el respectivo Organigrama estructural.<sup>(2)</sup>

---

<sup>2</sup> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO, PACIFICTEL, Loja - Ecuador.

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

### DIRECCION OPERATIVA Y PROVINCIAL



### **1.3. MARCO LEGAL**

Las características de los órganos reguladores deben establecerse basándose en la imparcialidad, autonomía e independencia. Los órganos reguladores deben garantizar la equidad en la toma de decisiones y de esta manera, propiciar la inversión y la eficiencia en la explotación del sector.

El CONATEL, conforme al artículo 34, de la Ley Reformatoria a la Ley Especial de Telecomunicaciones tendrá la representación del Estado para ejercer, en su nombre las funciones de administración y regulación de los servicios de Telecomunicaciones. Además es representante del Ecuador ante la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT).

El CONATEL regulará el funcionamiento de la Secretaria Nacional de Telecomunicaciones y la Superintendencia de Telecomunicaciones.

El artículo 36, de la Ley Reformatoria a L.E.T. indica la competencia de CONATEL.

"La Secretaria Nacional de Telecomunicaciones, conforme lo dispone el artículo 37 de L.E.T., es el ente encargado de la ejecución de la política de telecomunicaciones en el país. El Secretario Nacional de Telecomunicaciones es nombrado por el Presidente de la República".

Los objetivos generales de la Secretaría son:

- Asegurar un eficiente control de nuevos operadores a través de otorgamiento de todos los servicios de telecomunicaciones.
- Garantizar la optimización del uso del espectro radioeléctrico, a través de la asignación eficiente de radiofrecuencias.

# **CAPITULO II**

## **2.- ASPECTOS BASICOS SOBRE EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.**

### **2.1. INTRODUCCION AL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.**

Las organizaciones son sistemas sociales. Si se desea trabajar con ellas o dirigir las es necesario comprender su funcionamiento. Las organizaciones combinan ciencia y personas, tecnología y humanidad. La tecnología es bastante problemática por sí sola, pero cuando se alegran las personas, se obtiene un sistema social inmensamente más complejo que desafía virtualmente toda comprensión. No obstante la sociedad debe entender las organizaciones y utilizarlas de la mejor manera posible, porque son necesarias para lograr los beneficios del progreso de la civilización. Son necesarias para la paz mundial para el éxito de los sistemas educativos y otras metas que las personas desean alcanzar. La supervivencia de la sociedad moderna depende de las organizaciones.

Según se puede observar, el comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores muy arraigados en las personas existen formulas simples y

prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal para los problemas de la organización. Todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las calidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo. Si se está dispuesto a pensar en las personas como seres humanos se puede trabajar eficazmente con ellos.

## **2.2. CONCEPTO DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Comportamiento organizacional es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones.

Dentro del Comportamiento organizacional existen cuatro elementos que son: las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente exterior en que funcionan.

Si los conceptos de comportamiento organizacional son aplicados adecuadamente se convierten en un sistema de compensación triple puesto que se alcanzan los objetivos individuales de la organización y lo social. Las personas obtienen más satisfacción en el empleo cuando existe colaboración y

trabajo de equipo: aprenden, crecen, y aportan y la organización también obtiene más éxito por que funcionan con mayor eficacia. En el caso de las dependencias en estudio se mejoraría la prestación de servicios a la comunidad. Posiblemente el mayor beneficiario de este sistema de triple recompensa sea la sociedad misma, ya que recibiría un mejor servicio. El resultado es de beneficio múltiple en el que todos son ganadores y no hay perdedores.

Desde el punto de vista administrativo, los gerentes deben aplicar el comportamiento organizacional para crear un clima en que las personas se sientan motivadas a trabajar juntas y a ser más eficientes.

Durante las décadas de 1930 a 1960, el comportamiento organizacional se lo conocía más con el nombre de relaciones humanas. La madurez del comportamiento organizacional fue impulsada por la expansión de las investigaciones en las ciencias del comportamiento.

Los conceptos filosóficos fundamentales del comportamiento organizacional se relacionan con la naturaleza de las personas (diferencias individuales), la persona como un todo, la conducta motivada y el valor del individuo, y con la naturaleza de las organizaciones (sistemas sociales e interés mutuo). El resultado es un concepto holístico de comportamiento

organizacional y para comprenderlo se requiere utilizar enfoques interdisciplinarios, de recursos humanos, de contingencias, de productividad y de sistemas.

Las relaciones humanas constituyen el núcleo central de la actividad de una empresa o institución puesto que todas las funciones que en ella se realizan son hechas por el hombre. <sup>(3)</sup>

### **2.3. DISCIPLINAS QUE CONTRIBUYEN AL CAMPO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.**

El comportamiento organizacional es una ciencia de la conducta aplicada y por lo mismo, se construye a partir de las aportaciones hechas por varias de estas últimas. Las áreas predominantes son psicología, sociología, sicología social, antropología y ciencia política.

Según veremos, las aportaciones de los psicólogos se centran en el nivel individual o en el nivel del micro análisis, en tanto que las otras disciplinas han

---

<sup>3</sup> STEPHAN P. Robbins, *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*, Tercera Edición, PHH Prentice Hall, Pág. 7, 8, 9 y 10, 1987.

contribuido a mejorar el conocimiento de los conceptos macros: proceso de grupo y organización.

## **PSICOLOGÍA**

La psicología es la ciencia que explica, y algunas veces, cambia la conducta de los seres humanos y de otros animales. Los psicólogos estudian el comportamiento individual y tratan de entender los que han hecho aportaciones al conocimiento del comportamiento organizacional y siguen haciéndolos son los teóricos del aprendizaje, los teóricos de la personalidad, los psicólogos orientadores, y, sobre todo los psicólogos organizacionales.

En un principio estos últimos se ocuparán de la fatiga aburrimiento y todos los demás factores conexos con las condiciones de trabajo, que obstaculizaba una eficiente realización del trabajo. En los últimos años, sus contribuciones se aplicaron y ahora comprenden el aprendizaje, la percepción, la personalidad, el entrenamiento, la eficacia del liderazgo, las necesidades y la fuerza motivacionales, la satisfacción en el trabajo, los procesos de la toma de decisiones, las evaluaciones del desempeño y la mediación de aptitudes.

## **SOCIOLOGIA**

A diferencia de los psicólogos que se concentran en el individuo, los sociólogos estudian el sistema social en que las personas cumplen con sus roles, es decir la sociología estudia al hombre en relación con sus semejantes. Más exactamente, esta ciencia ha hecho su máxima aportación al comportamiento organizacional, al analizar el comportamiento colectivo en las empresas sobre todo en las formales y complejas. Las áreas de comportamiento organizacional que han recibido contribuciones de primer orden por parte de los sociólogos son: dinámica de grupo, proceso de socialización, cultura organizacional, teoría de la organización formal y estructura, burocracia, comunicación y estatus, poder y conflicto.

## **PSICOLOGIA SOCIAL**

Una ciencia relativamente nueva examina la conducta interpersonal. Mientras que la Psicología y Sociología tratan de indicar el comportamiento individual y el de grupo, respectivamente, la psicología social procura explicar cómo y por qué los individuos realizan cierta conducta en las actividades de grupo. Una de las áreas centrales que hoy es objeto de muchas investigaciones

por parte de los psicólogos sociales es el cambio: como realizar y superar las barreras que se oponen a su aceptación. Así mismo hay psicólogos sociales que están haciendo notables contribuciones a la medición, comprensión, y cambio de actitudes, patrones de comunicación y las formas en las que las actitudes de grupo pueden satisfacer las necesidades del individuo.

## **ANTROPOLOGIA**

Los antropólogos estudian las sociedades, sobre todo los primitivos, para conocer mejor al hombre y sus actividades, por ejemplo el saber que nuestra conducta depende de la cultura es un ejemplo impresionante de las aportaciones de los antropólogos sociales que han hecho al comportamiento organizacional. Las diferencias en los valores, actitudes y normas fundamentales de la conducta aceptable afectan a la forma en que la gente actúa y explica, en gran medida las discrepancias de conducta que se observan, por ejemplo entre los países desarrollados y los países en vía de desarrollo, entre los habitantes del norte y del sur entre los que viven en zonas urbanas y los que viven en comunidades rurales.

## **CIENCIA POLITICA**

Aunque a menudo no se aprecian debidamente las aportaciones de los politólogos son útiles para comprender el comportamiento en las empresas. Los politólogos estudian la conducta de individuos y grupos en un ambiente político. Los temas específicos que les interesa son la estructura del conflicto, la asignación de poder y cómo la gente manipula el poder para buscar su propio interés.

### **2.4. CLIMA ORGANIZACIONAL**

El clima organizacional representa la forma de vida de la organización. Suele tener una influencia vital en la motivación, el desempeño y la satisfacción de los trabajadores. El clima se deriva de un sistema de comportamiento organizacional que incluye la filosofía y las metas, el liderazgo, la organización formal e informal y el ambiente social. Estos aspectos convergen en un sistema de controles que interactúan en las actitudes personales y los factores de situación para motivar a los empleados.

## **2.5. MODELOS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Las organizaciones son diferentes en cuanto a la calidad del comportamiento organizacional que desarrolla, éstas diferencias se producen sustancialmente en virtud de los diferentes modelos de comportamiento organizacional.

Los cuatro modelos del comportamiento organizacional son: el Autocrático el Paternalista o de custodia, el de Apoyo, y el Cooperativo o de Cogestión. Los dos últimos son más congruentes con las necesidades de los trabajadores de esta época y por lo tanto, propician un ambiente de organización superior.

### **MODELO AUTOCRÁTICO**

Este modelo se basa en el poder, los que controlan deben tener el poder para exigir.

La gerencia en el modelo autocrático se orienta hacia una autoridad oficial y social. Esta autoridad se delega por derecho de jefatura a las personas a quienes se aplica. La gerencia es la que piensa, los empleados son quienes obedecen las ordenes. Este modelo establece un control rígido de los empleados en el trabajo.

### **MODELO PATERNALISTA O DE CUSTODIA**

Los programas de bienestar social por el año de 1930 evolucionaron convirtiéndose en una variedad de prestaciones que le daban al empleado la seguridad buscada. Los patrones además de los sindicatos y el gobierno empezaron a preocuparse por las necesidades de seguridad de sus trabajadores. Estaban aplicando un modelo paternalista o de custodia de comportamiento organizacional.

Un acercamiento paternalista exitoso depende de los recursos económicos con que se cuenta. Si una organización carece de la riqueza necesaria para poder ofrecer pensiones y pagar otros beneficios no puede aplicar ese método.

## **MODELO DE APOYO**

Este modelo se basa más en el liderazgo que en el poder y el dinero. A través del liderazgo la gerencia crea un clima de ayuda a los empleados a crecer y alcanzar las cosas que son capaces de realizar en conjunción con los intereses de la organización.

Debido a que la gerencia apoya a sus empleados, el resultado psicológico es un sentimiento de participación y colaboración en las tareas dentro de la organización.

Este modelo tiende a ser eficaz en países ricos que cuentan con avanzada tecnología.

## **MODELO COOPERATIVO O DE COGESTION**

El modelo cooperativo depende de la habilidad de la gerencia de crear un sentido de asociación en los empleados, los que tienen como resultado que estos se sientan necesarios y útiles y que los directivos también estén aportando así que les es fácil aceptar y respetar su papel en la organización.

La orientación gerencial se encauza hacia el trabajo de equipo y se considera que la administración es el entrenador que capacita a un mejor equipo. El resultado psicológico de este modelo es la autodisciplina. (4)

## **2.6 ESTRUCTURA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Por estructuras se entiende a las relaciones, responsabilidades, autoridades, a través de las que una institución apunta al logro de sus objetivos. La estructura de una organización comprende la red de comunicación formal de la organización a través de las que la descienden las decisiones e instrucciones y ascienden los informes que ponen en conocimiento del personal directivo en qué medida se han alcanzado los objetivos.

Otro concepto de estructura es el que la define como el sistema estable formado por varios elementos coordinados o relacionados de una determinada manera. Si el término se refiere a la estructura de las oficinas que se han hecho referencia puede considerarse varias acepciones.

---

<sup>4</sup> STEPHAN P. Robbins, *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*, Tercera Edición, PHH Prentice Hall, Págs. 51, 52 y 53, 1987.

La más elemental es la que habla de la estructura como un equipo de hombres del que se derivan todas las realizaciones de la empresa. Una segunda acepción es aquella que considera la estructura como un conjunto de niveles jerárquicos y de interrelaciones entre los diferentes grupos de hombres al desarrollar su actividad profesional. Se ha dicho que la estructura es un esquema organizativo que señala quien depende y cómo se dividen y se integran las tareas. Pueden también decirse que la estructura está constituida por hombres que al realizar, unos trabajos determinados utilizando unos instrumentos concretos, hacen realidad los fines específicos de la institución.

## **2.7 BASES DEL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL**

### **2.7.1. CARACTERISTICAS BIOGRAFICAS**

Entre las características más comunes se encontraran la edad, sexo, estado civil, número de dependientes y antigüedad en la organización; muchas investigaciones han analizado algunas de estas características biográficas.

### **a) EDAD**

Cuanto mayor de edad sea alguien, menos probabilidades habrá de que abandone su trabajo esa es la conclusión unánime basada en estudios sobre la relación entre edad y rotación de personal. Desde luego tal conclusión no debe sorprendernos concuerda con el hecho de que conforme envejecen los empleados tienen menos oportunidades de encontrar otro trabajo.

Es tentador suponer que la edad guarda relación inversa con el absentismo. Después de todo, si los empleados de mayor edad no suelen separarse de la empresa, no mostrarán mayor estabilidad asistiendo a su trabajo con mayor regularidad. No necesariamente en la mayor parte de los estudios sí se ha comprobado una relación inversa, pero un examen más detenido revela que esa relación se debe en parte al hecho de que la ausencia sea evitable o inevitable en general los empleados de más edad muestran menos tasas de inasistencia que los jóvenes. Sin embargo tienen tasas más elevadas de ausencia inevitable.

Ellos se deben con toda seguridad a la salud más deteriorada propia de envejecimiento y al periodo más largo de recuperación.

## **b) SEXO**

Hay pocas cuestiones que susciten más debates, mitos y opiniones carentes de fundamentos que el hecho de que las mujeres den un rendimiento igual al de los varones en el trabajo.

Si bien los estudios psicológicos revelan que las mujeres estén más dispuestas a acatar la autoridad y que los varones deseen el éxito más ardientemente.

En los 12 últimos años se han producido cambios notables en la participación de la mujer en la fuerza de trabajo y en la definición de lo que constituye los roles femeninos y masculinos. De manera análoga se sabe que el sexo del empleado no afecta a la satisfacción del trabajo.

## **c) ESTADO CIVIL**

Las investigaciones revelan que el empleado casado falte menos a su trabajo conserva más tiempo su puesto y se muestra más satisfecho de su trabajo.

#### **d) NUMERO DE DEPENDIENTES**

Tampoco es este caso se cuenta con bastante información relacionada con la productividad del empleado pero se han realizado abundantes investigaciones acerca del nexo existente entre el número de dependientes y el absentismo, la rotación del personal y la satisfacción en el trabajo.

Hay muchos datos que indican que el número de hijos guarda una correlación positiva, con el ausentismo sobre todo entre las mujeres. De manera semejante la evidencia al parecer indica una relación positiva entre el número de dependientes y la satisfacción en el trabajo.

#### **e) ANTIGÜEDAD**

Se ha efectuado muchas reseñas acerca de la relación entre antigüedad y productividad. Aunque el desempeño anterior tiende a tener relación con la productividad en una nueva posición; la antigüedad por si mismo no es un buen predictor de la productividad. Entre otras palabras, en igualdad de condiciones no hay motivo para suponer que los que llevan más tiempo serán más productivos que los de ingresos más recientes.

La investigación que relaciona la antigüedad con el absentismo no admite dudas: los estudios demuestran que la primera tiene una relación negativa, en efecto, la antigüedad es la variable explicativa más importante en cuanto a la frecuencia del ausentismo y al total de días de trabajo perdidos.

### **2.7.2. CAPACIDAD**

Al contrario de lo que nos enseñaron en la escuela, no es cierto que todos fuimos creados iguales. La mayor parte nos encontramos a la izquierda de la media de una curva de capacidades distribuidas normalmente. Aunque usted esté muy motivado, es poco probable que pueda actuar como MERYL STREEP, correr a la velocidad de CARLOS LEWIS, escribir novelas de terror como STEPHEN KING o cantar como WHITNEY HOUSTON. Podemos decir que el simple hecho que unos humanos sean inferiores a otros. Lo que quiere decir que todo el mundo tiene fortalezas y debilidades en términos de capacidad, que lo hace relativamente superior o inferior a otros que realizan ciertas funciones o actividades. Desde el punto de vista de la administración, lo importante no es si las personas tienen las mismas capacidades o no. ¿Si difieren?. La cuestión está en saber en qué difieren las capacidades de las personas y en aprovechar esa información para aumentar las probabilidades de que el empleado rinda debidamente en el trabajo. ¿Qué quiere decir capacidad?. Tal y cómo se usará

el término, capacidad quiere decir las facultades que tiene un individuo para realizar las diferentes actividades de un empleo. Es una definición actual de lo que uno puede hacer. La capacidad general de una persona está compuesta, en esencia, por dos series de facultades: intelectuales y físicas.<sup>(5)</sup>

### **a) LAS FACULTADES INTELECTUALES**

Las facultades intelectuales necesitan para trabajar con la mente. Por ejemplo, las pruebas del IQ están diseñadas para determinar las facultades intelectuales. También lo están los exámenes de admisión a la universidad. (Como el SAT y el ACT) y los exámenes de admisión a posgrados en administración (GMA). Las demandas que los empleos piden a los interesados en cuanto a sus facultades intelectuales no son iguales. En términos generales, cuanto más alto sea el puesto de la persona en la jerarquía organizacional, tantas más facultades de inteligencia general y verbal necesitará para realizar bien su trabajo.

---

<sup>5</sup> STEPHAN P. Robbins, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Tercera edición, PHH Hall, Págs.62, 63,64 y 65.

## **b) LAS FACULTADES FÍSICAS**

En la misma medida que las facultades intelectuales desempeñan un papel mayor en el rendimiento en las personas conformen ascienden en la jerarquía organizacional, hay facultades físicas específicas que adquieren importancia para realizar bien las actividades estandarizadas, que requieren menos habilidades, de la parte más baja de la organización. Los trabajos cuyo éxito depende del vigor, la habilidad manual, la fuerza de las extremidades o talentos similares requieren que los administradores identifiquen la capacidad física del empleado.

Algunas investigaciones sobre los requisitos para cientos de empleos han identificado facultades para la ejecución de actividades físicas. Las personas tienen diferentes grados de cada una de estas facultades. Es normal que exista poca relación entre ellas; una calificación alta en alguna no asegura una calificación alta en otra. Es probable que se logre un buen rendimiento del empleado cuando la administración ha determinado la medida de cada una de las facultades que requiere un empleo y después se asegura que los empleados que lo ocupan tengan estas facultades.

### 2.7.3. PERSONALIDAD

Cuando hablamos de la personalidad no queremos decir que alguien tiene un encanto especial, una actitud positiva frente a la vida y una sonrisa agradable ni que sea la finalista del premio a la mujer de mejor simpatía.

Cuando los Psicólogos hablan de la personalidad se refieren a un concepto dinámico que describe el crecimiento y desarrollo del sistema global Psíquico del individuo.

Hace unos 50 años GARDON ALLPORT propuso una definición de personalidad que es la de mayor uso, según ese autor la personalidad es "La Organización dinámica dentro del individuo, de los sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes especiales al ambiente".

En conclusión la personalidad es la forma en que el individuo reacciona ante otros e interactúa con ellos. Y esto se describe por lo regular a partir de los rasgos medibles de la personalidad que muestra alguien.

### **2.7.3.1. DETERMINANTES DE LA PERSONALIDAD**

Uno de los primeros debates en la investigación de la personalidad se centró en saber si la personalidad es el resultado de la herencia, del ambiente o situación.

#### **HERENCIA**

Se refiere a los factores que ya estaban determinados en el momento de la concepción: la estatura física, el atractivo facial, el sexo, el temperamento, la composición muscular y los reflejos, el nivel de energía y los ritmos biológicos; son características que suelen jugarse influidos completa o sustancialmente por los padres; es decir por su estructura biológica, fisiológica y psíquica.

La teoría de la herencia sostiene que la explicación definitiva de la personalidad es la estructura molecular de los genes, situados en los cromosomas.

Si todas las características de la personalidad estuvieran dictadas por la herencia, quedarían fijas en el nacimiento sin que ninguna cantidad de experiencias pudieran modificarlas.

## **AMBIENTE**

Entre los factores que ejercen presión sobre la formación de la personalidad se encuentran los siguientes: el condicionamiento en los primeros años de vida, las normas de nuestros parientes, amigos y grupos sociales; otros factores con que hemos tenido contacto. El ambiente en que vivimos desempeña un papel decisivo en el moldeamiento de la personalidad.

Un detenido análisis de los argumentos a favor de la herencia o del ambiente como determinante primario de la personalidad obliga a concluir que ambos factores son importantes: la herencia fija los parámetros o límites externos, pero el potencial pleno del sujeto será determinado por su grado de adaptación a las exigencias y requerimientos del ambiente.

## **SITUACION**

La situación, influye aun más en los efectos que la herencia y el ambiente, la personalidad de un individuo, aunque generalmente es estable y congruente, cambia en situaciones diferentes.

### **2.7.3.2. RASGOS DE LA PERSONALIDAD**

Los primeros trabajos concernientes a la estructura de la personalidad se concentraban en los intentos por identificar o clasificar las características permanentes que describen el comportamiento. Entre las más conocidas se cuentan la agresividad, sumisión, pereza, ambición, fidelidad o timidez. Cuando esas características aparecen en muchas situaciones reciben el nombre de rasgos.

Los rasgos pueden además agruparse para formar tipos de personalidad. En vez de examinar las características específicas, podemos agruparlas en una sola categoría.

¿Hay que dar gran importancia a los rasgos de personalidad como medios explicativos o predictorios del comportamiento de los empleados en una amplia gama de situación?. Claro que no. Y ello obedece a que los rasgos prescinden de los contextos situacionales. No están orientados a la contingencia y, por lo mismo ignoran en gran medida el intercambio dinámico que ocurre en la personalidad del individuo a causa de la interacción con su ambiente.

En consecuencia, los rasgos tienden a ser muy útiles con individuos que poseen un rasgo en extremo.

**CUADRO N° 2**

<b>RASGOS DE LA PERSONALIDAD</b>	
1. Reservado	1. Extrovertido
2. Menos inteligente	2. Más inteligente
3. Afectados por sentimientos	3. Emocionalmente estable
4. Sumiso	4. Dominante
5. Serio	5. Despreocupado
6. Oportunista	6. Escrupuloso
7. Tímido	7. Arriesgado
8. Obstinado	8. Sensible
9. Confiado	9. Suspica
10. Práctico	10. Imaginativo
11. Franco	11. Astuto
12. Seguro de sí mismo	12. Aprensivo
13. Conservador	13. Experimentador
14. Dependiente del grupo	14. Autosuficiente
15. Incontrolado	15. Controlado
16. Relajado	16. Tenso

**FUENTE** : Comportamiento Organizacional de Stephen P. Robbins.

**ELABORADO** : La autora.

### **2.7.3.3. INTEGRACION DE LA PERSONALIDAD Y EL EMPLEO.**

En la explicación que se presentó de los rasgos de la personalidad, con frecuencia las conclusiones permitían reconocer que los requisitos del empleo moderaban la relación entre las características de la personalidad y el

rendimiento laboral. La preocupación por integrar los requisitos del empleo y las características de la personalidad es objeto de creciente atención. La teoría de John Holland sobre la integración de la personalidad y el empleo expresa magníficamente el caso. Esta teoría parte de la idea de las características de la personalidad de un individuo integrado a su entorno laboral.

## **2.8. EL CONFLICTO DENTRO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.**

Existen muchísimas definiciones de conflicto. Sin embargo, a pesar de los diversos significados que implica el término, la mayor parte de las definiciones incluyen varios temas en común. Las partes deben percibir el conflicto como tal; el hecho de que exista o no un conflicto es cuestión de percepción. Si nadie tiene conciencia de que hay un conflicto, entonces éste no existe. Otros puntos en común en las definiciones son la oposición, la incompatibilidad y alguna forma de interacción. Estos factores establecen las condiciones que determinan el punto de partida del proceso de los conflictos.

Podemos definir el conflicto como un proceso que se inicia cuando una parte percibe que otra la ha afectado de manera negativa, o está a punto de afectar de manera negativa, alguno de sus intereses.

Esta definición es así de amplia a propósito. Describe el punto donde una interacción "atraviesa" una actividad ya iniciada y se convierte en conflicto entre las partes. Abarca toda una gama de conflictos que afectan a las personas en las organizaciones: Incompatibilidad de metas, diferencias en la interpretación de hechos, desacuerdos a causa de expectativas conductuales y demás. Por último, la definición es lo bastante flexible como para abarcar toda una gama de grados de conflicto, desde los actos violentos y francos hasta las formas sutiles de desacuerdo.

Con propiedad, podemos decir que se ha presentado un conflicto en razón del papel que desempeña la secretaria en los grupos o las organizaciones. Una corriente afirma que los conflictos se deben evitar; que indican que la secretaria no funciona bien en el grupo u organización. Esta posición es la tradicional. Otra corriente es la posición de las relaciones humanas que dice que los conflictos son resultado naturales e inevitables de cualquier grupo y que no siempre son malos, sino que pueden ser una fuerza positiva que determine el rendimiento del grupo. La tercera corriente, y la más reciente, no sólo propone que los conflictos pueden ser una fuerza positiva en un grupo, sino que explícitamente argumenta que para que un grupo se desempeñe de manera efectiva es imprescindible que exista cierto grado de conflicto. Esta tercera corriente es la de la posición interactiva.

## 2.9. MEDIO AMBIENTE

Se entiende por medio ambiente el medio externo al hombre, con el que está en continua interacción: se define por un todo, integrado por su cultura, sociedad, naturaleza. Si consideramos esta interacción entre el hombre y medio aquel se convierte en agente de cambio en su medio influenciando transformaciones en los ecosistemas, hasta tal punto que la calidad del ambiente humano depende de las actividades del hombre, fundamentalmente.<sup>(6)</sup>

Desde otro punto de vista se considera al Medio Ambiente como el compendio de valores naturales, sociales y culturales existentes en un lugar y un momento determinados que influyen en la vida material y psicológica del hombre.

A continuación se muestra como el Medio Ambiente interactúa o puede llegar a interactuar con el sistema.

---

<sup>6</sup> ARANDA GÁMIZ, Juan. Medio Ambiente Nuestra Gran Verdad, Pág. 26, UTPDE LOJA, 1992.

## **ESTRUCTURA**

**TAREA**

**TECNOLOGIA**

**PERSONA**

**MEDIO AMBIENTE**

La interacción ORGANIZACIÓN-AMBIENTE puede ser considerada sobre los dos aspectos siguientes: los cambios originados internamente en la organización y los cambios generados de inicio externamente.

En resumen, las organizaciones son profundamente influidos por las fuerzas del ambiente que provocan cambios organizacionales, los cuales, a su vez, también influirán sobre el ambiente provocando cambios ambientales y así sucesivamente.

El propósito fundamental de las organizaciones, como el de todos los sistemas, es su sobrevivencia o el mantenimiento de su estabilidad interna. Pero esto supone una multiplicidad de objetivos y funciones a través de los

cuales se alcanza la estabilidad, involucrando múltiples interacciones con el ambiente.<sup>(7)</sup>

---

<sup>7</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Pág. 39

# **CAPITULO III**

### 3. MOTIVACION

#### 3.1. INTRODUCCION

Una de las preguntas más obvias, y quizá por ello de más difícil contestación que cuestiona los motivos que mueven al hombre a trabajar. La respuesta más inmediata será evidentemente la de que lo hace para satisfacer sus necesidades, pero entonces se encontraría en la pregunta clave ¿Cuáles son estas necesidades?. Hallar una respuesta válida a esta interrogante es saber cuáles son los motivos reales que llevan a los empleados a prestar sus servicios en una empresa, es la base que permite planificar adecuadamente el trabajo.

Abarcar el tema de la motivación es tan difícil, por lo que se citará un concepto, que dará la oportunidad de entender un poco más este tema.

**MOTIVACION.-** Se llama motivación a los factores que dirigen el comportamiento de un individuo, hacia una meta determinada.

El estudio esta basado en el análisis de los motivos de su intervención, de sus efectos y que tenga influencia en el comportamiento.

De acuerdo con la definición que antecede, un sujeto motivado tiene con relación al motivo que lo impulsa, un incentivo o meta que desea lograr.

Existen diferentes criterios con respecto a la motivación, por lo que se podría hacer tres divisiones definidas de lo que es la motivación:

1. "La motivación no es más que la reacción que se opera en el individuo o animal, gracias a los factores cognoscitivos, propios de la herencia, lo que da actuaciones de carácter instintivo, impulsivo, emotivo, de origen intrínseco.
2. La motivación obedece exclusivamente a motivos externos o medio ambientales; los mismos que provocan reacción a nivel bio-químico, en el individuo, produciéndose una reacción. También engloba al acondicionamiento hábitos y aprendizaje adquirido en la vida del ser humano o animal.
3. Como un resultado de la fusión de los dos anteriores, es que la motivación obedece a factores internos, (orgánicos, hereditarios, etc.) y externos o exógenos (condicionamiento, aprendizaje, etc.), que fusionados producen

una respuesta diferente a lo que sería si actuaran por sí solos, pero si presentan similitud de los aislados.<sup>(8)</sup>

Gilber Ryle en su obra, plantea un amplio análisis de concepto de motivación, y dice que la motivación es la causa, instinto, sentimiento, pasión, anhelo, dolor, etc. , que hacen que el ser humano, tenga tal o cual comportamiento.

La motivación es el motor del éxito. Las aspiraciones o expectativas tienen relación con la motivación, es decir con la razón, con el motivo, con el por qué y el para qué se desea realizar una determinada acción. La motivación surge de las necesidades que una persona quiere satisfacer.

Los temores destruyen la motivación. Son fuerzas negativas que pueden desalentar hasta llevar al fracaso. Son los prejuicios que se inventan en la mente; son la expresión de la falta de confianza en sí mismo. Los temores deben ser destruidos dentro de sí por cada individuo. Para destruirlos hay que iniciar aceptando que se los tiene y luego comprenderlos. Se los destruye mediante actos conscientes, proponiéndose y cumpliendo compromisos.

---

<sup>8</sup> CHILD, Denis. Psicología para los Adolescentes. Pág. 48

Los compromisos son el camino para alcanzar el éxito, con el cual las aspiraciones o expectativas quedan satisfechas.

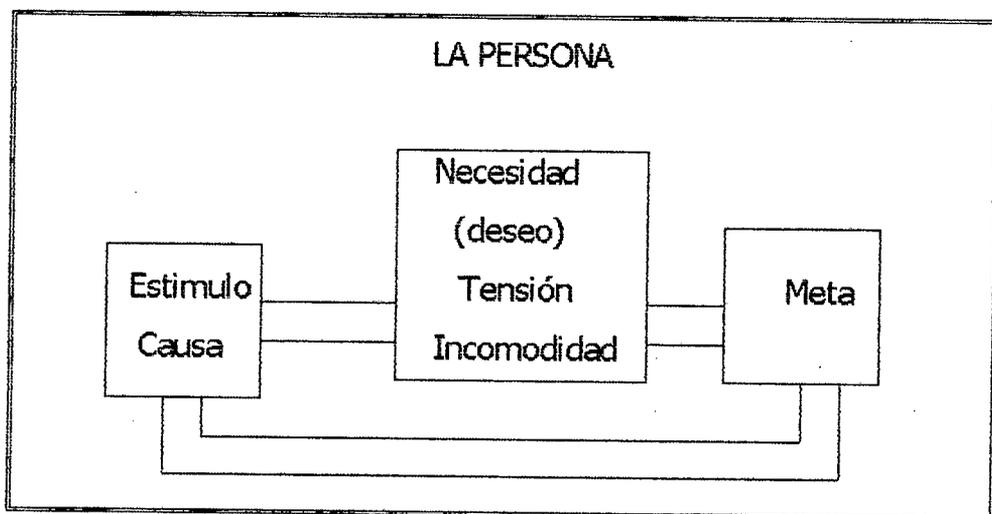
Es obvio que las personas son diferentes en lo que concierne a la motivación: las necesidades varían de un individuo para otro, produciéndose diferentes patrones de comportamiento; los valores sociales también son diferentes; las capacidades para alcanzar los objetivos son también diferentes y así sucesivamente. Para complicar aún más, las necesidades, los valores sociales y las capacidades varían en el mismo individuo de acuerdo con el tiempo.

A pesar de todas esas diferencias, el proceso que dinamiza el comportamiento es más o menos semejante para todas las personas. En otras palabras, aunque los patrones del comportamiento varíen enormemente, el proceso del cual resultan es básicamente el mismo para todas las personas. En este sentido Leavitt sugiere tres suposiciones interrelacionadas sobre el comportamiento humano:

- 1. El comportamiento es causado,** o sea, existe una causalidad de comportamiento. Tanto la herencia como el medio ambiente influyen

decisivamente en el comportamiento de las personas. El comportamiento es causado por estímulos internos y externos.

2. **El comportamiento es motivado**, o sea, hay una finalidad en todo comportamiento humano. El comportamiento no es casual ni aleatorio, sino que siempre está orientado y dirigido por algún objetivo.
3. **El comportamiento es orientado hacia metas**, subyacente a todo comportamiento existe siempre un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, expresiones que sirven para designar los "motivos" de comportamiento



### **3.2. IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION**

Los problemas que derivan de las esperanzas y satisfacciones vinculadas al trabajo resultan importantes incluso para los directivos de mentalidad más rígida por cuanto, en último término, la empresa satisface un elevado precio por un trabajo desagradable, precio que puede venir expresado por fricciones laborales, producción y calidad inferiores, elevada rotación de personal, absentismo y falta de puntualidad, sólo para citar unos cuantos factores. El lado positivo de la motivación también es de igual importancia y así tenemos que el trabajador que cuenta con ella es asimismo el que mayor nivel de producción alcanza y el que, a menudo, iguala o supera cualquier meta fijada por sus Jefes.

### **3.3. TEORIAS DE LA MOTIVACION**

No se debe confundir los conceptos de Motivación, con Teorías de la Motivación, ya que los primeros enfocan exclusivamente sobre que es la motivación; mientras que los segundos, indican o tratan de enfocar el origen de la motivación, esto es concerniente a factores intrínsecos y extrínsecos. Es así como se considera en dos grandes grupos a las teorías de la motivación:

anteriores a mil novecientos y posteriores a las mismas que se las conoce como teorías modernas.

### **TEORIAS ANTERIORES A 1900**

Los filósofos de la época anterior a 1900 buscaban la explicación lógica del por qué de los deseos, a los impulsos como una de las fuerzas mentales o facultades que hablan al mismo nivel de la percepción, la imaginación y el sentimiento.

En esta discordancia se llegó a comienzos del siglo donde se logra clasificar a las variables de la motivación, en dos grupos: EMOCION Y VOLUNTAD, sin embargo se plantea una estrecha relación entre la emoción y voluntad, la segunda como es una serie especial de emociones que concluyen como sentimientos de determinación espontáneamente se traducen en acción.

### **TEORIAS MODERNAS DE LA MOTIVACION.**

Existen varias teorías sobre la motivación, debido lógicamente a la importancia que la psicología ha alcanzado en los últimos tiempos, pero se planteará las que se cree tienen mayor criterio sin desmerecer a las demás.

## **A. TEORIA DE TOLMAN.**

En resumen el contenido de las teorías de Tolman sería: las causas de la conducta son: Los estímulos, la herencia, el entrenamiento previo y el estado fisiológico iniciador. Las variables herencia y entrenamiento influyen sobre la existencia y el curso de las otras variables de un modo más bien indefinido.

El estado fisiológico iniciador determina a cuáles estímulos habrá de reaccionar el organismo.

## **B. TEORIAS DE LEWIN.**

Esta teoría presenta las relaciones entre la conducta y las diferentes variables motivacionales mediante algunas funciones más bien complicadas, ya que en lugar de vincular directamente la necesidad y lo metódico, radica en que ella explica la tendencia directiva de la conducta.<sup>(9)</sup>

---

<sup>9</sup> RYLE, Gilber. "Psicología de la Motivación". Págs. 192 - 193.

### **3.4. TIPOS DE MOTIVACION**

Los Recursos Humanos son el tesoro escondido de una empresa moderna. De tanto oír esta frase podríamos pensar que siempre ha sido así y que el proceso es fácil. Nada más alejado de la realidad. Durante mucho tiempo, los empresarios tomaron al recurso humano como un simple valor exógeno a la empresa: se recibía a los trabajadores como venían y "se sacaba de cada uno lo que se podía". Las largas cadenas productivas, monótonas y desmotivadoras son el mejor ejemplo de ello.

El mundo moderno ha entendido que el empresario de éxito es el que comunica, comparte, delega, transforma a sus empleados en verdaderos constructores de catedrales.

En todas partes del mundo se desarrollan numerosos intentos para lograr una mayor participación de los empleados. Entre éstos tenemos ocho tipos claves que son:

- Otorgar incentivos financieros
- Dar poder
- Dar ejemplo

- Transmitir sentimiento de construir catedrales
- Desarrollar canales de comunicación
- Transformarlos en aventureros
- Mantenerlos en contacto con los clientes
- Lanzar un gran plan de desarrollo humano

No hay recetas mágicas. No hay una receta única. Hay opciones y avenidas que explorar. Hay un trabajo y una conciencia diaria que llevar adelante. Algunas de las ideas aquí presentadas serán útiles, pero no olvide nunca ciertos experimentos muy ilustrativos del sociólogo Hawthorne. En sus trabajos constató que la productividad en una empresa mejoraba cuando aumentaba el alumbrado en la planta. Pero también aumentó cuando volvió a bajar. La lección es que el ser humano necesita sorpresas y cambios en su vida.

No hay nada más fácil que creerse un gran delegador de funciones, y no hay nada más difícil que hacerlo correctamente.

Delegar implica un desgarramiento psicológico. Es entregar a alguien una responsabilidad que va a ejecutar menos bien que nosotros (así lo creemos por lo menos en una primera etapa). Es una idea muy difícil de aceptar y que, además debe ir desapareciendo de nuestro lenguaje. Se debe derribar la

concepción de delegar, por la de dar poder. Delegar implica un sentimiento de superioridad sobre aquellos a quienes damos responsabilidades. Lo correcto es hacer que los empleados asuman su rol protagónico y de compromiso con la empresa. Que ellos se autodeleguen y dejen volar su iniciativa, creatividad y responsabilidad. Ningún empleado inicia una actividad laboral negativamente, al contrario, todos quieren dar lo mejor de sí.

La motivación de cada individuo permite dinamizar un equipo de trabajo y al líder le permite dedicar más tiempo a su función de gerencia global, lo que a su vez mejora la calidad del grupo. La motivación crea un círculo vicioso.

El mayor problema para llevar adelante un proceso serio de responsabilidad o de delegación de poder es el temor que este infunde, en el empleado porque teme que se le vaya a juzgar negativamente en caso de fracaso y pueda perder su trabajo, en el patrono porque se acumulan varias sensaciones: mañana me pueden quitar mi puesto si saben demasiado, cómo va ha funcionar temporalmente la institución mientras asumen sus responsabilidades y finalmente, lo más importante, el temor a la pérdida de poder.

Existen varios tipos de delegaciones entre los que tenemos:

1. La delegación basada únicamente en incentivos económicos. Hay el riesgo de que no se comprenda bien que la delegación no tiene como objetivo un mejor ingreso, sino el asumir tareas más atractivas.
2. La delegación chivo-expiatorio. Es muy frecuente que se traslade a los colaboradores "papa calientes", que los pueden quemar. Obviamente esta no puede ser la filosofía del proceso.
3. La delegación para deshacerse del trabajo. Todos tienen que ganar en este proceso, así que no puede tratarse simplemente de transferir cargas de trabajo que usted no quiere hacer o que son excesivas. Los resultados obviamente van a ser malos.
4. La delegación sin responsabilidades. Es lo más frecuente y peligroso.

Entre estos peligrosos hay que encontrar un delicado equilibrio, y sobre todo empezar el proceso cuando se está convencido de su importancia y sus riesgos.

Ser un líder y empujar a su institución hacia delante no está al alcance de todos, a pesar de que el más indiscutible principio de gestión es que "los grupos se formen a la imagen de sus jefes".<sup>(10)</sup>

La forma de dar ejemplo puede ser muy variada: dura, efectiva, sobre la base de discursos filosóficos o basada en parámetros muy objetivos.

Algún dirigente deportivo dijo que "A los hombres se los descubre en el sudor del deporte". Y hay mucho de cierto en esto. En el deporte y en ciertas aventuras se descubren personalidades y caracteres.

Una prueba de ajedrez, una competencia de atletismo colectivo (sin querer batir récords mundiales), un campeonato deportivo en que participe la institución es una enorme fuente de motivación.

Durante estas actividades se crean lazos de unión que ayuden luego a superar obstáculos en el quehacer diario de la institución. Es también una buena opción para empresas o instituciones medianas y grandes en las que la gente no tiene demasiados contactos ni oportunidad de conversar o intercambiar experiencias. Finalmente es una gran ocasión para analizar

---

<sup>10</sup> DIARIO EL COMERCIO. Suplemento "FAMILIAR". Número 497. Pág. 12 y 13.

personalidades y capacidad de resolver problemas. Los que llaman la atención por su oratoria y sociabilidad, de repente son incapaces del más mínimo apoyo cuando la embarcación ha quedado anclada en una piedra.

En algo las pequeñas empresas o instituciones tienen una ventaja sobre las grandes: son más solidarias, se conocen mejor y en consecuencia están más motivadas. El espíritu de aventura ayuda a que todo tipo de empresa o institución adquiera esta actitud mental.

### **3.5. MOTIVACION E INFLUENCIAS AMBIENTALES**

No se puede negar la gran influencia que el medio ambiente ejerce sobre el hombre desde su nacimiento; si partimos de que el hombre es social tiende siempre a agruparse, para su mejor convivir gracias a la ayuda que presta y que puede recibir, es así como capta costumbres, leyes, reglamentos que rigen un grupo social al que se pertenece y hace que sus criterios y opiniones sean escuchados.

### **3.6. PRINCIPALES FACTORES QUE INDUCEN A TRABAJAR**

¿Por qué trabajan los hombres?. Hagámonos nosotros mismos esta pregunta. Si fuesen doce quienes la contestan podemos asegurar que cada uno aportaría por lo menos de ocho a diez razones distintas y sí, además cada una de estas personas tuviera que hacer una lista situando las razones en orden de importancia, no existirían dos listas exactamente iguales. Los hombres difieren en cuanto a las esperanzas que aportan a su labor y a las satisfacciones que consiguen de ella, lo cual, de hecho concuerda con lo que resulta lógico esperar.

El problema consiste en que muchos de los trabajos, tanto en las plantas industriales como en las oficinas, constituyen un pobre estímulo o motivación si se procede a una comparación con la lista de esperanzas y satisfacciones de cualquier persona.

En la práctica, lo que ofrecen es un salario semanal a cambio de un servicio, ya que las recompensas inmateriales y las satisfacciones son exiguas.

### **3.7. MOTIVACION Y ACTITUDES ANTE EL TRABAJO**

Todo ejecutivo se enfrenta continuamente con la evidencia que sus subordinados mantienen una variedad de actitudes hacia él, hacia la organización y, especialmente, hacia su trabajo.

De lo que la mayoría de los ejecutivos no están seguros es de cómo deben reaccionar ante estas actitudes.

Las organizaciones se enfrentan frecuentemente con el dilema de cuál debiera ser su propia actitud frente a las actitudes de los empleados.

Pues, las actitudes ante el trabajo son importantes y merecen la atención del empresario.

### **3.8. VALORES, ACTITUDES Y SATISFACCION LABORAL**

Las personas tienen opiniones personales sobre su trabajo y no es preciso realizar una encuesta formal de actitudes para conocerlas. Lo más importante es que estas opiniones que llamamos valores y actitudes tienen su sentido. Como descubrió KEITH DUNN, éstas suelen estar relacionadas con la

conducta. En este punto se hablará de valores y actitudes y, después se analizará con detenimiento el tema de la satisfacción laboral.

### **3.8.1. VALORES**

Los valores representan la convicción básica de que una forma de conducta específica o de condición última de la vida son preferibles, en términos personales o sociales, a otra forma de conducta o de condición última de la vida contrarias u opuestas. Contienen un elemento de juicio porque incluyen los conceptos del individuo en cuanto a lo correcto, lo bueno o lo deseable. Los valores tienen atributos en cuanto a su contenido o intensidad. El atributo del contenido dice que la forma de conducta o la condición última de la vida son importantes. El atributo de la intensidad determina el grado de importancia. Cuando se clasifican los valores del individuo por orden de intensidad, se llega al sistema personal de valores.

Todos tenemos una jerarquía de valores que constituye nuestro sistema de valores. El sistema se identifica en razón de la importancia relativa que se concede a valores como la libertad, el placer, el respeto a uno mismo, la honradez, la obediencia y la igualdad.

### 3.8.1. LA IMPORTANCIA DE LOS VALORES

Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional porque establecen las bases para comprender las actitudes y la motivación y porque influyen en las percepciones. Las personas ingresan a una organización con ideas preconcebidas de lo que "debe" y lo que "no debe ser". Es evidente que estas ideas implican valores. Por otra parte implican interpretaciones de lo bueno y lo malo. Es más, implican unas conductas o resultados que se prefieren a otros. En consecuencia, los valores obscurecen la objetividad y la racionalidad.

Por regla general, los valores ejercen influencia en las actitudes y en la conducta. Suponga que ingresa a una organización con la idea de que lo acertado es asignar los sueldos con base en el rendimiento y que no se debe fijar el sueldo de acuerdo con la antigüedad. ¿Cómo reaccionaría si encuentra que la organización a la que acaba de ingresar recompensa la antigüedad en lugar del rendimiento?. Es probable que se sienta decepcionado y ello puede llevarle a la insatisfacción laboral y a la decisión de no hacer demasiado esfuerzo pues "de cualquier manera, probablemente no le produzca más dinero". ¿Cambiarían sus actitudes y su conducta si sus valores concordaran con las políticas de sueldos de la organización?. Es probable que sí.

### 3.8.2. TIPOS DE VALORES

¿Se pueden clasificar los valores?. La respuesta es afirmativa.

ALLPORT Y COLEGAS Uno de los primeros esfuerzos por clasificar los valores corresponde a Allport y sus colegas, que identificaron seis tipos de valores:

1. TEORICOS: Los que conceden gran importancia a la búsqueda de la verdad por medio de una posición crítica y racional.
2. ECONOMICOS: Los que subrayan lo útil y lo práctico.
3. ESTETICOS: Los que conceden gran valor a la forma y a la armonía.
4. SOCIALES: Los que otorgan mayor relevancia al amor por la gente.
5. POLITICOS: Los que conceden importancia a la obtención de poder e influencia.
6. RELIGIOSOS: Los que se refieren a la unidad de la experiencia y al conocimiento del cosmos como un todo.

Allport y sus colegas prepararon un cuestionario que describía diversas situaciones y pedían a los encuestados que clasificaran por orden de preferencia una serie de repuestas. Con base en las contestaciones, los investigadores

podieron ordenar a los encuestados en términos de la importancia que concedían a cada uno de los seis tipos de valores y pudieron identificar un sistema de valores para cada persona.

Con este método, se encontró que las personas dedicadas a ocupaciones diferentes concedían distinta importancia a los seis tipos de valores.

### **3.8.2. ACTITUDES**

Las actitudes son proposiciones evaluatorias (favorables o desfavorables) de objetos, personas o circunstancias. Reflejan los sentimientos personales respecto a algo. Cuando afirmo, "Me gusta mi trabajo", estoy expresando mi actitud ante el trabajo.

Las actitudes no son lo mismo que los valores, pero los dos están interrelacionados, como se puede ver al analizar los tres componentes de una actitud: el conocimiento, el afecto y la conducta.

La opinión de que la "discriminación es injusta" es un juicio de valor. Esta opinión es el componente cognoscitivo de una actitud. Sienta las bases para la

parte más crítica de la actitud; su componente afectivo. El afecto es la parte emotiva o sentimental de una actitud y se refleja en la afirmación.

El suponer que las actitudes constan de tres componentes (conocimiento, afecto y conducta) ayuda a comprender su complejidad y la posible relación entre actitudes y conducta. Sin embargo, en busca de la sencillez, recuerde que el término actitud se refiere, en esencia, a la parte afectiva de los tres componentes.

### **3.8.2.1. TIPOS DE ACTITUDES**

Una persona puede tener miles de actitudes, pero el comportamiento organizacional se centra en una cantidad muy limitada de actitudes relacionadas con el trabajo. Estas actitudes relacionadas con el trabajo merecen las evaluaciones positivas o negativas que los empleados adjudican a aspectos de su entorno laboral. La mayor parte de las investigaciones del comportamiento organizacional han abordado tres actitudes: La satisfacción laboral, el interés laboral y la entrega a la organización.

**LA SATISFACCION LABORAL.** El término satisfacción laboral se refiere a la actitud general que adopta la persona con respecto a su trabajo. Una persona

muy satisfecha, en términos laborales, adopta actitudes positivas respecto al trabajo, mientras que una persona insatisfecha con su trabajo adopta actitudes negativas respecto a éste. Cuando se habla de las actitudes de los empleados, la mayoría de las veces se habla de la satisfacción laboral.

**EL INTERES LABORAL.** El término interés laboral se ha sumado en fecha reciente a la literatura del comportamiento organizacional. Aunque todavía se discute el significado del término, una definición aceptable dice que el interés laboral mide el grado en que la persona se identifica, en términos psicológicos, con su empleo y considera que el grado de rendimiento que percibe es importante para su autoestima. Los empleados que están muy interesados en su trabajo se identifican mucho con el tipo de actividad que realizan y, en verdad, se preocupan por ella.

Se ha visto que cuando existe un gran interés laboral hay menos faltas y las tasas de renunciadas disminuyen. Sin embargo, el interés laboral, al parecer, prevé la rotación con más consistencia que el ausentismo y explica hasta un dieciséis por ciento de la variación de la primera.

**LA ENTREGA A LA ORGANIZACIÓN.** La tercera actitud laboral es la entrega a la organización. Ésta se define como la situación donde el empleado se

identifica con una organización particular y sus metas, y quiere seguir perteneciendo a ella. Por tanto, un gran interés laboral significa que hay identificación con el trabajo específico propio, mientras que la entrega a la organización significa identificación con la organización que contrata al individuo.

### **3.8.3. SATISFACCION LABORAL**

Se ha definido la satisfacción laboral como la actitud general que adopta la persona ante su trabajo. Esta definición es muy amplia, pero es inherente al concepto, recuerde que el empleo de una persona consiste en algo más que las actividades evidentes de manejar papeles, atender a clientes o conducir un camión. Los empleos requieren interacciones con compañeros y jefes, seguir los estándares y las políticas de la organización, cumplir con las normas de rendimiento, vivir en condiciones laborales que suelen distar de lo ideal, y otros elementos más. Esto significa que la evaluación del empleado en cuanto a su grado de satisfacción o insatisfacción con su trabajo es una suma compleja de una serie de elementos discretos del empleo, ¿Cómo se mide el concepto?.

Los dos enfoques que se usan más son una sola calificación global o una calificación que es la suma de una serie de aspectos del empleo. El método de

la calificación global no consiste sino en pedir a las personas que respondan a una pregunta, como por ejemplo: "Tomando en cuenta todo, ¿qué tan satisfecho está con su trabajo?. Las personas contestan a continuación poniendo un círculo alrededor de un número del uno al cinco que corresponde a respuestas que van desde "muy satisfecho" hasta "muy insatisfecho". El otro método, la suma de los aspectos del empleo, es más complejo. Identifica los elementos medulares de un empleo y pide la opinión del empleado en cuanto a cada uno de ellos. Algunos de los factores típicos que se incluirían son: La índole del trabajo, la supervisión, el sueldo presente, la posibilidad de ascensos y las relaciones con los compañeros de trabajo. Estos factores se califican a partir de una escala estandarizada y se suman para llegar a una calificación global de la satisfacción laboral.

¿Es mejor uno de estos enfoques que el otro? Con base en la intuición, se podría decir que la suma de las respuestas a una serie de factores laborales produciría una evaluación más exacta de la satisfacción laboral. Sin embargo, las investigaciones no respaldan la intuición. Éste es uno de los pocos casos donde la sencillez es mejor que la complejidad. La comparación del método de calificaciones globales a partir de una pregunta y de la extensión de la suma de los factores laborales indica que el primero es más válido. La explicación de

este resultado es que el concepto de la satisfacción laboral es tan amplio que la pregunta única de hecho resulta una medida más amplia.

### **3.8.3.1. SATISFACCION LABORAL COMO VARIABLE DEPENDIENTE**

Ahora se analizará la satisfacción laboral como variable dependiente. Es decir, se tratará de contestar la pregunta: ¿Qué variables relacionadas con el trabajo determinan la satisfacción laboral? Un repaso de la literatura indica que los factores más importantes que conducen a la satisfacción laboral son un trabajo que represente un desafío para la mente, las recompensas justas, las condiciones laborales adecuadas y los buenos compañeros de trabajo.

**EL TRABAJO QUE REPRESENTA UN DESAFIO PARA LA MENTE** Los empleados suelen preferir los trabajos que les permitan emplear sus facultades y capacidades y que les ofrezcan una serie de actividades, libertad e información en cuanto a su rendimiento. Estas características hacen que el trabajo represente un mayor desafío para la mente. Los empleos que no representan un desafío importante producen aburrimiento, pero el exceso de

desafíos produce frustración y sensación de fracaso. Ante un desafío moderado, la mayor parte de los empleados se sienten complacidos y satisfechos.

**LAS RECOMPENSAS JUSTAS** Los empleados quieren sistemas salariales y políticas de ascenso que consideren justas, claras y afines a sus expectativas. Cuando se considera que el sueldo es justo y que tiene fundamento en los requisitos del puesto, la cantidad de conocimientos personales y los estándares salariales de la comunidad, es probable que el resultado sea la satisfacción. Claro está que no todo el mundo quiere dinero. Muchas personas están dispuestas a aceptar menos dinero a cambio de trabajar en un lugar que prefieren, en un empleo más fácil, o de tener mayor discreción en cuanto a la actividad que desempeñan y su horario de trabajo. Sin embargo, la clave del vínculo entre el sueldo y la satisfacción no radica en la cantidad absoluta del pago; si no en la imagen de justicia que se perciba. De igual manera, los empleados quieren políticas y prácticas justas para los ascensos. Los ascensos son una oportunidad para el desarrollo personal, el aumento de responsabilidades y una mejor situación social. Así pues, las personas que perciben que las decisiones de ascenso son justas y ponderadas tienen más probabilidad de obtener satisfacción en su empleo.

**LAS CONDICIONES LABORALES ADECUADAS** Los empleados se preocupan por su entorno laboral tanto por comodidad personal como para realizar bien su trabajo. Los estudios demuestran que los empleados prefieren entornos físicos que no sean peligrosos ni incómodos. La temperatura, la luz, el ruido y otros factores del entorno no deben ser extremos; por ejemplo, no debe hacer demasiado calor ni haber poca luz. Además, la mayor parte de los empleados prefieren trabajar cerca de su casa, en instalaciones limpias y relativamente modernas, con instrumentos y equipo adecuados.

**LOS BUENOS COMPAÑEROS** Las personas obtienen algo más del trabajo que dinero o logros tangibles. En el caso de muchos empleados, el trabajo también satisface la necesidad de interacción social. Por tanto, no es raro que el hecho de tener compañeros amigables y solidarios aumente la satisfacción laboral. La conducta del jefe también es una determinante fundamental de la satisfacción. Por regla general, los estudios establecen que la satisfacción de los empleados aumenta cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amigable, reconoce el buen rendimiento, escucha las opiniones de los empleados y manifiesta un interés personal por ellos.

### **3.8.3.2. LA SATISFACCION LABORAL COMO VARIABLE INDEPENDIENTE**

El interés de los administradores por la satisfacción gira en torno a sus efectos para el rendimiento de los empleados. Los investigadores han reconocido este interés y, por ello, existen infinidad de estudios diseñados para determinar las repercusiones que la satisfacción laboral produce en la productividad, el ausentismo y la rotación de los empleados. Veamos cómo están nuestros conocimientos al respecto.

**SATISFACCION Y PRODUCTIVIDAD** En las décadas de 1950 y 1960 hubo una serie de análisis que abarcaron docenas de estudios realizados para establecer la relación entre satisfacción y productividad. Estos análisis no encontraron una relación consistente. Sin embargo, en la década de 1990, aunque los estudios distan mucho de ser claros, sí se pueden obtener algunos datos de la evidencia existente.

Las primeras teorías de la relación entre la satisfacción y el rendimiento quedan resumidas, en esencia, en la afirmación de que "un trabajador contento es un trabajador productivo". Gran parte del paternalismo de los administradores de las décadas de 1930, 1940 y 1950 que formaban equipos de

boliche y uniones de crédito, organizaban días de campo, proporcionaban asesoría a los empleados y capacitaban a los supervisores para que desarrollaran su sensibilidad a los intereses de sus subordinados, pretendía que los trabajadores estuvieran contentos. Sin embargo, creer en la tesis del trabajador contento tenía más bases en ilusiones vanas que en pruebas sólidas. El análisis minucioso de las investigaciones indicaba que en el supuesto de que exista una relación positiva entre la satisfacción y la productividad, la correlación suele ser baja, del orden de 0.14. Sin embargo, la inclusión de las variables moderadoras ha incrementado la correlación.

Otro punto del interés para el tema de la satisfacción-productividad es la dirección de la causalidad. La mayor parte de los estudios de la relación partían de diseños que no pudieron demostrar la causa y el efecto. Los estudios que han controlado esta posibilidad indican que la conclusión más válida es que la productividad conduce a la satisfacción y no a la inversa.

**SATISFACCION Y AUSENTISMO** La relación entre satisfacción y ausentismo tiene consistencia negativa, aunque la correlación por lo general es moderada y generalmente menor al 0.40. Aunque resulte lógico suponer que los empleados insatisfechos tienden más a faltar al trabajo, existen otros factores que tienen consecuencias en la relación y reducen el coeficiente de correlación.

**LA SATISFACCION Y LA ROTACION** La satisfacción también guarda una relación negativa con la rotación, pero ésta es más fuerte que la correspondiente al ausentismo. Sin embargo, también en este caso, existen otros factores como las condiciones del mercado de trabajo, las expectativas en cuanto a otras oportunidades laborales y la antigüedad en la organización, que limitan mucho la decisión de abandonar el presente empleo.

Las evidencias indican que una importante variable moderadora para la relación entre satisfacción y rotación es el rendimiento del empleado. Específicamente, el grado de satisfacción pierde peso para prever la rotación del personal que rinde mucho. ¿Por qué? Por regla general, la organización se esfuerza bastante para conservar a estos empleados; obtienen aumentos salariales, alabanzas, reconocimientos, oportunidad de ascensos, etc. Cabría decir exactamente lo contrario de las personas que rinden poco. La organización no se esfuerza por conservarlas, incluso se pueden ejercer presiones sutiles para que renuncien. Por tanto, podemos esperar que la satisfacción laboral influya más en la decisión de quedarse de las personas que rinden poco que de las que rinden mucho. Sea cual fuere el grado de satisfacción, es más probable que estos últimos se queden en la organización porque los reconocimientos, alabanzas y demás recompensas que reciben son motivo para su permanencia.

## **4. ANALISIS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

### **4.1. DIAGNÓSTICO**

#### **4.1.1. ESTRUCTURA**

Dependiendo del tamaño de la Institución, del número de personal, del volumen de tareas y del monto de los recursos de la empresa **PACIFICTEL** de Loja, esta cuenta con una estructura ya establecida.

##### **4.1.1.1. RELACIONES ADMINISTRATIVAS**

Las Relaciones Administrativas en las dependencias de Personal, Técnico, Financiero y de Abonados; se considera que se constituyen como una relación de STAFF, pues estas dependencias se consideran como apoyo para el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas por la institución.

Como hemos analizado en los puntos anteriores, la Empresa **PACIFICTEL** cuenta con una íntegra estructura administrativa.

Las Relaciones Administrativas en la Empresa se llevan en una forma mancomunada, cuya característica especial es la de brindar un servicio a la comunidad, es importante recalcar que dichas relaciones han permitido a la Empresa **PACIFICTEL** mantener un contacto no sólo en la parte interna sino también externa con quienes son parte de una comunidad organizada anhelosa de una superación permanente. Dicha comunidad es lo que ha dado impulso con su exigencia permanente a que las relaciones administrativas dentro y fuera de la Empresa **PACIFICTEL** puedan ser superadas constantemente y que cada una de las acciones que éste realiza cumplan con las metas y objetivos propuestos en su plan de acción. Considerando que las relaciones administrativas no sólo deben enmarcarse en el cumplimiento de las actividades fijadas por un jefe inmediato sino que las mismas deben servir para que en una forma mancomunada tanto empleados como trabajadores lleven acabo las diversas funciones que les fueran designadas.

#### **4.1.2. RECURSOS**

Los recursos son los elementos o medios con los cuales cuenta la Empresa para realizar sus actividades con eficiencia y de esa manera prestar un mejor servicio a la colectividad.

#### **4.1.2.1. HUMANO**

El recurso humano con que cuenta la Empresa **PACIFICTEL** de la ciudad de Loja se caracteriza por su variado nivel profesional como por su nivel socioeconómico. La mayoría de sus empleados son profesionales y una minoría de sus trabajadores cursa tanto estudios universitarios como secundarios.

#### **4.1.2.2. ECONÓMICO**

La Empresa **PACIFICTEL** de Loja para dar cumplimiento con el servicio a la comunidad cuenta con un presupuesto que es estructurado anualmente de acuerdo a los requerimientos de exigencias que la comunidad propone.

Un presupuesto es un plan de costos correspondiente a un determinado período de tiempo. El tiempo es un factor fundamental de cualquier presupuesto.<sup>(11)</sup>

---

<sup>11</sup> HARPER. W. M. ADMINISTRACION DE PERSONAL Y CONTABILIDAD Pags. 77,78.

Es muy importante tomar cuidadosamente nota de la diferencia existente entre el pronóstico y un presupuesto.

- a) Un pronóstico es la predicción de lo que ocurrirá como consecuencia de un determinado conjunto de circunstancias.
- b) Un presupuesto es el resultado planificado que intenta alcanzar una institución o empresa.

De todo esto se deduce que un pronóstico es un juicio que puede formular cualquiera (siempre que esté capacitado para hacerlo), mientras que un presupuesto es un objetivo de empresa que sólo pueden preparar sus gestores autorizados.

La preparación de un presupuesto es casi totalmente una técnica de gestión o dirección de empresas, ya que un presupuesto detalla los planes de gestión con respecto a los recursos económicos y los servicios a prestar. Por tanto, el equipo de gestión es el responsable de la compilación de los presupuestos.

#### **4.1.2.2. MATERIAL**

Las empresas como **PACIFICTEL** de Loja requieren de varios materiales y de equipos. Específicamente las dependencias de Personal, Técnico, Financiero y de Abonados cuentan con los siguientes materiales y equipos:

##### **MATERIALES:**

- ❖ Agenda para directorio.
- ❖ Almohadilla para tinta.
- ❖ Archivadores tamaño oficio.
- ❖ Archivadores tamaño telegrama.
- ❖ Borradores pelikan.
- ❖ Cartulina.
- ❖ Corrector líquido radex.
- ❖ Corrector radex.
- ❖ Cinta de máquina.
- ❖ Cintas de sumadoras.
- ❖ Cinta de impresora.
- ❖ Cinta correctora punto azul.
- ❖ Corta papel grande.

- ❖ Clips mariposa.
- ❖ Cinta scotch.
- ❖ Cinta masquim.
- ❖ Cola fuller.
- ❖ Carpetas.
- ❖ Cuadernos espiral pequeño y grande.
- ❖ Diskettes.
- ❖ Esferográficos.
- ❖ Escuadras.
- ❖ Engrapadora.
- ❖ Fechadores grandes y pequeños.
- ❖ Grapas.
- ❖ Lápiz mongol.
- ❖ Libros de una línea de 300 hojas.
- ❖ Microminas.
- ❖ Marcadores punta fina y gruesa.
- ❖ Mojadores.
- ❖ Notitas.
- ❖ Papel bomd tamaño oficio.
- ❖ Papel copia tamaño oficio.
- ❖ Porta clips.

- ❖ Porta minas.
- ❖ Porta sellos.
- ❖ Perforadora grande y pequeña.
- ❖ Papel membreteado.
- ❖ Papel pluma.
- ❖ Papel periódico tamaño oficio.
- ❖ Papel carbón pelikan tamaño oficio.
- ❖ Papel cuadriculado.
- ❖ Papel continuo.
- ❖ Porta Diskettes.
- ❖ Reglas.
- ❖ Tinta para sellos.
- ❖ Tijeras.
- ❖ Sobre Manila grande y pequeña.
- ❖ Saca grapas.

### **EQUIPOS:**

- ❖ Máquinas de escribir.
- ❖ Computadoras.
- ❖ Sumadoras.

- ❖ Calculadoras.
- ❖ Impresoras.
- ❖ Teléfonos.
- ❖ Fax

# **CAPITULO IV**

## **4.2. RESULTADOS.**

### **4.2.1. ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.**

Habiendo realizado un análisis minucioso del Comportamiento Organizacional tanto en el aspecto bibliográfico como a nivel institucional se puede determinar algunos aspectos que influyen en el proceso y Comportamiento Humano de cada servidor de **PACIFICTEL** inmerso en las dependencias tema de nuestro estudio como son Personal, Técnico, Financiero y de Abonados, dichos servidores como todo ser humano requieren de la presencia de estímulos e incentivos que regulen su comportamiento.

Al haber realizado un diagnóstico previo de la estructura organizacional interna de las oficinas se ha llegado a determinar algunos aspectos que a la postre me permitirán determinar las conclusiones respectivas.

En las oficinas en las que se ha realizado el diagnóstico del comportamiento organizacional se puede determinar que la organización está básicamente estructurada y la división del trabajo debidamente distribuida.

**CUADRO N° 3**

**DISPONE DE LA COMODIDAD E IMPLEMENTOS NECESARIOS PARA  
REALIZAR SU TRABAJO**

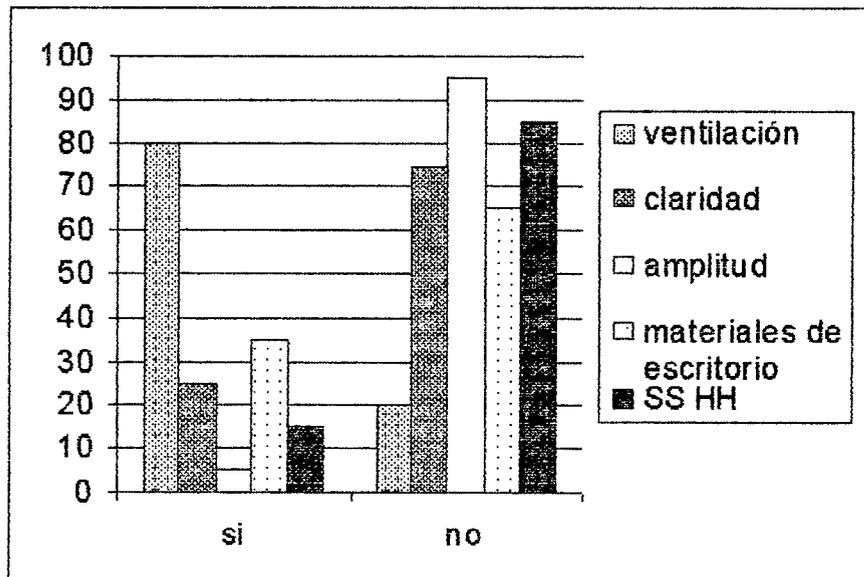
ALTERNATIVAS	f		%	
	Si	No	Si	No
Ventilación	80	20	80	20
Claridad	25	75	25	75
Amplitud	5	95	5	95
Materiales de escritorio	35	65	35	65
S.S.H.H.	15	85	15	85
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuestas aplicadas a los empleados de PACIFICTEL

**ELABORACION:** La Autora.

## GRAFICO N°1

### DISPONE DE LA COMODIDAD E IMPLEMENTOS NECESARIOS PARA REALIZAR SU TRABAJO



Es importante resaltar que en cada una de las oficinas sean estas de Personal, Técnico, Financiero y de Abonados disponen de implementos necesarios y la comodidad correspondiente para trabajar. Es así la mayor parte del personal consultado sobre esta inquietud manifestaron estar de acuerdo con la estructura existente.

**CUADRO N°4****CREE QUE EL LUGAR DONDE REALIZA SU TRABAJO ES ADECUADO**

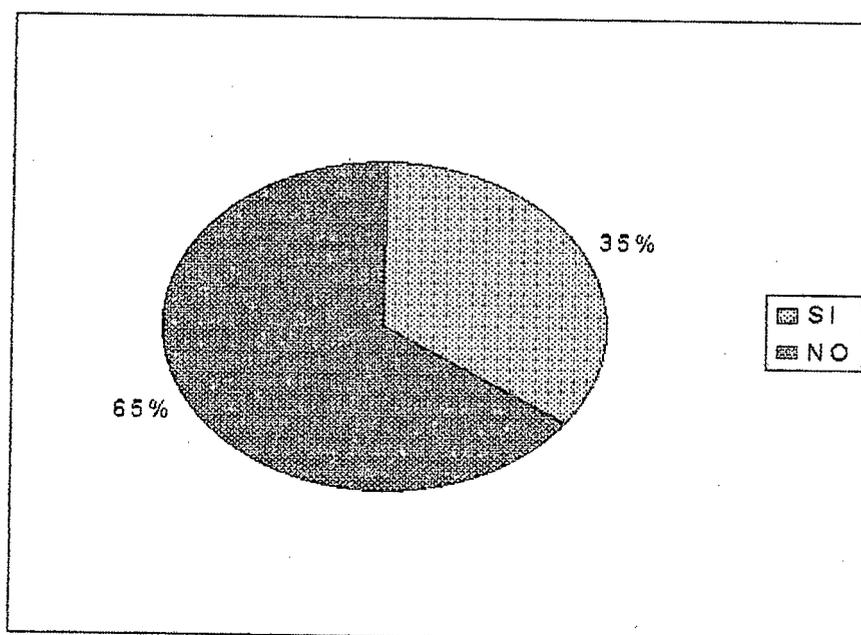
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
SI	35	35%
NO	65	65%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuestas aplicadas a los empleados de PACIFICTEL

**ELABORACION:** La Autora.

**GRAFICO N° 2**

**CREE USTED QUE EL LUGAR DONDE REALIZA SU  
TRABAJO ES ADECUADO**



Anteriormente se ha señalado que la disponibilidad, la adecuación en cada una de las oficinas en estudio es adecuada. De lo consultado al personal que aquí labora el 35% corrobora esta apreciación mientras que el 65% no está de acuerdo.

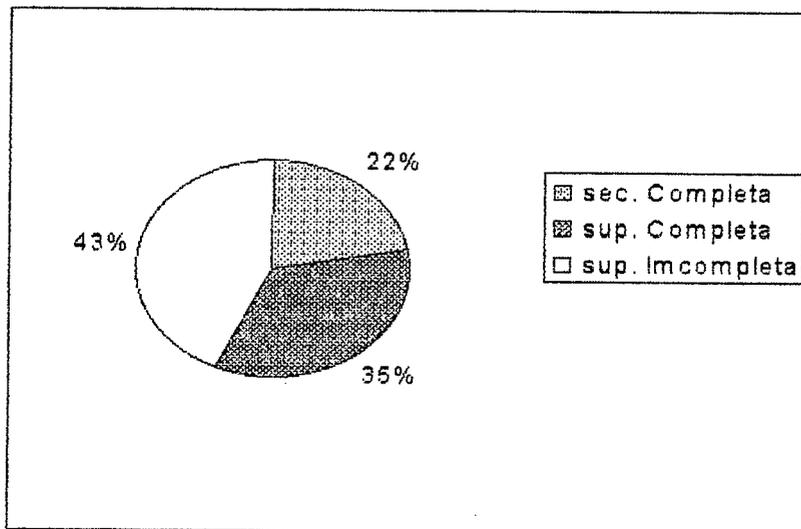
La distribución de las áreas en estudio han permitido determinar varios aspectos tendientes a brindar un mejor servicio a la ciudadanía; sin embargo hace falta tomar varias acciones, decisiones relacionadas con el comportamiento humano tema de nuestro estudio que posteriormente se lo analizará en la propuesta. Son varios los aspectos que podrían determinarse dentro del ámbito individual de las personas que laboran en estas dependencias así: su instrucción, la participación institucional, el deseo vehemente de trabajar, de capacitarse, el compañerismo y el comportamiento llamado así con la comunidad.

**CUADRO N° 5****NIVEL DE INSTRUCCIÓN DE LOS EMPLEADOS DE PACIFICTEL**

<b>INSTRUCCIÓN</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Sec. Completa	22	22%
Sup. Completa	35	35%
Sup. Incompleta	43	43%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuestas aplicadas a los empleados de PACIFICTEL

**ELABORACION:** La Autora.

**GRÁFICO N° 3****NIVEL DE INSTRUCCIÓN DE LOS EMPLEADOS DE PACIFICTEL**

La instrucción en el ser humano se constituye como el elemento primordial para el desarrollo de una sociedad. Así el 22% del personal que labora en las oficinas en estudio son bachilleres en diferentes especialidades; el 35% es de instrucción superior completa, mientras que el 43% restante no ha culminado su carrera profesional

#### CUADRO N°6

##### CREE QUE SU TRABAJO VA DE ACUERDO CON SUS ASPIRACIONES

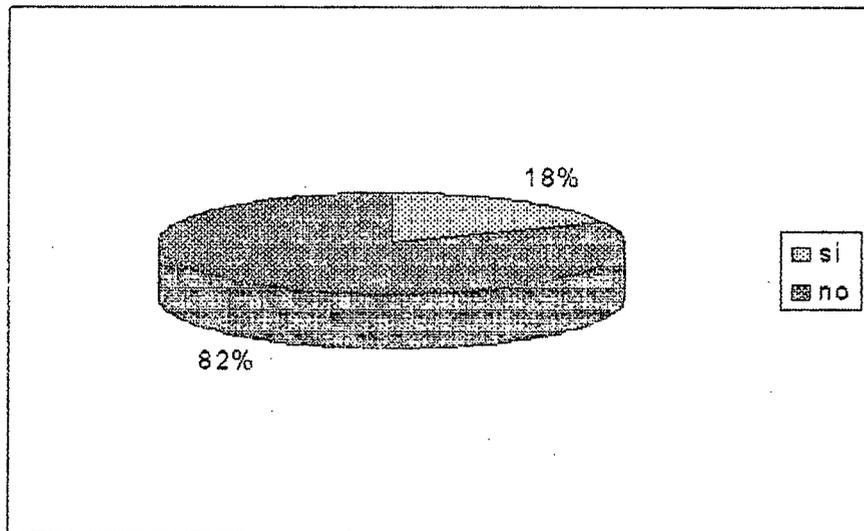
ALTERNATIVAS	f	%
SI	18	18%
NO	82	82%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuestas aplicadas a los empleados de PACIFICTEL

**ELABORACION:** La Autora.

## GRÁFICO N° 4

### CREE QUE SU TRABAJO VA DE ACUERDO CON SUS ASPIRACIONES



Al consultar al personal de las oficinas de Personal, Técnico, Financiero y de Abonados el 18% señala que el trabajo está de acuerdo con sus aspiraciones, mientras que el 82% cree que su trabajo no va de acuerdo con sus aspiraciones, pero por razones económicas especialmente permanecen en su trabajo

**CUADRO N°7****SI TUVIERA LA OPORTUNIDAD DE ESCOGER OTRO TRABAJO CUÁL ESCOGERÍA**

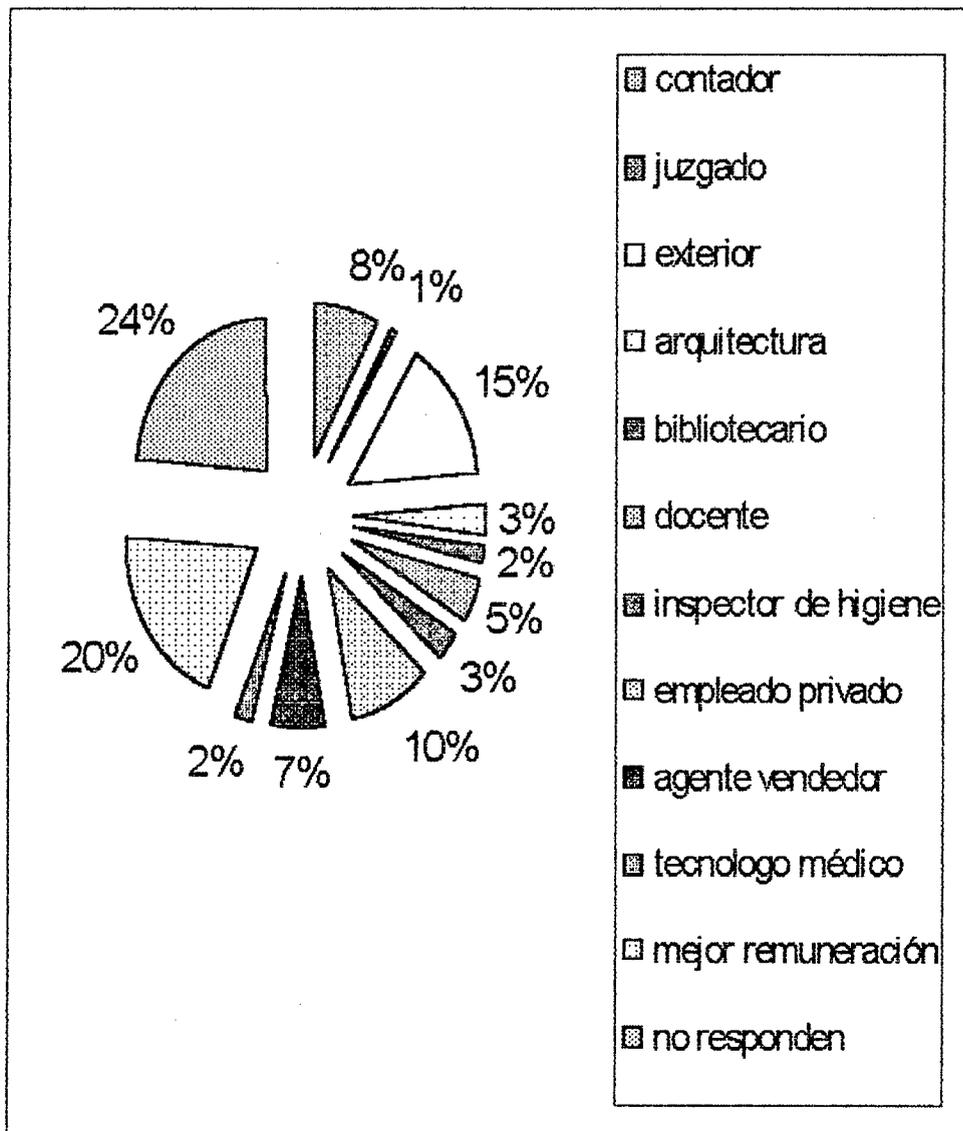
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Contador	8	8%
En un juzgado	1	1%
En el exterior	15	15%
Arquitectura	3	3%
Bibliotecario	2	2%
Docente	5	5%
Inspector de higiene	3	3%
Empleado privado	10	10%
Agente vendedor	7	7%
Tecnólogo médico	2	2%
Mejor remuneración	20	20%
No responden	24	24%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuestas aplicadas a los empleados de PACIFICTEL

**ELABORACION:** La Autora.

### GRÁFICO N°5

## SI TUVIERA LA OPORTUNIDAD DE ESCOGER OTRO TRABAJO CUAL ESCOGERIA



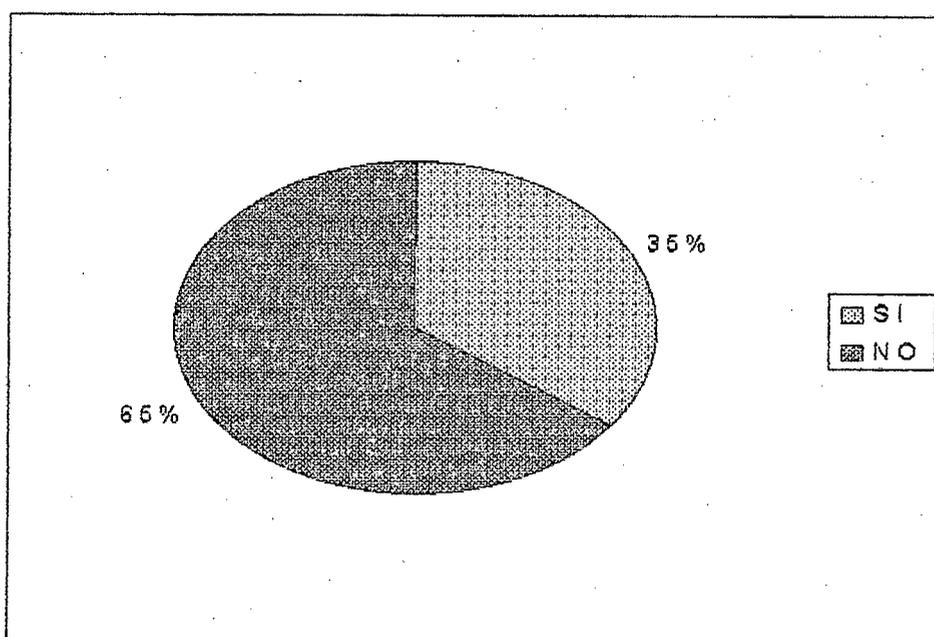
El deseo de superación es parte del ser humano, es así que la mayoría de los funcionarios desean cambiar su estilo de vida y por lo tanto escoger otro tipo de trabajo; funcionarios que están inmersos entre aquellos que con el trabajo que actualmente tienen no cumplen sus aspiraciones. De los empleados encuestados, 76% respondieron que deseaban tener otro tipo de trabajo, mientras que el 24% no respondieron.

**CUADRO N°8**  
**SUS INGRESOS ECONÓMICOS LE PERMITEN SATISFACER SUS**  
**NECESIDADES**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente	35	35%
Parcialmente	65	65%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuestas aplicadas a los empleados de PACIFICTEL

**ELABORACION:** La Autora.

**GRÁFICO N°6****SUS INGRESOS ECONOMICOS LE PERMITEN SATISFACER SUS NECESIDADES**

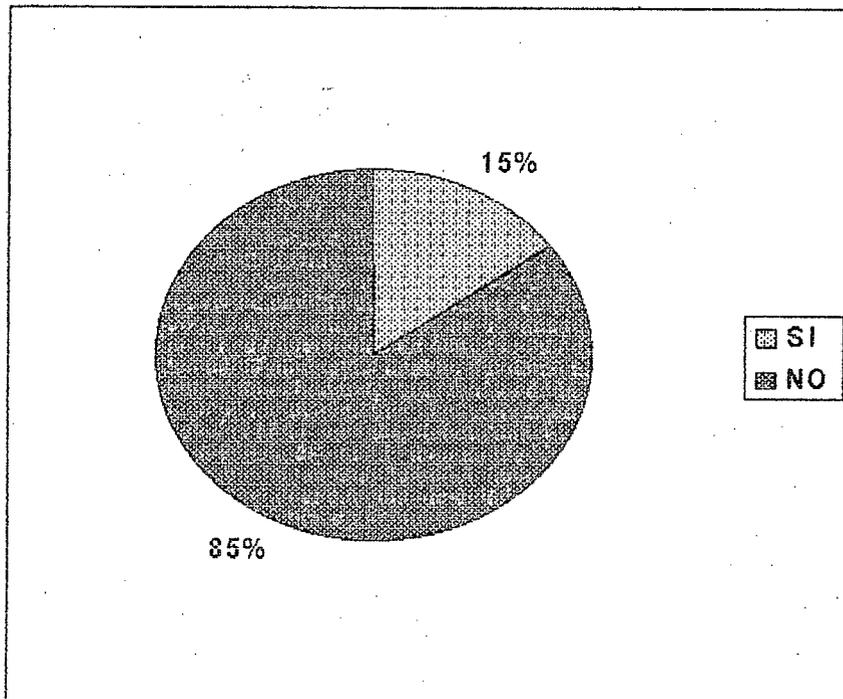
Los ingresos son un incentivo económico de gran importancia para los funcionarios de estas dependencias, pero como podemos ver en el cuadro siguiente para el 65% de los empleados los ingresos que perciben satisfacen parcialmente sus necesidades, mientras que para el 35% satisfacen totalmente sus necesidades. Como se puede observar la gran mayoría de los empleados no están satisfechos con su remuneración.

**CUADRO N°9****RECIBE CURSOS DE CAPACITACIÓN CONTINUAMENTE**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
SI	15	15%
NO	85	85%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuestas aplicadas a los empleados de PACIFICTEL  
**ELABORACION:** La Autora.

**GRÁFICO N°7**  
**RECIBE CURSOS DE CAPACITACION**  
**CONTINUAMENTE**



Capacitarse es otro de los anhelos y un deseo vehemente de superación del ser humano pero lamentablemente la institución no ofrece una capacitación adecuada a los funcionarios; el 15% de los funcionarios consultados manifiestan tener capacitación que podrían considerarse la que adquieren por medio de la continuación de sus estudios para culminar una carrera, pero la gran mayoría el 85% restante no recibe capacitación sino que se mantiene en una rutina y monotonía diaria; convirtiéndose en entes netamente mecánicos al cumplir cada una de las funciones a ellos encomendadas.

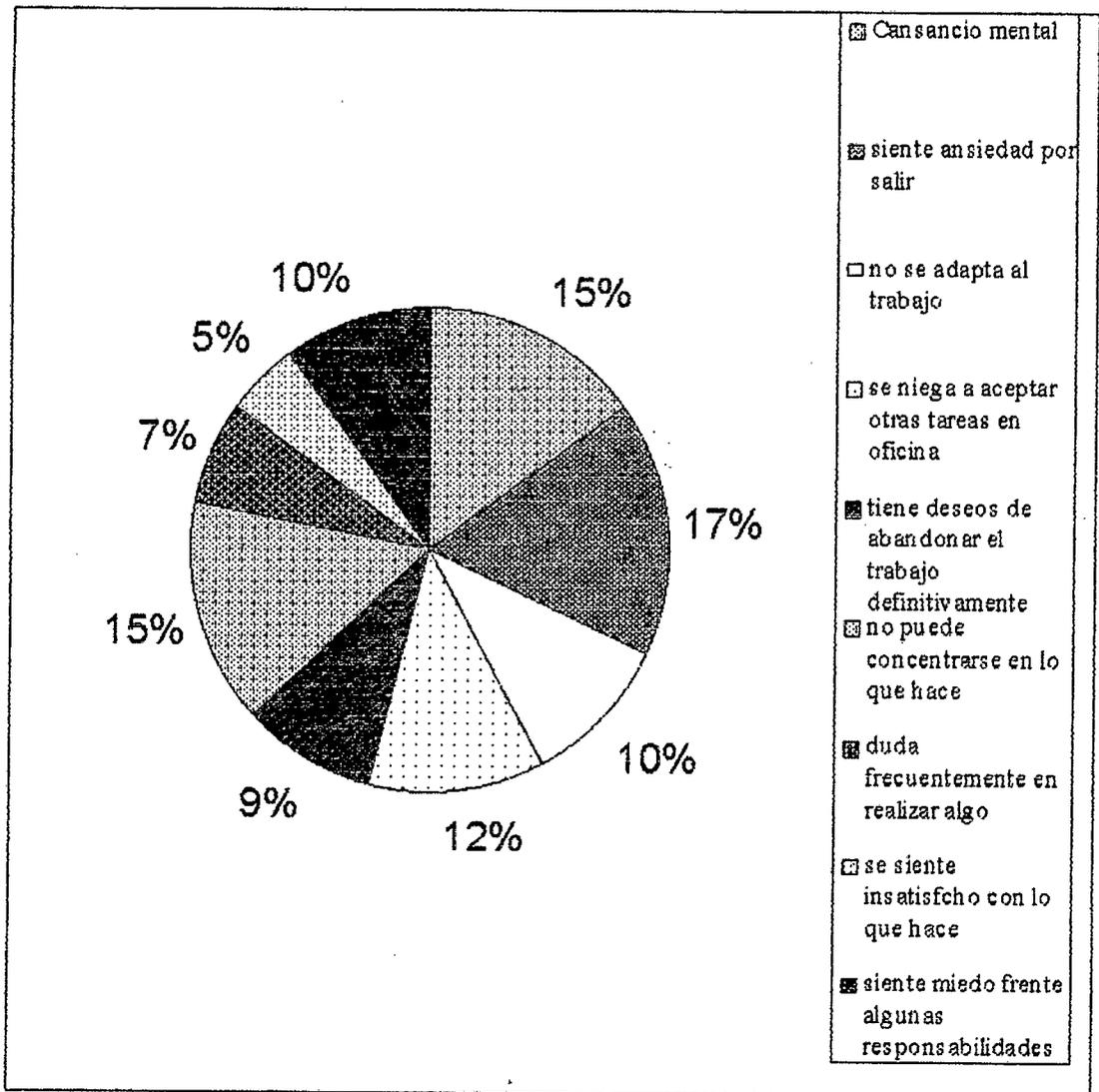
**CUADRO N° 10**  
**SIENTE TENSIÓN EN SU TRABAJO DIARIO**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
• Cansancio Mental	15	15%
• Siente ansiedad por salir	17	17%
• No se adapta al trabajo	10	10%
• Se niega a aceptar otras tareas en oficina	12	12%
• Tiene deseos de abandonar el trabajo definitivamente	9	9%
• No puede concentrarse en lo que hace	15	15%
• Duda frecuentemente al realizar algo	7	7%
• Se siente insatisfecho con lo que hace	5	5%
• Siente miedo frente a algunas responsabilidades	10	10%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuestas aplicadas a los empleados de PACIFICTEL

**ELABORACION:** La Autora.

## GRÁFICO N°8 SIENTE TENSION EN SU TRABAJO DIARIO



La actividad que diariamente realizan en cada una de las oficinas en estudio es de una relación directa con la comunidad, de la cual resultan

varios factores sean estos positivos o negativos que influyen en el comportamiento de cada uno de los funcionarios. Este comportamiento se convierte en muchos de los casos en síntomas de diversas falencias psíquicas, físicas y por ende de un malestar permanente.

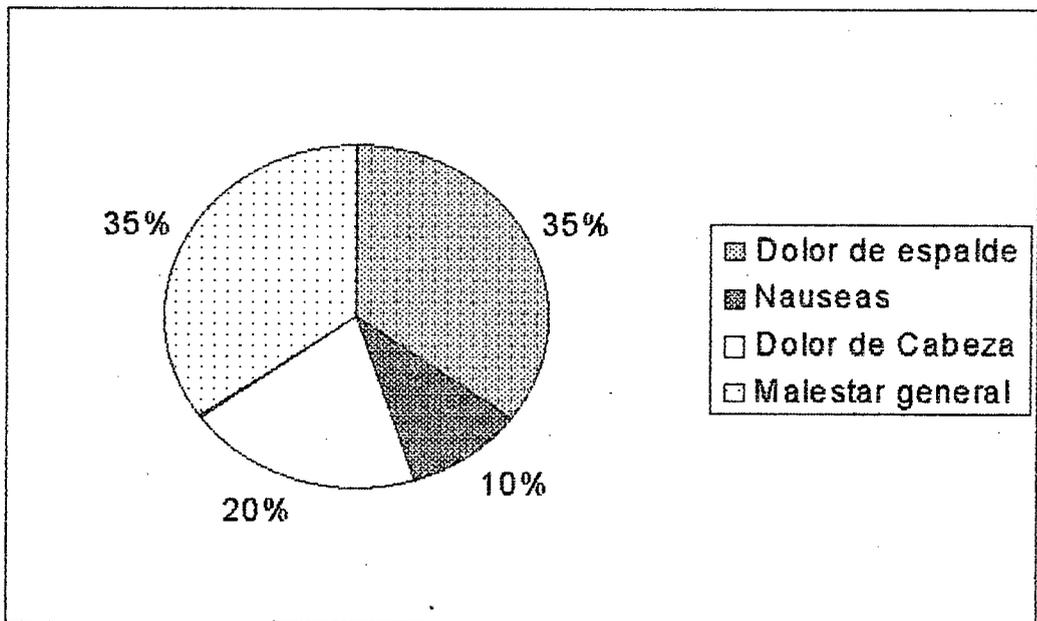
### CUADRO N°11

#### AL FINALIZAR LA JORNADA TIENE SÍNTOMAS DE:

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
(a) Dolor de espalda	35	35%
(b) Nauseas	10	10%
(c) Dolor de cabeza	20	20%
(d) Malestar general	35	35%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuestas aplicadas a los empleados de PACIFICTEL

**ELABORACION:** La Autora.

**GRÁFICO N°9****AL FINALIZAR LA JORNADA TIENE SINTOMAS DE**

En esta pregunta se obtuvo que el 35% tiene dolor de espalda, el 10% náuseas, el 20% dolor de Cabeza y el 35% malestar general; lo que indica que el personal no está debidamente motivado e incentivado para que cumpla con satisfacción sus funciones.

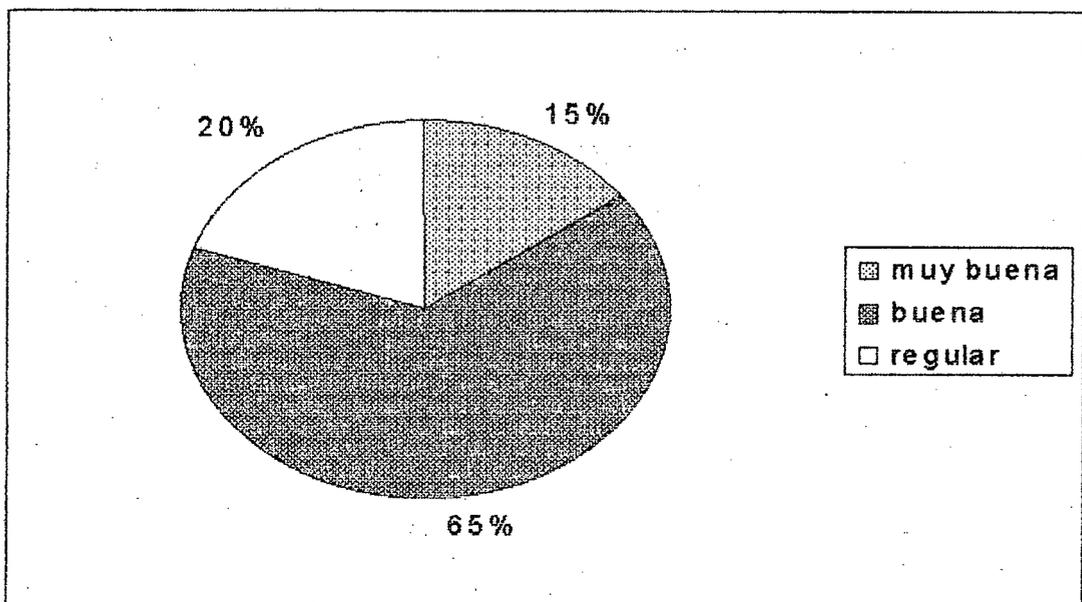
**CUADRO N° 12****SU RELACION DE TRABAJO CON SUS COMPAÑEROS ES**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Muy buena	15	15%
Buena	65	65%
Regular	20	20%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuestas aplicadas a los empleados de PACIFICTEL

**ELABORACION:** La Autora.

**GRÁFICO N° 10**  
**SU RELACION DE TRABAJO CON SUS**  
**COMPAÑEROS ES**



Las relaciones interpersonales entre cada uno de los funcionarios debe resaltar en una institución pública que es un vivo reflejo de las acciones que cumple y de los servicios que ofrece.

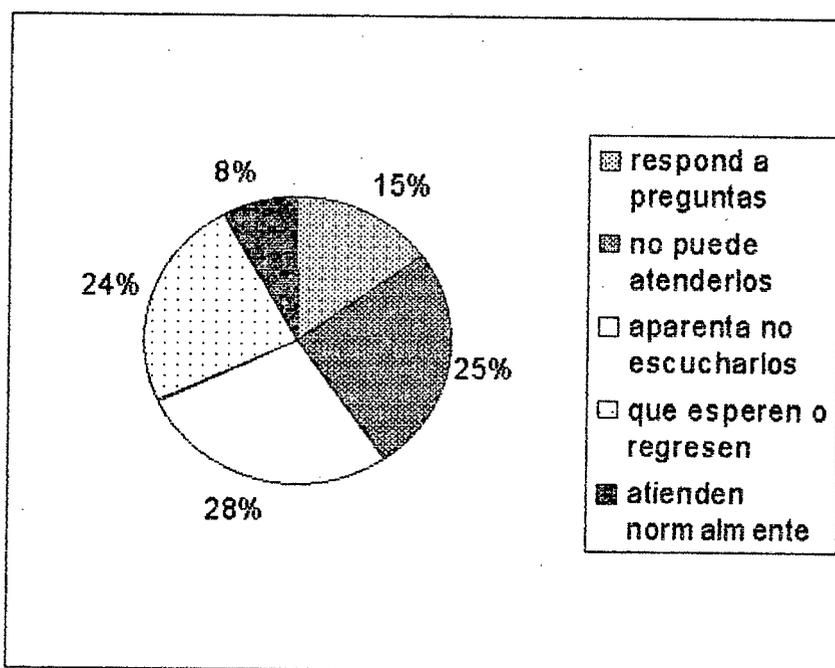
Existen varios factores que influyen en el comportamiento de cada uno de los empleados de las dependencias en estudio. Sin embargo estas tensiones o congruencias de factores no impiden que las relaciones entre los compañeros se distorsione; de acuerdo al cuadro anterior tenemos el 15% manifiesta que es muy bueno, el 65% de los consultados mantienen buena relación con sus compañeros, mientras que el 20% es regular.

**CUADRO N°13  
CUANDO TIENE DEMASIADO TRABAJO EN LA OFICINA, CUÁL ES SU  
RELACIÓN CON LOS USUARIOS:**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a) Responde a las preguntas que le hacen	15	15%
b) Les dice que no puede atenderlos	25	25%
c) Aparenta no escucharlos	28	28%
d) Les dice que esperen o regresen	24	24%
e) Los atienden normalmente	8	8%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuestas aplicadas a los empleados de PACIFICTEL  
**ELABORACION:** La Autora.

**GRÁFICO N°11**  
**CUANDO TIENE DEMASIADO TRABAJO EN LA**  
**OFICINA, CUAL ES SU RELACION CON LOS**  
**USUARIOS**



El exceso de trabajo produce cambios o alteraciones en el comportamiento de los empleados de una empresa o institución. Sin embargo en las dependencias en estudio el exceso de trabajo influye mucho en su comportamiento como observamos en el cuadro anterior.

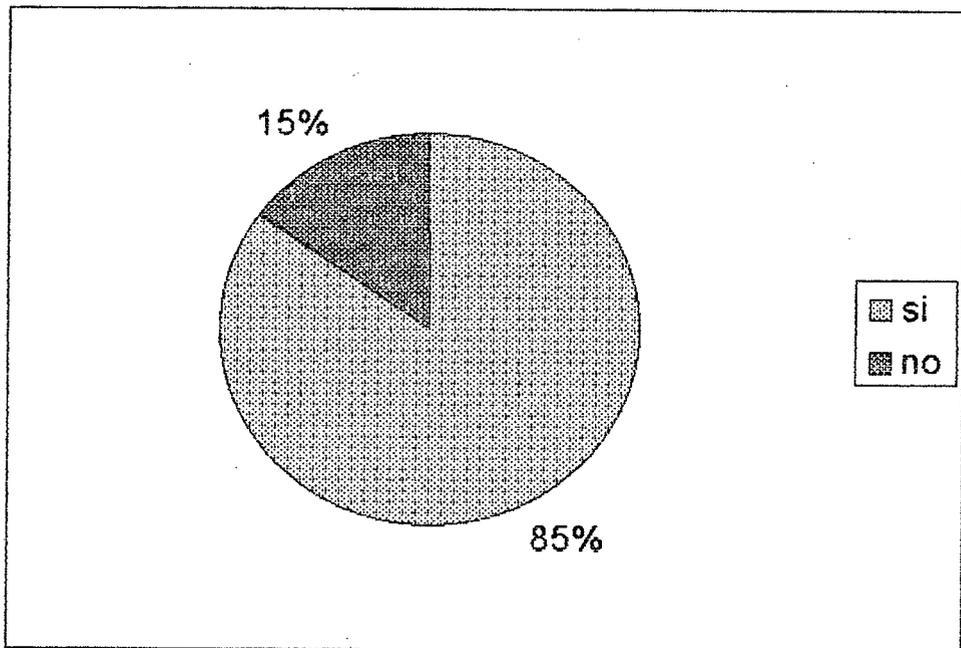
**CUADRO N°14**  
**SOLICITA LAS VACACIONES QUE LE CORRESPONDEN.**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
SI	85	85%
NO	15	15%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuestas aplicadas a los empleados de PACIFICTEL

**ELABORACION:** La Autora.

**GRÁFICO N°12**  
**SOLICITA LAS VACACIONES QUE LES**  
**CORRESPONDE**



En lo que respecta a las vacaciones, se puede observar que la mayoría de los empleados de las dependencias de estudio solicitan las vacaciones que les corresponden pues el 85% de los empleados encuestados manifestaron que sí, mientras que el 15% no solicitan sus vacaciones por varias razones.

### CUADRO N°15

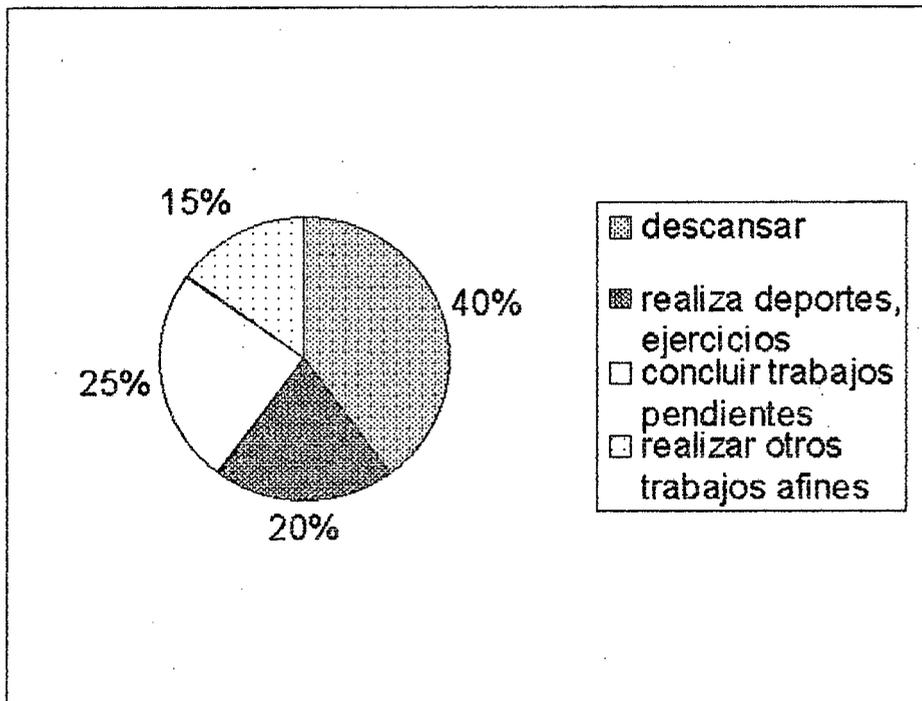
#### EN SUS VACACIONES USTED SE DEDICA A:

ALTERNATIVAS	f	%
a) Descansar	40	40%
b) Realizar deporte, ejercicios	20	20%
c) Concluir trabajos pendientes	25	25%
d) Realizar otros trabajos afines	15	15%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuestas aplicadas a los empleados de PACIFICTEL

**ELABORACION:** La Autora.

**GRÁFICO N°13**  
**EN SUS VACACIONES USTED SE DEDICA**  
**A**



Según la encuesta realizada a los empleados, en la pregunta anterior, pude observar que existen empleados que en sus vacaciones realizan diferentes actividades.

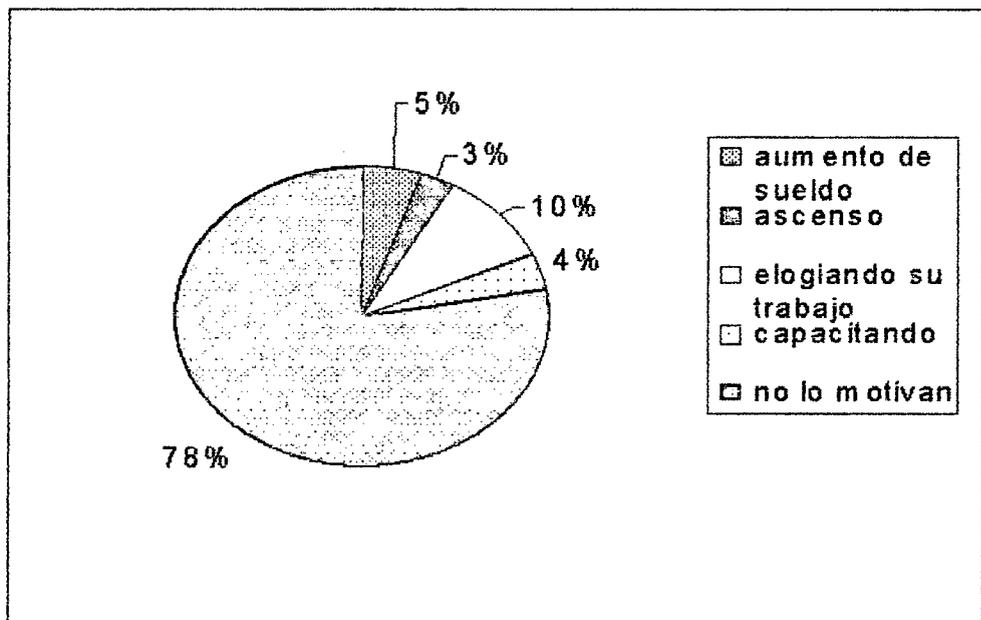
**CUADRO N°16**  
**COMO LO MOTIVAN A USTED EN EL TRABAJO**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a) Aumento de sueldo	5	5%
b) Ascenso	3	3%
c) Elogiando su trabajo	10	10%
d) Capacitando	4	4%
e) No lo motivan	78	78%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** Encuestas aplicadas a los empleados de PACIFICTEL

**ELABORACION:** La Autora.

**GRAFICO N°14**  
**COMO LO MOTIVAN A USTED EN EL TRABAJO**



Para corroborar lo anteriormente señalado, y considerando que de la motivación depende el comportamiento y rendimiento de los funcionarios se procedió a consultar a los mismos sobre cómo la institución y sus directivos lo motivan en su trabajo. El 5% indicó con aumento de sueldo; el 3% con ascenso, el 10% que elogian su trabajo; mientras el 4% capacitándolo y el 78% que no hay ningún tipo de motivación.

### CUADRO N°17

#### COMO LE GUSTARÍA A USTED QUE LO MOTIVEN

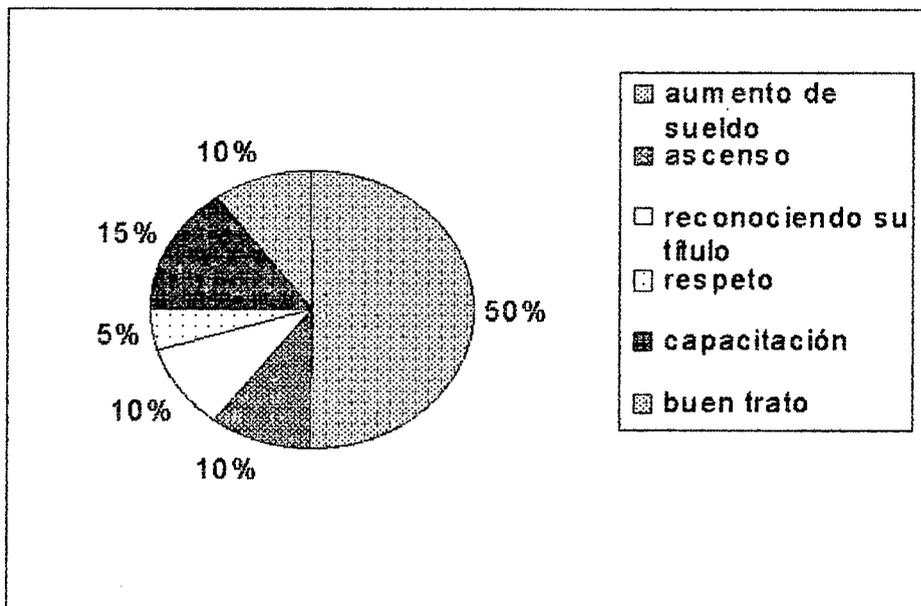
ALTERNATIVAS	f	%
Aumento de sueldo	50	50%
Ascenso	10	10%
Reconociendo título	10	10%
Respeto	5	5%
Capacitación	15	15%
Buen trato	10	10%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuestas aplicadas a los empleados de PACIFICTEL

ELABORACION: La Autora.

## GRÁFICO N°15

### COMO LE GUSTARIA A USTED QUE LO MOTIVEN



Así mismo al consultarlos sobre cómo les gustaría que la institución, empresa o su jefe inmediato los motive, se puede determinar que el 50% de estos funcionarios requieren mejorar su sueldo, lo que permitirá trabajar con mejor puntualidad y mayor eficiencia en las funciones a ellos encomendadas, el 10% aspira que su motivación sea a través de un ascenso, el 10% solicita estímulo reconociendo su título académico, el 5% que lo estimulen a través del

respeto, 15% requiere que lo motiven a través de una capacitación permanente y el 10% restante aspira que su motivación sea a base de un buen trato.

La Motivación entonces se viene a convertir en el impulso principal para que el funcionario de estas dependencias responda con mayor eficiencia y eficacia a las funciones encomendadas, resaltando muy en alto el bienestar de una comunidad que requiere de una buena atención y gestos amables, de esa forma éstos contribuirán al adelanto de la institución y por ende de la Ciudad de Loja.

#### 4.2.2. ANÁLISIS DEL MEDIO AMBIENTE.

Si se considera que existe una interacción entre el hombre y el medio ya que éste se lo define como integración de cultura y sociedad, se puede señalar que el medio en que se desenvuelven los funcionarios y a las actividades que éstos realizan en la empresa **PACIFICTEL** de la ciudad de Loja, específicamente en las dependencias tema de nuestro estudio tienden a influenciarse por las fuerzas de este medio ambiente en vista de que constantemente a parte de la presión que existe con los usuarios se presentan cambios administrativos que provocan cambios ambientales produciéndose así mismo un momento de stop en las relaciones interpersonales entre los servidores que aquí laboran.

## 5. PROPUESTA

Luego de haber efectuado un análisis global de lo que ha sido mi investigación de tesis, y, fundamentalmente como producto de la observación efectuada, creo necesario formular la siguiente propuesta, con el propósito de que se tomen en consideración dentro de los respectivos departamentos motivo de estudio, y que corresponde a la empresa de telecomunicaciones de la ciudad de Loja.

### 5.1. PATRONES DE MOTIVACIÓN

Al realizar el análisis respecto a la motivación que se da en nuestras dependencias, y habiendo hecho un pleno estudio bibliográfico referente al tema de motivación, concluyo que en la empresa **PACIFICTEL** de Loja no se da la motivación requerida para impulsar el cumplimiento del 100% en los objetivos y metas planteadas; pues la motivación se considera como la base primordial para la ejecución de las funciones que han sido designadas a cada servidor o empleado.

Esta falta de motivación se constituye en un obstáculo para las actividades diarias pues existen cambios administrativos que no se consideran

# **CAPITULO V**

adecuados ni oportunos y que en lugar de ser motivantes provocan un descontento en el funcionario y por ende una disminución en el rendimiento.

## **5.2. ADIESTRAMIENTO AL PERSONAL QUE PRESTA SUS SERVICIOS EN ATENCIÓN AL PÚBLICO.**

Al formular la correspondiente encuesta a los funcionarios de la empresa **PACIFICTEL** motivo de mi análisis, en un elevado número de ellos respondieron que no se encuentran debidamente capacitados para desempeñar sus funciones.

De lo dicho resulta evidente que hay una mala percepción de parte de los usuarios respecto de lo que es la calidad del servicio que prestan los empleados de **PACIFICTEL**.

De lo anterior resulta absolutamente necesario la realización de una labor seria de capacitación a los empleados de **PACIFICTEL**, tanto en lo que es la realización técnica del trabajo como en lo que se refiere a la atención del público usuario de los servicios de **PACIFICTEL**.

Hoy por hoy la calidad en la prestación de servicios va adquiriendo cada vez mayor importancia tanto en el sector privado como en el sector público, ya que de una manera concreta viene a significar la imagen externa del servicio. El usuario percibe en la atención que le entregan los funcionarios públicos la imagen del mismo servicio, de lo que permite concluir que si la calidad de la atención es deficiente, el servicio de **PACIFICTEL** también lo será para el usuario.

De lo anterior podemos concluir que la calidad del servicio prestado, los usuarios la perciben como disconforme con las aspiraciones que ellos tienen respecto del servicio de telecomunicaciones. Ellos desean ser mejor atendidos por los funcionarios y que sobre todo estén siempre dispuestos a ayudar a todo el personal que llega en busca de un eficiente servicio.

Aún más, bajo la misma frecuencia antes señalada, la totalidad de los encuestados estimó como necesario que los empleados reciban cursos relacionados con el comportamiento humano, esto es, cursos que los vinculen en mayor medida con la calidad del servicio que presta **PACIFICTEL** a los usuarios.

De lo dicho precedentemente resulta necesario y urgente que **PACIFICTEL** centre su atención en la calidad del servicio que presta a los usuarios, teniendo además en especial consideración que muchos de los usuarios de los servicios de **PACIFICTEL** son personas de clase media que no merecen ser discriminados por parte de los funcionarios de **PACIFICTEL** que los atienden, sino que por el contrario deben ser privilegiados y preferidos por el mismo servicio público.

La capacitación de los funcionarios de las dependencias de Personal, Técnico, Financiero y de Abonados de la empresa de telecomunicaciones **PACIFICTEL** del cantón Loja, nos parece plenamente justificada por constituir una necesidad urgente.

La capacitación que se plantea será a través de Cursos, Seminarios-Talleres, entre otros; con la intervención de profesionales en la actividad a nivel local y nacional en los siguientes aspectos:

- Curso de Relaciones Humanas
- Seminario taller sobre dinámicas grupales.

### **5.3. MOTIVACIONES GENERALES DE PARTE DEL JEFE SUPERIOR.**

He podido observar a lo largo de mi investigación la necesidad que existe de mejorar la relación tanto a nivel horizontal, esto es entre funcionarios de igual categoría como a nivel vertical de parte de los superiores hacia los subordinados.

La productividad aumenta cuando las labores se desarrollan dentro de un ambiente grato, tanto en lo que se refiere a la estructura física del lugar en que se desarrollan, como también en lo que dice relación al ambiente psicológico que reina en las dependencias en las cuales las funciones se llevan a efecto.

En mi constatación empírica se pudo determinar que existe una muy baja motivación lo que llega a constituir un obstáculo para el desarrollo de las actividades diarias. Los funcionarios desempeñan su labor en forma rutinaria y sin que exista la relación motivacional que le de un mayor incentivo al ejercicio de la función. En efecto las políticas administrativas que se ejecutan son dispuestas en la práctica por la tradición; esto es, se ejecutan las mismas

cosas que durante mucho tiempo se han realizado y de la misma manera como se viene haciendo durante largos períodos de tiempo.

Esta circunstancia aludida es la que entrega al funcionario la sensación de que no se puede alterar ninguno de los procedimientos que rutinariamente se efectúan. Esto, obviamente, en cierto modo constituye un resguardo para los mismos funcionarios, ya que en la medida en que ellos se mantengan realizando siempre, las mismas funciones, de la misma forma que lo han hecho estarán cumpliendo bien su labor.

En resumen, de lo dicho nos queda claro la imperiosa necesidad de que se mejore la motivación psicológica de parte de las autoridades superiores del servicio de **PACIFICTEL**, esta motivación podría ser: Elogiando su trabajo, respeto, buen trato, etc.; específicamente en las dependencias objeto de estudio, de esta forma queda claro que la motivación de carácter psicológico es necesario, por lo tanto de muy fácil realización y con un bajo costo económico.

Asimismo los funcionarios de **PACIFICTEL** esperan de las mismas autoridades superiores que se mejoren sus ingresos, lo que ellos visualizan como un incentivo para el desempeño de sus labores.

#### **5.4. MEJORAR LA TECNOLOGÍA EN LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS EN ESTUDIO.**

Estimo necesario mejorar la capacidad computacional en la empresa **PACIFICTEL**, tanto en lo que se refiere a la actualización técnica, referida a los equipos computacionales que debieran usarse, como en lo que tiene relación con los programas computacionales que deberían aplicarse.

En efecto, la obsolencia de los equipos de computación existentes recomienda una rápida actualización, ya que es necesario tener equipos con una mayor capacidad de almacenamiento de información y mayor rapidez de respuesta, con el propósito de prestar un mejor servicio.

Existe como se ha detectado una gran cantidad de información ociosa, que no ha podido ser ingresada a los programas computacionales, lo que está retardando de un modo innecesario la respuesta a la información requerida por el público.

La información física debe ser ingresada a programas computacionales y mantenerse físicamente, tan sólo como respaldo a la información accesada a los computadores. Pensamos que las medidas

precedentemente indicadas debieran implementarse lo más rápidamente posible, por cuanto la mejoría en la calidad del servicio prestado al usuario, como también la mejoría en el ambiente de trabajo para los mismos funcionarios de **PACIFICTEL** se hace una necesidad.

# **CONCLUSIONES**

## CONCLUSIONES

Luego de haber hecho un análisis en el estudio del comportamiento organizacional de las dependencias de Personal, Técnico, Financiero y de Abonados, de la empresa de Telecomunicaciones **PACIFICTEL**, he llegado a determinar las siguientes conclusiones:

- Las dependencias de Personal, Técnico, Financiero y de Abonados de la empresa PACIFICTEL están en contacto directo con el usuario, son aquellas en las que la ciudadanía acude para obtener información o adquirir un servicio.
- El elemento humano que trabaja en estas unidades administrativas es personal que requiere de atención permanente respecto a motivaciones e incentivos por parte de los directivos.
- El comportamiento organizacional en su contexto requiere de permanente preocupación de sus superiores para la agilidad y eficiencia en los trámites administrativos que aquí se realizan, lo que incluye varios aspectos, sean estos internos, individuales y la influencia del medio ambiente que rodea estas dependencias.
- Se puede determinar que el carácter de cada uno de los servidores de **PACIFICTEL** que fueron analizados en las encuestas es variadísimo,

sobre saliendo aquellos de carácter flemático, sin que esto represente impedimento alguno para el cumplimiento de sus tareas.

UNIVERS

# RECOMENDACIONES

## RECOMENDACIONES

- Que la empresa de Telecomunicaciones de **PACIFICTEL** de Loja por intermedio de sus directivos determine en base a este estudio mecanismos y estrategias que permitan la motivación permanente de los funcionarios que lo requieran, especialmente de las dependencias tema de estudio.
- Que se apliquen nuevos patrones de motivación como incremento de sueldo, capacitación, ascensos entre los más importantes, tendientes al mejoramiento tanto de la parte física, económica y social de los funcionarios.
- Que a través de nuevas motivaciones la imagen de la institución ante la ciudadanía mejore, pues esta es la parte medular para el desarrollo de una comunidad.
- Que el presente estudio sirva de base fundamental para que los directivos de la empresa puedan realizar rasgos medibles de la personalidad de los funcionarios.

# **BIBLIOGRAFIA**

## **BIBLIOGRAFIA**

1. ACHIG, Lucas, (1989), **Metodología de la Investigación Social**, Publicaciones Tercer Mundo, Editorial CIPAD, Publicado en Quito.
2. ARANDA Gámiz, Juan, **Medio Ambiente Nuestra Gran Verdad**, Universidad Técnica Particular de Loja, 1992.
3. ARMIJOS GUTIERREZ, Eduardo, (1990), **Elementos de Estadística y Diseños Experimentales Básicos**, Editorial Universitaria, impreso en Loja.
4. ANDERSON, R.G., (1982), **Organización y Métodos**, Ediciones\_Distribuciones S.A., Madrid.
5. BARRIGA, Silverio, (octubre 1985), **Psicología General**, Cuarta Edición, Editorial CEAC. S.P., Barcelona.
6. DAVIS y NEWSTRON, (marzo 1991), **Comportamiento Humano en el Trabajo**, Octava Edición, (tercera en Español), impresa en México.
7. **ENCICLOPEDIA BARSA**, (1985), Editada en Estados Unidos.
8. GRAHAN, H. T., (1982), **Administración de Recursos Humanos**, Ediciones. Distribuciones S. A. Madrid.
9. LOOKE, Edwin A., (enero 1994), **Sea un gran Líder.Las cuatro claves para el éxito**, Edición original, editora VERLAP S.A.. Producciones gráficas Viertes, impresa en Argentina.

10. MORALES ENCINA, Carlos, (mayo 1994), **Técnica de la persuasión**, Tercera Edición Dolmen Ediciones, impreso en Santiago-Chile.
11. SKINNER, Charles E., (1951), **Psicología de la Educación**, Primera Edición (tomo I), editada en México.
12. TRORPE, L.P., (1938), **Fundamentos Psicológicos de la Personalidad**, McGraw-Hill, Nueva York.
13. TOAPANTA ZAMBRANO, Jorge, (1994), **Psicología General**, Segunda Edición, Editorial Universidad Técnica Particular de Loja, Loja.
14. VARIOS AUTORES, (1992), **Técnicas de Gestión de Personal**, tomo 2, Editada en España.
15. TERRY PH.D., George R., **Administración y Control de Oficinas**.
16. STEPHEN, P. Robbins, **Comprtamineto Organizacional Conceptos Controversias y Aplicaciones**, Tercera Edición, P HH Prentice,1987.
17. W.T. D DOWLING JR Y L.R. SAYLER, **Mando y Motivación efectiva del Personal**, Editorial Hispana - Europa, Barcelona, España (1979)

# ANEXOS



**CREE QUE SU TRABAJO VA DE ACUERDO CON SUS ASPIRACIONES**

SI ( )

NO ( )

**SI TUVIERA LA OPORTUNIDAD DE ESCOGER OTRO TRABAJO CUAL ESCOGERIA.**

.....  
.....

**PORQUE**.....  
.....

**SUS INGRESOS ECONOMICOS LE PERMITEN SATISFACER SUS NECESIDADES**

Totalmente ( )

Parcialmente ( )

**RECIBE CURSOS DE CAPACITACION CONTINUAMENTE**

SI ( )

NO ( )

**SIENTE TENSION EN SU TRABAJO DIARIO**

- 1. Cansancio Mental ( )
- 2. Siente ansiedad por salir ( )
- 3. No se adapta al trabajo ( )
- 4. Se niega a aceptar atrás tareas en oficina ( )
- 5. Se resigna a lo que le ordenan ( )
- 6. Tiene deseos de abandonar el trabajo definitivamente ( )
- 7. No puede concentrarse en lo que hace ( )

8. Duda frecuentemente al realizar algo ( )
9. Se siente insatisfecho con lo que hace ( )
10. Siente miedo frente a algunas responsabilidades ( )

**SU RELACION DE TRABAJO CON SUS COMPAÑEROS ES:**

Muy Buena ( ) Buena ( ) Regular ( )

**AL FINALIZAR LA JORNADA TIENE SINTOMAS DE:**

- a) Dolor de espalda ( )
- b) Nauseas ( )
- c) Dolor de Cabeza ( )
- d) Malestar General ( )

**CUANDO TIENE DEMASIADO TRABAJO EN LA OFICINA CUAL ES SU RELACION CON LOS USARIOS:**

- a) Responde a las pregunta que le hacen ( )
- b) Les dice que no puede atenderlos ( )
- c) Aparenta no escucharlos ( )
- d) Les dice que esperen o regrese ( )
- e) Los atiende normalmente ( )

**SOLICITA LAS VACACIONES QUE LE CORRESPONDEN**

SI ( ) NO ( )

**EN SUS VACACIONES USTED SE DEDICA A:**

- a) Descansar ( )
- b) Realizar deporte, ejercicios ( )
- c) Concluir trabajos pendientes ( )
- d) Realizar otros trabajos afines ( )

**COMO LO MOTIVAN A USTED EN EL TRABAJO**

- a) Aumento de sueldo ( )
- b) Ascenso ( )
- c) Elogiando su trabajo ( )
- d) Capacitando ( )
- e) No lo motivan ( )

**COMO LE GUSTARIA A USTED QUE LO MOTIVEN**

.....

.....

.....

**GRACIAS POR SU COLABORACION**



# INDICE

## INDICE

CONTENIDO	N° PAGINA
Certificación.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Autoría.....	iv
Dedicatoria.....	v
Introducción.....	1
1. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA PACIFICTEL.....	4
1.1. Reseña Histórica.....	4
1.2. Estructura Vigente.....	9
1.3. Marco legal. ....	11
2. ASPECTOS BASICOS SOBRE EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	13
2.1.Introducción al Comportamiento Organizacional.....	13
2.2. Conceptos de Comportamiento Organizacional.....	14
2.3. Disciplinas que contribuyen al campo del Comportamiento Organizacional.....	16
2.4. Clima Organizacional.....	20
2.5. Modelos de Comportamiento Organizacional.....	21

2.6.	Estructura del Comportamiento Organizacional.....	24
2.7.	Bases del Comportamiento Individual.....	25
1.8.1.	Características bibliográficas.....	25
1.8.2.	Capacidad.....	29
1.8.3.	Personalidad.....	32
1.8.3.1.	Determinantes de la personalidad.....	33
1.8.3.2.	Rasgos de la personalidad.....	35
1.8.3.3.	Integración de la personalidad y el empleo.....	36
2.8.	El conflicto dentro del Comportamiento organizacional.....	37
2.9.	Medio ambiente.....	39
3.	MOTIVACION.....	42
3.1.	Introducción a la Motivación.....	42
3.2.	Importancia de la Motivación.....	47
3.3.	Teorías de la Motivación.....	47
3.4.	Tipos de motivación.....	50
3.5.	Motivación e influencias ambientales.....	55
3.6.	Principales factores que inducen a trabajar.....	56
3.7.	Motivación y Actitudes ante el Trabajo.....	57
3.8.	Valores. Actitudes y Satisfacción Laboral.....	57
3.8.1.	Valores.....	58
3.8.1.1.	Importancia de los Valores.....	59

3.8.1.2.	Tipos de Valores.....	60
3.8.2.	Actitudes.....	61
3.8.2.1.	Tipos de Actitudes.....	62
3.8.2.2.	Satisfacción Laboral.....	64
3.8.2.3.	La Satisfacción Laboral Dependiente.....	66
3.8.2.4.	La Satisfacción Laboral como Variable Independiente.....	69
4.	ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	72
4.1.	Diagnóstico.....	72
4.1.1.	Estructura.....	72
4.1.1.1.	Relaciones Administrativas.....	72
4.1.2.	Recursos.....	73
4.1.2.1	Humano.....	74
4.1.2.2	Económico.....	74
4.1.2.3	Material.....	76
4.2	Resultados.....	80
4.2.1	Estudio del Comportamiento Organizacional.....	80
4.2.2	Análisis del Medio Ambiente.....	107
5.	PROPUESTA.....	108
5.1.	Patrones de Motivación.....	108
5.2.	Adiestramiento al personal que presta sus servicios en atención al público.....	109

5.3. Motivaciones Generales de parte Odel Jefe Superior.....	112
5.4. Mejorar la tecnología en los diferentes departamentos en estudio.....	114
CONCLUSIONES.....	116
RECOMENDACIONES.....	118
BIBLIOGRAFÍA.....	119
ANEXOS.....	121