



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Evaluación y propuesta de mejoramiento del desempeño y bienestar laboral
del recurso humano de la Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA,
mediante un Plan de Capacitación y Motivación, año 2015**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTOR: Carrasco Betancourt, Marcela Estefanía

DIRECTOR: Sempértegui Álvarez, Edgar Vinicio, Mgs

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2015



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>

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister.

Edgar Vinicio Sempértegui Álvarez

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado **“Evaluación y propuesta de mejoramiento del desempeño y bienestar laboral del recurso humano de la Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA, mediante un Plan de Capacitación y Motivación, año 2015”**, realizado por Marcela Estefanía Carrasco Betancourt, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, octubre de 2015

f)

DECLARACIÓN DE AUDITORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Carrasco Betancourt Marcela Estefanía declaro ser autora del presente trabajo de titulación **Evaluación y propuesta de mejoramiento del desempeño y bienestar laboral del recurso humano de la Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA, mediante un Plan de Capacitación y Motivación, año 2015**, de la Titulación de Gestión Empresarial, siendo Sempértégui Álvarez Edgar Vinicio director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art.88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad.

f.:

Autora: Carrasco Betancourt Marcela Estefanía

Cédula: 1720038288

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación es dedicado a una persona especial, la que nunca espera nada a cambio, la que lo soporta todo, la que nunca se queja solo ama, la que siempre está disponible, la que primero piensa en sus hijos antes que en ella misma; mi ejemplo de mujer, madre, esposa; el pilar de mi vida, porque hoy todos sus sacrificios y esfuerzos han valido la pena no solo por apoyarme en mi rol profesional sino por hacer de mí un mejor ser humano, sin duda en el trayecto de mi vida me ha demostrado su amor incondicional, corrigiendo mis faltas y celebrando mis triunfos, todo lo que soy se lo debo a ella, hoy los laureles son para ti, todo mi éxito es tuyo mamita Lucita.

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios, por ser mi guía en los momentos difíciles, por ser un consuelo y el compañero que nunca me falta, por sus bendiciones y por permitirme llegar hasta donde hoy he llegado, porque con su gracia se ha cristalizado este sueño anhelado.

A mi familia mi pilar fundamental en la culminación de este proyecto, a mi madre Lucita por su apoyo incondicional, por su visión y motivación en mi crecimiento profesional; a mis hermanos Cris y Robert por estar junto a mí en mis triunfos y fracasos, por ser los mejores hermanos que Dios me pudo dar, porque de cada discusión he aprendido a quererlos más pese a nuestras diferencias; a mi compañero de vida mi esposo Andrés por entender que el sacrificio de nuestro tiempo juntos hoy tiene una recompensa en beneficio de nuestro hogar, gracias por tu amor, paciencia y dedicación; a mi princesa que viene en camino porque aún sin conocerla sé que me dio fuerzas para continuar en los momentos difíciles; a mi príncipe de amor Coqui Adolfo porque con tu presencia y tu mirada de ternura cada noche de desvelo disminuyó mi cansancio, eres el amor más puro que he sentido en mi vida; a todos ustedes les agradezco por creer en mí en todo momento, por no dudar de mi capacidad y por dejarme volar a mi propio ritmo para cumplir mis metas.

A la Universidad Técnica Particular de Loja por darme la oportunidad de pertenecer a sus filas, adquiriendo conocimientos y experiencias para apalancarme como una profesional integral.

Un agradecimiento especial a mi director de tesis, Magister Édgar Sempértegui por su ayuda incondicional, por ser una guía en este proceso, por su desprendimiento al impartirme sus conocimientos y experiencias sin ninguna restricción, por su paciencia y su aliento para finalizar este trabajo de titulación, pero sobre todo por su calidad humana.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Carátula	i
Aprobación del Director del Trabajo de Titulación	ii
Declaración de Auditoría y Cesión de Derechos	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de Tablas	ix
Índice de Figuras	xi
Resumen	1
Abstract	2
Introducción	3
Capítulo I.- El Problema.....	5
Tema de investigación	6
Antecedentes y Planteamiento del problema	6
Justificación	6
Objetivos.....	8
Objetivo General.....	8
Objetivos Específicos.....	8
Hipótesis.....	8
Alcance.....	8
Capítulo II.- Marco Teórico.....	11
2.1. Administración del talento humano	12
2.2. Gestión del talento humano	15
2.2.1. Objetivos del proceso de Gestión de Talento Humano.....	18
2.2.2. Acciones del proceso de Gestión de Talento Humano.....	19
2.2.3. Indicadores de Gestión.....	23
2.3. Importancia del talento humano	27
2.4. El bienestar laboral	29
2.5. La motivación.....	31
2.5.1. Teorías de la motivación laboral.....	32
2.5.2. Modelos de motivación laboral.....	33
2.5.3. Posibles situaciones de motivación en el entorno laboral.....	35
2.6. Relación motivación – desempeño.....	36

2.7. La capacitación	39
2.7.1. Tipos de capacitación.	40
2.8. Etapas de la gestión por competencias.....	41
2.9. Las competencias de un líder	44
2.10. Identificación de las competencias y conductas requeridas	46
2.10.1. Métodos para la identificación de competencias y conductas requeridas.....	47
2.11. Perfiles de mandos medios	49
2.12. El clima organizacional	50
2.13. Marco conceptual.....	52
Capítulo III.- Metodología de la Investigación.....	54
3.1. Tipo de estudio	55
3.2. Método de estudio	56
3.3. Fuentes de información.....	56
3.4. Técnicas de investigación	57
3.5. Recopilación de la información	58
3.6. Procesamiento de la información	58
3.7. Población y Muestra.....	59
3.8. Análisis e Interpretación de Resultados	60
3.8.1. Conclusiones de la Encuesta.	80
Capítulo IV.- La Propuesta.....	81
4.1. Diagnóstico FODA de la Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA	82
4.1.1. Matriz de Vulnerabilidad.....	83
4.1.2. Matriz de Aprovechabilidad.....	85
4.2. Propuesta de mejoramiento del desempeño y bienestar laboral del recurso humano de la Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA, mediante un Plan de Capacitación y Motivación, año 2016 – 2021	91
4.2.1. Matriz GUT.....	91
4.2.2. Matriz BÁSICO.....	94
4.2.3. Plan de Acción.....	96
4.3. Filosofía Corporativa	97
4.3.1. Introducción.	97
4.3.2. Matriz de Valores para la empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA.....	98
4.3.3. Políticas.	98
4.3.4. Misión Propuesta.	99
4.3.5. Visión Propuesta.....	100

4.3.6. Estructura Orgánica.....	101
4.3.6.1. Aplicación a los Cargos.....	101
4.3.6.2. Manual de Funciones.....	102
4.3.7. Clientes Fijos de la empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA.....	109
4.4. Plan de capacitación a Trabajadores de la Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA ...	109
4.4.1. Datos informativos.....	109
4.4.2. Antecedentes.....	109
4.4.3. Justificación.....	110
4.4.4. Objetivos del Plan de Capacitación.....	111
4.4.4.1. Objetivo General.....	111
4.4.4.2. Objetivos Específicos.....	111
4.4.5. Análisis de Factibilidad.....	112
4.4.5.1. Aspecto Social.....	112
4.4.5.2. Aspecto Económico.....	112
4.4.5.3. Aspecto Tecnológico.....	113
4.4.5.4. Talento humano.....	113
4.4.5.5. Fundamentación teórico-práctica.....	113
4.4.6. Organización de la Capacitación.....	115
4.4.7. Diseño del Plan de Capacitación en la empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA.....	117
4.4.8. Administración del Plan de Capacitación.....	119
4.4.8.1. Cronograma de actividades.....	119
4.4.8.2. Materiales.....	120
4.4.8.3. Presupuesto.....	120
4.4.8.4. Evaluación.....	122
4.5. Indicadores de gestión.....	123
4.5.1. Indicadores de gestión para la empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA.....	123
Capítulo V.- Financiamiento.....	124
5.1. Financiamiento.....	125
5.1.1. Fuentes de Financiamiento.....	125
5.1.2. Presupuesto.....	125
Conclusiones.....	127
Recomendaciones.....	129
Bibliografía.....	131
Anexos.....	134

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Plan de recolección de la información.....	58
Tabla 2. Población de la Empresa NUGRA CONAB NUGRA & CIA	60
Tabla 3. Conocimiento acerca de la misión y visión de la empresa	60
Tabla 4. Valoración del desempeño laboral	61
Tabla 5. Preparación en relación con la actividad que realiza	62
Tabla 6. Necesidad de un Plan de Capacitación	63
Tabla 7. Satisfacción en relación a los procesos de evaluación del desempeño	64
Tabla 8. Efectividad de los procesos de evaluación del desempeño	65
Tabla 9. Incentivos y reconocimiento a la labor	66
Tabla 10. Supervisión de la labor	67
Tabla 11. Percepción acerca de la supervisión.....	68
Tabla 12. Indicadores ambientales y físicos	69
Tabla 13. Motivación hacia el puesto de trabajo y la actividad que desempeña	70
Tabla 14. Valoración de las relaciones interpersonales	71
Tabla 15. Valoración de la comunicación institucional	72
Tabla 16. Niveles de participación	73
Tabla 17. Identificación con los valores organizacionales.....	74
Tabla 18. Calificación del clima laboral.....	75
Tabla 19. Satisfacción con la remuneración salarial percibida.....	76
Tabla 20. Existencia de conflictos.....	77
Tabla 21. Tipos de conflictos	78
Tabla 22. Evaluación de variables organizacionales.....	79
Tabla 23. Análisis del ambiente externo de la Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA	82
Tabla 24. Análisis del ambiente interno de la Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA	82
Tabla 25. Matriz de Vulnerabilidad de la Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA.....	84
Tabla 26. Matriz de Aprovechabilidad de la Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA	86
Tabla 27. Matriz de estrategias cruzadas de la Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA	88
Tabla 28. Resumen de Estrategias para la Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA	90
Tabla 29. Matriz GUT (Priorización de problemas)	91
Tabla 30. Valoración de la Matriz GUT	92
Tabla 31. Matriz BÁSICO	94
Tabla 32. Puntuación de la Matriz BÁSICO	95
Tabla 33. Plan de acción (Proyectos)	96
Tabla 34. Matriz de Valores de Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA.....	98
Tabla 35. Componentes para la elaboración de la Misión de la empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA	99
Tabla 36. Componentes para la elaboración de la Visión	100
Tabla 37. Manual de funciones para Gerente (Contador General).....	102
Tabla 38. Manual de funciones para Secretaria.....	103
Tabla 39. Manual de funciones para Contador Interno	104
Tabla 40. Manual de funciones para Asesor Contable.....	105

Tabla 41. Manual de funciones para Asesor Tributario y Consultor	106
Tabla 42. Manual de funciones para Asesor Tributario y Consultor	107
Tabla 43. Manual de funciones para el Jefe de Recursos Humanos	108
Tabla 44. Eventos de Capacitación del Proyecto.....	117
Tabla 45. Cronograma de actividades	119
Tabla 46. Materiales para el Plan de Capacitación	120
Tabla 47. Presupuesto para el Plan de Capacitación / Evento	121
Tabla 48. Costo real de capacitaciones / curso	121
Tabla 49. Matriz de evaluación posterior al desarrollo de los eventos de Capacitación	122
Tabla 50. Indicadores de gestión NUGRA CONAB, NUGRA & CIA (Proyectos).....	123
Tabla 51. Estado de fuentes y usos.....	125
Tabla 52. Presupuesto General.....	126

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama Causa-Efecto (propuesta del mejoramiento del desempeño y bienestar laboral del área de RRHH de la empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA)	10
Figura 2. Representación del proceso administrativo empresarial.....	14
Figura 3. Contexto en el que se insertan las empresas	17
Figura 4. Proceso de la Evaluación del Desempeño	39
Figura 5. Proceso de Gestión por Competencias	42
Figura 6. Conocimiento acerca de la misión y visión de la empresa.....	60
Figura 7. Valoración del desempeño laboral	61
Figura 8. Preparación en relación con la actividad que realiza	62
Figura 9. Necesidad de un Plan de Capacitación	63
Figura 10. Satisfacción en relación a los procesos de evaluación del desempeño	64
Figura 11. Efectividad de los procesos de evaluación del desempeño	65
Figura 12. Incentivos y reconocimiento a la labor.....	66
Figura 13. Supervisión de la labor.....	67
Figura 14. Percepción acerca de la supervisión	68
Figura 15. Indicadores ambientales y físicos.....	69
Figura 16. Motivación hacia el puesto de trabajo y la actividad que desempeña	70
Figura 17. Valoración de las relaciones interpersonales.....	71
Figura 18. Valoración de la comunicación institucional	72
Figura 19. Niveles de participación	73
Figura 20. Identificación con los valores organizacionales	74
Figura 21. Calificación del clima laboral	75
Figura 22. Satisfacción con la remuneración salarial percibida	76
Figura 23. Existencia de conflictos	77
Figura 24. Tipos de conflictos.....	78
Figura 25. Evaluación de variables organizacionales	79
Figura 26. Árbol de Objetivos (propuesta del mejoramiento del desempeño y bienestar laboral del área de RRHH de la empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA)	93
Figura 27. Organigrama estructural Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA.....	101

RESUMEN

El presente trabajo investigativo, tiene el propósito de desarrollar la evaluación y el diseño de una propuesta para contribuir al mejoramiento del desempeño laboral y el bienestar del recurso humano de la Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA, mediante un Plan de Capacitación y Motivación. Se sustenta en un estudio de tipo exploratorio y descriptivo; a partir del método inductivo-deductivo. Se estudió a una población de 40 trabajadores, a quienes se les aplicaron cuestionarios; cuyos datos se combinaron con los obtenidos a partir de la observación directa. Teniendo en cuenta los resultados alcanzados, se arribó se concluye: la presente investigación se sustenta en las consideraciones de diversos expertos sobre la motivación y su influencia en el desempeño laboral; se evidencian diferentes grados de desconocimiento e insatisfacción respecto al clima y cultura laboral, satisfacción con el puesto de trabajo, estilos de liderazgo, niveles de participación, relaciones interpersonales, canales de comunicación, reconocimiento e incentivos; se desarrolla una propuesta alternativa de solución ante dicha problemática; y se diseña un Plan de Capacitación y Motivación.

PALABRAS CLAVES: Desempeño Laboral, Recursos Humanos, Plan de Capacitación y Motivación, Bienestar Social, Clima Organizacional.

ABSTRACT

This research work, aims to develop the evaluation and design of a proposal to help improve work performance and well-being of human resources Nugra Company CONAB, Nugra & CIA, through a Plan of Training and Motivation. It is based on a study of exploratory and descriptive; from inductive-deductive method. We studied a population of 40 workers, who were applied questionnaires; whose data were combined with those obtained from direct observation. Considering the results achieved, were reached concludes: this research is based on considerations of various experts on motivation and its influence on job performance; different degrees of ignorance and dissatisfaction with the climate and work culture, satisfaction with the job, leadership styles, levels of participation, interpersonal relationships, communication channels, recognition and incentives are evident; an alternative proposed solution to this problem is developed; and a training plan is designed and Motivation.

KEYWORDS: Job performance, Human Resources, Training and Motivation Plan, Social Welfare, Organizational Climate.

INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo investigativo, tiene la intención fundamental de presentar un desarrollo teórico y científico referente a la temática de las organizaciones sociales, sus características esenciales, componentes, estructuras, dinámicas de funcionamiento, variables y factores de interacción, entre otros; pero sobre todo de apoyarse en dicho marco referencial común, para estructurar una alternativa propia de solución que, contribuya al mejoramiento sistemático y constante del desempeño laboral y el bienestar social del talento humano de la Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA.

Teniendo en cuenta que, a pesar de los intentos de las grandes organizaciones de invertir en tecnologías de punta y avanzada, el camino hacia el éxito y la excelencia empresarial, está en garantizar procesos de gestión de talento humano que, provean a los trabajadores del conocimiento, la preparación, la motivación y la estimulación necesaria; para que pongan al servicio de las metas grupales, sus habilidades, destrezas, actitudes, competencias y experiencias que garanticen el desempeño eficiente de la organización como un todo.

De acuerdo con ello, se planteó la necesidad de recopilar información a través de diferentes vías que, permitieran realizar análisis, inferencias y valoraciones sobre la temática de estudio, así como evaluar sus peculiaridades de manifestación en la Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA.; para en función de ello desarrollar el Plan de Capacitación y Motivación correspondiente que, permitiera solucionar la problemática de investigación mencionada. Es por ello que se estructura de la siguiente manera lógica:

Capítulo I.- El Problema, donde se describen los aspectos relacionados con el planteamiento del problema, su justificación viabilidad, alcance, objetivos e hipótesis investigativa; contextualizando la situación conflicto que se presenta como problemática este trabajo científico.

Capítulo II.- Marco Teórico, referente a las cuestiones fundamentales que desde el punto de vista teórico sustentan el desarrollo del proyecto, es por ello que se describen las consideraciones de diversos autores en el tema de las organizaciones sociales, la administración y la gestión del talento humano, así como de algunas de sus variables constituyentes más trascendentales: clima y cultura organizacional, motivación, desempeño laboral, capacitación, entre otras. Además, se presenta un marco conceptual acerca de los términos más relevantes del estudio.

Capítulo III.- Metodología de la Investigación, en este apartado se describe todo lo relacionado con los recursos y las estrategias metodológicas que, permitieron recopilar la

información necesaria para llevar a cabo el estudio. Es por ello que, se señala el tipo de investigación, los métodos científicos que aportaron a su realización, las fuentes de información utilizadas, la población y la muestra, y las herramientas para procesar los datos obtenidos. En función de ello, se presenta el análisis e interpretación de los principales resultados, apoyados en la representación mediante tablas y figuras, resultantes del trabajo con la estadística descriptiva; así como las consideraciones finales, relacionadas con la información obtenida de la encuesta.

Capítulo IV.- La Propuesta, donde se desarrolla todo lo referente a la alternativa de solución para la problemática planteada y la manera de llevarla a cabo, para obtener los resultados deseados. Entre otras cuestiones, se presenta el análisis FODA, la filosofía corporativa de la empresa, el Plan de Capacitación, los clientes, los indicadores de gestión, el presupuesto, entre otros elementos esenciales.

Capítulo V.- Financiamiento, en este caso se señalan las fuentes de financiamiento y el presupuesto, empleados para llevar a cabo los proyectos mencionados con anterioridad.

Finalmente, se enuncian las Conclusiones, Recomendaciones, la Bibliografía y los Anexos de la investigación.

CAPÍTULO I.- EL PROBLEMA

Tema de investigación

“Evaluación y propuesta de mejoramiento del desempeño y bienestar laboral del recurso humano de la Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA, mediante un Plan de Capacitación y Motivación, año 2015”.

Antecedentes y Planteamiento del problema

NUGRACONAB, NUGRA & CIA es una empresa de carácter financiero que se dedica a la prestación de servicios, entre sus principales actividades se encuentran: realizar auditorías, apoyo en el área contable y consultorías en general a empresas que lo solicitan. Lleva en el mercado alrededor de 30 años, siendo pioneros en la polifuncionalidad de apoyo a empresas de acuerdo a requerimientos puntuales, tienen una cartera de clientes importantes y prestigio, dado el alto nivel de sus colaboradores; cuentan con 12 empleados en nómina y algunos externos.

La empresa es un referente en el negocio de la consultoría y la asesoría en general, se han alineado a los estándares más altos para respaldar su trabajo; sin embargo, se ha verificado que existe falta de capacitación y motivación en el personal que labora en la empresa, se cree que es ocasionada por monotonía en las labores, falta de manejo de competencias, etc. Esta situación ha generado un desbalance en el desempeño de las labores del personal, un clima laboral descuidado y nivel de productividad promedio de los empleados del CENTRO PROFESIONAL DE CONTADORES NUGRACONAB NUGRA & CIA; dados estos antecedentes, si la empresa continúa de esta manera sin aplicar un cambio estratégico a su gestión, es posible que baje su nivel de calidad, prestigio ante la comunidad empresarial en el giro del negocio que desempeña, genere gastos por ausentismo del personal, entre otros factores.

Mediante la propuesta se espera respaldar la relación que mantienen las teorías esenciales con la motivación y su incidencia en el desempeño laboral de sus trabajadores, por otro lado se clarificarán las características fundamentales de la variable bienestar laboral, para así finalmente elaborar un plan de capacitación y motivación para la empresa, que contribuya al mejoramiento continuo y el bienestar laboral de sus trabajadores.

Justificación

La presente investigación aporta a la empresa con una propuesta que permita mejorar el desempeño laboral de sus trabajadores, se realizará un diagnóstico del nivel de

aceptación en el personal, para una mejora del clima organizacional y bienestar laboral de la empresa, analiza la relación motivación-desempeño, así como la administración del talento humano en competencias como liderazgo, manejo de conflictos, consecución de resultados y trascendencia de la capacitación en el desarrollo integral del recurso humano. Otro de los motivos por los que se realiza la investigación, es porque constituye un requerimiento para conseguir el título de Magíster en Gestión Empresarial.

Su relevancia social radica, en la posibilidad de contribuir no solo al mejoramiento del desempeño laboral y bienestar social de los trabajadores de NUGRA CONAB, NUGRA & CIA.; sino sobre todo a que ello permitirá alcanzar resultados cada vez más satisfactorios a nivel organizacional, que repercutirán en el desarrollo del entorno en el que se encuentra insertada la empresa. Pues a medida que los recursos humanos sean capaces de poner al servicio de los intereses grupales, sus competencias, valores y habilidades para cumplir las demandas de los clientes; entonces el desempeño individual y de la organización como un todo, se revertirá en mayores ganancias institucionales y un impacto mucho más exitoso en la sociedad.

De manera que, los beneficiarios directos del desarrollo de la presente investigación, que profundiza en la temática no solo a nivel teórico, sino también metodológico y práctico, aportando con una propuesta alternativa de solución; son los recursos humanos de la empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA., en tanto se pretende contribuir al mejoramiento de su desempeño laboral y bienestar social, a partir de la implementación de un Plan de Capacitación y Motivación. Pero además, se beneficiarán con su realización: la organización, al contar con un talento humano mucho más productivo y comprometido; los clientes, a quienes se les brindarán servicios de alta calidad; y la sociedad, pues el impacto de un buen desenvolvimiento en el mundo laboral, es fundamental para el desarrollo integral del contexto económico, cultural, social y educacional en el que se inserta una determinada institución.

Su viabilidad y factibilidad ya mencionadas brevemente con anterioridad, están relacionadas con las oportunidades de realización del presente proyecto investigativo, y sobre todo de su aplicación práctica. Además, de tratarse de una empresa pequeña, en la cual la recopilación y análisis de la información resulta favorable, por la accesibilidad de sus trabajadores; se cuenta con el apoyo institucional y directivo de la empresa, cuyo interés esencial radica en la posibilidad de solucionar satisfactoriamente la problemática planteada. Dicha colaboración, se materializa en disposición de horarios, espacios, recursos y materiales necesarios, y participación activa del personal en el desarrollo del estudio.

Desde el punto de vista teórico, esta investigación permite afianzar los conocimientos en el área de la administración de recursos humanos, manejo y desempeño de personal; así como de liderazgo, manejo de conflictos y consecución de resultados. Es decir que, también repercutirá favorablemente en el orden personal y de desarrollo académico y profesional.

Objetivos

Objetivo General

Proponer un plan de mejoramiento del desempeño y bienestar laboral del recurso humano de la empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA., que permita la optimización de recursos en las funciones del personal y se vean reflejados en el ejercicio profesional de sus empleados, generando ventajas competitivas a la empresa.

Objetivos Específicos

- Analizar el bienestar laboral de los trabajadores de la empresa y su incidencia en las funciones encomendadas.
- Diagnosticar la situación actual de la empresa referente al desempeño del personal, sus requerimientos, necesidades y posibles soluciones.
- Fundamentar teóricamente los conocimientos de desempeño, bienestar laboral, motivación, capacitación para aplicarlo en el presente trabajo de titulación.
- Diseñar una propuesta de mejoramiento del desempeño y bienestar laboral del recurso humano de la empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA.
- Evaluar la aceptación actual de la empresa en el personal y mejorarla con la propuesta.
- Realizar un plan de capacitación y motivación para la empresa en pro del mejoramiento continuo y el bienestar laboral.

Hipótesis

El desarrollo de Plan de Capacitación y Motivación dirigido a los recursos humanos de la Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA., contribuye al mejoramiento de su desempeño laboral y bienestar social.

Alcance

La presente investigación incluye el siguiente alcance, abarca la totalidad de la empresa ya que estudiará a todo su personal (40 empleados).

Componente o área evaluada: RECURSO HUMANO DE LA EMPRESA NUGRA CONAB, NUGRA & CIA.

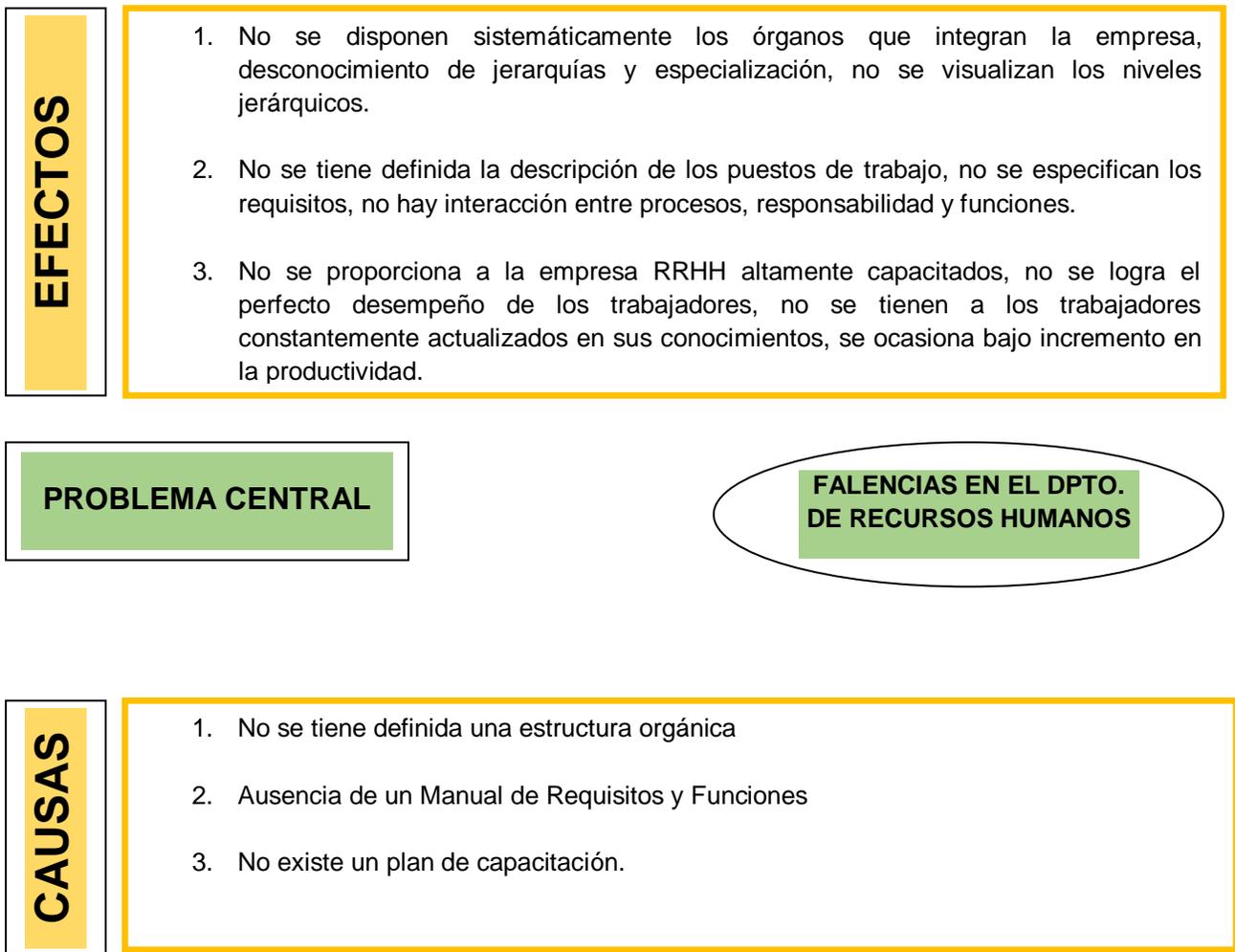
La utilidad teórica se basa en la aplicación de todos los instrumentos conceptuales y metodológicos de la administración del recurso humano, el análisis competitivo y el desarrollo del mismo, abordados a lo largo de la malla curricular de la Maestría en Gestión Empresarial.

De la misma forma, se incluirá la capacitación por competencias en liderazgo, manejo de conflictos y consecución de resultados, aplicados al desempeño del personal y su bienestar laboral; como una alternativa innovadora a las tareas diarias, garantizando una mejora en el clima organizacional y en la motivación del equipo de trabajo.

Al finalizar, los entregables que forman parte de la investigación, contendrán el plan de capacitación por competencias y de motivación, con conclusiones y recomendaciones; así como los planes de implementación, lo que constituye un elemento fundamental para el mejoramiento continuo en la empresa y un soporte para la toma de decisiones gerenciales.

Disponer de una alternativa de soporte al recurso humano y su desarrollo, constituye el reto esencial de esta investigación.

Figura 1. Diagrama Causa-Efecto (propuesta del mejoramiento del desempeño y bienestar laboral del área de RRHH de la empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA)



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

Análisis

Como problema central dentro de la presente investigación se identifica una falencia en el recurso humano de la empresa en estudio, entre sus causas fundamentales aparecen: la falta de herramientas administrativas que ayuden a su correcto funcionamiento, la no definición de la estructura orgánica, la ausencia de un manual de funciones y la falta de capacitaciones continuas hacia el personal; lo cual provoca un bajo incremento de la productividad de la empresa, como efecto fundamental.

CAPÍTULO II.- MARCO TEÓRICO

2.1. Administración del talento humano

Para hablar de la administración del talento humano dentro de las organizaciones sociales, es fundamental hacer referencia en primer lugar, a la definición de talento humano; como variable esencial en el desarrollo de cualquier empresa y por tanto, en la obtención del éxito en las gestiones que desempeña. En este sentido, la revisión y análisis bibliográfico acerca del tema en cuestión, permiten determinar que el talento humano, dentro de las organizaciones sociales; se entiende como la combinación dialéctica entre los conocimientos en forma de destrezas y habilidades, y las competencias que poseen los individuos y los hacen capaces de ocupar y desempeñarse exitosamente en un puesto de trabajo determinado, y contribuir al desarrollo excelente de la empresa como un todo.

De ahí que, la importancia de la administración y la gestión del talento humano, implica asumir y reproducir todos aquellos procedimientos que, garanticen su planificación, organización, evaluación y crecimiento; para que se cuente con los trabajadores idóneos, y al mismo tiempo estos se sientan motivados y estimulados por las condiciones físicas, ambientales, y de desarrollo personal y profesional, dentro la empresa. De eso se trata el diseño e implementación de la presente propuesta alternativa de solución, cuya intención implica la capacitación acerca de indicadores fundamentales de la administración y la gestión del talento humano; para lograr niveles de motivación que contribuyan a un mejor desempeño laboral de los trabajadores, y a su bienestar social y calidad de vida en general, y por supuesto, al crecimiento de la Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA.

Específicamente, se resalta la administración del talento humano como:

El conjunto de normas, políticas, procedimientos y acciones que permiten la administración del recurso humano dentro de una organización determinada; y que garantizan, por tanto, los procesos de selección, captación, capacitación, bienestar, y crecimiento profesional y afectivo de las personas que la integran. También se refiere a la disciplina y responsabilidad de los trabajadores en el cumplimiento de las funciones de la tarea que le fue asignada, y que conducen a la consecución de los objetivos organizacionales. (Malagón, Galán, & Pontón, 2008, pág. 121)

Otros autores se refieren a que dicho proceso no es más que: “El enfoque de actividades y tareas que, se encargan de la contratación y la conservación del talento humano correspondiente a una organización determinada”. (Wayne & Noe, 2008, pág. 15)

De manera que, se trata de la función del área de Recursos Humanos que supone, en conjunto con su directiva, el establecimiento de las pautas de desempeño que garantizan una adecuada selección y permanencia del personal dentro de cualquier empresa. Son los procedimientos formales que se estructuran, para orientar las

competencias que, deben formar parte de un puesto de trabajo y que implican, en alguna medida qué personas seleccionar sobre las demás; pues los procesos de desarrollo y capacitación que se implementen, contribuirán a su bienestar dentro de la organización y así mismo a su desempeño laboral eficiente que, se revierte en la excelencia empresarial y el cumplimiento de su misión a gran escala.

La administración en este caso, significa la capacidad de los gestores de Recursos Humanos, para planear, dirigir, organizar, controlar, supervisar y retroalimentar; todas las actividades y funciones relacionadas con el talento humano dentro de las organizaciones sociales que, únicamente no se trata de una herramienta para la producción, sino de una pieza clave e imprescindible para el adecuado funcionamiento del sistema en general y sobre todo de su éxito manifiesto. De manera que, su correcta elección, capacitación y desarrollo profesional se encuentran estrecha y proporcionalmente relacionados con el desempeño laboral eficiente para cada tarea en particular y la meta de la organización como un todo.

Su aplicación al presente proyecto investigativo, se relaciona con el hecho de la educación y orientación pertinentes, para llevar a cabo procesos adecuados de elección, adiestramiento, reconocimiento, evaluación y retroalimentación; sustentados en un marco teórico, metodológico y práctico lo suficientemente cohesionado en este sentido.

De manera que se trata de partir de una revisión bibliográfica que, permita un acercamiento a la temática de estudio, combinada con la recopilación de información en la propia realidad de la empresa donde ocurre la problemática científica; para en función de ello detectar deficiencias en cuanto a los procesos estructurales, funcionales y organizacionales que, impiden el satisfactorio desempeño de su talento humano. Por lo tanto, se adoptan las estrategias interventoras necesarias, para favorecer la capacitación y la motivación que está fallando en relación al comportamiento y las actitudes de los empleados hacia los intereses y valores institucionales.

A continuación se muestra, una representación gráfica que, expone de manera resumida los elementos que componen el proceso de administración del talento humano; entendido como un sistema y un ciclo dialéctico de influencia recíproca.

Figura 2. Representación del proceso administrativo empresarial



Fuente: Malagón, Galán, & Pontón, 2008.
Consultado por: Marcela Carrasco (2015).

La administración del talento humano, consta de varios indicadores y pasos que; intervienen en su adecuada estructuración y la satisfacción, tanto individual como colectiva en relación con la elección exitosa del personal correspondiente. Estas pautas son las siguientes:

- Planeación de los recursos humanos (Malagón, Galán, & Pontón, 2008, pág. 121)

Según el criterio de la presente autora, se trata de planificar todo lo relacionado con las consideraciones que se deben tener en cuenta, para cubrir los recursos humanos necesarios, que garanticen el adecuado funcionamiento del sistema social, de acuerdo a los propósitos y metas que se persiguen, las características de la tarea, el presupuesto con que se cuenta, las condiciones físicas y ambientales, las posibilidades de capacitación y crecimiento profesional; que implican la organización de las áreas que deben cubrirse y los requerimientos de aplicación para las mismas.

- Reclutamiento y selección, es aquella que se encarga de planear y buscar el ingreso de nuevos integrantes a la organización de que se trate; destacando las oportunidades presentes y futuras de trabajo, así como las posibilidades y garantías que se pueden obtener al formar parte de la misma. Y que a su vez, implica la determinación de las necesidades de trabajo. (Malagón, Galán, & Pontón, 2008, pág. 121)

Es posible señalar entonces que, dichas necesidades de trabajo se identifican, definiendo en un primer momento cuáles son las funciones propias de cada puesto de trabajo, el perfil que se requiere para formar parte de este, las obligaciones y responsabilidades principales, la cantidad de tareas a realizar, y el ambiente laboral externo en que se desempeñan; así mismo implican la determinación de las habilidades, destrezas y conocimientos, que se requieren para lograr una equivalencia entre las características del

puesto y las particularidades de la persona que lo asume, garantizando la excelencia organizacional.

Por otra parte, se evalúan las necesidades individuales de los sujetos que están siendo analizados para el puesto; de manera que no entren en contradicción con las metas empresariales y no resulten un obstáculo para su consecución. (Malagón, Galán, & Pontón, 2008, pág. 122)

Es fundamental una planeación adecuada de la estructura de las tareas, las condiciones y materiales que se requieren; sin dejar de tener en cuenta las competencias demandadas por el puesto, pero en estrecha relación con las necesidades de las personas que lo ocuparán. Lo cual, favorece no solo el bienestar y satisfacción de los trabajadores, sino el desarrollo y desempeño de la organización en general. Pues la elección de un empleado cuyo perfil no corresponde con el diseñado para la actividad, no cumple con los conocimientos y habilidades requeridas y sus necesidades se contradicen con las de la empresa; perjudicará la satisfacción y el crecimiento personal y profesional del sujeto, quien bajará su desempeño y afectará la consecución de las metas empresariales. Si a ello se suma que, el trabajo es desarrollado dentro de un clima laboral desfavorable, los resultados serán mucho más negativos, como se podrá observar más adelante.

Es por esta razón que el presente proyecto se plantea la necesidad de desarrollar una propuesta de capacitación y motivación que, parte primeramente de la descripción de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, así como las posibles estrategias relacionadas con cada uno de los aspectos señalados; también se detallan específicamente el perfil de funciones correspondientes a cada puesto de trabajo y actividades a desempeñar; se identifican valores, políticas, intereses, misión y visión de la organización; lo cual favorece en mayor medida el éxito de las acciones que se implementen para elevar el nivel de desempeño laboral de los trabajadores y su bienestar social.

2.2. Gestión del talento humano

La gestión del talento humano en las organizaciones se entiende como:

Los comportamientos que están relacionados con la manera en que los gerentes y directivos de organizaciones, realizan los procesos de selección, inducción, asignación de funciones según el puesto ocupado, delegación de responsabilidades, evaluación del desempeño, legislación y remuneración salarial. Por supuesto, también tiene que ver con la intervención de la gerencia, en los procesos de capacitación, desarrollo, bienestar laboral, motivación y participación activa en la toma de decisiones y solución de conflictos. (Calderón & Castaño, 2008, pág. 466)

Es decir que, se trata de un proceso que se encuentra vinculado con el de administración del talento humano, descrito con anterioridad; pero que se diferencian sustancialmente en los métodos que se estructuran para relacionar a las personas con los objetivos organizacionales. Mientras la administración, como su nombre lo indica, se centra en las herramientas y los recursos formales y rígidos para planificar la selección y permanencia de los empleados dentro de la empresa, sin que estos puedan opinar activamente o participar en la toma de decisiones; la gestión humana, se centra mucho más en la persona como ser emocional, psicosocial, con necesidades que demandan satisfacción constante, y entendiendo que la excelencia organizacional depende en gran medida de la alta competencia y desempeño laboral del talento humano con que cuente el sistema.

De manera que, el propósito es diseñar procesos de selección, capacitación, desarrollo y crecimiento que respondan a la misión y visión empresarial en total correspondencia con el talento y las individualidades cognitivas y afectivas de sus trabajadores; lo que contribuye irremediamente a su esfuerzo constante por alcanzar las metas dentro de un clima organizacional favorable, satisfactorio y de alto bienestar personal, más allá de convertir a las personas en meras productoras de servicios, alineadas del sentido y la cultura organizacional. Pues ello, garantiza que, no solo sean eficientes en el trabajo que realizan, poniendo al servicio de la empresa su talento; sino que además, lo hagan desde la satisfacción y la motivación constantes que, garantizan un desempeño mucho más comprometido, responsable y exitoso.

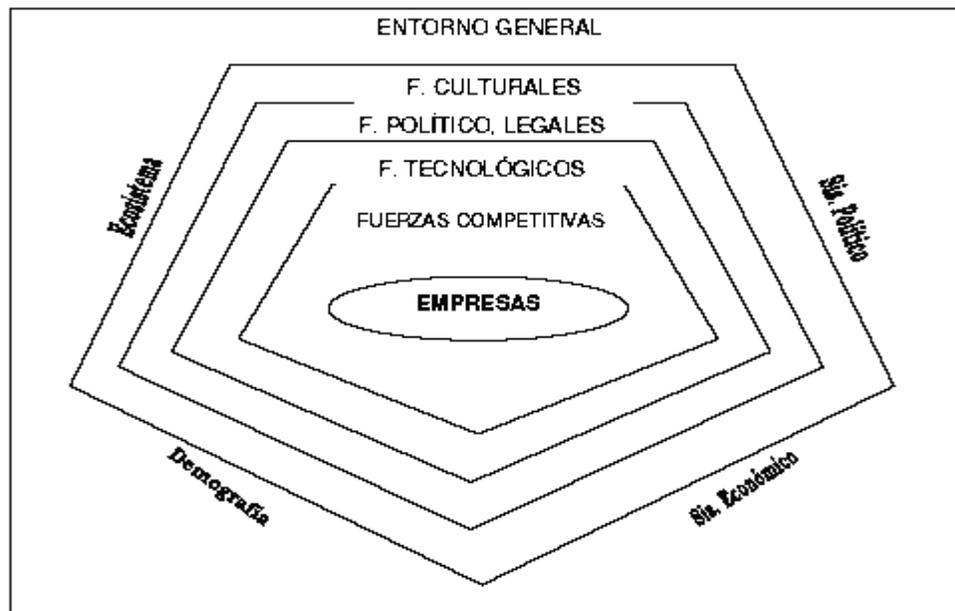
La empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA requiere una elevada responsabilidad, sentido de pertenencia y preparación para llevar a cabo funciones de asesoría, consultoría y auditoría del área contable a otras organizaciones, en formación y crecimiento. De ahí que la capacitación y motivación de sus empleados resulta fundamental, para que sean capaces de desarrollar un labor lo más eficiente y exitosa posible; garantía individual y profesional, de la empresa a la que pertenecen y de aquella a la que brindan servicios de contabilidad y auditoría. Siendo este un tema de constante actualización en el mercado del trabajo, la preparación y estimulación en este sentido es esencial; alegando a un nivel de desempeño laboral acorde a los estándares preestablecidos y deseados por todos.

Respecto a ello, se señala que: "La Gestión del Talento Humano, es la manera en que la organización utiliza, desarrolla, coordina, capacita, y estimula las potencialidades de su personal; para contribuir a su desempeño óptimo y su bienestar, pero en correspondencia con el de la empresa". (Veras & Cuello, 2008, págs. 14-16)

En relación con lo anterior, dichos autores expresan que la Gestión Humana es un proceso interactivo, dinámico e integral; que se centra en el crecimiento y desarrollo con excelencia, tanto de sus empleados, como de la organización y de los clientes, para quienes trabaja. Continúan resaltando, que se trata de un mecanismo moderno y eficiente que, permite la transformación de las organizaciones y su ajuste al entorno social del que forman parte.

Teniendo en cuenta, en opinión de la presente autora que, las organizaciones sociales son sistemas abiertos, en los que cada una de sus partes se interrelaciona dialécticamente y tienen sentido en función de las otras; y que además, estas están insertadas en un medio social al que influyen positiva o negativamente, pero que también determina su éxito o fracaso. Como se puede apreciar en el siguiente gráfico, las empresas se insertan en un medio cultural, económico, político, demográfico, y de normas legales y avances tecnológicos; al cual deben ajustarse para obtener los insumos necesarios y también proveerlo de la retroalimentación pertinente.

Figura 3. Contexto en el que se insertan las empresas



Fuente: Garzón, 2008.

Consultado por: Marcela Carrasco (2015).

En resumen, la Gestión de Talento Humano o de los Recursos Humanos, como muchas veces se identifica, se asocia al desarrollo, crecimiento y complejidad de las organizaciones modernas; que requieren necesariamente la armonía y relación eficiente entre el sistema general y sus empleados, clientes y entorno social que las rodea.

La Gestión de Talento Humano, no solo es responsable de la captación del personal correspondiente, desde estándares administrativos rígidos; sino también de contribuir con las estructuras gerenciales, desde la asesoría y la orientación, a garantizar la permanencia en el tiempo, la motivación mediante reconocimientos y remuneraciones acordes al desempeño, así como el trabajo exitoso de sus integrantes.

Es por esta razón que el presente proyecto investigativo, se centra en la determinación de cada uno de los indicadores mencionados con anterioridad; relacionados con funciones de liderazgo, comunicación, participación, motivación y reconocimiento, desempeño laboral, y capacitación. A partir de la aplicación de métodos y técnicas de recogida de información, como es el caso de la observación directa y la encuesta, cuyo análisis e interpretación de datos permite un mayor acercamiento a la manifestación de la problemática en el contexto de ocurrencia, y por tanto, estar en mejores condiciones para llevar a cabo las diversas estrategias de solución. Estas últimas estructuradas, desde la imbricación de factores internos y externos, la participación de directivos y trabajadores, la delimitación de deficiencias y potencialidades, la selección adecuada del personal de coordinación y capacitación, y el diseño de acciones que respondan a los intereses de la organización como un todo.

2.2.1. Objetivos del proceso de Gestión de Talento Humano.

En cuanto a los objetivos de este proceso, se señalan esencialmente los siguientes:

- “Garantizar la competencia de los empleados dentro de la organización.
- Contribuir al desarrollo integral de los trabajadores, tanto en el ámbito profesional como en el personal”. (Atehortúa, Bustamante, & Valencia de los Ríos, 2008, pág. 156)

Dichas consideraciones, evidencian la perspectiva que han asumido las tendencias actuales de la Gestión de los Recursos Humanos; en las que se pretende elevar la importancia y trascendental participación que tienen las personas en el éxito de las organizaciones sociales como sistemas abiertos. De manera que, el propósito general es velar por la productividad y eficiencia de las empresas, pero desde la consideración de las peculiaridades de los individuos que forman parte de estas; sus competencias, talento, necesidades, intereses y emociones, para que se sientan motivados y comprometidos por brindar sus conocimientos y habilidades a la excelencia de la entidad, y que al mismo tiempo puedan crecer desde el punto de vista personal y profesional dentro de esta.

De lo que se trata en el presente trabajo investigativo, es de desarrollar e implementar una propuesta que, conduzca satisfactoriamente al cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados; pero de manera dialéctica y sistémica, entendiendo que el alcance de uno de ellos determina el logro de las metas esperadas, ya sean sociales, institucionales, de funcionamiento e individuales. Como se ha expresado hasta el momento, lo relevante es contribuir al funcionamiento de la empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA como un todo; a partir de la creación de infraestructuras y condiciones objetivas y subjetivas que, favorezcan la adecuada selección, preparación y motivación del talento humano con que cuenta, para que su desempeño laboral sea lo suficientemente efectivo en correspondencia con los intereses globales y personales.

2.2.2. Acciones del proceso de Gestión de Talento Humano.

En tal sentido, también se resaltan las acciones que integran este subsistema funcional y estratégico, del desarrollo organizacional; las cuales de manera general se identifican en:

- Planeación, que tiene que ver con la previsión de las necesidades futuras del personal de la empresa, de acuerdo a los intereses y planes de la empresa.
- Desarrollo, muy relacionado con las expectativas individuales de crecimiento profesional, capacitación y bienestar social.
- Evaluación, es la valoración del nivel de desempeño laboral de los trabajadores; en función de la preparación y las condiciones con que cuentan para desarrollar las actividades encomendadas.
- Compensación, es el otorgamiento de reconocimiento, salario acorde al rendimiento e incentivos al talento humano.
- Control, no es más que la supervisión y seguimiento de las acciones que realizan los empleados, acorde a su contenido laboral. (Psicología y Empresa, 2011)

Estas son cuestiones que se describirán y analizarán a lo largo del presente trabajo, en función de su referencia teórica; pero además, se identificarán en la población objeto de estudio, para en función de ello contribuir a elevar su desempeño laboral, bienestar social y calidad de vida. Teniendo en cuenta su manifestación real e interrelación dialéctica en el contexto institucional, económico y social en el que tienen lugar, y respondiendo a los intereses personales y organizacionales descritos para la Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA.

Es natural que, una parte esencial del proceso de Gestión de Talento Humano, implique la planificación y estructuración eficiente de cuáles son las competencias propias de cada actividad a desempeñar; pues de acuerdo con ello y en combinación con el resto

de los procedimientos de capacitación, crecimiento y motivación, los resultados individuales que repercuten en el éxito global, serán mucho más favorables y eficientes. Además, porque la selección de alguien que no se ajuste a los requerimientos laborales y los intereses empresariales, no solo significa el fracaso y frustración de los recursos humanos que integran la organización; sino que implican cuantiosas pérdidas materiales, económicas y comerciales para la empresa. Por otra parte, lleva consigo la contratación de personas que no se ajustan a los requerimientos del perfil profesional, y determinan el ofrecimiento de remuneraciones que se mantienen muy por encima o muy por debajo de los estándares establecidos.

De manera que, esta primera acción subdividida en cuatros aspectos esenciales; implica la planificación y organización eficiente de cada uno de los procesos que, deben formar parte de la correcta selección y permanencia del personal dentro de la empresa. Y aunque se presenten de forma independiente, cada uno de estos indicadores se interrelacionan, para dar sentido al sistema como un todo; pues dependen esencialmente unos de otros, y se estructuran en una secuencia lógica y dialéctica que garantiza, el éxito del proceso inicial de la Gestión de Talento Humano y de todo lo que se deriva de ello.

- Selección del talento humano, por supuesto esta acción se relaciona muchísimo con la planificación anteriormente descrita; pues en función de las competencias definidas debe realizarse el proceso de selección de los recursos humanos que se necesitan, para evitar los obstáculos y eventualidades que pueden resultar de una mala selección. Este proceso se basa usualmente, en entrevistas personalizadas y pruebas estandarizadas, tanto para evaluar actitudes y pautas comportamentales, como las habilidades propias de cada puesto de trabajo. (Atehortúa, Bustamante, & Valencia de los Ríos, 2008, págs. 158-159)

Es decir, se trata de escoger a las personas idóneas para desempeñar una función determinada, dependiendo de sus cogniciones, emociones, actitudes y valores; siempre buscando que se correspondan lo más fielmente posible a la organización y estructuración de los requisitos establecidos, para garantizar el desarrollo y crecimiento de la empresa y de cada uno de sus integrantes. Es por ello que, el presente trabajo investigativo se propone entre otras estrategias, la definición del perfil de funciones de cada uno de los puesto de trabajo que conforman el organigrama de la empresa; lo que a su vez contribuirá a diseñar los planes de capacitación y motivación, con un mayor ajuste a las necesidades e intereses de ambas partes involucradas.

- Inducción del talento humano, es la presentación a los empleados de las características, estructura, niveles jerárquicos, funciones, requerimientos de la actividad; para que estos se familiaricen con la tarea que pretenden desempeñar y a la cual están aplicando, y posteriormente se sientan satisfechos con la misma. (Atehortúa, Bustamante, & Valencia de los Ríos, 2008, pág. 159)

Pues se trata de un proceso en el que los sujetos y la empresa deben sentirse a gusto. La organización está en la potestad de elegir y someter a los individuos a situaciones de selección rigurosas y complejas; pero al mismo tiempo, la persona tiene el derecho de conocer a qué actividad se enfrenta, cuáles son las peculiaridades y requerimientos, las condiciones laborales con que cuenta e incluso, el ambiente laboral en el que probablemente se desempeñará; y desde ese momento asumir una posición activa y decisiva en los procesos de la organización.

De manera que este trabajo de intervención e implicación, sugiere y a la vez define matrices de valores, políticas gerenciales, objetivo-metas, cultura y clima organizacional, misión y visión; para en función de ello contar con herramientas globales que, contribuyan a un acercamiento y familiarización cada vez mayores, del personal que intenta formar parte de la Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA.

- Administración del talento humano, son cuestiones formales relacionadas con las normativas legales en cuanto a la contratación del personal, su inclusión a la seguridad social, sus deberes y derechos respaldados por la ley; y que la empresa debe cumplir estrictamente. Se desarrolla a lo largo de toda la vida laboral del sujeto. (Atehortúa, Bustamante, & Valencia de los Ríos, 2008, pág. 159)
- Formación del talento humano, también vinculada a la planificación inicial señalada, son los procesos que se encargan de la capacitación de las personas seleccionadas, en función de los requerimientos de la tarea. Como sucede en el análisis de la mayoría de los fenómenos psicosociales, no se trata de una estructura rígida, sino que puede variar en el tiempo, determinada por las individualidades presentes o por cuestiones circunstanciales, propias del desarrollo organizacional. (Atehortúa, Bustamante, & Valencia de los Ríos, 2008, págs. 159-160)

De lo anterior se desprende que, a pesar de que las personas puedan contar con educación, formación profesional, habilidades e incluso experiencias; las especificidades de las tareas a desarrollar pueden variar de una organización a la otra, y también dentro de una misma organización, cuando se pasa de ocupar un puesto de trabajo para desempeñar una actividad diferente demandante. Ello ocurre todavía con mayor agudeza, en un mundo moderno en el que la búsqueda constante de la excelencia empresarial, matiza los procesos de transformación y cambio organizacional, a los cuales deben adaptarse sus empleados. Por tanto, es fundamental la capacitación sistemática de los trabajadores que, contribuya no solo a alcanzar el desempeño óptimo en función de las exigencias laborales; sino además, a su crecimiento y desarrollo profesional que, garantice su satisfacción y motivación en relación con el trabajo que realizan.

Justo lo que se pretende lograr mediante la implementación del Plan de Capacitación y Motivación, dirigido a todo el personal constituyente de la Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA; el cual se diseña a partir de antecedentes, objetivos, justificación y análisis de factibilidad económica, social, tecnológica, humana y teórico-práctica. En función de sus características estructurales y organizacionales, los intereses y necesidades del talento humano que forma parte de su composición, así como las demandas cada vez más exigentes del mercado laboral y los clientes a los cuales se debe.

- Gestión del bienestar laboral, es la acción directamente vinculada a garantizar la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, en el ámbito laboral dentro de la entidad organizacional que integran; más allá de las disposiciones legales y lo que está reglamentado. (Atehortúa, Bustamante, & Valencia de los Ríos, 2008, pág. 160)

Se trata entonces de ser creativos, conscientes y emocionalmente responsables de velar por la satisfacción personal y profesional de sus trabajadores; mediante programas que favorezcan su seguridad, protección, motivación y bienestar pleno, mientras se enfrentan a tareas complejas, bajo presión constante, cargas físicas y psicológicas, pero ante las cuales cuentan con la posibilidad de garantías y retribuciones que los hacen comportarse de manera cada vez más responsable y comprometida con las funciones y valores organizacionales.

Por tanto, no se trata únicamente de favorecer niveles de desempeño laboral elevados que, determinen el éxito y la excelencia empresarial deseados por NUGRA CONAB, NUGRA & CIA; sino además, contribuir al bienestar social de sus trabajadores, sin los cuales no sería posible alcanzar las metas organizacionales deseadas. Es decir que, el desarrollo de un Plan de Capacitación y Motivación para esta empresa, no solo se plantea objetivos medibles y tangibles con su puesta en marcha; pues también intenta un acercamiento a los procesos afectivos y sociales de sus recursos humanos, desde la motivación, el reconocimiento y la estimulación moral y material; para que su calidad de vida sea cada vez mayor, y por tanto, también su rendimiento laboral, basado en un compromiso e implicación real con los intereses institucionales.

- Evaluación del desempeño, como su nombre lo indica es la valoración de los aportes ofrecidos por el trabajador a la empresa; tanto en forma de niveles productivos, calidad en los servicios, frecuencia y rapidez en la actividad realizada; como en las actitudes y comportamientos manifestados hacia las relaciones interpersonales, el colectivo de trabajo y la empresa en general. (Atehortúa, Bustamante, & Valencia de los Ríos, 2008, págs. 160-161)

Esta información es muy valiosa, ya que retroalimenta al individuo y por supuesto a la empresa, acerca de aquellos aspectos que es necesario mejorar y los que pueden ser reconocidos eficientemente. Se trata de una guía o directiva para estructurar programas de capacitación, transformar condiciones laborales, ofrecer más recursos y materiales o simplemente disponer de las personas; porque no se ajustan a las competencias requeridas ni a los estándares de éxito que persigue la organización. Como en el caso del análisis e interpretación de fenómenos psicosociales y más aún cuando están estrechamente vinculados con los individuos, la consideración de varias fuentes de información y por tanto, su triangulación, permiten obtener resultados más efectivos y profundos en ese sentido.

- Mejoramiento del desempeño, se desprende de la evaluación del desempeño, y se trata del planteamiento de planes y estrategias de capacitación que, contribuyan a suplir las debilidades y problemáticas encontradas; con el compromiso de la organización de apoyar y acompañar todo el proceso, sobre todo en las cuestiones ambientales y materiales. También es importante, trazar metas factibles de ser cumplidas en plazos determinados, con énfasis en las posibilidades de ser comprobadas en la próxima evaluación del desempeño que se ejecute. (Atehortúa, Bustamante, & Valencia de los Ríos, 2008, pág. 161)

Es precisamente hacia este último aspecto, que se encuentra esencialmente encaminada la realización de este proyecto investigativo; contando por supuesto, con el cumplimiento de una serie de requisitos previos que determinan su consecución. Y es que la definición de las políticas empresariales, los valores en que se sustenta su cultura, los perfiles de funciones de cada puesto de trabajo, y el análisis de debilidades y potencialidades; permite una estructuración y desarrollo mucho más efectivo del Plan de Capacitación y Motivación, dirigido a aumentar el nivel de desempeño de los trabajadores y su bienestar social.

2.2.3. Indicadores de Gestión.

En cuanto a la conceptualización de los indicadores de gestión, son múltiples los especialistas del tema que, aportan con su sabiduría y experiencia; en este sentido, es posible mencionar a las siguientes consideraciones: “Es un parámetro de medición, orientado al nivel directivo que ayuda a visualizar o expresar la situación actual y pasada, derivada de la gestión global del negocio, considerando los factores internos que inciden en su ámbito de actuación”. (Alles M., 2008, pág. 38)

Se trata entonces de una herramienta organizacional, extremadamente útil para retroalimentar a la directiva y los trabajadores, sobre el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados; y que parten de la planeación, evaluación y supervisión constante. Por otra parte, su gestión implica también, como en el caso de la evaluación del desempeño;

determinar cuáles son aquellas áreas o empleados que, no cumplen satisfactoriamente con las metas empresariales.

En general, este proyecto se basa en indicadores de eficacia y efectividad, entre los que se encuentran: la planificación estratégica, la filosofía corporativa, la estructura organizacional, el manual de funciones específicas para cada cargo, y esencialmente, se trabaja con el indicador de capacitación y desarrollo; de ahí la realización de un Plan de Capacitación y Motivación que, no solo contribuye al crecimiento profesional de las personas, sino también al individual y espiritual; para que a su vez se esfuercen diariamente por rendir exitosamente, en función del logro de la excelencia de la Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA.

Es por ello que, se tiene en cuenta una serie de factores previos relacionados con la organización como un todo y sus recursos humanos; que permiten una mayor efectividad en su diseño e implementación, indicando las horas requeridas para la preparación, la cantidad de personas que deben participar, los que actuarán como asesores y colaboradores, su perdurabilidad en el tiempo, y las temáticas hacia las que debe estar dirigida la capacitación, en relación con los intereses de la empresa y de las personas que forman parte de esta. Para que su proyección, cumpla realmente con las expectativas de los involucrados, y se traduzca en mejor desempeño laboral; y por tanto, en mayor satisfacción del cliente, prestigio y credibilidad empresarial, y bienestar social y calidad de vida de los trabajadores.

Entre los índices más frecuentes de gestión, usados al hablar del subsistema de Recursos Humanos, se encuentran los siguientes:

- Productividad: “dicho indicador tiene que ver con la relación que se logra, entre los resultados alcanzados mediante el trabajo, y la cantidad de recursos humanos que se emplean en este sentido”. (Hernández P. , 2008, págs. 160-162)

Por tanto, es uno de los índices a los cuales las directivas de las empresas prestan mayor atención, pues los altos niveles de productividad, le otorgan cada vez más prestigio en el mercado y entorno social que les rodea; contribuyendo entonces al logro de la excelencia organizacional que pretenden mediante el cumplimiento de los objetivos-metas. Pero ello además, se encuentra estrechamente relacionado con los patrones de capacitación y formación que se lleven a cabo en las empresas; como se implementa en la presente investigación que, pretende elevar el nivel de desempeño laboral de los

trabajadores, al tiempo que estimula los procesos afectivos y de interacción social que, también los impulsan a desenvolverse satisfactoriamente dentro del ámbito laboral.

Además, se trata de una organización que se adentra en el mundo de la asesoría y la consultoría, y por tanto, la capacitación que se implemente debe estar enfocada también, a habilidades sociales, comunicativas y pedagógicas; que permitan transmitir con éxito los contenidos y temáticas relacionadas con la Contabilidad y la Auditoría, tal y como esperan los clientes y el público receptor.

- Rotación: “por supuesto se trata de la relación de dependencia entre el número de bajas totales de la empresa, de acuerdo a la cantidad de trabajadores que conforman la plantilla”. (Hernández P. , 2008, pág. 163)

En el caso de este índice de gestión, se resalta la necesidad de trabajar constantemente en el desarrollo de planes de selección, capacitación, evaluación y retroalimentación que realmente satisfagan las necesidades e intereses de los empleados; de manera que se desenvuelvan dentro de un clima laboral que garantice su bienestar social y el mejoramiento de su calidad de vida, donde además, puedan satisfacer sus demandas a nivel profesional y personal que, garanticen su permanencia dentro de la empresa.

Todo lo cual se pretende alcanzar, a través de la implementación del Plan de Capacitación y Motivación dirigido a los trabajadores de NUGRA CONAB, NUGRA & CIA.; cuya efectividad repercutirá favorablemente en el desarrollo de otros indicadores de gestión, como la rotación de personal, pues los recursos humanos se sentirán tan estimulados, comprometidos y responsabilizados con la organización, que permanecerán en ella el mayor tiempo posible y garantizarán su éxito a nivel empresarial y social.

- Coste Medio: “tiene que ver los gastos que asume la empresa hacia el personal con que cuenta”. (Hernández P. , 2008, pág. 164)
- Abanico Salarial: “es la relación entre el salario más elevado de la organización y el más bajo”. (Hernández P. , 2008, pág. 165)

Los resultados obtenidos para ambos indicadores, reflejan por una parte, la preocupación de la empresa hacia la integridad y respeto a los derechos laborales de su capital humano; y por otra, implican la necesidad de lograr un equilibrio entre la remuneración ofrecida, las competencias y destrezas de los empleados, el esfuerzo realizado y los resultados productivos que le ofrecen a la organización; de manera que no se traduzcan en pérdidas para ninguna de las partes involucradas.

De ahí la relevancia de llevar a cabo el Plan de Capacitación y Motivación que se implementa para la Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA., además de la identificación de los perfiles de funciones para cada puesto de trabajo, y la definición de las políticas, metas e intereses de la organización como un todo; pues ello contribuye primeramente, a contar con el personal calificado e idóneo para desarrollar las actividades específicas, y que los salarios, incentivos y reconocimientos que se apliquen, sean los suficientemente justos y equitativos, para la empresa y sus trabajadores.

- Ausentismo: “como su nombre lo indica, tiene que ver con la relación entre las horas de ausencia al trabajo y la duración de la jornada laboral”. (Hernández P. , 2008, págs. 166-169)

También se constituye en un elemento perjudicial para el buen funcionamiento de la organización como un todo, e implica además, la necesidad de una análisis integral de los procesos involucrados en la administración, gestión, dirección y control de los recursos humanos; así como en las condiciones de clima ambiental y psicológico en el que se desenvuelven los trabajadores, y que influyen negativamente en el cumplimiento adecuado de sus obligaciones laborales.

- Siniestralidad: 2es el índice que se ejemplifica en la relación entre la presencia de accidentes laborales, y la plantilla total de trabajadores de la empresa². (Hernández P. , 2008, págs. 170-172)

En este caso, se resalta la importancia de proporcionarles a los trabajadores el mínimo de condiciones laborarles y ambientales, para que se desempeñen en un ambiente que garantice su integridad y seguridad, tanto física como psicológica; y a su vez, se reviertan en altos estándares de productividad y éxito empresarial. Lo que implica también, el mejoramiento de su calidad de vida y bienestar social, tal y como se pretende con el desarrollo de la presente investigación; proporcionarles a los directivos y a los trabajadores las herramientas necesarias para que se sientan a gusto y seguros en su puesto de trabajo, y rindan mucho más, al percibir que se les valora como el talento humano fundamental para el funcionamiento óptimo de su empresa.

- Coeficiente de horas extraordinarias: “es la relación de proporcionalidad entre las horas extraordinarias o extras, y las horas normales pautadas por la empresa”. (Hernández P. , 2008, pág. 172)

En ocasiones extraordinarias, los trabajadores deben poner al servicio de la organización, mucho más tiempo que el reglamentado oficialmente; respondiendo a una motivación extrínseca de remuneración adicional, pero más importante aún, a un factor intrínseco de estimulación que, implica su satisfacción hacia los intereses, necesidades y objetivos de la empresa. Por tanto, la intención de este trabajo investigativo es apelar al motor impulsor del comportamiento humano que, es su motivación; lo cual repercutirá favorablemente en su desempeño laboral y el rendimiento de la organización como un todo.

2.3. Importancia del talento humano

La importancia del talento humano, dentro de las organizaciones sociales está estrechamente relacionada con lo expuesto hasta el momento. Y es que gracias, a la adecuada selección, capacitación, crecimiento y satisfacción de las personas, cuyas competencias responden eficientemente a las demandas organizacionales; se alcanzarán elevados niveles de rendimiento y productividad que, garantizan la excelencia empresarial y el reconocimiento de sus servicios y productos en el mercado y el entorno que rodea a la institución.

Los recursos humanos, son la pieza clave dentro del desarrollo de la organización y por tal motivo, deben existir estructuras y mecanismos que favorezcan su bienestar dentro de la empresa, tal y como se pretende con el desarrollo del presente proyecto investigativo; para que pongan a su servicio el talento y las competencias con que cuentan; que en definitiva garantizan el máximo nivel de productividad que se desea.

En este sentido, la bibliografía científica referente al tema enuncia algunas consideraciones al respecto, las cuales serán resaltadas a continuación: “Es en el talento humano donde descansa, buena parte del éxito o el fracaso dentro de una organización, entendida como sistema abierto e integral. Es un elemento fundamental del control estratégico”. (Atehortúa, Bustamante, & Valencia de los Ríos, 2008, pág. 154)

En relación con lo anterior, se resalta que:

El Talento Humano es decisivo para la búsqueda de la excelencia empresarial, a la que pretenden llegar todas las organizaciones sociales. Por tanto, su manejo y estructuración es fundamental para el éxito; la coordinación de niveles de comunicación eficientes, estilos de dirección acertados, relaciones interpersonales armónicas que, prevengan la producción de conflictos, entre otras cuestiones. (Garzón, 2008, págs. 40-41)

De manera que, la Gestión de Talento Humano de cualquier institución debe ser lo suficientemente eficiente, como para garantizar la valoración y reconocimiento de las personas que integran la organización; desde el ofrecimiento de garantías, remuneraciones

atractivas y acordes a sus competencias, autonomía laboral, participación activa, clima de trabajo favorable, relaciones armónicas con sus compañeros y también con sus empleadores. Todo ello en función de que sean capaces de comprometerse con las metas organizacionales y por tanto, brinden altos niveles de desempeño a favor de la producción y el éxito de la empresa de la que forman parte y hacia la que tienen un sentido de pertenencia que, los conduce a actuar para garantizar su excelencia.

Por otra parte, también se señala que:

La Gestión del Talento Humano es un factor clave del éxito, para cualquier empresa y entidad, en cuanto a la implementación, constancia y mejoramiento del sistema de calidad que forma parte de estas; ya que cada una de las funciones organizacionales, sobre todo las relacionadas con la productividad y la satisfacción de los clientes, requiere de una intervención eficiente de los seres humanos. (Atehortúa, 2008, pág. 129)

Y es que como se ha mencionado hasta el momento, los recursos o el capital humano dentro de una organización, son determinantes para el éxito de esta; expresado en que su desempeño laboral eficiente garantiza el logro de las metas grupales, pues son ellos los mayores responsables de trabajar en función de lograr los niveles de productividad que se requieren para satisfacer las demandas externas. Sin embargo, muchas veces los directivos no asumen dicha consideración, y se centran en inversiones que favorecen condiciones físicas satisfactorias; pero pierden de vista la esencia psicosocial del hombre que pone a su servicio las competencias, habilidades y hasta las emociones que lo caracterizan, para contribuir a la excelencia empresarial.

Los seres humanos necesitan reconocimiento, gratificaciones, autonomía y estimulación que, los comprometa con los valores, cultura y misión de la organización; y por tanto, sean portadores de un sentido de pertenencia hacia esta que, los conduzca a interponer las necesidades grupales a las individuales. Lo cual es esencial para el éxito y el crecimiento empresarial; de ahí que el propósito de la Gestión Humana, debe estar dirigido a contribuir a su bienestar laboral, profesional y personal; velar por su seguridad y protección; así como que se desempeñen en un ambiente y clima de trabajo, favorable en ese sentido.

Es por ello que se lleva a cabo la presente propuesta alternativa de solución, que intenta acercarse al talento humano de la empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA., para mediante planes de capacitación y motivación, lograr un compromiso y responsabilidad constante con las metas organizacionales; que determinen su esfuerzo y rendimiento al máximo y se alcancen los objetivos propuestos que, también satisfacen sus expectativas y necesidades personales y profesionales. De manera que, se trata de preparar no solo a los

trabajadores en las cuestiones de Contabilidad y Auditoría; sino además, a los directivos y responsables del área de Recursos Humanos de la empresa, para que sean capaces de cumplir dicha función, con todo el éxito deseado.

2.4. El bienestar laboral

Primeramente, es importante hacer referencia a la concepción de estado de bienestar, término que se generaliza luego de la Segunda Guerra Mundial, para denominar las políticas sociales que emergían en defensa y protección de los trabajadores, frente a las incertidumbres propias del mercado laboral. (Benito, Canales, & Orjuela, 2008, pág. 213)

Teniendo en cuenta inicialmente que, las personas que se integran al mundo laboral pasan la mayor parte del tiempo en su trabajo, es comprensible que las relaciones, procesos, situaciones, problemáticas y conflictos que puedan desencadenarse en este; determinan en gran medida su calidad de vida, proyección y desenvolvimiento social. Por otra parte, tratándose en aquel momento de situaciones convulsas y cambiantes, de crisis y conflictos; y en la actualidad, de procesos de desempleo, despidos, maltrato laboral, incomprendimientos y desestimaciones muchas veces de las potencialidades de los empleados, las cuales se retoman y amenazan constantemente el bienestar psicológico de quienes se inician o forman parte del mundo laboral; es esencial que se defiendan la integralidad de los seres humanos que son parte sustancial de las organizaciones sociales.

Esto muy relacionado, con lo que se menciona anteriormente acerca de una de las pautas o acciones fundamentales de la Gestión del Talento Humano dentro de las organizaciones; que debe velar por la motivación, estimulación y bienestar laboral de sus trabajadores que, se enfrentan cada día a exigencias, cargas, complejidades y presiones que, deben suplir con la satisfacción de formar parte de una empresa que les garantiza seguridad y protección, además de responder a sus necesidades e intereses personales y profesionales. De manera que, ello contribuya en definitiva, a su óptimo desempeño laboral y por tanto, a la excelencia de la organización como un todo.

Más vinculado, a las concepciones modernas del bienestar dentro del contexto laboral, como variable integrante del subsistema de Recursos Humanos dentro de las organizaciones sociales; se expresa lo siguiente:

Es un término que trasciende la prevención de los riesgos y accidentes laborales; es el bienestar psicológico del trabajador, desde la estructuración de un clima laboral favorable que, se identifica en la disminución de conflictos, las relaciones interpersonales armónicas, la comunicación efectiva, los estilos de dirección democráticos y participativos, las posibilidades de satisfacer necesidades y expectativas, la creación de ambientes de trabajo atractivos, entre otras cuestiones. Es una

cuestión subjetiva que, no es susceptible de ser medida de forma cuantitativa, pero que determinará que una persona quiera formar parte integrante de un colectivo de trabajo y además, permanecer en este. (Nader & Alejandro, 2010, pág. 232)

Es decir que, no se trata únicamente de garantizar el bienestar y la seguridad desde el punto de vista físico, ambiental y material; sino que sobre todo se refiere a la protección y garantía de la integralidad psicológica y psíquica de la persona que, se desempeña en un puesto de trabajo determinado. Entendiendo además que, existe una relación proporcional, directa y dialéctica entre el bienestar laboral y el desempeño productivo del trabajador; lo que a su vez se revierte en altos estándares de rendimiento para la empresa en general. Por tanto, es fundamental retomar el papel de la Gestión de Talento Humano dentro de las organizaciones sociales, pues la adecuada planificación, selección, capacitación, crecimiento y motivación garantizada a los trabajadores; favorecerá su compromiso, sentido de pertenencia y responsabilidad hacia la entidad productiva, y por tanto, el bienestar y satisfacción de formar parte de la misma.

Cuestiones como la baja rotación y fluctuación de personal, la estabilidad laboral, la escasez de conflictos, el prestigio social, la constancia en los pagos y gratificaciones, las condiciones materiales adecuadas, la posibilidad de contar con los recursos y herramientas para la realización de la tarea pertinente; son indicadores que hablan de la calidad del trabajo y los servicios que oferta la entidad, al tiempo que atraen a las personas para que se integren al cumplimiento de funciones, lo hagan con responsabilidad, compromiso y disciplina, y además, dentro de un clima laboral que garantice su bienestar y por tanto, su elevado desempeño empresarial.

El presente proyecto investigativo que, se circunscribe al área de las Ciencias de la Administración y la Gestión del Talento Humano, pretende esencialmente favorecer los procesos laborales relacionados con la selección, formación y capacitación, estimulación y motivación, evaluación y retroalimentación de los trabajadores; para que sean lo suficientemente efectivos y se traduzcan en logros individuales y también empresariales.

Ello a partir de la elaboración de una propuesta alternativa de solución que, incluye la definición de políticas, valores organizacionales, objetivos, organigrama, manual de funciones específicas y Plan de Capacitación y Motivación; que contribuya al mejoramiento de las funciones del área de Recursos Humanos, y por tanto, aumente el bienestar social y el desempeño laboral de los trabajadores de NUGRA CONAB, NUGRA & CIA., así como la efectividad y eficiencia de los indicadores de gestión más relacionados con parámetros

objetivos como: la rotación de personal, el ausentismo, y la puntualidad, entre otros, afectados en la empresa objeto de estudio.

2.5. La motivación

Variable muy relacionada con el bienestar dentro de las organizaciones sociales, la motivación en su sentido más amplio se refiere a:

Todas aquellas acciones que alteren o modifiquen el comportamiento y el estado de ánimo de las personas para que sean capaces de impulsar sus acciones y las de otros, hacia la consecución de las metas organizacionales. Es la utilización de técnicas de inteligencia emocional por parte de los especialistas y psicólogos, con el acompañamiento de los directivos empresariales que, conduzcan a que los sujetos se movilicen esencialmente por motivación intrínseca y sean capaces de desarrollar su trabajo con plenitud, más allá de lo que está establecido formalmente. (Fuster, 2008, pág. 161)

En este proceso de motivación y estimulación, juega un papel determinante la capacidad de los líderes formales e informales, de influir sustancialmente en la conducta del resto y motivarlos de manera espontánea para que realicen su tarea con eficiencia; como se verá más adelante. El hecho de lograr la satisfacción y estimulación de sus empleados, no repercute solamente en el crecimiento y desarrollo personal de estos; sino que ello implica el esfuerzo constante y cada vez más responsable por alcanzar las metas organizacionales con las que ya han asumido un sentido de pertenencia que, los conduce a trabajar arduamente en función de estas.

Son aquellos individuos que superan la carga psíquica, realizan las tareas encomendadas con entusiasmo y conciencia, y por tanto, con mejores resultados en su desempeño laboral; y son capaces de trabajar horas extras, simplemente por el compromiso con los proyectos y la organización como un todo, o sea de hacer mucho más de lo que está pautado o estructurado para su puesto de trabajo. Porque además, saben que su opinión cuenta, tienen autonomía para tomar decisiones y solucionar conflictos y son reconocidos justamente por los resultados de la actividad que desempeñan. Lo cual estimula además, la creatividad y la innovación, la participación espontánea y activa en varios procedimientos organizacionales, los aportes novedosos y efectivos, la colaboración y la solidaridad, el trabajo en grupo, entre otros aspectos.

Por otra parte, se entiende que la motivación laboral. “puede ser algo externo cuando se estimula a la persona desde fuera, o interno cuando el trabajador se motiva a sí mismo”. (García, 2012, pág. 6)

De cualquier manera, la importancia de la satisfacción individual, también radica en la posibilidad de transmitir e influir en el resto, para que se sienta tan comprometido como ellos, con las metas organizacionales. Ello contribuye a crear ambientes de trabajo y un clima laboral favorable que, proporcione bienestar psicológico a todos sus trabajadores y por tanto, se alcance un rendimiento productivo exitoso; como se apreciará más adelante, al analizar la relación entre motivación y desempeño laboral. La cual se pretende afianzar mediante la implementación de un Plan de Capacitación y Motivación en la Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA.; pues no solo está encaminado a la preparación objetiva en temáticas vinculadas a la Contabilidad y la Auditoría, sino que además, implica el establecimiento de estándares adecuados de estimulación y reconocimiento que, motiven y satisfagan sustancialmente a los trabajadores para que alcancen el nivel de desempeño laboral esperado.

2.5.1. Teorías de la motivación laboral.

Son muchas las teorías y concepciones que se han estructurado alrededor de las formaciones motivacionales, dicha heterogeneidad también se transmite al tratamiento de la motivación dentro del ámbito laboral.

En este sentido, se refiere en la literatura científica, que los primeros estudios sobre motivación en el trabajo, comienzan en la década de los 30, con los experimentos de Elton Mayo; por otra parte, se considera que las principales teorías acerca de la motivación laboral, se dividen en dos grandes grupos:

- Centradas en el Contenido, son aquellas que se refieren a los factores que intervienen en la motivación de los individuos dentro de las organizaciones, tanto internos como externos: necesidades, expectativas, condiciones de trabajo, remuneraciones y reconocimiento social. Entre estas se destacan: la jerarquía de necesidades de Maslow, el ERC de Alderfer, las necesidades aprendidas de McClelland, y la de los dos factores de Herzberg. (García, 2012, págs. 11-16)

Se trata esencialmente de un grupo de postulados que identifican, aquellas necesidades que movilizan al individuo a actuar en función de estas y satisfacerlas; al mismo tiempo que contribuyen a la eficacia en su desempeño laboral dentro de las organizaciones. Independientemente de las diferencias o controversias que, puedan existir entre una y otra teoría, lo fundamental es entender que los seres humanos conducen su comportamiento, impulsado por determinados factores de la situación interna o externa que, demandan su satisfacción, ya sean de orden superior o inferior como define Maslow, o de carácter intrínseco o extrínseco como señala Herzberg.

El marco de referencia común es que existen necesidades básicas, relacionadas con condiciones físicas del trabajo o pautas remunerativas; y otras más subjetivas o superiores como las que tienen que ver con el tipo de relaciones interpersonales que se establecen dentro de la organización, la comunicación y los estilos de liderazgo, las posibilidades de participación y también de crecimiento personal y profesional que; motivan a las personas a integrarse y permanecer con altos estándares de rendimiento, dentro de un clima laboral que resulta favorable para ellas.

Tal y como se estructura en el presente proyecto investigativo que, no solo se sustenta en una disertación teórica acerca de la problemática de estudio, sino que sobre todo, desarrolla una propuesta alternativa de solución; que garantice la motivación del talento humano de la Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA., y potencie el nivel de desempeño necesario, para brindar con calidad los servicios que esperan sus clientes, y por tanto, alcanzar la excelencia y el éxito organizacional que se desea. Así mismo, se pretende contribuir al crecimiento personal y profesional de los trabajadores, el desarrollo institucional y también de las empresas a las que responden, con actividades específicas de Contabilidad y Auditoría.

- Centradas en los Procesos, son las relacionadas con todos los procesos que ocurren dentro del entorno laboral y que determinan el comportamiento de las personas para contribuir al logro de las metas organizacionales. También se les denomina teorías instrumentales y entre estas se pueden citar: la teoría del camino-meta de Georgopoulos, Mahoney y Jones; la de las metas profesionales de Locke; la VIE de Vroom; así como la de la equidad de Adams. (García, 2012, págs. 18-19)

En general se trata, de aquellas teorías que se basan en la consideración de metas, y a su vez, la relación de estas con el trabajo desempeñado, el rendimiento alcanzado, las expectativas satisfechas y la equidad observada en cuanto a su comportamiento y las retribuciones que reciben por este y su comportamiento de acuerdo al resto de sus compañeros; las cuales determinarán el esfuerzo, basado en la motivación intrínseca, para que el sujeto movilice su conducta y su desempeño en función de alcanzar las metas grupales que, garantizan el prestigio y la alta productividad de la organización a la cual pertenecen.

2.5.2. Modelos de motivación laboral.

En cuanto a los modelos de motivación laboral, se señalan los siguientes:

- Modelo de Fuerza, esta idea se define a partir de la consideración de que las personas se motivan a actuar, ante la proximidad de castigos, represalias o amenazas. Lo cual conduce a

que las actitudes laborales de los sujetos, sean sumisas, depresivas, y a veces rebeldes y agresivas. Huse y Bowditch (1973) citados por (Ramírez, Abreu, & Badii, 2008, pág. 165)

Este modelo se encuentra estrechamente relacionado, con otras posiciones dentro de la Psicología, sobre todo Conductistas que, vinculan la movilización de los comportamientos y su aprendizaje, a los reforzamiento negativos. No obstante, a los resultados que se puedan haber obtenido en este sentido, desde el punto de vista objetivo y observable; las consecuencias negativas sobre el desempeño integral de las organizaciones son evidentes, pues al tiempo que, probablemente se alcancen altos estándares de rendimiento por miedo al castigo, se crea un clima desfavorable dentro de la empresa que, no produce bienestar, motivación o deseos de trabajar con entusiasmo para lograr las metas grupales. Lo que se traduce a largo plazo, en dificultades en el rendimiento productivo individual.

- Modelo Económico, “es la movilización sobre la conducta de los trabajadores, a partir de las recompensas económicas”. (Ramírez, Abreu, & Badii, 2008, pág. 165)
- Modelo de Crecimiento, esta consideración se vincula esencialmente a las teorías de contenido de la motivación laboral, con énfasis en la Jerarquía de Necesidades de Maslow; entendiéndose que las personas se motivan e impulsan su comportamiento a actuar, en función de la posibilidad de satisfacer sus necesidades de orden de desarrollo y crecimiento, y sus expectativas fundamentales. (Ramírez, Abreu, & Badii, 2008, pág. 165)

Es importante llamar la atención en este caso, sobre el hecho de que los fenómenos psicosociales deben ser analizados, en función de la relación dialéctica y sistemática que se establece entre cada uno de sus componentes; pues de lo contrario no resultarían altamente significativo y determinantes en la modificación de la conducta, para por ejemplo alcanzar un elevado rendimiento, acorde a la misión de la organización como un todo. No basta únicamente con la remuneración económica, el castigo y los programas para satisfacer necesidades de crecimiento, todo ello de forma individual; sino que cada uno debe relacionarse para que el individuo se sienta en realidad motivado y estimulado, y se desempeñe eficazmente para lograr la productividad global esperada.

Es por ello que la presente propuesta alternativa de solución, se basa en un enfoque sistémico y dialéctico, que intenta integrar los diferentes factores internos y externos que, se relacionan con la capacitación y la motivación; para establecer planes realmente efectivos y eficaces, en función del nivel de desempeño laboral y el bienestar social de los trabajadores. Basados esencialmente en el modelo de crecimiento de la motivación, a través del cual se apela a las necesidades de orden profesional de los trabajadores de la

empresa objeto de estudio; para intentar satisfacerlas mediante los eventos de capacitación diseñados, y que se sientan en mejores condiciones cognitivas, afectivas y sociales, para enfrentar los requerimientos propios de la tarea.

2.5.3. Posibles situaciones de motivación en el entorno laboral.

Al respecto, existen cuatro posibles situaciones de motivación dentro de las organizaciones sociales; las cuales se identificarán y describirán a continuación:

- Automotivación, es cuando el propio sujeto se motiva para poner a disposición de las metas empresariales, aquellas destrezas y habilidades que contribuyen a alcanzarlas; más allá de lo que está legislado o establecido formalmente. Este tipo de motivación, está muy relacionado con lo intrínseco y extrínseco del proceso. (Fuster, 2008, pág. 162)

Cuando las personas se sienten satisfechas con la actividad que realizan, ya sea porque les proporciona aprendizajes, disfrutan lo que están haciendo o les resulta atractivo y poco molesto; o porque reciben ciertas estimulaciones que provienen del ambiente externo, en forma de elogios, retribuciones o incentivos; necesariamente se esfuerza para desempeñar al máximo su labor como empleado de la organización. Hacia la cual se ha creado además, un sentido de pertenencia y compromiso que las conduce a trabajar arduamente en función de su misión y objetivos. Como se puede observar, se trata de un sistema integral y dinámico, en el cada una de sus partes se influyen e interrelacionan mutuamente.

- Motivación transmitida por el mando, es cuando las políticas de la organización y sus niveles directivos, son capaces de mantener la exigencia sobre las tareas que deben realizarse; pero desde la búsqueda de acciones que motiven y estimulen a los trabajadores, a desarrollar las tareas encomendadas con el mayor rendimiento posible. (Fuster, 2008, pág. 162)

Por supuesto, esta modalidad se encuentra estrechamente vinculada a los estilos de dirección y liderazgo, con los que se establecen pautas de relación, comunicación y participación hacia los empleados; que determinan su intención y propósito de esforzarse por alcanzar las metas organizacionales, como si fueran suyas, gracias al sentido de pertenencia y la motivación que experimentan hacia la institución de la que forman parte.

Es a lo que se aspira con la realización de la presente investigación, establecer niveles oportunos de motivación transmitidos desde fuera; pero que con la debida permanencia y sistematicidad, contribuyan a la automotivación de los trabajadores, para que se esfuercen cada vez más en función de las metas y objetivos de la Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA. Es por ello que, la propuesta alternativa de solución se sustenta

en un Plan de Capacitación y Motivación, ofrecido por colaboradores expertos en la temática de Contabilidad y Auditoría; quienes tienen en cuenta la relación que se establece entre los intereses personales y organizacionales, para orientar exitosamente los eventos de capacitación hacia la estimulación, el mejoramiento del desempeño laboral y el bienestar social de los trabajadores.

- Efecto cascada jerárquico, es cuando los directores generales de las organizaciones establecen canales de información, tan claros y precisos; que el resto de los niveles los acatan y cumplen, no como órdenes estrictas sino como algo que es importante para la producción y alto rendimiento de la empresa a la cual representan. (Fuster, 2008, pág. 162)

Se reafirma nuevamente, la importancia de la comunicación efectiva dentro de los procesos organizacionales; no solo para transmitir eficazmente la información pertinente que se requiere para enfrentar los procesos productivos y de servicios, sino también para motivar y estimular a los trabajadores, a esforzarse cada vez más por brindar sus competencias en función de la excelencia empresarial.

- Entorno global empresarial motivado, es poco común en las organizaciones, y es un reto para cualquier empresa que pretenda mantenerse en la cima del éxito, conjuntamente con la protección y garantía de procesos sociales e interpersonales; que proporcionen un clima laboral favorable para el desempeño laboral óptimo. (Fuster, 2008, pág. 162)

Esta sería la meta última dentro de las políticas motivacionales de las empresas y organizaciones sociales. Lograr que el clima laboral general se manifieste con satisfacción y estimulación total, sería una de las claves fundamentales de la excelencia de la institución; teniendo en cuenta la relación proporcional que se establece entre los procesos motivacionales y el desempeño laboral de los trabajadores, como se podrá observar más adelante.

2.6. Relación motivación – desempeño

En este apartado, es esencial hacer referencia, de manera resumida a cada una de las variables organizacionales que intervienen en esta relación: motivación y desempeño; para poder comprender posteriormente, la influencia bidireccional que se establece entre estas.

De acuerdo con ello, “la motivación en el ámbito laboral es entendida como el proceso que parte de la existencia de metas o necesidades que deben ser alcanzadas o satisfechas, respectivamente; y por tanto, movilizan el comportamiento de los trabajadores en función de ello”. (García, 2012, pág. 6)

Es decir que, se trata como se ha mencionado con anterioridad, de aquellos procesos que a lo interno de la organización, ya sea en forma de condiciones laborales, posibilidades de satisfacción de necesidades y expectativas, remuneración y gratificaciones acorde a sus competencias, clima laboral favorable, canales de comunicación efectivos, participación y autonomía; conducen a los trabajadores a enfrentarse a la realización de las tareas encomendadas, desde el placer y la estimulación que les produce y no porque es lo que está estipulado en el Código de Trabajo o por las políticas empresariales. Contribuyendo de esta manera a, lograr las metas y objetivos organizacionales que, posicionan a la entidad con prestigio y crecimiento en el entorno social que la rodea.

Es un reto y una meta que debe formar parte, de los procesos de planificación estratégica de las instituciones; pues no basta solo con invertir en altas tecnologías, condiciones materiales y físicas óptimas, procesos de capacitación y evaluación del desempeño; si no se plantean responsablemente programas que motiven al trabajador a poner al servicio de la organización sus conocimientos, habilidades y actitudes, de forma que alcance un rendimiento y desempeño satisfactorio, traducido en logros empresariales.

De ahí la relevancia y utilidad práctica de la presente investigación que, se plantea la necesidad de llevar a cabo planes y procesos de motivación en la Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA., que contribuyan al crecimiento profesional y personal del talento humano con que cuenta; responsable en primera instancia del éxito y la excelencia organizacional que se pretende alcanzar, ello en una relación dialéctica con el nivel de desempeño laboral esperado.

En este sentido, el desempeño laboral se define como:

El comportamiento del trabajador en busca de los objetivos de la organización, es el procedimiento de los sujetos para lograr dichos objetivos. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización, para producir comportamientos que pueden afectar los resultados y los cambios que se están dando en las organizaciones. (Uría, 2011, pág. 27)

De acuerdo con esto se entiende que el desempeño laboral se encuentra altamente matizado, por las competencias que poseen los sujetos en relación con las exigencias del puesto de trabajo; de manera que no basta con que cuenten con habilidades, destrezas, actitudes y valores propias de sus experiencias y vivencias personales, sino que además, es necesario que estas se ajusten a los requerimientos de la organización, para contribuir de manera más eficiente a la productividad grupal. De ahí que, los procesos de selección,

capacitación, desarrollo y evaluación sean fundamentales, para contar con personas que garanticen la excelencia empresarial.

Sin embargo, tampoco es suficiente con la preparación óptima del personal en relación con las demandas de la actividad laboral. La esencia del éxito radica en que los trabajadores se desempeñen en un clima favorable, a través de diferentes modalidades que potencien su motivación, para que ello repercuta positivamente en los resultados y la calidad del trabajo que realizan; tal y como se pretende implementar, mediante la propuesta alternativa de solución a la problemática planteada por la empresa objeto de estudio. De lo contrario solo se limitarán a cumplir con lo que está establecido y no serán capaces de satisfacer las necesidades grupales por encima de las individuales, poniendo al servicio de la organización las competencias que poseen.

De manera que, es evidente la relación dialéctica y proporcional que se establece entre la motivación y el desempeño laboral; pues la estimulación y el bienestar favorecen el alto rendimiento de los trabajadores, al mismo tiempo que los buenos resultados productivos, motivan cada vez más a los empleados, para seguir trabajando a un ritmo que determina la excelencia de la organización como un todo.

En este sentido, se resalta que “la satisfacción, la motivación y el rendimiento de los trabajadores, son variables organizacionales que se encuentran estrechamente vinculadas; otorgando un valor primordial al desempeño laboral de estos en función de alcanzar los objetivos empresariales”. (García, 2012, pág. 6) Así como también a la evaluación del desempeño, como actividad que repercute favorablemente en el mejoramiento de la calidad del trabajo que se realiza; algunas de las pautas que conforman este proceso, se pueden apreciar a continuación:

Figura 4. Proceso de la Evaluación del Desempeño



Fuente: García, 2012
Consultado por: Marcela Carrasco (2015).

2.7. La capacitación

Como cada uno de los aspectos relacionados con anterioridad, los procesos de capacitación son fundamentales; si se pretende acceder a los altos estándares productivos que desean la mayoría de las organizaciones que buscan la excelencia empresarial. Y es que no basta con invertir monetariamente en las condiciones y recursos materiales y tecnológicos que, también son necesarios para desempeñarse laboralmente; sino que la tarea de las gerencias en coordinación con el área de Talento Humano, debe estar encaminada a valorar, reconocer, preparar y motivar al capital con que cuentan para desarrollar las actividades que conducen al éxito deseado.

Por otra parte, es esencial reiterar la afirmación de que las personas cuentan con conocimientos básicos, niveles de estudio, formación académica y experiencias; pero aun cuando sean seleccionados por encima de otros candidatos en aceptación de sus competencias, estas muchas veces deben ser ajustadas a los requerimientos propios de la nueva tarea a realizar; que puede variar de un puesto de trabajo a otro, o de una organización a la siguiente. También este es un proceso muy relacionado con la evaluación y mejoramiento del desempeño laboral, pues en función de los resultados aportados por este subsistema, se deben guiar los programas de preparación y capacitación constantes; que aporten al crecimiento, desarrollo y permanencia efectiva de los trabajadores en la empresa, y a la excelencia de esta como un todo.

Siendo este precisamente el llamado que se realiza con el desarrollo de la presente investigación en la Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA; partiendo de la referencia teórica y el diagnóstico oportuno de la situación conflicto presente en la organización, a partir de la percepción de los propios trabajadores acerca del clima laboral, la cultura, las relaciones interpersonales, los procesos de liderazgo, los canales de comunicación y participación, las planes de capacitación que se establecen, el rendimiento laboral y su evaluación, entre otros aspectos; que conducen a la estructuración de una propuesta alternativa de solución que, favorezca los altos niveles de desempeño y bienestar social del talento humano de la empresa, desde la preparación y la motivación necesaria.

De acuerdo con esto, se señala que la capacitación: “Es la manera en que las empresas abogan por el mejoramiento de su capital humano, ya sea en beneficio del crecimiento profesional del trabajador, o para responder a las exigencias de productividad y alto rendimiento”. (Muñoz, 2008, pág. 199)

No obstante, lo ideal sería que se combinaran ambas concepciones y se invirtiera en la capacitación sistemática de los empleados, para que estos puedan ser capaces de satisfacer necesidades de autorrealización dentro de la organización de la que forman parte; y que por tanto, se sientan motivados a trabajar en función de cumplir las demandas y requerimientos de productividad, contribuyendo al éxito y a la excelencia empresarial.

2.7.1. Tipos de capacitación.

En relación con los tipos de capacitación se hace referencia a los siguientes:

- Capacitación genérica, “es cuando los procesos de capacitación no son privativos de la empresa de la cual forma parte el sujeto, sino que los beneficios obtenidos pueden ser usados a favor de toda la industria, en general”. (Muñoz, 2008, pág. 200)
- Capacitación específica, “en este caso la inversión en capacitación del capital humano, sí es privativa de la organización en la que se integra el sujeto, que aboga por usarla para aumentar el rendimiento y la productividad en el trabajo”. (Muñoz, 2008, pág. 200)

Estas consideraciones, en opinión de la presente autora, no deben analizarse y mucho menos implementarse desde la individualidad. Es muy importante que, se realicen procesos de capacitación en beneficio de la empresa, porque en definitiva la contratación de

personal debe responder a las exigencias de los puestos de trabajo; para que los resultados en desempeño laboral a favor de la misión de la organización, sean exitosos y eficaces.

Pero también es primordial que, las personas sean beneficiadas con dichos procedimientos de preparación que, sientan que los aportes a su capacitación también repercuten positivamente en su crecimiento profesional y en las posibilidades de ampliar su espectro laboral. Muchas veces las empresas adoptan medidas de reducción en este sentido, previendo la fluctuación del personal por formar parte de otros colectivos, que se ajusten mucho más a su nuevo nivel de preparación, en el que la empresa invirtió; pero es ahí donde los procesos de motivación juegan un papel fundamental, para lograr influir y determinar la conducta de sus empleados a favor del rendimiento deseado.

En el caso de la Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA., en la que necesariamente los programas de capacitación, responden a las necesidades de toda la industria, debido a su misión y objeto social; resulta esencial desarrollar simultáneamente planes de motivación que, comprometan cada vez más a su talento humano, con las metas e intereses de la organización, percibiendo además que, se les proporcionan herramientas significativas de formación y crecimiento profesional e individual.

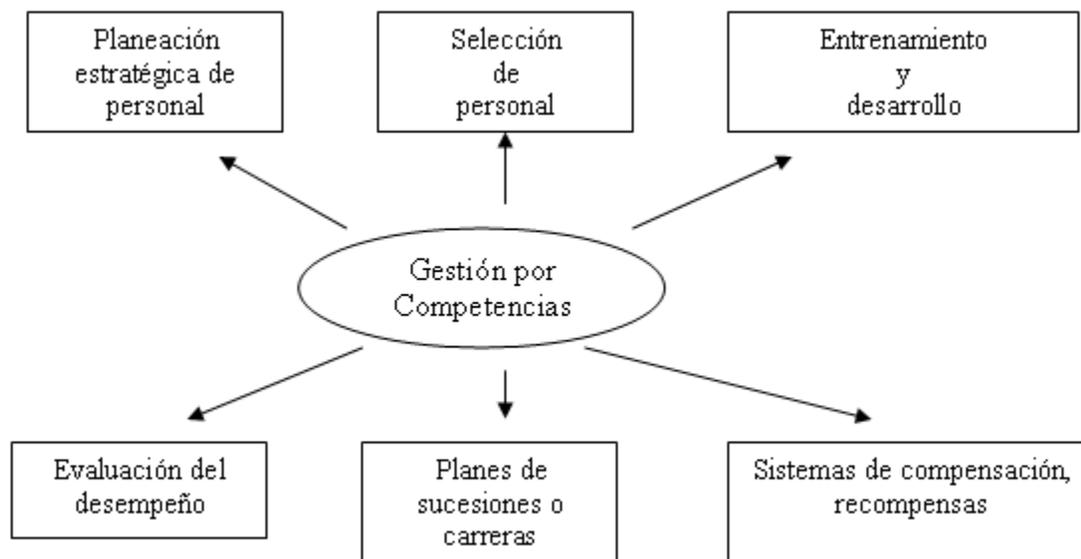
2.8. Etapas de la gestión por competencias

La gestión por competencias, se refiere a los comportamientos, entendidos como actitudes, conocimientos y aptitudes de algunas personas; que las hacen ser más productivas y eficientes en la realización de una tarea determinada, en este caso en el cumplimiento de sus roles como trabajadores. Particularmente, para el desarrollo de este tipo de modelos, es necesario primeramente seleccionar y adquirir dichas competencias, a través de la elección del candidato adecuado; luego ajustarlas a los requerimientos del puesto de trabajo; y por supuesto evaluarlas, en función del rendimiento alcanzado por el individuo. Lo cual permite posteriormente establecer los programas de mejoramiento y capacitación, antes mencionados. Levy-Leboyer (2003) citado por (Montes, 2008, pág. 67)

También es conocido que, el hecho de que las personas pongan al servicio de los intereses organizacionales, las necesidades y competencias adquiridas a lo largo de su vida, y que además, lo hagan con todo el empeño y esfuerzo que se requiere para obtener el éxito productivo; dependerá en gran medida de cuán motivado se encuentren en relación con el clima, la cultura y las características de la empresa que integran. Como se puede apreciar, se trata de la interdependencia entre cada una de las variables y subsistemas que estructuran a las organizaciones sociales; cuyo análisis e interpretación repercutirá en la creación de ambientes laborales mucho más afables y atractivos, y por tanto, en resultados productivos mucho más eficientes.

Es decir que, el presente Plan de Capacitación y Motivación debe centrarse fundamentalmente en las competencias específicas, requeridas para el desempeño laboral en un puesto de trabajo determinado; partiendo de las características individuales de los recursos humanos, las debilidades y potencialidades con que cuentan, sus necesidades y expectativas; pero además, asumiendo las pautas estructurales y de funcionamiento de la organización, identificadas en los organigramas y los perfiles de tareas, propios de cada área del desempeño. De manera general, se puede ejemplificar el proceso de Gestión por Competencias, de la manera siguiente:

Figura 5. Proceso de Gestión por Competencias



Fuente: Levy-Leboyer, 2003; citado por Montes, 2008.

Consultado por: Marcela Carrasco (2015).

Como se puede apreciar, se trata de planificar, seleccionar, desarrollar, capacitar, evaluar, retroalimentar y motivar a los trabajadores, tan eficientemente como se pretende que sea el rendimiento de la organización. Y en ello debe basarse la Gestión de Talento Humano, en velar por la elección, el bienestar, la preparación y el reconocimiento de las piezas claves de la empresa, que son los seres humanos que la conforman; más allá de tratarlos como máquinas o instrumentos de producción, sino como seres humanos con sus cogniciones, emociones, necesidades, intereses, expectativas, y peculiaridades de adaptación al medio.

Por otra parte, se hace referencia específica a las etapas que constituyen los sistemas de gestión por competencias, las cuales son descritas como se muestra a continuación:

- “Sensibilización, implicación y participación: es el escalón inicial en el que se debe lograr la familiarización e identificación de la jefatura empresarial, con el modelo de gestión por competencias; a través de una adecuada comunicación administrativa”. (Muñoz, 2008, pág. 68)

Sobre todo cuando se trata de estrategias novedosas que se interponen en las modalidades tradicionales de hacer ciencia o en este caso de adoptar los procedimientos más eficaces para implementar un sistema de Gestión por Competencias que, garantice resultados cada vez más óptimos y favorables para el prestigio de la organización; ante el cual, las personas encargadas de aprobarlo o llevarlo a cabo muchas veces se muestran resistentes al cambio. Por ello, la tarea de los especialistas y psicólogos, es demostrar desde el punto de vista teórico, metodológico y práctico que innovar en nuevos métodos, puede resultar trascendental para el cambio organizacional que se pretende y el éxito cada vez mayor en este sentido.

Se trata de brindar conocimientos, promover la construcción activa de aprendizajes, interactuar con las nuevas estrategias y exponer las ventajas relevantes de dicho procedimiento, e incluso las dificultades de su implementación; tal y como se pretende con el desarrollo de la presente investigación que, no solo está encaminada a elevar el nivel de desempeño laboral de los trabajadores y su bienestar social, sino también a familiarizar oportunamente a su directiva al respecto. De manera que, la propuesta que se implementa como parte de este proyecto, permita la generalización y profundización en la temática de estudio; para proyectar estrategias novedosas y atractivas que, complementen los resultados alcanzados inicialmente.

- “Análisis de los puestos de trabajo: es la descripción completa de las áreas de trabajo, incluidos los requerimientos, los objetivos y las condiciones con que cuentan”. (Muñoz, 2008, pág. 68)

También es fundamental, disponer de un conocimiento amplio y exhaustivo del lugar donde se requieren implementar, los procedimientos oportunos para el desarrollo organizacional. Es por ello que, dicho análisis de los puestos laborales repercute luego en la definición de las competencias propias de cada uno, buscando la interrelación dialéctica entre uno y otro elemento, que determine el rendimiento óptimo individual y el logro de las metas grupales.

- Definición del perfil y nivel de competencias exigidas, esta etapa es inmediata al análisis de los puestos de trabajo y la definición de las competencias; pues en este caso la intención es

hacer coincidir y adaptar unas a otras. En este aspecto se destacan dos tipos de competencias: una para los puestos de baja autonomía, en los que se establece un punto de referencia por debajo del cual, el desempeño de los sujetos sería ineficiente; y otro tipo para los puestos de alta autonomía, en los que los niveles son establecidos desde la excelencia, para diferenciar el rendimiento promedio del exitoso. (Muñoz, 2008, pág. 68)

- “Evaluación, resulta necesario llevar a cabo períodos de evaluación que comprueben el comportamiento del sujeto, en función de las competencias demandadas por el puesto de que ocupa”. (Muñoz, 2008, pág. 68)

Como se puede percibir, la idea de la Gestión por Competencias intenta planificar estratégicamente, supervisar, controlar, actuar y retroalimentar acerca de las funciones organizacionales; en búsqueda de la excelencia empresarial, expresada en los altos niveles de productividad. No obstante, se pierden de vista procesos tan importantes como la capacitación, la motivación y el crecimiento de los recursos humanos que, impulsan el desarrollo de la organización; quienes deben ser tenidos en cuenta, porque indiscutiblemente son la pieza clave dentro del éxito organizacional y específicamente, para la factibilidad de un sistema de Gestión por Competencias.

Dicha deficiencia intenta ser suprimida mediante el Plan de Capacitación y Motivación, desarrollado para la empresa objeto de estudio; teniendo en cuenta las necesidades, expectativas e intereses de los recursos humanos, para formarlos en función de las metas organizacionales y de su propio crecimiento personal y profesional; al tiempo que se les estimula y motiva para formar parte activa de cada uno de los procesos organizacionales que se llevan a cabo en NUGRA CONAB, NUGRA & CIA.

2.9. Las competencias de un líder

Primeramente, es fundamental referirse a la distinción entre las conceptualizaciones de directivos y líderes reales; para luego resaltar cuáles son las competencias identificadas para estos últimos en el campo de la Psicología Organizacional, desde diferentes puntos de vista.

En este sentido, se entiende que la dirección organizacional, se trata de aquellas conductas y procedimientos, respaldados por normas o legislaciones formales que determinan el comportamiento de los empleados, pero restringido a lo que está establecido; por temor muchas veces al castigo y a la represalia, y no por convicción o motivación hacia el logro de las metas organizacionales que son también suyas, esto último sucede sobre todo cuando se trata de una dirección autocrática. De lo que se desprende que, los

procesos directivos dentro de las empresas, deben combinar tanto las exigencias formales; como aquellas competencias propias de los líderes reales que, influyen positivamente en los individuos para movilizar su comportamiento, en aras del éxito productivo.

Las disciplinas que centran sus estudios en la búsqueda de la eficacia de los procesos de liderazgo para alcanzar las metas grupales, entre estas la Psicología y las Teorías del Comportamiento Social y Organizacional; defienden la idea de que el papel de la dirección debe estar encaminado a la influencia espontánea que ejerce una persona sobre la otra para movilizar su comportamiento, en función de los objetivos que se persiguen; ya sea este sujeto el jefe seleccionado y respaldado formalmente o el que emerge espontáneamente y por aceptación de todos.

Y es que para que se produzca un efecto realmente positivo sobre el rendimiento y la productividad de los trabajadores, se debe cumplir una serie de condiciones específicas e inviolables que, se traducen desde el punto de vista de la presente autora, en las competencias fundamentales con que debe contar un líder; a pesar de que se hará referencia a las defendidas por otras posturas. Al respecto, se manifiesta que estas competencias tienen que ver con:

El ejercicio espontáneo de influencia sobre los restantes miembros de un grupo u organización; quienes brindan a su vez, respaldo y aceptación significativa a los líderes; quienes los motivan y movilizan a la acción para obtener metas compartidas; siendo capaces de realizar contribuciones importantes a la realización de la tarea grupal, y por tanto, su rol es esencial. (Casales, 2010, pág. 55)

De manera que es altamente necesario hacer esta distinción, pues aun cuando los términos *poder*, *jefatura* o *dirección* han sido utilizados como sustitutos de influencia en las definiciones de liderazgo; algunos autores señalan que el poder supone aspectos de coerción y control, mientras que la influencia indica una mayor persuasión, como se ha podido observar en la referencia anterior. Es decir, que poder es la capacidad de ejercer cierto grado de control sobre personas, cosas y acontecimientos; mientras que influencia se utiliza más para indicar el ejercicio de la persuasión en lugar del control. De manera que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas, y el primero es muy importante para las segundas, el concepto no es igual al de administración, en ningún sentido.

Para concluir, se enuncian una serie de competencias que han sido identificadas por varios estudiosos del tema, como aquellas que deben formar parte del perfil de un líder.

“Estas competencias se resumen en: integridad, confianza, orientación a los resultados y a la acción, perseverancia, habilidades comunicativas, trabajo en equipo, toma de decisiones,

capacidad de negociación; relacionadas todas con conocimientos, actitudes y aptitudes, valores, experiencias y creencias”. (Páez, González, Enciso, Perilla, & Maribel, 2009, pág. 12)

Por otra parte, se considera como competencias las siguientes: “liderazgo, ética, prudencia, justicia, fortaleza, habilidades mediáticas, entre otras”. (Alles M. A., 2008, pág. 18)

Mientras otros autores se refieren “a la visión global, el pensamiento estratégico y conceptual, la orientación al logro y los procesos, la capacidad movilizadora y de influencia, y la empatía; características que deben definir a un líder desde la concepción transformacional”. (Palomo, 2008, pág. 46)

Sin embargo, es importante llamar la atención sobre el hecho de que dichas concepciones no pueden asumirse como una camisa de fuerza, y tampoco pueden ser percibidas como cualidades de la Personalidad que deben poseer todas las personas que ejercen el liderazgo; pues como se ha mencionado con anterioridad, este aspecto del desarrollo grupal y organizacional, depende de otra serie de factores situacionales que, se interrelacionan con características estables y determinan en gran medida su efectividad.

Una de las tareas fundamentales de un buen líder es la de ser capaz de cumplir con los roles administrativos y de funcionamiento estructural; pero al mismo tiempo ejercer satisfactoriamente la gestión del talento humano, con que cuenta la empresa a la cual dirige. En este sentido, el presente proyecto investigativo se encamina a la capacitación y preparación, no solo de los trabajadores de NUGRA CONAB, NUGRA & CIA., sino también de su directiva; para que realmente desarrollen labores que motiven a sus empleados y los impulsen a alcanzar el nivel de desempeño, requerido para mantenerse con prestigio y credibilidad en el área de trabajo en la que se desenvuelve.

2.10. Identificación de las competencias y conductas requeridas

De acuerdo con la identificación de competencias y conductas requeridas, se señala que este proceso “implica, la posibilidad de identificar y resaltar aquellas conductas concretas que se corresponden con una competencia determinada”. (Zamora, 2010, pág. 7)

Por tanto, de lo que se trata es de hacer coincidir las pautas de comportamiento esperadas, ajustables a las competencias que definen el perfil de un puesto de trabajo; lo cual favorecería en gran medida el desempeño laboral de los trabajadores para cada actividad, así como el proceso de evaluación y retroalimentación correspondiente. No es únicamente definir las competencias propias de un área de trabajo, y seleccionar a la persona que cumpla con dichos requerimientos; sino además, este proceso tiene el propósito de determinar cuáles son

las conductas relacionadas con las competencias del talento humano que, a su vez se vinculan de forma directa con las características de la actividad a desarrollar.

De manera que, el manual de funciones específicas, diseñado para la presente propuesta alternativa de solución; responde necesariamente a dichos requerimientos, y sirve de sustento teórico y metodológico para la elaboración posterior del Plan de Capacitación y Motivación dirigido a los trabajadores de la Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA.

En este sentido, juega un papel determinante la observación de las conductas, actitudes e interacciones manifestadas por los miembros de dicha organización, mientras realizan su trabajo; a través de la medición no solo objetiva de su rendimiento, sino también de la calidad con que lo alcancen, y los fenómenos cognitivos, afectivos y de relaciones interpersonales que intervienen.

2.10.1. Métodos para la identificación de competencias y conductas requeridas.

La literatura científica hace referencia, específicamente, a algunos métodos que pueden ser utilizados para la identificación de competencias y conductas requeridas; que han sido ampliamente usados dentro del campo de la Psicología Organizacional y Laboral. En este caso se mencionan, los siguientes.

- “El panel de expertos, que se centra en la identificación de las competencias para un puesto de trabajo concreto y no las de la persona”. (Zamora, 2010, págs. 7-9)

Ello permite suplir la falencia de identificar competencias universales para toda una población, como se ha mencionado anteriormente, en cuanto a la definición del perfil de los líderes; pues dichas habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes, son cuestiones aprendidas a lo largo de la vida de los sujetos, y dependen de la influencia de múltiples factores tanto persono-lógicos, cognitivos y afectivos; como económicos, culturales y sociales.

Por tanto, lo esencial es definir aquellas competencias específicas para cada puesto de trabajo, pues las exigencias varían de un área a otra, dentro de la misma empresa o de una organización a la otra; y así mismo se presenta el desempeño laboral de los individuos. Si las competencias que poseen no se corresponden con las demandas de la actividad, las conductas requeridas tampoco serán las deseadas, y su rendimiento final será deficiente; lo que afectará a la entidad como un todo.

Es por ello que, como parte de la propuesta integral y sistémica que se implementa para la Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA.; se parte de dicho método, o al menos se asumen algunas de sus características esenciales, relacionadas con la identificación y

descripción oportuna de las competencias que definen a un puesto de trabajo determinado. Se trata de un proceso que la organización no tenía desarrollado previamente, de ahí su importancia y relevancia, para el futuro del desempeño laboral de los trabajadores y de la excelencia que busca la institución económica y contable.

- El Behavioral Event Interview, por sus siglas en inglés BEI que, conceptualmente significa Entrevista Evento-Conductual; se refiere a entrevistas sobre eventos críticos realizados a grupos de personas, identificadas como “superestrellas”, a partir de los criterios de evaluación de desempeño definidos por cada organización. Por tanto, pretende determinar las actitudes y pautas de comportamiento ante situaciones problemáticas, y compararlas dentro de grupos de alto y medio desempeño; para construir el perfil de competencias idóneo para cada puesto de trabajo. (Zamora, 2010, págs. 7-8)
- El Assessment Center, es un método que utiliza en sí mismo varias técnicas que, permiten obtener información acerca de las competencias y conductas requeridas; de ahí que se usa en procesos de Gestión de Talento Humano, como la selección captación, desarrollo, capacitación, evaluación, identificación de necesidades, entre otros. Por ello intervienen especialistas de diversas áreas, con énfasis en la Psicología; que compara las conductas observadas con las competencias definidas en este diccionario. (Zamora, 2010, págs. 8-9)

Algunas de las técnicas que se suelen utilizar en este caso son los cuestionarios de personalidad, juego de roles, dinámicas de grupos, entrevistas personales, y actividades en las que se pueden identificar y evaluar habilidades directivas, de negociación, gestión, atención al cliente y planificación; así como la creatividad y capacidad de solucionar conflictos y tomar decisiones, desde niveles efectivos de comunicación y alto compromiso con la organización. Ello en cuatro momentos fundamentales: actividades de contacto inicial, ejercicios de análisis, ejercicios de in-basket y dinámicas de grupo. (Zamora, 2010, págs. 8-9)

A consideración de la presente autora, este es uno de los métodos más factibles y confiables; en primer lugar porque basa su análisis e interpretación en la triangulación de la información, lo que permite una mayor profundidad y objetividad en la elección del perfil de competencias y conductas adecuadas; y en segundo lugar, porque reconoce la participación de los intereses, necesidades y expectativas de los sujetos involucrados, como piezas claves en el desarrollo organizacional, para la determinación de las competencias y conductas de un puesto de trabajo concreto.

De manera que, se tienen en cuenta la multiplicidad de factores que intervienen en la concepción de cualquier fenómeno psicosocial; tal y como se sugiere en el desarrollo del presente proyecto investigativo que, permite la profundización y mejoramiento constante de los elementos que forman parte la Administración y Gestión del Talento Humano.

- Los cuestionarios estandarizados, son aquellos instrumentos que se utilizan dentro del ámbito de la Psicología Organizacional, para medir aquellos factores que según los estudiosos del tema, son los que mejor predicen el rendimiento y desempeño laboral. Entre estos resaltan: el Inventario de la Personalidad de Eysenk (1973), el Inventario de Percepción y Preferencias (1977), los 16 factores de la Personalidad de Catell (1984) y el Cuestionario de Personalidad Laboral de Saville y Holdsworth (1984); todos citados por (Zamora, 2010, pág. 9).

A pesar de la objetividad que puede lograrse cuando se utilizan cuestionarios estandarizados, sobre todo porque en los procesos de identificación de competencias y conductas requeridas, así como los de selección, capacitación y evaluación; interviene la subjetividad humana de quien observa, analiza e interpreta. La consideración de la presente autora, es que no basta con aplicar test psicológicos como los mencionados anteriormente, que se basan esencialmente en evaluadores de características de la Personalidad, de forma cerrada y rígida; y se pierden de la posibilidad de observar realmente pautas de conductas, reacciones emocionales, expresiones faciales y gestuales que, brindan una información más completa de la persona que se está analizando.

Es por ello que, la complementariedad en la aplicación de técnicas de recogida de información, es fundamental para alcanzar los objetivos deseados; tal y como se implementa a través del desarrollo de la presente investigación, en la que se combina la realización de cuestionarios, la observación, y la revisión bibliográfica, para obtener la información correspondiente acerca de las necesidades e intereses de capacitación de los trabajadores, en función además, de las características y requerimientos del puesto de trabajo, las competencias y conductas demandadas, y las potencialidades y debilidades de los individuos que las deben desarrollar.

2.11. Perfiles de mandos medios

De acuerdo a lo planteado por la literatura científica referente al tema en cuestión, los perfiles de mandos medios, se encuentran estrechamente relacionados con la estructura organizacional del sistema y por supuesto, con los canales de información establecidos. No es un secreto que, la jerarquía de poder dentro de las organizaciones sociales, siempre y cuando no sea extremadamente rígida y vertical; favorece el conocimiento, la comprensión de actividades y el funcionamiento de cada uno de los niveles que intervienen. Entendiendo que la división del trabajo y la delegación de responsabilidades, bien distribuidas y planificadas, garantiza el flujo de información transparente y clara; y por tanto, el desempeño laboral eficiente, en relación con el resto de los factores que intervienen en su éxito: competencias, motivación, adecuadas condiciones ambientales y físicas, buen clima laboral, entre otros.

En función de esto, se considera que “los perfiles de mandos medios forman parte del sistema a nivel administrativo, y son los encargados de proporcionar información valiosa a los mandos intermedios gerenciales y administrativos; simplificando actividades de planificación, organización, dirección, control y supervisión”. (Gutiérrez, 2010, pág. 94)

A pesar de la importancia evidente de estos niveles intermedios de información y relación directa con los mandos superiores, no se aprecia en este caso o al menos en la presente conceptualización; los canales de comunicación bidireccional e interdependientes que deben establecerse entre todos los niveles jerárquicos, para que quienes se mantienen en los eslabones inferiores sientan que participan activamente en los procesos de planificación, selección, desarrollo, crecimiento, toma de decisiones y solución de conflictos que, inevitablemente los involucran.

Por tanto, que crezcan y se desenvuelvan en un clima laboral que les resulte satisfactorio y los conduzca a poner al servicio de la organización sus competencias, para obtener resultados exitosos en su desempeño laboral y contribuir a la excelencia de la organización; desde los procesos de motivación y capacitación, que se pretenden implementar por ejemplo, en la Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA. Así mismo se definen específicamente, las funciones propias de cada puesto y área de trabajo, y los canales de interacción, jerarquización y comunicación que se establecen; de manera que se favorezca realmente el desempeño de los trabajadores y de la organización como un todo.

2.12. El clima organizacional

Esta es una de las variables fundamentales, que dentro de la concepción de la Gestión del Talento Humano, determina el comportamiento de los trabajadores dentro de la organización y permite evaluar lo favorable o desfavorable de las relaciones interpersonales que se establecen entre los empleados, de estos con los niveles superiores, y también en cuanto a los valores, cultura, misión y visión de la empresa, e incluso respecto a los indicadores externos que repercuten en el funcionamiento del sistema como un todo. Por tanto, también permite predecir cómo será el desempeño laboral de los individuos que, no solo está influenciado por las habilidades, destrezas o actitudes que posean, sino también de acuerdo a los procesos motivacionales, afectivos y de bienestar que alcancen, al formar parte de la organización.

En este sentido, se resalta que el clima organizacional:

Es un componente multidimensional de elementos que, incluye la interrelación de otras variables organizacionales como: estructuras jerárquicas, modos de comunicación y estilos de liderazgo; los cuales intervienen en la determinación de un clima laboral que influye inevitablemente en el comportamiento de los individuos y por tanto, en su desempeño ante el cumplimiento de las metas de la empresa. (Uría, 2011, pág. 20)

Se reafirma una vez más, la interacción de dimensiones propias de las estructuras organizacionales como la comunicación, el liderazgo, las posibilidades de participación y de

autonomía, que potencian la creatividad y por tanto, favorecen los altos estándares de rendimiento y productividad; los valores que defiende la entidad; el tipo de relaciones interpersonales que se establecen; las políticas de reconocimiento y remuneración que se ofrecen; el ambiente físico de la empresa y los recursos con que cuentan las personas para desarrollar su actividad; siempre y cuando ello se corresponda con las competencias, necesidades, expectativas e intereses con que ingresan a la organización.

Pues aunque la motivación y bienestar en relación con el trabajo que realiza el individuo, lo conduzcan a sacrificar la satisfacción de sus necesidades individuales, para alcanzar las metas grupales; es fundamental que perciba la retribución, en términos de recompensa y buen clima laboral, por los aportes ofrecidos a la empresa.

Otra definición significativa acerca de la temática en cuestión, plantea que:

El clima organizacional refleja el estilo de vida de una organización; si este clima es perfeccionado, se da una mejoría en el desempeño de los integrantes de la organización. Cuando se analiza el clima organizacional, desde una perspectiva psicológica, se aprecian dos niveles: las características del ambiente de trabajo, y la influencia que la percepción de este ambiente tiene sobre la conducta de sus integrantes. (Pelaes, 2010, pág. 41)

Es decir que, no se trata únicamente de establecer condiciones que desde el punto de vista objetivo y subjetivo, puedan determinar la conducta de los trabajadores en relación con los requerimientos de la actividad a desarrollar y el cumplimiento de las metas grupales; es sobre todo la percepción y la valoración que dicho clima, creado formal o informalmente por los mandos directivos, los líderes espontáneos o los propios trabajadores, despierte en las personas involucradas. Dicho impacto está determinado por la interrelación de una serie de factores de orden psicológico, como los conocimientos y la experiencia; los saberes y las creencias; las vivencias; las características de la Personalidad; los procesos afectivos que se desencadenen; su autonomía y posición respecto a los indicadores de orden social; y su concepción del mundo.

De manera que la influencia del clima laboral dentro de las organizaciones, puede variar de una persona a otra; por lo que resulta fundamental tener en cuenta las individualidades que intervienen en el proceso, para obtener los resultados deseados desde el punto de vista de la productividad, y también en relación con la necesidad de garantizar el bienestar y la satisfacción de sus trabajadores; lo cual forma parte sustancial del diseño e implementación de la presente propuesta alternativa de solución, como ha podido observarse previamente.

Por último, es importante llamar la atención sobre el hecho de que la creación de un clima laboral favorable, no solo resulta provechoso para los individuos que conforman el sistema organizacional; sino que ello se traduce fielmente en los estándares de excelencia empresarial, por el que abogan las concepciones modernas de la Psicología Organizacional. Comprendiendo que, las mejores inversiones que se pueden realizar en las empresas son en las políticas de Gestión de los Recursos Humanos que, garantizan un desempeño en el trabajo altamente satisfactorio; por supuesto sin perder de vista las exigencias y demandas de la tarea y el ofrecimiento de condiciones ambientales que, contribuyan al buen funcionamiento de la organización.

Es por ello que, la propuesta de solución que se desarrolla en el presente proyecto investigativo, no se limita únicamente al diseño formal de un Plan de Capacitación y de Motivación; sino que transita previamente por un proceso integral y dialéctico que, incluye cada uno de los elementos componentes de las organizaciones como sistemas sociales, entre estos: los valores culturales de la organización, el clima laboral, los objetivo-metas, las políticas de comportamiento y funcionamiento, el liderazgo, la comunicación, las expectativas e intereses empresariales; los cuales se evalúan mediante la aplicación de cuestionarios y la observación directa de la investigadora.

2.13. Marco conceptual

Administración del talento humano: “Se trata de la función administrativa dedicada a la captación, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados; sus representantes y directivos están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento”. (Chiavenato, 2013, pág. 6)

Bienestar laboral: “Relacionado con la calidad y el clima del ambiente de trabajo donde se desempeñan los individuos; tiene que ver con las sensaciones y percepciones individuales que se producen respecto a, las condiciones físicas, las relaciones interpersonales, los canales de comunicación, los estilos de dirección, los niveles de participación y autonomía, entre otros”. (Vargas & Aldana de Vega, 2008, pág. 128)

Capacitación: “Es el proceso de enseñanza-aprendizaje, orientado a que los sujetos se desarrollen personal y profesionalmente, sobre todo dentro de las organizaciones sociales, en las que se requieren niveles óptimos de preparación para enfrentar actividades, transformaciones y exigencias”. (Coordinación Técnica Nacional Pralebah, 2009, pág. 4)

Clima organizacional: “Conjunto de características que identifican a una organización con respecto a las demás e influyen en la conducta y el desempeño laboral de las personas que la integran”. Forehand y Gilmer (1964) citados por (Gan & Berbel, 2008, pág. 173)

Competencias: “Se refiere a la capacidad de los individuos para enfrentarse a la realización de una tarea determinada, en cualquier ámbito de su vida, con el éxito esperado por quienes le rodean; y que está determinada por habilidades, destrezas, actitudes, valores, procesos motivacionales, entre otros”. (Vargas & Aldana de Vega, 2008, pág. 130)

Conducta: “Es sinónimo de comportamiento y se refiere a las acciones y reacciones del sujeto ante los factores del entorno que influyen sobre él y lo movilizan a actuar y desempeñarse, en función de ello. Desde el punto de vista de la Psicología Conductista, es la respuesta ante los estímulos del medio; que no necesariamente tiene que ser mecánica, sino que media un grupo de factores vivenciales, cognitivos, emocionales y sociales”. (Diccionario de Psicología Científica y Filosófica, 2013)

Desempeño: “Es la variable relacionada con el resultado del trabajo observable y medible en cantidad, frecuencia, sistematicidad y calidad; para estructurar procesos de mejoramiento y superación constantes que, repercuten en el crecimiento individual y en el de la organización como un todo”. (Vargas & Aldana de Vega, 2008, pág. 132)

Gestión del talento humano: “Es la manera en que la organización utiliza, desarrolla, coordina, capacita, y estimula las potencialidades de su personal; para contribuir a su desempeño óptimo y bienestar, pero en correspondencia con el de la empresa”. (Veras & Cuello, 2008, págs. 14-16)

Líder: “Es la persona que ejerce una influencia espontánea sobre los restantes miembros de grupo, quienes le ofrecen respaldo y aceptación, lo que los motiva a comportarse de manera que se obtengan las metas organizacionales; gracias también a las contribuciones significativas que el sujeto líder realiza sobre la tarea”. (Casales, 2010, pág. 55)

Motivación: “Estímulos que modifican el comportamiento y el estado de ánimo de las personas para que sean capaces de impulsar sus acciones y las de otros, hacia la consecución de las metas organizacionales”. (Fuster, 2008, pág. 161)

CAPÍTULO III.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de estudio

En todo estudio científico, es fundamental que exista una coherencia de aspectos teóricos, metodológicos, prácticos y de análisis e interpretación; es por ello que la selección del tipo de investigación preciso que, responda efectivamente al problema planteado, es una de las tareas más importantes del diseño investigativo. Pues en función de ello, se recopilará toda la información necesaria, para alcanzar los resultados deseados y esperados. Ello en conjunto, con el resto de los aspectos metodológicos que, guían todo el estudio.

De manera que, el presente trabajo se sustenta por una parte en la exploración, que gracias a su flexibilidad, conduce a llevar a cabo una investigación mucho más abarcadora. Por lo que necesariamente hay que partir de la exploración de la situación que se manifiesta en la empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA, en cuanto al desempeño laboral y el bienestar de sus trabajadores; para conocer las peculiaridades de su expresión, los factores causantes y desencadenantes, y los perjuicios que puede ocasionar. Todo ello, para determinar además, cuáles son las formas más apropiadas de recopilar información e interpretarla, y obtener resultados valiosos y factibles de ser implementados en una propuesta alternativa de solución.

El estudio exploratorio permite el acercamiento a la problemática de estudio presente en la empresa, desde la utilización de diversas técnicas e instrumentos de recopilación de información que, resultan provechosas en ese sentido; y que no solo permiten evaluar de forma objetiva el fenómeno, sino que posibilitan en un estudio superior, el análisis e interpretación de los datos latentes que, no son medibles u observables a simple vista; pero que siempre contribuyen a una mayor profundización de la temática en cuestión.

Por otro lado, la presente investigación es de tipo descriptiva, en tanto su propósito es describir de forma detallada, cómo se manifiestan las variables de desempeño y bienestar laboral, en la institución objeto de estudio; para ello resulta fundamental el análisis de otros procesos relacionados como es el caso de la motivación, la capacitación, el liderazgo, la solución de conflictos, la comunicación, la participación, y los indicadores de gestión de talento humano. Se trata de desarrollar un marco referencial común que, sustente teóricamente el estudio y establezca una coherencia metodológica con los procedimientos prácticos que se pretenden implementar, para dar solución a la problemática encontrada en la Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA.

No obstante, lo fundamental en este caso, es lograr que estos tipos de estudios investigativos, se complementen e integren sistemáticamente, para obtener los resultados

esperados y con todo el rigor científico que conlleva dicho proceso; tanto desde el punto de vista exploratorio como descriptivo.

3.2. Método de estudio

En cuanto a los métodos científicos que, orientan y guían las investigaciones propias de cualquier disciplina del saber; se señala que en el caso del presente trabajo, resultan de la planificación estratégica previa, que debe guiar todo proyecto científico; así como de los pasos que permiten el desarrollo de acciones paulatinas y la evaluación de su cumplimiento, en función de alcanzar los resultados deseados no solo desde el punto investigativo, sino sobre todo de relevancia práctica para los integrantes de la Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA.

En este sentido, se trata esencialmente de trabajar a partir del método inductivo y el método deductivo; partiendo en primer lugar de las concepciones globales e históricamente universales, acerca de las variables de desarrollo organizacional, desempeño y bienestar laboral; desde la revisión y el análisis de teorías científicas al respecto que, permitan entender el fenómeno en su dimensión particular en la Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA; es decir mediante una concepción deductiva del fenómeno.

Posteriormente, a partir de la aplicación de encuestas y cuestionarios, el análisis cuantitativo e interpretación cualitativa de los datos; se obtienen conclusiones generales del fenómeno que ocurre en la empresa, pero que puede ser semejante al de cualquier otra institución, o sea generalizable. De manera que, los resultados alcanzados, con los ajustes de contexto pertinentes, pueden servir de base para la realización de investigaciones como esta, en muchos sistemas organizacionales con similar problemática; o también, asumir la propuesta alternativa de solución, para darle respuesta a su dificultad manifiesta.

Tratándose este último aspecto del proceso de inducción propio del estudio científico, complementario a la deducción previa. En el caso de la investigación realizada en la Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA., se parte tanto de teorías universales para entender la problemática; como también se obtienen resultados particulares susceptibles de ser extendidos a muchas organizaciones sociales, que pretenden analizar y solucionar situaciones conflictos similares.

3.3. Fuentes de información

De acuerdo a las fuentes de información que se utilizan para llevar a cabo una investigación científica, podemos detallar tres tipos: primarias, secundarias y terciarias,

relacionadas con la modalidad bibliográfica-documental, en ésta investigación se tomarán en cuenta las primarias y secundarias.

Por tanto, es comprensible que el sustento teórico de la presente investigación, necesariamente se base en la recopilación de información proveniente de algunas de estas fuentes mencionadas con anterioridad, sobre todo de fuentes primarias. Desde la revisión y el análisis bibliográfico, se pretende desarrollar de forma argumental y científica, el problema a solucionar, así como las principales variables del estudio y las teorías que se estructuran a su alrededor; y por lo tanto, lograr el acceso a fuentes de información que faciliten el proceso de disertación teórica y posteriormente guíen el resto de los aspectos metodológicos y prácticos que, concluyan con los resultados investigativos.

Es por ello que el estudio se basa en la revisión crítica y reflexiva, de artículos provenientes de revistas científicas, libros, tesis de graduación y maestría, monografías y ensayos; todos relacionados con la temática abordada. Lo cual ofrece una perspectiva teórica, metodológica y práctica, altamente significativa para el desarrollo exhaustivo y detallado de las cuestiones relacionadas con las variables de investigación en la Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA.; así como su análisis y valoración subjetiva, partiendo de la deducción propia de la investigación científica.

3.4. Técnicas de investigación

En cuanto a las técnicas propias de la investigación, se señala que son aquellas que permiten recolectar, organizar y transmitir la información pertinente al desarrollo de los estudios científicos. De acuerdo con ello, en la presente investigación se utilizan: la Observación Directa y la Encuesta; las cuales se explican de manera detallada a continuación, y se especifica su uso particular en este estudio.

El primer método resulta esencial para el desarrollo de la presente investigación, en tanto la observación de la información recogida, acerca de la manifestación del desempeño y el bienestar laboral, tal y como ocurre en el contexto de la empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA; permite obtener resultados mucho más precisos y efectivos. Se trata de combinar la aplicación de otras técnicas como la encuesta, con la observación participante de cada uno de los procesos que tienen lugar en la organización objeto de estudio; lo cual posibilita no solo la exploración y el diagnóstico previo de la situación, sino además, la complementariedad de los análisis y las interpretaciones posteriores, desde el acercamiento y la profundización en el fenómeno, y las variables que se interrelacionan como parte del mismo.

En el caso de la encuesta se plantea que, su utilización en la presente investigación, pretende recopilar información pertinente acerca de las variables de estudio, y profundizar en sus particularidades, posibles causas y consecuencias, así como en la relación que se establece entre ellas. A partir del diseño y aplicación de un cuestionario de 20 preguntas cerradas, que disminuya en lo más posible los riesgos propios de la investigación con seres humanos, ubicándolos a todos en una situación de estudio similar, con las mismas repercusiones del ambiente físico, al menos las más inmediatas.

Es por ello que se dispuso de un local agradable y confortable, para la implementación de la encuesta a la población seleccionada de la Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA., con el propósito de generalizar los resultados y desarrollar la propuesta de solución pertinente; respondiendo a sus percepciones de la problemática, necesidades, intereses y expectativas fundamentales, en relación con la estructuración del trabajo que desempeñan en la compañía.

3.5. Recopilación de la información

Tabla 1. Plan de recolección de la información

Preguntas Básicas	Explicación
¿Para qué?	<ul style="list-style-type: none"> • Para lograr los objetivos de la investigación
¿Sobre qué aspectos?	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño Laboral • Bienestar Laboral • Motivación • Capacitación • Conflictos • Liderazgo
¿Quién?	<ul style="list-style-type: none"> • Investigadora
¿Cuándo?	<ul style="list-style-type: none"> • 2016 - 2021
¿Dónde?	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA
¿Cuántas veces?	<ul style="list-style-type: none"> • Las necesarias
¿Qué técnicas de recolección?	<ul style="list-style-type: none"> • Observación Directa • Encuesta
¿Con qué?	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de Observación • Cuestionario
¿En qué situación?	<ul style="list-style-type: none"> • Situación de investigación

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

3.6. Procesamiento de la información

- Recopilación de la información, a través de las técnicas e instrumentos diseñados para ello, y determinar oportunamente las características del desempeño laboral y el bienestar de los empleados de la empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA; y así mismo elaborar la propuesta correspondiente.

- Revisión crítica de la información recogida, para descartar todos aquellos datos que por su irrelevancia y no pertinencia, pueden afectar el desarrollo de la investigación.
- Realización de la tabulación y cuantificación de los datos obtenidos, acerca de las variables de estudio: desempeño y bienestar laboral, y la relación de influencia entre las mismas.
- Apoyarse en el paquete Microsoft Office, para realizar los cálculos estadísticos correspondientes, y representar gráficamente la información. De manera que, posteriormente se proceda a la interpretación y análisis de dichas tabulaciones, transformadas en tendencias e interrelaciones subjetivas que, aporten a una mayor profundidad al estudio. Todo ello, respondiendo a los objetivos e interrogantes de la investigación, y en función de lo expresado en el marco teórico del trabajo, que sustenta científica y metodológicamente los resultados y el trabajo en general.
- Desarrollar las conclusiones, recomendaciones y propuesta de solución.

3.7. Población y Muestra

Para estudiar cualquier fenómeno de la ciencia, ya sea social, exacta o natural, es fundamental seleccionar un conjunto que reúna los elementos, ajustables al objeto de la investigación. De acuerdo con ello, se señala que la población de la presente investigación, son todos los empleados que conforman la nómina de la Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA; ya sean los directivos o los trabajadores simples, pues reúnen las especificaciones de recolección y análisis de información según las variables investigativas, y a todos afecta por igual la problemática de estudio.

En función de ello, muchas veces se trata de seleccionar una porción representativa de las características del fenómeno que se pretende estudiar, y de acuerdo con ello poder hacer la generalización y adoptar las medidas pertinentes para la solución de la problemática, a gran escala; o sea determinar la muestra correspondiente a la población de estudio. En el caso de la presente investigación, teniendo en cuenta los objetivos de realización de la misma, así como las peculiaridades de la empresa en la que se desarrollará el estudio, sobre todo el pequeño número de miembros con que cuenta; se decidió trabajar con toda la población, es decir que no se procede al cálculo muestral, en función de alcanzar los resultados deseados, y velando por la confiabilidad y efectividad del estudio. Es por ello que, las unidades de análisis quedan conformadas de la siguiente manera:

Tabla 2. Población de la Empresa NUGRA CONAB NUGRA & CIA

Unidades de Observación	No	Porcentaje
Trabajadores	40	100%
Total	40	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

3.8. Análisis e Interpretación de Resultados

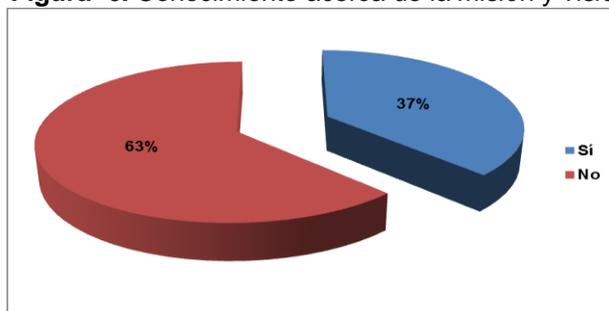
Tabla 3. Conocimiento acerca de la misión y visión de la empresa

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Sí	15	37%
No	25	63%
Total	40	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

Figura 6. Conocimiento acerca de la misión y visión de la empresa



Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

Análisis

El 63% de los trabajadores encuestados manifiestan que no tienen conocimientos acerca de la misión y visión de la empresa NUGRA CONAB NUGRA & CIA; mientras el 37% dice que sí.

Interpretación

Como se puede apreciar la mayoría de los empleados, no tienen conocimientos sobre la misión y la visión de la empresa a la que pertenecen y para la que se encuentran trabajando. Lo cual resulta altamente perjudicial para alcanzar el desempeño laboral óptimo que se pretende, y por tanto, los elevados estándares productivos que necesita la empresa para sostenerse en el mercado. De acuerdo a los sustentos teóricos de la presente investigación, los problemas de motivación ejercen una influencia negativa en el desarrollo de los trabajadores dentro de una organización; de manera que al no tener suficiente información acerca la misión y visión a la que deben aspirar, entonces resulta muy difícil que ofrezcan todo su empeño y competencias, para alcanzar y defender valores que ni siquiera conocen y por supuesto, tampoco comparten.

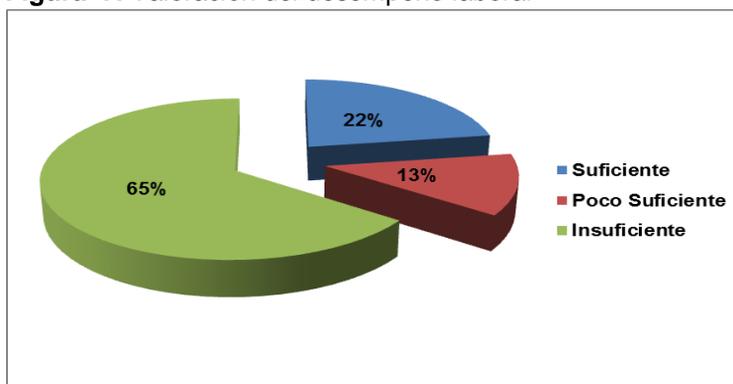
Tabla 4. Valoración del desempeño laboral

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Suficiente	9	22%
Poco Suficiente	5	13%
Insuficiente	26	65%
Total	40	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

Figura 7. Valoración del desempeño laboral



Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

Análisis

El 65% de los trabajadores encuestados refieren que su desempeño laboral en relación con el cumplimiento de los objetivos organizacionales, es insuficiente; el 22% señala que es suficiente; y para el 13% es poco suficiente.

Interpretación

Muy relacionado con lo planteado con anterioridad, el desempeño laboral de la gran mayoría de los trabajadores de la empresa objeto de estudio, se comporta entre insuficiente y poco suficiente; lo cual reafirma la necesidad de llevar a cabo una propuesta alternativa de solución que, contribuya a enfrentar satisfactoriamente dicha problemática. Teniendo en cuenta que, las condiciones objetivas y sobre todo las relacionadas con la motivación, la satisfacción en el trabajo, la participación activa en las tareas de la organización, la estructuración de canales de comunicación e información efectivos; garantizará al máximo el alto rendimiento productivo de los empleados, y al mismo tiempo el de la empresa como un todo. Pero es fundamental partir del conocimiento de los trabajadores acerca de las metas que persigue la institución, que se sientan identificados con las mismas, y por tanto, sean capaces de sacrificar la satisfacción de necesidades personales y profesionales, para lograr el cumplimiento de los objetivos que constituyen la razón de ser de su integración a la empresa NUGRA CONAB NUGRA & CIA.

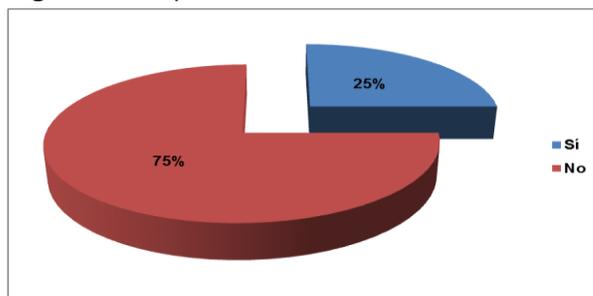
Tabla 5. Preparación en relación con la actividad que realiza

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Sí	10	25%
No	30	75%
Total	40	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

Figura 8. Preparación en relación con la actividad que realiza



Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

Análisis

El 75% de los encuestados expresan que, no se sienten suficientemente preparados para desempeñarse en la actividad que realizan o en el puesto de trabajo que ocupan dentro de la empresa; mientras solo el 25% declara que sí lo está.

Interpretación

Una gran cantidad de trabajadores de NUGRA CONAB NUGRA & CIA., no cree que cuenta con la preparación necesaria para enfrentar los requerimientos de la tarea, y ello por supuesto influye negativamente en la calidad del trabajo que desempeñan, y por tanto, en la posibilidad de éxito de la organización. Lo cual puede deberse a dos cuestiones fundamentales, ambas relacionadas con la eficiente Gestión de Recursos Humanos que debe desarrollarse dentro de la empresa; en primer lugar resalta la importancia de llevar a cabo procesos de selección, lo suficientemente planificados como para escoger a las personas idóneas para ocupar un cargo determinado, cualquiera que este sea; y en segundo lugar tiene que ver con la necesidad de diseñar programas de capacitación que, contribuyan a reforzar las habilidades y destrezas con que ingresan los trabajadores a la institución, y sobre todo a fortalecerlas de acuerdo a las exigencias de la tarea que se realiza. Por supuesto, ello también está vinculado con la interrelación de otros procesos y subsistemas organizacionales, como la evaluación del desempeño y la motivación constantes por desarrollar las actividades con la calidad requerida, en correspondencia con la misión y visión que persigue la empresa; y que como se pudo observar, en la mayoría de las ocasiones no son reconocidas por los trabajadores.

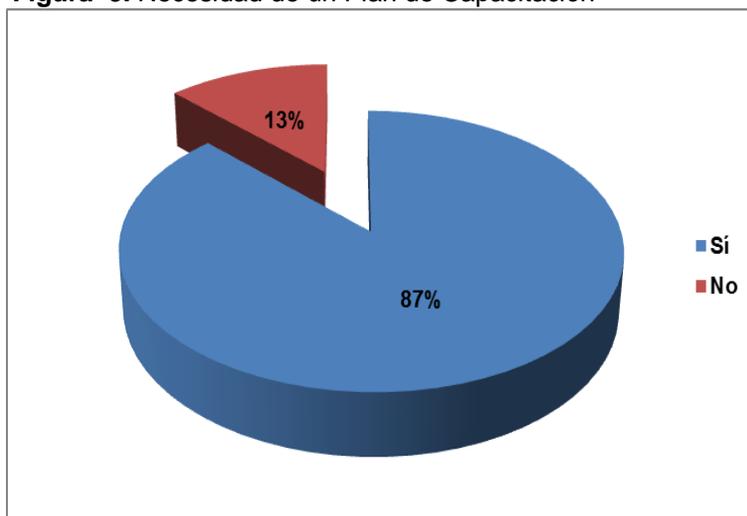
Tabla 6. Necesidad de un Plan de Capacitación

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Sí	35	87%
No	5	13%
Total	40	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

Figura 9. Necesidad de un Plan de Capacitación



Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

Análisis

El 83% de los trabajadores consideran que es realmente necesario desarrollar e implementar un Plan de Capacitación, encaminado a mejorar su desempeño laboral; solo el 13% de la muestra opina lo contrario.

Interpretación

Como se puede apreciar casi la totalidad de los encuestados, resaltan la importancia de llevar a cabo en la empresa un Plan de Capacitación con el propósito de elevar su desempeño laboral; lo cual está estrechamente relacionado con las dificultades evidentes, que aprecian en la preparación para realizar las tareas encomendadas, y en la percepción de que su desempeño laboral no cumple con las exigencias de los requerimientos de la actividad. Además, ello implica que de alguna manera se sienten comprometidos con los objetivos organizacionales, o al menos con la necesidad de alcanzar altos niveles productivos; no solo para su satisfacción personal y profesional, sino también en función de responder favorablemente a las demandas vinculadas a su actividad específica, y por tanto, a las de la organización como un sistema integrado.

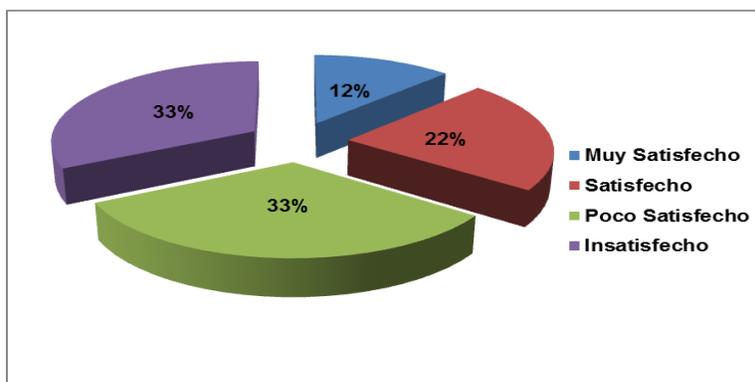
Tabla 7. Satisfacción en relación a los procesos de evaluación del desempeño

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfecho	5	12%
Satisfecho	9	22%
Poco Satisfecho	13	33%
Insatisfecho	13	33%
Total	40	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

Figura 10. Satisfacción en relación a los procesos de evaluación del desempeño



Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

Análisis

El 33% de la muestra encuestada, refiere sentirse entre poco satisfecha e insatisfecha en relación con los procesos de evaluación del desempeño llevados a cabo en la empresa NUGRA CONAB NUGRA & CIA.; mientras que el 22% señala que está satisfecho y el 12% muy satisfecho.

Interpretación

De lo anterior se infiere que más del 60% de los trabajadores experimentan distintos niveles de insatisfacción en relación con los procesos de evaluación del desempeño laboral, que se llevan a cabo en la institución. Las razones de su inconformidad, pueden ser de diversa índole; desde una inadecuada planificación estratégica del procedimiento, la valoración de indicadores inapropiados, la injusticia en las conclusiones a las que se arriban o la falta de retroalimentación acerca del proceso. Lo que a su vez repercute en que no se estructuren estrategias innovadoras y efectivas de mejoramiento del desempeño, y por tanto, se perjudique la satisfacción de los trabajadores con respecto al clima laboral imperante en la empresa, y de esta manera, su permanencia en la misma; así como el esfuerzo y la responsabilidad propia por intentar alcanzar el desempeño laboral óptimo.

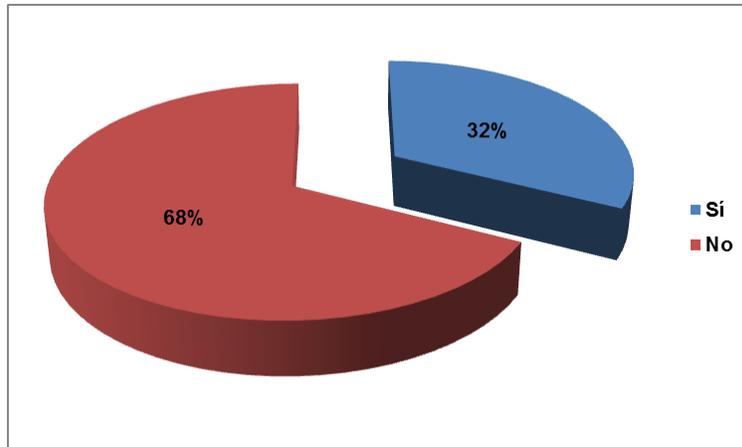
Tabla 8. Efectividad de los procesos de evaluación del desempeño

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Sí	13	32%
No	27	68%
Total	40	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

Figura 11. Efectividad de los procesos de evaluación del desempeño



Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

Análisis

El 68% de los trabajadores plantean que los procesos de evaluación no resultan efectivos para retroalimentar y tampoco para mejorar el desempeño, al tiempo que el 32% opina que sí.

Interpretación

Como se había señalado previamente, la insatisfacción de los empleados de la empresa NUGRA CONAB NUGRA & CIA., se encuentra estrechamente vinculada al hecho de que los procesos de evaluación que se desarrollan, como parte de una de las funciones principales de las organizaciones; no son percibidos de manera efectiva en relación a la retroalimentación que debe ofrecerse y tampoco en cuanto al diseño de estrategias oportunas que, contribuyan a mejorar el desempeño. Y es que precisamente, esta debe ser la esencia y el propósito fundamental de dichos procesos, ofrecer información relevante, tanto a la empresa como a los empleados; con el afán de superar las deficiencias detectadas o reconocer el buen trabajo desarrollado hasta el momento, que también es una forma efectiva de motivar y estimular para que todos continúen desempeñándose satisfactoriamente.

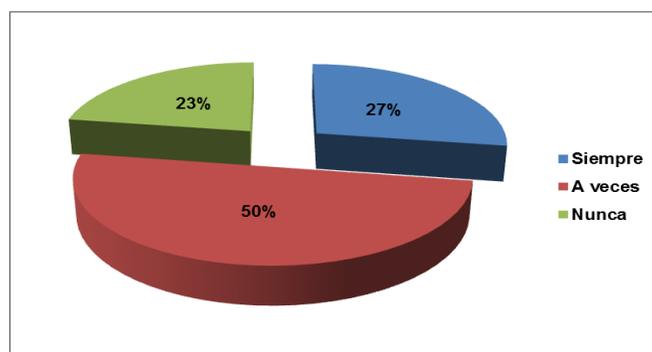
Tabla 9. Incentivos y reconocimiento a la labor

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	11	27%
A veces	20	50%
Nunca	9	23%
Total	40	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

Figura 12. Incentivos y reconocimiento a la labor



Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

Análisis

El 50% de los trabajadores encuestados manifiestan que sus directivos les ofrecen los incentivos y el reconocimiento suficiente por la labor que realizan, solo a veces; el 27% dice que siempre y el 23% que nunca.

Interpretación

De acuerdo a los datos mostrados, es evidente que existen dificultades en cuanto a las políticas de remuneración y reconocimiento implementadas en la empresa, lo cual repercute negativamente en la motivación de los empleados, y por tanto, en el nivel de desempeño ofrecido en relación con los requerimientos de la tarea. Ello unido al impacto negativo en indicadores formales de gestión como la asistencia, la puntualidad y la fluctuación laboral, así como en otros vinculados a su compromiso, identificación y sentido de pertenencia hacia la organización, sus objetivos, valores y visión futura. Para que el desarrollo profesional de los trabajadores y su contribución a las tareas empresariales realmente tengan la calidad que se exige, es fundamental que se desempeñen desde la espontaneidad y la responsabilidad individual, y no por la presión del castigo formal que pueden sufrir, debido al no cumplimiento de los parámetros de comportamiento laboral. De ahí la importancia de la buena comunicación y el reconocimiento merecido, ante la realización exitosa de las tareas encomendadas, lo cual se revertirá en el prestigio y la excelencia que busca toda empresa.

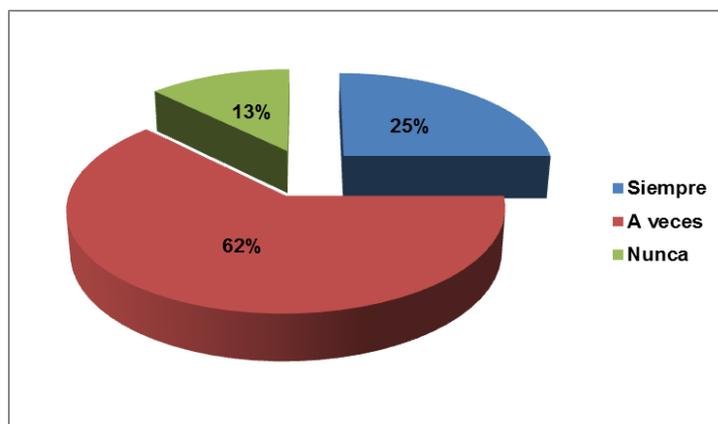
Tabla 10. Supervisión de la labor

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	25%
A veces	25	62%
Nunca	5	13%
Total	40	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

Figura 13. Supervisión de la labor



Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

Análisis

El 62% de los trabajadores señalan que sus directivos supervisan la labor que ellos realizan, solo a veces; el 25% plantea que lo hace siempre y el 23% que nunca.

Interpretación

La tarea de supervisión directiva, es esencial para contribuir al desempeño óptimo de los trabajadores, siempre y cuando se realice bajo principios de orientación y motivación, y no de control estricto o presión; pues en ese sentido el efecto obtenido sería perjudicial, como podrá observarse más adelante. En el presente caso, esta función no se realiza con la sistematicidad y constancia necesarias, que permitan alcanzar los resultados esperados y deseados por todos; de lo cual forma parte también, la capacitación requerida por los trabajadores, cuando se insertan dentro de una organización. Pues a pesar de la formación académica y la experiencia laboral con que puedan contar, las exigencias específicas de cada tarea requieren de preparación y ejercitación, que contribuyan al máximo desempeño.

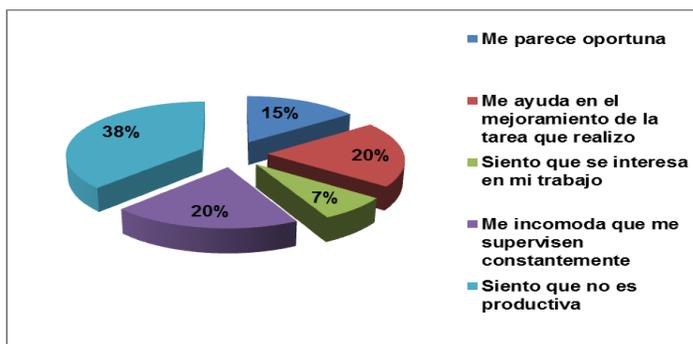
Tabla 11. Percepción acerca de la supervisión

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Me parece oportuna	6	15%
Me ayuda en el mejoramiento de la tarea que realizo	8	20%
Siento que se interesa en mi trabajo	3	8%
Me incomoda que me supervisen constantemente	8	20%
Siento que no es productiva	15	38%
Total	40	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

Figura 14. Percepción acerca de la supervisión



Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

Análisis

El 38% de los trabajadores consideran que la supervisión realizada por sus directivos no es productiva; el 20% en ambos casos, señala que le resulta incómoda o que le ayuda en el mejoramiento de la tarea que desempeña; al 15% le parece oportuna y el 7% percibe que se interesa en su trabajo.

Interpretación

Como se puede apreciar, unido a la poca frecuencia con que se realizan supervisiones por parte de los directivos de la organización, las consideraciones al respecto no son lo suficientemente favorables, como para que surtan el impacto deseado. No obstante, es importante resaltar que un grupo significativo de trabajadores ofrecen atributos positivos acerca de la labor de supervisión que sus directivos desarrollan, sobre todo en relación con el aporte a su trabajo y el interés que perciben por parte de su gerencia, en la labor que desempeñan; no solo en función de los objetivos empresariales sino también en cuanto a su propia impronta personal y profesional. Por tanto, ello debe ser aprovechado oportunamente, teniendo en cuenta el impacto satisfactorio que en muchos trabajadores se ha logrado al respecto.

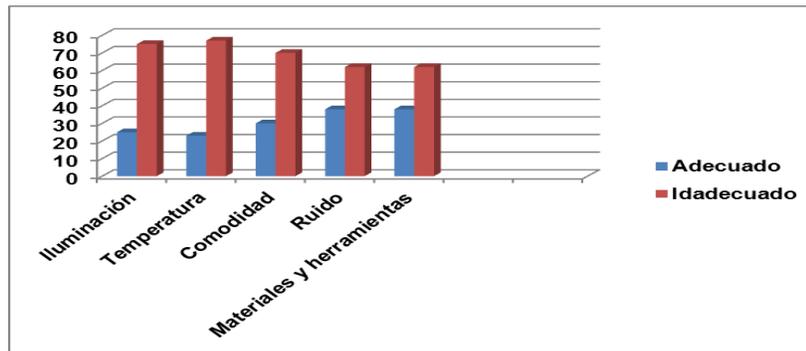
Tabla 12. Indicadores ambientales y físicos

Indicadores	Adecuado		Inadecuado		Total	
	Frec.	Porc. (%)	Frec.	Porc. (%)	Frec.	Porc. (%)
Iluminación	10	25%	30	75%	40	100%
Temperatura	9	23%	31	77%	40	100%
Comodidad	12	30%	28	70%	40	100%
Ruido	15	38%	25	62%	40	100%
Materiales y herramientas de trabajo	15	38%	25	62%	40	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

Figura 15. Indicadores ambientales y físicos



Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

Análisis

Los indicadores relacionados con el ambiente físico y ambiental del puesto de trabajo, son evaluados de acuerdo a su nivel de adecuación a la tarea desarrollada, como sigue (en forma descendente): ruido y materiales y herramientas (15%), comodidad (12%), iluminación (10%) y por último, temperatura (9%).

Interpretación

Como se puede percibir, la totalidad de los indicadores vinculados a las condiciones ambientales y físicas con que debe contar un puesto de trabajo, para que la tarea a desarrollar se ejecute lo más favorablemente posible; son evaluados de forma insatisfactoria, pues ninguna de las valoraciones de adecuación, sobrepasan el 20%. Si bien la búsqueda de la excelencia empresarial, acentúa la necesidad de invertir mucho más en cuestiones de capacitación, motivación, buen clima laboral y cultura organizacional acorde a los intereses individuales; también es importante mantener los estándares físicos y ambientales dentro de los parámetros establecidos, como un indicador relevante en relación al alcance de un desempeño laboral favorable, y por supuesto, para contribuir al bienestar y la seguridad de quienes integran la organización.

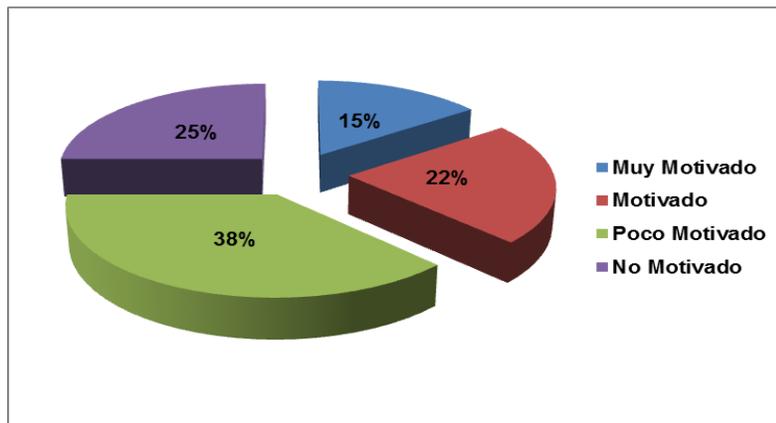
Tabla 13. Motivación hacia el puesto de trabajo y la actividad que desempeña

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Muy Motivado	6	15%
Motivado	9	22%
Poco Motivado	15	38%
No Motivado	10	25%
Total	40	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

Figura 16. Motivación hacia el puesto de trabajo y la actividad que desempeña



Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

Análisis

El 38% de los trabajadores encuestados señalan que se sienten poco motivados con el puesto de trabajo que ocupan y la actividad que realizan, el 25% no está motivado, el 22% declara sentirse motivado y el 15% muy motivado.

Interpretación

En este caso se evidencian explícitamente los problemas de motivación de los trabajadores de la empresa NUGRA CONAB NUGRA & CIA., esta vez en relación con el puesto de trabajo que ocupan y la actividad que realizan; lo cual es extremadamente perjudicial para su desempeño individual y el de la organización como un sistema, teniendo en cuenta que el funcionamiento de una de sus partes repercute positiva o negativamente en el del resto, y por supuesto en el de toda la empresa. Ello resalta una vez más, la necesidad de llevar a cabo un Plan de Motivación y Capacitación, dirigido a elevar la calidad del desempeño laboral de sus trabajadores.

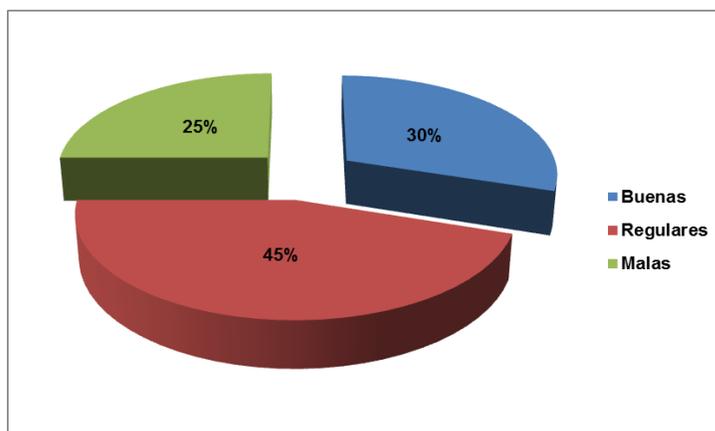
Tabla 14. Valoración de las relaciones interpersonales

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Buenas	12	30%
Regulares	18	45%
Malas	10	25%
Total	40	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

Figura 17. Valoración de las relaciones interpersonales



Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

Análisis

El 45% de la muestra encuestada considera que las relaciones interpersonales que se establecen dentro de la empresa, son regulares; el 30% que son buenas; y el 25% que son malas.

Interpretación

Como se puede apreciar, una parte significativa de los trabajadores aprecian que las relaciones interpersonales que se establecen dentro de la empresa, no resultan favorables; lo cual produce un clima negativo de interacción que repercute en sus niveles de motivación y satisfacción, respecto a los indicadores más subjetivos y afectivos de los recursos humanos. De manera que, el desempeño dentro de un ambiente de trabajo hostil, poco gratificante y perjudicial para su bienestar social y calidad de vida, conduce a alcanzar bajos parámetros productivos; que afectan tanto la integridad individual y profesional de los trabajadores, como la excelencia empresarial que se pretende alcanzar.

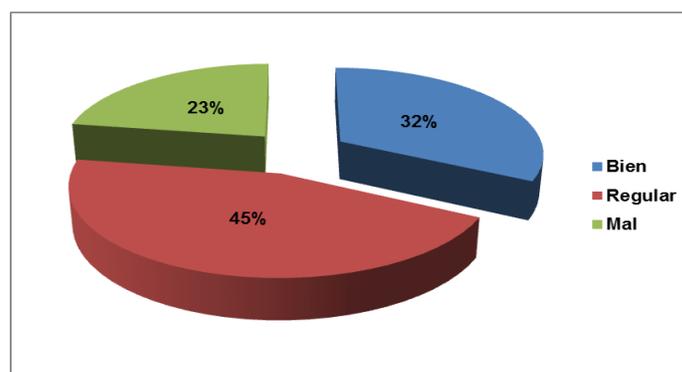
Tabla 15. Valoración de la comunicación institucional

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Bien	13	32%
Regular	18	45%
Mal	9	23%
Total	40	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

Figura 18. Valoración de la comunicación institucional



Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

Análisis

El 45% de los trabajadores evalúan de regular la comunicación que se establece dentro de la empresa, el 32% de bien y el 22% de mal.

Interpretación

Este aspecto también repercute negativamente en el desempeño laboral de los trabajadores, y se encuentra estrechamente relacionado con el hecho de que, no se logren establecer relaciones interpersonales efectivas entre los empleados de la organización; teniendo en cuenta que la mayoría valora entre mal y regular, la comunicación que se produce entre los miembros de la empresa. Dichos procesos comunicacionales, tanto desde el punto de vista formal e institucional, como en el caso de la información que se transmite a través de los canales informales; resulta fundamental para guiar, orientar y obtener buenos estándares de rendimiento productivo dentro de la organización, y por tanto, lograr el éxito y la excelencia que se desea dentro del mercado comercial, brindándoles a los clientes y a la sociedad, servicios de elevada calidad.

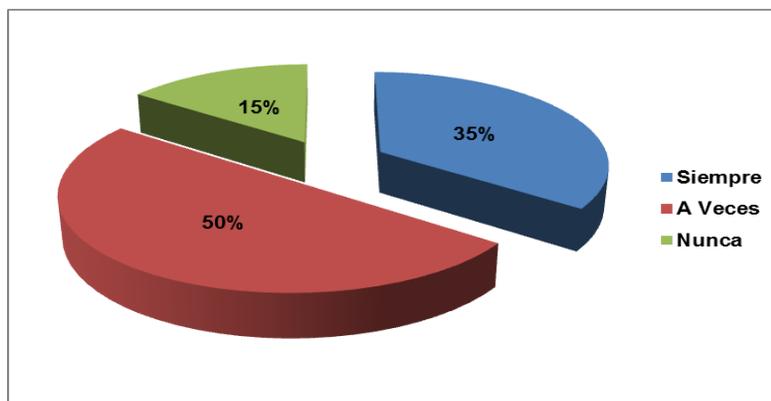
Tabla 16. Niveles de participación

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	14	35%
A Veces	20	50%
Nunca	6	15%
Total	40	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

Figura 19. Niveles de participación



Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

Análisis

El 50% de los trabajadores refieren que solo a veces, sus directivos les permiten participar activamente en los procesos de toma de decisiones y solución de conflictos; mientras que el 35% dice que siempre y el 15% que nunca.

Interpretación

Como se puede apreciar, los procesos de participación activa que conducen a la creatividad, la autonomía y la innovación, también son limitados por parte de los directivos de la presente organización; según lo referido por la mayoría de los trabajadores encuestados. Constituyéndose ello, en otro de los indicadores que afectan en gran medida la motivación y satisfacción de los empleados, en cuanto a los estándares de comportamiento, relaciones interpersonales, cadenas de mando y jerarquía, comunicación, y libertad para desempeñarse en la actividad que se realiza. En lo cual debe jugar un papel trascendental el área de Recursos Humanos, asesorando a la gerencia y directiva principal, para que ejerza un liderazgo real y espontáneo que, motive a sus trabajadores y garantice su participación activa en el logro de los objetivos grupales y organizacionales.

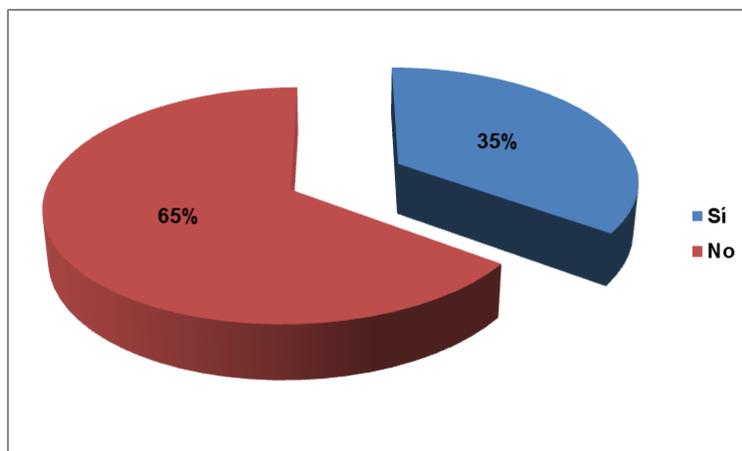
Tabla 17. Identificación con los valores organizacionales

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Sí	14	35%
No	26	65%
Total	40	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

Figura 20. Identificación con los valores organizacionales



Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

Análisis

El 65% de la muestra manifiesta que no comparte los valores organizacionales que defiende su empresa, mientras el 35% considera lo contrario.

Interpretación

A partir de estos datos es posible inferir que, la mayoría de los trabajadores de NUGRA CONAB NUGRA & CIA., no comparten los valores organizacionales de la empresa, y por tanto, no sienten la responsabilidad y el compromiso necesario, para desempeñarse en función de defenderlos y preservarlos; de ahí que su rendimiento productivo se vea afectado actualmente. Como se planteó con anterioridad, tampoco cuentan con el conocimiento suficiente acerca de la misión y la visión de la institución; y de esta manera la calidad de la actividad que realizan, no representa la contribución oportuna, como para alcanzar el éxito deseado y pretendido por la empresa.

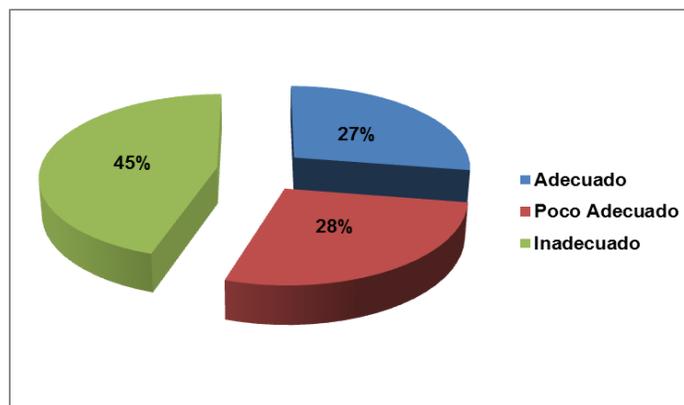
Tabla 18. Calificación del clima laboral

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Adecuado	11	27%
Poco Adecuado	11	28%
Inadecuado	18	45%
Total	40	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

Figura 21. Calificación del clima laboral



Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

Análisis

El 45% de los trabajadores consideran que el clima laboral presente en la empresa es inadecuado, el 28% lo valora como poco adecuado y el 25% de adecuado.

Interpretación

De acuerdo con la información presentada a través de la tabla y gráfico anteriores, se resalta que para la mayoría de los trabajadores de NUGRA CONAB NUGRA & CIA., el clima laboral establecido es poco adecuado o inadecuado totalmente. Ello está relacionado por supuesto, con la valoración ofrecida acerca de los indicadores de comunicación, participación, evaluación del desempeño, reconocimiento social, conocimiento sobre los valores y objetivos fundamentales que defiende la empresa, entre otros; los cuales repercuten desfavorablemente en la percepción del clima laboral imperante en la organización, y en el desempeño de los trabajadores dentro del puesto que ocupan y la actividad específica que realizan.

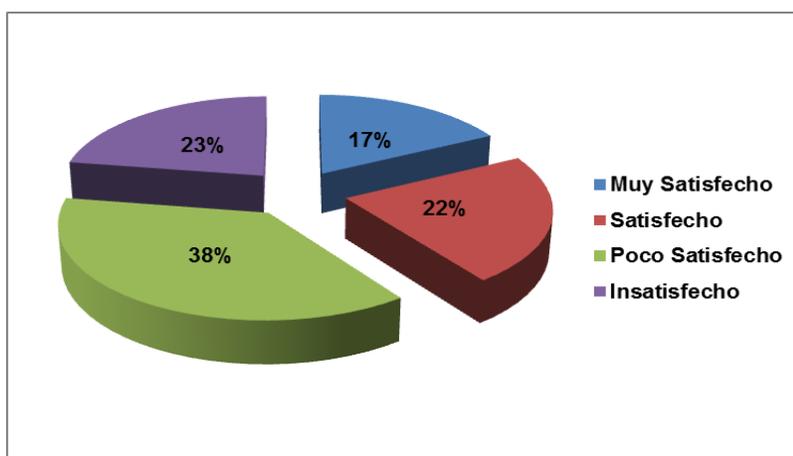
Tabla 19. Satisfacción con la remuneración salarial percibida

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfecho	7	17%
Satisfecho	9	22%
Poco Satisfecho	15	38%
Insatisfecho	9	23%
Total	40	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

Figura 22. Satisfacción con la remuneración salarial percibida



Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

Análisis

El 38% de los trabajadores refieren que se sienten poco satisfechos con la remuneración salarial que reciben, el 23% se muestra insatisfecho, el 22% satisfecho y el 17% muy satisfecho.

Interpretación

Como se puede percibir para la mayoría de los trabajadores de la empresa, la remuneración salarial que reciben por la actividad que realizan y los servicios que brindan no es suficiente y por tanto, se sienten poco satisfechos o insatisfechos. Lo que indiscutiblemente repercute de forma negativa en la motivación y sentido de pertenencia que puedan tener hacia la organización, y al mismo tiempo en el desempeño laboral, en función del cumplimiento de los objetivos y las metas que se pretenden alcanzar.

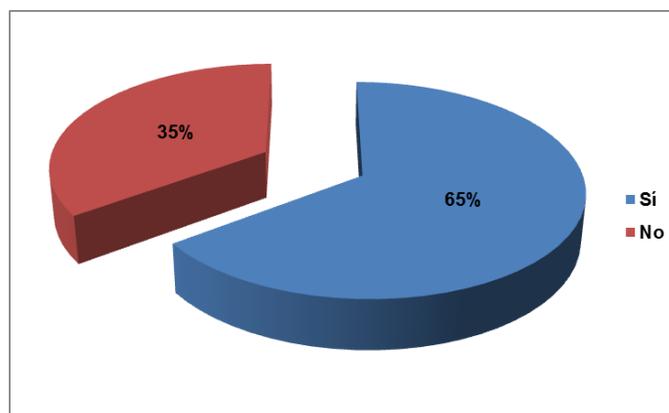
Tabla 20. Existencia de conflictos

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Sí	26	65%
No	14	35%
Total	40	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

Figura 23. Existencia de conflictos



Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

Análisis

El 65% de los trabajadores manifiestan la existencia de conflictos interpersonales dentro de la empresa, mientras el 35% no señala su presencia.

Interpretación

Si bien la existencia de conflictos puede ser un muchos casos sinónimo de desarrollo y evolución, siempre y cuando se adopten métodos y estrategias de solución efectivos; es muy preocupante en este caso que, la mayoría de los trabajadores identifiquen su presencia en la Empresa NUGRA CONAB NUGRA & CIA., por la influencia negativa que pueden tener en su bienestar y por tanto, en el desempeño productivo a favor de los objetivos organizacionales. Más aun teniendo en cuenta los problemas de comunicación y de relación, sobre todo con los directivos que, perjudican evidentemente las formas eficientes de enfrentar estos fenómenos psicosociales.

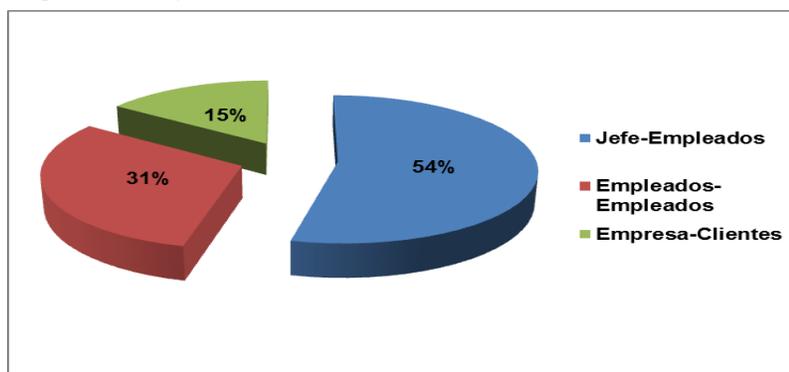
Tabla 21. Tipos de conflictos

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Jefe-Empleados	14	54%
Empleados-Empleados	8	31%
Empresa-Clientes	4	15%
Total	26	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

Figura 24. Tipos de conflictos



Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

Análisis

Para 54%, los conflictos más frecuentes en NUGRA CONAB NUGRA & CIA., son los que ocurren entre los jefes y los empleados; el 31% señala los presentes entre estos últimos, y solo un 15% considera que el mayor problema se encuentra entre la empresa y sus clientes.

Interpretación

El hecho de que más de la mitad de los trabajadores encuestados que señalan la presencia de conflictos dentro de la empresa, identifiquen que estos ocurren esencialmente entre los empleados y sus jefes; está muy vinculado a los problemas de comunicación que se evidencian entre ambos, la poca participación que les ofrece la gerencia en los procesos de toma de decisiones, la insuficiente remuneración monetaria y la falta de reconocimiento social, así como la concepción de condiciones ambientales y físicas inadecuadas para el desempeño de su labor, para la cual no reciben la capacitación necesaria y tampoco esta es evaluada satisfactoriamente. Lo que por supuesto perjudica la satisfacción y motivación individual; el clima laboral; el bienestar y la calidad de vida de los trabajadores; los indicadores de asistencia, puntualidad y fluctuación; las actitudes favorables hacia la actividad que se desempeña y respecto a la organización como un todo; y por tanto, afecta los resultados exitosos de la empresa y el logro de la excelencia deseada.

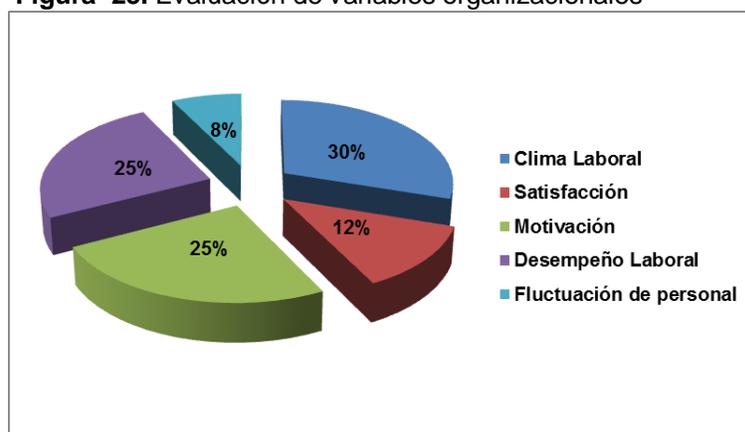
Tabla 22. Evaluación de variables organizacionales

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Clima Laboral	12	30%
Satisfacción	5	12%
Motivación	10	25%
Desempeño Laboral	10	25%
Fluctuación de personal	3	8%
Total	26	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

Figura 25. Evaluación de variables organizacionales



Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

Análisis

El 30% señala que la variable organizacional, con mayor afectación dentro de NUGRA CONAB NUGRA & CIA., es el clima laboral. El 25% en ambos casos resalta a la motivación y al desempeño laboral, el 12% a la satisfacción y el 8% dice que la fluctuación laboral.

Interpretación

De acuerdo a las problemáticas planteadas con anterioridad y la propia identificación de los sujetos, de un clima laboral desfavorable dentro de la empresa, es posible comprender que esta sea la variable considerada como la de mayor afectación organizacional. La que por supuesto repercute negativamente en el resto: motivación, desempeño, satisfacción y fluctuación; y en este sentido, se reafirma la necesidad y la utilidad práctica de implementar una propuesta alternativa de solución ante dicho contexto laboral. Ello en función de favorecer el rendimiento productivo de los trabajadores, así como su bienestar y calidad de vida que, contribuyan a alcanzar los objetivos y metas de la empresa como un todo.

3.8.1. Conclusiones de la Encuesta.

A partir de los resultados alcanzados y la interpretación correspondiente, es posible arribar a las siguientes conclusiones en relación con la aplicación de la encuesta a trabajadores:

- En general, se aprecian dificultades en la Empresa NUGRA CONAB NUGRA & CIA., relacionadas esencialmente con el poco conocimiento acerca de su misión y visión, haciéndose evidente la deficiente identificación y compromiso con los valores organizacionales; por otra parte, se percibe de manera desfavorable el clima laboral, la cultura que se defiende y los procesos vinculados al nivel de desempeño, su evaluación, retroalimentación y supervisión.
- Se observa la influencia negativa de dichas dificultades en el nivel motivacional y de bienestar social de los trabajadores de la organización; lo cual unido a la falta de preparación y capacitación, incluso reconocida por ellos, determina la existencia de un bajo estándar de desempeño laboral que, repercute negativamente en el éxito y la excelencia empresarial que se pretende alcanzar.
- En este sentido, la gran mayoría de los trabajadores encuestados reafirman la necesidad de implementar un Plan de Capacitación y Motivación que, contribuya al mejoramiento de dichos indicadores, y sobre todo a alcanzar un alto nivel de desempeño laboral y de bienestar social propio.
- Teniendo en cuenta además, que las valoraciones vinculadas a las condiciones físicas y ambientales para el desarrollo de la tarea, el reconocimiento social y material a la labor desempeñada, la motivación hacia el puesto de trabajo, los niveles de participación en la toma de decisiones y la solución de conflictos, las características de la relaciones interpersonales, y de la comunicación que se establece entre los miembros de la organización; son un su gran mayoría calificadas de forma insatisfactoria. Lo cual perjudica los estándares de motivación, estimulación, desempeño laboral y compromiso de los trabajadores hacia la organización.

CAPÍTULO IV.- LA PROPUESTA

4.1. Diagnóstico FODA de la Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA

Tabla 23. Análisis del ambiente externo de la Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA

AMBIENTE EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Nivel de inflación decreciente.	1. Variación ascendente en la tasa de interés activa.
2. Crecimiento del PIB, fortaleciendo las condiciones para que las empresas ya existentes sigan creciendo	2. Varias empresas dedicadas a brindar los servicios de asesoría contable
3. Empresas legalmente constituidas, facilitándose a sí mismas a acceder a líneas de accesos a créditos	3. Empresas con mejores bases administrativas y comerciales que NUGRA CONAB, NUGRA & CIA
4. Empresas obligadas a llevar contabilidad para la aportación de información contable de la empresa	4. Recesión en la banca privada y estatal ante el otorgamiento de créditos de consumo, los créditos comerciales están siendo otorgados en base a un análisis de crédito exhaustivo.
5. Avances tecnológicos, permitiéndose estar a la vanguardia con la competencia	5. Existencia de empresas de la misma rama que promocionan sus servicios

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

Tabla 24. Análisis del ambiente interno de la Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA

AMBIENTE INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Buenas garantías hipotecarias para ser sujeto a líneas de créditos	1. La empresa no tiene definido la cultura administrativa como la misión, visión, valores y políticas
2. La empresa cuenta con capital propio	2. Dentro de la organización no se cumple al 100% con una Comunicación Formal
3. La empresa ofrece servicios de calidad a todos sus clientes	3. No se cuenta con una estructura organizacional definida, que delimite los niveles jerárquicos
4. Personal con conocimiento y experiencia en sus actividades	4. No se tiene diseñado un manual de requisitos y funciones
5. Precios accesibles establecidos en torno a la competencia	5. No existen herramientas de evaluación para valorar el desempeño de los trabajadores
6. Se tienen definidos algunos clientes potenciales	6. No se dan incentivos a los trabajadores por logros obtenidos, en beneficio de la organización
7. La empresa brinda servicios en varias ciudades del Ecuador	7. No se realiza una buena publicidad para dar a conocer a la empresa y por ende los servicios que presta
8. Cuenta con un personal capaz de brindar asesoramiento en la rama de servicios contables	8. No se realizan capacitaciones periódicas de actualización de conocimientos a los colaboradores de la empresa

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

4.1.1. Matriz de Vulnerabilidad.

Esta matriz permite interrelacionar los factores que impactan de manera negativa en el funcionamiento de la organización; análisis interno versus externo, esto es, debilidades y amenazas, respectivamente. Por cada uno de los elementos se hace la confrontación de los términos, y se toma en cuenta la calificación que fue adoptada en la matriz de impacto.

Tabla 25. Matriz de Vulnerabilidad de la Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA

DEBILIDADES	AMENAZAS			TOTAL	
	Variación ascendente en la tasa de interés activa, incrementando el interés de los créditos	Varias empresas dedicadas a brindar los servicios de asesoría contable	Empresas con mejores bases administrativas y comerciales que NUGRA CONAB, NUGRA & CIA		
La empresa no tiene definido la cultura administrativa como la misión, visión, valores y políticas	1	3	3	7	2
Dentro de la organización no se cumple al 100% con una Comunicación Formal	1	3	3	7	3
No se cuenta con una estructura organizacional definida, que delimite los niveles jerárquicos	1	3	3	7	4
No se tiene diseñado un manual de requisitos y funciones	1	1	1	3	6
No existen herramientas de evaluación para valorar el desempeño de los trabajadores	1	1	1	3	7
No se dan incentivos a los trabajadores por logros obtenidos, en beneficio de la organización	1	1	1	3	8
No se realiza una buena publicidad para dar a conocer a la empresa y por ende los servicios que presta	1	3	3	7	5
No se realizan capacitaciones periódicas de actualización de conocimientos a los colaboradores de la empresa	1	5	5	11	1
TOTAL	8	20	20		
	3	2	1		

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

Conclusión

La matriz de vulnerabilidad permite determinar el nivel de impacto que tienen las debilidades y las amenazas; por lo tanto, se puede establecer que la mayor debilidad que presenta la empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA, es la de no realizar capacitaciones de forma constante al personal. Mientras su mayor amenaza radica en la competencia y en organizaciones que están administrativamente bien organizadas.

4.1.2. Matriz de Aprovechabilidad.

Esta matriz permite realizar una confrontación de impactos positivos externos e internos, y de esta forma, identificar cuantitativamente las de mayor atención; para la definición de las estrategias, y que no se desperdicien recursos.

Aprovechar oportunidades que dependen de ciertas condiciones internas, con las que no cuenta la institución; o bien al contrario, tratando de conservar fortalezas que apoyan la consecución de oportunidades importantes.

Tabla 26. Matriz de Aprovechabilidad de la Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA

OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	Nivel de inflación decreciente aumentando el poder adquisitivo de las personas	Crecimiento del PIB, fortaleciendo las condiciones para que las empresas ya existentes sigan creciendo	Disminución en la tasa de desempleo, provocando que las personas obtengan mayor poder adquisitivo	Estabilidad política, beneficiando a la inversión en proyectos empresariales	Empresas legalmente constituidas, facilitándose a sí mismas a acceder a líneas de accesos a créditos	Empresas obligadas a llevar contabilidad	Avances tecnológicos, permitiéndose estar a la vanguardia con la competencia	TOTAL	
		Buenas garantías hipotecarias para ser sujeto a líneas de créditos	3	1	1	1	1	1	1	1
La empresa cuenta con capital propio	1	1	1	3	1	1	3	11	1	
La empresa ofrece servicios de calidad a todos sus clientes	1	1	1	1	1	1	1	7	3	
Personal con conocimiento y experiencia en sus actividades	1	1	1	1	1	1	1	7	4	
Precios accesibles establecidos en torno a la competencia	1	1	1	1	1	1	1	7	5	
Se tienen definidos algunos clientes potenciales	1	1	1	1	1	1	1			
TOTAL	8	6	6	8	6	6	8			
	2	3	4	5	6	7	1			

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

Conclusión

La matriz de aprovechabilidad permite una confrontación entre las fortalezas y las oportunidades, y de esta manera establecer las más relevantes. Por lo tanto, se puede deducir que las principales fortalezas con las que NUGRA CONAB, NUGRA & CIA cuenta, son: tener un capital propio y buenas garantías hipotecarias con las entidades financieras; por otra parte, las principales oportunidades de la organización son: los avances tecnológicos que día a día se van incrementando en el país.

Tabla 27. Matriz de estrategias cruzadas de la Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA

MATRIZ FODA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Nivel de inflación decreciente, aumentando el poder adquisitivo de las personas	1. Variación ascendente en la tasa de interés activa, incrementando el interés de los créditos dada la recesión en la banca, para poder acceder a un crédito comercial se están solicitando más requisitos y control.
	2. Crecimiento del PIB, fortaleciendo las condiciones para que las empresas ya existentes sigan creciendo	2. Varias empresas dedicadas a brindar los servicios de asesoría contable
	3. Disminución en la tasa de desempleo, provocando que las personas obtengan mayor poder adquisitivo	3. Empresas con mejores bases administrativas y comerciales que NUGRA CONAB, NUGRA & CIA
	4. Estabilidad política, beneficiando a la inversión en proyectos empresariales	
	5. Empresas legalmente constituidas, facilitándose a sí mismas a acceder a líneas de accesos a créditos	
	6. Empresas obligadas a llevar contabilidad	
	7. Avances tecnológicos permitiéndose estar a la vanguardia con la competencia	
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS F.O.	ESTRATEGIAS F.A.
1. Buenas garantías hipotecarias para ser sujeto a líneas de créditos	<p>O1; O2; O4; F1: <i>Acceder a un crédito comercial para aumentar el capital, mediante inversión de proyectos (capacitación del personal)</i></p>	<p>F4; F5; A2; A3: <i>Implementar capacitaciones periódicas al personal de la empresa</i></p>
2. La empresa cuenta con capital propio		
3. La empresa ofrece servicios de calidad a todos sus clientes		
4. Personal con conocimiento y experiencia en sus actividades		
5. Precios accesibles establecidos en torno a la competencia		
6. Se tienen definidos algunos clientes potenciales		

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS D.O.	ESTRATEGIAS D.A.
1. La empresa no tiene definido la cultura administrativa como la misión, visión, valores y políticas		
2. Dentro de la organización no se cumple al 100% con una Comunicación Formal		
3. No se cuenta con una estructura organizacional definida, que delimite los niveles jerárquicos	<i>D1; O5; O6: Diseñar la filosofía empresarial de la empresa.</i>	
4. No se tiene diseñado un manual de requisitos y funciones	<i>D2; O6: Diseñar una estructura orgánica y un manual de requisitos y funciones acoplado a la realidad de la empresa.</i>	
5. No existen herramientas de evaluación para valorar el desempeño de los trabajadores		
6. No se dan incentivos a los trabajadores por logros obtenidos en beneficio de la organización	<i>D5; D6; O7: Diseñar herramientas de evaluación para el personal de la empresa</i>	<i>D2; A2; A3: Comunicar a todo el personal, la filosofía empresarial presente en este proyecto.</i>
7. No se realiza una buena publicidad para dar a conocer a la empresa y por ende los servicios que presta		
8. No se realizan capacitaciones periódicas de actualización de conocimientos a los colaboradores de la empresa		

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

Tabla 28. Resumen de Estrategias para la Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA

1. Acceder a un crédito comercial para aumentar el capital mediante inversión de proyectos (capacitación del personal).
2. Implementar capacitaciones periódicas al personal de la empresa, tanto interno como externo.
3. Diseñar la filosofía empresarial de la empresa.
4. Diseñar una estructura orgánica y un manual de requisitos y funciones acoplado a la realidad de la empresa.
5. Diseñar herramientas de evaluación para el personal de la empresa.
6. Crear un proyecto de vinculación para dar a conocer a todo el personal, la filosofía empresarial presente en este proyecto.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

4.2. Propuesta de mejoramiento del desempeño y bienestar laboral del recurso humano de la Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA, mediante un Plan de Capacitación y Motivación, año 2016 – 2021

La finalidad de esta matriz, es analizar la prioridad de la falta de estrategias dentro de una organización para brindar soluciones que deberán ser implementadas para solucionar posibles problemas estratégicos. La tabla (GUT) que se muestra a continuación, está totalmente vinculada con el FODA que anteriormente fue expuesto, donde se determinaron factores internos y externos en relación al presente tema de investigación. Con esta matriz se resumen las palabras Gravedad, Urgencia y Tendencia; finalmente, con esta matriz se permite priorizar las acciones correctivas para el exterminio total o parcial del problema.

4.2.1. Matriz GUT.

Tabla 29. Matriz GUT (Priorización de problemas)

PROBLEMAS	G	U	T	TOTAL	CLASIFICACIÓN
Monotonía en la las labores	5	4	5	100	1
No se tiene definida la cultura administrativa	5	5	5	125	1
No existen herramientas para evaluar el desempeño de los trabajadores	4	5	5	100	2
Falta de capacitaciones	5	5	5	125	1
Falta de una estructura orgánica	5	5	5	125	1
Falta de un manual de funciones y requisitos	5	5	5	125	1

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

Análisis

Como se puede apreciar en la Tabla 29, los principales problemas detectados en la organización son: no tener definida la cultura organizacional de la empresa, la falta de capacitaciones de forma constante en la organización y finalmente otro problema que aqueja a esta organización, es la falta de una estructura organizacional seguida de un manual de funciones y requisitos.

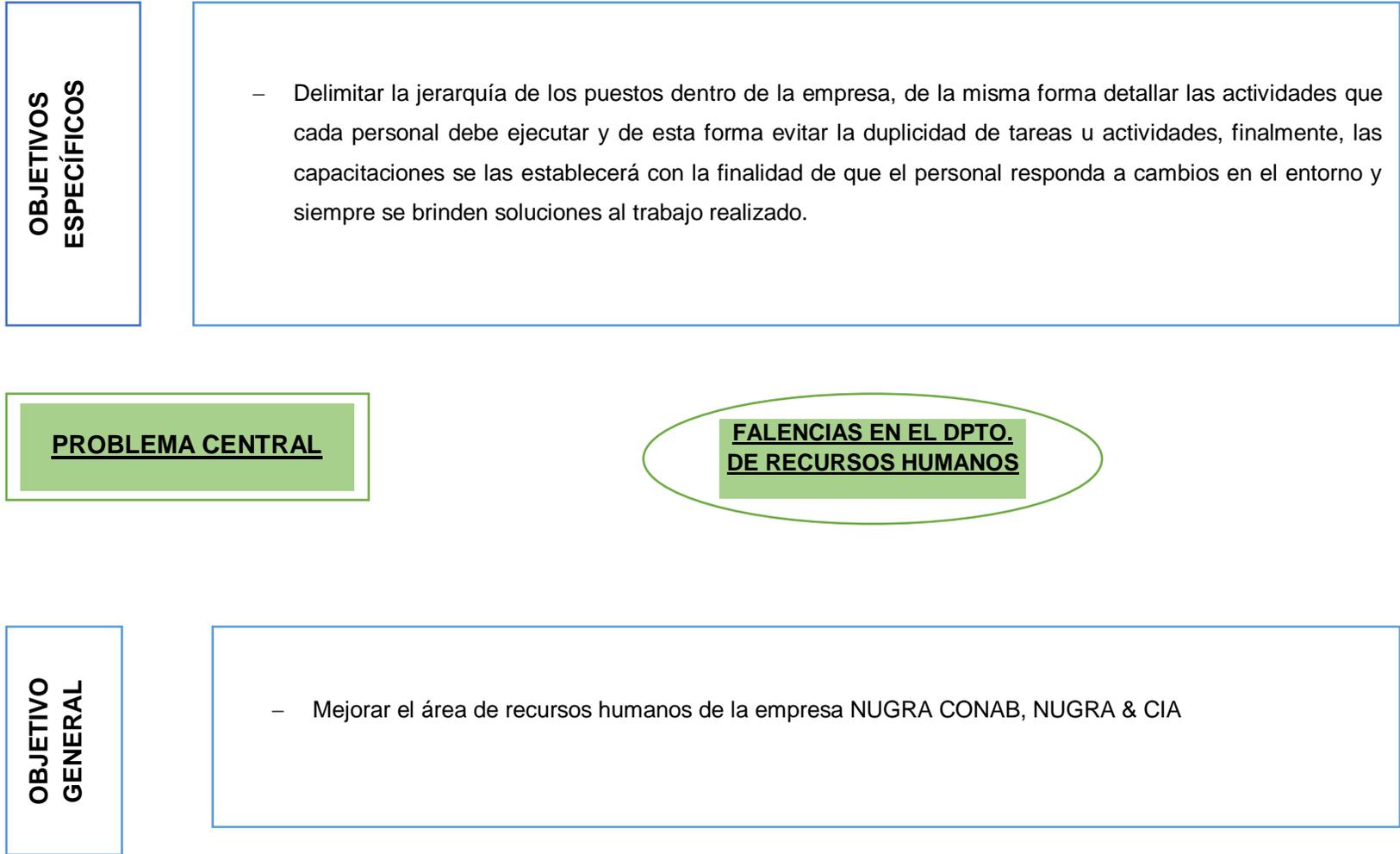
Tabla 30. Valoración de la Matriz GUT

Valor	G Gravedad	U Urgencia	T Tendencia
5	Las pérdidas o dificultades son extremadamente graves.	Una acción inmediata es necesaria.	Si no se hace nada la situación se deteriorará rápidamente
4	Muy graves.	Con un poco de urgencia.	Va a empeorar en el corto plazo.
3	Graves.	Tan pronto como sea posible.	Va a empeorar en el mediano plazo
2	Poco graves.	Puede esperar un poco.	Va a empeorar a largo plazo.
1	Sin gravedad	No hay prisa.	No va a empeorar y / o pueden mejorar aún

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

Figura 26. Árbol de Objetivos (propuesta del mejoramiento del desempeño y bienestar laboral del área de RRHH de la empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA)



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

4.2.2. Matriz BÁSICO.

Esta matriz se ejecuta con la finalidad de eliminar la causa de un problema o minimizar sus efectos de forma inmediata; esta matriz también se plantea con el propósito de priorizar las soluciones que deben ser implementadas, a causa de los inconvenientes detectados.

Tabla 31. Matriz BÁSICO

ALTERNATIVAS DE SOLUCIONES	B	A	S	I	C	O	TOTAL
Establecer la cultura administrativa	2	3	2	2	2	2	96
Diseñar una Estructura Orgánica Vertical	2	3	2	1	2	2	48
Diseñar un Manual de Requisitos y Funciones	2	3	2	2	2	2	96
Elaborar un Plan de Capacitación	3	3	3	2	2	2	216

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

Como resultado de la ponderación de la Matriz BÁSICO; se manifestó un valor significativo equivalente a 216, dando prioridad a la necesidad de elaborar un Plan de Capacitación, para minimizar problemas relacionados al Área de Recursos Humanos de la organización.

Tabla 32. Puntuación de la Matriz BÁSICO

Puntuación	B Beneficios	A Alcance	S Satisfacción	I Inversión	C Cliente Externo	O Operacionalización
	Dimensión del impacto causado por los beneficios previstos con la solución del problema. (Reducción de costos, eliminación de daños, trabajo adicional, etc.)	Grado de alcance de los efectos del problema. La cantidad de personas, áreas y procesos afectados por el problema.	Grado de satisfacción del cliente interno con la solución del problema. (Reducir el estrés, mejorar el clima organizacional, etc.)	Nivel de inversión (uso) de los recursos que se necesitan para proporcionar la solución.	Reflexiones de la satisfacción del cliente externo.	Operacionalización simplificada para el despliegue de la solución del problema.
3	Beneficios de vital importancia para la supervivencia y expansión de los negocios de la entidad corporativa (Institución).	La cobertura total (70-100% de la Institución).	Muy grande, sirviendo como excelente referencia de resultados en calidad.	Inversión mínima (uso) de los recursos disponibles en sus propias áreas o fácil de lograr.	Impacto positivo muy grande en la imagen de la Institución en relación con el mercado y la comunidad.	Gran facilidad / viabilidad en el despliegue de la solución, con una superficie total de la "tecnología" necesaria.
2	Beneficios de razonable impacto de el redimiento de la unidad operativa.	Alcance razonable (20-40% de la Institución).	Mediano, al punto de ser fácilmente percibido por sus colegas.	Los gastos de los recursos está más allá del "presupuesto" de la área, pero puede ser aprobada el nivel inmediatamente superior (Dentro del presupuesto de este).	Buenos reflejos directos en los procesos finales o en otros procesos de apoyo que afectan directamente los clientes externos y el medio ambiente.	Mediana facilidad/viabilidad, dependiendo de un know-how / tecnología difícil de disponibilidad en el mercado o los cambios de comportamiento razonables estén directamente vinculadas al problemas.
1	Beneficios de la pequeña expresión en el impactos operacionales, pero que contribuirá para la difusión de calidad en toda la Institución.	Amplitud muy pequeña (hasta 5% de la Institución).	Pequeña, pero suficiente para contribuir para la difusión de la calidad en toda la Institución.	Los gastos de los recursos (S, Horas-hombre, máquinas, etc.) son muy significativo, más que lo previsto / presupuestado / disponibles. Requiere una decisión político-estratégica de la Institución.	Sin el resplandor visible por el cliente externo.	Viabilidad muy baja, dependiendo de las acciones y decisiones que van más allá de los límites de la Institución.

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

4.2.3. Plan de Acción.

Este plan de acción es un instrumento donde se describe la programación y control de la ejecución anual de proyectos y actividades que, se deben llevar a cabo dentro de una organización; con la finalidad de dar cumplimiento a las estrategias y proyectos establecidos. La siguiente tabla muestra las variables de los proyectos que se deben implementar, para solucionar los problemas o deficiencias identificadas en la organización; define quien será el encargado de hacerlos cumplir y vigilar el proceso; de qué forma se van a ejecutar; el tiempo y cuánto le cuesta a la organización su puesta en marcha.

Tabla 33. Plan de acción (Proyectos)

¿Qué hacer?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Cuándo?	¿Cuánto cuesta?
Diseñar e implementar la Misión, Visión, Valores y Políticas de la Empresa	Gerente	FODA	2016	\$ 600.00
Diseñar e implementar una estructura Orgánica vertical	Gerente	FODA	2016	\$ 500.00
Diseñar e implementar un Manual de Requisitos y Funciones	Gerente	FODA	2016	\$ 750.00
Elaborar un Plan de Capacitación	Gerente	FODA	2016 - 2021	\$ 17.514.00

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

El resultado del presente cuadro, es un resumen sobre la base de las áreas que se priorizaron anteriormente y que se deben ejecutar en beneficio de la organización; donde se establecieron los tiempos y costos que generarían su ejecución, según los proyectos que previamente fueron estudiados en términos de tiempo y costo.

4.3. Filosofía Corporativa

4.3.1. Introducción.

Una vez identificada la situación actual de la organización, se determinó que los resultados obtenidos de la Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA no son del todo satisfactorios y demuestran que existe una privación de los elementos administrativos; debido a que carece de una correcta planeación estratégica que le permita administrar adecuadamente sus actividades. Por otra parte, en lo que respecta al área de recursos humanos, esta organización también presenta falencias, al no existir herramientas de evaluación del personal, estructura orgánica, manuales de funciones, y capacitaciones periódicas.

Por lo anteriormente expuesto, es necesario que en el presente proyecto, se redacten los elementos administrativos acoplados a la realidad de la empresa, y por ende, se diseñe una estructura orgánica, un manual de funciones y se implementen capacitaciones periódicas al personal, haciendo énfasis en el área de recursos humanos; para de esta forma, cumplir con la misión de la presente investigación, que es la de diseñar un Plan de Capacitación y Motivación dirigido al área de recursos humanos de la empresa en estudio.

El propósito de la creación de los elementos administrativos o filosofía corporativa es que todos los trabajadores se comprometan con el buen funcionamiento de la empresa, situando en vigencia la misión que se plantee, para posteriormente llegar a la visión; seguido, diseñar los valores y políticas de la misma, como elementos de gran poder y valor en el entorno de la empresa.

- Matriz Valores
- Políticas
- Misión
- Visión

4.3.2. Matriz de Valores para la empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA.

Tabla 34. Matriz de Valores de Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA

GRUPOVALORES	TRABAJADORES	AUTORIDADES	SOCIEDAD	CLIENTES
Liderazgo			X	X
Honestidad	X	X	X	X
Sencillez			X	x
Racionalidad	X	X	X	X

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

Liderazgo.- Dirección y control del progreso en servicios contables de forma profesional hacia los clientes.

Honestidad.- Desempeño ético, otorgando los servicios profesionales de calidad hacia los trabajadores, clientes y entorno.

Sencillez.- Sentirse distinguidos y admirados por parte de los usuarios de la empresa.

Racionalidad.- Buscar siempre la rentabilidad empresarial, productividad y teniendo en cuenta siempre la competitividad.

4.3.3. Políticas.

- Esforzarse diariamente para satisfacer las necesidades de los clientes, considerando que la finalidad de la empresa es brindar siempre un servicio con calidad.
- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes por igual, en sus solicitudes y reclamos.
- Todos los trabajadores deben conocer los procedimientos de la empresa, para de esta forma atender a los clientes bajo responsabilidad y orientación.
- Gestionar siempre las actividades de una manera coherente y proactiva, asumiendo pleno control de sus responsabilidades y comportamiento.
- Todos los integrantes de la empresa deben mantener siempre un comportamiento ético, tanto para los clientes como para sus compañeros de trabajo.
- Conocer y valorar la filosofía empresarial, motivando a cada trabajador a realizar sus actividades al máximo nivel, permitiéndole afrontar con éxito los retos del futuro.

- Todos los empleados deben asistir a cursos de capacitación a fin de actualizar sus conocimientos, y ser eficientes y eficaces en sus actividades.
- Todos los puestos de trabajo en la organización son de carácter polifuncional, por lo tanto, ningún colaborador ya sea interno o externo, podrá negarse a cumplir actividades para las que esté debidamente capacitado.
- Realizar evaluaciones periódicas, y de carácter permanente a todos los procesos de la empresa.
- Mantener paulatinamente en la organización un sistema de información sobre las actividades ejecutadas en cumplimiento de todas las funciones asignadas.

4.3.4. Misión Propuesta.

La misión es la declaración duradera de propósitos que distingue a la empresa de las demás, se determina como la razón de ser de la Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA; es importante ya que permite establecer objetivos y formular estrategias organizacionales, reflejando las expectativas de sus usuarios. Los componentes principales que se debieron considerar en la estructuración de la misión para la cooperativa, fueron los siguientes:

Tabla 35. Componentes para la elaboración de la Misión de la empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA

ELEMENTOS	
¿Cuál es la actividad que se realiza?	Consultoría empresarial, tributaria y auditoría
¿Para que existe la empresa?	Segmento de importantes empresas en la ciudad de Quito
¿Quiénes se benefician de su actividad?	Empresas de la ciudad de Quito en los siguientes segmentos de negocios: industria, comercio exterior, agricultura, y empresas de servicios.
¿Cuáles son los valores de la empresa?	Liderazgo, honestidad, sencillez, racionalidad
¿A qué sector se va a brindar el servicio?	Nacional

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

Misión

NUGRA CONAB, NUGRA & CIA ofrece a las empresas de diferentes sectores nacional del Ecuador, soluciones externas de contabilidad, consultoría tributaria, auditoría; de forma flexible según las necesidades específicas y presupuesto de sus clientes

4.3.5. Visión Propuesta.

La visión se constituye como la planificación hacia el futuro, es la declaración amplia y suficiente de donde quiere estar la empresa NUGRA & CIA dentro de un lapso de tiempo, que puede ser 5 o más años. Para la redacción de la visión futura de NUGRA & CIA se deben considerar los siguientes elementos.

Tabla 36. Componentes para la elaboración de la Visión

ELEMENTOS	
Horizonte de tiempo	5 AÑOS
Ámbito de Acción	Son todas las personas que integran la empresa
Posicionamiento en el Mercado	Empresa encargada de proporcionar servicio de consultoría empresarial, tributaria, y auditoría en un gran número de empresas en el ámbito nacional
Valores	Liderazgo, honestidad, sencillez, racionalidad
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> - Esforzarse diariamente para satisfacer las necesidades de los clientes, considerando que la finalidad de la empresa es brindar siempre un servicio con calidad. - Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes por igual, en sus solicitudes y reclamos. - Todos los trabajadores deben conocer los procedimientos de la empresa, para de esta forma atender a los clientes bajo responsabilidad y orientación. - Gestionar siempre las actividades de una manera coherente y proactiva, asumiendo pleno control de sus responsabilidades y comportamiento. - Todos los integrantes de la empresa deben mantener siempre un comportamiento ético, tanto para los clientes como para sus compañeros de trabajo. - Conocer y valorar la filosofía empresarial, motivando a cada trabajador a realizar sus actividades al máximo nivel, permitiéndole afrontar con éxito los retos del futuro. - Todos los empleados deben asistir a cursos de capacitaciones. - Todos los puestos de trabajo en la organización son de carácter polifuncional, por lo tanto ningún colaborador interno o externo, podrá negarse a cumplir actividades para las que esté debidamente capacitado. - Realizar evaluaciones periódicas, y de carácter permanente a todos los procesos de la empresa. - Mantener paulatinamente en la organización un sistema de información sobre las actividades ejecutadas, en cumplimiento de todas las funciones asignadas.
Ámbito de Acción	Local

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

Visión

NUGRA CONAB, NUGRA & CIA será en el año 2021 una empresa líder en proveer servicios contables y de consultoría a las empresas nacionales, impulsando el crecimiento de sus clientes, apoyando su bienestar financiero y acompañando sus procesos de gestión estratégica

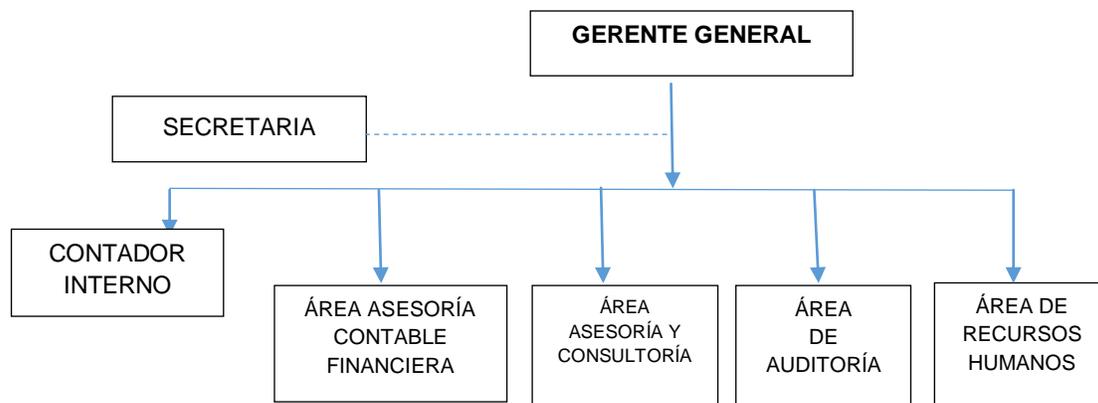
4.3.6. Estructura Orgánica.

La descripción de la estructura orgánica se corresponde con la representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título de las áreas de responsabilidad, como a su nivel jerárquico de adscripción.

4.3.6.1. Aplicación a los Cargos.

A continuación se procede a realizar el levantamiento de los perfiles del puesto, que sirvieron como referencia para la identificación del cargo del gerente y del personal en sí, a quienes se les preguntó sobre las actividades que realizan dentro de su cargo.

Figura 27. Organigrama estructural Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

4.3.6.2. Manual de Funciones.

De acuerdo con el organigrama de estructura organizacional expuesta, se procedió a establecer las funciones y requisitos por cada área departamental de la Empresa "NUGRA CONAB".

Tabla 37. Manual de funciones para Gerente (Contador General)

	Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA
MANUAL DE FUNCIONES	
DIRECCIÓN GENERAL	
CARGO	GERENTE GENERAL
ÁREA	ADMINISTRACIÓN
PERFIL DEL CARGO	
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir y hacer cumplir el reglamento interno de trabajo • Cuidar los casos de ausentismo y rotación de personal • Buscar mejorar los precios de los servicios, hacia los clientes • Reclutar, seleccionar y contratar al personal • Verificar presupuesto para el contrato de personal • Gestionar beneficios para los trabajadores • Convocar a reuniones a los trabajadores cuando la situación lo amerite • Solucionar los problemas trascendentales que afecten a la empresa • Responsable de la planificación mensual de las actividades dentro de la empresa y velar para que se cumplan • Encargado de la preparación del presupuesto por conceptos de adquisición de materiales de oficina, servicios y financiamiento con estrategias para solucionar situaciones de emergencia a largo y a corto plazo, enfocándose siempre en las dimensiones del negocio
REQUISITOS DEL PUESTO	<ul style="list-style-type: none"> • Edad de entre 30 a 45 años • Sexo: Masculino/Femenino • MBA, CPA, Administración de empresas o carreras afines • Trabajar bajo presión • Haber realizado cursos de liderazgo • Experiencia mínima de 8 años en la rama de contabilidad y auditoría

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

Tabla 38. Manual de funciones para Secretaria

	Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA
MANUAL DE FUNCIONES	

DIRECCIÓN GENERAL

CARGO	SECRETARIA
ÁREA	ADMINISTRACIÓN

PERFIL DEL CARGO

FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Expresarse claramente en forma verbal y escrita • Atender correos electrónicos, teléfono y fax • Entrega y recepción de documentos • Ordenar, llevar los archivos físicos y/o digitales • Llevar control de actividades del gerente • Realizar, controlar y justificación de pagos varios • Elaborar solicitud y requisición de cheque • Brindar atención a empleados de la empresa • Conocer y comunicar las necesidades de la empresa, en lo que se refiere específicamente a suministros y materiales de oficina. • Elaboración de oficios
REQUISITOS DEL PUESTO	<ul style="list-style-type: none"> • Edad de entre 25 a 40 años • Sexo: Femenino/Masculino • Universidad Incompleta • Cursos de secretariado, computación que le permitan desarrollar habilidades: en el manejo de utilitarios de office, outlook, fax. • Técnicas actualizadas de ortografía y redacción • Excel Intermedio • Excelente habilidad para las relaciones interpersonales y la comunicación

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

Tabla 39. Manual de funciones para Contador Interno

	Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA
MANUAL DE FUNCIONES	

DIRECCIÓN GENERAL

CARGO	CONTADOR INTERNO
ÁREA	ADMINISTRACIÓN

PERFIL DEL CARGO

FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo contable y financiero de la empresa • Presentar informes periódicos al administrador • Recibir, examinar, clasificar y efectuar el registro contable de los documentos • Elaborar la lista de pagos a clientes • Realizar los roles de pagos a los trabajadores • Realizar pago a los trabajadores • Efectuar control de todas las transacciones y operaciones económicas de la empresa • Mantener actualizado el registro de las facturas, así como saldos vencidos • Archivar documentos para uso y control interno • Elaborar y verificar relaciones de gastos e ingresos • Revisar y verifica planillas de retención de impuestos • Totalizar las cuentas de ingreso y egresos, y emitir un informe de los resultados. • Participar en la elaboración de inventarios • Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía • Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas
REQUISITOS DEL PUESTO	<ul style="list-style-type: none"> • Edad: 25 a 40 años • Sexo: Masculino/Femenino • Experiencia Mínima: 5 años • Título: MBA, Contador Público • Se requiere habilidad en el manejo de Microsoft Office

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

Tabla 40. Manual de funciones para Asesor Contable

	Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA
MANUAL DE FUNCIONES	

DIRECCIÓN GENERAL

CARGO	ASESOR CONTABLE
ÁREA	ADMINISTRACIÓN

PERFIL DEL CARGO

FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis e interpretación de la información económica-financiera de las empresas (clientes) • Análisis e interpretación de balances • Supervisión de la contabilidad y cierre de ejercicio económico de cualquier empresa • Análisis de inversiones, sus posibles alternativas y efectos en la empresa. • Valoración de empresas ante la posible compra o venta • Archivar y registrar los comprobantes de pago y demás documentos de las operaciones de los clientes de la empresa • Registrar las operaciones de los clientes de la empresa en los libros o registros correspondientes, utilizando procedimientos manuales y/o computarizados. • Formular las declaraciones juradas de los tributos a cargo de los clientes de la empresa • Formular los estados financieros de los clientes • Efectuar las coordinaciones permanentes con los clientes • Informar el mantenimiento preventivo de los equipos de cómputo del Estudio
REQUISITOS DEL PUESTO	<ul style="list-style-type: none"> • Edad: 25 a 40 años • Sexo: Masculino / Femenino • Experiencia Mínima: 5 años • Título: Contador Público, Administración de empresas o carreras afines • Se requiere habilidad en el manejo de Microsoft Office

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

Tabla 41. Manual de funciones para Asesor Tributario y Consultor

	Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA
MANUAL DE FUNCIONES	

DIRECCIÓN GENERAL

CARGO	ASESOR TRIBUTARIO Y CONSULTOR
ÁREA	ADMINISTRACIÓN

PERFIL DEL CARGO

FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar en el aspecto contable, tributario, financiero y administrativo a los clientes de la empresa • Capacitar al personal de asistentes para un desempeño eficiente • Obtener información actualizada de las entidades de supervisión y control, para que sea utilizada en las operaciones de los clientes. • Obtener información actualizada de medios de comunicación como televisión, radio, periódicos, revistas y otros. • Administración del estudio contable de persona natural • Preparación y revisión de declaraciones de impuestos
REQUISITOS DEL PUESTO	<ul style="list-style-type: none"> • Edad: 25 a 40 años • Sexo: Masculino / Femenino • Experiencia Mínima: 5 años • Título: Contador Público • Se requiere habilidad en el manejo de Microsoft Office

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

Tabla 42. Manual de funciones para Asesor Tributario y Consultor

	Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA
MANUAL DE FUNCIONES	

DIRECCIÓN GENERAL

CARGO	AUDITOR CONTABLE
ÁREA	ADMINISTRACIÓN

PERFIL DEL CARGO

FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que las empresas cumplan con las leyes establecidas en sus informes financieros • Verificar que las empresas estén funcionando según lo previsto • Examinar los estados financieros de las empresas (clientes) • Asegurar que todas las declaraciones hechas en los estados financieros de las empresas sean exactas y veraces • Verificar y asegurar que los sistemas de las empresas estén funcionando correctamente • Recomendar cambios que las empresas deben hacer en sus procesos o sistemas para eliminar los problemas y reducir errores
REQUISITOS DEL PUESTO	<ul style="list-style-type: none"> • Edad: 25 a 40 años • Sexo: Masculino / Femenino • Experiencia Mínima: 5 años • Título: Contador Público o Carreras afines • Se requiere habilidad en el manejo de Microsoft Office

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

Tabla 43. Manual de funciones para el Jefe de Recursos Humanos

	Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA
MANUAL DE FUNCIONES	

DIRECCIÓN GENERAL

CARGO	JEFE DE RECURSOS HUMANOS
ÁREA	ADMINISTRACIÓN

PERFIL DEL CARGO

FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar estudios relacionados a planificar y organizar las actividades de personal de la empresa • Aplicar normas y procedimientos para la selección, contratación, admisión, nombramiento, traslado, promoción, sanciones disciplinarias, evaluación y demás acciones requeridas por la empresa, en relación al área de recursos humanos • Promover la organización y el funcionamiento del personal de la empresa. • Organizar, coordinar y ejecutar en forma constante el adiestramiento en cursos de capacitación, conforme a los requerimientos programados por la empresa • Administrar el método de remuneraciones • Distribuir las tareas y funciones del departamento de recursos humanos • Ejercer las actividades y funciones que le sean asignadas por el gerente general de la empresa
REQUISITOS DEL PUESTO	<ul style="list-style-type: none"> • Edad: 30 a 40 años • Sexo: Masculino / Femenino • Experiencia Mínima: 5 años (en trato y manejo de personal) • Título: Instrucción Superior Universitaria (Psicología Industrial o Administración de Empresas del Recurso Humano) • Dominio en técnicas y métodos de administración de personal • Conocimiento en Derecho Laboral • Se requiere habilidad y experiencia en el manejo de computación • Conocimientos de Psicología

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

4.3.7. Clientes Fijos de la empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA.

- Fundación NUBETH
- Mónica Tours
- Mónica Visión
- ADINLE
- Bienes Raíces Balcázar
- Bienes Raíces Pesántez

4.4. Plan de capacitación a Trabajadores de la Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA

4.4.1. Datos informativos.

Título de la propuesta

Diseño de un Plan de Capacitación que contribuya a mejorar el desempeño y bienestar de los recursos humanos de la Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA

Institución Ejecutora: Empresa de Contabilidad y Auditoría NUGRA CONAB, NUGRA & CIA.

Beneficiarios: Recursos Humanos de la Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA

Tiempo estimado para la ejecución: 2016

Equipo técnico responsable: Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA.

4.4.2. Antecedentes.

Los antecedentes de desarrollo de la presente propuesta alternativa de solución a la problemática planteada en la empresa objeto de estudio, tienen que ver en primer lugar con el análisis e interpretación de la información recopilada. Desde este punto de vista, son evidentes las dificultades en la preparación, desempeño laboral, y satisfacción de los trabajadores con la actividad que realizan y los resultados alcanzados; por otra parte, se aprecian dificultades en la evolución, efectividad y retroalimentación del desempeño; no están creadas las condiciones necesarias de capacitación ni se sienten motivados en este sentido. Todo lo cual afecta por supuesto, su predisposición hacia el trabajo y el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales.

De acuerdo con esto, tampoco se evidencian conocimientos y actitudes favorables hacia la misión y visión de la empresa, y sus variables organizacionales más relevantes: clima

laboral, motivación, fluctuación de personal, y capacitación. Reafirmando de esta manera, la necesidad de diseñar y llevar a cabo un Plan de Capacitación y Motivación que, contribuya no solo a elevar la preparación general y específica de los trabajadores, y por tanto, su desempeño laboral; sino sobre todo que garantice elevar los procesos de motivación y satisfacción hacia la empresa como un todo y los intereses que defiende, para lograr y preservar la excelencia, el éxito y el prestigio que se pretende.

Por otro lado, teniendo en cuenta las actividades fundamentales que desempeñan los trabajadores de NUGRA CONAB, NUGRA & CIA, que implican asesorar, consultar y auditar a otras empresas en cuanto a los sistemas de contabilidad que implementan; entonces resalta una vez más la necesidad de poner en práctica el presente Plan de Capacitación. Además, asumiendo que las competencias tanto estructurales como funcionales, y las actitudes subjetivas hacia la labor que se desempeña; dependen en gran medida de procesos de enseñanza-aprendizaje que, contribuya al mejoramiento y actualización constante de los trabajadores acerca de las peculiaridades de la actividad que realizan, brindando mayores posibilidades de desarrollo personal, profesional e institucional.

4.4.3. Justificación.

La importancia y utilidad de la presente propuesta alternativa de solución, identificada en el diseño e implementación de un Plan de Capacitación dirigido a los trabajadores de la Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA; radica principalmente en la necesidad de contribuir a la formación y fortalecimiento de habilidades, destrezas, competencias, actitudes y valores que, impliquen un mejor desempeño laboral del talento humano con que cuenta, y que ello se revierta en óptimos indicadores productivos y de servicios que, garanticen su excelencia empresarial.

Muy relacionado con los antecedentes señalados anteriormente, la falta de motivación, satisfacción y programas de capacitación efectivos, repercuten negativamente en el desempeño laboral de los trabajadores; y por tanto, afectan esencialmente el éxito esperado y deseado por los directivos principales de la organización. Ello unido a las deficiencias evidentes, en el clima laboral que predomina y la cultura empresarial que se defiende; el desconocimiento por la mayoría, de la visión y misión de la institución; y al mismo tiempo la falta de compromiso hacia los intereses, expectativas y objetivos que se pretenden alcanzar.

De manera que la puesta en práctica del presente Plan de Capacitación, implica que el desarrollo de esta investigación va más allá de la necesidad de contar con un marco teórico de

referencia acerca del tema; sino que sobre todo pretende brindar las herramientas y estrategias oportunas que, desde el punto de vista práctico e interventivo, garanticen el bienestar social de los recursos humanos que integran la empresa, así como su mayor disposición para poner al servicio de esta, sus habilidades, valores y competencias fundamentales.

Teniendo en cuenta que los trabajadores, son la clave fundamental del éxito y la excelencia de cualquier empresa; y las inversiones en capacitación, motivación, reconocimiento e incentivos, serán mucho más fructíferas para la organización como un todo; que aquellas relacionadas con la implementación de las tecnologías más novedosas y creativas, si no se cuenta con la experiencia oportuna para manejarlas. Todo lo cual, beneficiará a clientes internos y externos, directivos y empresa en general.

De ahí que la factibilidad de este proyecto, parte de la disposición y el interés de los miembros de NUGRA CONAB, NUGRA & CIA, sobre todo de sus trabajadores pero también de su gerencia; quienes brindan todo su esfuerzo, responsabilidad y compromiso, para obtener los resultados esperados con su puesta en práctica; creando las condiciones necesarias desde el punto de vista físico, ambiental, bibliográfico, de gestión humana e interpersonal.

4.4.4. Objetivos del Plan de Capacitación.

4.4.4.1. Objetivo General.

Contribuir al mejoramiento del desempeño laboral y el bienestar de los recursos humanos de la Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA; a través de la implementación de un Plan de Capacitación.

4.4.4.2. Objetivos Específicos.

- Identificar las deficiencias fundamentales relacionadas con el desempeño laboral del recurso humano de la empresa, de manera que se puedan orientar eficientemente los indicadores de capacitación a desarrollar.
- Diseñar estrategias que potencien la motivación y satisfacción de los trabajadores, a través del aprendizaje sistemático y el reconocimiento necesario a la labor que realizan.
- Trabajar en el desarrollo potencial de los recursos humanos de la empresa, teniendo en cuenta las especificidades de la actividad contable y de auditoría; así como transmitiendo valores y habilidades relacionados con el trabajo en equipo, la responsabilidad, la creatividad, y la necesidad de aprendizaje continuo; siempre en búsqueda de un mejor desempeño individual y de mayores beneficios productivos.

4.4.5. Análisis de Factibilidad.

4.4.5.1. Aspecto Social.

Desde el punto de vista social, la implementación de la presente propuesta alternativa de solución, implica la posibilidad de favorecer la construcción activa y el fortalecimiento de aprendizajes significativos de acuerdo a la labor que desarrollan; lo cual repercute positivamente en el bienestar y la motivación de quienes representan el éxito potencial de la empresa, al mismo tiempo que garantizan de manera directa o indirecta el logro de la excelencia organizacional que se pretende.

En primer lugar, porque el diseño de un Plan de Capacitación evidencia la preocupación de los directivos por incrementar el nivel de desempeño individual de sus trabajadores y al mismo tiempo destaca la intención de que necesidades personales y sobre todo profesionales, sean satisfechas dentro de este marco. Sin temor a invertir en preparación y adiestramiento que, siempre proveerán de mejores rendimientos, resultados y ganancias a las empresas, cualquiera que sea la misión y visión que persiga.

Pues la motivación hacia el puesto de trabajo que se ocupa, la actividad que se desarrolla y la organización como sistema abierto e interrelacionado de múltiples variables; implica la garantía de un ambiente laboral y clima organizacional estable, que favorece a su vez el mejoramiento de indicadores de gestión como la fluctuación de personal, la asistencia y puntualidad, entre otros. Lo cual repercute positivamente en la permanencia en el tiempo de los trabajadores de una empresa; pero que además, dicho proceso se desarrolle desde el compromiso, el sentido de pertenencia y la espontaneidad de contribuir desinteresadamente al cumplimiento de los objetivos y metas colectivas.

4.4.5.2. Aspecto Económico.

En este caso, se hace referencia a los recursos económicos que se requieren utilizar para la puesta en práctica del presente Plan de Capacitación; pues aun cuando se trate de una inversión en recursos humanos, se requiere de la utilización de materiales y herramientas que favorezcan su efectiva y eficaz implementación.

En este sentido, se trata de una propuesta viable, pues se cuenta con el apoyo oportuno de la directiva de la Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA, teniendo en cuenta su interés de contribuir al mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores, así como de su bienestar social; lo cual pretende garantizarse a través del desarrollo del presente Plan de Capacitación.

4.4.5.3. Aspecto Tecnológico.

Desde el punto de vista tecnológico, también es factible el diseño y aplicación de la presente propuesta alternativa de solución, al contar con la colaboración pertinente de cada uno de los Departamentos de la Empresa, sobre todo de su directiva y gerencia. La cuestión de la tecnología, se relaciona tanto con la puesta en marcha del proyecto, y el apoyo necesario en dichos dispositivos para transmitir información e interactuar con coordinadores y receptores; como también constituyen un medio para familiarizar a los capacitados, con el mundo de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, que resulta significativo para el desarrollo de su labor, ya sea contable o de auditoría.

4.4.5.4. Talento humano.

El talento humano que se beneficiará con el desarrollo e implementación de este Plan de Capacitación, está compuesto por los trabajadores e incluso por el área gerencial y directiva de la Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA; los cuales se desempeñan en funciones referidas a la Contabilidad y Finanzas, la Auditoría y la Consultoría. En relación con ello, se diseñarán cada uno de las actividades y tarea a realizar; teniendo en cuenta aquellos aspectos más deficientes en este sentido.

Por lo tanto, se hace énfasis en la importancia de la Contabilidad y la Auditoría dentro de las empresas, las funciones principales que cumplen cada uno de los subsistemas, su relevancia en el sentido de la buena Asesoría; entre otros aspectos más específicos que se detallarán más adelante.

4.4.5.5. Fundamentación teórico-práctica.

Desde el punto de vista teórico, metodológico y práctico, se presentará una breve síntesis acerca de las temáticas más estrechamente relacionada con el diseño y desarrollo de este Plan de Capacitación. En este sentido, se hará referencia a las cuestiones relativas a la capacitación y motivación, acorde al desarrollo de este programa; siempre tomando en cuenta las consideraciones de la presente autora.

En cuanto a la motivación laboral, se define que se trata de “toda acción que altere de forma asertiva el ánimo, para lograr la implicación de uno mismo o de los otros, en función de las metas colectivas e individuales”. (Fuster, 2008, pág. 161)

Por otra parte, “la motivación representa aquellos procesos psicológicos que causan la estimulación, dirección y persistencia de acciones voluntarias dirigidas a los objetivos.” Kreitner Kinicki (1997), citado en (Romero, 2010, pág. 56)

Es decir que, la motivación actúa como un motor impulsor de actitudes y comportamientos, que movilizan a las personas de manera espontánea para satisfacer sus necesidades, ya sean de orden económico, por evitación de castigo, o simplemente para crecer en el orden profesional y personal. Dicho impulso a la acción, es fundamental dentro de aquellos sistemas organizacionales que pretenden lograr la excelencia empresarial, y permanecer con prestigio y credibilidad en el mercado comercial; teniendo en cuenta que el talento humano con que cuentan, es el responsable directo de obtener resultados exitosos.

Dentro de este proceso juegan un papel fundamental la Gestión Administrativa y del área de Recursos Humanos, encargados de establecer indicadores oportunos y efectivos en este sentido; teniendo en cuenta las necesidades e intereses individuales, las características de la actividad que se desempeña, las condiciones ambientales y físicas para desenvolverse de forma óptima, los reconocimientos e incentivos correspondientes, las posibilidades de participación activa que, conducen al trabajo autónomo y creativo, las oportunidades de preparación y capacitación constantes; entre otros aspectos que influyen favorablemente en lograr un nivel de desempeño laboral exitoso y determinante en la obtención de las metas organizacionales previstas.

También se hace referencia a la capacitación como:

Un proceso que implica una forma o estrategia significativa, a través de la cual las personas aumentan su capital humano; ya sea en función de su mejor posicionamiento en el mercado de trabajo o para lograr mayores niveles de productividad, gracias a la preparación óptima y a la potenciación de competencias que les permiten desempeñarse eficientemente. (Muñoz, 2008, pág. 199)

De manera que la capacitación dentro de un puesto de trabajo o de un área determinada, implica el acercamiento y la familiarización del personal correspondiente, a los requerimientos específicos de la tarea; garantizando su mayor preparación y experiencia en función de las competencias profesionales con que cuenta, sus actitudes y valores, pero sobre todo teniendo en cuenta las exigencias y peculiaridades de la actividad en la que se desempeñará.

Pues no basta con la preparación académica o la experiencia laboral previa con que se ingresa a una organización, sino que es fundamental muchas veces orientarla a los intereses y expectativas de la misma, para alcanzar los resultados deseados. En este caso, se trata de una Empresa que brinda servicios de Contabilidad y Auditoría a otros negocios, para que sean

capaces de llevar estos procesos al día; por tanto, resulta esencial capacitar a sus trabajadores en las cuestiones y funciones específicas que deben desarrollar, para que los clientes resulten altamente satisfechos y se contribuya a sustentar el prestigio y credibilidad necesarias en el mercado.

Es un trabajo además de actualización, teniendo en cuenta que las transformaciones económicas, sociales y tecnológicas, influyen en la forma en que se enfrentan las diversas actividades laborales; e implica la necesidad de contar con herramientas y estrategias oportunas que, garanticen un mejor desempeño laboral, al tiempo que los trabajadores se sientan cada vez más implicados y motivados con la organización, sus intereses, expectativas y objetivo-metas.

En este sentido, es fundamental contar no solo con el personal a capacitar, sino sobre todo con aquellos expertos o instructores que, se especialicen en los diferentes temas; y sean capaces de lograr, mediante el diseño de dinámicas, ejercicios de enseñanza, didáctica, y orientación educativa; que los miembros del grupo se cohesionen, se sientan en confianza para participar, intervenir y construir creativamente sus propios conocimientos acerca de la temática. Lo cual, conducirá definitivamente a contar con trabajadores mucho más preparados, motivados y entusiastas; así como permitirá que la empresa ofrezca servicios cada vez más eficientes.

Por tanto, el presente Plan de Capacitación constará de varios momentos esenciales que, tienen que ver con la preparación inicial del personal a capacitar, al que se le debe explicar los objetivos que se persiguen, los motivos que impulsan el proceso, así como familiarizarlo con las diferentes temáticas que se abordarán y las herramientas que se pretenden utilizar al respecto; lo cual se relaciona con la importancia de estimular a los trabajadores para que ofrezcan un buen servicio.

También resulta fundamental, llevar a cabo un diagnóstico previo al comienzo de las sesiones de capacitación, de manera que los instructores cuenten con criterios viables a partir de los que se estructuran las capacitaciones; dentro de las cuales se deben transmitir conocimientos precisos, claros y comprensibles, y comprobar la adquisición de los aprendizajes, mediante la estimulación a la participación y la intervención, los elogios y el reconocimiento.

4.4.6. Organización de la Capacitación.

En este caso, se trata de definir una serie de puntos que, permitan una mejor estructuración y organización del Plan de Capacitación a desarrollar, entre estos los siguientes:

- Fijación de la fecha y hora del evento

- Determinación del auditorio adecuado donde se desarrollará el evento
- Contratación de los instructores
- Selección de participantes
- Designación de los coordinadores
- Preparación de los medios y materiales

Las temáticas a capacitar tienen que ver, con la especificidad de la actividad que se realiza; en el sentido de la necesidad inminente de que los contadores y auditores de la Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA cuenten con la preparación requerida para brindar con todo el éxito y la calidad que se espera, los servicios demandados por las empresas-clientes. Teniendo en cuenta además que, se trata de una temática compleja, en la cual hay que ser sumamente responsable, disciplinado y comprometido; para que se obtengan los resultados deseados, y no se cometan errores perjudiciales para ninguna de las partes involucradas. La estructuración de dicho Plan de Capacitación se presenta a continuación.

4.4.7. Diseño del Plan de Capacitación en la empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA.

Tabla 44. Eventos de Capacitación del Proyecto

Objetivos	Evento de Capacitación	Partes involucradas		Tiempo de duración	Metodología	Recursos	Evaluación
		Capacitador	N° personas				
PLAN DE CAPACITACIÓN DIRIGIDO AL RECURSO HUMANO DE LA EMPRESA NUGRA CONAB LTDA							
Ampliar los conocimientos generales y específicos de los trabajadores de la Empresa, acerca de las funciones primordiales de Contabilidad y Auditoría	Conceptualización de funciones de Contabilidad y Auditoría	MBA Rodrigo Nugra Montesdeoca	Personal del área de Contabilidad y Auditoría de la Empresa NUGRA CONAB LTDA (40 trabajadores)	Del 21 al 24 de Septiembre, de 2:00 p.m. a 5:00 p.m.	Cursos	Infocus	Al finalizar los eventos se evaluará: Asistencia y puntualidad Participación e intervención activa
Profundizar en la importancia de la actividad que desempeñan, en función de la satisfacción de necesidades individuales pero también organizacionales	Importancia de los procesos de Contabilidad y Auditoría	MBA Rodrigo Nugra Montesdeoca			Conferencias de Expertos	Laptop	Calidad de los servicios, recursos y materiales empleados
Formar y actualizar conocimientos relevantes, en relación a las Normas NIF; primordiales para el trabajo de contadores y auditores	Normas NIC y NIIF	Ing. Ligia Nugra			Ejercicios prácticos	Papel bond	Percepción de las condiciones ambientales y físicas
					Seminarios	Esferos	Apreciación de la preparación de los instructores y coordinadores
					Dinámicas grupales	Marcadores	Captación de los temas, y asimilación de contenidos
						Folletos bibliográficos	

Brindar las herramientas teóricas y metodológicas necesarias, en función de realizar con éxito la formulación y retenciones (IVA-IRF) correspondientes al ejercicio de Tributación	Tributación	Lcda. Isabel Ranbai					Desarrollo de las actividades
Potenciar aprendizajes relacionados, con la estructuración de los Registros Contables, con énfasis en el Control Interno; tan necesario para contribuir al éxito y la eficacia financieras de las empresas	Registros	Lcda. Isabel Ranbai					
Generar conocimientos generales, acerca de los aspectos más relevantes del Control de Cuentas, y los requisitos fundamentales que se debe tener en cuenta en el presente caso	Control de Cuentas	Ing. Ligia Nugra					
Brindar las herramientas esenciales y las pautas de interrelación más eficientes, en cuanto al Servicio al Cliente; teniendo en cuenta que se trata de una Empresa que ofrece asesoría y consultoría contable a otras organizaciones	Servicio al Cliente	MBA Rodrigo Nugra Montesdeoca Lcda. Isabel Ranbai					

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

4.4.8. Administración del Plan de Capacitación.

La aplicación e implementación de la presente propuesta alternativa de solución, evidenciada en el Plan de Capacitación, mostrado con anterioridad; se desarrolla contando con el apoyo y la contribución de las máximas autoridades de la Empresa, sobre todo de aquellas que se encargan de la Gestión del Talento Humano, acorde a la problemática planteada para esta investigación.

Dichas figuras actúan como coordinadores fundamentales de los eventos de capacitación, para diseñar el cronograma de actividades, programar los lugares y fechas más oportunas para llevar a cabo las capacitaciones, movilizar al personal que actúa como aprendiz pero también a los instructores, entre otras cuestiones que, implican una mayor posibilidad de éxito. Teniendo en cuenta esto, se plantean las siguientes pautas objetivas:

Tiempo de Duración: Se estableció para cada tema de capacitación 1 hora 30 minutos, durante una semana de implementación, en jornadas vespertinas.

Lugar y fecha de Capacitación: Sala de capacitación y reuniones de la Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA.

Número de personas capacitadas: 40 trabajadores de los Departamentos de Contabilidad y Auditoría de la Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA.

4.4.8.1. Cronograma de actividades.

Tabla 45. Cronograma de actividades

DETALLES	HORARIO
Conceptualización de funciones de Contabilidad y Auditoría	De 2:00 a 3:30 pm (Primer Día)
Importancia de los procesos de Contabilidad y Auditoría	De 3:30 a 5:00 pm (Primer Día)
Normas NIC y NIIF	De 2:00 a 3:30 pm (Segundo Día)
Tributación	De 3:30 a 5:00 pm (Segundo Día)
Registros	De 2:00 a 3:30 pm (Tercer Día)
Control de Cuentas	De 3:30 a 5:00 pm (Tercer Día)
Servicio al Cliente	De 2:00 a 3:30 pm (Cuarto Día)

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

4.4.8.2. Materiales.

A continuación se detallan todos los recursos y materiales utilizados durante la implementación del Plan de Capacitación:

Tabla 46. Materiales para el Plan de Capacitación

TEMAS	MATERIALES
Conceptualización de funciones de Contabilidad y Auditoría	1 Infocus, 1 laptop, hojas de papel bond y esferos, marcadores, lápices
Importancia de los procesos de Contabilidad y Auditoría	1 Infocus, 1 laptop, hojas de papel bond y esferos, marcadores, lápices
Normas NIC y NIIF	1 Infocus, 1 laptop, hojas de papel bond y esferos, marcadores, lápices
Tributación	1 Infocus, 1 laptop, marcadores, borrador de pizarra, pizarra, y otros materiales de oficina, lápices
Registros	1 Infocus, 1 laptop, marcadores, papelógrafos, hojas de papel bond y esferos, lápices
Control de Cuentas	1 Infocus, 1 laptop, marcadores, hojas de papel bond y esferos, marcadores, lápices

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

4.4.8.3. Presupuesto.

El presupuesto está calculado en base a lo que el mismo personal administrativo y dueño de la organización NUGRA CONAB, NUGRA & CIA., está dispuesto a cobrar; es por tal motivo, que los valores no están acorde a lo que realmente un asesor de la rama cobraría en relación a la capacitación impartida. La razón por la cual se ha tomado esta iniciativa, es precisamente debido a que la empresa no cuenta con el capital idóneo para invertir con profesionales externos; sin embargo, esto no afecta a la organización, porque la misma cuenta con excelentes profesionales que pueden impartir dichas capacitaciones de forma excelente.

Tabla 47. Presupuesto para el Plan de Capacitación / Evento

DETALLE	VALOR
3 Capacitadores	\$ 1500.00 (500.00)
Esferos	\$ 8,00
Marcadores	\$ 10,00
Refrigerio	\$ 150.00
Imprevistos (5%)	\$ 83.40
TOTAL	\$ 1751.40

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

Tabla 48. Costo real de capacitaciones / curso

TEMAS	Capacitadores SECAP	Precio Real
Conceptualización de funciones de Contabilidad y Auditoría	Dr. César Lozano	\$ 100.00
Importancia de los procesos de Contabilidad y Auditoría	Dr. Caleb Ordoñez	\$ 100.00
Normas NIC y NIIF	MBA Miguel Cornejo	\$ 200.00
Tributación	Lcda. Adriana Corona	\$ 200.00
Registros	Dr. Francisco De La Cruz	\$ 100.00
Control de Cuentas	Dr. Marco Andrés Lara	\$ 200.00
TOTAL		\$ 900.00

Fuente: Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional SECAP
Consultado por: Marcela Carrasco (2015).

Análisis

En la Tabla 47, se exponen los valores que un capacitador perteneciente a la empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA está dispuesto percibir por impartir la cátedra, por otro lado, en la Tabla 48 se representan los valores reales que el SECAP cobra por impartir la capacitación de forma particular. Al ofrecerse la capacitación por parte de los miembros de la empresa en estudio, esta misma está presupuestada en \$ 500.00 y por el SECAP en \$ 900.00, la diferencia de estas dos cantidades es de \$ 400.00; que es lo que la empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA estaría ahorrándose.

4.4.8.4. Evaluación.

El desarrollo de la evaluación, se llevará a cabo mediante la aplicación de una matriz que, permite a los instructores y coordinadores de la actividad, retroalimentarse acerca de la efectividad del Plan de Capacitación implementado; sobre todo del impacto que ello ha causado en los participantes, lo cual se puede evaluar y valorar paulatinamente a medida que se desempeñan y muestran sus competencias en las actividades que realizan.

Tabla 49. Matriz de evaluación posterior al desarrollo de los eventos de Capacitación

MARQUE CON UNA CRUZ LA ALTERNATIVA SELECCIONADA	SÍ	NO	NO RESPONDE
1. Me gustó participar en este Plan de Capacitación			
2. Me parece esencial haberme informado acerca de las funciones fundamentales que deben cumplir las áreas de Contabilidad y Auditoría de la Empresa			
3. Creo que es fundamental, conocer cómo se realizan los diferentes procesos contables como: los Registros, la Tributación, el Control Interno y Control de Cuentas, entre otros			
4. Es esencial la actualización en las normas NIC y NIFF, sobre todo por la importancia de la transición y la necesidad de actualización constante en este tema			
5. Me parece que esta es una temática que se debe abordar con mayor sistematicidad en talleres educativos, charlas, seminarios, dinámicas grupales, entre otros			
6. Mi participación en los eventos de Capacitación, fue muy importante, sobre todo porque pude realizar aportes significativos			
6. Mis opiniones, criterios y argumentos fueron escuchados durante la realización del Plan de Capacitación			
8. Considero que la ejecución del Plan de Capacitación me ha ayudado a ampliar mis conocimientos acerca de la importancia de las temáticas de Contabilidad y Auditoría, cuando se brindan este tipo de servicios a otras empresas			
9. Luego del Taller, siento que estoy en mejores condiciones para tratar con los clientes, de una forma mucho más efectiva y exitosa			
10. Me parecieron fundamentales las actividades prácticas que se desarrollaron, como impulso para mi participación activa en los procesos contables y de auditoría que se llevan a cabo en la empresa			
10. Los contenidos brindados durante el Plan de Capacitación me parecieron trascendentales			
11. Siento que quienes dirigieron y coordinaron los eventos de Capacitación, tenían preparación suficiente sobre los temas abordados			
12. El tiempo del que se dispuso para la realización la puesta en marcha del Plan de Capacitación fue adecuado			
13. El local escogido para la realización del Plan de Capacitación contó con las condiciones adecuadas			

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

4.5. Indicadores de gestión

4.5.1. Indicadores de gestión para la empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA

Los siguientes indicadores de gestión son elaborados sobre la base de los proyectos propuestos y a ejecutarse; los cuales determinan si se está cumpliendo con los objetivos propuestos en cada proyecto y gracias a estos, se podrán tomar medidas correctivas; por lo cual se espera que sean aplicados en la organización.

Tabla 50. Indicadores de gestión NUGRA CONAB, NUGRA & CIA (Proyectos)

IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO						
No	Nombre del indicador	Explicación del indicador	Tipo de indicador	Fórmula	Frecuencia	Responsable
1	Eficiencia de la planificación estratégica	Mide el cumplimiento de las actividades planificadas	EFFECTIVIDAD	$\text{N}^\circ \text{ de planes o proyectos propuestos} / \text{N}^\circ \text{ de planes o proyectos cumplidos} * 100$	Mensual	GERENTE
2	Implementación de la Filosofía Corporativa	Mide el grado en que el personal interno de la organización está al tanto de la misma	EFFECTIVIDAD	$\text{N}^\circ \text{ total del personal de la organización} / \text{N}^\circ \text{ del personal al tanto de la filosofía} * 100$	Mensual	GERENTE
3	Estructura organizacional bien definida, con responsabilidades predeterminadas	Mide los niveles de autoridad dentro de la organización	EFICACIA	$\text{N}^\circ \text{ de departamentos o áreas de la organización} / \text{N}^\circ \text{ de niveles jerárquicos establecidos} * 100$	Mensual	GERENTE
4	Efectividad en las actividades a cumplirse, establecidas en el Manual de Funciones	Mide los requisitos y actividades que cada empleado debe acatar y desarrollar	EFICACIA	$\text{N}^\circ \text{ requisitos y actividades establecidos} / \text{N}^\circ \text{ de actividades y requisitos cumplidos} * 100$	Mensual	GERENTE
5	Eficiencia en la planificación de las capacitaciones	Mide el cumplimiento de los eventos de capacitaciones planificadas	EFICIENCIA	$\text{Total de capacitaciones programadas} / \text{total de capacitaciones cumplidas} * 100$	Semestral	GERENTE
6	Eficacia en la utilización de los recursos en los eventos de capacitación	Mide la cobertura económica de las capacitaciones	EFFECTIVIDAD	$\text{Cantidad total de dinero presupuestado} / \text{cantidad total de dinero gastado} * 100$	Semestral	GERENTE

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

CAPÍTULO V.- FINANCIAMIENTO

5.1. Financiamiento

5.1.1. Fuentes de Financiamiento.

Para la implementación de los proyectos expuestos anteriormente, es necesario explicar la procedencia del financiamiento: el 100% serán recursos propios de la empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA.

Tabla 51. Estado de fuentes y usos

DETALLE	VALOR TOTAL	RECURSOS PROPIOS	
		VALOR	%
APLICACIÓN DE LOS PROYECTOS	\$ 19 364,00	\$ 19 364,00	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

5.1.2. Presupuesto.

Dentro del presupuesto para la implementación del plan estratégico se ha planificado la distribución de los recursos financieros en el transcurso de 5 años, partiendo desde el año 2016 hasta el año 2021; tiempo estimado de duración para la ejecución de todos los proyectos propuestos dentro del presente trabajo investigativo.

Tabla 52. Presupuesto General

PROYECTOS	ESTRATEGIAS	COSTO	PERIODOS (AÑOS)					
			0	1	2	3	4	5
IMPLEMENTACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y POLÍTICAS	Dar a conocer a todo el personal mediante folletos y capacitaciones, la filosofía empresarial de NUGRA CONAB, NUGRA & CIA.	\$600.00	100%					
			\$600.00					
IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA	Establecer la estructura orgánica en la empresa	\$500.00	100%					
			\$500.00					
IMPLEMENTACIÓN DE MANUAL DE FUNCIONES	Hacer cumplir el Manual de Funciones y Requisitos, y entregar a cada uno de los empleados existentes y nuevos de la empresa	\$750.00	100%					
			\$750.00					
PLAN DE CAPACITACIONES PERIÓDICAS	Implementar eventos de capacitaciones periódicas, 2 veces al año durante 5 años	\$17514.00	100%					
			\$17514.00					
TOTAL		\$19364.00	27.64%		18.09%	18.09%	18.09%	18.09%
			\$5352.80		\$3502.80	\$3502.80	\$3502.80	\$3502.80

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Marcela Carrasco (2015).

CONCLUSIONES

- La presente investigación se sustenta en la revisión y análisis teórico de las consideraciones ofrecidas por diversos expertos en la temática de la motivación y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de cualquier organización social; entendiendo que los procesos de estimulación y reconocimiento, aumentan el compromiso y la responsabilidad hacia los intereses y valores institucionales, y por tanto, mejoran el desenvolvimiento de los empleados en su puesto de trabajo específico.
- Se evidencian diferentes grados de desconocimiento e insatisfacción de acuerdo a las variables e indicadores organizacionales como: clima y cultura laboral, satisfacción con el puesto de trabajo, estilos de liderazgo, niveles de participación, relaciones interpersonales, canales de comunicación, reconocimiento e incentivos, condiciones ambientales y físicas, entre otros; lo cual afecta en gran medida la aceptación de los trabajadores en relación a la Empresa de la cual forman parte, así como su bienestar laboral que, se caracteriza por elevados estándares de insatisfacción en el orden personal y también profesional.
- Específicamente, se observa una inadecuada valoración del desempeño laboral propio, así como de los procesos evaluativos, y de la preparación con que cuentan los empleados para desarrollarse dentro de la empresa, y el puesto de trabajo que ocupan; quienes abogan por la necesidad de responder a los indicadores de gestión humana, más vinculados a esta deficiencia, como es el caso de la capacitación y el desarrollo.
- Lo cual se relaciona en gran medida con los problemas de motivación evidentes entre los trabajadores NUGRA CONAB, NUGRA & CIA., que no se sienten plenamente satisfechos con la actividad que desempeñan, los intereses y valores defendidos por la empresa, las condiciones objetivas y subjetivas en las que se desarrollan, y las políticas de selección, evaluación, capacitación, supervisión, remuneración y reconocimiento; de manera que su esfuerzo, compromiso y responsabilidad hacia los objetivos-metas del grupo, se aprecian en niveles cada vez más decrecientes, afectando la productividad y el prestigio global.
- En función de ello, se desarrolla una propuesta alternativa de solución a la problemática del bajo nivel de desempeño laboral y bienestar social de los trabajadores de la Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA.; identificando esencialmente los elementos administrativos como misión, visión, valores, y políticas que indiquen la razón de ser y

guíen el camino a tomar, así como el planteamiento de metas y estrategias que refuercen la organización y la hagan crecer.

- Además, dicha propuesta de mejoramiento del recurso humano de NUGRA CONAB, NUGRA & CIA., se centra en la disposición de una estructura orgánica, y un manual de funciones y requisitos que posea la información detallada y delimitada de las funciones por cada unidad departamental que integra la organización; contribuyendo al mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores, su ajuste a los requerimientos y las demandas institucionales, el logro de la eficiencia en la creación de valor económico como empresa de lucro, y la satisfacción de los clientes.
- Se diseña un Plan de Capacitación y Motivación, encaminado esencialmente al desarrollo de eventos de preparación, que contribuyan a alcanzar niveles extraordinarios en dicho indicador de gestión del talento humano. Pues no se trata únicamente de contribuir al desempeño exitoso de los trabajadores, sino que sobre todo se sientan estimulados y comprometidos en obtenerlo.

RECOMENDACIONES

- Profundizar en el estudio referente a las teorías fundamentales de la motivación laboral y su influencia en el desempeño de los trabajadores, como sustento científico susceptible de ser utilizado en investigaciones similares; que pretendan contribuir al éxito de las organizaciones, la satisfacción de los clientes, y el impacto favorable en el contexto que les rodea, ello garantizando una adecuada gestión del talento humano con que cuentan, responsable de las ganancias y la excelencia empresarial a la cual se aspira.
- Desarrollar estrategias de intervención creativas y novedosas que, favorezcan el conocimiento, familiarización, y sentido de pertenencia hacia la organización; bajo un clima y cultura laboral efectivos; así como estilos de liderazgo, comunicación y participación adecuados; que impliquen definitivamente un mayor esfuerzo por realizar las actividades demandadas con calidad y buen servicio. Garantizando de esta manera, el prestigio y credibilidad de la Empresa, pero sobre todo logrando la aceptación requerida por parte de sus empleados, y el bienestar social de los mismos.
- Diseñar políticas adecuadas de preparación y evaluación del desempeño que, contribuyan a la eficiencia y efectividad en el trabajo; pero que sobre todo respondan a los intereses y necesidades individuales, para que potencien el compromiso y la motivación de los miembros de la organización hacia el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- Promover el desarrollo de estrategias y políticas organizacionales que, favorezcan el establecimiento de condiciones ambientales y físicas, pero esencialmente de interrelación y comunicación entre los trabajadores; que conduzcan a alcanzar los altos niveles de satisfacción requeridos, en función del desempeño laboral deseado por todos.
- Implementar y difundir los elementos administrativos que fueron diseñados en el presente trabajo investigativo, como la misión, visión, valores y políticas; de igual forma, verificar que todos los colaboradores de la misma lo pongan en práctica.
- Aplicar la estructura orgánica diseñada en el presente trabajo, para que todo el personal tanto interno como externo, sepa los niveles jerárquicos establecidos dentro de la empresa; de igual manera, ofrecer a cada uno de los trabajadores el manual de funciones para que sepan qué actividades y requisitos deberán cumplir al momento de formar parte de la organización.

- Implementar el Plan de Capacitación y Motivación, dirigido al mejoramiento del desempeño laboral y el bienestar social de los trabajadores de la Empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA; a través de las actividades propuestas, los objetivos a cumplir, el tiempo demandado, los recursos disponibles y las coordinaciones correspondientes.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcalá Uribe, E. M. (2011). *"El clima organizacional en una Institución Pública de Educación Superior"*. Campus Tuxtepec: Universidad dr Papaloapan.
- Alles , M. (2008). *Dirección estratégica de Recursos Humanos* . Madrid: Granica .
- Alles, M. A. (2008). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.
- Astor Navarro, E. (2008). *"Aportación al estudio de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector de la constucción: una aplicación cualitativa en la comunidad valenciana"*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia".
- Atehortúa. (2008). *Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas*. Colombia: Universidad de Antioquia.
- Atehortúa, F. A., Bustamante, R. E., & Valencia de los Ríos, J. A. (2008). *Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo*. Colombia: Universidad de Antioquia.
- Benito, V. J., Canales, J. M., & Orjuela, M. E. (2008). *Estado del bienestar y políticas sociales: una aproximación a la situación española y colombiana*. Alicante, España: Club Universitario.
- Calderón, G., & Castaño, G. A. (2008). *Investigación en administración en América Latina: evolución y resultados*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales.
- Casales, J. (2010). *Conocimientos Básicos de Psicología Social. Aspectos psicosociales del liderazgo*. La Habana, Cuba: Félix Varela.
- Chiavenato, I. (2013). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill.
- Coordinación Técnica Nacional Pralebah. (2009). *Proyecto Pralebah-Vulcano: capacitación laboral en Honduras*. Madrid: Secretaría General Técnica.
- Diccionario de Psicología Científica y Filosófica. (2013). *Definición de conducta*. Obtenido de www.e-torredebabel.com: <http://www.e-torredebabel.com/Psicologia/Vocabulario/Conducta.htm>
- Fuster, F. (2008). *Retos laborales del Nuevo Milenio*. Obtenido de books.google.com.ec: <https://books.google.com.ec/books?isbn=1847990525>
- Gan, F., & Berbel, G. (2008). *Manual de Recursos Humanos: diez programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Barcelona, España: UOC.
- García, V. (2012). *La motivación laboral. Estudio descriptivo de algunas variables*. Valladolid: Universidad de Valladolid. Recuperado el 18 de 05 de 2015

- Garzón, M. A. (2008). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario. Recuperado el 08 de 05 de 2015
- Gutiérrez, S. (2010). *Integración social digital*. México: PACJ.
- Hernández, P. (2008). *Diseño, desarrollo y documentación del proceso de gestión de talento humano en el Ingenio Azucarero del Norte*. Sangolquí: Escuela Politécnica del Ejército.
- Hernández, S. R. (2011). *Cómo influye el clima laboral en el desempeño y satisfacción del personal de CONQuito*. Quito, Ecuador: Universidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Psicológicas, Carrera de Psicología Industrial.
- Malagón, G., Galán, R., & Pontón, G. (2008). *Administración hospitalaria*. Colombia: Médica Panamericana. Recuperado el 10 de 04 de 2015
- Méndez Sanchez , A., & Gordon, Y. (2013). *Plan estratégico a partir de Indicadores de Gestión Logística (KPI)*. Madrid : Editorial Académica Española.
- Montes, M. J. (2008). *Selección de personal: la búsqueda del candidato adecuado*. España: Ideaspropias. Recuperado el 23 de 04 de 2015
- Muñoz, O. (2008). *Hacia un Chile competitivo: instituciones y políticas*. Santiago de Chile: Universitaria y FLACSO.
- Nader, M., & Alejandro, C. (2010). Teorías implícitas del liderazgo, LMX y bienestar laboral: generalización de un modelo teórico. *Revista de Psicología*, 28(2), 227-258.
- Páez, I., González, A., Enciso, E., Perilla, L. E., & Maribel, M. (2009). *Diez competencias del dirigente líder. Un marco conceptual desde el enfoque del liderazgo transformacional*. Obtenido de istmo.mx/2009/05/10-competencias-para-el-liderazgo: <http://istmo.mx/2009/05/10-competencias-para-el-liderazgo/>
- Palomo, M. T. (2008). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid, España: ESIC.
- Patricio, D. (2010). *Manual de recursos humanos*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Pelaes, O. C. (2010). *"Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en un aempresa de servicios telefónicos"*. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Polo Medina, L. J. (2008). *"Diseño de una propuesta estratégica para mejorar la percepción final del consumidor a través de la motivación del personal en las empresas de servicios públicos domiciliarios"*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Psicología y Empresa. (09 de 02 de 2011). *Objetivos y actividades de la gestión del talento humano*. Obtenido de Renovando empresas con talento humano: psicologiyempresa.com/objetivos-y-actividades-de-la-gestion-del-talent...

- Ramírez, R., Abreu, J. L., & Badii, M. H. (Marzo de 2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 143-185.
- Rodríguez Sacoto, M. G. (2009). *"Orientación hacia el aprendizaje y el desempeño: con el trabajo duro e inteligente de las fuerzas de ventas en las empresas del país"*. Guayaquil: Escuela Politécnica Superior del Litoral.
- Romero, K. (2010). *La capacitación y la motivación como herramientas para conseguir una ventaja competitiva*. Veracruz - México: Universidad Veracruzana.
- Uría, D. E. (2011). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas CÍA. LTDA. de la ciudad de Ambato*. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas .
- Vargas, M. E., & Aldana de Vega, L. (2008). *Calidad y servicios. Conceptos y herramientas*. Bogotá, Colombia: ECOE.
- Veras, M., & Cuello, C. (2008). *Prácticas de Gestión Humana en la República Dominicana*. Santo Domingo, República Dominicana: Universidad INTEC.
- Wayne, R., & Noe, R. N. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Prentice Hall.
- Zamora, R. (2010). *Competencias socioemocionales: su desarrollo a través del juego y la simulación*. España: Lulu.com.

ANEXOS

Anexo N° 1: Diseño de la Encuesta a Trabajadores

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS

ENCUESTA A TRABAJADORES DE LA EMPRESA NUGRA CONAB, NUGRA & CIA

OBJETIVO: Determinar cómo se manifiesta el desempeño y el bienestar laboral del recurso humano de la empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA; con el propósito de diseñar un Plan de Capacitación y Motivación, para su mejoramiento.

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente los aspectos del presente cuestionario y marque con una equis (x) la casilla de respuesta que, guarde mayor relación con su criterio.

1- ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA?

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

2- ¿Cómo valora su desempeño laboral en relación con el cumplimiento de los objetivos organizacionales?

Suficiente	<input type="checkbox"/>
Poco Suficiente	<input type="checkbox"/>
Insuficiente	<input type="checkbox"/>

3- ¿Se siente suficientemente preparado para la actividad que desempeña dentro de la empresa?

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

4- ¿Cree usted que sería necesario elaborar un Plan de Capacitación, para elevar al máximo el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa?

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

5- ¿Cómo se siente en relación con los procesos de evaluación del desempeño laboral, realizados por los superiores de la empresa?

Muy Satisfecho	
Satisfecho	
Poco Satisfecho	
Insatisfecho	

6- ¿Cree que estos procesos resultan efectivos, para retroalimentar y mejorar el rendimiento laboral de los empleados?

Sí	
No	

7- ¿Los directivos de la empresa le brindan incentivos y reconocimiento por la labor que realiza?

Siempre	
A Veces	
Nunca	

8- ¿Los directivos de la empresa supervisan labor que realiza?

Siempre	
A Veces	
Nunca	

9- ¿Cómo se siente en relación con dicha supervisión?

Me parece oportuna	
Me ayuda en el mejoramiento de la tarea que realizo	
Siento que se interesa en mi trabajo	
Me incomoda que me supervisen constantemente	
Siento que no es productiva	

10- ¿Cómo valora los siguientes indicadores, propios de las condiciones físicas y ambientales del puesto de trabajo que usted ocupa?

Indicadores	Adecuada/o	Inadecuada/o
Iluminación		
Temperatura		
Comodidad		
Ruido		
Materiales y herramientas de trabajo		

11- ¿Cómo se siente usted, de acuerdo al puesto de trabajo que ocupa y la actividad que desempeña en la empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA?

Muy Motivado	
Motivado	
Poco Motivado	
No Motivado	

12- ¿Cómo valora usted las relaciones interpersonales entre los miembros de su empresa?

Buenas	
Regulares	
Malas	

13- ¿Cómo se siente usted en relación con la comunicación entre los empleados de la empresa?

Bien	
Regular	
Mal	

14- ¿Los directivos de la empresa le permiten tomar decisiones y tener autonomía para solucionar conflictos?

Siempre	
A Veces	
Nunca	

15- ¿Comparte usted los valores organizacionales que defiende la empresa?

Sí	
No	

16- ¿Cómo calificaría el clima laboral presente en NUGRA CONAB, NUGRA & CIA?

Adecuado	
Poco Adecuado	
Inadecuado	

17- ¿Cómo se siente en relación con la remuneración salarial percibida?

Muy Satisfecho	
Satisfecho	
Poco Satisfecho	
Insatisfecho	

18- ¿Considera usted que existen conflictos dentro de la empresa NUGRA CONAB, NUGRA & CIA, que afectan el éxito y la excelencia organizacional deseada?

Sí	
No	

19- De la siguiente lista, señale el tipo de conflicto que ocurre con mayor frecuencia dentro de la empresa.

Entre jefe-empleados	
Entre empleados-empleados	
Entre empresa-clientes	

20- ¿Cuáles de las siguientes variables organizacionales, se encuentra más afectada por la presencia de conflictos dentro de la empresa? Marque solo una opción.

Clima Laboral	
Satisfacción	
Motivación	
Desempeño laboral	
Fluctuación de personal	
Bienestar Laboral	
Capacitación y Preparación	