



REPUBLICA DEL ECUADOR

**INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS
NACIONALES**

**XXXI CURSO SUPERIOR DE SEGURIDAD
NACIONAL Y DESARROLLO**

**INTEGRACIÓN DE LOS PROCESOS DE DESARROLLO
INDIVIDUAL Y ORGANIZACIONAL**

**Tesis presentada como requisito para optar al Título de
Máster en Seguridad y Desarrollo con mención en Gestión
Pública y Gerencia Empresarial**

AUTORA: DRA. MARIA ELENA SOLÁ

ASESORA Dra. Msc ÈVICTORIA SÁNCHEZ DE CARRERA.

Quito, enero del 2004



Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

INTEGRACIÓN DE LOS PROCESOS DE DESARROLLO INDIVIDUAL Y ORGANIZACIONAL

Dra. María Elena Solá

Tesis de grado de Maestría aprobada en nombre del Instituto de Altos Estudios Nacionales por el siguiente tribunal, a los quince días del mes de junio del 2004, Mención Honorífica y / o Publicación.

.....
NOMBRE
C.I.

.....
NOMBRE
C.I.

.....
NOMBRE
C.I.



AGRADECIMIENTO

A DIOS, que siempre me cuida y me guía en todo momento.

Al Instituto de Altos Estudios Nacionales, a sus Asesores, Profesores y Personal Administrativo por su apoyo y sus conocimientos impartidos.

A la Sra. Dra. Msc. Victoria Sánchez de Carrera, por su asesoramiento en el desarrollo de la presente tesis.



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

DEDICATORIA

A mis hijas, por todo el amor que me brindaron para seguir adelante y lograr alcanzar mis anhelos.

A mis padres, por su cariño, apoyo y esfuerzo incondicional que constituyeron el soporte para la culminación de mis estudios.

INDICE

CONTENIDO	Pág
Agradecimiento	iii
Dedicatoria	iv
Índice general	v
Lista de gráficos	vii
Resumen	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
Justificación	15
Definición de términos básicos	17
Objetivos	21
Hipótesis	22
Variables	22
CAPITULO II	
MARCO TEORICO	
Conceptos básicos de administración y desarrollo organizacional	24
Organización sistemas abiertos	32
Modelos de organizaciones	37
Proceso racional de toma de decisiones	41
Comportamiento organizacional	44
Comportamiento individual	49
Incentivos y motivaciones	54
Ciclo motivacional	56
Intercambio de relaciones	58
La administración de recursos humanos como proceso y política.	61
Aplicación de recursos humanos	73
Aplicación de la información	75
El sistema de información sobre los recursos humanos	77
Técnicas para un nuevo diseño de puestos	78
Selección de personal	83
Evaluación de desempeño del recurso humano en la organización	85

CAPITULO III

METODOLOGÍA

Diseño de la investigación	89
----------------------------	----

CAPITULO IV.

ANÁLISIS DE RESULTADO

Cuestionario dirigido al personal Administrativo e Instructores de ANETA	95
Encuesta 2 aplicada para conocer aspectos de capacitación	113

CAPITULO V.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones acerca de la capacitación	122
Recomendaciones	123

CAPITULO VI

PROPUESTA MODELO PARA MEJORAR LA ORGANIZACIÓN DE LA ESCUELA DE CONDUCCIÓN DEL AUTOMÓVIL CLUB DEL ECUADOR ANETA.

Introducción	126
Misión-visión de ANETA	127
Marco Legal	129
Identificación de los procesos de desarrollo	130
Estrategia para la integración de los procesos de desarrollo Individual y organizacional de ANETA.	130
Búsqueda de soluciones alternativas de los procesos	131
Propuesta Orgánico- Estructural de ANETA	133
Modelo para mejorar la organización de la Escuela de Conducción de ANETA	134
Orgánico estructural	134
Manual de funciones ANETA	135
Propuesta para desarrollo individual- capacitación	149
Plan de Capacitación	150
Análisis del modelo	154
Análisis costo beneficio	155

BIBLIOGRAFÍA 156

ANEXOS

LISTA DE GRAFICOS

GRAFICO	Pág
Gráfico No. 1. Ingreso por concurso	95
Gráfico No. 2. Funciones asignadas	96
Gráfico No. 3. Unidad Administrativa	97
Gráfico No. 4. ¿Dónde acude para tomar decisiones?	98
Gráfico No. 5. Cargo- Toma de decisiones	99
Gráfico No. 6. Gerencias con mayor responsabilidad	100
Gráfico No. 7. Capacitación en ANETA	101
Gráfico No. 8. Capacitación de funciones	102
Gráfico No. 9. Cursos recibidos por parte de ANETA	103
Gráfico No. 10. Capacitación necesaria	104
Gráfico No. 11. Estímulos por capacitación	106
Gráfico No. 12. Funciones del Jefe de Personal	107
Gráfico No. 13. ¿Quién es el Jefe de Personal?	118
Gráfico No. 14. Función que desempeña el Gerente Nacional De Escuelas de Conducción	109
Gráfico No. 15. ¿Quién es el Gerente de Escuelas?	110
Gráfico No. 16. Función de la Gerencia Administrativa	111
Gráfico No. 17. ¿Quién es el Gerente Administrativo?	112
Gráfico No. 18. Conocimientos requeridos por parte del Personal	113
Gráfico No. 19. Problemas institucionales detectados por La Gerencia.	115
Gráfico No. 20A. Eficiencia y eficacia en el servicio	116
Gráfico No. 20B. Agilidad y dinámica preponderante	117
Gráfico No. 20C. Formación técnica y profesional	118
Gráfico No. 20D. Ética profesional	119

REPUBLICA DEL ECUADOR

**SECRETARIA GENERAL DEL CONSEJO DE SEGURIDAD
NACIONAL**

INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES

XXXI CURSO

**INTEGRACIÓN DE LOS PROCESOS DE DESARROLLO
INDIVIDUAL Y ORGANIZACIONAL**

AUTORA: DRA. MARIA ELENA SOLÁ

ASESORA: Msc. VICTORIA SÁNCHEZ DE CARRERA.

AÑO: 2004

El problema investigado se refiere a las falencias y repercusiones que se debe enfrentar por la implicación de procesos técnicos para la administración del recurso humano que conduce a la decadencia de la Administración Pública Ecuatoriana, de la que no escapa el Automóvil Club del Ecuador ANETA, con sede en la ciudad de Quito.

La investigación está fundamentada en una base teórica y legal; con énfasis en el desarrollo humano, como principal objetivo de la gestión institucional moderna, para lo cual se propone un Modelo de Administración del recursos humano y capacitación dirigido a los funcionarios de ANETA. Con el fin de establecer la realidad Institucional se analizó el resultado de una encuesta aplicada a los empleados de ANETA, con lo que se contó con los elementos de juicio para diagnosticar la situación actual de la entidad, así como para elaborar la propuesta en



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

mención. Este trabajo de investigación busca aportar para el mejoramiento y desarrollo de los empleados y funcionarios, así como, mejorar la calidad del servicio que se presta para el satisfacer el requerimiento de la sociedad. Una vez elaborada la propuesta, se realizó un estudio de factibilidad que busca satisfacer las necesidades a cubrirse para implantar la indicada propuesta y contempla un plan capacitación y un modelo del Manual de funciones; los recursos y financiamiento requerido para ponerla en marcha están a cargo de la Institución.

INTRODUCCIÓN

Automóvil Club del Ecuador (ANETA), es una institución creada como Escuela de Aprendizaje, cuyo propósito fundamental es constituirse en la mejor escuela de conducción del País, siendo la entidad facultada para formar nuevos conductores en base de una capacitación técnica, mecánica y legal que permita un correcto desempeño del conductor en las carreteras del Ecuador. Es necesario indicar que dentro del plano legal es indispensable aprobar los cursos de capacitación de las escuelas de conducción como requisito único e inexcusable para obtener la licencia de manejo.

Para que una institución opere bajo parámetros de calidad en el servicio se deben considerar múltiples parámetros entre los cuales está la jerarquización de funciones a lo interno de la organización, el conocimiento de la estructura organizacional y finalmente un servicio con calidad a fin de que los usuarios se sientan satisfechos con el producto obtenido y la forma en que ha sido tratado dentro de esta institución.

Para que se lleven a cabo todos los procesos antes indicados es necesario que la institución comprenda la importancia del desarrollo organizacional que no es otra cosa que El disponer de áreas, ambientes y situaciones ambientales laborales, motivantes y favorables, tendientes al éxito en una compañía. Es muy importantes que se trabaje siempre con alegría y disposición para que logren alcanzar todos los objetivos empresariales.

Frente a esto, fue necesario investigar la situación de ANETA, en lo referente a la organización en general, procesos como la selección de personal, capacitación y evaluación de desempeño.

El presente trabajo de investigación, se lo ha dividido en seis capítulos. El primer capítulo corresponde al conocimiento de lo que son las Escuelas de Conducción a nivel mundial, latinoamericano y fundamentalmente en Ecuador, tomando como área de estudio al Automóvil Club del Ecuador. ANETA. Además se han incluido temas de importancia como son el planteamiento del problema, y la definición de términos básicos.

El segundo Capítulo, corresponde al Marco teórico, se fundamenta en la conceptualización de lo que son los procesos administrativos como el desarrollo organizacional y todos sus componentes, además de dar explicaciones muy claras de los procesos que se requieren para un estudio de la naturaleza del que se ha planteado, mediante citas textuales de escritores entendidos en el área de la administración.

En el tercer Capítulo se trata la Metodología, el diseño de la investigación, el detalle pormenorizado de los instrumentos y los procedimientos utilizados en la recolección de datos .

En el cuarto Capítulo se hace el análisis de los resultados de la investigación y se obtienen los datos con los cuales se puede dar cuenta de la situación organizacional de ANETA.

El Quinto Capítulo plantea las conclusiones y recomendaciones, producto de la investigación realizada, en él se exteriorizan los factores favorables y contrarios detectados en la institución para luego emitir las sugerencias o recomendaciones pertinentes.



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Finalmente, en el sexto capítulo y en base de los estudios realizados en la investigación, se presenta la propuesta de organización para ANETA, habiendo creado para ello un modelo de orgánico estructural, un manual de funciones y un plan de capacitación a ser aplicado por la Institución en el tiempo que los Directivos de ANETA, consideren adecuado aplicarla.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde siempre el ser humano ha estado consciente de que la obtención de eficiencia solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos. Una vez establecidos los objetivos (lo que se quiera hacer) a través de la planeación, será necesario determinar que medidas utilizar para lograrlos (como hacerlo).

Organizar se entiende como el proceso de asignar derechos y obligaciones y coordinar los esfuerzos del personal en la obtención de los objetivos de la organización. Este proceso presenta por tanto, dos facetas: establecer la estructura y la coordinación. Una vez identificados los objetivos y la estructura durante la planificación, la organización debe determinar quién va a tener la responsabilidad y cómo va a ser la coordinación dentro y entre los departamentos de la organización.

A partir de la segunda guerra mundial, las organizaciones debieron afrontar un desafío importante. La conversión de sus economías de guerra en economías de paz, y la capacitación de la mano de obra que volvía de los frentes de lucha para reintegrarse a sus hogares y a sus trabajos. La vigorosa expansión económica que se operó en la década inmediata siguiente al término de la guerra, determinó un notable crecimiento de las estructuras en las organizaciones. El proceso de concentración económica llevó al oligopolio; paralelamente la influencia y dominación obtenidas en la contienda hizo que dichas organizaciones se extiendan mas allá de sus fronteras, comenzando a operar dentro de los países de la orbita de influencia.

Esto sucedía en parte, por el derrumbe de la anterior estructura imperial y colonial, de Gran Bretaña, Francia, Holanda y Japón, que había dejado prácticamente desarticulado el esquema del comercio internacional.

Esta expansión de las organizaciones trae aparejados problemas de varios tipos. Surge una problemática denominada de estrategia y obliga a estructurar toda una teoría de la decisión, incluyendo mecanismos de racionalidad, de prospección y de control. La capacidad de decisión en el pasado estaba implícita detrás de las virtudes de un funcionario o un gerente, casi en términos de aptitudes congénitas. En esta etapa, por el contrario, la capacidad decisoria concentra tal atención que se constituye en la más preciada y dilecta de las áreas de capacitación gerencial.

Para la Escuela de la Teoría de las Organizaciones y para la de las Teoría de los Sistemas, se reconocen aportes significativos como los siguientes:

- a)** Crítica profunda a los principios de la administración .
- b)** Desarrollo del proceso de toma de decisiones.
- c)** Modelo de análisis de la conducta.
- d)** Utilización del razonamiento del hombre administrativo, que actúa con racionalidad limitada, tratando de lograr objetivos satisfactorios.
- e)** Empleo del modelo del equilibrio de la organización
- f)** Análisis de los aspectos de autoridad
- g)** Análisis de las Teorías de la Participación, Equilibrio y conflicto.

La sociedad moderna está conformada por organizaciones, las cuales tienen sistemas muy complejos y diferentes. Ejemplos: industrias, empresas comerciales y de servicios, organizaciones militares y gubernamentales, instituciones públicas y privadas, iglesias, entre otras.

Éstas reflejan varios niveles y diversas actividades susceptibles de realizar: personajes, pequeños grupos, intergrupos, normas, valores, actitudes, existen bajo un patrón muy complejo y multidimensional. Su

complejidad, permite comprender los fenómenos organizacionales que dificultan las actividades. A medida que las organizaciones crecen y prosperan, aumenta el personal, esto, conlleva a un enfrentamiento entre los miembros en función los objetivos, por lo tanto el crecimiento conduce hacia la complejidad.

En el marco de las organizaciones privadas o públicas, a nivel mundial existen las escuelas de conducción como medios fundamentales para obtener los respectivos permisos de conducir automotores, es por eso que es necesario conocer investigaciones realizadas en España, Colombia y otros países sudamericanos en los que se obliga a todo ciudadano a obtener su licencia de manejo, una vez aprobado el curso de conducción en el que se conoce la legislación de tránsito, normas generales y propias de cada país, los mapas de señalización indispensables para poder guiar un vehículo, de esta manera, estar en capacidad de respetar a los demás conductores y cuidar de su integridad personal y colectiva, es ese contexto, las escuelas de conducción son organismos que han sabido en el transcurrir del tiempo organizarse en forma armónica, concomitante con las exigencias del mundo moderno, del usuario y de los distintos paquetes de formación que exigen los diferentes grupos.

El objetivo de estas escuelas de conducción es enseñar a los alumnos a actuar correctamente, a conocer el vehículo y a saber controlarlo sin perder de vista la legislación específica de cada país.

En España (Madrid), se ha investigado que existe la más importante escuela de conducción, cuyo nombre es Mundo Motor y cuyos principios fundamentales son:

Reaccionar bien ante una situación límite lo que depende mucho de las aptitudes de cada conductor y los kilómetros que lleve tras de sí.

Existen ciertos conocimientos que todos los conductores deberían tener y que se pueden aprender, pero estos no se enseñan en las autoescuelas.

Las escuelas de conducción son necesarias para toda persona que se pone al volante de un vehículo. Además, el usuario conocerá todas las partes de que consta un carro y aprenderá a controlarlo adecuadamente.

La tendencia general de la instrucción, radica en evitar malas costumbres, debido a que la gran mayoría de las personas que pasan por estas escuelas tienen poca experiencia al volante; (pero eso no quiere decir que sólo ellos necesiten esas enseñanzas), luego de terminar estos cursos, al conductor le quedan algunas cosas claras, especialmente las inherentes al correcto mantenimiento del automóvil y otras no tan claras y consideradas de pronto como menos importantes y que atañen a su seguridad, tales como:

Predisposición anímica para conducir.

Atención a conductores que quedan varados en la vía.

Buena conducta al conducir y disciplina vehicular.

En estas escuelas se aprende las posiciones correctas de conducción, los trazados y las trayectorias, el uso adecuado de los frenos, los subvirajes y sobrevirajes, las diversas formas para reaccionar ante situaciones peligrosas, y demás conocimientos, tanto teóricos como prácticos, para perfeccionar las técnicas que permitan una conducción más segura y responsable.

Además, en estas escuelas se imparten cursos orientados a la conducción especializada: la deportiva, la evasiva de protección (destinada a miembros de seguridad personal), y otras . También es

posible adquirir conocimientos para circular en superficies mojadas y con hielo, para lo que simulan condiciones meteorológicas adversas.

Es interesante conocer la organización mínima que propone la legislación colombiana para los centros de conducción. En su reunión de fines del año pasado, el Consejo de Ministros de Colombia, mediante Decreto 1095/2003 del 17 de octubre, aprobó el Reglamento regulador de las escuelas particulares de Conductores con el objeto de ampliar, actualizar y detallar los requisitos sobre seguridad vial que deben cumplir las denominadas autoescuelas. Una de las principales novedades del Reglamento radica en el aspecto reeducador de las autoescuelas. A partir de esa fecha, estos centros de enseñanza imparten medidas reeducadoras a los conductores sancionados con multa y a aquellos que hayan sido sancionados con la suspensión del permiso o licencia de conducción. El reglamento especifica también que las autoescuelas se encargarán, de los cursos de actualización y sensibilización como medida que evite la revocación del permiso de conducir.

Para la constitución de un centro de estas características se exigen "requisitos personales mínimos", un titular de la empresa, un director y dos profesores. No obstante, como excepción se han mantenido las escuelas de dos profesores y la posibilidad de que en determinados municipios se permita la creación de escuelas unipersonales.

Otra de las novedades que se encuentra, es la inclusión de material didáctico más concreto y claro que garantiza al alumno un mejor conocimiento de la seguridad vial. De igual forma, se mantiene el mismo régimen de autorización administrativa previa; se regulan por primera vez los Registros de Centros de Formación de Conductores y de Profesionales de la Enseñanza de la conducción y se permite que los

profesores puedan dar clases en dos o más escuelas, siempre que no se menoscabe o dificulte la calidad de la enseñanza en cada una de ellas.

En Chile (Santiago).- La mayoría de los especialistas concuerdan que la población debe aprender a conducir en una escuela certificada y que otorgue las herramientas necesarias para actuar con responsabilidad en su futuro desempeño como conductor vehicular.

En esta ciudad, existen más de medio millar de academias clase B y aunque todavía no son obligatorias (algo que podría cambiar el próximo año, debido a la pronta promulgación de la nueva Ley de Tránsito), en donde gran parte de los postulantes a este tipo de licencia, todavía las seguirán prefiriendo por ser la forma más adecuada para conocer los aspectos importantes en la conducción de los vehículos.

Para Héctor Precht, presidente de Automovilistas Unidos de Chile (AUCH), la gran crítica, que su agrupación hace a estas instituciones es que dan demasiado énfasis a la parte teórica y descuidan la práctica.

"Es mucho más sencillo y económico estar entre cuatro paredes impartiendo una materia que salir en auto a la calle. A nuestro juicio, debería ocupar más tiempo en terreno" ¹; es necesario para conseguir un mejor aprovechamiento de los conocimientos teóricos se aumenten las horas de práctica, ya que solo en la calle, sobre la calzada se aprende a conducir bien.

Según la actual Ley de tránsito número 18.290, en el artículo 31, estas "escuelas deberán impartir los conocimientos, destrezas y habilidades necesarias para la conducción de los vehículos motorizados a que se refiere la respectiva licencia".

¹ PRECHT. Héctor. Críticas de Automovilismo. La Gaceta. Diario Nacional. Santiago- Chile. 2003- 06.

A pesar de que la legislación prevé sobre las obligaciones de las escuelas profesionales tipo A, la ley es categórica en el sentido de que los estudiantes pueden exigir la entrega del adiestramiento antes señalado.

La falta de exigencia en las escuelas de conducción y la posterior evaluación municipal son consideradas por Auch como una causa importante en los accidentes de tránsito.

"Ambas son muy poco estrictas. En las municipalidades, por razones de ingresos monetarios que significa la adquisición de la licencia, son muy poco exhaustivos para entregarla. En otros países como en Chile, los conductores deben rendir tres o cuatro veces el examen hasta aprobarlo", recordó Precht. (1998)

En el Ecuador, mediante Decreto ejecutivo No. 3568, suscrito por el entonces Presidente de la República. Dr. Gustavo Noboa, se emite el reglamento de organización para la Escuela de Conducción de Automóvil Club del Ecuador, que norma a su vez la ejecutoriedad de las acciones previstas como Centro de formación de nuevos conductores, sus fines se encuentran determinados en el Art. 1, Capítulo I referente a las finalidades y dice: %a Las Escuelas de capacitación de conductores no profesionales son las personas jurídicas encargadas de impartir los conocimientos, destrezas y habilidades necesarias para que los egresados puedan optar por una licencia de conducir tipos A y B, con el objeto de acceder a la conducción en forma responsable y segura, de vehículos motorizados legalmente autorizados para esta categoría....+²

En cuanto a su Organización y de acuerdo al Art 3. %a Las escuelas de capacitación de conductores no profesionales, contarán en su organización con un director general, un supervisor, un asesor técnico en

² Registro Oficial No. 3 del lunes 20 de enero del 2003. Año 1 Pgs del 5 al 12.

educación y seguridad vial, un psicólogo educativo, un secretario, un tesorero, un cuerpo docente conformado de profesores e instructores y los empleados indispensables...+²

El referido Decreto, especifica las funciones de los miembros de Automóvil Club del Ecuador %ANETA+. A pesar de ser suscrito en el año 2003, este presenta falencias en cuanto al crecimiento y organización del mismo.

La forma en que ANETA, maneja la administración de recursos humanos y por ende la administración general, se centra en la infraestructura y la forma de manejo institucional las mismas que corresponden a un sistema, conformado por un grupo de subsistemas paralelos poco normados o que finalmente no tienen un origen real en la propuesta de servicio versus la oferta de servicios que se ofrece.

Es necesario conocer la parte organizacional de ANETA, para luego alcanzar niveles de inserción en la temática verificando lo que existe a nivel de pules de servicios, sectores administrativos, instructores de manejo, educación vial, primeros auxilios, mecánica y finalmente el personal de servicios.

El desarrollo general de ANETA, ha venido a menos desde el año de 1999, fecha en que mediante Decreto Ejecutivo, se determina que corresponde a las Escuelas de Conducción, emitir el certificado correspondiente de aprobación de los cursos de manejo a todas aquellas personas que desean ser calificados como conductores sportman o profesionales, dependiendo de la categoría del curso al cual se han inscrito y aprobado. Sin embargo, de ser una entidad que tiene más de 20 años en el país y de ser calificada como una de las más adecuadas para impartir cursos correctos de conducción.

También ha sido objeto de cuestionamientos tanto internos como externos, que han creado malestar en su cotidiano accionar, es así como en los meses de noviembre y diciembre del año 2003 se conoce de la entrega de licencias a profesionales del volante sin aprobar los cursos pertinentes o que han realizado acciones fraudulentas para su adquisición, en ciertas entidades que cumplen similar función que ANETA dentro del País.

La demostrada falta de seriedad y organización institucional y de los recursos humanos que en este tipo de organizaciones obliga a realizar este estudio que brindará un aporte real y concreto a una investigación que en cualquier momento puede servir como base de una reingeniería institucional en esta u otras organizaciones.

Tomando en cuenta lo que el Dr. Luis Varela Estévez (1994) dice en su libro de investigación es %o la pregunta que surge como consecuencia de haber observado críticamente un fenómeno determinado³... que en el presente caso se refiere a ANETA y sus cursos de conducción.

Automóvil Club del Ecuador (ANETA), es una institución creada como Escuela de Aprendizaje, cuyo propósito fundamental es el de constituirse en una escuela de conducción que faculte a los nuevos conductores a obtener su licencia de manejo, sin embargo en su organización tiene falencias, especialmente en el manejo de los recursos humanos, lo que ha llevado a perder su buen nombre y por ende ha creado conflictos internos, originados por la falta de una correcta administración, distribución general, adecuada a través de todos los recursos de esta Institución.

³ VARELA E. Luis. Investigación Científica para profesionales. Loja. Ecuador, Pg. 57. 1994.

No se debe olvidar que dentro de este problema están los usuarios, personas a quienes se les ofrece un servicio con calidad y excelencia. La Institución se preocupa por la eficiencia, eficacia y calidad en el servicio, sin embargo no puede controlar fácilmente los ambientes y condiciones de su actividad permanente, no es posible determinar el grado de poder y control que tienen la distintas instancias, pues existen varios gerentes y un coordinador, quien inclusive en la gran mayoría de ocasiones tiene más poder que los gerentes en la solución de los conflictos internos o externos.

Habiendo dialogado con el Gerente Nacional de Escuelas, de conducción, General Miguel Ángel Piedra Moya, se conoce que existía información acerca de estudios realizados en ANETA, sobre sus funciones y hechos ocurridos dentro de la Institución en tiempos anteriores, no obstante, estos documentos han desaparecido, tampoco existen archivos que guarden dichos estudios. En la actualidad se puede encontrar un apilamiento de papeles en una bodega, sin guía alguna ni control de documentos que toda institución del nivel y jerarquía de ANETA, debería tener.

Este trabajo, aspira entregar a la Institución un modelo de integración de los procesos individuales con los organizacionales para que pueda recuperar su sitio dentro de la actividad socio-económica del país.

El problema que se plantea en este trabajo, corresponde a un estudio explicativo y un diagnóstico que determinará la presentación de una propuesta, la misma que será aplicada en una primera fase, en la Agencia Central de ANETA, tanto en la parte organizacional, cuanto con el personal que presta sus servicios en esta empresa.

Existe una problemática muy fuerte en cuanto a la organización de Automóvil Club del Ecuador (ANETA), la misma que se refleja en la parte interna por la falta de archivos, del orgánico posicional, del diagrama de funciones, del reglamento interno y otros, los mismos que no permiten un normal manejo y desarrollo de recursos humanos. Los empleados desconocen el orgánico funcional de la institución su desempeño lo realizan por intuición, antes que por formación. Todos estos elementos en detalle, presentan a una organización que requiere un mejoramiento general e individual, para lo cual se ha realizado la investigación pertinente y como resultado se presenta este trabajo de acuerdo con el compromiso establecido con ANETA.

En función de lo anterior, es indudable que se debe conocer los principales conceptos que atienden al mejoramiento individual

institucional, Reyes (2000) mencional al respecto:

Í..El disponer de áreas, ambientes y situaciones ambientales laborales, motivantes y favorables, es una de las claves más importantes para el éxito en una compañía. Tratar que se trabaje siempre con alegría y disposición, hará que siempre se alcancen todos los objetivos empresariales.Í⁴

Esta es una situación de suma importancia, pues si el empleado no es motivado y está confundido, pues solo cumple con un esquema laboral casi mecánico y no son considerados sus aportes o el mismo empleado se limita a no darlos, presentándose un ambiente totalmente inhibitor del crecimiento personal y por ende organizacional.

El mismo autor dice que %a. Es una obligación implícita o sentida de los gerentes, al actuar de forma oficial, de servir o proteger los intereses

⁴ REYES Ponce, Agustín. Administración de Personal. Relaciones Humanas. I Parte. Editorial Limusa. México 2000. Pág. 127

de otros grupos. Si una empresa no satisface las necesidades de la sociedad, al final dejará de existir⁵. De donde se concluye que prevalece la necesidad profunda de organizar toda la institución internamente, para conseguir un desarrollo armónico dentro de cada departamento, permitiendo llegar a ser una empresa de calidad.

JUSTIFICACIÓN

Tomando en cuenta que el desarrollo individual y organizacional es de gran importancia para la buena marcha de cualquier institución pública o privada, es necesario que exista una relación equilibrada entre ellos. Automóvil Club del Ecuador, ANETA, es una empresa de servicios en el área de escuelas de conducción vehicular; es por esta razón que la presente investigación esta dirigida a mejorar el clima organizacional de esta empresa a través de un modelo de Desarrollo Organizacional a base de procesos.

Es necesario tomar en cuenta que en ANETA, no existe un orgánico funcional.

Por lo mismo el departamento que existe y funciona es la Gerencia la misma que se encarga tanto de la parte administrativa como de la académica y al momento realiza las siguientes funciones:

1. Tramitación de todos los documentos para legalización de títulos y permisos ante las Autoridades de Tránsito pertinentes. (actividades administrativas)
2. Atención e información al público. (actividades administrativas).

⁵ REYES Ponce, Agustín. Administración de Personal. Relaciones Humanas. I Parte. Editorial Limusa. Págs. 179-180.

3. Coordinación con sucursales para los cursos de conducción en cuanto a cronogramas y planes (actividad académica)
4. Planificación, organización, dirección y control a todas las sucursales a Nivel Nacional. (actividad administrativa)
5. Absorción de inquietudes acerca de los cursos de manejo (actividad administrativa).
6. Supervisión de las escuelas en procesos administrativos y pedagógicos.

Como se puede observar, en una sola Gerencia se recarga todo el trabajo de ahí que existe la necesidad de crear direcciones tales como: La Dirección Administrativa y la de Recursos Humanos.

De igual manera dentro de la Gerencia General, debería haber una subdivisión de responsabilidades, la primera unidad debería corresponder a la parte académica y la otra a planificación y supervisión. Estas unidades facilitarían el trabajo que en la actualidad es llevado por una sola persona.

A través de esta investigación se ha realizado un estudio profundo de la realidad de ANETA, se ha determinado sus fortalezas, oportunidades y especialmente sus debilidades y amenazas a base de lo cual se presenta, una propuesta de solución a sus conflictos, a fin de mejorar su desarrollo individual y organizacional, en beneficio interno y externo.

En el presente trabajo se ha realizado un estudio de los modelos organizacionales, su desarrollo y los elementos más importantes para promover el desarrollo institucional y personal, es así que se ha dado una mirada suscita a través de los conceptos más importantes que están incluidos dentro del presente trabajo.

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Administración de personal.

- Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. ARIAS G., Fernando. Administración de Recursos Humanos. 1979. pg. 98.
- Es la disciplina que se encarga de organizar a los trabajadores y a las personas que laboran en una empresa para alcanzar los objetivos de ambas partes.: MORA, Consuelo y Otros. Administración de Recursos Humanos. México 1996.pg.65

Bienestar Social.

- Prestaciones de naturaleza jurídica de seguridad social, no remunerativas, no dinerarias, no acumuladas, no sustituibles en dinero, que brinda el empleador al trabajador por sí o por medio de terceros, que tiene como objeto mejorar la calidad de vida del dependiente o de su familia a cargo. Considera como tales: los servicios de comedor, los vales de almuerzo, los vales alimentarios, etc. En el desempeño de sus tareas: los reintegros de gastos de guarderías, sala maternal, provisiones de útiles escolares, cursos, seminarios, etc.:Página Web: www.gestiopolis.com. Artículo: Jornada de Trabajo. Remuneración. Licencias. Cedido por: UCH RRHH, portal de estudiantes de Recursos Humanos.

Entrenamiento.

- Desarrollo de las habilidades para un trabajo en particular, así como también orientación en relación con las políticas y procedimientos de la compañía.:

Página Web: www.administrativedigest.com. Glosario Empresarial.

- Es toda clase de enseñanza que se da con fines de preparar a trabajadores y empleados, convirtiendo sus aptitudes innatas en capacidades para un puesto y oficio.: REYES Ponce, Agustín. Administración de Personal. Relaciones Humanas. I Parte. Editorial Limusa. México 2002. Pág. 103.

Meta.

- Formular una meta es señalar cuánto queremos alcanzar de cada objetivo y de qué calidad es lo que queremos alcanzar.:Página Web: www.rincondelvago.com. Título: Planificación Social. Autor: Nuala.
- Determinación en cuantía, sea con valor absoluto o relativo a un objeto. SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. Caracas 2000.

Organización.

- Es la unidad social (o agrupación humana) deliberadamente construida o reconstruida para alcanzar fines específicos. Las organizaciones se caracterizan por:
 - a. La división del trabajo, del poder y de las responsabilidades de la comunicación
 - b. La presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concertados de la organización y los dirigen hacia sus fines

c. Sustitución del personal

La organización puede también combinar a su personal mediante el traslados y la promoción. :ETZIONI. Organizaciones Modernas. Editorial Prentice-Hall. México 1991. Pág. 4

- Relaciones humanas en la actividad del grupo, equivalente a la estructura social. Así, la organización, comprende todas las relaciones formales e informales, dentro y fuera de la empresa, que tiene relación con el comportamiento de los empleados. :KOONTZ y O'DONNELL. Curso de Administración Moderna. Pág. 45.

Planificación.

- Plan general científicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado tal como el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc. :Lexipedia Barsa. Tomo II. Pág. 907.
- Consiste en buscar, anticipar, prever, predecir e intentar vislumbrar qué va a desarrollarse y aplicarse en el futuro.:Página Web: www.rincondelvago.com. Título: Planificación Social. Autor: Nuala.

Política

- Una política es una guía predeterminada que se establece para proporcionar dirección a la toma de decisiones. Como guías, en lugar de reglas rígidas, las políticas son algo flexibles y su uso exige interpretación y buen juicio. Pueden ejercer una influencia significativa sobre la forma en que los gerentes desarrollan sus puestos. : WAYNE R., Mondy y NOE, Robert M. Administración de recursos Humanos. Editorial Prentice-Hall. México 1997. Pág. 46.

- Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten otra y otra vez dentro de una organización. :MUNCH, Lourdes. Fundamentos de Administración. 2ª Edición. Editorial Trillas.

Escuelas de conducción.

Centro responsables de enseñar a los alumnos a actuar correctamente, a conocer su coche y a saber controlarlo.

Desarrollo organizacional

"El concepto del DESARROLLO ORGANIZACIONAL está profundamente asociado con los conceptos de cambio y de capacidad de adaptación de la organización a los cambios". (p.449). Chiavenato, I. (1998).

"Es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías de las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría". (p.12) Burke, W. (1994).

Motivación:

Es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o, por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico.

Ese impulso a actuar puede provenir del ambiente (estimulo externo) o puede ser generado por los procesos mentales internos

del individuo. En este último aspecto la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo. La cognición es aquello que las personas conocen de sí mismas y del ambiente que las rodea, el sistema cognitivo de cada persona implica a sus valores personales, que están influido por su ambiente físico y social, por su estructura fisiológica, por sus necesidades y experiencias.

Ciclo motivacional :

El punto de partida del ciclo motivacional está dado por el surgimiento de una necesidad. Esta necesidad rompe el estado de equilibrio en el que se encuentra una persona, produciendo un estado de tensión que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y el desequilibrio. Si el comportamiento fue eficaz, la necesidad quedará satisfecha, retornando a su estado de equilibrio anterior.

En ciertas oportunidades la necesidad no es satisfecha pudiendo originar frustración o compensación (Transferencia hacia otro objetivo o meta)

OBJETIVOS

Objetivo General:

Proponer y diseñar un modelo de organización y personal y desarrollo individual que responda a las necesidades de ANETA.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación organizacional y de personal del Automóvil Club del Ecuador (Escuela de Conducción) en la Matriz, La Pradera de la ciudad de Quito.

- Determinar conclusiones y recomendaciones pertinentes.
- Diseñar una propuesta de desarrollo organizacional e individual de ANETA.
- Formular un modelo de capacitación al personal de ANETA.

7. HIPÓTESIS

○ Hipótesis general

La falta de una organización general y sistemática en ANETA, conlleva a la inestabilidad del personal y carencia de un buen desarrollo tanto individual como organizacional.

○ Hipótesis complementarias

- Los directivos de ANETA no se han preocupado de mejorar la calidad de servicios.
- Esta empresa no ha dado la importancia necesaria a la capacitación y al desarrollo organizacional

LAS VARIABLES.

De la hipótesis general, tomamos las siguientes variables para su operacionalización:

VARIABLES	CONCEPTUALIZACION	INDICADORES
DEPENDIENTE Organización General	La organización es un sistema formal porque es un ente creado para un objeto, es diseñada artificialmente para que cumpla la meta. Lo primero	Sistema Misión Visión Teorías Comportamiento humano

	<p>y fundamental de una organización debe ser el grupo de personas que la conforman.</p> <p>La organización también es un conjunto de roles que se interactúan y que se entrelazan.</p>	<p>Conceptos Valores Percepción Práctica Causa material, eficiente formal y final.</p>
Desarrollo organizacional	<p>De acuerdo a la definición de Beckhard, DESARROLLO ORGANIZACIONAL involucra un cambio planeado porque este requiere diagnósticos sistemáticos, desarrollo de un plan de mejoramiento, y movilización de recursos para llevar a cabo los propósitos.</p>	<p>Aprendizaje organizacional Desarrollo Organizacional y Cambio Comunicación organizacional Clima organizacional Investigación y desarrollo Auditoría de personal. Cultura organizacional Desarrollo organizacional y crisis El gerente de Desarrollo organizacional.</p>
Desarrollo individual	<p>Proceso de crecimiento que tiene cada individuo en lo personal y profesional</p>	<p>Los individuos en la organización Educación Formación Capacitación Beneficios institucionales Seguridad Necesidades existente.</p>
INDEPENDIENTE Organización de ANETA.	<p>Automóvil Club del Ecuador, es una entidad creada con el propósito de dar atención a quienes requieren de sus servicios, bien sea como escuela de conducción, como entidad de asistencia mecánica o en el campo deportivo.</p>	<p>Aspecto legal. Aspecto organizacional. Descripción de puestos de trabajo Análisis de puestos de trabajo. Oferta y demanda institucional. Crisis de ANETA. Propuesta de desarrollo organizacional</p>

CAPITULO II

MARCO TEORICO

CONCEPTOS BÁSICOS DE ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Toda organización, por formar parte de un sistema social, tiene obligaciones ineludibles que afrontar. Responsabilidades que serán de acción u omisión, materiales o inmateriales.

Siguiendo a Álvarez (2000), se puede afirmar que hoy está aceptada la concepción de que, además de producir bienes y servicios para asegurar su estabilidad, continuidad y crecimiento las empresas deben cumplir objetivos sociales del entorno, ciudad, región o país. Ello no significa que deban encargarse de resolver problemas comunitarios puntuales, sino que responderán como instrumentos para satisfacer las necesidades sociales. Además, los dirigentes y demás integrantes de las organizaciones deberán amoldar estrictamente su accionar a la moral y a la ética imperantes en la sociedad en la cual actúan.

Rol social

Son las obligaciones que implican una determinada función (o posición) social. Es decir, el rol tiene un carácter activo, decisivo y determinante. El rol es proveniente de la división social del trabajo. Por ello, puede afirmarse que el rol es una responsabilidad social, pero no toda responsabilidad social conforma el rol, dado que la función que se desempeña, no determina las responsabilidades sociales en general.

Rol social de las empresas

Las empresas deberán cumplir con su rol, que está definido por el conjunto de obligaciones que se derivan de su función en la sociedad.

En consecuencia, si la función de las empresas es económica, su rol deberá ser un conjunto de obligaciones económicas. Agregarle otros roles a las empresas, puede tener consecuencias graves como impedir la máxima atención en el cumplimiento de la división social del trabajo, con la consecuente ineficiencia y/o ineficacia en la función específica de la empresa.

El mundo globalizado actual, exige a las empresas dedicar a full a su cometido esencial. Ello no significa que cada una de estas organizaciones no cumplan con sus responsabilidades sociales extra rol.

Las empresas intentan una aproximación a los roles que les corresponden en el entorno actual, según su dimensión.

Las organizaciones

El ser humano es racional y social, con necesidades biológicas y sociales, quien se fija y prioriza fines y objetivos, aplicando el trabajo para satisfacer esas necesidades y obtener esos objetivos. La conjunción de las cualidades en el hombre, motivó la integración entre ellos, dando origen a las organizaciones. Entendiéndolas como un proceso estructurado en el cual interactúan personas para alcanzar objetivos comunes. Cabe entonces dejar sentado cuáles son las razones que justifican la existencia de las organizaciones y se considera que basadas en las cualidades de las personas y sus razones individuales, potenciadas por las razones materiales y finalmente englobadas en las razones sociales, justifica la necesidad de la existencia de las organizaciones.

Las razones individuales se refieren a que el ser, el hombre, es un individuo gregario, necesita relacionarse con otras personas y disfrutar de

las satisfacciones sociales que le proporcionan las organizaciones. Así actúa en iglesias, clubes y en empresas económicas, recibiendo un sin número de variadas satisfacciones como compañerismo, amistad, valores sociales, sentido de pertenencia, retribuciones monetarias y otras. Por ello, se afirma que las organizaciones son creadas por y para el hombre. Las razones materiales originan que el hombre se organice para aumentar su capacidad, reducir el tiempo requerido para alcanzar objetivos y aprovechar conocimientos acumulados de generaciones anteriores. Las organizaciones aumentan la capacidad del hombre, permitiéndole en esfuerzos organizados obtener beneficios que solo no podría alcanzarlo, además de incrementar su eficiencia. Esta eficiencia lleva a la especialización, permitiendo un círculo virtuoso de mayor producción (bienes, servicios y conocimientos) a más bajo costo.; y así paralelamente, surge el intercambio necesario entre las organizaciones y/o personas.

Esta conjunción de factores permite el llamado ~~efecto~~ efecto sinérgico, el producto difiere de la suma de las partes. Ese efecto puede ser positivo o negativo con la existencia de factores (internos o externos) que potencian o impiden el normal desempeño de las organizaciones. El estudio de este efecto ha derivado en importantes teorías como la de los compactos, el sistema de costos abc, y otros. De este resumido análisis se desprenden las razones sociales y la necesidad de la existencia de las organizaciones para el desarrollo de las sociedades modernas.

Consecuentemente, toda organización tendrá un fin, que estará vinculado con el sistema social al que pertenece. Puede considerarse que ese fin es la función que cumple la organización en la sociedad. En el análisis realizado, puede reemplazarse el término ~~organización~~ organización por el de ~~empresa~~ empresa sin que varíe su contenido y sus conclusiones.

Las empresas y su responsabilidad social

El argumento de Milton Friedman (1979), coherente con sus posiciones conocidas afirma que la responsabilidad social de las empresas consiste en usar sus fuerzas y recursos para maximizar sus utilidades (hoy, su valor patrimonial), en un juego competitivo franco, libre, sin engaños ni fraude, con respeto a las reglas establecidas. Friedman sostiene que los ejecutivos de las empresas no están en situación de determinar posiciones ni adoptar resoluciones referentes a la urgencia de los problemas sociales, ni la cantidad de recursos de una organización a destinarse para resolver un problema dado cualquiera. Insiste que de ser así, equivocada e injustamente se desvían recursos que son de los accionistas, empleados y clientes.

En otras palabras, su posición es que las empresas deben dedicarse a producir bienes y servicios con la mayor eficiencia y dejar la solución de los problemas sociales a los organismos gubernamentales.

Andrew Carnegie (1889). En su obra *El evangelio de la riqueza* fundó la responsabilidad social de las empresas en dos principios: el de caridad y el de custodia. El principio de caridad consideraba que los miembros más afortunados de la sociedad tenían que ayudar a los menos afortunados (desempleados, minusválidos, etc), directa o indirectamente. El principio de custodia suponía que las empresas y las personas pudientes son consideradas custodias de los bienes, que pertenecían al resto de la sociedad. Ello derivaba en el encargo a las empresas de multiplicar la riqueza de la sociedad, mediante el uso eficiente de los bienes e inversiones prudentes. Pero fue después de la gran depresión, en la década de 1930, que las empresas comenzaron a aceptar estos dos principios. Muchos ejecutivos reconocieron que el poder engendra responsabilidad. Incluso, las empresas que no apoyaban esos principios,

sabían que si no aceptaban su responsabilidad social voluntariamente, el gobierno las obligaría a hacerlo.

Capacidad de respuesta social de la empresa

Robert Ackerman (1999), sugiere que la capacidad de respuesta y no la responsabilidad, debería ser la meta de las tareas sociales de la empresa. Indica que la respuesta de las empresas ante los asuntos sociales tiene un ciclo de vida que responde a tres etapas: reconocimiento del problema, estudio y resolución. Puede ocurrir que la empresa en algún momento pierda su iniciativa y el gobierno o la opinión pública la obligaran a actuar. Por ello, aconseja a los gerentes que logren prontamente capacidad de respuesta con el objeto de mantener el mayor poder de decisión posible dentro de la empresa.

Peter Drucker (2002) considera que las mismas empresas deben fijar objetivos en relación a su responsabilidad social, los mismos que deben ser tangibles y fijados según las condiciones políticas y sociales que afectan a cada empresa.

Alain Chevalier (1997), afirma que aún cuando se considere que las empresas tienen una simple finalidad económica y no se les reconozca un papel social, es indiscutible la naturaleza social de las mismas.

John Humble (1985) distingue dos tipos de responsabilidades sociales en las empresas: la externa (contaminación, relaciones con la comunidad, consumidores) y las internas (condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, motivación, capacitación), las mismas que permitirán un desarrollo empresarial eficiente y efectivo.

Responsabilidad social, un concepto cambiante.

Siguiendo a Alvarez (2000) se puede afirmar que hoy está aceptada la concepción de que, además de producir bienes y servicios, para asegurar su estabilidad, continuidad y crecimiento las empresas deben cumplir objetivos sociales. Ello no significa que deban encargarse de resolver problemas comunitarios puntuales, sino que responderán como instrumentos para satisfacer las necesidades sociales. El aspecto social incide en la planificación y en las decisiones de las empresas, en el marco del derecho positivo y de los procesos sociológicos-culturales.

Estos procesos socioculturales se dan en dos sentidos: la evolución de la sociedad penetra en la empresa y el accionar de ella afecta la evolución de la sociedad. La empresa es un subsistema del sistema sociedad, y como tal mantiene una relación de interdependencia con los otros subsistemas de la misma. Por ello, para cada realidad espacio-temporal es necesario definir los subsistemas político, social y económico en la sociedad con el fin de establecer el rol de las empresas según su dimensión.

Responsabilidad social. Síntesis

El crecimiento de las organizaciones (entre ellas las empresas) es uno de los rasgos característicos de la historia contemporánea. Una serie de razones impulsaron la estructuración de estos amplios conglomerados de recursos humanos y materiales, que hoy desarrollan la mayor parte de las tareas de las sociedades humanas. Ello supone que deben compatibilizarse los objetivos organizacionales con los sociales, existiendo costos que originan la existencia de las organizaciones que son soportados por toda la sociedad (contaminación, ocupación del espacio ambiental), a la vez que perciben determinadas ventajas y beneficios de la sociedad a la que pertenece, conformados por una amplia gama de

recursos aptos, tales como conocimientos, tecnología, inversiones, servicios de justicia y seguridad, entre otros. Todo ello fortalece la responsabilidad social de empresas y empresarios, tal vez mayor en las actuales circunstancias de identificar y aprovechar las oportunidades de negocios que el mundo globalizado presenta. Función social que le compete especialmente a empresas y dirigentes, aún sin el contexto político legal pretendidamente favorable, y para lo cual deberán estar al tanto de los cambios producidos y que se avecinan y adaptarse a ellos.

Responsabilidad social. Una cuestión de principios

Dos ideas-fuerzas recorren y unifican el enfoque. La primera es reconocer al hombre (en su integralidad) como centro de las organizaciones y de la economía. Por él y para él existen las organizaciones. A su servicio debe ser la economía. En la consecución de su beneficio debe estar el propósito y fin último del management y de los negocios. Ello no significa desconocer la economía de mercado porque, como afirma J.J. LAMBIN: (1991)⁶

/esta gestión implica que la satisfacción de las necesidades de los clientes.. (Internos y externos) "...Debe ser el objetivo principal de toda actividad de la organización, no por altruismo, por interés bien entendido, porque es el mejor medio de lograr sus propios objetivos de crecimiento y rentabilidad/

La segunda idea fuerza se encuentra en el enfoque global, desarrollando pautas de acción y habilidades para coadyuvar en la toma de decisiones y en la solución de problemas,. Es decir, internalizar el enfoque sistémico.

⁶ LAMBIN, Jean-jacques; Marketing Estratégico; 2ª. Edición; ed. Mcgraw-hill; bruselas; 1991.p-111

En otras palabras, la administración estratégica y comunicacional en una economía *entrepreneur* que requiere un fuerte y profundo enfoque integral del "sistema negocio". Ya que, como afirma Gerardo Saporosi, no entenderlo lleva a las empresas a tomar decisiones erróneas y finalmente a desaparecer.

De los análisis que anteceden, pueden desprenderse roles comunes a todas las empresas (aunque el grado de aporte dependerá de la dimensión) y especiales de acuerdo al tamaño de las mismas. Los lineamientos podrían ser:

Roles comunes

- Identificación y aprovechamiento de oportunidades de negocios
- Creación de organizaciones inteligentes
- Desarrollo de tecnologías acordes a los requerimientos del mundo globalizado
- Búsqueda de la competitividad global del país y sus regiones
- Aportes al diseño e implementación de políticas públicas
- Compatibilización de intereses de los factores de producción (capital, trabajo, sociedad)
- Financiación de la educación, capacitación y entrenamiento

2. Roles de la gran empresa

- Promoción y financiación de la investigación pura y aplicada
- Promoción y financiación de las pymes en su red
- Inversiones en infraestructura y sectores bases
- Incorporación de financiación externa
- Aporte de tecnología en bienes de capital

3. Roles de las pymes

- Generación de empleo
- Búsqueda de la innovación y adaptación de tecnologías productivas
- Estructuración en redes para el ciclo completo producción-comercialización
- Individualmente, provisión de bienes y servicios especializados (para segmentos o nichos de mercado)

ORGANIZACIÓN SISTEMAS ABIERTOS

Concepto de sistemas.

Es un todo organizado y complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo o unitario. Es un conjunto de objetos unidos por alguna forma de interacción o interdependencia. Los límites o fronteras entre el sistema y su ambiente admiten cierta arbitrariedad.

Según Bertalanffy,(1998) sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas. De ahí se deducen dos conceptos: propósito (u objetivo) y globalismo (o totalidad).

- Propósito u objetivo: todo sistema tiene uno o algunos propósitos. Los elementos (u objetos), como también las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo.
- Globalismo o totalidad: un cambio en una de las unidades del sistema, probablemente producirá cambios en las otras. El efecto total se presenta como un ajuste a todo el sistema. Hay una relación de causa/efecto. De estos cambio y ajustes, se derivan dos fenómenos: entropía y homeostasis.
- Entropía: es la tendencia de los sistemas a desgastarse, a desintegrarse, para el relajamiento de los estándares y un aumento de la aleatoriedad. La entropía aumenta con el correr del tiempo. Si

aumenta la información, disminuye la entropía, pues la información es la base de la configuración y del orden. De aquí nace la negentropía, o sea, la información como medio o instrumento de ordenación del sistema.

- Homeostasis: es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Los sistemas tienen una tendencia a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del entorno.

Características de los sistemas

Una organización podrá ser entendida como un sistema o subsistema o un supersistema, dependiendo del enfoque. El sistema total es aquel representado por todos los componentes y relaciones necesarios para la consecución de un objetivo, dado un cierto número de restricciones. Los sistemas pueden por lo tanto definirse como agrupaciones de elementos interactivos e interactuantes.

Tipos de sistemas

En cuanto a su constitución, pueden ser físicos o abstractos:

- Sistemas físicos o concretos: compuestos por equipos, maquinaria, objetos y cosas reales. El hardware.
- Sistemas abstractos: compuestos por conceptos, planes, hipótesis e ideas. Muchas veces solo existen en el pensamiento de las personas. Es el software.

En cuanto a su naturaleza, pueden cerrados o abiertos:

- Sistemas cerrados: no presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, son herméticos a cualquier influencia ambiental. No reciben ningún recursos externo y no producen nada

que sea enviado hacia fuera. En rigor, no existen sistemas cerrados. Se da el nombre de sistema cerrado a aquellos sistemas cuyo comportamiento es determinístico y programado y que opera con muy pequeño intercambio de energía y materia con el ambiente. Se aplica el término a los sistemas completamente estructurados, donde los elementos y relaciones se combinan de una manera peculiar y rígida produciendo una salida invariable, como las máquinas.

- Sistemas abiertos: presentan intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Intercambian energía y materia con el ambiente. Son adaptables para sobrevivir. Su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptable. La adaptabilidad es un continuo proceso de aprendizaje y de auto-organización. El sistema abierto como organismo, es influenciado por el medio ambiente e influye sobre él alcanzando un equilibrio dinámico en ese sentido.

La categoría más importante de los sistemas abiertos son los sistemas vivos. Existen diferencias entre los sistemas abiertos (como los sistemas biológicos y sociales, a saber, células, plantas, el hombre, la organización, la sociedad) y los sistemas cerrados (como los sistemas físicos, las máquinas, el reloj, el termóstato):

- El sistema abierto interactúa constantemente con el ambiente en forma dual, o sea, lo influencia y es influenciado. El sistema cerrado no interactúa.
- El sistema abierto puede crecer, cambiar, adaptarse al ambiente y hasta reproducirse bajo ciertas condiciones ambientales. El sistema cerrado no.
- Es propio del sistema abierto competir con otros sistemas, no así el sistema cerrado.

Al igual que los organismos vivos, las empresas tienen seis funciones primarias, estrechamente relacionadas entre sí:

- **Ingestión:** las empresas hacen o compras materiales para ser procesados. Adquieren dinero, máquinas y personas del ambiente para asistir otras funciones, tal como los organismos vivos ingieren alimentos, agua y aire para suplir sus necesidades.
- **Procesamiento:** los animales ingieren y procesan alimentos para ser transformados en energía y en células orgánicas. En la empresa, la producción es equivalente a este ciclo. Se procesan materiales y se desecha lo que no sirve, habiendo una relación entre las entradas y salidas.
- **Reacción al ambiente:** el animal reacciona a su entorno, adaptándose para sobrevivir, debe huir o si no atacar. La empresa reacciona también, cambiando sus materiales, consumidores, empleados y recursos financieros. Se puede alterar el producto, el proceso o la estructura.
- **Provisión de las partes:** partes de un organismo vivo pueden ser suplidas con materiales, como la sangre abastece al cuerpo. Los participantes de la empresa pueden ser reemplazados, no son de sus funciones sino también por datos de compras, producción, ventas o contabilidad y se les recompensa bajo la forma de salarios y beneficios. El dinero es muchas veces considerado la sangre de la empresa.
- **Regeneración de partes:** las partes de un organismo pierden eficiencia, se enferman o mueren y deben ser regeneradas o relocalizadas para sobrevivir en el conjunto. Miembros de una empresa envejecen, se jubilan, se enferman, se desligan o mueren. Las máquinas se vuelven obsoletas. Tanto hombres como máquinas deben ser mantenidos o relocalizados, de ahí la función de personal y de mantenimiento.

- Organización: de las funciones, es la requiere un sistema de comunicaciones para el control y toma de decisiones. En el caso de los animales, que exigen cuidados en la adaptación. En la empresa, se necesita un sistema nervioso central, donde las funciones de producción, compras, comercialización, recompensas y mantenimiento deben ser coordinadas. En un ambiente de constante cambio, la previsión, el planeamiento, la investigación y el desarrollo son aspectos necesarios para que la administración pueda hacer ajustes.

El sistema abierto es un conjunto de partes en interacción constituyendo un todo sinérgico, orientado hacia determinados propósitos y en permanente relación de interdependencia con el ambiente externo.

Herbert Spencer (1996)⁷ afirmaba a principios del siglo XX sobre la organización como un sistema abierto:

"Un organismo social se asemeja a un organismo individual en los siguientes rasgos esenciales:

- En el crecimiento.
- En el hecho de volverse más complejo a medida que crece.
- En el hecho de que haciéndose más complejo, sus partes exigen una creciente interdependencia.
- Porque su vida tiene inmensa extensión comparada con la vida de sus unidades componentes.
- Porque en ambos casos existe creciente integración acompañada por creciente heterogeneidad".

En la misma línea la teoría estructuralista de Taylor, Fayol y Weber usaron el modelo racional, enfocando las organizaciones como un sistema cerrado. Los sistemas son cerrados cuando están aislados de variables

⁷ SPENCER, James; Freeman, Edward y Gilbert, Daniel (jr); Administración; 6ª edición; ed. Prentice-hall hispanoamericana sa; México; 1996. p. 246.

externas y cuando son determinísticos en lugar de probabilísticos. Un sistema determinístico es aquel en que un cambio específico en una de sus variables producirá un resultado particular con certeza. Así, el sistema requiere que todas sus variables sean conocidas y controlables o previsibles. Según Fayol la eficiencia organizacional siempre prevalecerá si las variables organizacionales son controladas dentro de ciertos límites conocidos.

MODELOS DE ORGANIZACIONES

Schein W. (2000) propone una relación de aspectos que una teoría de sistemas debería considerar en la definición de organización:

- La organización debe ser considerada como un sistema abierto.
- La organización debe ser concebida como un sistema con objetivos o funciones múltiples.
- La organización debe ser visualizada como constituida de muchos subsistemas que están en interacción dinámica unos con otros.
- Al ser los subsistemas mutuamente dependientes, un cambio en uno de ellos, afectará a los demás.
- La organización existe en un ambiente dinámico que comprende otros sistemas.
- Los múltiples eslabones entre la organización y su medio ambiente hacen difícil definir las fronteras de cualquier organización.

Las organizaciones como clase de sistemas sociales

Los sistemas sociales, consisten en el desarrollo de actividades estandarizadas de una cantidad de individuos. Ellas son repetitivas, relativamente duraderas y ligadas en espacio y tiempo.

La estabilidad o recurrencia de actividades existe en relación con la entrada de energía en el sistema, en relación con la transformación de

energías dentro del sistema y en relación con el producto resultante o salida de energía.

Mantener dicha actividad, requiere renovación constante de energía. Es lo conocido como negentropía.

Cultura y clima organizacional

Toda organización crea su propia cultura o clima, con sus propios tabúes, costumbres y usos. El clima o cultura del sistema refleja tanto las normas y valores del sistema formal como su reinterpretación en el sistema informal, así como las disputas internas y externas de los tipos de personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física, de las modalidades de comunicación y del ejercicio de la autoridad dentro del sistema. Dichos sentimientos y creencias colectivos, se transmiten a los nuevos miembros del grupo.

Dinámica de sistema

Para mantenerse, las organizaciones recurren a la multiplicación de mecanismos. Así, crean estructuras de recompensas para vincular a sus miembros al sistema, establecen normas y valores y dispositivos de control. Mientras que en la TS se habla de homeostasis dinámica (o mantenimiento del equilibrio por ajuste constante y anticipación), se usa el término dinámica de sistemas en las organizaciones sociales al sistema principal y los subsistemas que lo componen. Para sobrevivir (y evitar la entropía), la organización social debe asegurarse de una provisión continua de recursos materiales y humanos (entropía negativa).

Eficiencia y eficacia organizacional

La eficiencia se refiere a cuanto de entrada de una organización surge como producto y cuanto es absorbido por el sistema. La eficiencia

se relaciona con la necesidad de supervivencia de la organización. La eficacia organizacional se relaciona con la extensión en que todas las formas de rendimiento para la organización se hacen máximas. La eficiencia busca incrementos a través de soluciones técnicas y económicas, mientras que la eficacia busca la maximización del rendimiento para la organización, por medios técnicos y económicos (eficiencia) y por medios políticos (no económicos).

Confrontación entre teorías de sistema abierto y de sistema cerrado

Hay varias implicaciones críticas entre distinguir un sistema abierto y uno cerrado, desde el punto de vista administrativo. En el sistema abierto:

- La naturaleza dinámica del ambiente está en conflicto con la tendencia estática de la organización. Está constituida para autoperpetuarse en lugar de cambiar de acuerdo a las transformaciones del ambiente.
- Un sistema organizacional rígido no podrá sobrevivir si no responde adaptándose al entorno.
- Un sistema abierto necesita garantizar la absorción de sus productos por el ambiente. Para garantizar su viabilidad, debe ofrecer al ambiente productos por él necesitados o crearle necesidad de tales productos.
- El sistema necesita, de constante y depurada información del ambiente, para el sistema es indispensable una retroalimentación constante, depurada y rápida.

Contrario a ese enfoque abierto, la perspectiva de sistema cerrado indica las siguientes distorsiones:

- Conduce el estudio y la práctica administrativa a una concentración en reglas de funcionamiento interno, la eficiencia como criterio

primario de la viabilidad organizacional y por ende, énfasis en procedimientos y no en programas.

- La perspectiva de organización como sistema cerrado, se da por insensibilidad de la administración tradicional a las diferencias entre ambientes organizacionales y por la desatención a la dependencia entre la organización y su ambiente. Soluciones, instrumentos y técnicas son intertransferibles, ya que el ambiente no hace la diferencia.
- La perspectiva de la organización como sistema cerrado, lleva a la insensibilidad hacia la necesidad de cambios y adaptación continua y urgente de las respuestas de la organización al ambiente. En un ambiente de rápido cambio, las organizaciones desaparecerán si no se adaptan al cambio.

El efecto sinérgico de las organizaciones como sistemas abiertos

Una fuerte causa para la existencia de organizaciones, es su efecto sinérgico, es decir, en el resultado de una organización pueden diferir en cantidad o en calidad la suma de los insumos. La palabra sinergia viene del griego (syn = con y ergos = trabajo) y significa trabajo en conjunto. Cada participante de la organización espera que los beneficios personales de su participación, sean mayores que sus costos personales de participación. Existe sinergia cuando dos o más causas producen, actuando conjuntamente, un efecto mayor que la suma de efectos que producirían actuando individualmente.

La racionalidad en la toma de decisiones

Análisis que requiere de una meta y una comprensión clara de las alternativas mediante las que se puede alcanzar una meta, un análisis y evaluación de las alternativas en término de la meta deseada, la información necesaria y el deseo de optimizar. ¿A qué se refiere cuándo

hablamos de la racionalidad en la toma de decisiones? Cuando un administrador se enfrenta a una toma de decisión, además de comprender la situación que se presenta, debe tener la capacidad de analizar, evaluar, reunir alternativas, considerar las variables, es decir, aplicar estas técnicas para encontrar soluciones razonables; podemos decir entonces, que se trata de una toma de decisión basada en la racionalidad.

PROCESO RACIONAL DE TOMA DE DECISIONES

De los procesos existentes para la toma de decisiones, este es catalogado como "el proceso ideal". En su desarrollo, el administrador debe:

Determinar la necesidad de una decisión.

El proceso de toma de decisiones comienza con el reconocimiento de que se necesita tomar una decisión. Ese reconocimiento lo genera la existencia de un problema o una disparidad entre cierto estado deseado y la condición real del momento.

Identificar los criterios de decisión.

Una vez determinada la necesidad de tomar una decisión, se deben identificar los criterios que sean importantes para la misma. Un ejemplo es el siguiente:

Una persona piensa adquirir un automóvil. Los criterios de decisión de un comprador típico serán: precio, modelo, dos o más puertas, tamaño, nacional o importado, equipo opcional, color, etc. Estos criterios reflejan lo que el comprador piensa que es relevante. Existen personas para quienes es irrelevante que sea nuevo o usado; lo importante es que cumpla sus expectativas de marca, tamaño, imagen, etc., y que se encuentre dentro del presupuesto del que disponen. Para el otro comprador lo realmente

importante es que sea nuevo, despreciando el tamaño, marca, prestigio, etc.

Asignar peso a los criterios.

Los criterios enumerados en el paso previo no tiene igual importancia. Es necesario ponderar cada uno de ellos y priorizar su importancia en la decisión. Cuando el comprador del automóvil se pone a ponderar los criterios, da prioridad a los que por su importancia condicionan completamente la decisión: precio y tamaño. Si el vehículo elegido tiene los demás criterios (color, puertas, equipo opcional, etc.), pero sobrepasa el importe de lo que dispone para su adquisición, o es de menor tamaño al que precisa, entonces se determina que los demás criterios son secundarios en base a otros de importancia trascendental.

Desarrollar todas las alternativas.

Desplegar las alternativas. La persona que deba ejecutar la toma de decisiones tiene que elaborar una lista de todas las alternativas disponibles para la solución de un determinado problema.

Evaluar las alternativas.

La evaluación de cada alternativa se realiza analizándola con respecto al criterio ponderado.

Una vez identificadas las alternativas, la persona que va a tomar decisiones tiene que evaluar de manera crítica cada una de ellas. Las ventajas y desventajas de cada alternativa resultan evidentes cuando son comparadas.

Seleccionar la mejor alternativa.

Una vez seleccionada la mejor alternativa se llega al proceso de toma de decisiones. En el proceso racional, esta selección es bastante simple. El tomador de decisiones sólo tiene que escoger la alternativa que tuvo la calificación más alta en el paso anterior.

Es necesario tomar en cuenta varios supuestos, para poder determinar con exactitud la toma de decisiones administrativas en las organizaciones.

La persona que toma las decisiones en una empresa, debe ser totalmente objetiva y lógica a la hora de tomarlas. Debe tener una meta clara en todas las acciones en el proceso de toma de decisiones que llevarán de manera consistente a la selección de aquella alternativa que maximice la meta. La toma de decisiones se presenta de una forma totalmente racional:

- Orientada a un objetivo.- Cuando se deben tomar decisiones, no deben existir conflictos acerca del objetivo final, este debe ser claro y preciso. El lograr los objetivos finales motiva que se tenga que decidir por la solución que más se ajusta a las necesidades concretas.
- Todas las opciones son conocidas.- Quien toma las decisiones. tiene que conocer las posibles consecuencias de su determinación. Así mismo debe tener claros todos los criterios y puede enumerar todas las alternativas posibles.
- Las preferencias son claras.- Se supone que se pueden asignar valores numéricos y establecer un orden de preferencia para todos los criterios y alternativas posibles.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Los gerentes son aquellas personas que realizan actividades a través de otras personas dentro de una organización. Una organización es una entidad coordinada que busca lograr una meta o varias metas en común.

En las actividades de un gerente se distinguen 4 etapas:

- Planeación
- Dirección
- Organización
- Control.

Roles desarrollados por la gerencia.

Se toman en cuenta tres tipos de roles (interpersonales, información, decisión). Todo gerente debe ser capaz de desarrollar habilidades técnicas (aplicar los conocimientos y la experiencia adquirida), habilidades humanas (capacidad de trabajar con otras personas) y habilidades conceptuales (habilidad para sobrellevar situaciones complejas).

El comportamiento organizacional busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa.

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto y hoy constituye una de las tareas más importantes. La organización debe buscar adaptarse a la gente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

Dentro del estudio que se desarrollara en este trabajo será el de aplicar el término reingeniería que busca la manera de reconsiderar la

forma en que se trabaja y verificar si la estructura que tiene la empresa en el momento es la adecuada y la más funcional.

El comportamiento organizacional es una disciplina que logra fusionar aportaciones de diversas disciplinas que tienen como base el comportamiento verbigracia la psicología, la antropología, la sociología, la ciencia política entre otras.

Dentro del estudio del comportamiento organizacional se considera variables dependientes e independientes.

Las variables dependientes que consideran algunos autores o que remarcan más son:

- **Productividad.-** la empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.
- **Ausentismo.-** toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.
- **Satisfacción en el trabajo.-** la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.

Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son:

- Variables del nivel individual.- que son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la misma.

- Variables a nivel de grupo.- el comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto por lo que es factor de estudio,

Fundamentos del comportamiento de grupo

El hombre por naturaleza es un ser inminentemente social y tiende a relacionarse con otras personas estableciendo grupos en la escuela, en la zona donde vive y por supuesto en su trabajo; los grupos son espacios donde interactúan dos o más personas que trazan objetivos particulares. Se denominan grupos formales a aquellos que se forman dentro de una organización con el objetivo de realizar trabajos específicos y grupos informales se llama al grupo de amigos.

El comportamiento de los grupos es un problema que para su estudio ha establecido una serie de pasos donde se explica el desarrollo del mismo.

La formación, la tormenta (situación de conflicto debido a las restricciones de cada grupo), la normatividad (cuando se establecen correctamente las formas de actuar dentro de este conjunto), el desempeño (cuando ya define el objetivo al haberse juntado con esa persona), y en algunos casos esta el **movimiento** (que se refiere a que hay que estar concientes de que el grupo puede deshacerse cuando el objetivo principal ha sido logrado).

En la formación de un grupo de trabajo se ven involucrados aspectos como: la estrategia que tiene la organización para el logro de las metas deseadas; la forma en que los jefes llevaran el control de un grupo como eran informados sobre el acercamiento en el logro de los objetivos por el cual el grupo fue formado; los tipos de procedimientos, normas reglas y políticas que la empresa crea para que el comportamiento de los

empleados sea la más homogénea, los recursos que la empresa disponga para facilitar o complicar el logro de resultados. No toda la responsabilidad está en el grupo sino también en la empresa al escoger a los mejores recursos humanos que coadyuven a lograr los objetivos.

Los grupos en cuestión de tamaño también son afectados no es lo mismo un grupo de 3 personas entre las cuales quizá existe mayor comunicación y acercamiento, pero sus limitaciones y la fuerza real que ellos tienen no es tan grande; en cambio un grupo de 15 personas puede lograr un buen desempeño si logra establecer una serie de divisiones que le permitan obtener resultados de forma más eficiente.

El hecho de que un individuo trabaje solo o que se le establezca en un grupo donde socializa, comparte con los demás, confronta sus diferencias y a veces deja de lado sus propios intereses buscando uno solo común es un cambio que se ha dado y que resulta de interés para todas las personas y las organizaciones.

El trabajo de los gerentes no termina cuando un grupo es capaz de interactuar bien y de ser maduros con las responsabilidades encomendadas ya que existe la posibilidad de que si se los deja se pueden volver complacientes. Se debe seguir asesorando y guiando de vez en cuando, para que se desarrollen más y busquen el cumplimiento de objetivos más altos.

Comunicación

El proceso de la comunicación se da a través de una fuente (información), la codificación, el mensaje, el canal, la decodificación, el receptor y la retroalimentación.

Según Herbert Spencer (1996)⁸ Existen direcciones en la comunicación:

Puede realizarse de manera descendente que va de los puestos gerenciales a los niveles más bajos, por ejemplo el notificar a los operarios de producción que debido a su esfuerzo la empresa logro grandes utilidades, esta noticia se les hará llegar a través de un memorando; la comunicación además se lleva a cabo de manera **ascendente**, es decir que las personas de un puesto inferior hagan llegar sus quejas o sugerencias a su jefe inmediato y /o a la dirección general si así lo requiere el caso.

Otra forma de comunicarse es de manera **lateral** u horizontal que es aquella que se da entre los mismos miembros del grupo.

Hay que evitar que dentro de la comunicación se manipule la información que se desea dar, que lo que se transmite sea ofensivo para las personas que reciben o que la misma constituya una amenaza para el funcionario en relación a su puesto. Es importante cuidar el lenguaje ya que algunos conceptos que se manejan con regularidad son completamente desconocidos para los empleados o puede malinterpretarse por la edad, la cultura, la educación y se constituyen variables que influyen en las personas sobre su manera de hablar y entender las palabras.

Un punto interesante es la llegada de nuevos medios electrónicos (teléfono, computadoras, e-mail, servidores), los mismos que facilitan la

⁸ SPENCER, James; Freeman, Edward y Gilbert, Daniel (jr); Administración; 6ª edición; ed. Prentice-hall hispanoamericana sa; México; 1996. p. 246.

comunicación y por ende rompen las barreras que se presentan. Esto ha revolucionado la obtención de información de manera ágil y rápida la localización de las personas (beeper y celulares) en cualquier momento y las comunicaciones en línea (teléfonos con pantalla digitales o videoconferencias) tanto dentro de este país como con el extranjero. Esto permite cerrar contratos realizar inversiones y tener información oportuna y veraz acerca de lo que se requiere y que es indispensable para la empresa u organización.

COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL

Es importante que se inicie observando los factores que permiten identificar a todas las personas : características biográficas.

Edad.- se dice que las personas de mayor edad son menos productivas y no es así ya que a diferencia de los jóvenes estos poseen experiencia y difícilmente son remplazados. También se dice que entre más vieja se vuelve una persona menores son las ganas de perder su empleo, por la falta de oportunidades que tienen. Sin embargo una persona de mayor edad puede ser parte del ausentismo debido a las enfermedades que puede contraer.

Género.- Se debe tomar en cuenta que entre hombres y mujeres las diferencias en el desempeño del trabajo son pocas. En cuanto a los horarios de trabajo la mujer prefiere uno donde le permita combinar las actividades del hogar y de su trabajo.

Estado civil.- no hay pruebas acerca de que este **factor** influya mucho pero se cree que el hombre casado es mas responsable, tiene pocas ausencias y está más satisfecho en su trabajo debido a que tiene una familia y necesitan velar por sus intereses.

Antigüedad.- esta marca la situación de que la antigüedad dentro del trabajo marca la productividad de forma positiva entre más tiempo tiene en la empresa más se perfecciona en su trabajo. Además esta más

satisfecho con lo que se hace. En lo que respecta a rotación en las funciones, no es recomendable ya que a veces por esos cambios se da por terminada las relaciones de la empresa con el trabajador.

Habilidades.-Se refiere a la capacidad de una persona para llevar a cabo diversas actividades, tomando en cuenta que las personas no son iguales hay que considerar, aquellas que más le agrada y tenga mayor capacidad para desarrollarlas

Habilidades intelectuales.- son aquellas que se utilizan para realizar las actividades mentales, y se puede medir a través de tests o pruebas. Existen seis dimensiones: aptitud numérica, comprensión verbal, velocidad perceptual, razonamiento inductivo, visualización espacial y memoria.

Habilidades físicas.- son requerimientos necesarios para hacer tareas que demandan fuerza, vigor, destreza, y/o habilidad, la capacidad física será identificada por la gerencia.

Personalidad: Es la forma en que la persona actúa con los demás y su entorno. Se va formando a lo largo de la vida a base a varios factores; la herencia, factores que se dieron en el nacimiento como la estatura, peso, género, temperamento, físico; el ambiente, los primeros aprendizajes, la forma en que se crece, la cultura que se adquiere, los grupos sociales a los que se pertenece.

Atributos de la personalidad con mayor influencia.- se consideran aquí a los llamados pronosticadores que se han encontrado dentro de las organizaciones:

- Locus de control o lugar de control.- hay personas que piensan que ellos son responsables de su estilo de vida y su destino. De forma interna, controlan lo que les pasa o de forma externa, a través de fuerzas exteriores.

- Maquiavelismo.- Toma el nombre por Maquiavelo quien escribió acerca de cómo ganar y usar el poder. Este tipo de personas cree que el fin justifica los medios, les gusta manipular más y ganar más por lo que no son fáciles de persuadir
- Autoestima.- es el grado en que se es aceptado por si mismo, esta característica determina en muchas ocasiones el grado de éxito de las personas, todos aquellos que tengan una autoestima alta serán capaces de enfrentar retos vencer sus miedos o condicionantes, además no serán tan susceptibles a las presiones del exterior.
- Auto monitoreo.- ser capaz de adaptar su comportamiento a las situaciones que se presentan en la vida cotidiana. Las personas con alto auto monitoreo pueden mostrar diversas caras de si mismos aunque algunas veces sean contradictorias pero serán considerados para ascensos dentro de la empresa o requeridos por otras organizaciones.
- Toma de riesgos.- se refiere a que en los puestos de gerencia dentro de una empresa debe de buscarse aceptar las responsabilidades al tomar decisiones. Según estudios en el grado en que se adopten los riesgos depende en algunas ocasiones la permanencia en el puesto que se desempeña.

Aprendizaje: Es el cambio que se da en cualquier momento y que modifica el comportamiento de las personas va ligado a la experiencia adquirida a lo largo del tiempo. Se puede tener el conocimiento de situaciones o actividades pero el aprendizaje requiere que se aplique ese conocimiento. Con base en el reforzamiento positivo se puede buscar la manera de incrementar el rendimiento de las personas, ya que se observa que comportamientos buenos son recompensados, es mejor reforzar que aplicar castigos (los que solo pueden provocar efectos negativos)

Se sugiere para todos los gerentes que la imagen que muestren a los demás sea el ejemplo a seguir, que no utilice recursos de la empresa,

que sea puntual, que no busque pretextos al no lograr cumplir sus objetivos.

Valores, actitudes y satisfacción en el trabajo

Se debe tomar que en cuenta que el término de satisfacción en el trabajo siempre será un punto clave que se deba tratar ya que de ello depende que el empleado se sienta conforme y demuestre cuan productivo es. Sin embargo, los valores son formas básicas de modos de conducta que afectan el comportamiento del empleado y también se los debe tomar en cuenta.

Todas las personas poseen un sistema de valores de acuerdo a la jerarquía de importancia relativa que el hogar y el entorno les ha dado. Los valores son objeto de estudio pues son la base para entender las actitudes, reacciones y motivaciones que influyen en la percepción. Los valores de cada persona tienen una fuente primigenia que es la familia, los amigos, la escuela con los maestros, la cultura del país donde vive; pero los valores que regularmente se muestra son los adquiridos en los primeros años de vida. A base de los valores se puede determinar de una forma lógica el comportamiento que tendrá el empleado a partir de esta tipología. Los valores forman parte de la personalidad y estarán presentes durante toda la vida del individuo.

Las actitudes son aprobaciones o desaprobaciones a través de enunciados, es decir es la forma de representar como se siente una persona. Las actitudes no son lo mismo que los valores pero están interrelacionados. Igual que los valores las actitudes se las adopta de los padres, grupos sociales, maestros. Se nace con cierta predisposición y a medida que se va creciendo se toman las actitudes de las personas que se respeta, admira o se dice incluso de las que se teme. Se va moldeando las actitudes al ir observando a los demás. Se dice también que las

actitudes son más inestables ya que son moldeables a la conveniencia de personas o empresas obteniendo de ellas un comportamiento deseable. Los tipos de actitudes son aquellas que se relacionan con el trabajo y son los que el Comportamiento Organizacional enfoca en mayor forma y son:

Satisfacción en el trabajo.- Es la actitud que un empleado asume respecto a su trabajo. De forma lógica aquellas personas que obtienen un alto nivel de satisfacción con sus actividades establece actitudes muy positivas y benéficas

Compromiso con el trabajo.- Un término recién tomado para su estudio, es el que mide el grado en el que la persona se valora a si misma a través de la identificación sociológica en su puesto dentro de la empresa. A los trabajadores plenamente identificados realmente les importa el trabajo que realizan.

Compromiso organizacional.- Se refiere a que el empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos, es decir que se refiere a identificarse con el aporte personal a la organización y el compromiso con el trabajo que responde a su labor específica.

Las actitudes de las personas son cambiantes, situación que hace referencia a que las funciones que el empleado anteriormente asumía son posibles limitantes para un desarrollo de la persona en el presente y en el futuro.

Las empresas invierten en entrenamientos que permiten moldear nuevamente las actitudes de los empleados

La satisfacción en el trabajo implica medir como afecta en la productividad del empleado.

El trabajo no solo es realizar las tareas específicas, además existe la relación con el personal, normas y procedimientos establecidos, es

decir, que la satisfacción en el trabajo tiene como base la suma de todas estas actividades.

Existen dos métodos para la medición de la satisfacción en el trabajo:

- Escala global única. Preguntar a los empleados "considerando todo, ¿Cuán satisfecho estas con tu trabajo? Las respuestas se adoptan en una escala del 1-5 la cual establece dos extremos como respuesta "altamente satisfecho" y "altamente insatisfecho".
- Calificación de la suma.- este identifica puntos clave del trabajo de las personas y pregunta acerca de ellos, sumando los resultados a través de una escala.

La satisfacción en el trabajo puede ser determinada por el tipo de actividades que realiza la persona (es decir, que a través del trabajo tenga la oportunidad de mostrar las habilidades y que éstas le ofrezcan un cierto grado de desafío para que exista el interés). Que los empleados sean bien recompensados a través de sus salarios y sueldos acorde obviamente a las expectativas de cada uno. Que las condiciones del trabajo sean adecuadas, no peligrosas ni incómodas, ya que estas repercute en su desempeño, positiva o negativamente. Además los empleados buscan dentro del trabajo que su jefe inmediato sea amigable y comprensible y que los escuche cuando sea necesario.

INCENTIVOS Y MOTIVACIONES

Incentivos: Son pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.), a cambio de contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad subjetivo, que varía de un individuo a otro; lo que es útil para un individuo puede ser inútil para otro. Los incentivos se llaman también alicientes, recompensas o estímulos.

Motivación humana: Es un término muy amplio empleado para cubrir los diversos tipos de conducta que muestran los seres humanos, orientada hacia determinados objetivos

La motivación es uno de los factores internos que requieren una mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación, es imposible comprender el comportamiento de las personas. El concepto de motivación es difícil definirlo; de manera amplia motivación es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo.

En lo que atañe a la motivación, es obvio pensar que las personas son diferentes; así como las necesidades varían de individuo a individuo, produciendo diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades en el individuo varían con el tiempo.

No obstante esas diferencias, el proceso que hace dinámico el conocimiento es semejante en todas las personas. Es decir, a pesar de que los patrones de comportamiento varían, el proceso que los origina es prácticamente el mismo para todas las personas. En la motivación en ese sentido, existen tres premisas que hacen dinámico el comportamiento humano:

- El comportamiento es causado. Existen una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influye de manera decisiva en el comportamiento de las personas, mismo que se origina en estímulos internos o externos.
- El comportamiento es motivado. En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio, siempre está dirigido u orientado por algo hacia algún objetivo.

- El comportamiento está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existe "impulso", un "deseo", una "necesidad", una "tendencia", expresiones que sirven para indicar los "motivos" o motivaciones del comportamiento.

CICLO MOTIVACIONAL

El Ciclo Motivacional comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio anterior y a su manera de adaptación al ambiente.

A medida de que el ciclo se repite, el aprendizaje y la repetición (refuerzos) hacen que los comportamientos se vuelvan más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades. Una vez satisfecha la necesidad, deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad.

Algunas veces la necesidad no puede satisfacer en el ciclo motivacional, y puede originar frustración o, en algunos casos, compensación (transferencia a otro objeto, persona o situación).

Cuando se presenta la frustración en el ciclo motivacional, la tensión que provoca el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera u obstáculo que impide su liberación; al no hallar la salida normal, la tensión

representada en el organismo busca una vía indirecta de salida, bien sea mediante lo psicológico (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.), bien mediante lo fisiológico (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etc.)

En otras ocasiones, aunque la necesidad no se satisfaga tampoco existe frustración porque puede transferirse o compensarse. Esto ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad logra reducir o calmar la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse. Un ejemplo de compensación puede presentarse cuando en vez del ascenso a un cargo superior, obtiene un buen aumento de salario o un nuevo puesto de trabajo.

La satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera, es decir, la motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y de satisfacción de necesidades a medida de que van apareciendo.

Las teorías más conocidas sobre motivación están relacionadas con las necesidades humanas; como la Teoría de Maslow acerca de la jerarquía de las necesidades humanas.

Conceptos Básicos de la motivación.

La motivación según Chiavenato (1987) ⁹ no debemos de encasillar a las personas a través de ciertas actitudes que adoptan, sino que debemos tomar en cuenta la situación que hace que la persona actúe de esa forma⁹.

⁹ CHIAVENATO Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill. 1997.

La motivación puede definirse como la voluntad que tienen los individuos para realizar esfuerzos dirigidos hacia las metas que tienen las organizaciones logrando satisfacer al mismo tiempo necesidades individuales.

Las personas motivadas buscan con ahínco lograr sus metas y es improbable que se encuentre con resultados negativos que alteren este estado persona, se dice que las personas motivadas están en constante tensión y liberan esta sensación a través del esfuerzo., las necesidades individuales deben también ser compatibles con las de la empresa para que logren juntarse y obtener el mayor aprovechamiento mutuo.

INTERCAMBIO DE RELACIONES

El Plano Organizativo Dinámico: Proviene de los postulados que hiciera acertadamente el tratadista Luther Gullick (1959), uno de los pioneros de la Escuela Clásica de la Administración, quien sostiene que en una organización debe haber ciertos principios administrativos, a saber: Planeación, Organización, Staff o Dotación de Personal y Asesoría, Dirección, Control, Reporte, y Presupuesto. En el momento en que se realiza una investigación específica en lo que corresponde al Plano Organizativo Dinámico, enfoca el cumplimiento eficiente y eficaz de cada uno de tales postulados.

El Plano Funcional: Se investiga cómo y de qué forma realiza la organización sus actividades productivas, para lo cual el Analista se puede valer de herramientas tales como los organigramas, sociogramas, cuadros de distribución de trabajo, diagramas de flujo, cuadros estadísticos, entre otros. Uno de los fines más importantes de la investigación de este plano, es el determinar cómo poder mejorar y hacer más efectivos los procesos productivos de la organización.

El Plano Estructural : Desde los tiempos más remotos, la Administración ha nutrido su teoría de algunas organizaciones como la Iglesia Católica, el Ejército, entre otros, que en su momento desarrollaron estructuras que funcionaron en su tiempo y espacio; pero que, sin embargo, traídos al presente parecieran no adaptarse tanto en tiempo como en espacio. Se puede decir, sin temor a equivocarse, que muchas de las firmas o empresas actuales, todavía sufren influencias de tales organizaciones ancestrales. Una de las características de la Administración actual, es el cambio constante; el cual se aplica al plano estructural, en el que las estructuras organizacionales deben investigarse con el fin de mejorarlas cada vez, y así brindar al cliente un servicio que llene sus expectativas.

El Plano comportamental: Las organizaciones ya han aceptado que su recurso más valioso y preciado es el humano. Los investigadores actuales prestan una especial atención a este factor como uno de los más críticos en la gestión de una empresa. Las relaciones interpersonales, tanto formales como informales, son las que se investigan en este plano; ya no observando al ser humano como una simple máquina productiva, sino como una de las partes más importantes de la empresa a la cual hay que mantener, desarrollar y potencializar. Las empresas actuales, concientes de la importancia del recurso humano, han implementado programas de Desarrollo Organizacional con el fin de preparar para el cambio a sus colaboradores, concomitantemente con una efectiva capacitación técnica.

El Análisis Administrativo, a su vez, se puede practicar en dos niveles según su profundidad: Microanálisis y Macroanálisis; además, se puede practicar en tres niveles según su alcance: Acrónico, Sincrónico y Diacrónico.

En el Microanálisis Administrativo se estudia en forma detallada una parte de un órgano superior, desde sus aspectos más generales hasta los más específicos. El Macroanálisis Administrativo realiza el examen en

forma más global, es decir, el conjunto de órganos que forman parte de un sistema superior. En el nivel Acrónico, se observa solamente la endoestructura o estructura interna en forma general, es decir, factores tales como procesos, estructuras, evaluaciones, entre otros. En el nivel Sincrónico se analizan los factores endógenos, pero en forma más específica, es decir se descompone cada uno de los subsistemas y se los interrelaciona con los demás subsistemas de menor grado.

El nivel Diacrónico, es la tarea más difícil, puesto que aquí se analiza las transacciones entre el Medio Ambiente o Entorno y la Organización, lo cual dará como resultado las necesidades estratégicas que deben regular la organización para poder sobrevivir en un mundo dinámico y competitivo como el actual.

En realidad se puede decir que la razón de ser del Análisis Administrativo es, sin lugar a duda, el cambio. Ante este fenómeno, el Analista Administrativo debe actuar con dos principales objetivos:

Tener claras las leyes del cambio.

Ajustar la Organización a esos cambios que demanda el Medio Ambiente o Entorno en forma sistemática.

El Análisis Administrativo se nutre también de una serie de Modelos de Diagnóstico Administrativo para poder implementar cualquier cambio en la organización, puesto que éstos no pueden obedecer simplemente a una "Moda Gerencial", sino a una situación diagnosticada; es decir, a una identificación sistemática de los factores internos y externos que determinan una situación anómala que es imperioso corregir.

Las principales herramientas del Analista Administrativo son los Modelos de Diagnóstico Organizativo (MDO), que sirven para realizar un efectivo diagnóstico que servirá a su vez para continuar con la prognosis.

Se entiende como prognosis la valoración que realiza el Analista de la información que destaca del Diagnóstico Organizativo y que debe confrontar con algún Modelo Teórico Conceptual de la Teoría General de la Administración, con el exclusivo fin de delimitar la mejor forma de operacionalizar el cambio o resolver la situación anómala existente.

Dentro de los Modelos Teórico Conceptuales de la Teoría General de la Administración, encontramos toda la Teoría Clásica de la Administración, algunos Autores especializados, además de otras corrientes tales como la Calidad Total, la Reingeniería, Administración por Valores, Empowerment, Kaizen, entre otras.

Al realizar un Análisis Administrativo a través de un Diagnóstico Organizativo efectivo, se determinan situaciones anómalas que se confrontan con los Modelos Teórico Conceptuales, para concretar qué se debe corregir y cómo; a partir de ahí se puede concluir y recomendar soluciones para los problemas de una organización dada.

A partir de la decisión de cambiar, se debe adoptar una estrategia que debe ser sistemática sin duda alguna. Es decir, sin prisa pero sin pausa, sobre todo con los recursos humanos de la organización, pues muy fácil resulta un cambio tecnológico, estructural o funcional, pero transformar la mente de las personas es un proceso que demanda tiempo y paciencia.

LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS COMO PROCESO Y POLITICA

Clima, cultura organizacional y recursos humanos lo más importante de la reingeniería.

Muchos de los dirigentes empresariales al oír la palabra Reingeniería tiemblan de miedo. Otros sienten como si fuera lo mejor del

"receptorio" que ofrece la Teoría Administrativa Moderna. Pero en realidad se trata de una filosofía que bien utilizada puede brindar magníficos resultados; pero que mal administrada en la mente de las personas puede provocar entropía organizacional.

Recientemente en Japón, Masaaki Imai analizó los postulados de la Reingeniería según Michael Hammer y James Champy, para determinar que en realidad la "Reingeniería de Impacto" carecía de una parte muy importante: la humana.

En muchos países, se introdujo esta filosofía tanto en las empresas públicas como privadas, ignorando que un programa de Reingeniería sin mejoramiento continuo de todos y cada uno de sus participantes, lo único que genera es incertidumbre y en cierto momento destrucción del recurso humano.

Reingeniería es una palabra que se pronuncia con temor, pues esta significa para los eventuales participantes: incertidumbre, pérdida e incomodidad, todos ellos sinónimos de desmotivación e improductividad. Si bien es cierto que las organizaciones deben adaptarse a los nuevos y competitivos aires que predominan so pena de desaparecer, lo pueden hacer a través de un programa novedoso como lo es la Reingeniería, pero tomando en cuenta lo más importante de una organización: su recurso humano.

Masaaki Imai (1989) desarrolla la Teoría del Kaizen como la parte humana de la Reingeniería, la cual pretende un "mejoramiento" continuo en el personal de la organización desde la Gerencia de Línea y hasta los Niveles Operativos, pero con un fuerte énfasis en la vida del colaborador, sea en su lugar de trabajo o en su vida social y familiar. Imai sostiene que no hay un momento de la vida que no se pueda aprender y mejorar.

En primera instancia se desarrolla esta parte humana, porque según Hammer (1984)¹⁰, la filosofía de la Reingeniería se implementaba principalmente en tres áreas:

Estructura.

Procesos.

Plataforma Tecnológica.

Principalmente la Estructura Organizacional se enfocaba a transformar aquellas estructuras verticales o piramidales, protectoras de feudos, alejadas del cliente, lentas, inflexibles y distorsionadoras de la comunicación, por estructuras más horizontales y flexibles, donde la organización se estructurara en razón del cliente, es decir de afuera hacia adentro y no viceversa.

La transformación de los Procesos se enfocaba a terminar con el concepto de tarea y con aquellos colaboradores que hacían solamente "lo que les tocaba" y nada más. Desechando el concepto de tarea, se implementaba el término proceso; es decir, la organización produce por procesos y subprocesos, en donde los grupos de trabajo son responsables del servicio que se le ofrece al cliente y todos los colaboradores saben hacer de todo. Cuando el trabajo se desarrolla por procesos, se distinguen cuatro: técnicos, tácticos, estratégicos y administrativos; a partir de ahí se delimitan los subprocesos existentes.

¿Por qué se habla de reingeniería?

Ya no es un tema desconocido, ha recibido muchos nombres pero la meta es la misma aumentar la capacidad para competir. La característica más común y básica de los procesos rediseñados es que desaparece el

¹⁰ HAMMER Michael, Champy Janmes. Reingeniería. Colombia. Edit. Norma. 1984.

trabajo en serie. Es decir, muchos pasos o tareas que antes eran distintos se integran y comprimen en uno solo.

El verdadero trabajo de reingeniería, la carga pesada, es la labor de los miembros del equipo. Estos son los que tienen que producir las ideas y los planes y convertirlos en realidades. Ningún equipo puede rediseñar más de un proceso a la vez, lo cual significa que ninguna empresa o institución puede rediseñar más de un proceso a la vez, lo cual significa que una compañía que vaya a rediseñar varios procesos debe tener más de un equipo trabajando.

Para lograr las estrategias que se pondrán en acción se sugiere adoptar un programa de calidad total. Este concepto involucra un sistema integral del director que se inicia con la definición de la visión de la entidad, de su misión y de sus valores.

La activa participación del líder en este proceso deberá verse retribuida por la transformación en organizaciones más ágiles, sensibles y competitivas que alcancen sus metas a mediano y largo plazo gracias a la plena satisfacción de los usuarios, al desarrollo de sus empleados y a la adecuada satisfacción de todos los involucrados.

Un proceso rediseñado no requiere que el trabajador siga reglas estrictas sino que ejecute su propio criterio a fin de hacer lo que debe hacer; los empleados necesitan suficiente educación para discernir que es lo que deben hacer.

El enfoque de medidas de desempeño y compensación se desplaza de actividad al resultado. La remuneración de los trabajadores de las compañías tradicionales es relativamente sencilla, pues en las que se han rediseñado la contribución y el rendimiento son las bases principales de la remuneración.

En una organización, compañía, empresa o institución rediseñada los empleados deben tener creencias como las siguientes:

- Los clientes pagan nuestros salarios: debo hacer lo que se necesite para complacerlos.
- Todo oficio en esta compañía es esencial: el mío es muy importante.
- La responsabilidad es mía: debo aceptar la propiedad de los problemas y resolverlos.
- Pertenezco a un equipo o fracasamos o nos salvamos juntos.

Comprender el comportamiento del negocio

Una de las palabras claves en reingeniería es la reposición, pero antes de analizar donde y como utilizarla es necesario conocer la historia de la evolución de los negocios, esta comenzó hace muchos años en las ciudades más antiguas; y, como evoluciona una empresa, por muy lenta que sea, su desarrollo siempre tiene algún cambio.

La evolución de las estructuras jerárquicas, están relacionadas directamente con los organigramas, porque sólo mediante ellos hay una orientación posible, lo cual resulta limitante en un número creciente de casos.

La característica más obvia de la evolución de las jerarquías es la creación de niveles adicionales de administración para adecuar el crecimiento organizacional.

Competencia global

El proceso de competencia global constituye una estrategia excelente para alcanzar una posición competitiva a largo plazo, por cuanto ésta suministra instrumentos y técnicas específicas para lograrlo.

Este proceso genera habilidades y conocimientos, involucra a la alta gerencia se centra en el logro constante de mejoramientos y construye una cultura corporativa que valora la satisfacción de los clientes más que cualquier otra cosa.

La importancia de la competencia total radica en tres razones:

- El ambiente empresarial de hoy es extremadamente competitivo, ya no a un nivel puramente nacional, sino también internacional.
- El consumidor de hoy exige calidad como nunca antes. Las recientes investigaciones sobre los consumidores lo demuestran.
- Las investigaciones también demuestran que los consumidores están más dispuestos a cambiarse de una empresa a otra, no sólo con el propósito de obtener un precio mejor, sino en busca de un servicio mejor, confiabilidad, accesibilidad, cortesía y otros.

Es importante para las organizaciones hacer reingeniería:

- Para supervivir
- Para vencer a la competencia
- Para aumentar sus ventajas competitivas
- Para retener clientes
- Para incrementar ganancias
- Para satisfacer a sus empleados

Sintetizando estos dos procesos tanto la competencia global como la reingeniería son importantes ya que la llamada globalización de la economía ha removido las barreras tradicionales entre países para favorecer el comercio y la inversión, generando nuevas y espectaculares oportunidades.

El acceso a los mercados y a las posibilidades de negocios dependerá, entre otras cosas, del conocimiento, la información, la tecnología y esquemas de trabajo conjunto para enfrentar el reto de la competitividad.

La Tecnología, el Cambio y la Reingeniería

Una organización que no pueda cambiar su modo de pensar acerca de la tecnología no se puede rediseñar. La tecnología desempeña un papel crucial en la reingeniería de negocios, pero también es muy fácil utilizarla mal.

La tecnología, en el más alto grado de la tecnología moderna, es parte de cualquier esfuerzo de reingeniería, un capacitador esencial, porque permite a las compañías rediseñar sus procesos. Pero, así como los problemas de un gobierno no se pueden resolver con sólo gastar más y más dinero, tampoco el solo hecho de destinar más computadores a un problema existente significa que se haya rediseñado. En realidad, el mal uso de la tecnología puede bloquear la reingeniería porque refuerza las viejas maneras de pensar y los viejos patrones de comportamiento.

El Cambio Paradigmatico

En los últimos tiempos han estado cobrando fuerzas algunos procedimientos modernos para orientar los negocios y llevar implícita la idea de cambio, tratando sobre todo, de centrar las actividades en rediseños y nuevas estructuras para obtener el mayor provecho posible de las diversas situaciones que se presentan en las empresas.

Entre estos movimientos dirigidos a mejorar las técnicas comerciales, se destaca el denominado paradigma o modelo, uno de cuyos máximos impulsores es Joel Barker (1990) quien lo define como

"un conjunto de reglas orientadas a establecer límites y a describir cómo solucionar problemas dentro de esos límites".

De esta definición se deduce que un paradigma o modelo no es más que cualquier técnica o procedimiento que permita alcanzar en forma práctica, rápida y conveniente, los objetivos propuestos.

Resistencia al cambio

A pesar de todo lo que pueda hacerse para crear un clima que sea favorable al cambio, se puede anticipar cierto grado de resistencia. Esta puede estar basada en el temor económico, al temor a experimentar una reducción en la paga o desempleo temporal o incluso permanente.

Los empleados también pueden temer que el cambio pueda lesionar su status o reducir el reconocimiento o satisfacción que han estado obteniendo por su trabajo. También pueden percibir el cambio sugerido como una expresión de la crítica de su desempeño o de sus acciones. Con frecuencia, los paradigmas son la causa de estas resistencias inconscientes. Si un cambio propuesto choca con un paradigma, el resultado será un sentimiento de amenaza, un mecanismo de defensa natural que actúa a nivel del subconsciente.

El paradigma que actúa como filtro es también la causa subyacente de muchos problemas de comunicación. Cada individuo posee un conjunto diferente de paradigmas de modo que es aceptable, incluso obvio, que una persona rechace o entienda de manera equivocada a otra. Durante años la magnitud de este problema se ha reconocido abiertamente, pero no se ha tenido éxito para corregirlo.

La Reingeniería el movimiento hacia un nuevo paradigma

La reingeniería no es en si misma un paradigma, aunque muchos lo crean, pero requiere de uno nuevo para ser eficaz. Sin embargo, es cierto que aplicar la reingeniería sin desafiar nuestros supuestos básicos acerca de los negocios, no dará los resultados esperados.

Reingeniería: Características que apoyan el éxito

La reingeniería al principio funciona para reinventar la compañía, hacer que la gente acepte la idea de un cambio radical en su vida de trabajo.

Las compañías han desarrollado mensajes claros sobre la necesidad de rediseñar en dos claves de mensajes : El primero de éstos tiene que ser un argumento convincente en favor del cambio. Tiene que llevar la idea de que rediseñar es indispensable para la supervivencia de la compañía. El segundo mensaje, lo que la compañía tiene que llegar a ser, les da a los empleados una meta específica por la cual trabajar al exponerla, la administración se obliga a pensar claramente sobre el propósito de su programa de cambios y sobre el grado de cambio que se necesita efectuar mediante la reingeniería.

Los nombres para los documentos que usan las compañías a fin de plantear y comunicar estos dos mensajes lo llamamos "argumentos pro acción y el segundo declaración de visión. El argumento pro acción debe ser conciso, global, persuasivo, breve y directo. Contiene cinco elementos principales:

Contexto comercial: resume y describe lo que está ocurriendo y cambiando en la compañía.

- El problema comercial: es el origen de las preocupaciones de la compañía.
- La demanda del mercado: cómo las condiciones de dicho mercado han llevado a nuevos requisitos de desempeños que la compañía no puede satisfacer.
- Sección diagnóstica: aclara porque la compañía no está en capacidad de satisfacer los nuevos requisitos de desempeño y porque no servirán de nada las técnicas habituales de mejoras incrementadas
- Costo de Inacción: es el argumento que termina con una sección que previene acerca de las consecuencias de no rediseñar

Cambio Paradigmático

El primer cambio paradigmático se basó en el reconocimiento de la calidad y la eficiencia operacional, pero no resultó por la utilización de los viejos esquemas comerciales. El segundo se basa en la aplicación de la reingeniería en los negocios contando para ello en el concepto de cambio continuo y dirigido.

El paradigma cambiante

Es la parte que comprende el tremendo problema de persuadir a la gente dentro de la organización, de que acoja, o por lo menos que no obstaculice, la perspectiva de un cambio muy grande.

El hacer que la gente acepte la idea de un cambio radical en su vida de trabajo, en su empleo, no es una guerra que se gane en una sola batalla. Es una campaña educativa y de comunicaciones que acompaña a la reingeniería desde el principio hasta el fin. Es un trabajo de persuasión que comienza con la convicción de que es necesario rediseñar, y no termina hasta que los procesos rediseñados estén ya funcionando.

Según la experiencia, las compañías que han tenido el mayor éxito en persuadir a sus empleados son las que han desarrollado los mensajes más claros sobre la necesidad de rediseñar. Los altos administradores de estas compañías han hecho el mejor trabajo de formular y exponer dos mensajes claves que tiene que comunicarle al personal que trabaja en sus organizaciones.

El argumento pro acción dice porqué hay que rediseñar la compañía. Debe ser conciso, global y persuasivo. No es simplemente que la compañía grite: "¡Viene el lobo!" Tiene que ser un verdadero argumento en favor de la acción: dramáticamente convincente, apoyado en hechos concretos, que plantee el costo de hacer cualquier cosa que no sea reingeniería. Si la compañía corre el peligro de perder su ventaja competitiva en cualquier rama de negocios, el argumento pro acción debe decirlo. Si ve erosionar continuamente sus márgenes de utilidad, el argumento pro acción debe mostrarlo. Si está abocada a un total fracaso, el argumento pro acción debe también decirlo claramente, pero solamente si es verdad. El documento debe ser convincente sin exagerar, debe ser tan persuasivo que nadie en la organización quede con la idea de que hay alguna alternativa distinta de la reingeniería.

En la plataforma tecnológica, se sostenía que la organización para dar un adecuado servicio, debería poseer una tecnología de punta; puesto que la información es la sangre que hace funcionar los procesos de una organización y, por lo tanto, se debe manejar más información, pero menos papeles. Pero la plataforma tecnológica no sólo procuraba mejorar el servicio al cliente, sino también estructurarlo en torno a él.

Cuando los dirigentes de las empresas escucharon esta "receta", en su gran mayoría, olvidaron que quien hace funcionar las organizaciones son los humanos, pero aun así implementaron la reingeniería, ocasionando un fracaso en la mayoría de los casos.

Lo que se refiere a Estructura, Procesos y Plataforma Tecnológica es llamado por Imai(1987), los factores "R" y menciona los Recursos Humanos y el Clima y Cultura Organizacional como los factores "P", los cuales son los más importantes. Cuando se refiere a Recursos Humanos se habla de que la productividad debe ser una gestión de cooperación en el sentido de que las personas deben trabajar en equipo y no individualmente, es decir, con un fuerte sentido de sinergia: la unión hace la fuerza y en este caso la calidad.

En el caso de la parte de recursos humanos de la Reingeniería, se puede decir que se debe saber administrar inteligentemente los recursos humanos, pero más que administrarlos, se debe liderarlos; sólo un líder puede hacer frente a un programa de Reingeniería, porque es mejor que el recurso humano coopere y no solo obedezca. En el Clima y la Cultura Organizacional se busca una mejor adaptabilidad del recurso humano a la nueva y exigente filosofía, a través de una fuerte gestión de valores tales como identificación, pertenencia, unión, y seguridad, entre otros. Todos los anteriores comportamientos, deseables en un empleado que participe en un programa de Reingeniería, fue lo que despertó el interés del Japonés Imai, llegando a la conclusión de que los mismos sólo se podrían lograr a través de un cambio en el comportamiento individual y grupal.

El Kaizer de la Reingeniería trata el tema de los Recursos Humanos y Clima y Cultura Organizacional de una forma especial. Sostiene que una de las herramientas para apoyar al colaborador en su cambio actitudinal es el Analisis Transaccional (AT); y curiosamente los comportamientos que busca el gestor de cambio en su colaborador, tienen una gran afinidad con el estado del Yo Adulto en el AT.

APLICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Análisis de cargos y evaluación de desempeño

El análisis de puestos consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización. Se debe aclarar que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan. Las principales actividades vinculadas con esta información son:

- Compensar en forma equitativa a los empleados
- Ubicar a los empleados en los puestos adecuados
- Crear planes para capacitación y desarrollo
- Identificar candidatos adecuados a las vacantes
- Planear las necesidades de capacitación de RR.HH.
- Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral
- Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afecten el desempeño de los empleados
- Eliminar requisitos y demandas no indispensables
- Conocer las necesidades reales de RR.HH. de una empresa

Obtención de información

Antes de estudiar cada puesto los analistas deben conocer la organización, sus objetivos, sus características, sus insumos (personal, materiales y procedimientos) y los productos o servicios que brindan a la comunidad. Se deben estudiar también los informes que la misma empresa genera o de otras entidades del mismo rubro e informes oficiales. Provistos de un panorama general sobre la organización y su desempeño .

Los analistas de las organizaciones:

- Identifican los puestos que es necesario crear y/o mantener.

- Preparan un cuestionario de análisis del puesto
- Obtienen información para el análisis de puestos

Identificación del puesto

En una organización pequeña resulta una tarea simple. En una grande el analista debe recurrir a la nómina y a los organigramas vigentes, o a una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes a base de un cuestionario preparado para el efecto.

Desarrollo del cuestionario

Tiene como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico

En el cuestionario, se procede a identificar el puesto que se describirá más adelante, así como la fecha en que se elaboró. Muchos formatos especifican el propósito del puesto y la manera en que se lleva a cabo.

Los deberes y responsabilidades específicos permiten conocer a fondo las labores desempeñadas, especialmente en los puestos gerenciales.

En otra parte del cuestionario se describen las aptitudes humanas y condiciones de trabajo, es decir los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencia, que debe tener el funcionario. Asimismo, esta información permite la planeación de programas de capacitación específica.

Por último, se suele fijar niveles mínimos y máximos de rendimiento, en muchos casos, como por ejemplo en muchas funciones industriales, para determinar dichos niveles es necesario recurrir a supervisores o ingenieros industriales.

Obtención de datos

Dada la gran gama de ocupaciones que existen, no es posible aplicar siempre la misma técnica para la recolección de datos. El analista deberá aplicar la combinación más adecuada de ellas, manteniendo la máxima flexibilidad, dependiendo de la función que debe desempeñar el empleado.

Una de las técnicas más usadas es la *entrevista* que realiza el analista a la persona que puede proporcionarle información sobre el puesto (nivel operativo o supervisores). Se puede basar en el cuestionario general o puede recabar información de un grupo de expertos lo que da un alto grado de confiabilidad. Otra alternativa es la verificación del registro de las actividades diarias del empleado, según lo consigna él mismo en su cuaderno o ficha de actividades diarias. Finalmente la observación directa es otro método pero éste es susceptible de conducir a errores, ya que se pueden perder detalles de las actividades.

En conclusión el analista debe desarrollar su creatividad para poder lograr una óptima descripción de puestos.

APLICACIÓN DE LA INFORMACIÓN

La información sobre los distintos puestos de una compañía puede utilizarse para la descripción de puestos, especificaciones de una vacante y también para establecer los niveles de desempeño necesarios para una función determinada.

Descripción de puestos: Es una explicación escrita de los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. Es importante, para preservar la comparabilidad, que se siga la

misma estructura general para todos los puestos aunque sean de diferentes niveles

Datos básicos: Puede incluir información como el código asignado, la fecha, datos de la persona que lo describió, localización (dpto., división, turno, etc.), jerarquía, supervisor, características especiales.

Resumen del puesto: Es un resumen breve, preciso y objetivo de las actividades que se deben desempeñar.

Condiciones del trabajo: Condiciones físicas, horas de trabajo, riesgos, necesidad de viajes y otras características.

Verificación de datos: Debido a que la descripción del puesto influye en las decisiones sobre el personal, se debe realizar una verificación de datos. La misma la efectúan los supervisores, el gerente del departamento en que se ubica el puesto o el gerente de personal.

Especificaciones del puesto: Describe el tipo de demandas y habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto a diferencia de la descripción del puesto propiamente dicho. Generalmente hay que combinar ambos aspectos.

Niveles de desempeño: Su propósito es ofrecer a los empleados pautas objetivas que deben intentar alcanzar y permitir a los supervisores un instrumento imparcial de medición de resultados. Cuando se advierten niveles bajos se toman medidas correctivas que sirven al empleado como retroalimentación. En algunos casos no es la conducta del empleado la que debe corregirse sino la estructura misma del puesto.

EL SISTEMA DE INFORMACIÓN SOBRE LOS RR.HH.

Las descripciones de puestos, las especificaciones y los niveles de desempeño integran la base mínima de datos que necesitan los departamentos de personal y permiten la toma de decisiones.

La base de datos se organiza con el postulado de que cada puesto es una unidad básica. En ella la base son los puestos individuales, los que a su vez se organizan en grupos laborales de acuerdo a su similitud. Por ejemplo el puesto de telefonista y el de recepcionista. El estudio cuidadoso de las actividades desempeñadas en cada puesto permite establecer agrupaciones de actividades compatibles.

Diseño de puestos

Los puestos constituyen el vínculo entre los individuos y la organización, para ello los especialistas en personal deben no solo obtener y mantener una fuerza de trabajo idónea sino también poseer una comprensión profunda de los diseños de puestos. El diseño del puesto requiere elementos organizativos relacionados con la eficiencia, ambientales (habilidades, disponibilidad de los empleados y entorno social) y conductuales (autonomía y responsabilidad, variedad, identificación y significado de la tarea y retroalimentación), considerados por el diseñador para crear ocupaciones que sean productivas y satisfactorias. Cuando hay serias deficiencias en el diseño, se presentan fenómenos como rotación del personal, ausentismo, quejas y protestas. Debe destacarse que las funciones del diseño de puestos repercuten en toda la organización.

Lo más difícil es encontrar un punto de equilibrio entre los elementos conductuales y la eficiencia. Para lograrlo se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

- La productividad y la especialización: A medida que un puesto se hace más especializado, sube también la productividad, hasta que elementos conductuales como el tedio hacen que se suspendan los avances de productividad. Por lo tanto se podría aumentar la productividad si se reduce la especialización.
- La satisfacción y la especialización: Cuando se alcanza un alto nivel de especialización, la satisfacción tiende a disminuir debido a la falta de autonomía, variedad e identificación con la tarea, incluso la productividad puede ascender solo si las ventajas de la especialización sobrepasan las desventajas de la falta de satisfacción.
- Aprendizaje y especialización: Cuando un trabajo es altamente especializado disminuye la necesidad de aprender, es decir que se requiere menos tiempo para aprender a desempeñar un trabajo especializado.
- Rotación y especialización: Aunque un trabajo superespecializado se aprende en menor tiempo, los niveles de satisfacción son bajos, esto puede conducir a una alta tasa de rotación. Cuando esto ocurre, un nuevo diseño del puesto, con más atención en estos aspectos conductuales, puede reducirlas.

TÉCNICAS PARA UN NUEVO DISEÑO DE PUESTOS

El punto de interés en el nuevo diseño de puestos es si debe tener más especialización o no. Para determinar esto, el análisis y la experimentación constituyen los únicos medios.

Especialización insuficiente: Cuando los especialistas en personal consideran que los puestos no se encuentran suficientemente especializados, proceden a la simplificación de las labores. Las tareas de un puesto pueden dividirse en dos puestos. Las tareas que no resultan

esenciales se eliminan con el fin de diseñar puestos que incluyan menos tareas.

El riesgo de esto es el aburrimiento del empleado, problema que se da con más frecuencia a mayor grado de preparación académica.

Especialización excesiva: Existen puestos de trabajo monótonos, rutinarios y repetitivos que no ofrecen oportunidades de logro, reconocimiento social, enriquecimiento psicológico y otras fuentes de satisfacción. Para incrementar la calidad del entorno laboral de estas personas, los departamentos de personal emplean técnicas como:

1. La rotación de labores: rompe la monotonía del trabajo muy especializado porque requiere el uso de habilidades diferentes. Los puestos no cambian, son los empleados los que rotan y que se hacen más competentes para el desempeño de varias labores.
2. La inclusión de nuevas tareas: se desarrollan nuevas tareas en un puesto reduciendo la monotonía y apela a una gama más amplia de habilidades del empleado.
3. El enriquecimiento del puesto: incrementa los niveles de responsabilidad, autonomía y control.

Reclutamiento

El reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Los métodos de reclutamiento son muy variados y en la mayoría de los países no se encuentran sujetos a limitaciones legales, salvo las obvias constricciones que obligan a actuar en forma ética y veraz.

Proceso de reclutamiento

Por lo general, los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección.. Se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe, poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo empleado.

Entorno del reclutamiento

Los reclutadores deben considerar el entorno en que habrán de moverse. Los elementos más importantes que influyen en el entorno son:

- Disponibilidad interna y externa de recursos humanos
- Políticas de la compañía
- Planes de recursos humanos
- Prácticas de reclutamiento
- Requerimientos del puesto

Límites y desafíos

Las condiciones externas influyen en gran medida en el reclutamiento. La oferta y la demanda en el trabajo son un elemento muy importante en este campo. La tasa de desempleo, las condiciones del ramo de la empresa, la abundancia o la escasez en la oferta del personal, los cambios en la legislación laboral y las actividades de reclutamiento de la competencia influyen en la tarea de reclutar.

Las normas que se fijan en la compañía pueden convertirse en limitaciones considerables de la actividad del reclutamiento como por ejemplo las políticas de promoción interna, que garantizan una carrera al empleado; políticas de compensación, que garantiza que a una labor igual corresponda una compensación equitativa; políticas de contratación

internacional que limitan la contratación de extranjeros en compañías internacionales ofreciendo oportunidades a los nacionales y las políticas relacionadas con la situación del empleado, actuando en conjunto con las leyes del país.

Planes de recursos humanos

En las grandes empresas los reclutadores utilizan los planes de RR.HH. para definir su estrategia de reclutamiento, en especial cuando la corporación posee políticas de promoción interna. Estos planes pueden estipular que puestos pueden ser ocupados por personal externo es decir con mano de obra ajena a la organización y cuáles con personal interno, provenientes de transferencia o promoción logrando significativos ahorros para la empresa.

Canales de reclutamiento

Los canales son los métodos para la identificación de candidatos. Los canales más usuales lo constituyen la solicitud directa al empleador, el contacto con amistades y la respuesta a los avisos en la prensa. Asimismo, en el nivel ejecutivo se emplean los servicios de las agencias "cazadoras de talento".

También están los llamados candidatos espontáneos que se presentan en las oficinas del empleador solicitando trabajo o envían su curriculum vitae. Las personas que están en busca de un nuevo empleo utilizan más de un canal.

- Recomendaciones de los empleados de la empresa: esta práctica presenta varias ventajas. En primer lugar, es probable que el personal especializado de la empresa conozca a otros técnicos difíciles de localizar. En segundo lugar los candidatos que llegan

por este canal, ya poseen conocimiento de la empresa y pueden sentirse atraídos. Y en tercer lugar, los empleados tienden a presentar a sus amistades, quienes probablemente presentaran similares hábitos de trabajo y actitudes semejantes.

- Anuncios en la prensa: circulan en los periódicos o las revistas especializadas son utilizados por muchos reclutadores ya que llegan a mayor número de personas. Los anuncios describen el empleo y las prestaciones, identifican a la compañía y proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo. Esta práctica posee varias desventajas. Puede producirse un alud de solicitantes o por el contrario escasa respuesta. Además cuando se identifica la compañía empleadora no es posible buscar un candidato para reemplazar a uno actual. Es importante redactar el anuncio desde el punto de vista del candidato. El aviso ideal debe incluir estos mínimos elementos:
- Las responsabilidades del empleo y no un título desprovisto de sentido para el lector como auxiliar o consejero.
- La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando los canales que debe emplear y la información inicial que debe presentar.
- Los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función.
- Agencias de empleo: Estas compañías ofrecen un puente entre las vacantes de sus clientes y los candidatos que obtienen mediante la publicidad u ofertas espontáneas. El pago a la agencia puede provenir de la compañía contratante o del candidato.
- Compañías de identificación de personal de nivel ejecutivo: Es un nivel más especializado que las agencias y contratan recursos humanos específicos. Operan mediante la búsqueda activa entre los empleados de otras organizaciones. Estas prácticas operativas se cuestionan a nivel ético y se las acusa de "piratería institucional"

- Instituciones educativas: Las universidades, escuelas técnicas y otras instituciones educativas constituyen una fuente de candidatos jóvenes con moderadas peticiones salariales. comúnmente se colocan carteles en la facultad que interesa o se sostienen conversaciones con profesores, asesores y alumnos.
- Asociaciones profesionales: Establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados. Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo, lo que constituye un canal idóneo para identificación de expertos de alto nivel.
- Sindicatos: Este canal es muy útil para la identificación de técnicos u obreros especializados.

Formas de solicitud de empleo

Cumplen la función de presentar la información comparable de los diferentes candidatos, lo que permitirá tomar una decisión objetiva. Es común que se pidan al candidato varios datos: nombre, dirección, edad, preparación académica, antecedentes laborales, situación personal y familiar, pasatiempos, inquietudes intelectuales y otros.

Es común que se le pida al candidato que firme la solicitud con su puño y letra para que los datos que suministre sean lo mas fidedignos posibles.

SELECCIÓN DE PERSONAL

Panorama general

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de

contratar y consumen cierto tiempo. Estos pasos específicos se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita el empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Esta actividad corre el riesgo de ser juzgada como un trámite esencialmente burocrático. En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de *contratación* y constituye con frecuencia la razón esencial de la existencia de los mismos.

Objetivos y desafíos de la selección de personal

El proceso de selección se basa en tres elementos esenciales: la información que brinda el análisis del puesto que proporciona la descripción de las tareas; los planes de recursos humanos a corto y largo plazos, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; y, finalmente, los candidatos que son personas entre las cuales se puede escoger.

Si se obtienen informes confiables de los análisis de puestos, si los planes de recursos humanos son adecuados y la calidad básica del grupo de solicitantes es alta, el proceso de selección puede llevarse a cabo en condiciones óptimas. Hay otros elementos adicionales en este proceso que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda actividad.

La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización en encontrar el candidato que mejor se adecue a

las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO EN UNA ORGANIZACIÓN.

La evaluación de desempeño es un proceso sistemático que se realiza una vez que se ha detectado problemas en el desarrollo de una actividad designada, dicho problema podría ser ocasionado por dificultades en su capacitación o en el desarrollo de actividades relacionadas con su cargo.

Es necesario que sea realizada una vez por año y, para las personas que están en permanente contacto con los clientes, dos veces por año. El método para la evaluación es, por lo general, mediante una planilla con ciertos ítem establecidos por la empresa que luego serán valorizados con un puntaje predeterminado.

La ventaja de este análisis es crear compromiso de los empleados para con la organización de tal manera que se reduzcan los problemas, es por ello que surge la necesidad de premiar a la gente por su buen desempeño a través de ascensos, incentivos, elogios, reconocimientos, y otros.

De acuerdo con Wadsworth Guy. (1962)¹¹ los factores que influyen la evaluación, pueden ser de dos tipos:

- Internos de la organización: Cultura de la organización, clima laboral, condiciones laborales, comunicación, capacitación, estilo de mando y liderazgo, diversidad de la tarea, sistema de reconocimiento e incentivos.

¹¹ Wadsworth Guy. Desarrollo empresarial. Holt. New York. 1962.

- Internos del individuo: Habilidades, características de la personalidad, creatividad aplicada, motivación personal, compromiso y satisfacción con la tarea, expectativas y satisfacción de sus necesidades.
- Externos: Legales, culturales, educativos, tecnológicos y económicos.

Tradicionalmente la evaluación del desempeño se centraba en los niveles de habilidad personal pero en la actualidad la tendencia es medir el desempeño relacionado con los objetivos a lograr, fijados consensuadamente y el comportamiento a partir de parámetros predeterminados, se toman en cuenta los siguientes:

- Superior inmediato: Este era la única fuente de la que provenía información respecto de su desempeño laboral e influía directamente para calificar su rendimiento y establecer la recompensa que recibiría. La ventaja de este método es que el evaluador conoce perfectamente la tarea realizada por el empleado pero corre el riesgo de no querer perjudicar su relación cotidiana como consecuencia de una nota baja en su análisis.
- Compañeros de trabajo: Este método es poco utilizado ya que requiere que todos los empleados sean capacitados en la evaluación de desempeño y su realización implica un trabajo adicional y un claro compromiso de su imparcialidad.
- Autoevaluación: Este método de análisis favorece el desarrollo personal pero debe ser acompañado por la evaluación de un superior que permita comparar las diferencias y realizar un análisis sobre las causas de las mismas.
- Ascendente: Es la evaluación que realizan los subordinados anónimamente respecto de sus superiores, generalmente los

empleados no se comprometen en sus opiniones porque temen que se filtre la información.

- Comités: Consiste en la formación de equipos de trabajo cuya función será la evaluación del personal del sector.
- Feedback 180°: Participan los clientes internos y externos de la organización según sea el área de análisis, por ejemplo, si se evalúa el departamento comercial es común solicitar la opinión de los clientes sobre los empleados evaluados.

La evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

Ventajas de la evaluación de desempeño:

- Mejora del desempeño.
- Políticas de compensación: ayudan a determinar quienes deben recibir y que tasas de aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: puede indicar la necesidad de volver a capacitar o la existencia de un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: las mediciones de desempeño guían las decisiones sobre las posibilidades profesionales.
- Imprecisión de la información: al confiar en información imprecisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- Errores en el diseño del puesto: las evaluaciones ayudan a identificar errores en la concepción de puestos.



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

- Desafíos externos: si factores externos aparecen como resultado de la evaluación de desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

Estándares de desempeño

Son parámetros que permiten una medición más objetiva, Para ser efectivos deben guardar relación con los resultados que se desean en cada puesto. Se desprenden del análisis profundo de las características del puesto.

Basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir que elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo con los objetivos y tomando en cuenta el marco general de estudio del presente trabajo, éste se ha apoyado en la investigación bibliográfica referente al tema; se ha llevado a cabo una investigación de campo con características exploratorias a fin de determinar el grado del problema que presenta Automóvil Club del Ecuador %ANETA+.

Investigación bibliográfica:

Se ha tratado de cubrir los temas específicos que contribuyen al conocimiento de aspectos primordiales que permiten conocer el problema y que sirven de base para la presentación de la propuesta. Las investigaciones de tipo estructural y de contenidos se ha realizado en las bibliotecas de la Universidad Católica y San Francisco, lugares que poseen el mayor número de libros relacionados con el tema objeto de esta investigación y cuyas bibliografías son actualizadas, de igual forma se ha consultado particularmente en documentos especializados sobre el tema de propiedad de la autora de la presente tesis.

Se considera oportuno manifestar que el material concerniente a la empresa ANETA, ha sido facilitado por la Institución, la misma que ha brindado apoyo y apertura para alcanzar los objetivos planteados, de igual manera ha ofrecido documentos propios de esta organización como son los Registros Oficiales donde está el marco legal de ANETA así como ha

hecho conocer el servicio general que brinda, todo lo que ha servido de base para el diagnóstico y diseño general de esta propuesta.

Se considera que la bibliografía revisada ha sido la más adecuada, pues en ella se encuentra el sustento teórico que abarca aproximadamente el 40% de la investigación, conforme el plan presentado y aprobado oportunamente.

Investigación de Campo.

Con el ánimo de desarrollar un trabajo profesional y establecer la problemática en el presente trabajo se han empleado técnicas de observación, entrevista y encuestas, cuyo objetivo específico ha sido el de consignar la mayor cantidad de datos que aporten al diagnóstico referente con la problemática interna de ANETA, especialmente en cuanto concierne a la organización interna, el desarrollo de personal y la evaluación de esta Institución.

El tiempo que se ha asignado para este trabajo, ha sido muy corto sin embargo, gracias a la colaboración del personal de ANETA y sus directivos, se lo ha realizado en forma fraccionada entre los fines de semana y determinados días hábiles; el radio de acción de ANETA es muy amplio y abarcan tres provincias principales, sin embargo, se ha cubierto por razones de tiempo y logística la matriz de la Institución, ubicada en la Calle La Pradera 1523 de la ciudad de Quito, desde donde se irradian las directrices generales y la operatividad hacia las demás provincias.

El señor Dr. Miguel Angel Piedra. Director Nacional de Escuelas, ha colaborado de manera muy especial en el desarrollo de este trabajo, a través de convocatorias dirigidas al personal de ANETA, en las que se

incluye a instructores y personal de mecánica a fin de que brinden su aporte en el desarrollo del presente trabajo.

Las encuestas preparadas para el personal de ANETA, fueron acogidas por sus funcionarios de la mejor manera, quienes conscientes del trabajo que se va a desarrollar, han visto que realmente la institución requiere de un nivel más alto de organización. La investigación y la propuesta convergen hacia el desarrollo de esta empresa y por ende de sus empleados.

Población: La población total estuvo conformada por directivos, profesores, personal administrativo y de servicio que suman 300 personas, la muestra para aplicar los instrumentos ha sido considerada solo a la Matriz, cuyo número asciende a 105 personas.

Diseño de los Instrumentos.

Se han diseñado tres modelos de encuestas, una dirigida a personal administrativo, otra a instructores y una a directores, ésta última sobre todo se refiere a las necesidades de capacitación. Las preguntas diseñadas han sido cerradas y por lo mismo evitan la ambigüedad, en ciertos casos se han empleado alternativas a fin de conocer el criterio de los funcionarios, lo que resulta extremadamente útil para cubrir la necesidad de información.

En general las preguntas planteadas han enfocado los siguientes puntos:

- Organización general. La forma que está estructurada ANETA.
- Orgánicos estructurales: Ubicación de los puestos de trabajo.
- Orgánicos funcionales. Funciones que desempeña cada miembro de ANETA.

- Orgánicos posicionales: Niveles de mando de la institución.
- Selección de personal: Formas de ingreso a ANETA.
- Capacitación: Necesidades de capacitación o formación.
- Evaluación de desempeño: Mecanismos empleados.
- Desarrollo organizacional: Complemento a los items antes mencionados.

Se han aplicado los instrumentos antes indicados a los siguientes sectores.

- 1 Dirección Nacional de Escuelas.
- 1 Dirección General de ANETA.
- 1 Dirección Administrativa.
- 5 funcionarios administrativos.
- 90 instructores
- 7 técnicos.

TOTAL 105 personas

Definición conceptual de las variables.

Organización general: La organización es un sistema formal porque es un ente creado para un objeto específico, es diseñada artificialmente para que cumpla con los objetivos propuestos y la meta.

Lo primero y fundamental de una organización debe ser el grupo de personas que la conforman.

La organización también es un conjunto de roles que se interactúan y que se entrelazan.

Desarrollo organizacional: Es un cambio planeado que requiere diagnósticos sistemáticos, el desarrollo de un plan de mejoramiento, y la movilización de recursos para llevar a cabo los propósitos.



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Desarrollo individual: Proceso de crecimiento que tiene cada individuo en lo personal y profesional en una organización.

ANETA: Automóvil Club del Ecuador, es una entidad creada con el propósito de dar atención a quienes requieren de sus servicios, ya sea como escuela de conducción, como entidad de asistencia mecánica o también en el campo deportivo.

Indicadores verificados en la encuesta.

- Participación de los individuos en la organización.
- Educación
- Formación
- Capacitación
- Beneficios Institucionales
- Seguridad
- Necesidades existentes.

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo se analiza e interpreta los datos obtenidos de la aplicación de la encuesta dirigida a los funcionarios de ANETA, entre los que encontramos a personal directivo, administrativos, supervisor, psicometistas (sicólogos técnicos) e instructores. La jurisdicción que corresponde a este trabajo, corresponde a la matriz de Automóvil Club del Ecuador %ANETA+, ubicada en la Av. La Pradera 3031 del Distrito Metropolitano de la ciudad de Quito, entidad desde donde parten las directrices de trabajo y que ha sido seleccionado para la realización del presente trabajo.

De acuerdo a las respuestas presentadas, se han elaborado los cuadros y gráficos o diagramas de barras y pastel, los mismos que identifican los datos que han arrojado las preguntas planteadas.

Igualmente se ha aplicado el instrumento correspondiente a la capacitación, dirigido a los señores Directores o Gerentes de la Institución en donde se han puntualizado las necesidades prioritarias que se manifiestan dentro de la organización.

Para visualizar de mejor forma, es necesario explicar que los cuadros se han distribuido de la siguiente manera:

- Pregunta planteada.
- Items a investigar, frecuencias y porcentajes
- Se presenta luego el gráfico (barras o pastel) y se realiza la interpretación de los datos obtenidos.

Con el ánimo de tener un conocimiento claro de la consulta que se ha realizado, se adjunta como anexo (ANEXO 1), los cuestionarios aplicados y que han servido de base para la investigación.

CUESTIONARIO DIRIGIDO A PERSONAL ADMINISTRATIVO E INSTRUCTORES DE ANETA.

OBJETIVO PLANTEADO

Reconocer las falencias que existen en cuanto a ingreso de personal, capacitación y organización institucional.

CUESTIONARIO:

1. Usted ingresó por concurso de merecimientos?

Cuadro No, 1

Opinión	No personas	Porcentaje
SI	20	19%
NO	85	81%
TOTALES	105	100%

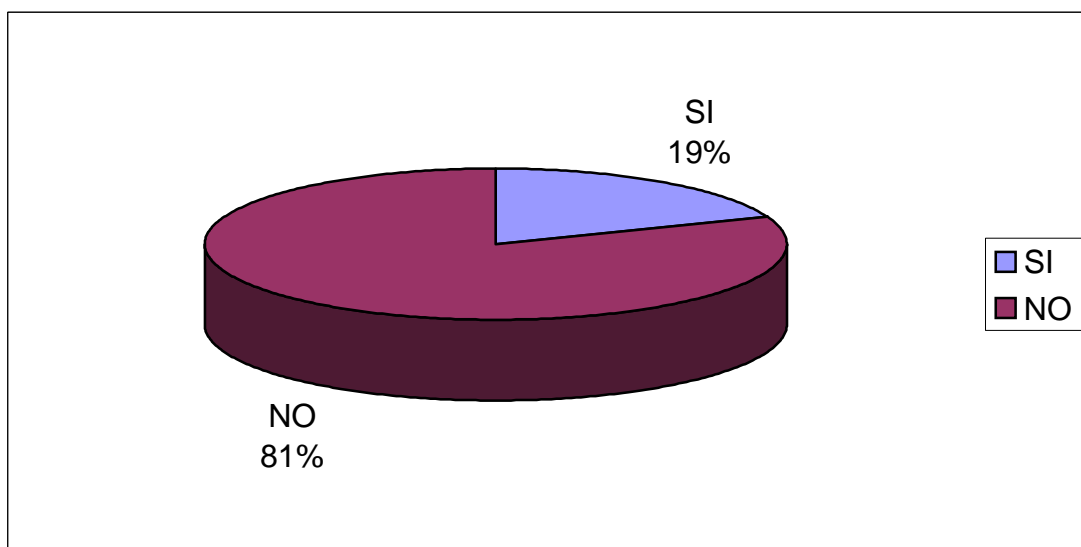


GRAFICO 1- INGRESO POR CONCURSO

El resultado indica que solo el 19% de empleados de ANETA han ingresado a través de concurso de merecimientos. El 81 %, han ingresado a ANETA por recomendaciones, o por relación con los directivos (sin consenso).

Se deduce que no ha existido un sistema de selección de personal en la institución.

2. Qué funciones le han sido asignadas dentro de ANETA?

Opinión	No personas (f)	Porcentaje
Secretaria de la Dirección general	1	1%
Secretaria de la Dirección de Escuelas	1	1%
Psicotecnista	3	3%
Supervisor	1	3%
Instructor de Conducción	90	85%
Mecánico	3	3%
Jefe de Nómina	1	1%
Miembro de counter	5	5%
TOTAL	105	100%

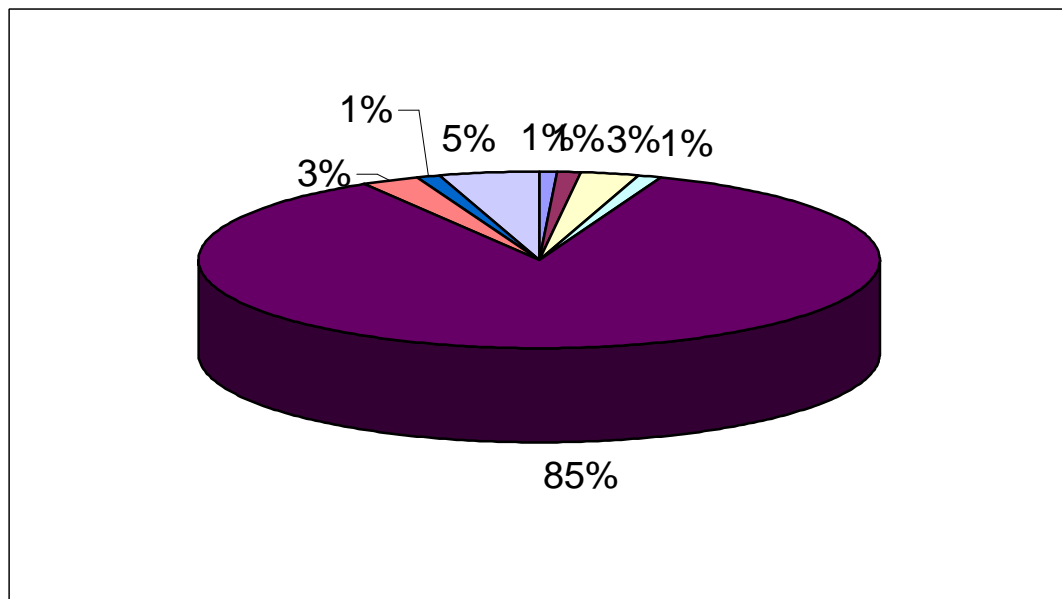


GRAFICO 2. FUNCIONES ASIGNADAS

La encuesta determina que han trabajado para esta encuesta 105 personas, distribuidas entre directivos, personal administrativo, técnicos (psicometristas, mecánicos), personal de atención al público, supervisores y finalmente los instructores de conducción, que corresponden al número completo de elementos de la muestra fijada para la realización del presente Trabajo.

Corresponde el 85% a los instructores quienes ocupan el mayor número de profesionales .

3. A qué unidad administrativa pertenece su cargo?

UNIDAD ADMINISTRATIVA	No personas (f)	Porcentaje
Gerencia General	2	2%
Gerencia de Escuelas	100	95%
Dirección de Personal	2	2%
Gerencia Administrativa	1	1%
TOTAL	105	100%

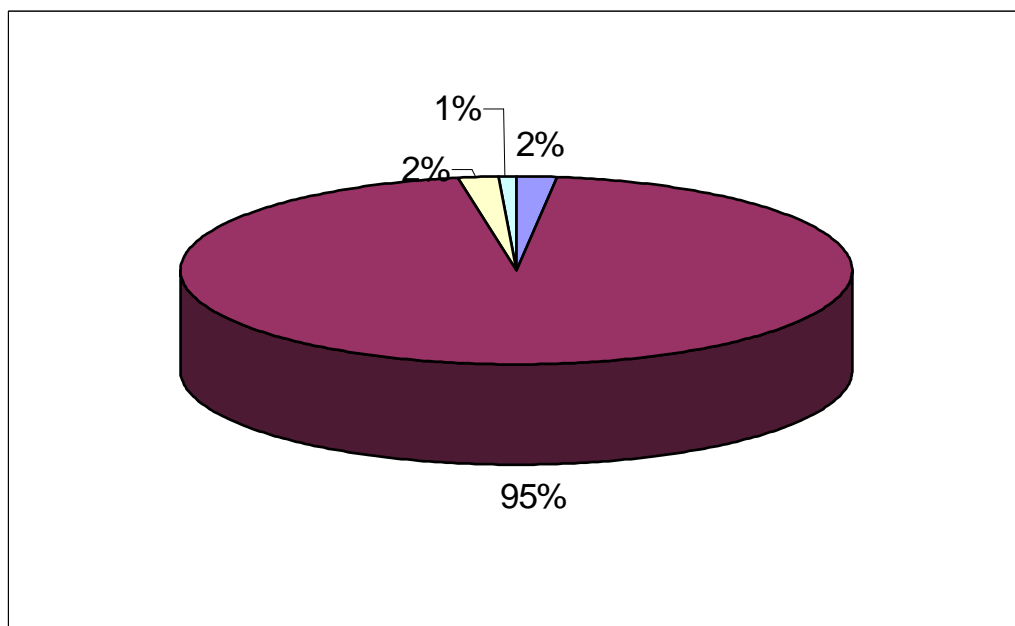


GRAFICO No.3. UNIDAD ADMINISTRATIVA

En relación con las respuestas a la pregunta 2, se puede manifestar que el 95.2% de empleados pertenecen a la Dirección de Escuelas, pues en el cuadro anterior observamos que el 85% ha sido asignado a esta Dirección. Esto demuestra que en esta dirección se concentra la mayor población mientras que para las otras direcciones no existen recursos humanos.

4. A dónde acude usted, cuando necesita tomar una decisión?

UNIDAD ADMINISTRATIVA	No personas (f)	Porcentaje
Gerencia General	1	0.95 %
Gerencia de Escuelas	102	97.15%
Dirección de Personal	1	0.95%
Gerencia Administrativa	1	0.95%
TOTAL	105	100%

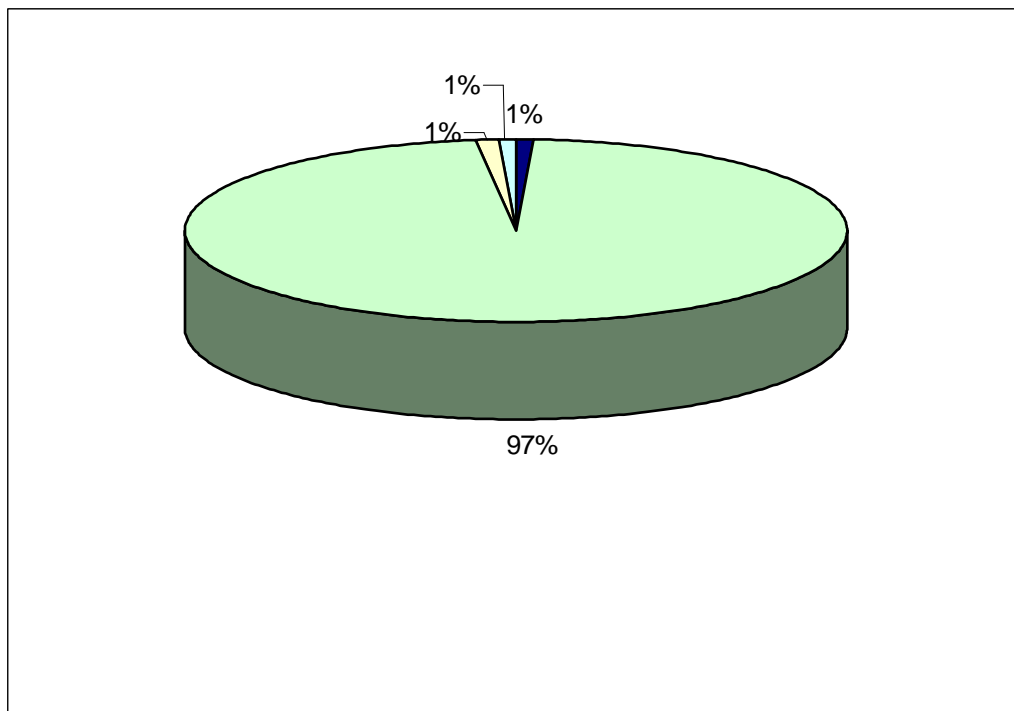


GRAFICO 4. DONDE ACUDE PARA TOMAR DECISIONES

Las estadísticas demuestran que el 97% de personas acuden al Director Nacional de Escuelas, quien ha concentrado la mayor cantidad de responsabilidades, pues de él dependen las secretarías, los recaudadores de valores, los asistentes de counter, los supervisores, los psicotécnicos los mecánicos y finalmente los instructores.

5. Su cargo le permite tomar decisiones?

OPINIÓN	No personas (f)	Porcentaje
SI	7	7%
NO	98	93%
TOTAL	105	100%

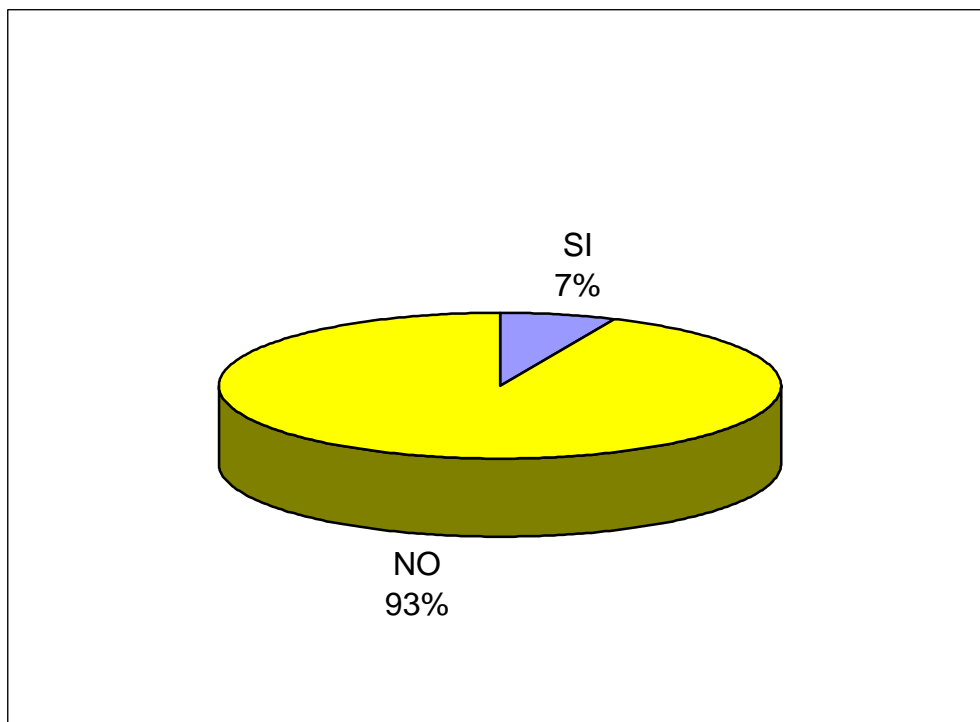


GRAFICO 5. CARGO-TOMA DE DECISIONES

El 7 % corresponde a cinco personas las mismas que tienen capacidad de tomar decisiones, lo que más ha llamado la atención es que en este grupo se encuentra el personal de secretaría de la

institución, quienes asumen la responsabilidad de la Dirección General o de la Dirección Nacional de Escuelas, cuando los jefes no están presentes.

Finalmente se evidencia que el 93% de personas no tienen la capacidad de tomar decisiones, lo que demuestra que en esta organización se mantiene el sistema piramidal muy acentuado.

6.Cuál de las Gerencias tiene mayor responsabilidad según su criterio?

UNIDAD ADMINISTRATIVA	No personas (f)	Porcentaje
Gerencia General	27	26%
Gerencia de Escuelas	78	74%
Gerencia de Personal	0	0%
Gerencia Administrativa	0	0%
TOTAL	105	100%

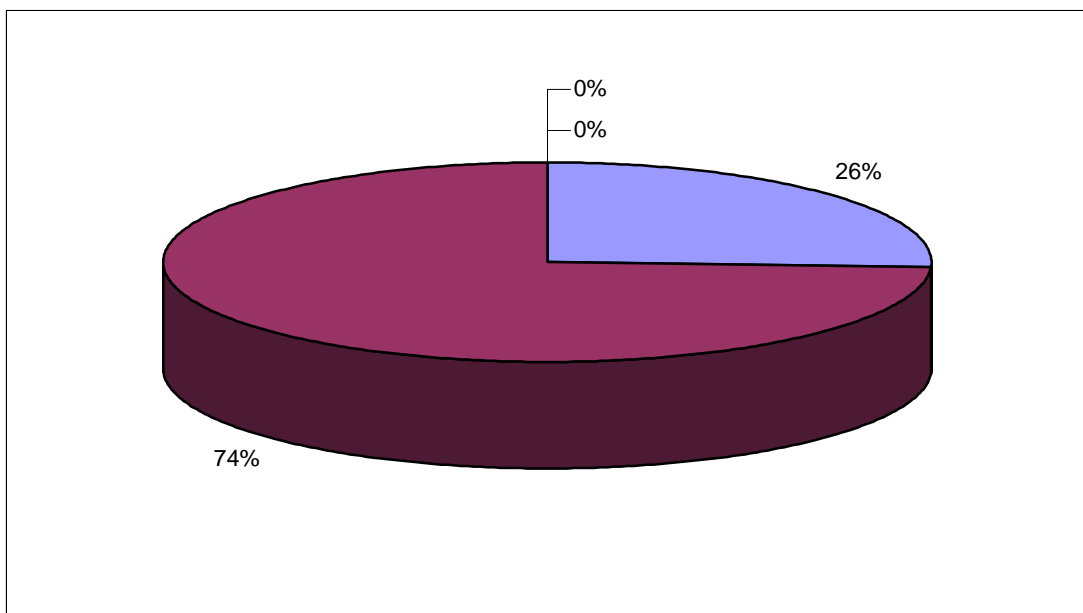


GRAFICO 6. GERENCIAS CON MAYOR RESPONSABILIDAD

El 74% de los empleados de ANETA, considera que la Unidad Administrativa de mayor jerarquía o que tiene mayor rango de responsabilidad es la Gerencia o Dirección Nacional de Escuelas, porque es la que concentra el mayor número de empleados y ha asumido una serie de disposiciones no reglamentarias que van desde la atención en los counters de servicio al público, hasta el cobro de valores por diversa índole.

El 26% considera a la Dirección o Gerencia General de ANETA, como la que tiene mayor rango de responsabilidad, pues a ella le corresponde la toma final de decisiones. Las demás direcciones son elementos de asesoría o ayuda específica con poca capacidad de tomar decisiones en el espacio que le corresponde a cada una de ellas.

7. Ha recibido capacitación en ANETA?

OPINIÓN	No personas (f)	Porcentaje
SI	12	11%
NO	93	89%
TOTAL	105	100%

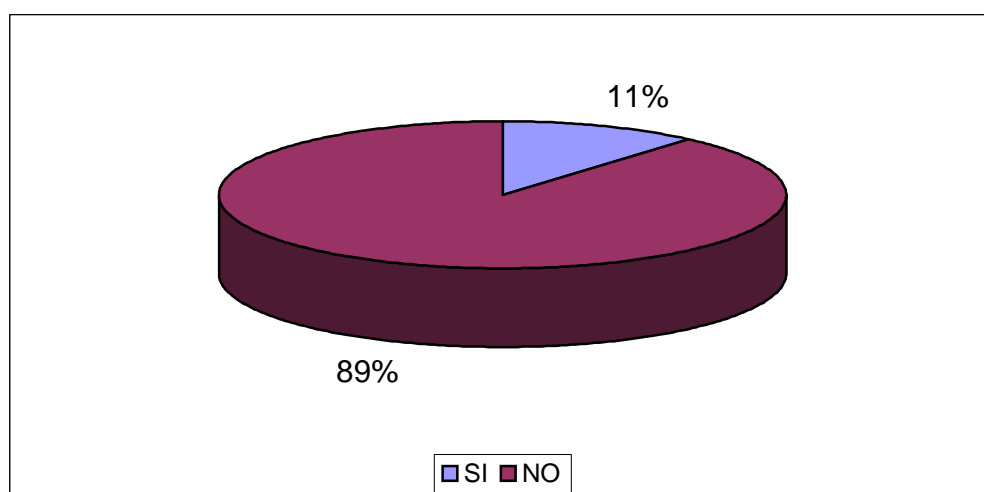


GRAFICO 7. CAPACITACION EN ANETA

Como se puede determinar en los resultados de la encuesta, el 89% de los funcionarios indican que jamás se les ha capacitado en la entidad, el 11% restante afirma que si han sido capacitados. Lo anterior demuestra que ANETA no ha considerado la necesidad de capacitar y actualizar en los conocimientos y actitudes al recurso humano que trabaja allí.

8. Ha recibido capacitación por parte de ANETA para el cargo que desempeña?.

OPINIÓN	No personas (f)	Porcentaje
SI	6	6%
NO	99	94%
TOTAL	105	100%

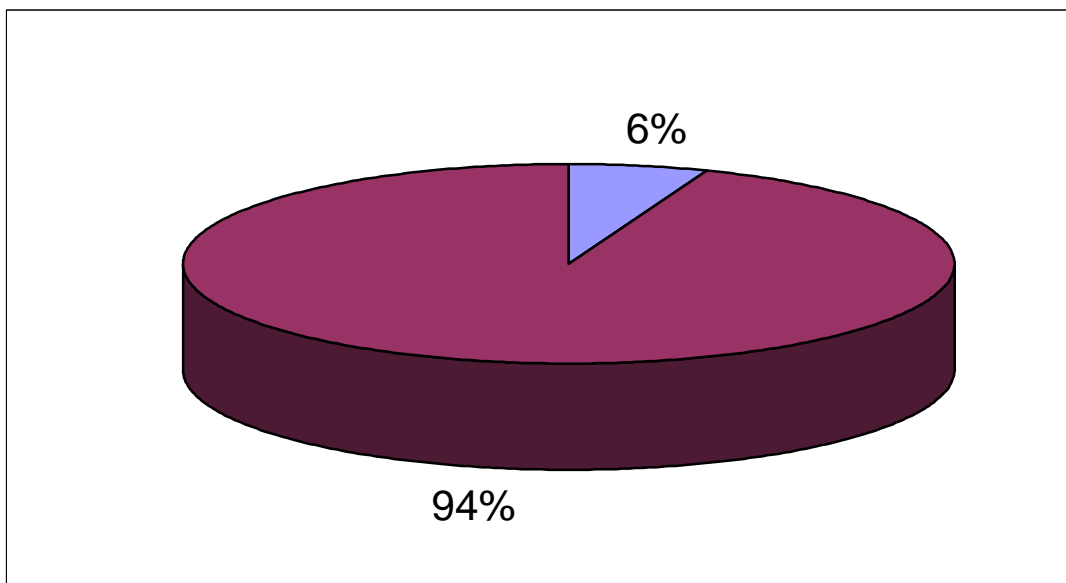


GRAFICO 8. CAPACITACION DE FUNCIONES

El 94% de los empleados manifiestan que no han sido capacitados en sus funciones y corresponde a un total de 99 personas. El 6% restante si han sido capacitados en los cargos que desempeñan.

9. Qué cursos le ha ofrecido ANETA, durante su permanencia en la institución?

OPINIÓN	No personas (f)	Porcentaje
Conducción	5	5%
Relaciones Públicas	2	2%
Atención al cliente	1	1%
No he recibido cursos	96	92%
TOTAL	105	100%

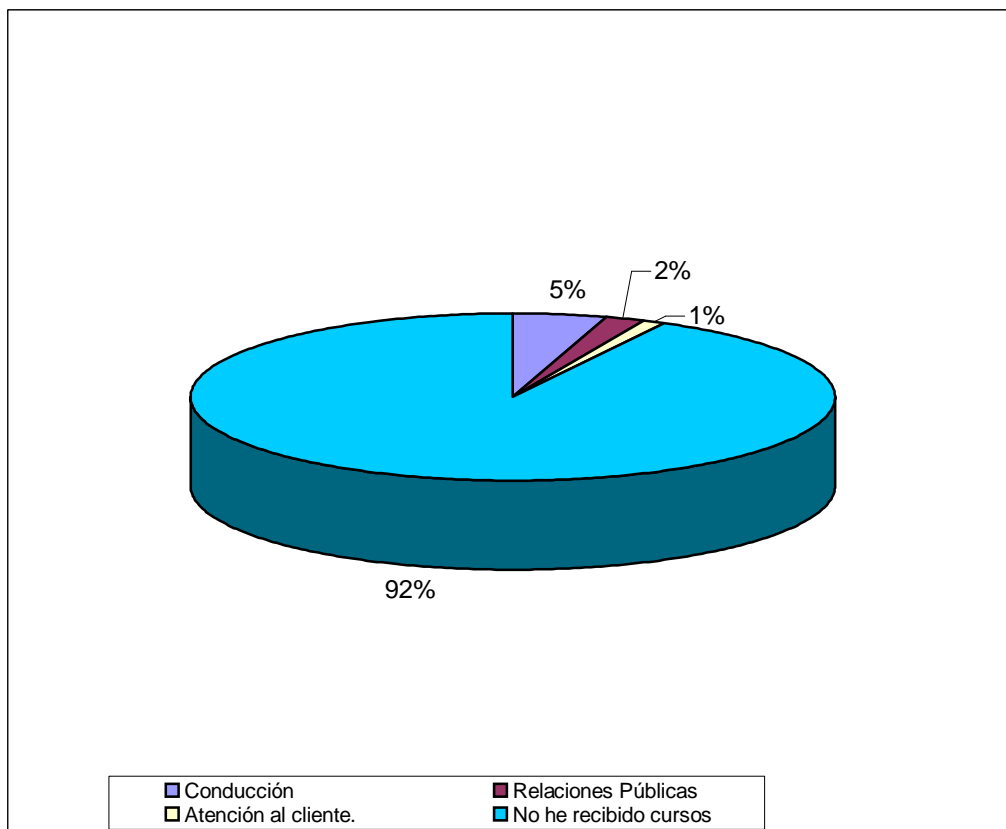


GRAFICO 9. CURSOS RECIBIDOS POR PARTE DE ANETA.

La estadística demuestra que el 92% de los funcionarios de ANETA, no han recibido ningún tipo de capacitación y un 5% indica que han realizado cursos de conducción. Esta información corrobora con lo manifestado en las preguntas anteriores acerca de capacitación.

10. Qué cursos cree usted que le ayudaría para mejorar su desempeño en el cargo que ocupa?

OPINIÓN . CURSOS	No personas (f)	Porcentaje
Supervisión	3	3%
Atención al cliente	14	13%
Evaluación	12	11%
Relaciones humanas	45	43%
Computación	23	22%
otros	8	8%
TOTAL	105	100%

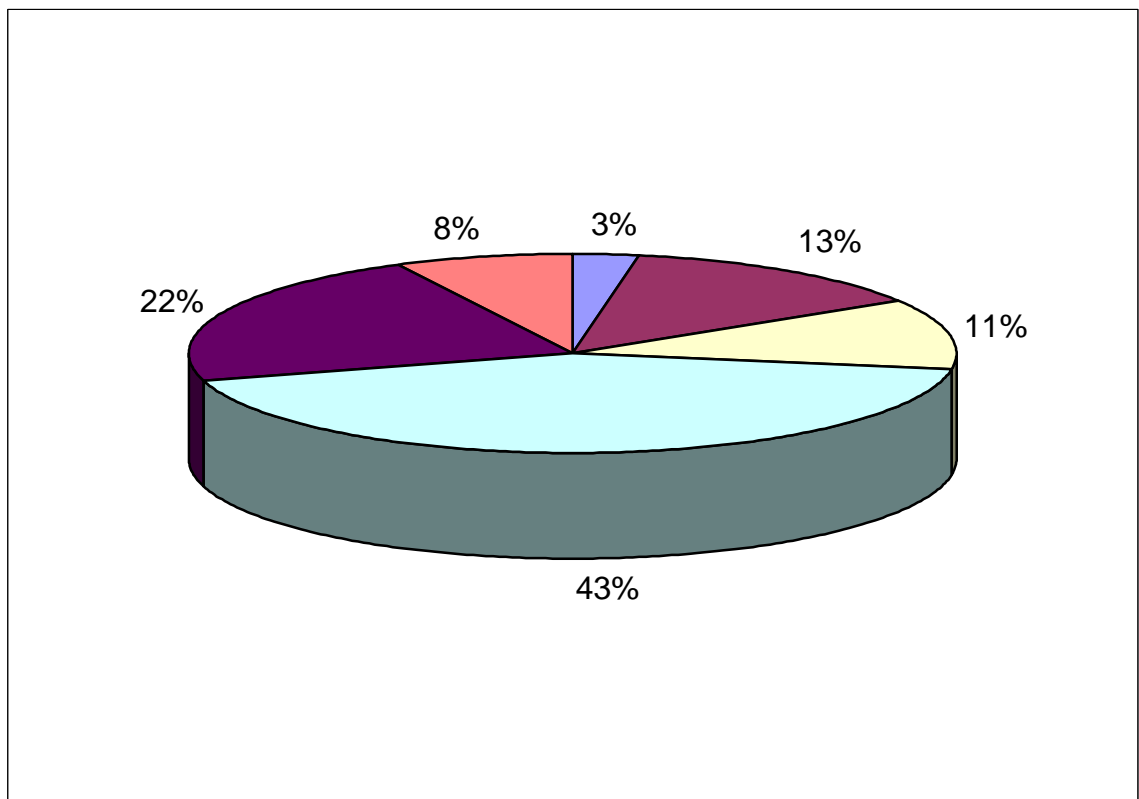


GRAFICO 10.CAPACITACION NECESARIA

Los funcionarios de ANETA, consideran que es necesaria la capacitación en relaciones humanas que pueda ofrecer esta institución, la misma que ayudará mejorar el desempeño en sus actividades y mantener

un mejor nivel en las relaciones interpersonales. Por otra parte existe de parte de ellos una predisposición absoluta para la capacitación.

Analizando el esquema presentado se puede observar que el 43% solicita un curso de relaciones humanas, El 22% que corresponde a 23 empleados necesitan un curso de computación, demuestra que los funcionarios requieren conocer programas específicos que apoyen a su trabajo y aprender a operar paquetes computacionales específicos.

Los funcionarios que tienen trato directo con el público, en un 13% consideran necesario la realización de un curso de atención al cliente, a fin de poder trabajar en forma técnica .

Los porcentajes restantes son simplemente complementarios y que corresponden a la minoría de funcionarios encuestados. Por lo visto es necesario que ANETA organice un sistema de capacitación que debería ser manejado por la Gerencia Nacional de Escuelas, mediante la asesoría de la Dirección Pedagógica y de la Supervisión de Escuelas de conducción.

11. Conoce usted si por cursos de capacitación o formación recibe estímulos institucionales?

OPINIÓN	No personas (f)	Porcentaje
SI	6	6%
NO	99	94%
TOTAL	105	100%

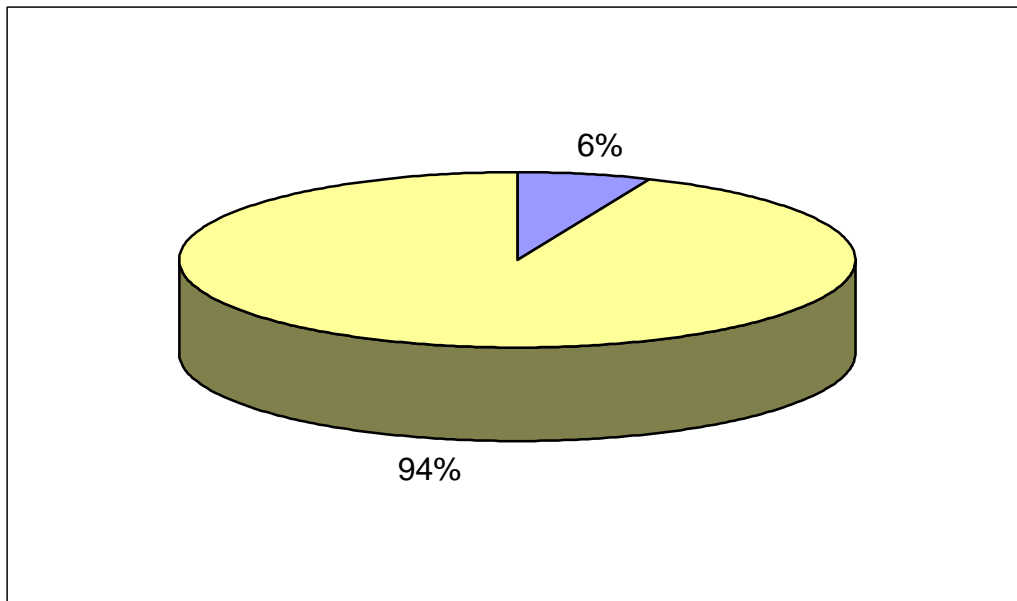


GRAFICO 11 ESTIMULOS POR CAPACITACION

A pesar de que el 6% manifiesta conocer que hay estímulos para quienes se hayan capacitado en beneficio de ANETA, sin embargo no existe ningún documento que ampare esta afirmación. De igual manera, personal que trabaja por más de quince años en la institución manifiesta desconocer el otorgamiento de bonificaciones adicionales, ascensos o situaciones similares para los empleados.

Es necesario que se capacite a los funcionarios de ANETA y a la vez que de acuerdo con el curso recibido se incentive a los asistentes con algún estímulo.

12 . Cuál es la función que cumple el departamento de personal y su Gerencia en ANETA:

OPINIÓN	No personas (f)	Porcentaje
No se	18	17%
Atender al personal	52	50%
Ingreso y salida de funcionarios	35	33%
TOTAL	105	100%

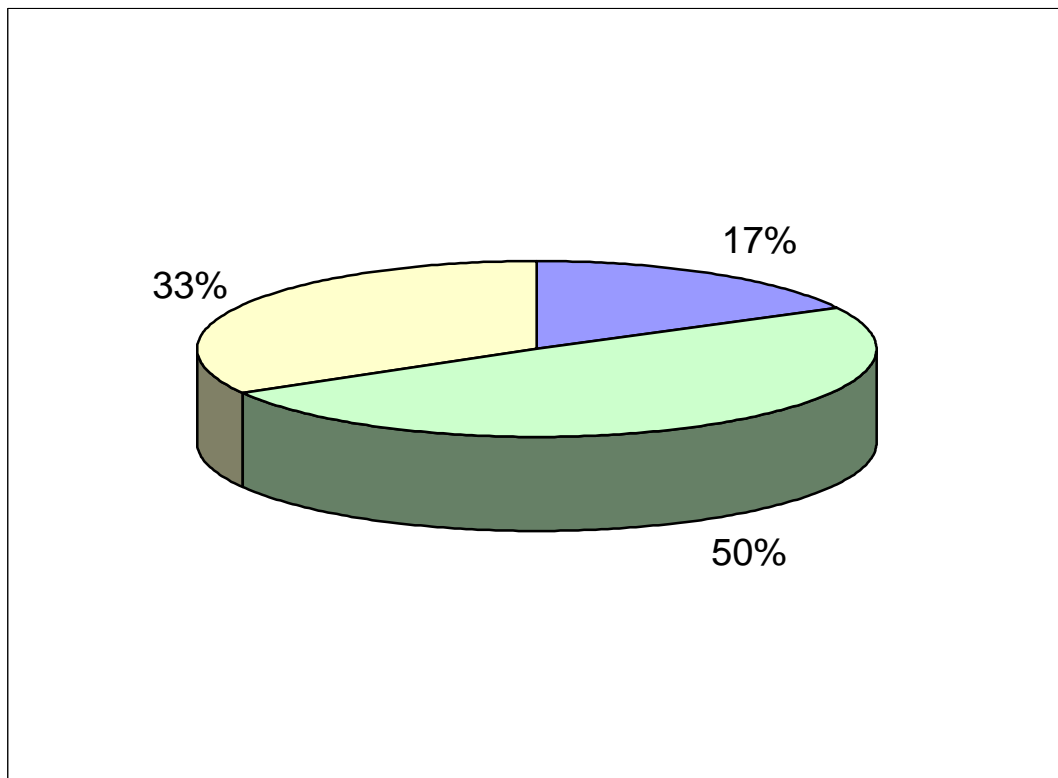


GRAFICO 12. FUNCIONES DEL JEFE DE PERSONAL

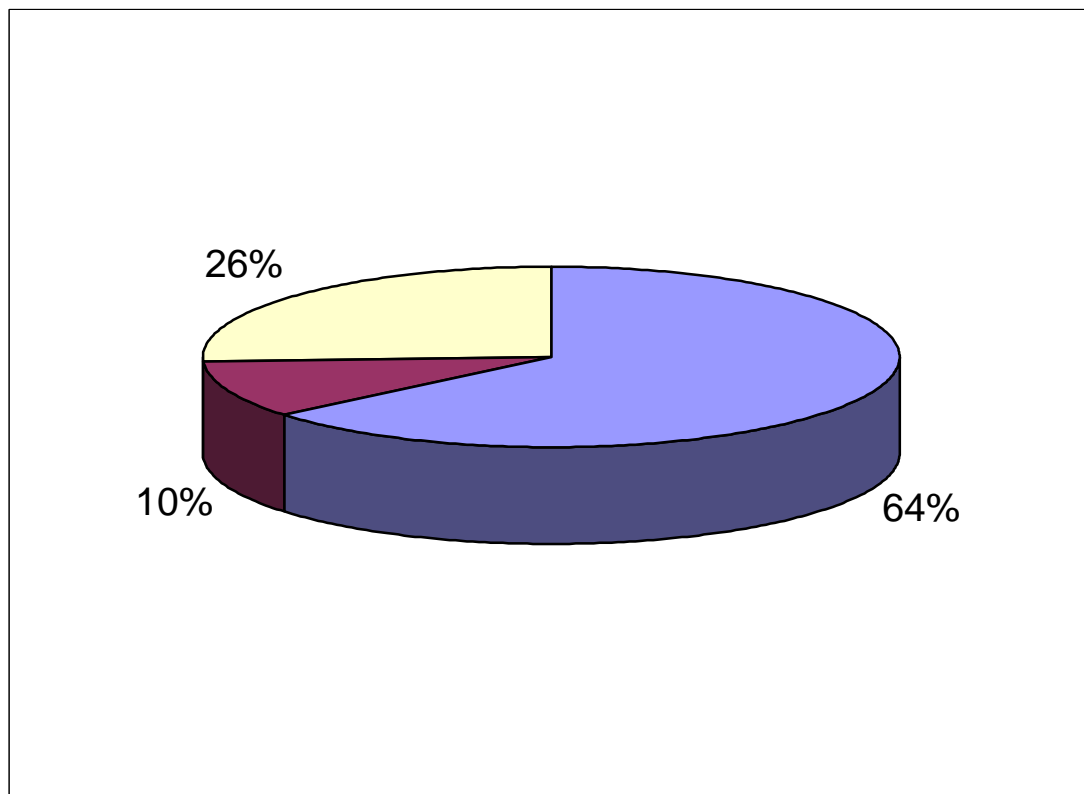
El 50% considera que la función que cumple el departamento de personal y su dirección es atender al personal, es decir buscar un bienestar para los empleados.

El 17% desconoce las funciones y está representando a 18 personas y finalmente el 33% considera que le corresponde a esta unidad administrativa solo el ingreso y salida de los empleados de ANETA.

A pesar de que el 50% esta consciente de que la función del Departamento de Personal es la de atender a los funcionarios de la empresa. De lo anterior se puede colegir que no existe canales de información adecuados y al que tengan acceso los empleados y que no existen manuales de funciones para los diferentes departamentos de ANETA.

13 . Quién es el Jefe de Personal?

OPINIÓN	No personas (f)	Porcentaje
Gral. Miguel Angel Piedra	67	64%
Sr. Wilson Ríos	11	10%
Sr. Gorky Obando	27	26%
TOTAL	105	100%



CUADRO 13. QUIEN ES EL JEFE DE PERSONAL

El 64 % (es decir la mayoría) de los funcionarios consideran al Gral. Miguel Angel Piedra como el Jefe de Personal, pero de acuerdo con la pregunta formulada no es la respuesta correcta, pues una persona es el Jefe de personal y otra el Gerente Nacional de Escuelas. El 10% consideran al Sr. Wilson Ríos como Jefe de personal, sin embargo él no es el Jefe de Personal. De la misma manera consideran que el Jefe de personal es el señor Gorky Obando, quien es el Director General de

ANETA, Ninguno de los encuestados ha indicado que el señor Diego Castillo, a quien le conocen como Jefe de nómina es quien ocuparía esta función dentro de ANETA.

14.Cuál es la función que desempeña el Gerente Nacional de Escuelas de Conducción?

FUNCION	No personas (f)	Porcentaje
Dirigir las escuelas de Conducción	84	80%
Dirigir toda ANETA	21	20%
TOTAL	105	100%

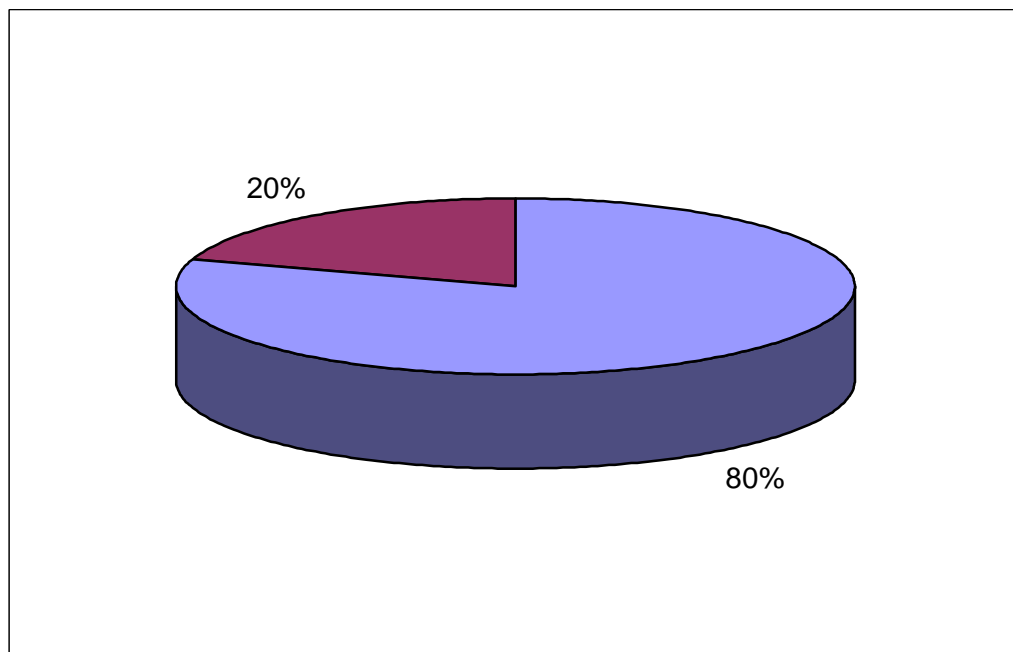


GRAFICO 14. FUNCION QUE DESEMPEÑA EL GERENTE NACIONAL DE ESCUELAS DE CONDUCCION

Según el 80% de funcionarios de ANETA le corresponde al Gerente Nacional de Escuelas, dirigir todo lo referente a los cursos de conducción que tiene la escuela, sin embargo hay un 20% que considera que dirige él toda la institución. Esto permite ratificar el desconocimiento

de las funciones que tiene cada dirección y además demuestra que no existe una organización establecida en la empresa.

15. Quién es el Gerente Nacional de Escuelas de Conducción?

OPINIÓN	No personas (f)	Porcentaje
Gral. Miguel Angel Piedra	93	89%
Sr. Gorky Obando	12	11%
TOTAL	105	100%

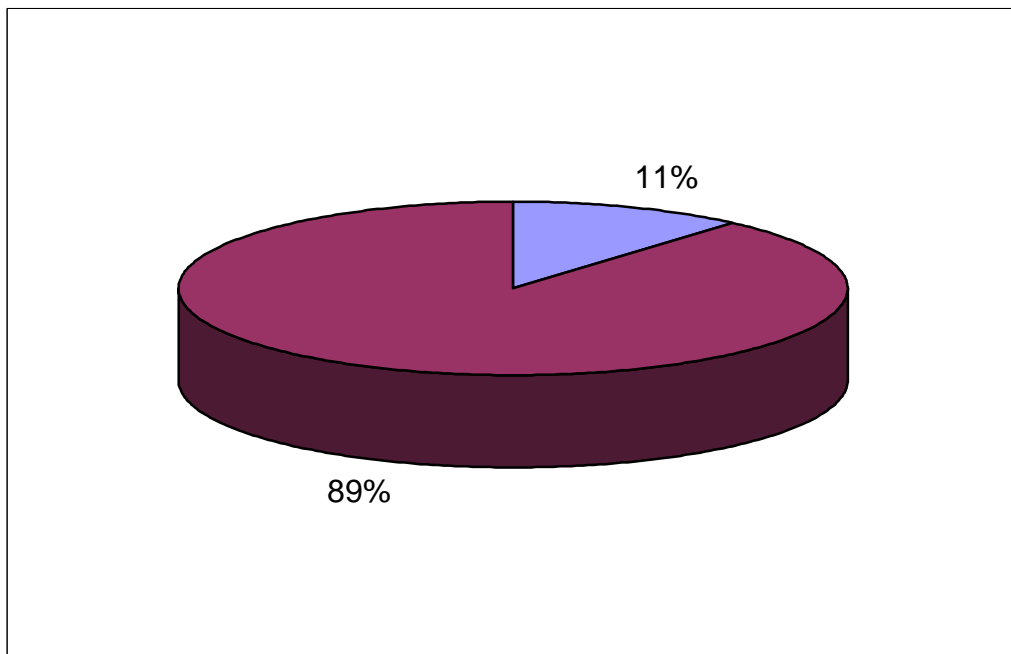


GRAFICO 15 QUIEN ES EL GERENTE DE ESCUELAS

El 89% de los funcionarios reconocen al General Miguel Ángel Piedra como Gerente Nacional de las Escuelas de Conducción. Sin embargo el 11% de los empleados consideran que él es el Director General. De acuerdo con los resultados se colige que existe falta de información, que no hay una buena comunicación y tampoco una buena organización en esta empresa.

16.Cuál es la función que desempeña la gerencia administrativa?

OPINIÓN	No personas (f)	Porcentaje
Responsabilizarse por los pagos	20	19%
Administrar al personal	15	14%
Entregar insumos	10	10%
Controlar la entrega y distribución de vehículos	60	57%
TOTAL	105	100%

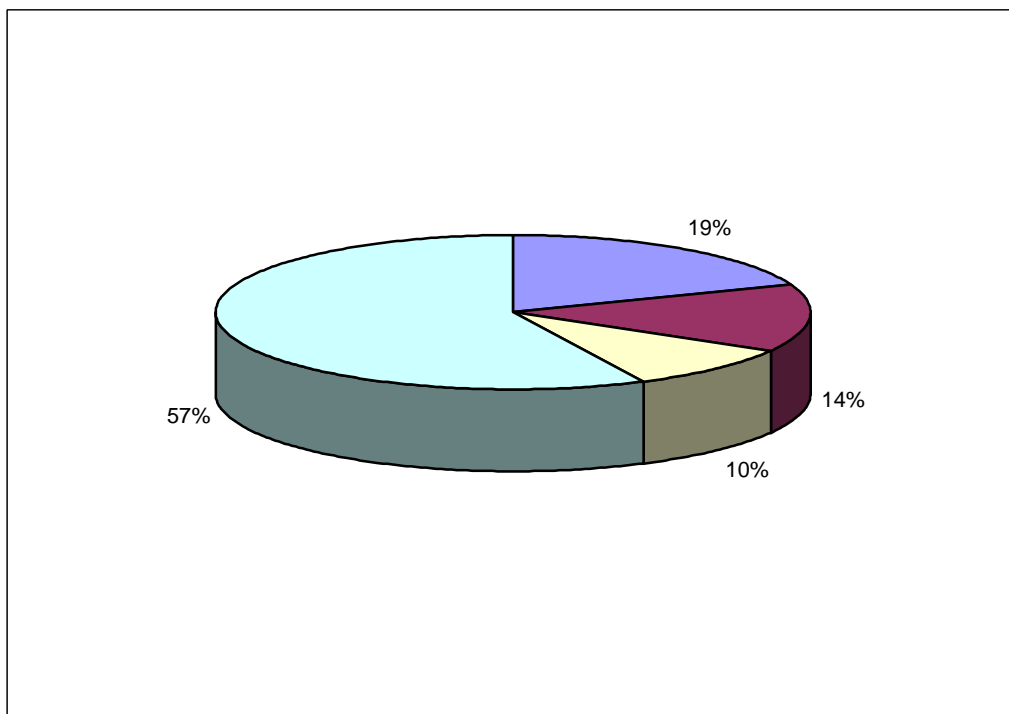


GRAFICO 16 FUNCION DE LA GERENCIA ADMINISTRATIVA.

El 57% del personal (60 personas) consideran como función de la Dirección Administrativa el control de vehículos. siendo que esta función la realiza el Sr. Supervisor de Escuelas.

El 19% de los funcionarios sostienen que la Gerencia Administrativa es la encargada de efectuar los pagos, el 14% Administrar el personal y el 10% entregar insumos.

En realidad, la Gerencia Administrativa se encarga del control de los recursos económicos, materiales y humanos. A través de la información obtenida, se evidencia el desconocimiento de las funciones que desempeñan cada una de las gerencias.

17. QUIEN ES EL GERENTE ADMINISTRATIVO

OPINIÓN	No personas (f)	Porcentaje
Sr. Wilson Ríos	97	86%
Sr. Roberto Rodríguez.	16	14%
TOTAL	105	100%

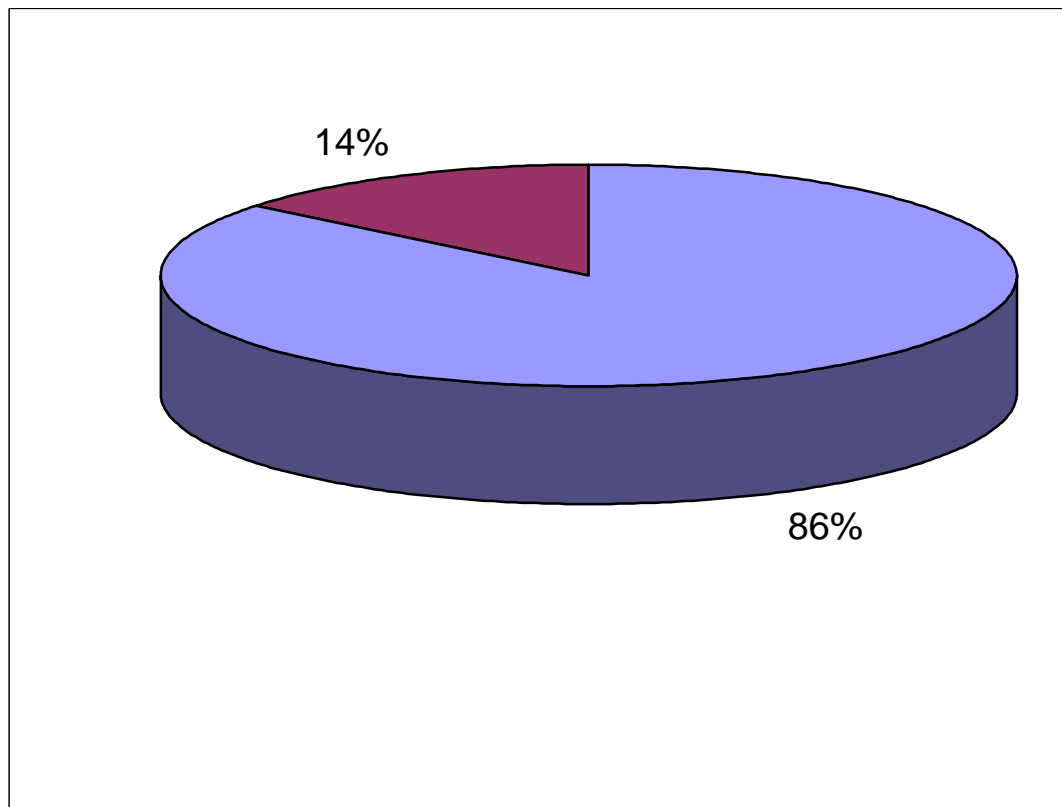


GRAFICO 17. QUIEN ES EL GERENTE ADMINISTRATIVO

El 86% de los empleados consideran que el Gerente Administrativo es el señor Wilson Ríos y un escaso 14% reconocen realmente al Señor Roberto Rodríguez al frente de la Gerencia Administrativa, con lo que

queda demostrado que muy pocos empleados conocen los cargos de los Gerentes de ANETA.

ENCUESTA 2

APLICADA PARA CONOCER ASPECTOS DE CAPACITACION

1. Dentro de los conocimientos actuales y requeridos por su departamento o unidad de operaciones, indique cuáles son los requerimientos de capacitación que su personal requiere para desenvolverse mejor en las funciones que realiza, detalle cuántos empleados lo requieren.

CONOCIMIENTOS	No personas (f)	Porcentaje
Computación	8	9%
Atención al cliente	6	6%
Redacción y estilo	1	1%
Pedagogía y didáctica	90	84%
TOTAL	105	100%

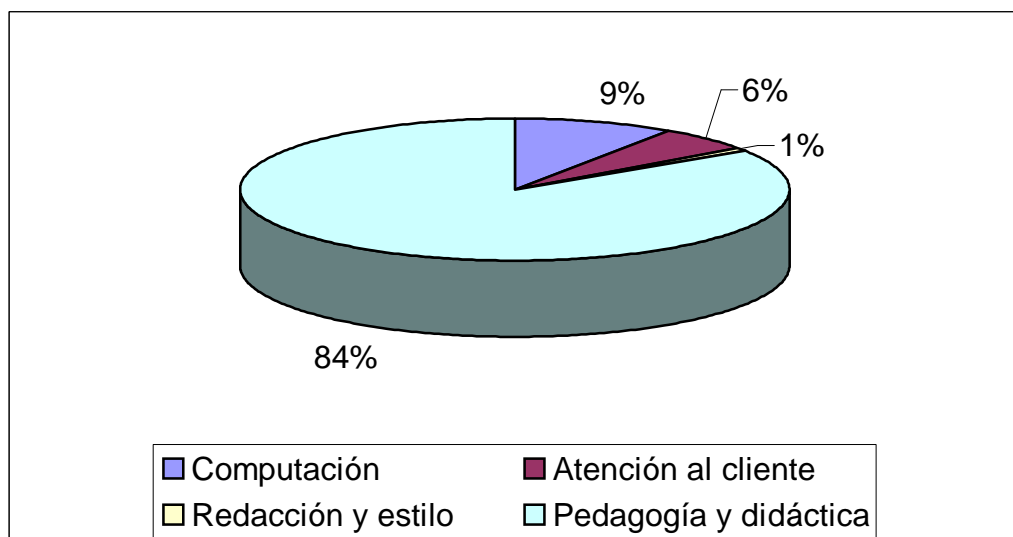


GRAFICO 18. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS POR PARTE DEL PERSONAL.

Se puede constatar que el 84% de empleados requieren capacitación en pedagogía y didáctica, según los Directores y se comprende porque la mayoría de ellos son instructores, es decir profesores de conducción vehicular y necesitan conocer metodologías que les permita facilitar el proceso de aprendizaje a los alumnos que asisten a los cursos de manejo, además ayuda para su evaluación y aprobación. En definitiva los instructores deben ser maestros.

El 9% de los empleados que atienden los counters desconocen el movimiento general en cuanto a cursos, capacidades y horarios, para lo cual deben solicitar información a la secretaria de la Dirección de Escuelas, razón por la que es importante que todos aprendan computación para operar los equipos y a fin de dinamizar los procesos a través de la computación en red.

Existe también la necesidad de un grupo de funcionarios (6%) que atienden al público quienes consideran la necesidad de tomar un curso de atención al cliente, lo que demuestra que existe la falencia en este campo.

Para el área de secretaría 1% se necesita un curso de redacción y estilo. El porcentaje es mínimo por las pocas secretarias con que cuenta ANETA.

2. Según sus observaciones y opiniones, determine cuáles han sido para usted los problemas más frecuentes que sus empleados han tenido en el transcurso de este año.

OPINIÓN	No personas (f)	Porcentaje
Atención al cliente	9	9%
Manejo de archivos	3	3%
Irregularidad de asistencia	33	31%
Uso de recursos didácticos	15	14%
Planificación curricular	45	43%
TOTAL	105	100%

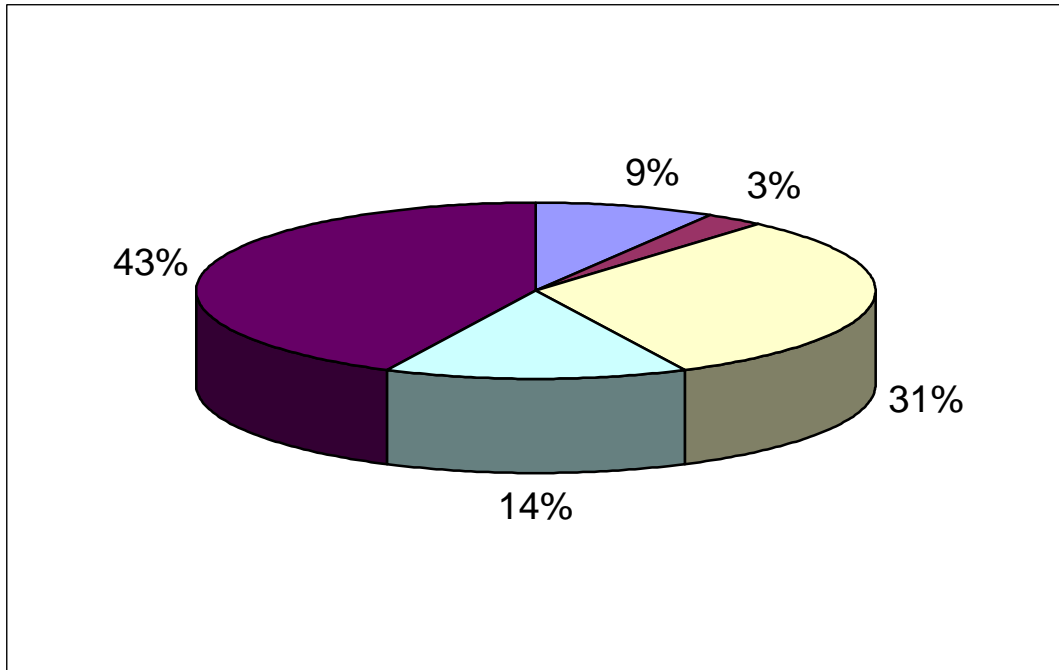


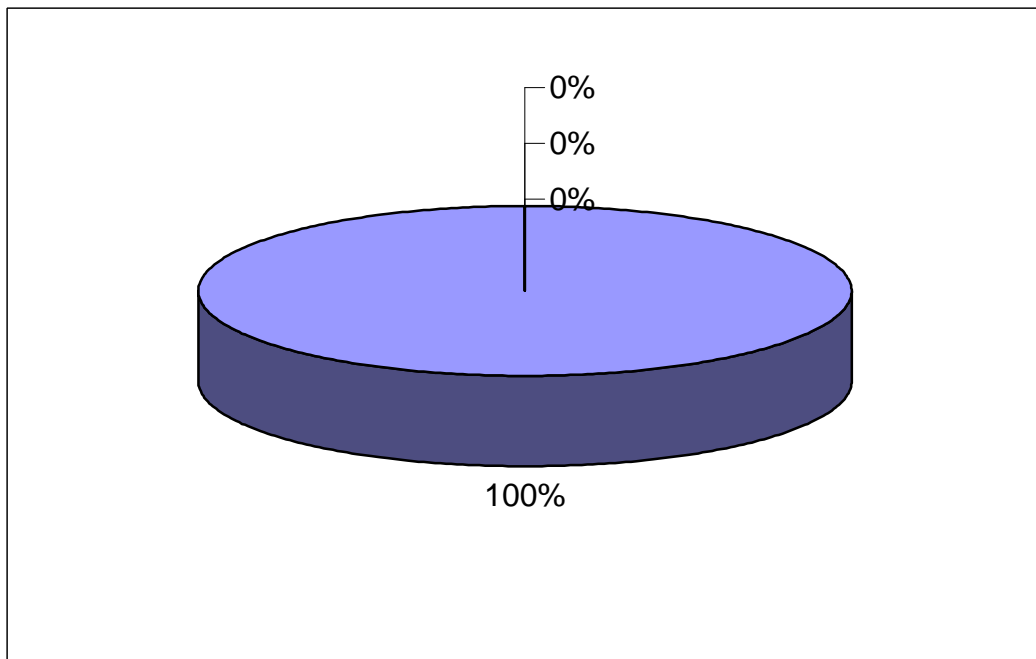
GRAFICO 19. PROBLEMAS INSTITUCIONALES DETECTADOS POR LA GERENCIA

Como se puede observar el grupo que más problemas ha tenido es el de los instructores, quienes no conocen como planificar sus clases y desconocen los recursos didácticos que se pueden utilizar en las clases de conducción, ya que sumados los dos rubros suman 57%. Otro problema detectado cuyo porcentaje asciende al 31% es la irregularidad en la asistencia, es necesario que se motive a los empleados para que asistan puntualmente a realizar sus labores, para lo cual la empresa debe mantener un clima organizacional agradable y acogedor. Además como ya se observó los empleados encargados no han recibido capacitación en lo referente a relaciones humanas, y eso repercute en los problemas que se han presentado en la atención a clientes.

3. Para mejorar el nivel de calidad de ANETA, qué habilidades necesitan desarrollar los empleados que están a su cargo?

a) EFICIENCIA Y EFICACIA EN EL SERVICIO

OPINIÓN	No personas (f)	Porcentaje
Eficiencia y eficacia en el servicio	105	100%



CUADRO 20 A. EFICIENCIA Y EFICACIA EN EL SERVICIO.

Se considera que para que una institución funcione competitivamente se requiere que la totalidad de funcionarios demuestren eficiencia y eficacia en el servicio, de manera que la imagen pública de ANETA, sea ideal, y ese es el sentir de los funcionarios pues todos consideran que este aspecto es el más importante.

b)) AGILIDAD Y DINAMICA PREPONDERANTEMENTE

OPINIÓN	No personas (f)	Porcentaje
Agilidad y dinamia	98	93%
No consideran preponderante	7	7%
TOTAL	105	100%

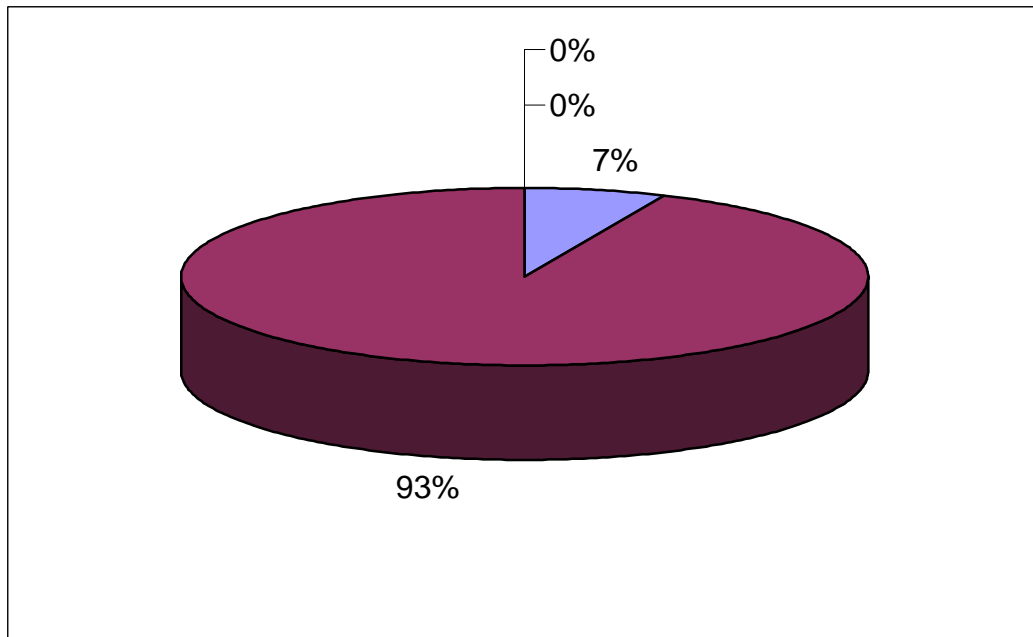


GRAFICO 20B. AGILIDAD Y DINAMICA PREPONDERANTEMENTE

Los miembros de atención al cliente y empleados de counters, son quienes deben cumplir un elevado índice de agilidad y dinamismo, debido a la función que desempeñan, pues el cliente requiere de una atención ágil y totalmente eficaz, demostrando así la capacidad de la empresa y su solvencia, por lo mismo el 93% considera que es una necesidad preponderante, mientras que el 7% no lo considera así.

c) FORMACIÓN TÉCNICA Y PEDAGÓGICA NECESARIA.

OPINIÓN	No personas (f)	Porcentaje
Formación técnica pedagógica	90	86%
No necesaria	15	14%
TOTAL	105	100%

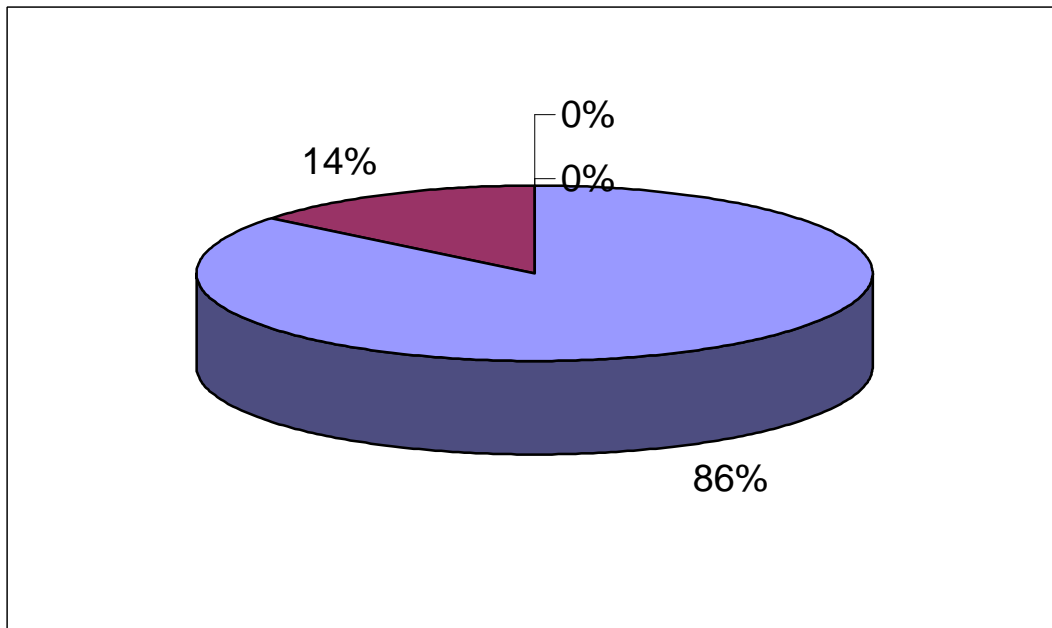


GRAFICO 20.C. FORMACIÓN TÉCNICA Y PROFESIONAL

Tomando en consideración que de 105 empleados, 90 de ellos son instructores, o sea el 86% considera importante que tengan una capacitación continua y permanente en pedagogía y didáctica a fin de complementar su formación profesional y alcanzar los objetivos institucionales previstos en calidad de empresa de capacitación, el 14% considera que no es necesaria.

d) ETICA PROFESIONAL

La ética profesional es primordial en la vida de los empleados.

OPINIÓN	No personas (f)	Porcentaje
ETICA PROFESIONAL PRIMORDIAL	105	100%
TOTAL	105	100%

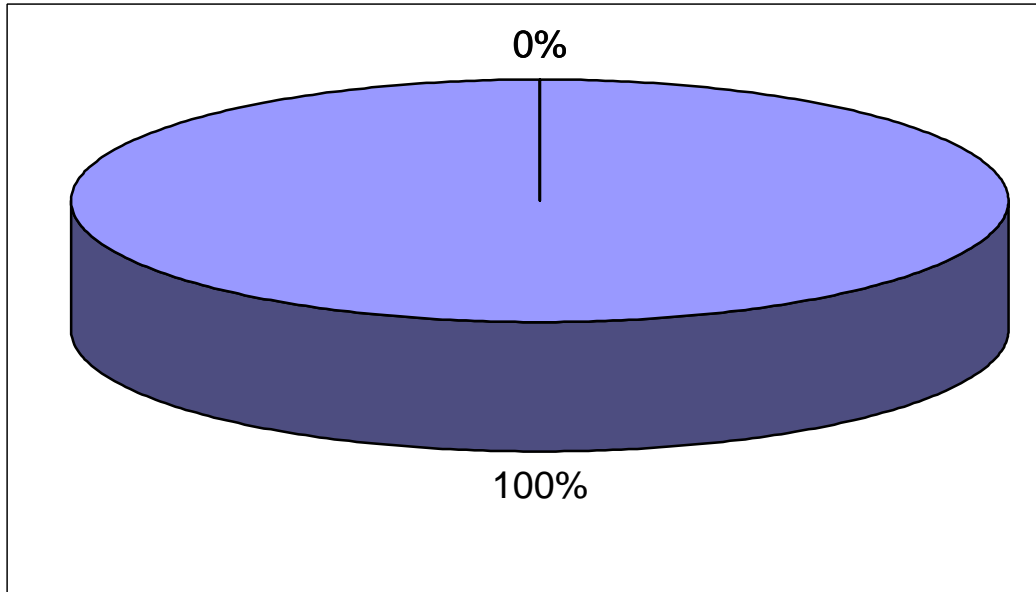


GRAFICO 20 D. ETICA PROFESIONAL.

La ética profesional, es otro de los aspectos más delicados e importantes, pues como es conocido existen graves presunciones de ventas de licencias, trámites fuera de lo legal en otras instituciones, por lo que ANETA y todo el personal de directivos y empleados consideran que su personal debe poseer una moral sólida que demuestre honestidad y profesionalismo en el desempeño del trabajo.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Del análisis de los resultados obtenidos en el cuestionario y la encuesta aplica generan las conclusiones que se las plantea en dos áreas fundamentalmente

CONCLUSIONES .

- Aparte de este Reglamento general, no se ha generado ningún documento que demuestre una organización general o peor aún una tentativa de distribuir funciones.
- ANETA, no dispone de un orgánico estructural ni funcional que identifique cada una de las autoridades y las líneas de relación entre los grupos allí dispuestos.
- El Reglamento general, dispone la organización a partir de un Gerente General, sin embargo en ANETA, se ha creado tres gerencias que tienen la misma denominación y que corresponden a la General, de Escuelas y Administrativa.
- La Gerencia General no dispone de un distributivo general de funciones, motivo por el cual, se confunden acciones entre ésta Gerencia y la de Gerencia Nacional de Escuelas.
- La Gerencia General es prácticamente vitalicia, pues ha habido Gerentes generales que han permanecido en este puesto hasta 15 años consecutivos, sin que haya oxigenación en este cargo o cambio de políticas.
- La Gerencia Nacional de Escuelas por el tiempo de 8 años, ha estado bajo el mando de dos Comandantes Generales de la Policía Nacional en servicio pasivo, quienes aprovechando su conocimiento

en cuanto a legislación policial, han generado un desarrollo progresivo en la Institución.

- El hecho de que sean solamente policías las personas que dirigen ANETA, ha verticalizado las estructuras, es así como no se ha visto la necesidad de crear espacios pedagógicos para mejorar el nivel de enseñanza de la Institución.
- Existe una sola persona que cumple funciones de Gerente Administrativo y que corresponde al Supervisor de Escuelas.
- No se cumplen políticas de desarrollo de recursos humanos dentro de la Institución.
- ANETA, no dispone de un Plan Institucional ni peor aún de una política definida que permita avanzar en los cambios tecnológicos y organizacionales que se presentan.
- ANETA, no cuenta con estructuras que se preocupen por la organización en general.
- El personal Administrativo en cierto momento se considera como el inmediato superior para poder impartir disposiciones a la falta de los gerentes, específicamente el personal de secretaría.
- Se ha asignado a las secretarías una jerarquía tan alta que no equivale ni a su formación ni a su ubicación dentro del organigrama que debería existir.
- Se han asignado demasiadas responsabilidades a la Gerencia de Escuelas, inclusive se toma personal de esta unidad para que realice cobros de inscripciones, matrículas y otros detalles más sin que tengan ellos alguna responsabilidad.
- No existe un área eminentemente contable o que apoye la cobranza de todo valor monetario.
- La labor del Supervisor de Escuelas es tan ambiguo y tan amplio que a más de sus múltiples obligaciones también se le determina otra función que no le corresponde cual es la de registrar a las personas

(funcionarios) que ingresan y que salen de la institución y además controlar las inasistencias de los empleados.

- Existe un Jefe de nómina, que supuestamente debería ser el Gerente financiero quien realiza el pedido de cheques y en su oficina se efectúan los pagos cada fin de mes, sin embargo no se le ha encargado otra actividad de las que han sido asignadas a los otros Gerentes.
- El Gerente General de Escuelas, es quien da a los funcionarios licencias en el trabajo sean cortas o largas, según su necesidad, sin importar la unidad administrativa a la que pertenezcan.
- No se ha llegado a visualizar la necesidad puntual de realizar una Planificación estratégica de la Institución, por parte de los Gerentes ni tampoco por parte de los empleados.
- EL sistema de Archivos de ANETA, se encuentra en 50 cajas de cartón arrojadas en uno de los sótanos de la Institución.
- No se tiene un documento que indique el ingreso y salida de documentación de ninguna de las Gerencias.
- No existen planificaciones realizadas por la Gerencia Nacional de Escuelas referente a los cursos desarrollados.
- No se conoce quien se encarga de las organizar las evaluaciones.
- No hay un departamento de planificación pedagógica y de control académico.
- No se dispone de un sistema de ingresos de personal.
- El 90% del personal ha ingresado por recomendaciones.
- En síntesis no hay organización administrativa ni académica en ANETA.

CONCLUSIONES ACERCA DE LA CAPACITACIÓN

- No se han dado cursos de capacitación en ANETA, dirigidos a mejorar la calidad de trabajo de los funcionarios.

- Los cursos a los que han accedido los funcionarios han sido por cuenta propia.
- Los funcionarios necesitan capacitación en las áreas de su desempeño.
- Los funcionarios desconocen el orgánico estructural de la empresa y no saben de las funciones de los directivos.
- La empresa no se ha interesado en organizar talleres de información.
- Los funcionarios trabajan en un mismo cargo desarrollando acciones que son repetitivas y han llegado a formar parte del sistema.
- Al no haber un plan operativo, no existen planes de capacitación.
- No existe un departamento o unidad de Desarrollo Administrativo que planifique los cursos de capacitación y el desarrollo de la Organización en general.

RECOMENDACIONES

Con el fin de mejorar la calidad y el servicio de la Escuela de Conducción de Automóvil Club del Ecuador %ANETA+, se plantean la siguientes recomendaciones, las mismas que amparadas en el documento final de la propuesta, darían un espacio para reorganizar la institución y aplicar nuevas directrices que orienten su trabajo.

- ANETA, necesita que se realice un documento general que consolide su crecimiento y desarrollo.
- ANETA debe crear en forma progresiva todos los instrumentos que viabilicen su funcionamiento y determinen su organización.
- ANETA a través de sus organismos directivos, deben encontrar un espacio para crear un orgánico posicional.

- ANETA, debe crear en base del orgánico posicional, un manual de funciones, que sin salirse del esquema consignado en el registro Oficial 03, habilite su crecimiento.
- ANETA , deberá a través del Orgánico funcional determinar acciones para cada uno de sus miembros y procurar que todos los funcionarios conozcan lo que la institución se realiza.
- ANETA, es un entidad que necesita una buena organización, motivo por el cual debería desarrollarse un programa de reingeniería que habilite todas sus instancias y a su vez proyecte su desarrollo.
- ANETA, tiene el personal técnico suficiente para ejecutar sus acciones pero necesita que se complemente especialmente en el área pedagógica, porque la mayoría de empleados están en la Escuela de Conducción.
- Se debe distribuir de mejor forma las funciones de sus empleados a fin de que se optimicen los recursos y cada uno tenga actividades propias que cumplir.
- La identificación de funciones del personal de ANETA está en un elevado grado de obsolescencia, motivo por el cual se cruzan funciones y se desconocen actividades.
- Se sugiere la creación de un departamento de relaciones públicas a fin que se retire de la Gerencia o gerencia de escuelas esta actividad.
- ANETA debe crear un departamento de planificación pedagógica, dependiente de la Gerencia Nacional de Escuelas, dada la connotación formativa de la entidad.
- La institución debe diseñar sus propios instrumentos para evaluación, diagnóstico y control de acuerdo con su naturaleza.
- Los instructores, deberán tener conocimiento de didáctica a fin de poder aplicarlos en el proceso de interaprendizaje que se requiere para la aprobación de los cursos.

- Se debe concretar las acciones del Supervisor de Escuelas, permitiéndole que se responsabilice únicamente de lo que es manejo de cursos y control de estudiantes matriculados para los distintos cursos.
- El manejo de los recursos económicos, deben centralizarse en una sola gerencia a fin de que otras instancias que no tienen ninguna relación con el aspecto financiero no tengan como función la económica- administrativa.
- Se debe establecer un archivo general, dirigido por la secretaria de la Gerencia General, quien en forma conjunta con un técnico de archivo podrán resguardar la información que ingrese o salga de la institución.
- Se deberá realizar un plan general de capacitación para ser desarrollado con todos los empleados de ANETA.
- Una vez conocidas las necesidades de capacitación se deberá trazar un cronograma de fechas y tiempos en los que los funcionarios reciban capacitación si descuidar sus sitios de trabajo.

CAPITULO VI

PROPUESTA

MODELO PARA MEJORAR LA ORGANIZACIÓN DE LA ESCUELA DE CONDUCCIÓN DEL AUTOMÓVIL CLUB DEL ECUADOR. ANETA.

1. INTRODUCCIÓN.

El desarrollo general de ANETA, ha venido a menos desde el año de 1999, fecha en que mediante Decreto Ejecutivo, se determina que corresponde a las Escuelas de Conducción, emitir el certificado correspondiente de aprobación de los cursos de manejo a todas aquellas personas que desean ser calificados como conductores sportman o profesionales, dependiendo de la categoría del curso al cual se han inscrito y aprobado.

Sin embargo, de ser una entidad que tiene más de 20 años en el país ha sido calificada como una de las mejores escuelas establecidas impartir cursos correctos de conducción.

También ha sido objeto de cuestionamientos tanto internos como externos, que han creado malestar en su cotidiano accionar, es así como en los meses de noviembre y diciembre del año 2003 se conoce de la entrega de licencias a profesionales del volante sin aprobar los cursos pertinentes o que han realizado acciones fraudulentas para su adquisición, en ciertas entidades que cumplen similar función que ANETA dentro del País.

La demostrada falta de seriedad y organización institucional y de los recursos humanos que en este tipo de organizaciones obliga a realizar este estudio que brindará un aporte real y concreto a base de la investigación que en cualquier momento servirá para la realización de una reingeniería institucional en ésta u otras organizaciones. Automóvil Club del Ecuador (ANETA), ésta es una institución creada como Escuela de Aprendizaje, cuyo propósito fundamental es el de constituirse en una escuela de conducción que faculte a los nuevos conductores a obtener su licencia de manejo calificada,

Como se ha analizado, ANETA tiene en su organización graves falencias, no solo en el manejo de los recursos humanos, lo que ha llevado a perder su buen nombre y por ende ha creado conflictos internos, además existen otros problemas originados por la falta de una correcta administración y distribución general y adecuada de todos los recursos que forman parte de esta Institución.

No se debe olvidar que dentro de este problema están los usuarios, personas a quienes se les debe ofrecer un servicio con calidad y excelencia. La Institución debe preocuparse por la eficiencia, eficacia y calidad en el servicio, pero los problemas que afronta no permiten controlar fácilmente los ambientes y condiciones de su actividad permanente, tampoco determinar el grado de poder y control que tienen la distintas instancias, pues deben existir varios gerentes que deben responder a las necesidades específicas de una empresa.

MISIÓN E VISIÓN DE AUTOMÓVIL CLUB DEL ECUADOR. ANETA.

VISIÓN.

La visión que se plantea para ANETA, es la de contribuir al desarrollo del Automovilismo nacional a través de procesos de

capacitación en conducción; conducción defensiva y conocimiento cabal de la Ley de Tránsito y Transporte Terrestre, así como constituirse en el único centro de formación a conductores que brinde a los usuarios la mejor formación y la posibilidad de realizar sus prácticas en el mejor centro de formación vial fuera de carreteras y circulación vehicular en ciudad.

La infraestructura general y funcional de ANETA, y en especial el parque de Educación vial, posiciona a esta institución como el mejor centro de capacitación para conductores del País, tomando en cuenta que en la actualidad todo conductor, debe aprobar el curso correspondiente, el mismo que deberá reunir condiciones de calidad y seguridad, que es el objetivo principal que esperan las entidades que la han calificado como apta para dar la titulación a los nuevos conductores.

MISIÓN.

- Capacitar a las personas que desean obtener su licencia de conducir en el marco de lo dispuesto por las Leyes que regulan a las escuelas de conducción.
- Orientar el trabajo técnico y pedagógico de los instructores, responsables de los cursos de capacitación.
- Entregar a los cursantes la mayor cantidad de información teórica y práctica a fin de alcanzar un conocimiento cabal de la Ley de tránsito en el campo atinente a los conductores y los derechos de los peatones.
- Garantizar las prácticas de conducción en vehículos de primer orden que reúnan las condiciones de seguridad para los cursantes y garanticen un aprendizaje globalizado de la parte técnica, teórica y mecánica.
- Alcanzar los más altos índice de eficiencia y eficacia en el servicio que brinde ANETA a los cursantes de conducción.

- Disminuir los accidentes de tránsito en función de una capacitación bien concebida, sustentada en una correcta planificación y el uso adecuado de los recursos que se entreguen a los alumnos, como soporte del aprendizaje teórico y práctico.

MARCO LEGAL.

Mediante Decreto ejecutivo No. 3568, suscrito por el entonces Presidente de la República. Dr. Gustavo Noboa, se emite el reglamento de organización para la Escuela de Conducción de Automóvil Club del Ecuador, que norma a su vez la ejecutoriedad de las acciones previstas como Centro de formación de nuevos conductores, sus fines se encuentran determinados en el Art. 1, Capítulo I referente a las finalidades dice: %a Las Escuelas de capacitación de conductores no profesionales son las personas jurídicas encargadas de impartir los conocimientos, destrezas y habilidades necesarias para que los egresados puedan optar por una licencia de conducir tipos A y B, con el objeto de acceder a la conducción en forma responsable y segura, de vehículos motorizados legalmente autorizados para esta categoría....+¹²

En cuanto a su Organización y de acuerdo al Art 3. %a Las escuelas de capacitación de conductores no profesionales, contarán en su organización con un Gerente general, un supervisor, un asesor técnico en educación y seguridad vial, un psicólogo educativo, un secretario, un tesorero, un cuerpo docente conformado de profesores e instructores y los empleados indispensables...+²

Es decir que existe el marco legal pertinente para la existencia de ANETA.

¹² Registro Oficial No. 3 del lunes 20 de enero del 2003. Año 1 Pgs del 5 al 12.

IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE DESARROLLO.

Los procesos de desarrollo que deben ser considerados para un mejoramiento organizacional e individual del Automóvil Club del Ecuador ANETA, son los siguientes:

- Crear un Orgánico Estructural y Funcional para el normal desarrollo de la empresa.
- Crear un verdadero proceso de selección de personal.
- Manejar componentes de crecimiento de personal, dentro de los cuales encontramos: capacitación, seguridad, planes de beneficio social y compensaciones salariales.
- Crear instrumentos para procesos cíclicos de evaluación de desempeño y
- Crear un programa general de desarrollo organizacional.

Los procesos de desarrollo permitirán un mejoramiento del nivel de la Organización de ANETA así como el crecimiento individual de cada uno de los empleados y de la organización en general.

No se debe descuidar el papel preponderante que cumple el recurso humano en la Organización en desarrollo pues a medida que crece, sus objetivos son más amplios, tanto por el servicio que prestan como por las relaciones que van generándose en el trayecto de su desarrollo.

ESTRATEGIA PARA LA INTEGRACIÓN DE LOS PROCESOS DE DESARROLLO INDIVIDUAL Y ORGANIZACIONAL DE ANETA.

Una vez realizada la investigación respecto a la organización de la empresa Automóvil Club del Ecuador ANETA y con los resultados

obtenidos a través de encuestas y cuestionarios aplicados a Directivos y empleados de la institución, se han planteado las conclusiones correspondientes, de las cuales resaltamos las siguientes.

- Se necesita un proceso profundo de reorganización institucional, para lo cual se deberá partir del diseño de una política concreta que marque el desarrollo de Automóvil club del Ecuador ANETA, en cuanto constituirse en Escuela Nacional de Conducción.
- Se deben crear instrumentos de organización institucional tales como Orgánico estructural, manual de funciones y siendo aún más profundos un reglamento interno que permita conocer a cada uno de los empleados en cualquiera de sus jerarquías las responsabilidades que tienen cada uno de ellos así como conocer todos sus derechos.

Como se comprende este proceso de organización implica un tiempo para su planificación y desarrollo, lo que de alguna manera direcciona los cambios que se realizarán en lo organizativo sin descuidar paralelamente la capacitación del recurso humano.

BÚSQUEDA DE SOLUCIONES ALTERNATIVAS DE LOS PROCESOS.

Dentro de la propuesta quien ha realizado la investigación propone que como parte de la misma y con el fin de iniciar los procesos de cambio, se genere un orgánico estructural, del cual deriven las funciones de los empleados en sus distintos niveles, de esta manera se habría dado un paso inicial en los procesos internos que ayudarán a la consecución de este cambio.

Los elementos que se plantean en la propuesta son.

- Un organigrama estructural de ANETA.
- Un modelo preliminar del manual de funciones, basado en el Organigrama antes indicado.



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

- Un bosquejo de la forma en que se debería desarrollar un plan de capacitación, en el cual no se puede establecer tiempos ni valores económicos debido a que depende de la organización su aplicabilidad.
- Un modelo de evaluación de desempeño que podría ser aplicado a los funcionarios y que podría servir de base para quien con mayores argumentos pueda rediseñarlo.



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

DISEÑO DEL MODELO.

MODELO PARA MEJORAR LA ORGANIZACIÓN DE LA ESCUELA DE CONDUCCIÓN DE AUTOMÓVIL CLUB DEL ECUADOR

ANETA

INTRODUCCIÓN

La propuesta legal que se plantea con referencia al desarrollo organizacional y personal del Automóvil Club de ANETA en su Escuela de Conducción, radica en tres aspectos fundamentales y que no tiene la institución como tal y que son:

1. Orgánico Estructural
2. Manual de Funciones
3. Plan de Capacitación.

ORGANICO ESTRUCTURAL.

El Orgánico estructural ha sido realizado sin perder la estructura general propuesta en el Registro oficial No. 03 del 20 de enero del 2003, el cual norma en forma muy clara el orden jerárquico y distribución de las principales unidades administrativas que deben tener las Escuelas de Conducción que en este caso le corresponde a ANETA.

Como explicación general, es preciso añadir que para realizar el manual de funciones, igualmente se han considerado aspectos de suma importancia como son: el referido Reglamento, que al ser oficial no puede modificarse en sus partes y de igual manera se ha sustentado en la Ley de Tránsito y Transporte Terrestre en su Art. 23. que faculta el funcionamiento de las referidas escuelas de conducción , Se coloca una copia del Registro oficial (ANEXO 2) el mismo hace que se respete sus contenidos y se revise dentro de la propuesta el valor agregado con el que contribuye el presente trabajo.

El esquema del mismo se ha presentado en la página 140 a base de cuatro gerencias:

- Gerencia General.
- Gerencia Nacional de Escuelas
- Gerencia Administrativa y
- Gerencia Financiera.

MANUAL DE FUNCIONES

ANETA

ANETA, está conformada por Una Gerencia General, Secretaría General, con una secretaria, conformada a su vez por tres componentes, el Consejo Académico como organismo asesor, un Departamento de Relaciones Públicas y un Procurador. La Gerencia Nacional de Escuelas de Conducción, cuenta con un Gerente, una secretaria académica y los Departamentos de Planificación Pedagógica, Supervisión de Escuelas y Educación y Seguridad Vial, Psicología y finalmente los 90 instructores encargados de los cursos de conducción. La Gerencia Administrativa está constituida por los Departamentos de personal y de servicios. Finalmente la Gerencia Financiera con el Departamento de Contabilidad y Presupuesto.

Las funciones que tiene cada una de las Gerencias y Unidades se detallan a continuación:

GERENCIA GENERAL

OBJETIVOS:

- Administrar los Órganos de ANETA en aspectos Técnicos, Administrativos y Financieros.
- Tener relación interna y control de las gerencias Nacional de Escuelas, la Administrativa y la Financiera.

FUNCIONES: GERENTE GENERAL

- Ejercer la representación legal de **ANETA**, su Dirección, Coordinación y Supervisión de todos sus servicios y dependencias de acuerdo con la Ley y Estatutos de la misma.
- Arbitrar las medidas más convenientes, para la correcta organización Administrativa de **ANETA**.
- Dirigir y Fiscalizar la gestión Administrativa Financiera de ANETA.
- Servir de órgano regulador en las relaciones con los diferentes niveles **DE ANETA** y externamente con entidades Públicas y Particulares.
- Conocer y resolver: Consultas, Reclamaciones Administrativas y Apelaciones, relacionadas con la buena marcha **DE ANETA**. Sus resoluciones serán de última instancia.
- Cumplir con los artículos dispuestos en él o los soportes legales de creación de esta Institución, así como los del orgánico estructural y funcional de la empresa
- Vigilar la correcta recaudación, custodia e inversión de los recursos económicos de ANETA y presentar con oportunidad las reclamaciones y demandas que fueran del caso.
- Dirigir las Políticas Generales **DE ANETA** para ser aplicadas en todos y cada uno de sus departamentos y servicios.
- Conocer y aprobar el informe Anual de la Situación General de ANETA, el Presupuesto General, el Plan de Inversiones, el Balance de los Estados Financieros y demás Proyectos de Desarrollo de la entidad.

SECRETARÍA GENERAL

RELACIÓN DE DEPENDENCIA :GERENCIA GENERAL.

OBJETIVO:

Brindar a ANETA adecuados servicios de Secretaria, Archivo y Comunicación.

ESTRUCTURA

- SECRETARIA GENERAL.
- ARCHIVO

FUNCIONES DE LA SECRETARIA GENERAL

- Prestar a la GERENCIA GENERAL el servicio de Secretaría.
- Recibir, distribuir y controlar la correspondencia Interna y Externa de ANETA.
- Absolver consultas y contestar asuntos de carácter cotidiano referentes a las acciones del Director de ANETA que sean requeridos por los usuarios del sistema.
- Llevar los Libros, Registros y Formularios Oficiales y responsabilizarse de su conservación, integridad, inviolabilidad y reserva.
- Organizar, centralizar y mantener actualizado el Archivo general de ANETA.
- Tramitar la correspondencia y llevar un Registro de Ingresos y envíos de la misma.
- Conferir con conocimiento de autoridad competente, copias y certificaciones.
- Recopilar y conservar debidamente organizados, los Instrumentos Legales que amparen el trabajo de Legalización de Documentos: Aprobación de cursos de conducción para la obtención de licencias de manejo.
- Cumplir y hacer cumplir sus funciones y obligaciones

PROCURADOR

RELACIÓN DE DEPENDENCIA: GERENCIA GENERAL.

OBJETIVO:

Brindar el apoyo Jurídico, a la GERENCIA GENERAL y demás Departamentos de ANETA.

FUNCIONES DEL PROCURADOR INSTITUCIONAL:

- Asesorar en materia Jurídica a la GERENCIA GENERAL, y demás gerencias, así como de las otras dependencias de ANETA.
- Elaborar y tramitar los Contratos, que debe Suscribir la GERENCIA GENERAL y las otras gerencias.
- Elaborar Proyectos de Convenios, Reglamentos, Instructivos y mas documentos legales.
- Ejercer el Patrocinio de ANETA cuando fuere actor o demandado.
- Emitir Informes previos a la Convocatoria de concursos para Adquisiciones o Licitaciones.
- Analizar los documentos habilitantes para la Legal Celebración de los Contratos.
- Emitir Informes Previos a la terminación Unilateral de los Contratos.
- Mantener actualizado y controlado, un Registro de los Contratos que realiza su Dependencia.
- Realizar los Tramites Administrativos que involucre Interés de **ANETA** en las Instancias Administrativas.
- Presentar a la GERENCIA GENERAL, Informes Mensuales sobre la gestión de su Área.

DEPARTAMENTO DE RELACIONES PUBLICAS

RELACIÓN DE DEPENDENCIA: GERENCIA GENERAL.

OBJETIVO:

Difundir los objetivos, realizaciones y actividades que desarrolla ANETA, dentro y fuera del contexto nacional.

FUNCIONES GENERALES:

- Elaborar reportajes, entrevistas, comentarios, crónicas y otras informaciones de ANETA.
- Orientar, realizar y supervisar las acciones relativas al área de su competencia.

- Planificar y Ejecutar una Política de Información en campañas publicitarias, comunicación interna y externa de **ANETA** que permita ampliar la cobertura de los usuarios a nivel Nacional.
- Coordinar diariamente con la unidad de Supervisión, con el fin de verificar las necesidades de uso de los vehículos de difusión.
- Planificar y controlar el sistema de promoción en base de la continua evaluación de eventos y actividades con las direcciones de Planificación y Académica.
- Diseñar y aplicar un Programa de Relaciones Interinstitucionales que apoyen el desarrollo de ANETA.
- Promocionar las acciones de **ANETA** que permitan fortalecer la imagen Institucional.
- Cumplir las tareas que en el campo de su competencia le encargue la GERENCIA GENERAL.
- Informar de su gestión, en forma permanente a la GERENCIA GENERAL.

GERENCIA NACIONAL DE ESCUELAS.

RELACIÓN DE DEPENDENCIA : GERENCIA GENERAL

OBJETIVO :

- Dirigir, controlar y organizar la parte atinente a las Escuelas de Conducción a nivel nacional

FUNCIONES DEL GERENTE GENERAL:

- Organizar el sistema general de atención y servicio al cliente incluyendo a su personal
- Dirigir y controlar el manejo de documentos en las Escuelas de Conducción.
- Controlar el nivel de calidad de servicio que se brinda a los clientes y las nuevas necesidades que se generen a través del tiempo.

- Disponer al Director de Planificación Pedagógica la distribución horaria, la planificación, modelos curriculares y cursos de capacitación.
- Controlar el normal funcionamiento de los documentos a su cargo.

DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN PEDAGÓGICA

RELACIÓN DE DEPENDENCIA: GERENCIA NACIONAL DE ESCUELAS.

OBJETIVO:

Dirigir la Planificación Institucional Curricular y demás Proyectos de ANETA

FUNCIONES DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO PEDAGÓGICO.

- Llevar en forma sistemática y magnética los procesos de investigación y diseño curricular.
- Dirigir la planificación macro y micro . curricular.
- Planificar y coordinar los procesos de Capacitación del Sistema.
- Diseñar los instrumentos y recursos didácticos necesarios para el desarrollo de los cursos de conducción.
- Planificar el modelo de Supervisión y evaluación académica a ejecutar en ANETA.
- Dirigir la Planificación Estratégica y Operativa de ANETA, en íntima relación con el Supervisor de Escuelas.
- Apoyar en las tareas de Coordinación, Supervisión y Evaluación de ANETA.
- Apoyar todas las acciones, que requiera ANETA en el ámbito de la Planificación pedagógica.
- Asesorar a la GERENCIA NACIONAL DE ESCUELAS, en el ámbito de su competencia.

- Cumplir con las tareas que la GERENCIA NACIONAL DE ESCUELAS disponga.
- Mantener permanentes reuniones con el Supervisor de Escuelas a fin de conocer la organización y manejo de recursos que involucren esta unidad a fin de tomar las decisiones correspondientes
- Entregar a la Gerencia Nacional de Escuelas de manera bimensual un informe de las actividades realizadas por este departamento

DEPARTAMENTO DE SUPERVISION

RELACION DE DEPENDENCIA: GERENCIA NACIONAL DE ESCUELAS.

OBJETIVO:

Supervisar la buena marcha y la distribución lógica de recursos de la Escuela de Conducción de ANETA.

FUNCIONES DEL JEFE DE SUPERVISION

- Revisar personalmente las nóminas de los alumnos que ingresen y que se remite a las distintas Direcciones de Tránsito.
- Informar a la Gerencia Nacional de Escuelas acerca de toda novedad, así como de las necesidades presentadas en cada curso.
- Verificar el desempeño técnico de los profesionales que trabajan en ANETA en calidad de psicólogos, instructores y técnicos que tienen contacto permanente y trabajan con el público y usuarios del sistema.
- Manejar y determinar la necesidades logísticas de cada grupo.
- Supervisar el desarrollo de los cursos teóricos y prácticos en coordinación con el Director de Planificación Pedagógica.

UNIDAD TÉCNICA DE EDUCACIÓN Y SEGURIDAD VIAL

OBJETIVO:

Mantener la organización y actualización permanente de los contenidos que dictarán los instructores de seguridad vial así como crear

nuevas estrategias que promuevan la práctica permanente de disciplinas propias de un buen conductor.

FUNCIONES DEL JEFE DE LA UNIDAD TÉCNICA DE EDUCACION Y SEGURIDAD VIAL.

- Revisar, analizar y recomendar planes y programas de estudios sobre educación y seguridad vial;
 - Preparar y dictar conferencias de actualización sobre educación y seguridad vial a los instructores de las escuelas de conducción;
 - Orientar a los instructores de educación vial en modelos de evaluación teóricos y prácticos sobre el tema.
 - Supervisar en forma aleatoria las clases teóricas que, dictan los profesores sobre educación vial;
 - Revisar y recomendar en forma conjunta con el Director de Planificación pedagógica y el Supervisor de Escuelas la actualización permanente de los manuales del conductor, de manera que sea un material educativo, técnico y funcional.
 - Asesorar al Gerente Nacional de Escuelas en todo lo relacionado con educación y seguridad vial;

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

RELACION DE DEPENDENCIA: GERENCIA NACIONAL DE ESCUELAS.

OBJETIVO:

Emitir el criterio profesional en el campo psicológico y de habilidades para poder iniciar los cursos de formación.

FUNCIONES DEL JEFE DE PSICOLOGÍA Y PSICOMETRIA.

- Receptar y evaluar los exámenes psicotécnicos haciendo uso del equipó técnico adecuado.
- Informar al Gerente Nacional de Escuelas acerca de los resultados de los exámenes psicosenométricos realizados;

- Mantener un archivo de los exámenes psicosenométricos realizados a los estudiantes de las escuelas de conducción.

INSTRUCTORES (de conducción, de primeros auxilios, policiales y mecánicos)

RELACION DE DEPENDENCIA: GERENCIA NACIONAL DE ESCUELAS.

OBJETIVO:

Brindar una capacitación de calidad en las áreas de su competencia.

FUNCIONES DE LOS INSTRUCTORES:

- Elaborar las Planificación micro . curricular: en coordinación con el Departamento de Planificación.
- Elaborar los Módulos dentro de su especialidad.
- Evaluar el currículo de su especialidad: en coordinación con el Departamento de Planificación.
- Investigar y mejorar los medios tecnológicos específicos.
- Presentar propuestas cíclicas de evaluación en las áreas de su competencia: en coordinación con el Departamento de Planificación.
- Crear instrumentos de evaluación continua: en coordinación con el Departamento de Planificación.
- Trabajar en forma coordinada con el Director de Planificación pedagógica.
- Evaluar el avance académico con la intervención del Departamento de Planificación.
- Presentar informes periódicos al Departamento de Planificación.
- Cumplir con las disposiciones superiores.
- Brindar asesoría a los alumnos que lo necesiten, en forma presencial o escrita.

GERENCIA ADMINISTRATIVA

RELACIÓN DE DEPENDENCIA: GERENCIA GENERAL.

OBJETIVO:

Aplicar las Políticas **DE ANETA** tendientes al mejoramiento de la Gestión Administrativa, Financiera y de servicios.

ESTRUCTURA

- Gerente
- Personal
- Servicios

FUNCIONES GENERALES.

- Colaborar con la GERENCIA GENERAL en las Labores de Dirección, Coordinación y control de la Gestión Administrativa de ANETA.
- Dirigir, Organizar, Planificar y Evaluar los Sistemas, Métodos y Procedimientos de la Administración de Personal, y servicios de ANETA.
- Elaborar Proyectos de Reglamentos, Manuales, Instructivos y mas Documentos normativos de índole Administrativo.
- Supervigilar las actividades Administrativas, de las sucursales de ANETA.

DEPARTAMENTO DE PERSONAL

RELACIÓN DE DEPENDENCIA: GERENCIA ADMINISTRATIVA.

OBJETIVO:

Optimizar la administración de Recursos Humanos, utilizando adecuados Sistemas Técnicos Operativos.

FUNCIONES DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

- Implantar sistemas Óptimos y adecuados que permitan la realización de acciones Operativas de nomina y de Administración de Recursos Humanos.
- Elaborar y mantener actualizados, las normas, Reglamentos e Instructivos y definir, Aplicar y Controlar los Métodos y Procedimientos que permitan optimizar el manejo de nomina y Recursos Humanos.
- Aplicar Procedimientos Administrativos y Técnicos en el Reclutamiento Selección, Promoción, Evaluación y Movimientos del Personal.
- Mantener debidamente organizados y actualizados Registros y Expedientes Individuales del Personal.

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES.

RELACION DE DEPENDENCIA: GERENCIA ADMINISTRATIVA

OBJETIVO:

Administrar y controlar los recursos materiales y de mantenimiento.

FUNCIONES

- Establecer sistemas de control sobre la utilización y mantenimiento de los Vehículos.
- Controlar y Distribuir la conserjería y limpieza de las diferentes Áreas de ANETA

GUARDALMACEN

FUNCIONES:

- Llevar un Kardex de control de los Bienes Recibidos y Entregados exigiendo los Justificativos Pertinentes.

- Controlar los niveles de stock medios y mínimos de los materiales bajo su control, informando novedades de inmediato a su autoridad Superior.
- Organizar y responder por el buen uso de los Bienes a su cargo.
- Mantendrá actualizado los Inventarios de los Bienes a su cargo.
- Rendirá la caución que exija la Autoridad respectiva, para el desempeño de sus Funciones.

REPROGRAFISTA

FUNCIONES

- Mantener en buen estado de funcionamiento las máquinas de fotocopiado y reproducción de material impreso.
- Recibir, organizar y realizar reproducciones de la documentación de la Organización.
- Realizar trabajos de reproducción y encuadernación de publicaciones, y demás documentos de ANETA.

GERENCIA FINANCIERA

RELACION DE DEPENDENCIA: GERENCIA GENERAL

OBJETIVO .

Planificar y Administrar los Recursos Económicos y Financieros a corto, mediano y largo plazo, en armonía con las Políticas y Estrategias que formule la GERENCIA GENERAL de ANETA.

ESTRUCTURA

- Gerente financiero
- Contabilidad.
- Pagaduría.

FUNCIONES DEL GERENTE FINANCIERO

- Formular la Proforma Presupuestaria de Ingresos y Egresos.
- Formular y Ejecutar el plan Económico Financiero de la Institución, a Corto, Mediano y Largo Plazo y evaluar su aplicación.

- Supervisar el funcionamiento adecuado y oportuno de los sistemas de Presupuesto, de Inversiones, de Contabilidad y de Pagaduría.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, así como las emanadas por las autoridades superiores.
- Programar el Presupuesto de Operaciones e Inversiones de conformidad con los Planes y Políticas de ANETA
- Elaborar el Presupuesto **DE ANETA** en base del Análisis de la Información presentada por sus Dependencias.
- Controlar y Evaluar las actividades de los Presupuestos de Ingresos y Egresos.
- Planificar el uso de los Recursos Financieros de ANETA en base de la permanente evaluación y actualización del Plan Financiero
- Cumplir el ciclo Presupuestario de acuerdo con la Técnica y la Ley.
- Formular e Implantar Sistemas de Recaudación.
- Mantener Registros actualizados del Inventario y del movimiento Económico de los Centros Provinciales.
- Informar periódicamente sobre la gestión de su área, a la Gerencia General.

CONTABILIDAD

RELACIONES DE DEPENDENCIA: GERENCIA ADMINISTRATIVA Y GERENCIA FINANCIERA

OBJETIVO

Responder al Gerente administrativo y financiero sobre todos los movimientos de valores de la institución

FUNCIONES:

- Aplicar las Políticas y Normas que permitan Sistematizar y Evaluar los Procedimientos Contables de ANETA.
- Implantar el sistema de Contabilidad único de ANETA y mantener permanentemente actualizados los Registros Contables.

- Elaborar Balances de cada Cuenta, Reportes y Estados Contables.
- Formular los estados Financieros consolidados.
- Participar en la elaboración de la Proforma Presupuestaria.
- Realizar el Levantamiento de Inventarios de Activos Fijos y Bienes Muebles de las Áreas Administrativas y Técnicas, de ANETA y sus Sucursales.
- Establecer los Procedimientos necesarios que permitan conocer diariamente el movimiento y las disponibilidades con que cuenta ANETA.
- Informar periódicamente sobre la gestión de su área, a la Gerencia administrativa y financiera de la entidad.

PAGADURÍA

RELACION DE DEPENDENCIA : DEPARTAMENTO FINANCIERO

FUNCIONES :

- Administrar la Recaudación, Custodia y Pago de Valores.
- Consolidar la Información proveniente de los Centros Provinciales, en relación con los Recursos Económicos recaudados.
- Cumplir las Funciones y Responsabilidades para las que fue creada.
- Cumplir con Leyes y Reglamentos pertinentes y responsabilizarse de los Recursos Económicos de ANETA.
- Atender oportunamente los Egresos que sean debidamente justificados, así como Recaudar con Diligencia los Fondos de ANETA.
- Presentar al Gerente Financiero, informes mensuales sobre su gestión así como de las necesidades Presupuestarias.
- Suscribir conjuntamente con el Director **DE ANETA** cuando fuese el caso, o, Gerente Administrativo y Financiero, cheques y comprobantes de pago.

PROPUESTA PARA DESARROLLO INDIVIDUAL CAPACITACION

ANTECEDENTES.

Automóvil club del Ecuador, ANETA, es una empresa privada, cuyos objetivos principales se encaminan hacia el mejoramiento de los niveles de conducción al ser corresponsales de la emisión de Licencias de Conducir a nuevos conductores; en este contexto la Institución debe mostrarse al público en general como entidad eficiente y eficaz, que permita brindar una imagen con calidad en los servicios que ofrece.

El diagnóstico realizado arrojó datos concretos acerca de la necesidad que existe de un proceso de capacitación dirigido a todo el personal de ANETA, con énfasis en la retroalimentación profesional de los empleados en sus respectivas asignaciones de trabajo.

Se han detectado los siguientes problemas que relacionan la calidad de desempeño y que exige la capacitación correspondiente:

- Computación
- Atención al cliente.
- Redacción y Estilo.
- Pedagogía y didáctica.

JUSTIFICACIÓN.

ANETA, es la institución que tomará por su cuenta el desarrollo de los cursos de capacitación, permitiendo la asistencia del personal de La Escuela de Conducción, conforme las posibilidades de tiempo y las

partidas presupuestarias que se asignen para este proceso. El número de personas beneficiarias de esta actividad es de 105.

PLAN DE CAPACITACION

Tomando en cuenta que el recurso humano en toda institución es el aspecto fundamental sobre el que recaen la imagen institucional ANETA debe atender los pedidos puntuales de capacitación que solicita el personal y hacer extensivo a otros interesados.

CUADRO GENERAL DE CURSOS DE CAPACITACION.

PRIMER BLOQUE

AREA: COMPUTACIÓN.

NUMERO DE PARTICIPANTES: 8 más los funcionarios que deseen.

TIEMPO: 25 horas.

TEMATICA	ACTIVIDADES	TIEMPO
-Introducción a la informática.	- Clase teórica	4
- Hardware	- Práctica	4
- Sistema Operativo	- Clase teórica	2
- Word	- Práctica	5
- Excel.	- Práctica	5
- Power Point.	- Práctica	5

SEGUNDO BLOQUE

AREA: ATENCIÓN AL CLIENTE.

NUMERO DE PARTICIPANTES: 6 Más los funcionarios que a la fecha estén interesados.

TIEMPO: 15 horas.

Con el propósito de no interrumpir las actividades cotidianas de ANETA, se ha diseñado el siguiente cuadro con actividades, tiempos, número de participantes y temas generales a tratar, los mismos que deberán someterse a la aprobación de los Gerentes de ANETA, para su aplicación en fechas posteriores.

TEMÁTICA	ACTIVIDADES	TIEMPO
- Servicio información y asesoría	- Clase teórica	3
- Servicio para comodidad del cliente.	- Clase teórica	3
- Comercialización de servicios al cliente	- Clase teórica	3
- Servicio de peticiones	- Clase teórica	3
- Servicio de reclamaciones	- Clase teórica	3

TERCER BLOQUE

AREA: REDACCIÓN Y ESTILO

NUMERO DE PARTICIPANTES: 2 Más los otros funcionarios que estén interesados.

TIEMPO: 18 horas.

TEMATICA	ACTIVIDADES	TIEMPO
- Solicitud oficial.	- Clase teórico/práctica	3
- Informes oficiales	- Clase teórico/práctica	3
- Convocatoria y actas	- Clase teórico/práctica	3
- Acuerdos	- Clase teórico/práctica	3
Resoluciones y Decretos		
- Contratos	- Clase teórico/práctica	3
- Comunicaciones urgentes	- Clase teórico/práctica	3

CUARTO BLOQUE

AREA: PEDAGOGÍA Y DIDACTICA

NUMERO DE PARTICIPANTES: 90

TIEMPO: 18 HORAS (6 SÁBADOS- 3 HORAS)

TEMATICA	ACTIVIDADES	TIEMPO
- Objetivos pedagógicos.	- Clase teórico/práctica	3
- Metodología (métodos y técnicas)	- Clase teórico/práctica - Clase teórico/práctica	3 3
- Recursos didácticos	- Clase teórico/práctica	3
- Planificación	- Clase teórico/práctica	3
- Evaluación	- Clase teórico/práctica	3

Los cursos serán dictados por profesionales especializados que contrate la institución para que desarrollen cada uno de los cursos.

RECURSOS

HUMANOS

Los recursos humanos necesarios corresponden a uno o dos facilitadores, dependiendo de la temática a tratar y de los grupos a

manejar, tal es el caso de los 90 instructores a quienes se les deberá distribuir en grupos (30 personas) por horarios y se necesitarán tres instructores, para los bloques 1,2 y3 y también tres para el último bloque porque el número de alumnos es de 90.

Quienes previo a la firma del contrato deberán presentar el Programa del curso, los materiales audiovisuales y otros que van a ser utilizados, así como la forma de evaluación.

Todo el proceso deberá ser coordinado con el Departamento de Personal y el Departamento de Planificación y Evaluación Pedagógica.

MATERIALES.

Para dictar los cursos propuestos se requieren los materiales apropiados para el proceso de interaprendizaje. Se utilizará un retroproyector y un proyector de data y video, una pizarra y otros.

Además se entregará a los alumnos (personal), carpetas con información de los contenidos del curso.

ECONOMICOS.

Los costos de cada curso dependen del acuerdo al que llegue la empresa con los facilitadores contratados.

EVALUACIÓN

Terminado los cursos, le corresponderá al Departamento de planificación y evaluación en coordinación con el Supervisor, realizar la evaluación del impacto de la capacitación, es decir diseñar instrumentos

que permitan verificar los procesos antes y después de la capacitación, con el propósito de comprobar si la inversión realizada por ANETA, ha permitido la consecución de los objetivos previstos en cada curso y el Objetivo General: Mejorar los conocimientos, actitudes y valores del Recursos humano de esta empresa.

ANÁLISIS DEL MODELO

Los instrumentos que se han generado para la presente propuesta, son el valor agregado al trabajo que ha presentado la autora del presente trabajo, dichos instrumentos han sido sustentados en los análisis y el trabajo que durante tres meses se ha desarrollado al interno de Automóvil Club del Ecuador ANETA y que corresponden a la fase inicial de cualquier cambio.

Esta propuesta, se puede hacer realidad previa a la aprobación de los Directivos de ANETA. Es necesario indicar también que la propuesta ha sido realizada en apego estricto de la Ley y Reglamentos que amparan el funcionamiento de ANETA, respetando las instancias principales que constan en el Reglamento de Operación de Escuelas de Conducción vehicular, agregando únicamente los componentes que se han detectado y que han sido evidentes en el trabajo de investigación aplicado en esta Institución.

La aplicabilidad depende de las Autoridades de ANETA y de quienes sometan a su mejor juicio; éstas pueden ser transformadas o tomadas de base o si consideran aplicarlas directamente en los cursos. Esto permitirá comprobar los resultados, así como comprobar el impacto que ha tenido la propuesta en el desarrollo de los procesos de mejoramiento del personal en primera instancia y de la Empresa en General.

ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO.

El costo de esta propuesta es relativo en función del beneficio que se obtenga, pues la mayor proyección se dará en el momento en que Automóvil Club del Ecuador en su Escuela de Conducción, pueda brindar a los usuarios un mejor servicio y un proceso de capacitación que goce de confiabilidad, eficiencia y calidad, dejando por demás demostrado que el diagnóstico al cual se llegara con este trabajo ha evidenciado debilidad más grande de ANETA que en este caso es el problema de organización interna y la falta de cuidado en el desarrollo individual de los empleados de ANETA, quienes no se sienten satisfechos en la institución por no encontrar crecimiento profesional o institucional que se refleje en su progreso y evolución como miembros activos del Automóvil Club del Ecuador.



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

ANEXOS

ANEXO1.

**ENCUESTA PARA DIAGNOSTICO
DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y PERSONAL
APLICADO EN ANETA
(ADMINISTRATIVOS DE ANETA)**

NOMBRE DEL EMPLEADO:.....
 FUNCIÓN:.....
 FECHA:.....
 TIEMPO DE SERVICIO:.....
 UNIDAD A LA QUE PERTENECE:.....

OBJETIVO: Determinar las necesidades de organización de la empresa Automóvil Club del Ecuador. ñANETAö.

NOTA: Se solicita comedidamente llenar el presente cuestionario con la ,mayor veracidad posible, colocando una X en el lugar que considere adecuado, conforme a su juicio personal.

CUESTIONARIO:

1. Usted ingresó por concurso de merecimientos?

SI.....

NO.....

2. Qué funciones le han sido asignadas dentro de ANETA?

.....

3. A qué unidad administrativa pertenece su cargo?

Dirección General:

Dirección de Escuelas:.....

Dirección de Personal:.....

Dirección Administrativa:.....

4. A quién acude usted, cuando necesita tomar una decisión?

Dirección General:
Dirección de Escuelas:.....
Dirección de Personal:.....
Dirección Administrativa:.....

5. Su cargo le permite tomar decisiones?
SI
NO.....

6. Cuáles son los casos que ameriten que usted tome decisiones?
.....
.....
.....
.....
.....

7.Cuál de las Direcciones tiene mayor responsabilidad según su criterio?
Dirección General:
Dirección de Escuelas:.....
Dirección de Personal:.....
Dirección Administrativa:.....

8. Ha recibido capacitación respecto al funcionamiento de ANETA?
SI.....
NO.....

9. Ha recibido capacitación por parte de ANETA para el cargo que desempeña?.
SI.....
NO.....

10. Qué cursos le ha ofrecido ANETA, durante su permanencia en la institución?
.....
.....
.....
.....
.....

11. Qué cursos ha recibido usted en forma particular? (no formación)
.....
.....
.....
.....
.....

12. Qué cursos cree usted que le ayudaría para mejorar su desempeño en el cargo que ocupa?

.....
.....
.....
.....
.....

13. Conoce usted si por cursos de capacitación o formación recibe estímulos institucionales?

SI.....

NO.....

Si su respuesta es positiva, indique cuáles.

.....
.....
.....

14. En ANETA, se realizan evaluaciones de desempeño?

SI.....

NO.....

15 . Cuándo fue la última vez que a usted le han realizado una evaluación y quienes lo hicieron?

.....
.....

16 .Cuál es la función que cumple el departamento de personal y su Dirección en ANETA:

.....
.....
.....
.....
.....

17. Quién es el Director de Personal?

.....
.....

18.Cuál es la función que desempeña la Dirección de Escuelas de Conducción?

.....
.....
.....
.....



*Your complimentary use period has ended.
Thank you for using PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

-
19. Quién es el Director de Escuelas?
-
- 20.Cuál es la función que desempeña el Departamento Administrativo?.
-
21. Quién es el Director Administrativo?
-

Gracias por su colaboración



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

ANEXO 2.



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

BIBLIOGRAFÍA.

- ALVAREZ, Hector Felipe; (2000). **Principios de administración**; 2ª edición; ediciones Eudecor; Córdoba.
- ARGANDOÑA, Antonio; (1997) **La empresa y el crecimiento económico**; volumen crecimiento e inversión de la biblioteca JESE de gestión de empresas (universidad de Navarra). Barcelona;
- ARIAS GALICIA Fernando y Espinosa Víctor Heredia. (1999.) **Administración. (Para el alto desempeño.)** Editorial Trillas. 5ta. Edición. México.
- BLANCHARD Kenneth & O'Connor Michael.(1997) **Administración por Valores**. Editorial Norma.
- CHIAVENATO Idalberto. (1990). **Administración de Recursos Humanos**. Quinta Edición. Ed. Mc. Graw Hill.
- CHIAVENATO Idalberto. (1997). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial Mc Graw Hill.
- CHIAVENATO Idalberto. (1997) **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Editorial Mc Graw Hill.
- DESSLER Gary. (1990). **Administración de Personal**. Prentice Hall. Sexta Edición. Pensilvania.
- GÓMEZ MEJÍA Luis R., Davis B. Balkin Robert L y otros.(2001) **Dirección y Gestión de Recursos Humanos**. Prentice Hall. Tercera Edición. New York.
- HERNÁNDEZ Sverblid, Churden, Sherman.(1981) **Administración de Personal**. Grupo Editorial Iberoamérica.

HERNÁNDEZ Sverblid, Churden, Sherman. (1994) **Administración de Personal y Recursos Humanos.** 1ª. Parte Limusa Noriega Editores.. Vigésima tercera reimpresión.

KLIKSBERG, Bernardo; (1999) **El Pensamiento Organizativo;** 13ª edición; Ed. Tesis Norma; Buenos Aires.

LAMBIN, Jean-Jacques;(1991) **Marketing Estratégico;** 2ª. Edición; ed. Mcgraw-Hill; Bruselas.

LLOYD L. Byars y Leslie W. Rue. (1989). **Gestión de Recursos Humanos.** Cuarta Edición.Ed. Mc. Graw Hill.

SPENCER, James; y Otros. (1996) **Administración;** 6ª edición; ed. Prentice-hall hispanoamericana S.A. México.

WERTHER William B. Jr. y Davis Keith. (1999) **Administración de Personal y Recursos Humanos.** Quinta Edición. Ed. Mc. Graw Hill. México.

LINKS

CAMBIO Y DESARROLLO

Carta con Contenido Newsletter sobre: animación **organizacional**, cultura emprendedora y creatividad para ... La Cátedra "Oscar Wortman - **Desarrollo** de Vocaciones ...
www.justoahora.com/ - 16k - En caché - Páginas similares

CLASE EJECUTIVA

... **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**, ... **Desarrollo organizacional** (26-05 al 28-07);Inteligencia emocional para el liderazgo efectivo (31-07 al 02-10).... www.claseejecutiva.cl/2004/diplomado.php?diplo=3 - 32k - En caché - Páginas similares

DESARROLLO ORGANIZACIONAL E INDIVIDUAL

... El **desarrollo organizacional e individual** entre otros programas de cambio; El balanced scorecard como una herramienta de cambio **organizacional**.. Inicio. ...
diplomadostec.gda.itesm.mx/cambio_desarrollo.shtml - 36k - En caché - Páginas similares

DESARROLLO ORGANIZACIONAL E INDIVIDUAL

Desarrollo Organizacional de las empresas y organizaciones en la gestión y administración de sus procesos de cambio asociados a la implementación ...
www.cegesti.org/services/organizacional_develop.aspx - 19k - 10 Mar 2004 - En caché - Páginas similares

FUNDAMENTOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Formato de archivo: PDF/Adobe Acrobat - Versión en HTML
CAPÍTULO 5 FUNDAMENTOS DEL **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**
MODELOS Y TEORÍAS DEL CAMBIO
PLANIFICADO El **desarrollo organizacional** es un cambio planificado en el ...
www.tc.umn.edu/~cana0021/5/DESARROLLO%20ORGANIZACIONAL_PROCESO%20E%20INTERVENCIONES%20DEL%20DO.pdf - Páginas similares

LIDERAZGO

EFFECTIVO

... **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**, ... **Desarrollo organizacional** (26-05 al 28-07); inteligencia emocional para el liderazgo efectivo (31-07 al 02-10)....
www.claseejecutiva.cl/2004/diplomado.php?diplo=3 - 32k - En caché - Páginas similares

POSICIÓN DEL EJECUTIVO Y DIRECTOR... es utilizado en Reclutamiento y Selección, posicionamiento de Ejecutivos, **Desarrollo** y Planeación de Carrera, **Desarrollo Organizacional**, Planeación de www.hbdilatin.com.ar/organiza/organiza.htm - 4k - En caché - Páginas similares



Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

AUTORIZACION DE PUBLICACIÓN

Autorizo al Instituto de Altos Estudios Nacionales la publicación de esta Tesis, de su bibliografía y anexos, como artículo de la Revista o como artículo para lectura seleccionada.

Quito, Junio, 2004

.....
FIRMA DEL CURSANTE

DRA. MARÍA ELENA SOLÁ
NOMBRE DEL CURSANTE



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)