



Luján, Yanina Analía

“La influencia que ejerce el compromiso organizacional de los trabajadores sobre su desempeño en la Cooperativa de Servicios Públicos, Consumo, Vivienda, Servicios Sociales y Asistenciales Villa Ascasubi Limitada”

2017

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Resumen ejecutivo

El objetivo principal de esta tesis, es la propuesta de una evaluación de desempeño (proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado) para el desarrollo individual de la Cooperativa de Servicios Públicos, Consumo, Vivienda, Servicios Sociales y Asistenciales Villa Ascasubi Limitada, con el objeto de otorgar a los empleados la oportunidad de crecimiento, desarrollo y reconocimiento.

La cooperativa, es la única entidad en su rubro que abastece de energía eléctrica a la comunidad de Villa Ascasubi, Córdoba. La compañía se destaca por sus valores de honestidad, tolerancia y responsabilidad.

Los interrogantes de la investigación surgen a raíz del aumento de reclamos de los usuarios en consecuencia del mal desempeño por parte del área de mantenimiento. Por ello, este estudio se ha desarrollado de acuerdo a las pautas de investigación exploratoria.

Finalmente, la presente tesis sugiere considerarse la implementación de dicha propuesta para contra restar la problemática actual.

He aquí la importancia de desarrollar una evaluación de desempeño el cual “Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, es una función esencial que suele efectuarse en toda organización moderna. Los empleados procuran obtener retroalimentación sobre la manera en que cumplen sus actividades, y las personas que tienen a cargo la dirección de las labores deben evaluar el desempeño individual para saber qué acciones deben tomar”.

Con esta herramienta se pretende consolidar el compromiso organizacional de los empleados “la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la institución se caracteriza por la creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y el deseo de pertenecer a la misma”

Executive Summary

The main objective of this thesis is the proposal of a performance evaluation (process for estimating the overall performance of the employee) for the individual development of the Cooperativa de Servicios Públicos, Consumo, Vivienda, Servicios Sociales y Asistenciales Villa Ascasubi Limitada , In order to give employees the opportunity for growth, development and recognition.

The cooperative is the only entity in its field that supplies electric power to the community of Villa Ascasubi, Córdoba. The company stands out for its values of honesty, tolerance and good attention.

The research questions arise due to the increase in user complaints as a result of poor performance by the maintenance area. Therefore, this study has been developed according to the guidelines of exploratory research.

Finally, this thesis suggests considering the implementation of this proposal to counteract the current problems.

Here is the importance of developing a performance evaluation which "is the process by which the overall performance of the employee is estimated, is an essential function that is usually performed in any modern organization. Employees seek to get feedback on how they are doing their jobs, and people who are in charge of job management should assess individual performance to know what actions to take. "

This tool aims to consolidate the employees' organizational commitment "the intensity of an employee's participation and their identification with the institution is characterized by the belief and acceptance of the goals and

values of the organization willingness to make an important effort in
Benefit of the organization and the desire to belong to it"

INDICE

Capítulo N° 1 La empresa

1.1 Tema.....	9
1.2 Introducción.....	9
1.3 Reseña organizacional.....	10
1.4 Justificación.....	11

Capítulo N° 2: Objetivos

2.1 Objetivos generales y Objetivos específicos.....	13
2.2 Objetivos Gral. de aplicación y específicos.....	14

Capítulo N° 3: Marco Teórico

3.1 Comportamiento organizacional.....	15
3.1.2 Tipos de compromiso.....	17
3.1.2.1 Compromiso Afectivo.....	18
3.1.2.2 Compromiso Normativo.....	19
3.1.2.3 Compromiso Continuo.....	20
3.2 La evaluación de desempeño.....	22
3.2.1 Preparación de la evaluación.....	22
3.2.1.2 Estándares de desempeño.....	22
3.2.1.3 Mediciones del desempeño.....	23
3.2.1.3.1 Objetividad y subjetividad de las mediciones.....	23

3.2.1.3.2 Factores que generalmente se evalúan.....	22
3.2.2 Procesos o etapas de la evaluación.....	24
3.2.2.1 Objetivos de la evaluación.....	25
3.2.2.2 Su aplicación.....	26
3.2.3 Períodos para la evaluación de desempeño.....	26
3.2.4 Métodos tradicionales y actuales.....	27
3.2.4.1. Métodos de evaluación basados en el pasado.....	27
3.2.4.2 Métodos de evaluación basados en el futuro.....	31

Capítulo N° 4 Metodología

Diseño Metodológico.....	35
--------------------------	----

Capítulo N° 5 Análisis de los datos

Análisis de los datos o etapa diagnóstica.....	39
5.1 Compromiso.....	40
5.2 Desempeño.....	45
5.3 Conclusiones diagnosticas.....	50

Capítulo N°6 Propuesta

Objetivos de la propuesta de aplicación profesional.....	54
6.1 Introducción y fundamentación de la propuesta.....	54
6.2 Definición de los objetivos de la propuesta.....	54
6.3 Etapa estratégica.....	55

6.3.1 1ra etapa: Diseño y armado de la herramienta.....	55
6.3.2 2da etapa: Capacitación de los mandos medios.....	55
6.3.3 3ra etapa: Implementación de la herramienta.....	55
6.4 Etapa Táctica.....	56
6.4.1 1ra etapa: Diseño y armado de la herramienta.....	56
6.4.2 2da etapa: Capacitación de los mandos medios.....	60
6.4.2.1 Programa de Capacitación.....	61
6.4.3 3ra etapa: Implementación de la herramienta.....	63
6.5 Etapa presupuestaria.....	64
Capítulo N° 7 Conclusiones	
Conclusiones finales.....	66
Capítulo N° 8 Bibliografía	
Bibliografías.....	68
Capítulo N° 9 Anexos	
Anexos.....	69

1.1 Tema

“Identificar la influencia que ejerce el compromiso organizacional de los trabajadores sobre su desempeño”

1.2 Introducción

La motivación es uno de los factores más importantes que afectan en el buen desempeño laboral de los trabajadores. Y la productividad de una organización depende en gran medida del buen rendimiento que tengan estos últimos. Cuanto mayor sea el bienestar personal mayor rendimiento y mayor productividad repercutirá su trabajo en el buen devenir de la empresa. Es por todo esto que tiene gran importancia implementar políticas claras y efectivas de motivación laboral entre los empleados.

La motivación está presente en todos los aspectos de la vida y las personas necesitan ser apreciadas y valoradas (también en el mundo empresarial), que el esfuerzo sea reconocido.(Chiavenato;2001)

El presente estudio bajo el marco de Trabajo Final de Graduación tiene como objeto investigar al capital humano afectado a fin de que se pueda conocer el nivel de compromiso y evaluar como éste influye en el desempeño de las personas en su ámbito de trabajo.

Haciendo énfasis en los factores que los individuos incorporan para sentirse comprometidos y satisfechos.

Al llevar a cabo este estudio, la Gerencia dejó en evidencia la necesidad de incorporar las acciones necesarias para remediar el bajo compromiso de sus empleados en la Cooperativa de Servicios Públicos,

Consumo, Vivienda, Servicios Sociales y Asistenciales Villa Ascasubi Limitada.

Este estudio se enmarco bajo un enfoque cuantitativo con la finalidad de conocer las causas del escaso compromiso de los afectados.

Esta investigación se estructura por capítulos, en segundo lugar, se hace referencia al marco teórico en donde se expresan los contenidos formales y conceptos importantes para la comprensión del tema. Se destaca los tres tipos de compromiso del trabajador y la importancia de la evaluación de desempeño y los distintos métodos disponibles que se pueden aprovechar en las organizaciones.

Posteriormente, se describe el método para lograr el análisis correcto con una muestra representativa de 30 empleados (70% del personal) de la Cooperativa de Servicios Públicos, Consumo, Vivienda, Servicios Sociales y Asistenciales Villa Ascasubi Limitada a fin de recolectar información pertinente para elaborar las conclusiones diagnósticas necesarias es post de abordar una solución factible.

1.3 Reseña Organizacional

El presente trabajo consiste en un estudio de investigación llevado a cabo en la Cooperativa de Servicios Públicos, Consumo, Vivienda, Servicios Sociales y Asistenciales Villa Ascasubi Limitada. La misma está ubicada en la localidad de Villa Ascasubi, provincia de Córdoba a 100 km de la capital, con domicilio legal en Libertad N° 70. Esta institución fue fundada con el fin de abastecer de energía eléctrica a toda la comunidad (tres mil habitantes), se destaca por su excelencia en los servicios que brinda día a día. Con más de 50 años de trayectoria fue incorporando nuevos servicios como así también ampliando su equipo de trabajo.

En la actualidad, esta organización cuenta con 53 empleados, y con una carpeta extensa de actividades destinadas a la población; de los cuales se puede nombrar: Servicios Sociales, Servicios de telefonía y de internet, Farmacia Cooperativa con descuentos a sus afiliados, otorgamiento de garrafas sociales y mantenimiento de las instalaciones correspondientes.

Se destacan sus valores de Honestidad, Tolerancia y Buena atención esto marca su diferencia para con el resto de las instituciones de igual rubro y su misión se aboca hacia la planificación de un futuro mejor para la comunidad y el ambiente.

La empresa se diferencia por su calidad en sus servicios, para seguir en su línea de excelencia necesita tener a todo su equipo de trabajo comprometido. Porque un empleado comprometido es un trabajador productivo, con ganas de avanzar, progresar y aportar por su organización.

1.4 Justificación de la investigación

En base a lo investigado a través de las herramientas de recolección empleadas a los diferentes niveles jerárquicos de la entidad, conjuntamente con el marco teórico llegando al objetivo principal del estudio, que es determinar cuáles son los factores que inciden el bajo compromiso de los empleados y como éstos influyen sobre su desempeño en la Cooperativa de Servicios Públicos, Consumo, Vivienda, Servicios Sociales y Asistenciales Villa Ascasubi Limitada.

Este estudio puede ser útil para que las empresas puedan obtener más conocimiento sobre el tema a tratar y así ayudar a disminuir esta problemática en un futuro, porque aquellas empresas que valoren a su personal, aprovechen los recursos y el potencial de sus trabajadores serán

las que avancen. Es una política de mejora continua con aciertos y desaciertos. Todas las personas esperan saber si sus acciones van por el buen camino o si se están desviando de él y a su vez esperan que alguien les dé la oportunidad de aprender y ser reconocidos. La responsabilidad es conjunta entre empleados y empleadores por lo cual toda la empresa debe estar implicada y comprometida en el desarrollo de su capital humano.

El compromiso organizacional, se define como “la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la institución se caracteriza por la creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y el deseo de pertenecer a la misma” (Tena y Villanueva; 2010).

He aquí la relevancia de mantener y desarrollar al personal con la implementación de las herramientas suficientes para lograr la intensidad de participación por parte del empleado para con la empresa. A fin de que la entidad siga preservando esa “calidad y buena atención” que lo caracteriza.

El compromiso organizacional es la clave del cumplimiento de las metas de cualquier empresa, es por ello que se debe considerar este tema como uno de los pilares más importantes de toda entidad.

Capítulo N° 2 Objetivo general y Objetivos específicos

2.1 Objetivo general

Reconocer los factores de compromiso de los empleados de la organización y analizar cómo éstos impactan en el nivel de desempeño de los trabajadores a fin de elevar la productividad de los mismos.

2.1 Objetivos específicos

- Identificar cuáles son los beneficios sociales que recibe el trabajador por parte de la organización para su bienestar laboral, llámese beneficios por sus exigencias, por su naturaleza o por sus objetivos.
- Identificar cuál de los tres tipos de compromiso organizacional (afectivo, continuo, normativo) prevalece en los empleados.
- Analizar la herramienta implementada para evaluar el desempeño del área de mantenimiento y estudiar el nivel alcanzado por los empleados afectados en el periodo estudiado.
- Investigar qué acciones utiliza la empresa para mantener a sus trabajadores comprometidos con la misma.
- Explorar los diferentes métodos de evaluación de desempeño para seleccionar el diseño que más se ajuste al área de mantenimiento de la empresa.

2.2 Objetivo general de aplicación

- Aplicar la herramienta Evaluación de Desempeño, para identificar los factores que inciden en el compromiso de los empleados.

2.2 Objetivos de aplicación

- Implementar un cuestionario al empleado para identificar los factores de compromiso que prevalecen.
- Planificar y aplicar una herramienta de Evaluación de desempeño que se ajuste al área de mantenimiento.
- Aplicar el método de “Escalas gráficas” para la correcta medición de desempeño del empleado.
- Controlar el buen funcionamiento de la herramienta de medición para garantizar una buena retroalimentación.
- Implementación definitiva.

Capítulo N° 3. Marco Teórico

3.1 Compromiso Organizacional

Se define como “la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la institución se caracteriza por la creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y el deseo de pertenecer a la misma” (Tena y Villanueva, 2010, p.213).

Seguidamente, Zamora, define el compromiso organizacional como: “el grado en que un sujeto internaliza los valores, objetivos de su organización y siente una fuerte lealtad hacia su lugar de trabajo” (2009, p. 447).

Sobre lo mencionado, Soberanes y de la Fuente, opinan que: “permite estabilidad laboral ya que impacta en las prestaciones, jubilación, beneficios sociales, garantiza cubrir necesidades materiales y psicológicas beneficiando así a las familias y al país”(2009, p.115)

Por otro lado, Chiang, Núñez, Martín y Salazar, afirman que el compromiso organizacional “es un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en ella o dejarla” (2010, p. 91). Es decir, cuando la persona asume el compromiso dentro de la organización, lo hace desde su estado interno, asumiendo un acuerdo implícito con la institución donde trabaja que lo hace permanecer por tiempo indefinido en ella.

Esto es apoyado por Arias, quien define el compromiso como “la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización” (2001, p.91)

En otro orden de ideas la actitud del individuo hacia la organización está directamente relacionada con las normas flexibilidad y dinamismo de las normas que establece el personal directivo para que se desempeñen las funciones, cumplan los objetivos según la misión, visión institucional, es decir existen factores que influyen en el compromiso del trabajador.

El compromiso organizacional está determinado por una serie de elementos que dependen del trabajador, de su dinámica personal. Sobre este particular, Arias (2001) propone un modelo que menciona la existencia de tres fuentes que relacionan los factores del compromiso; la primera se trata de las características personales del trabajador como la edad, sus necesidades básicas y superiores, el nivel de escolaridad, sus motivaciones, afrontamiento al estrés y ansiedad.

En segunda instancia, se tiene la experiencia en el trabajo, que es descrita por las actitudes del grupo, la percepción que tienen los empleados de su importancia dentro de las organizaciones, entre otros factores apoyo organizacional percibido, socialización y expectativas de recompensas. Por último, la tercera fuente hace mención a las características del trabajo en la organización como un factor que influye en el compromiso y se manifiesta por la forma como el empleado percibe su labor, asumiéndolo como un reto, se identifica con la tarea, además de su interacción con los demás miembros.

En este orden de ideas, Márquez (1998) destaca en primer lugar que las características personales se relacionan con la disposición del individuo, por lo tanto, se deduce que existen trabajadores propensos a sentirse

emocionalmente comprometidos con una organización. En segundo lugar, las fuentes de compromiso facilitan que las personas muestren conductas aceptadas dentro de la institución para la cual trabajan.

Bajo este análisis, el compromiso organizacional consiste, entonces, en aquellas actitudes de los empleados por medio de las cuales demuestran su orgullo y satisfacción de formar parte de la organización. Esta actitud es de gran beneficio para las organizaciones ya que significa contar con personas comprometidas, trabajando no solo por alcanzar un objetivo personal sino también por el éxito de la organización en general.

Meyer y Allen (1991), entienden que el compromiso organizacional representa una identidad que manifiesta el individuo con el trabajo en el cual se desempeña, implica actuar de acuerdo a los valores, creencias y cultura de la empresa; sobre todo hace referencia al cumplimiento de los objetivos, la misión y la visión, lo que finalmente conlleva al trabajador a identificarse y adaptarse a las normas que rigen dicha organización.

3.1.2 Tipos de Compromiso

El compromiso organizacional puede ser uno de los mecanismos que tienen las instituciones para analizar la lealtad y vinculación del empleado con su organización. Para los trabajadores identificados con la organización (compromiso afectivo), mayores serán las probabilidades de permanecer en la misma; se puede intentar que las personas se deban a la organización en base a sus propios intereses (compromiso continuo), a la vez se encuentra la creencia de la lealtad a la organización por la retribución en un beneficio (compromiso normativo).

3.1.2.1 Compromiso Afectivo

Blanco y Castro lo refieren como “el lazo emocional que las personas forjan con la organización, refleja un apego exaltado al percibir la satisfacción de necesidades, especialmente las psicológicas y las expectativas” (2011, p. 220). En efecto, un compromiso de las personas desde el ámbito emocional, estará inmerso en sus sentimientos por la organización y por lo tanto, trabajaran en función de un óptimo estado emocional; esto produce una alta motivación interna para el cumplimiento de sus actividades.

Del mismo modo, Arias define este tipo de compromiso como: “...los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades a través de la vinculación e interacción con la organización...” (2001, p. 7).

Refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas, disfruta de su permanencia en la organización. Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización.

Dentro de este tipo de compromiso se ubican dos aspectos importantes que son la identificación con la organización y el involucramiento con la misma. Para Arciniega y González (2002), consiste en la identificación psicológica del colaborador con los valores y filosofía de la empresa. En realidad es muy frecuente que el colaborador no se percate de la sintonía entre sus valores y los de la empresa, sin embargo, esta identificación y afinidad con la organización se manifiesta con actitudes tales como un marcado orgullo de pertenencia del colaborador hacia su compañía, por ejemplo, el colaborador que se emociona al decir que trabaja para su empresa, o el que habla mucho de ésta en reuniones con

amigos o familiares. Esta identificación también se refleja en la solidaridad y aprehensión del colaborador con los problemas de su empresa, se preocupa cuando su empresa va mal y muestra una gran felicidad cuando va bien.

3.1.2.2 Compromiso Normativo

Es aquel donde el empleado asume que tiene una obligación a ser leal, lo que marca un sentimiento de obligación moral por parte del trabajador para continuar en la organización”

En definitiva, se trata de un compromiso por sentimiento de lealtad con la organización, que puede ser por presiones de tipo cultural o familiar, que lleva al trabajador a ser incondicional en su trabajo, aunque sin entusiasmo y suficiente energía que lo lleve a tener un altocompromiso. Este compromiso puede desarrollarse mediante diversos vínculos de socialización, relaciones equilibradas, procesos de condicionamientos y modelamientos conductuales experimentados por el empleado tanto en la familia como en el entorno cultural.

Aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, en un sentido moral, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones; por ejemplo cuando la institución cubre la colegiatura de la capacitación; se crea un sentido de reciprocidad con la organización. En este tipo de compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador.

Desde este punto de vista, el compromiso organizacional consiste, entonces, en aquellas actitudes de los empleados por medio de las cuales demuestran su orgullo y satisfacción de ser parte de la organización a la

que pertenecen. Significa coloquialmente verse como parte de ella. Esta actitud es de gran beneficio para las organizaciones ya que significa contar con personas comprometidas, trabajando no solo por alcanzar un objetivo personal sino también por el éxito de la organización en general.

3.1.2.3 Compromiso Continuo

Es un proceso de implicación del individuo que decide intencionalmente orientarse hacia la organización como un fin en sí mismo, es decir, la implicación se relaciona con una asociación cognitiva y afectiva que presenta el trabajador hacia su campo de trabajo y los sujetos que la integran, así como su percepción con respecto a su entorno laboral, lo cual permite que los sujetos decidan pertenecer a la organización de una manera voluntaria porque se sienten identificados con ésta. Es decir, el trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo; así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas, es por ello que se incrementa su apego con la empresa.

En este orden de ideas, se suman las variables individuales como la edad y la antigüedad que suelen tener un efecto importante sobre el compromiso continuo, pero también otros aspectos como el nivel educativo o la capacitación recibida que es transferible a otra empresa también influyen, y desde luego aspectos macroeconómicos como el estado del mercado laboral.

Con lo expuesto se puede deducir que el colaborador que tiene un alto compromiso continuo, tiende a manifestar estabilidad laboral, la cual puede ser puramente situacional.

Por otra parte, su esfuerzo, dedicación y entrega al trabajo radican en alcanzar los niveles “mínimos aceptables”; es decir, el colaborador sólo

cumple con lo estrictamente necesario para seguir trabajando en la empresa y capitalizar sus inversiones, o bien, espera una mejora en las oportunidades externas para dejar la empresa.

En conclusión, el compromiso laboral, permite detectar qué es lo que retiene a los trabajadores en las instituciones. Entonces, se puede considerar como la fuerza con la que un individuo se siente vinculado a una organización y que implica el seguimiento de un curso de acción importante para la misma. Es por esta razón que resulta importante para esta investigación, determinar qué tipo de compromiso predomina en los trabajadores en la Cooperativa de Servicios Públicos, Consumo, Vivienda, Servicios Sociales y Asistenciales Villa Ascasubi Limitada.

3.2 La evaluación de desempeño

Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, es una función esencial que suele efectuarse en toda organización moderna. Los empleados procuran obtener retroalimentación sobre la manera en que cumplen sus actividades, y las personas que tienen a cargo la dirección de las labores deben evaluar el desempeño individual para saber qué acciones deben tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o supervisor deben emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño que es satisfactorio o que excede lo esperado debe ser alentado.

El sistema de evaluación elegido por la organización debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado;(Werther-Davis, 2008)

3.2.1 Preparación de las evaluaciones de desempeño

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares, y que estas mediciones sean verificables. Entre ellos se puede nombrar los estándares de desempeño, las mediciones del desempeño y la aparición de elementos subjetivos en el calificador. (Werther-Davis, 2008)

3.2.1.2 Estándares de desempeño

Constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas y deben guardar estrecha relación con los resultados que se desean en cada puesto. Los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones

directas sobre el puesto o de conservaciones directas con el supervisor inmediato.

3.2.1.3 Mediciones del desempeño

Son los sistemas de calificación de cada labor. Las mediciones deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

3.2.1.3.1 Objetividad y subjetividad de las mediciones

Las *mediciones objetivas* son las que resultan verificables por otras personas y por lo general tienden a ser de índole cuantitativa. Las *mediciones subjetivas* son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador y conducir a distorsiones de la calificación. (Werther-Davis, 2008)

3.2.1.3.2 Factores que generalmente se evalúan

- Conocimiento del trabajo.
- Calidad del trabajo.
- Relaciones con las personas.
- Estabilidad emotiva.
- Capacidad de síntesis.
- Capacidad analítica.

3.2.2 Procesos o etapas de una evaluación de desempeño

1. Definir objetivos
2. A quien está dirigido: Puede ser a técnicos, supervisores, administrativos.
3. Quién es el evaluador: Puede ser un jefe de sector.
4. Quién revisará la evaluación: Puede ser un gerente superior.
5. Periodicidad: Si será de aplicación anual, semestral, etc.
6. Elección del método.
7. Capacitación del evaluador: Se le debe comunicar: objetivos, funcionamiento, técnica y el rol a desempeñar. Puede incluirse una actividad práctica para verificar que exista unicidad de criterio.
8. Puesta a punto del sistema: Se deben realizar las últimas modificaciones de los factores, puntajes, distribución de puntajes, definición de criterios, a fin de que no existan inconvenientes.
9. Aplicación: Se pone en funcionamiento el procedimiento.
10. Análisis: Utilizando cualquier técnica que permita interpretar la información y tener noción de la capacidad y debilidades de los recursos humanos de la organización.
11. Utilización de los resultados.
12. Comunicación de los resultados: Se debe comunicar el resultado de la evaluación al trabajador a la vez que se lo debe escuchar.

3.2.2.1 *Objetivos de la evaluación*

Los *objetivos de evaluación* de los colaboradores sirven para:

- El mejoramiento del desempeño laboral.
- Reajustar las remuneraciones.
- Ubicar a los colaboradores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas.
- La rotación y promoción de colaboradores.
- Detectar necesidades de capacitación de los colaboradores.

Su aplicación

- Reclutamiento y selección de personal:
Revisar y valorar los criterios de selección.
Poner en evidencias debilidades existentes entre personas procedentes de una determinada selección.
Revisar programas de reclutamiento y selección a realizar en el futuro.
- Compensaciones
Establecer en forma eficaz una política de compensaciones basada en la contribución que cada persona realiza en función de los objetivos del puesto.
- Motivación
Debe contribuir como medio eficaz de motivación y no solo como control.
La retroalimentación que el empleado recibe le permite conocer sus puntos fuertes y mejorar los débiles.
- Capacitación, desarrollo y promoción.

Permite formalizar el plan de carrera, porque la calidad del desempeño individual es potencial para la organización.

Identifica necesidades de capacitación, ya que un desempeño poco eficiente puede deberse a la falta de conocimientos necesarios para un desenvolvimiento óptimo.

Optimiza la toma de decisiones en relación a: ubicación, promociones, transferencias y separaciones, ya que éstas se basan en el desempeño anterior del empleado o en el previsto.

- Comunicación

Permite el dialogo constante entre los responsables y los subordinados, tanto en la comunicación de resultados como en la planificación y proyección de acciones a seguir en el futuro y de objetivos a conseguir.

- Diseño de los puestos

El desempeño insuficiente puede indicar errores en la cantidad y tipo de tareas asignadas.

3.2.3 Períodos para la evaluación de desempeño

Varía según las necesidades de la empresa, los más recomendables son:

- Periodo de prueba o confirmación.
- Periodo semestral.
- Periodo anual.

3.2.4. Métodos tradicionales y actuales

3.2.4.1 Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado

Estos métodos se basan en los resultados que ha logrado antes de la evaluación. La mayor parte de estas técnicas constituye un esfuerzo por reducir los inconvenientes que se notan en otros enfoques. Estos métodos comparten la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede, hasta cierto punto, ser medido. Se desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió. Pero cuando reciben retroalimentación sobre su desempeño los empleados pueden saber si sus esfuerzos están dirigidos hacia la meta adecuada y modificar su conducta, si es necesario. (Werther-Davis, 2008)

- Escala de puntuación: es el método más antiguo y de uso más común, donde el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto a fin de permitir la obtención de varios cómputos. Tiene como ventaja la facilidad de su desarrollo y su sencillez de impartirlo; el hecho de que los evaluadores requieren poca capacitación para administrarlo y que se puede aplicar a grupos grandes de empleados. Las desventajas de esta técnica son numerosas. Es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo. Se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto, a fin de hacer que con esta forma se puedan evaluar puestos de tipos diversos. La retroalimentación también se ve menoscabada porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos

deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

- Listas de verificación: requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características. El evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor, el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista. Estos valores permiten la cuantificación, para obtener puntuaciones totales. Si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado. Pero el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico.

- Método de selección forzada: obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden ilustrar las áreas que necesitan mejoramiento. Este método presenta las ventajas de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, ser fácil de aplicar y de adaptarse a gran variedad de puestos. Pero pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto. Esto puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño. Lo que aún es peor, un empleado puede percibir como muy injusta la selección de una frase sobre otra. El uso de este método es bajo debido a sus limitadas posibilidades de permitir el suministro de retroalimentación.

-Método de verificación de campo: un representante calificado del departamento de personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación el experto prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta primero con el experto de personal y posteriormente con el empleado. La participación de un profesional permite que aumente la confiabilidad y la comparabilidad, esto resulta que el método sea caro y que las compañías no lo implementen con frecuencia.

- Método de registro de acontecimientos críticos: requiere que el evaluador lleve una bitácora de las actuaciones destacadas por su carácter positivo o negativo. Estos acontecimientos son registrados durante el periodo de evaluación incluyendo una sucinta explicación. Este método es útil para proporcionar retroalimentación al trabajador. Asimismo, reduce el efecto de distorsión que tienen en la memoria los acontecimientos recientes. Cuando el supervisor va registrando los incidentes a medida que ocurren, el empleado considera que el efecto de una acción equivocada del pasado se prolonga demasiado y afecta a su evaluación de manera exagerada.

- Escalas de calificación conductual: utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo de este método es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño. Una desventaja de esta técnica radica en que la mayor parte de los supervisores no tienen actualizados los registros, debido a lo cual reduce la efectividad de este método.

- Métodos de evaluación en grupos: se basa en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Estas evaluaciones son conducidas por el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permite la ubicación de los empleados de mejor a peor. Las formas más comunes son el de **categorización**, el **método de distribución forzada**, el **método de distribución de puntos** y **comparación por parejas**. Aunque tienen un nivel bajo de retroalimentación ya que esos resultados comparativos no se revelan al empleado.

Método de categorización: lleva al evaluador a colocar a sus empleados de mejor a peor. Este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes. Entre las ventajas se cuenta la facilidad de administrarlo y explicarlo.

Método de distribución forzada: se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. En donde las diferencias relativas entre los empleados no se especifican, pero en este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central. La ventaja de este enfoque consiste en que pueden apreciarse las diferencias relativas entre los empleados, aunque los factores personales y los acontecimientos recientes continúan siendo fuentes potenciales de distorsión.

Método de comparación por parejas: el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base para la comparación es el desempeño global. El número de veces que cada empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice. El empleado que resulte preferido mayor número de veces es el mejor en el parámetro elegido. Este método supera las

dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva severidad, ya que algunos empleados deben recibir mejor calificación que otros.

- Método de escalas de graficas o por conceptos: Este método también se nombró dentro de los tradicionales porque es uno de los más aplicados, también se detalla a continuación la evolución del método por lo que se considera contemporáneo. Como se mencionó anteriormente, se evalúa el desempeño de acuerdo a factores de evaluación previamente definidos y graduados, estos factores son cualidades valiosas que debe poseer el trabajador.

El método de escalas graficas tiene la posibilidad de aplicar tres tipos diferentes los que se pueden adaptar de acuerdo a la organización que se quiera evaluar, entre ellas:

Escalas graficas continuas: solo se definen los extremos dentro de los que el desempeño puede variar determinando un mínimo y un máximo de variación de los factores (Werther & Davis, 2008).

Escalas graficas semicontinuas: en este caso se definen las variaciones de los factores extremos y además los puntos intermedios para facilitar la evaluación (Werther & Davis, 2008).

Escalas gráficas discontinuas: en este método las variantes del factor son definidas y descritas previamente y el evaluador debe elegir una de ellas para valorar el desempeño de la persona (Chiavenato, 2007).

3.2.4.2 Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro

Estos métodos se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado, o el establecimiento de objetivos de desempeño.

- Autoevaluaciones: cuando los empleados se autoevalúan, es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, factor que alienta el desarrollo individual. Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro. El aspecto más importante de esta herramienta radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

- Administración por objetivos: consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean mensurables de manera objetiva. Si se cumplen ambas condiciones, los empleados se encuentran más motivados para lograr sus objetivos, por haber participado en su formulación. Cuando se fijan objetivos a futuro, los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica para organizar y dirigir sus esfuerzos. Los objetivos ayudan también a que empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado.

- Evaluaciones psicológicas: cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste, en entrevistas de profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara una evaluación de características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro. Este procedimiento es lento y costoso.

- Métodos de los centros de evaluación: son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de

evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro. Con frecuencia se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se les somete a una evaluación individual. Este enfoque es costoso en términos de tiempo y dinero.

- Evaluación 360°: también es llamado este método *Feedback*. Es una herramienta que permite el desarrollo de los recursos humanos. Este método consiste en ser evaluado por todas las personas que rodean al trabajador, como sus jefes, pares y subordinados. Puede incluir otras personas como proveedores o clientes. Las distintas fuentes de evaluación pueden brindar una medición más rica del desempeño global del empleado. En desventaja puede resultar lento para procesar y un tanto costoso por lo que es aplicable preferentemente al personal jerárquico.

Este tipo de evaluación es la más novedosa ya que conduce a las personas a satisfacer sus necesidades y expectativas, no solo del jefe sino de todos los que participan interna o externamente. La evaluación se realiza a través de factores previamente establecidos, que son comportamientos observables en el actuar laboral (Alles, 2005).

Evaluaciones por competencias: Es uno de los métodos más actuales, se tienen en cuenta las competencias en relación al puesto o posición de trabajo. Las competencias se pueden definir como características de la personalidad que devienen en comportamientos que generan un desempeño exitoso en las organizaciones (Alles, 2005). Las competencias se definen para la empresa en su conjunto, luego por área y posición. Cada competencia posee grados de cumplimiento en relación a lo requerido por el puesto. Se cuenta con un diccionario de comportamientos y

competencias. A su vez el análisis de rendimiento complementa lo anterior (Alles, 2015).

Capítulo N° 4. Diseño Metodológico

Para poder llevar adelante la investigación fue necesario contar con un tipo de estudio que nos favorezca al momento de recolectar toda la información pertinente requerida.

El presente trabajo fue concretado a través de un estudio descriptivo cuantitativo; el mismo nos permitió demostrar la relación entre las variables estudiadas.

Es necesario aclarar que se concretaron las dimensiones de estudio, entre ellas se puede nombrar; tipo de compromiso que predomina en el empleado (afectiva, normativa o continua), beneficios positivos que percibe el trabajador por parte de la empresa (promociones, ascensos, motivación, entre otros), acciones que impone la organización para mantener a su personal comprometido y así garantizar un buen desempeño (llámese premios por buen servicio, motivación monetaria, reuniones colectivas, entre otras)

La técnica utilizada es encuesta, a raíz de ella se implementara el instrumento cuestionario, el mismo va a ser utilizado para encuestar al personal de la empresa, ya que éste nos va a ayudar a recolectar información de manera más práctica para evitar interrumpir las tareas de los empleados.

Otra técnica a utilizar es la entrevista, ésta es destinada a los altos directivos de la entidad, ya que nos va a proporcionar información más detallada sobre los trabajadores y la empresa.

<i>Ficha técnica para los empleados</i>	
Tipo de Estudio	Descriptivo- Cuantitativo.
Instrumento	Cuestionario.
Población	53
Criterio muestral	Muestreo no probabilístico, intencional.
Muestra	30

El método de recolección de datos utilizado es la encuesta, de ella se implementara el instrumento cuestionario. El mismo está compuesto por preguntas cerradas con el fin de llegar a resultados unificados.

La elección de la misma se concretó para que los empleados de la empresa puedan responder con total libertad y verdad; como así también nos permitió ahorrarles tiempos a los mismos para no interrumpir su labor cotidiana.

Constituye un método rápido de obtención de información y de bajo costo.

Con la implementación de dicho instrumento se pretende dar a conocer las diferentes dimensiones afectadas a esta investigación, saber cuáles son los beneficios que el trabajador recibe en la empresa para su bienestar laboral, identificar qué tipo de compromiso afecta en mayor proporción al empleado (afectivo, normativo, continuo).

Con dicho análisis se pretende llegar a los objetivos específicos de la investigación como así también dar respuesta al objetivo general del trabajo.

<i>Ficha técnica para los directivos</i>	
Tipo de estudio	Exploratorio- Cualitativo.
Instrumento	Entrevista
Población	53
Criterio muestral	Muestreo no probabilístico, intencional.
Muestra	6

El instrumento utilizado para recolectar datos es una entrevista. Dicha herramienta constituye un método directo y personal de obtener información. Posibilita la obtención de datos específicos.

La elección de la misma se concretó para poder interactuar con la alta gerencia de manera directa y así llegar a resultados óptimos para la investigación.

La implementación de dicha herramienta tiene por objeto identificar qué acciones impone la entidad para mantener a sus empleados comprometidos como así también saber que métodos lleva a cabo para evaluar a su plantel. Es decir, se pretende revelar que niveles de desempeño ha logrado el empleado en el último periodo evaluado.

Ficha técnica para el análisis de datos secundarios

Tipo de investigación	Exploratoria
Diseño metodológico	Observación de campo
Técnica de investigación	Investigación de documentos
Instrumentos	Recopilación de documentos.
Criterio Muestral	No probabilístico- Intencional- Por cuotas

Otro instrumento de gran utilidad para la investigación es el análisis de datos secundarios, éstos dieron la oportunidad de estudiar las diferentes premisas surgidas a los largo de la exploración.

En primera instancia, se identificó los informes de reclamos de los contribuyentes a fin de conocer los motivos del mismo y la cantidad de usuarios afectados en los períodos anuales del 2012 al 2016.

Por consiguiente, se analizó la cantidad de grupos familiares afiliados al servicio de farmacia entre los años 2012/2016.

Para finalizar, se estudió la cantidad de personas afiliadas al servicio social de la empresa en los años 2012, 2013, 2014, 2015, y 2016 para obtener los elementos necesarios en post de concretar dicha problemática.

Esta herramienta es relevante ya que nos brinda información exacta a nuestro caso en cuestión, aportando hacia la solución de dicho conflicto.

Capítulo N° 5. Análisis de los datos o etapa diagnóstica

En esta instancia es primordial analizar cada resultado que fue arrojado gracias a la obtención de datos por medio de los diferentes instrumentos de recolección elegidos, se aclara que el estudio se llevó a cabo en la Cooperativa de Servicios Públicos, Consumo, Vivienda, Servicios Sociales y Asistenciales Villa Ascasubi Limitada.

El objeto de la investigación es identificar la influencia que ejerce el compromiso organizacional de los trabajadores sobre su desempeño.

El análisis se efectuó con una muestra representativa de 30 empleados, el mismo se realizó personalmente a cada trabajador, elegido aleatoriamente; cada uno de ellos mostró interés sobre el tema. Como así también se confeccionó una entrevista dirigida a la alta gerencia, donde se pudo entrevistar de manera personal a cada jerarquía, esta herramienta permitió poder hablar fluidamente con los directivos y entablar una conversación muy enriquecedora para la investigación.

Para enmarcar la situación actual de la Cooperativa de Servicios Públicos, Consumo, Vivienda, Servicios Sociales y Asistenciales Villa Ascasubi Limitada, fue necesario dialogar con uno de los directivos de la entidad el cual nos ayudó a determinar que, en la actualidad, la organización es la única en su rubro que abastece de energía eléctrica a la comunidad.

La entidad a lo largo de su trayectoria, ha logrado adherir otros servicios para el beneficio de sus contribuyentes; como lo es el servicio de farmacia donde el usuario tiene la oportunidad de afiliarse para proveerse de medicamentos y demás productos con un descuento del 10% sobre su

compra. Para hacer uso de este servicio el jefe de familia debe adherirse abonando una cuota mensual que beneficiará a todo su grupo familiar.

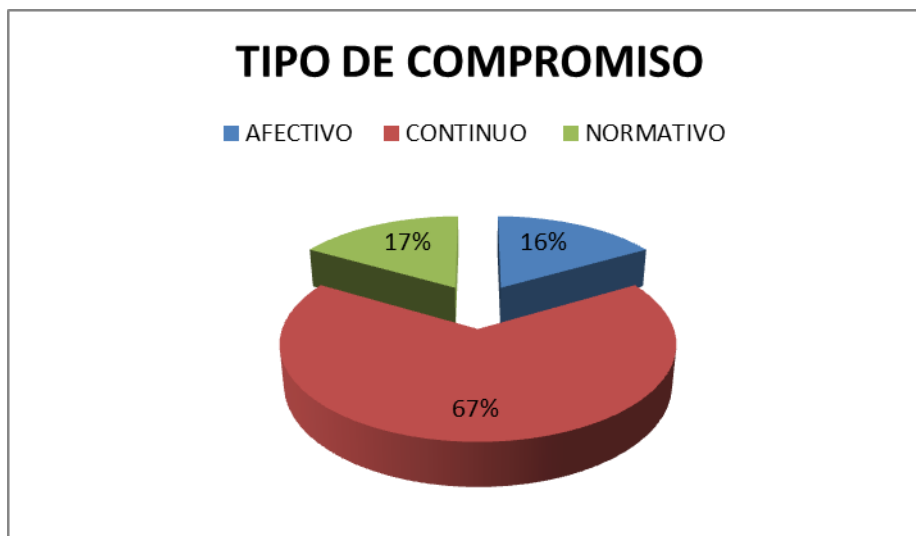
Otra prestación a destacar, es el servicio social, la adhesión al mismo consiste en abonar una cuota mensual por cada persona afiliada. Con esto, el beneficiario accede a los servicios sociales (uso de sala velatorio y todo lo que respecta al servicio fúnebre).

La Cooperativa abre sus puertas al público de lunes a viernes de 7:00 horas a 14:00 horas, con el objeto de estar a disposición del usuario ante cualquier consulta, en este horario el beneficiario podrá abonar los servicios de energía eléctrica, servicio de farmacia, servicios sociales como así también solicitar la adhesión a los mismos, entre otros trámites.

5.1 Compromiso

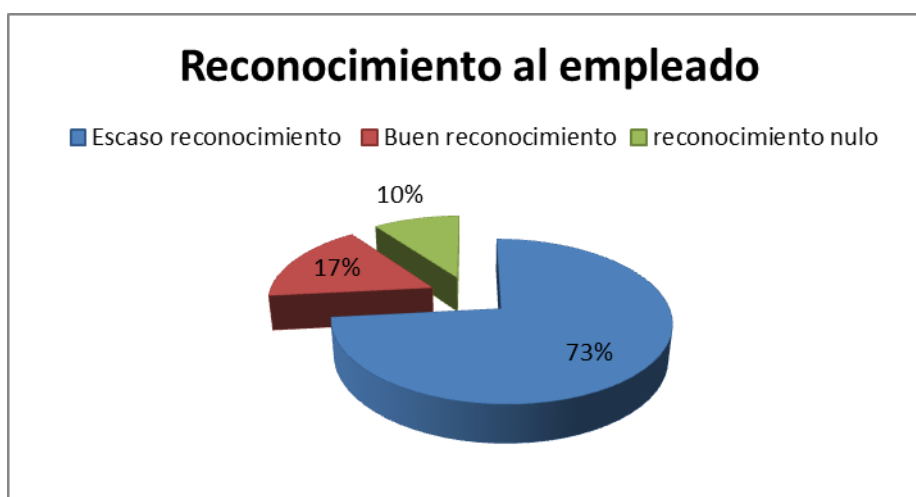
Se entiende que el compromiso organizacional representa una identidad que manifiesta el individuo con el trabajo en el cual se desempeña, implica actuar de acuerdo a los valores, creencias y cultura de la empresa; sobre todo hace referencia al cumplimiento de los objetivos, la misión y la visión, lo que finalmente conlleva al trabajador a identificarse y adaptarse a las normas que rigen dicha organización (Meyer y Allen 1991).

He aquí la situación puntual que atraviesa la Cooperativa, lo cual a través de un cuestionario se afirmó que, el 75% de los empleados siguen permaneciendo en la organización por un compromiso continuo, es decir, el trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo; y dejarla implicaría perderlo todo (antigüedad, obra social, entre otros), así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas. (Anexo N° 1, preg. 5/12)



Fuente: elaboración propia.

El 85% de los encuestados manifiestan que sus superiores sólo se limitan a dar órdenes sin reconocer sus labores bien realizadas y en ocasiones eventuales (como en reuniones colectivas) dan nombres de ello pero sin la importancia necesaria. (Anexo nº 1 preg.2)



Fuente: elaboración propia.

Por el contrario, los jefes de áreas afirman que los subordinados sólo realizan sus tareas mostrando falta de interés en diferenciarse de sus pares.

Por medio del análisis de los datos que brindó la alta gerencia, se manifestó la preocupación en el aumento del número de reclamos de los consumidores con respecto al área de mantenimiento en cuestión, con un incremento del 50% comparado al año anterior (2015); en estas quejas se hace referencia a cortes de luz, reparación precaria de las instalaciones, insistencias continuas por el mismo reclamo y arreglo de iluminación pública.

A raíz de dicha información, se realizó un análisis de datos secundarios para corroborar la problemática en cuestión.

La documentación a examinar e interpretar son las siguientes:

- Informe de reclamos del área de mantenimiento
- Fecha del reclamo.
- Números de reclamos.
- Motivo del reclamo.

Es necesario aclarar que se realizó el análisis de los informes de las quejas de los años 2012, 2013, 2014, 2015 para confirmar el 50% de los aumentos de reclamos y detectar el inicio de dicha circunstancia.

COOPERATIVA DE SERVICIOS PÚBLICO LIMITADA DE VILLA ASCASUBI

AÑO	NÚMERO DE RECLAMOS	PORCENTAJE	MOTIVOS
2012	144	-	-CORTE DE LUZ - REPARACION PRECARIA DE LAS INSTALACIONES - INSISTENCIAS REITERADAS. -DEMORA EN EL ARREGLO DE ILUMINACION PUBLICA
2013	151	5%	-CORTE DE LUZ - REPARACION PRECARIA DE LAS INSTALACIONES - INSISTENCIAS REITERADAS. - DEMORA EN EL ARREGLO DE ILUMINACION PUBLICA
2014	175	16%	-CORTE DE LUZ - REPARACION PRECARIA DE LAS INSTALACIONES - INSISTENCIAS REITERADAS. - DEMORA EN EL ARREGLO DE ILUMINACION PUBLICA
2015	210	20%	-CORTE DE LUZ - REPARACION PRECARIA DE LAS INSTALACIONES - INSISTENCIAS REITERADAS. -DEMORA EN EL ARREGLO DE ILUMINACION PUBLICA
2016	315	50%	-CORTE DE LUZ - REPARACION PRECARIA DE LAS INSTALACIONES - INSISTENCIAS REITERADAS. - DEMORA EN EL ARREGLO DE ILUMINACION PUBLICA

Como se puede visualizar en dicho gráfico, el número de reclamos va en alza desde año 2012 hasta la actualidad. Desde el año 2012 al año entrante se pudo conocer un aumento de reclamos del 5% por diferentes motivos, los cuales se asemejan anualmente por razones de cortes de luz, reparación de las instalaciones, insistencias reiteradas y demora en el arreglo de iluminación pública. Del año 2013 al 2014 dichos reclamos se incrementaron en un 16%, resultado que llamó la atención. En el período 2014/2015 se corroboró un aumento del 20% con respecto al año anterior.

El porcentaje que despertó la preocupación de la gerencia fue el elevado número de quejas que se detectó en el último año (2016), el cual es un 50% con respecto al año anterior.

La Cooperativa abastece de energía al total de la población, la cual está conformada por 900 viviendas, de las cuales en el último año analizado 315 de ellas realizaron algún tipo de reclamo siendo éste el 35% del total de la población. Por tal motivo, es que la organización ve necesario tomar medidas que ayuden a revertir la situación.

5.2 Desempeño

“La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.” (Chiavenato I, 2000, pág.357).

Los integrantes jerárquicos afirman que se evalúa a los empleados a través del método tradicional “*comparación por parejas*”; esta herramienta fue elegida por el directorio, siendo responsable de su implementación el jefe de cada área. Dicho instrumento se aplica anualmente. En el cual se pudo observar que en el último año del área de mantenimiento, el rendimiento del empleado volcó un desempeño de 60 sobre 100, es decir, los trabajadores no llegaron al mínimo esperado por la empresa.

Estos datos se reflejan en el siguiente gráfico, donde se puede ver con claridad los puntos alcanzados por los empleados del área de mantenimiento. En el mismo se observa el puntaje promedio de todos los integrantes del sector por año. (Los datos fueron brindados por la empresa y chequeados por medio del análisis de datos secundarios)

DESEMPEÑO DEL AREA DE MANTENIMIENTO		
AÑO	VALOR ESPERADO	VALOR OBTENIDO
2012	Mín: 70 puntos. Máx.: 100 puntos.	80 puntos
2013	Mín: 70 puntos. Max: 100 puntos.	77 puntos
2014	Mín: 70 puntos. Máx.: 100 puntos.	73 puntos
2015	Mín: 70 puntos. Máx.: 100 puntos.	70puntos
2016	Mín: 70 puntos. Máx.: 100 puntos.	60puntos

He aquí el preocupante resultado del último año (2016) donde la gerencia muestra que sus empleados no alcanzaron el nivel esperado por la organización.

Según el autor Idalberto Chiavenato (2001), una de los principales objetivos de la evaluación de desempeño es dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales.

Por el contrario, el 90% de los afectados expresan que se los evalúa, pero no reciben la información que se obtiene como resultado, desconociendo cómo realizan su labor y por ello se sienten poco valorados y les “da igual” hacer bien o mal su trabajo.

A raíz de ello, se analizó la *dinámica del trabajo*.

Los empleados cumplen horarios rotativos que van de 6:00 horas a las 14:00 horas, de las 14:00 horas a las 22:00 horas y con una guardia pasiva de 22:00 horas a 6:00 horas en la cual se deja disponible dos líneas telefónicas para “atención al cliente”. Esta jornada está distribuida por turnos, para cubrir la atención por 24 horas, todos los días del año. Eventualmente se hacen uso de estas líneas tras situaciones aisladas, como tormentas eléctricas, apagón general de energía, ruptura de transformadores, entre otros.

Los horarios activos van de 6:00 a 22:00 horas de la noche en donde los empleados visitan diferentes domicilios y arreglan los inconvenientes surgidos.

La jornada de trabajo del supervisor es de lunes a viernes de 8:00 a 16:00 horas, con posibilidad de extenderse si fuese necesario.

Ante este panorama, la gerencia vuelca su preocupación en la falta de compromiso de los empleados del área de mantenimiento reflejado en el elevado número de reclamos que se evidencia, esto provoca que a mediano plazo los contribuyentes creen que la empresa carece de seriedad y responsabilidad debilitando el resto de los servicios (llamase servicios sociales y servicios de farmacia). Es decir, esta problemática está ocasionando pérdida económica a la empresa.

A continuación se puede observar como el número de afiliados va decayendo tanto en el servicio de farmacia como en la prestación social, provocando pérdida económica a la organización.

AFILIACIONES AL SERVICIO DE FARMACIA			
AÑO	CANTIDAD DE FAMILIAS	INGRESO ANUAL	PÉRDIDA ECONÓMICA
2012	380	\$500000	
2013	320	\$490000	\$10000
2014	285	\$475000	\$15000
2015	218	\$455000	\$20000
2016	170	\$414500	\$40500
			TOTAL \$85500

Se puede observar en el gráfico superior, las afiliaciones (por grupo familiar) que se han beneficiado del servicio de farmacia desde el año 2012 hasta el 2016. En el primer año se puede contemplar que eran 380 las familiar que gozaban de esta prestación. Ese número de contribuyentes fue decreciendo con el pasar de los años hasta llegar en el 2016 a 170 familias apegadas al servicio. Por su parte, la directiva afirma que las afiliaciones se renuevan año a tras año hay familias que renuevan el servicio y otras que no. Esto afecta el ingreso monetario a la entidad, reflejando que en los últimos 5 años la empresa ha perdido \$85500 en sus ingresos.

Como así también se puede apreciar en el siguiente cuadro, el número de personas que se habían adherido al servicio social en el primer año analizado (2012) ha disminuido con respecto a la cantidad de afiliaciones del año 2016 generando una pérdida de \$74500 a la empresa.

AFILIACIONES AL SERVICIO SOCIAL			
AÑO	CANTIDAD DE PERSONAS	INGRESO ANUAL	PÉRDIDA ECONÓMICA
2012	1620	\$2527200	
2013	1605	\$2503800	\$23400
2014	1575	\$2489800	\$14000
2015	1490	\$2477800	\$12000
2016	1410	\$2452700	\$25100
			TOTAL \$74500

Entonces, se puede afirmar que esta problemática en el ámbito económico de la empresa está generando una pérdida económica de \$160000 en los últimos períodos analizados en la investigación.

Por ello, es necesario que la organización tome las acciones que correspondan para revertir esta pérdida, ya que cada afiliado que no se renueva año tras año es un cliente que no va a volver generando no sólo pérdida económica sino que también a futuro hace que la empresa pierda su buena reputación.

5.3 Conclusiones diagnósticas

A partir de las conclusiones obtenidas a través del análisis de la información recolectada en la Cooperativa de Servicios Públicos, Consumo, Vivienda, Servicios Sociales y Asistenciales Villa Ascasubi Limitada se puede compartir los siguientes resultados con el fin de sugerir una propuesta que se ajuste a la situación.

En una primera instancia la empresa no cuenta con una herramienta de evaluación de desempeño que otorgue oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación los miembros del sector de mantenimiento, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales. El mismo, se ve reflejado en el 90% de los afectados que expresan que se los evalúa, pero no reciben la información que se obtiene como resultado, desconociendo cómo realizan su labor y por ello se sienten poco valorados y les “da igual” hacer bien o mal su trabajo. A raíz de esto, la entidad hace notar su preocupación en el último período de evaluación de los trabajadores del área de mantenimiento con un resultado de 60 sobre 100, en otras palabras no llegaron al mínimo esperado por la empresa con respecto a su desempeño en la misma. Esta problemática trajo como consecuencia un aumento del 50% de reclamos en el área de mantenimiento, conjuntamente con pérdida financiera, ya que persona que no se afilia a los servicios (farmacia /social) representa un ingreso menos a la empresa.

Para poder detectar las causas, se realizó un estudio sobre la dinámica de trabajo del área en cuestión, donde se puede resumir que la inestabilidad del desempeño de dicha área, se debe al cambio de actitud de

los empleados ya que el 75% ellos siguen trabajando en la organización por un compromiso continuo.

Es necesario saber que los empleados quieren que se los valore, se los mire, se destaque el trabajo bien hecho y en este caso la medición del desempeño es fundamental para poder darle esa tranquilidad al empleado y no sienta que es “uno más” en la entidad.

Se pudo analizar que la situación que está atravesando la empresa ocasiona una pérdida económica de \$160000 en los últimos períodos estudiados, datos que nos facilitó el personal jerárquico de la institución, a través del análisis de los datos secundarios.

Con lo anteriormente nombrado, se puede afirmar que es indispensable desarrollar un proceso de Evaluación de Desempeño que apueste al desarrollo individual del trabajador para poder llegar a los objetivos de la empresa.

Es por ello que mi propuesta para implementar en la Cooperativa de Servicios Públicos, Consumo, Vivienda, Servicios Sociales y Asistenciales Villa Ascasubi Limitada es una Evaluación de desempeño que permita dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales de los trabajadores. Y con esto, revertir la situación actual buscando el desempeño que se espera de nuestro capital humano.

La eficiencia de una herramienta de medición de desempeño conjuntamente con una buena retroalimentación nos va a generar un trabajador más dispuesto y más comprometido con la organización. Porque un empleado comprometido, es una persona con ganas de trabajar y de superarse, herramienta vital de una empresa para garantizar perdurabilidad.

Es por ello, que mi propuesta va dirigida al área de mantenimiento de la entidad, donde se pretende aumentar el nivel de desempeño para lograr la disminución de los niveles de reclamos y así mantener afiliados a nuestros contribuyentes como así también se pretende con aportar al crecimiento individual del trabajador.

Capítulo 6. Objetivo de la Propuesta de Aplicación Profesional

6.1. Introducción y fundamentación de la propuesta

Acorde al diagnóstico desarrollado en la investigación, se propone crear una herramienta llamada Evaluación de desempeño, la cual implica varias etapas para poder dar solución a la problemática de la empresa.

A continuación se detallan los factores que dan respuesta a los bajos niveles de desempeño.

- No se mide, de forma correcta, el rendimiento individual de los empleados de área a mantenimiento.
- Los empleados permanece en la empresa por un compromiso continuo, es decir, el trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo; y dejarla implicaría perderlo todo.
- Los empleados solo se limitan a realizar su tarea, sin aspirar a más.

Si se implementa una medición eficiente del trabajo, se logra recaudar información pertinente que resulta fundamental para la toma de cualquier tipo de decisión con respecto al capital humano de la compañía, como por ejemplo; detectar la necesidad de capacitación, disconformidad con las tareas a realizar, incentivos económicos y no económicos, entre otros.

6.2 Definición de los objetivos de la propuesta

Objetivo general

Eliminar el 50% de los reclamos de los consumidores (en este último año, 2016) a través de la implementación de un proceso de evaluación que

permita la retroalimentación de sus trabajadores en el área de mantenimiento.

Objetivos específicos

- Otorgar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización
- Otorgar retroalimentación a los trabajadores de acuerdo al desempeño observado.
- Ejecutar una técnica de evaluación de desempeño que cubra las necesidades de la empresa con el objeto de ser aplicada en el área de mantenimiento.
- Implementar acciones que esté al alcance de la empresa, para elevar el compromiso de los trabajadores.
- Detectar el tipo de compromiso que prevalece en el trabajador.

6.3 Etapa estratégica

La premisa de la estrategia es utilizar y optimizar al máximo el material obtenido por la Cooperativa a fin de evaluar el rendimiento del empleado para que los mismos puedan retroalimentarse de manera positiva, dando lugar al desarrollo individual y así elevar su productividad.

La estrategia necesita de tres etapas:

- 1- Diseño y armado de la herramienta evaluación de desempeño.
- 2- Capacitación de los mandos medios.
- 3- Implementación de la herramienta.

6.3.1 Primera etapa: Diseño y armado de la herramienta

Se necesita la utilización de un método tradicional a fin de abarcar los objetivos de la organización. La herramienta elegida es el método de “*Escalas gráficas*”.

Para aplicar dicha elección, se necesita factores previamente definidos y graduados a través de un cuestionario de doble entrada, en donde las filas horizontales son los factores de evaluación y las columnas representan los grados en los que puede variar el desempeño, definen las cualidades para cada grado a alcanzar. Los factores son elegidos con anterioridad a fin de definir las cualidades que se pretenden lograr para cada puesto de trabajo. Cada factor es definido de manera clara, simple y objetiva. La proporción va desde lo malo a excelente.

6.3.2 Segunda etapa: Capacitación de los mandos medios

La capacitación está destinada a las personas responsables de poner en práctica la herramienta de medición elegida a fin de garantizar su correcta utilización.

6.3.3 Tercera etapa: Implementación de la herramienta de evaluación de desempeño

En un primer momento, se realizará una prueba fin de poder probar la herramienta al personal de la empresa y ajustarlo si fuese necesario. Luego se implementara de forma definitiva y se medirán los resultados.

6.4 Etapa táctica

6.4.1 Primera etapa: Diseño y armado de la herramienta

Objetivo

Diseñar una herramienta de fácil interpretación e implementación a fin de que se refleje el desempeño real del trabajador.

Estructura

Análisis de la descripción de puesto del trabajador de mantenimiento de la Cooperativa.

Se realizó un análisis de descripción del puesto, impuesta por la organización. Donde se puede apreciar tareas y funciones.

Empleado de mantenimiento

- Manejo de herramientas de trabajo: debe mantener los utensilios de trabajo y el vehículo de traslado en excelente estado, para la entrega del siguiente turno.
- Debe tener el conocimiento necesario sobre las medidas de seguridad y debe implementarlas para evitar posibles siniestros.
- Utilizar el vestuario asignado por la empresa a fin de mantener la protección personal adecuada.
- Tiene que estar para el servicio de los consumidores de manera activa en su turno, para identificar y resolver los problemas que se presenten.

Criterios de evaluación

“Indicadores cuantitativos y cualitativos”

Indicadores cuantitativos

- Número de salidas a domicilio: cantidad de viviendas que visitan por turno.
- Tiempo de solución al problema: cantidad de horas que invierten en cada domicilio.
- Cantidad de llamadas recibidas y cantidad de problemas resueltos.

Indicadores cualitativos

- Atención al cliente: se evalúa como se dirige al usuario.
- Conocimientos técnicos: aplicar los conocimientos técnicos adquiridos para desempeñar su función.
- Trabajo en equipo: coopera y atiende las necesidades de los demás.
- Aplicar las normas de seguridad y medio ambiente de la compañía.

Metodología

Para armar el formulario de evaluación se tiene en cuenta un método para abarcar los indicadores a alcanzar.

Método de escalas gráficas

Ventajas

- Es un instrumento de evaluación de fácil aplicación.
- Permite una mirada resumida de los factores a evaluar.

- Reduce el trabajo del evaluador.

Desventajas

- Está expuesto a distorsiones personales de los evaluadores.
- Se vuelve rutinario y se estandarizan los resultados.

Para dar valor al desarrollo de los factores a analizar es necesario utilizar una escala donde se resalta el valor que el individuo debe alcanzar.

VALORACION	RESULTADO
1	MALO
2	BUENO
3	OPTIMO
4	EXCELENTE

El valor resaltado es el estimado a alcanzar.

PUNTAJE PROMEDIO	VALORACION
0 a 1	Mejorar si o si
1 a 2	Necesidad de mejora
2 a 3	Cumple todo lo previsto
3 a 4	Supera lo esperado

Elaboración del instrumento

Responsables:

- Gerencia general: por medio de una reunión conjunta se pudo proponer el tipo de evaluación a utilizar para acordar lo que es importante valorar.

Duración

PASOS	RESPONSABLE	TIEMPO
Análisis de los objetivos	Responsable del estudio	4 días
Definición de los factores	Responsable del estudio	5 días
Confección de la técnica	Responsable del estudio	10 días

Formulario

Modelo que se podrá utilizar para la medición

DATOS DEL COLABORADOR	
Nombre y Apellido	
Puesto	
Sector	
Evaluador	
Fecha	

Criterios de evaluación	Malo	Bueno	Optimo	Excelente
<i>Atención al cliente:</i> como se dirige al usuario y si resuelve sus necesidades.				
<i>Trabajo en equipo:</i> voluntad				

de cooperación con los demás.				
<i>Uso de herramientas:</i> se controla el cuidado y mantenimiento de las herramientas de trabajo.				
<i>Conocimientos técnicos:</i> se evalúa los conocimientos necesarios para realizar la tarea.				
<i>Responsabilidad:</i> se evalúa la dedicación al trabajo y si brinda el servicio dentro del tiempo estipulado.				

FIRMAS
Colaborador:
Evaluador:
Gerente general:

6.4.2 Segunda etapa: Capacitación a los mandos medios

Las personas encargadas de aplicar la herramienta, deben estar capacitadas para incorporar el uso de dicha técnica con los conocimientos indispensables. Para ello, se sugiere el aprendizaje adecuado. Es por eso que es necesaria la vinculación con una consultora externa para completar la etapa de formación.

Capacitación para los mandos medios

Objetivo

- Ofrecer a los superiores los conocimientos necesarios para poder evaluar al personal.
- Evitar los errores que puedan afectar al trabajador.

Destinatario

Encargado del área.

Responsable

Consultora de RRHH externa.

Métodos

Para lograr los objetivos propuestos, se necesita adquirir los conocimientos necesarios, a través de la presentación de casos prácticos impresos, y videos, como así también soporte teórico.

La capacitación se estructura en cuatro métodos de una dos cada uno, con una totalidad de ocho horas distribuido en cuatro días.

6.4.2.1 Programa de capacitación

Módulo 1: evaluación de desempeño como herramienta principal.

- Definición de la herramienta.
- Objetivo de la evaluación de desempeño.
- Beneficios para la organización y el personal.

Duración: 2 hora

Módulo 2: Evaluación (el proceso)

- Etapas del proceso de evaluación.
- Método seleccionado articulado a los objetivos de la entidad.

Duración: 2 hora.

Módulo 3: La evaluación

- Análisis de los formularios a aplicar.
- Falencias comunes al utilizar el método.

Duración: 2 hora.

Módulo 4: Aprendizaje

- Opinión personal sobre posibles mejoras.
- Dialogar sobre las dudas existentes.

Duración: 2 hora.

Recursos materiales

- Lapiceras
- Copias del manual que se va a utilizar en dicha clase.
- Pizarrón, pantalla para la proyección de los videos.

6.4.3 Tercera etapa: Implementación de la herramienta

Para adaptar la nueva propuesta a fin de mejorar el rendimiento del empleado, es necesario llevar a cabo diferentes charlas informativas para llevar tranquilidad al personal en cuestión.

Primera instancia: se planifica una reunión entre el gerente general y los supervisores afectados para dar explicación y despejar todo tipo de duda con respecto a la técnica elegida.

Segunda instancia: se proyecta una segunda reunión donde se harán presentes los empleados del área, el jefe inmediato y los gerentes, para dar información completa de la herramienta que se aplicara y sus beneficios, y hacer saber la cooperación que se espera de todos.

Tercera instancia: se pone en práctica una prueba piloto de la técnica, donde el supervisor evaluara a los empleados con el seguimiento del gerente. Esta prueba se realizará en el primer período del año 2017.

6.4 Etapa presupuestaria

GASTOS	IMPORTE EN PESOS
CAPACITACION A MANDOS MEDIOS	
- 8 horas de trabajo por jefe de área a \$250 c/h	\$6000
- Lapiceras y cuadernos	\$300
- Material de apoyo	\$1500
- Alquiler de proyector \$1000 por día	\$4000
- Merienda	\$1000
- Honorarios consultora externa \$1500 c/h (12 horas)	\$18000
IMPLEMENTACION FINAL	
- Impresión de formularios de evaluación.	\$800
TOTAL	\$31.600

La inversión no se compara con los logros obtenidos, que es tener comprometido al personal y así aumentar su productividad al máximo, logrando el desarrollo individual del empleado y disminuyendo el porcentaje de reclamos a raíz de dicha circunstancia.

Con esta propuesta también se obtiene beneficios monetarios, ya que al aumentar el compromiso de los empleados y por ende la productividad de los mismos.

6.4.1 Retorno de inversión ROI

FÓRMULA:

Pérdida de la organización – costo de la propuesta / costo de la propuesta X
100.

$$\$160000.00 - 51000.00 / 51000.00 * 100 \text{ ROI} = 406,32\%$$

*Ésta inversión financiera producirá mejoras económicas en la
Cooperativa.*

Capítulo 7. Conclusiones finales

A lo largo de la presente investigación que se llevó a cabo en la Cooperativa de Servicios Públicos, Consumo, Vivienda, Servicios Sociales y Asistenciales Villa Ascasubi Limitada, logró demostrarse cuáles eran los factores que incidían en el bajo compromiso de los empleados del área de mantenimiento. Se observó que en el último período estudiado el % de reclamos por parte de los usuarios se había incrementado en un 50% con respecto a períodos anteriores y como ésta genera pérdida en los ingresos de la empresa. Esto se concretó gracias a la implementación de diferentes herramientas de análisis que ayudaron en la investigación.

Por otro lado, para comprender el comportamiento de los trabajadores, se realizó un estudio en el área de mantenimiento, donde se pudo apreciar como los distintos factores de compromiso afecta el desempeño de los mismos.

Por ello, es que se propone la utilización de una herramienta de medición para poder valorar el desarrollo individual de cada colaborador a fin de sugerir mejoras y que a su vez el empleado pueda retroalimentarse. A fin de elevar el rendimiento de los empleados, disminuir el % de reclamos y mantener la afiliación de sus contribuyentes.

Con esta propuesta, a nivel empresa se logra una disminución de las pérdidas económicas y a la vez a nivel empleado una mejora en el desarrollo individual reflejado en el desempeño de los mismos.

En futuras investigaciones un interesante tema a tratar sería analizar el clima laboral en cual se desenvuelve el empleado, para detectar los factores positivos y negativos que influyen en el personal y así proponer las herramientas necesarias para posibles mejoras.

Capítulo 8. Bibliografía

- *Administración de Recursos Humanos*. El capital humano de las empresas (sexta ed.). Werther, W. B., & Davis, K. (2008).
- *Administración de Recursos Humanos*. QUINTA EDICION. Año: 2001. Autor: Idalberto Chiavenato.
- J. & Villanueva, R. (2010).
- Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. *Human Resource Management Review*.
- *Teoría y práctica de la motivación y la promoción*. Prof: Ana Conti.

Capítulo 9. Anexos

Modelo de cuestionario para empleados

Cuestionario

Marca la opción correcta.

1. En su puesto de trabajo, ¿cuenta con todos los instrumentos y elementos necesarios para el correcto desarrollo de sus tareas?

SI NO

2. En su último mes de trabajo, ¿recibió algún beneficio adicional acorde s u buen desempeño?

- PREMIO POR MEJOR DESEMPEÑO.
- COMPENSACION MONETARIA
- RECONOCIMIENTO GRUPAL
- OTROS
- NINGUNO

- En caso de respuesta negativa, ¿considera importante y necesario que el trabajo bien realizado sea valorado y reconocido?

SI NO

3. ¿Se siente motivado para desarrollar sus tareas?

SI NO

- En caso de respuesta negativa, ¿por qué?

4. Debido a las horas que dedica a la empresa ¿siente a la misma como su segundo hogar?

SI, ES MI SEGUNDO HOGAR.

NO, SOLO ES MI LUGAR DE TRABAJO.

5. Apuntando a sus proyectos a futuro, ¿piensa que su trabajo actual, es el trabajo de su vida?

- SI, EL TRABAJO ES TODO, Y PRETENDO SEGUIR ASI.

- NO, SI SURJE UNA PROPUESTA MEJOR VOY A ANALIZARLO.

6. Fuera del ámbito laboral, ¿usted habla mucho de su trabajo con sus pares?

- GENERALMENTE, SI

- NO, SOLO SI ES NECESARIO.

7. ¿Conoce los valores, la misión y la visión de la compañía a la cual pertenece?

SI

NO

- En caso de respuesta negativa, ¿considera importante conocerlos?

SI

NO

8. ¿Cómo describiría el ambiente de trabajo de la empresa en la que trabaja?

POSITIVO

NEGATIVO

INADECUADO

9. La empresa, ¿le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional?

SI NO

10. ¿La empresa ofrece cursos de capacitación?

SI NO

11. ¿Cómo consideras la comunicación con tu superior?

ESCASA SUFICIENTE ÓPTIMA

12. Si tienes la oportunidad de cambiar de trabajo, ¿Qué factores tienes en cuenta para NO hacerlo?

- ANTIGÜEDAD

- EDAD

- COMPROMISO HACIA LA EMPRESA.

13. La empresa, ¿evalúa tu desempeño?

- SI EVALUA

- SOLO A VECES EVALUA.

- De ser positiva tu respuesta, ¿con que frecuencia lo realiza?

- SEMANALMENTE

- MENSUALMENTE

- ANUALMENTE

14. El instrumento que implementa la organización para medir tu desempeño ¿crees que es el correcto?

SI NO

Modelo de entrevista para los directivos

Entrevista

PREGUNTAS

1. ¿Qué puesto ocupa dentro de la empresa?
2. ¿Qué piensa sobre el ambiente de trabajo de la organización?
¿Considera que es adecuado?
3. La compañía, ¿implementa algún tipo de reconocimiento a sus mejores colaboradores?
4. Los trabajadores, ¿participan en el proceso de toma de decisiones?
5. La empresa, ¿le otorga oportunidades de crecimiento y desarrollo a sus empleados?

6. ¿Qué herramientas implementa la compañía para fomentar el compromiso de sus trabajadores?
7. ¿Qué medidas adopta la empresa ante el bajo compromiso de sus colaboradores?
8. La empresa ¿qué busca de un empleado?
9. Cree que la empresa, ¿debería buscar herramientas más eficientes para mantener a su personal comprometido?
10. Los trabajadores, ¿se encuentran comprometidos con los objetivos de la organización?
11. ¿Cuál es el índice de rotación de personal de la compañía?
12. ¿Cuál es el índice de ausentismo del personal de la empresa?
13. ¿La compañía aplica herramientas para incrementar la motivación de sus trabajadores? ¿Cuáles?
14. ¿Qué instrumento implementa la empresa para evaluar al personal?

ANEXO N° 1: Cuestionario para empleados

Pregunta N° 1

Alternativas	Cantidad	Porcentajes
SI	25	75%
NO	5	25%

Pregunta N° 2

Alternativas	Cantidad	Porcentajes
Premio	---	
Compensación monetaria	---	
Reconocimiento grupal	20	60%
otros	5	20%
ninguno	5	20%

Pregunta anexa a la N° 2

Alternativas	Cantidad	Porcentajes
SI	5	100%
NO	---	

Pregunta N° 3

Alternativas	Cantidad	Porcentajes
SI	7	31%
NO	23	69%

Pregunta N° 4

Alternativas	Cantidad	Porcentajes
Mi segundo hogar	7	31%
Mi lugar de trabajo	23	69%

Pregunta N° 5

Alternativas	Cantidad	Porcentajes
..Pretendo seguir así..	20	60%
..Voy a analizarlo..	10	40%

Pregunta N° 6

Alternativas	Cantidad	Porcentajes
Generalmente si	25	75%
No, solo lo necesario	5	25%

Pregunta N° 7

Alternativas	Cantidad	Porcentajes
Si	5	25%
No	25	75%

Pregunta N° 8

Alternativas	Cantidad	Porcentajes
Positivo	18	65%
Negativo	7	20%
Inadecuado	5	15%

Pregunta N° 9

Alternativas	Cantidad	Porcentajes
Si	25	75%
No	5	25%

Pregunta N° 10

Alternativas	Cantidad	Porcentajes
Si	25	75%
No	5	25%

Pregunta N° 11

Alternativas	Cantidad	Porcentajes
Escaso	20	70%
Suficiente	5	15%
Optimo	5	15%

Pregunta N° 12

Alternativas	Cantidad	Porcentajes
Antigüedad	20	70%
Compromiso con la org.	5	15%
Edad	5	15%
Ninguna	--	

Pregunta N° 13

Alternativas	Cantidad	Porcentajes
Si, evalúan	30	100%
Solo a veces	---	

Pregunta N° 14

Alternativas	Cantidad	Porcentajes
---------------------	-----------------	--------------------

Si	20	70%
No	10	30%

ANEXO N° 2 - Entrevista

PREGUNTAS

1. ¿Qué puesto ocupa dentro de la empresa?

Soy uno de los socios de la Asamblea de la Cooperativa.

2. ¿Qué piensa sobre el ambiente de trabajo de la organización?
¿Considera que es adecuado?

No he tenido la oportunidad de apreciar con detalle el ambiente organizacional que está afectando a la organización, pero puedo dar fe de que es muy saludable para sus colaboradores.

3. La compañía, ¿implementa algún tipo de reconocimiento a sus mejores colaboradores?

Para poder reconocer a un empleado hay que observar con detenimiento su labor, para ello están los encargados de cada área. Si se los reconoce.

4. Los trabajadores, ¿participan en el proceso de toma de decisiones?

Las decisiones más importantes son tomadas por todo el cuerpo de asamblea de la Cooperativa, los empleados no son afectados a la misma.

5. La empresa, ¿le otorga oportunidades de crecimiento y desarrollo a sus empleados?

A nuestros empleados les damos la oportunidad de crecer laboralmente otorgándoles programas de capacitación constantes.

6. ¿Qué herramientas implementa la compañía para fomentar el compromiso de sus trabajadores?

En estos momentos, la entidad no cuenta con una herramienta concreta para fomentar el compromiso de sus trabajadores.

7. ¿Qué medidas adopta la empresa ante el bajo compromiso de sus colaboradores?

Tras realizar las evaluaciones de desempeño correspondientes detectamos que nuestros empleados no están lo suficientemente comprometidos con la organización, es por ellos que estamos trabajando en dicho tema, pero aún no hemos implementado ninguna herramienta concreta.

8. La empresa ¿qué busca de un empleado?

La empresa busca el máximo rendimiento de su personal como así también su lealtad con la misma.

9. Cree que la empresa, ¿debería buscar herramientas más eficientes para mantener a su personal comprometido?

Si, la organización tiene que implementar herramientas que garantice el compromiso de su personal, es la única manera de crecer como empresa.

10. Los trabajadores, ¿se encuentran comprometidos con los objetivos de la organización?

Desde mi punto de vista, los empleados cumplen con sus tareas designadas, pero no están del todo comprometidos con la empresa, ya que solo se limitan a realizar sus tareas.

11. ¿Cuál es el índice de rotación de personal de la compañía?

En la actualidad, el índice de rotación de personal es elevado.

12. ¿Cuál es el índice de ausentismo del personal de la empresa?

El índice de ausentismo es considerable en este último periodo.

13. ¿La compañía aplica herramientas para incrementar la motivación de sus trabajadores? ¿Cuáles?

La empresa está trabajando en la mejora de estas herramientas, es por ellos que por el momento se está implementando el reconocimiento grupal ante las labores bien realizadas.

14. ¿Qué instrumento implementa la empresa para evaluar al personal?

La empresa implementa el método comparación por parejas y lo realiza de manera anual. El mismo consiste en comparar a los trabajadores que realizan tareas similares y de allí obtener resultados concretos.

ANEXO N° 3

Entrevista

PREGUNTAS

1. ¿Qué puesto ocupa dentro de la empresa?

Soy integrante del consejo de administración.

2. ¿Qué piensa sobre el ambiente de trabajo de la organización?
¿Considera que es adecuado?

Considero que el ambiente de trabajo actual es el apropiado para los trabajadores.

3. La compañía, ¿implementa algún tipo de reconocimiento a sus mejores colaboradores?

Para poder reconocer a un empleado hay que llevar el seguimiento adecuado. Los encargados de cada área se ocupan de dicha actividad.

4. Los trabajadores, ¿participan en el proceso de toma de decisiones?

No, ellos no participan de las decisiones.

5. La empresa, ¿le otorga oportunidades de crecimiento y desarrollo a sus empleados?

La empresa implementa programas de capacitación para sus empleados, otorgándoles oportunidad de desarrollo.

6. ¿Qué herramientas implementa la compañía para fomentar el compromiso de sus trabajadores?

En estos momentos, la organización no está concretando ninguna herramienta para dicho fin.

7. ¿Qué medidas adopta la empresa ante el bajo compromiso de sus colaboradores?

La organización está trabajando en dicho tema, para encontrar la herramienta más adecuada a la solución del problema.

8. La empresa ¿qué busca de un empleado?

La empresa busca un empleado productivo y comprometido con la misma

9. Cree que la empresa, ¿debería buscar herramientas más eficientes para mantener a su personal comprometido?

Si, la empresa debe buscar e implementar herramientas más efectivas para sus empleados.

10. Los trabajadores, ¿se encuentran comprometidos con los objetivos de la organización?

De cierto modo, los empleados cumplen con los objetivos impuestos por la entidad, pero no se encuentran del todo comprometidos con la misma.

11. ¿Cuál es el índice de rotación de personal de la compañía?

La empresa en estos momentos se encuentra con un elevado nivel de rotación.

12. ¿Cuál es el índice de ausentismo del personal de la empresa?

El índice de ausentismo es considerable.

13. ¿La compañía aplica herramientas para incrementar la motivación de sus trabajadores? ¿Cuáles?

La empresa está implementando el reconocimiento grupal, a cargo de los jefes de cada área.

14. ¿Qué instrumento implementa la empresa para evaluar al personal?

La empresa implementa el método comparación por parejas y lo realiza de manera anual. El mismo consiste en comparar a los trabajadores que realizan tareas similares y de allí obtener resultados concretos.

ANEXO N° 4- Entrevista

PREGUNTAS

1. ¿Qué puesto ocupa dentro de la empresa?

Integro la gerencia general de la entidad.

2. ¿Qué piensa sobre el ambiente de trabajo de la organización?
¿Considera que es adecuado?

El ambiente que se vive hoy en la empresa es el óptimo para trabajar como lo indicado.

3. La compañía, ¿implementa algún tipo de reconocimiento a sus mejores colaboradores?

El reconocimiento que actualmente está implementando la organización es el reconocimiento grupal, a cargo del jefe de área.

4. Los trabajadores, ¿participan en el proceso de toma de decisiones?

Los empleados no participan en las decisiones.

5. La empresa, ¿le otorga oportunidades de crecimiento y desarrollo a sus empleados?

Si, la empresa busca que su personal crezca y se desarrolle en pos de los objetivos de la empresa.

6. ¿Qué herramientas implementa la compañía para fomentar el compromiso de sus trabajadores?

En estos momentos la entidad está proyectando herramientas para inculcar dicho compromiso.

7. ¿Qué medidas adopta la empresa ante el bajo compromiso de sus colaboradores?

En el último periodo la empresa ha detectado un bajo nivel de compromiso, es por ello que se está buscando herramientas eficientes para la solución de dicha problemática.

8. La empresa ¿qué busca de un empleado?

Buscamos que el trabajador sea productivo, leal y que se ponga la camiseta de nuestra organización.

9. Cree que la empresa, ¿debería buscar herramientas más eficientes para mantener a su personal comprometido?

Si, la empresa tiene que proyectar e implementar herramientas que garantice el compromiso de sus empleados.

10. Los trabajadores, ¿se encuentran comprometidos con los objetivos de la organización?

Los empleados cumplen con los objetivos que se les propone, pero no están del todo comprometidos ya que solo se limitan a realizar sus tareas.

11. ¿Cuál es el índice de rotación de personal de la compañía?

El índice de rotación de personal en la empresa es elevado.

12. ¿Cuál es el índice de ausentismo del personal de la empresa?

El nivel de ausentismo es preocupante.

13. ¿La compañía aplica herramientas para incrementar la motivación de sus trabajadores? ¿Cuáles?

La empresa utiliza el reconocimiento grupal, que está a cargo de los jefes de cada sector.

14. ¿Qué instrumento implementa la empresa para evaluar al personal?

La empresa implementa el método comparación por parejas y lo realiza de manera anual. El mismo consiste en comparar a los trabajadores que realizan tareas similares y de allí obtener resultados concretos.

ANEXO N° 5 - Entrevista

PREGUNTAS

1. ¿Qué puesto ocupa dentro de la empresa?

Encargado del área de administrativa.

2. ¿Qué piensa sobre el ambiente de trabajo de la organización?
¿Considera que es adecuado?

Particularmente con respecto al sector que dirijo, el ambiente es muy buena garantizando que el trabajador se desempeñe cómodamente.

3. La compañía, ¿implementa algún tipo de reconocimiento a sus mejores colaboradores?

Tras observar y analizar las diferentes tareas de los empleados, se realiza un reconocimiento grupal, estimulando a todos los empleados a realizar sus actividades con su máximo rendimiento posible.

4. Los trabajadores, ¿participan en el proceso de toma de decisiones?

No, los empleados no están afectados a tal asunto.

5. La empresa, ¿le otorga oportunidades de crecimiento y desarrollo a sus empleados?

La organización implica distintos programas de capacitación para todos sus empleados.

6. ¿Qué herramientas implementa la compañía para fomentar el compromiso de sus trabajadores?

La compañía está tramitando dicho tema, para poder implementar la mejor herramienta en pos de elevar el compromiso de nuestro personal.

7. ¿Qué medidas adopta la empresa ante el bajo compromiso de sus colaboradores?

La empresa está tomando medidas con respecto al tema. Pero aún no ha concretado el funcionamiento de ninguna.

8. La empresa ¿qué busca de un empleado?

La organización busca un empleado productivo y comprometido con los objetivos de la entidad.

9. Cree que la empresa, ¿debería buscar herramientas más eficientes para mantener a su personal comprometido?

Si, debemos analizar e implementar todas las herramientas a nuestro alcance para comprometer al personal.

10. Los trabajadores, ¿se encuentran comprometidos con los objetivos de la organización?

Si, están comprometidos.

11. ¿Cuál es el índice de rotación de personal de la compañía?

El nivel de rotación es preocupante.

12. ¿Cuál es el índice de ausentismo del personal de la empresa?

Se detectó un alto nivel de ausentismo.

13. ¿La compañía aplica herramientas para incrementar la motivación de sus trabajadores? ¿Cuáles?

La empresa reconoce a sus empleados grupalmente incentivando a sus empleados a realizar bien sus tareas.

14. ¿Qué instrumento implementa la empresa para evaluar al personal?

La empresa implementa el método comparación por parejas y lo realiza de manera anual. El mismo consiste en comparar a los trabajadores que realizan tareas similares y de allí obtener resultados concretos.

ANEXO N° 6 -Entrevista

PREGUNTAS

1. ¿Qué puesto ocupa dentro de la empresa?

Jefe del sector operativo

2. ¿Qué piensa sobre el ambiente de trabajo de la organización?
¿Considera que es adecuado?

El ambiente es bueno.

3. La compañía, ¿implementa algún tipo de reconocimiento a sus mejores colaboradores?

La empresa incorporo el reconocimiento grupal para sus empleados para garantizar su buen desempeño.

4. Los trabajadores, ¿participan en el proceso de toma de decisiones?

No, el personal no participa.

5. La empresa, ¿le otorga oportunidades de crecimiento y desarrollo a sus empleados?

La empresa otorga capacitación constante a sus empleados semestralmente.

7. ¿Qué herramientas implementa la compañía para fomentar el compromiso de sus trabajadores?

Los empleados están analizando y eligiendo la mejor herramienta para el compromiso de su personal, pero todavía no ha concretado nada.

8. ¿Qué medidas adopta la empresa ante el bajo compromiso de sus colaboradores?

La empresa reconoce personalmente a los empleados que realizan bien su labor.

8. La empresa ¿qué busca de un empleado?

Buscamos que sean productivos y leales a nuestra empresa.

9. Cree que la empresa, ¿debería buscar herramientas más eficientes para mantener a su personal comprometido?

Si, la empresa tiene que buscar herramientas más efectivas para poder mantener a su personal motivado.

10. Los trabajadores, ¿se encuentran comprometidos con los objetivos de la organización?

Si los empleados están comprometidos y cumplen con los objetivos propuestos por la organización.

11. ¿Cuál es el índice de rotación de personal de la compañía?

Hay un alto índice de rotación.

12. ¿Cuál es el índice de ausentismo del personal de la empresa?

El índice de ausentismo es preocupante.

13. ¿La compañía aplica herramientas para incrementar la motivación de sus trabajadores? ¿Cuáles?

Como lo mencione anteriormente, los empleados son reconocidos personalmente, pero falta una herramienta que realmente ayuda a nuestros empleados.

14. ¿Qué instrumento implementa la empresa para evaluar al personal?

La empresa implementa el método comparación por parejas y lo realiza de manera anual. El mismo consiste en comparar a los trabajadores que realizan tareas similares y de allí obtener resultados concretos.

ANEXO N° 7 - Entrevista

PREGUNTAS

1. ¿Qué puesto ocupa dentro de la empresa?

Soy encargado del sector de servicio.

2. ¿Qué piensa sobre el ambiente de trabajo de la organización?
¿Considera que es adecuado?

El ambiente es positivo.

3. La compañía, ¿implementa algún tipo de reconocimiento a sus mejores colaboradores?

Le empresa reconoce grupalmente a sus empleados.

4. Los trabajadores, ¿participan en el proceso de toma de decisiones?

No participan.

5. La empresa, ¿le otorga oportunidades de crecimiento y desarrollo a sus empleados?

La empresa implementa un plan de capacitación para los diferentes rubros de actividades de sus empleados, para mantenerlos desarrollados y productivos.

6. ¿Qué herramientas implementa la compañía para fomentar el compromiso de sus trabajadores?

La empresa está proyectando para poder implementar una herramienta eficaz para el compromiso de su personal.

7. ¿Qué medidas adopta la empresa ante el bajo compromiso de sus colaboradores?

La empresa en este último periodo detectó el bajo compromiso de su personal, por tal motivo se está buscando la herramienta más efectiva para su mejora.

8. La empresa ¿qué busca de un empleado?

Buscamos un empleado productivo y comprometido.

9. Cree que la empresa, ¿debería buscar herramientas más eficientes para mantener a su personal comprometido?

Si, la empresa tiene q buscar las herramientas mas eficientes para lograr un personal productivo.

10. Los trabajadores, ¿se encuentran comprometidos con los objetivos de la organización?

Si los empleados están comprometidos con los objetivo de la empresa.

11. ¿Cuál es el índice de rotación de personal de la compañía?

El índice de rotación de personal es elevando.

12. ¿Cuál es el índice de ausentismo del personal de la empresa?

El índice de ausentismo también es elevado.

13. ¿La compañía aplica herramientas para incrementar la motivación de sus trabajadores? ¿Cuáles?

La empresa solo implementa el reconocimiento grupal para sus empleados.

14. ¿Qué instrumento implementa la empresa para evaluar al personal?

La empresa implementa el método comparación por parejas y lo realiza de manera anual. El mismo consiste en comparar a los trabajadores que realizan tareas similares y de allí obtener resultados concretos.

ANEXO N°8 -Entrevista al gerente de la organización

1- La empresa ¿tiene alguna competencia a nivel servicio en la comunidad?

Con respecto al servicio de energía, somos los únicos lo cual nos fortalece. Pero por el resto de los servicios (sociales y de farmacia) tenemos competencia. Como lo es servicios sociales de LOMAR y dos farmacias privadas más.

2- Describame los dos últimos servicios nombrados.

FARMACIA: es una prestación abocado al grupo familiar, donde se abona un importe mensual y con ello accede al 10% de descuento en todos los productos de nuestra farmacia. Objetivo: brindar el cliente la mejor calidad en productos de farmacia con el mejor precio posible.

SERVICIO SOCIAL: Es la afiliación individual de la persona. Se paga una cuota mensual.

Objetivo: otorgar al contribuyente los beneficios fúnebres necesarios, si la ocasión lo requiere.

3- ¿Cuál es el horario de atención al público?

Lunes a viernes de 7:00 a 14:00 horas.

4- ¿Qué tramites puede realizar el usuario en este horario?

Pago de servicios, reclamos, afiliación entre otras cosas.

ANEXO N° 9

Evaluación de desempeño de la Cooperativa

La siguiente evaluación de desempeño está destinada a los empleados de la organización, es llevada a cabo por el jefe de cada sector y confeccionada por los altos mandos. Su implementación es anual.

Encargado de área: Gustavo Soto

Área: Operativa (MANTENIMIENTO)

Fecha: .../.../.....

Comparación por parejas

Personal del área operativa

Se evalúa:

- Responsabilidad.
- Disposición.
- Manejo de herramientas
- Trabajo en equipo.

EMPLEADOS	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Javier Almada									
Nicolás Medrano									
Alberto Romero									
Claudio Ríos									
Carlos Pereyra									
Adrián Gómez									
Antonio Diaz									

ANEXO N° 10

Descripción del puesto

Datos de identificación del puesto:

Nombre del puesto: personal de mantenimiento.

Dpto. o sección: Operativo.

Es supervisado por: Jefe de área.

Datos de control:

Analista de puestos: Yanina Luján.

Fecha de Análisis de puesto: 17/10/2016.

Fecha anterior ADP: 01/03/2016

Condiciones de trabajo:

Horarios

De: 6:00 a 14:00 / 14:00 a 22:00 / 22:00 a 6:00 (horario rotativo)

Prolongación de jornada: no requiere.

Condiciones ambientales:

Ventilación: Óptima.

Iluminación: muy buena.

Temperatura: adecuada.

Riesgos:

Uso constante de instrumental eléctrico y elementos cortantes.

Esfuerzo físico y /o mental:

Carga y descarga de elementos de gran peso para el mantenimiento de los transformadores eléctricos.

*Contenido del puesto***Resumen del puesto**

Es el responsable de atender telefónicamente y cumplir con las necesidades que los usuarios presenten, trasladándose al domicilio del afectado. Su departamento debe garantizar el buen funcionamiento del servicio brindado.

Funciones y tareas del puesto

- Identificar las necesidades de los usuarios.
- Dar soluciones a los problemas que los usuarios presentan.

- Coordinar el trabajo en equipo para dar solución rápida.
- Entregar las planillas correspondientes al siguiente turno.
- Mantener las herramientas de trabajo en correcto estado y funcionamiento.
- Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo.

Estándares de desempeño

Cualitativos:

- Lograr los objetivos de la empresa.
- Cumplir con las necesidades de los usuarios.
- Mantener el orden en el trabajo.

Cuantitativos:

- Elevar una planilla por turno con los reclamos y atenciones realizadas a los usuarios.

Responsabilidades:

Por decisiones:

Es responsable de atender a los usuarios de manera correcta.

Por el trabajo de otros:

No tiene supervisados.

Contexto del puesto

Relaciones internas

Con el jefe inmediato: recibir indicaciones y transmitir novedades de la tarea. Elevar planillas de reclamos.

Especificaciones del puesto

Requerimientos objetivos:

Edad mínima: 25 años. Edad máxima: 45 años. Sexo: M

Lugar de residencia: ciudadano de la misma localidad.

Estado civil: indistinto.

Disponibilidad para viajes: no requiere.

Instrucción formal:

Nivel cursado: terciario completo.

Conocimientos en informática: planilla de cálculos /nivel básico.

Formación técnica:

- Acerca del funcionamiento y mantenimiento de transformadores eléctricos.
- Uso de herramientas para dicha labor.

Conocimientos de idiomas: no requiere.

Experiencia laboral: 1 año mínimo, comprobable.

ANEXO N° 11

Imágenes de la Institución



Personal de mantenimiento.



Logo de la empresa.

ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACION



AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

Autor-tesista <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	LUJAN, YANINA ANALIA
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	36700764
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	“LA INFLUENCIA QUE EJERCE EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES SOBRE SU DESEMPEÑO EN LA COOPERATIVA DE SERVICIOS PUBLICOS, CONSUMO, VIVIENDA, SERVICIOS SOCIALES Y ASISTENCIALES VILLA ASCASUBI LIMITADA” IDENTIFICAR LA INFLUENCIA QUE EJERCE EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES SOBRE SU DESEMPEÑO.
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	lujan_yanina@outlook.com
Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21
Datos de edición: <i>Lugar, editor, fecha e ISBN (para el caso de tesis ya publicadas), depósito en el</i>	TALLER GRAFICO MAGLIANO

*Registro Nacional de Propiedad
Intelectual y autorización de la Editorial
(en el caso que corresponda).*

12-07-2017

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

Texto completo de la Tesis <i>(Marcar SI/NO)^[1]</i>	SI
Publicación parcial <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar Fecha: 12 DE JULIO DEL 2017

Firma autor-tesista

Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:
_____certifique la tesis
adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

FirmaAutoridad

Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

^[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.

