

Universidad Rafael Landívar
Facultad de Humanidades
Campus de Quetzaltenango

**“TOMA DE DECISIONES Y PRODUCTIVIDAD LABORAL”
(ESTUDIO REALIZADO CON EL ÁREA DE SALUD
DE QUETZALTENANGO)**

TESIS

Claudia Isabel Quiroa Morales

Carné 2102808

Quetzaltenango, junio de 2014
Campus de Quetzaltenango

Universidad Rafael Landívar
Facultad de Humanidades
Campus de Quetzaltenango

**“TOMA DE DECISIONES Y PRODUCTIVIDAD LABORAL”
(ESTUDIO REALIZADO CON EL ÁREA DE SALUD
DE QUETZALTENANGO)**

TESIS

Presentada a Coordinación de Facultad de
Humanidades

Por:

Claudia Isabel Quiroa Morales

Previo a conferirle en el grado académico de:

Licenciada

El título de:

Psicóloga Industrial/Organizacional

Quetzaltenango, junio de 2014

**Autoridades de la Universidad Rafael Landívar
del Campus Central**

Rector	Padre Eduardo Valdés Barría S. J.
Vicerrectora Académica	Doctora Lucrecia Méndez de Penedo
Vicerrector de Investigación y Proyección Social	Padre Carlos Cabarrús Pellecer S. J.
Vicerrector de Integración Universitaria	Licenciado Luis Estuardo Quan Mack
Vicerrector Administrativo	Licenciado Ariel Rivera Irias
Secretaria General	Licenciada Fabiola Padilla de Lorenzana

**Autoridades de la Facultad de
Humanidades**

Decana	M.A. Hilda Caballeros de Mazariegos
Vicedecano	M.A. Hosy Benjamer Orozco
Secretaria	M.A. Lucrecia Elizabeth Arriaga Girón
Directora del Departamento de Psicología	M.A. Georgina Mariscal de Jurado
Directora del Departamento de Educación	M.A. Hilda Díaz de Godoy
Directora del Departamento de Psicopedagogía	M.A. Romelia Irene Ruiz de Godoy
Directora del Departamento de Ciencias de la Comunicación	M.A. Nancy Avendaño Maselli
Director del Departamento de Letras y Filosofía	M.A. Eduardo Blandón Ruíz
Representantes de Catedráticos ante Consejo de Facultad	M.A. Marlon Urizar Natareno Licda. Leslie Sachel Vela

**Miembros del Consejo
Campus de Quetzaltenango**

Director de Campus	Arquitecto Manrique Sáenz Calderón
Subdirector de Integración Universitaria	Msc. P. José María Ferrero Muñoz S. J.
Subdirector de Gestión General	Msc. P. Mynor Rodolfo Pinto Solís S. J.
Subdirector Académico	Ingeniero Jorge Derik Lima Par
Subdirector Administrativo	MBA. Alberto Axt Rodríguez

Asesor

Licenciado Carlos Dionisio Ovalle Gramajo

Revisora de Fondo

Doctora Ileana Judith Armas Gordillo



Universidad Rafael Landívar

Tradición Jesuita en Guatemala

Quetzaltenango 17 de enero de 2014

Msc: Bessy Ruiz Barrios
Coordinadora de Humanidades
Facultades de Quetzaltenango.
Universidad Rafael Landívar.

Respetable Coordinadora:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que en atención al nombramiento que se me hiciera en su oportunidad, procedí a asesorar el trabajo de tesis titulado: **"TOMA DE DECISIONES Y PRODUCTIVIDAD LABORAL"**, (Estudio realizado en el Área de Salud de Quetzaltenango), realizada por la estudiante: Claudia Isabel Quiroa Morales, con carné número 2102808, previo a conferirle el título de **LICENCIADA EN PSICOLOGIA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL**.

El trabajo aludido es de suma importancia en virtud que el mismo es producto de una amplia investigación bibliográfica y trabajo de campo, el cual constituye un material de apoyo por tratar la relevancia que tiene la toma de decisiones y su impacto en la productividad laboral, tanto para el Área de Salud donde se realizó como a las empresas y a los psicólogos industriales y profesionales afines a la carrera, el mismo fue elaborado con las técnicas de investigación adecuadas, habiendo atendido la sustentante los lineamientos propuestos por el suscrito y los requisitos establecidos por la Universidad Rafael Landívar.

Por lo que a mi juicio está concluido y cumple con los requisitos establecidos para este tipo de investigación, por lo tanto solicito continuar con los procedimientos pertinentes para que emitan su dictamen correspondiente.

Deferentemente,


Carlos Dionisio Ovalle Gramajo
Asesor de Tesis.

"En todo amar y servir"




Universidad
Rafael Landívar
Tradicón Jesuita en Guatemala

CAMPUS DE QUETZALTENANGO
Subdirección Académica
Teléfono (502) 77229800 ext. 9863
Fax: (502) 77229864
14 Avenida 0-43 zona 3. Quetzaltenango
dlima@url.edu.gt

**SUBDIRECCIÓN ACADÉMICA
UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
CAMPUS DE QUETZALTENANGO**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Carlos Dionisio Ovalle Gramajo, asesor de la tesis titulada: **"TOMA DE DECISIONES Y PRODUCTIVIDAD LABORAL"** (Estudio realizado con el Área de Salud de Quetzaltenango) presentada por el (a) estudiante **Claudia Isabel Quiroa Morales**, y la Aprobación de la Defensa Privada de Tesis, según consta en el acta No. P.T. 99-14 de fecha veinticuatro de abril del año dos mil catorce, esta Subdirección autoriza la impresión, previo a su graduación profesional de Psicóloga Industrial/Organizacional y el grado académico de Licenciada.

Quetzaltenango, 18 de junio del año 2014.


Ingeniero Jorge Derik Lima Par
SUBDIRECTOR ACADÉMICO

NOTA: Únicamente el autor es responsable del contenido, doctrinas y criterios sustentados en su TESIS

Agradecimientos

A mi Asesor:

Licenciado Carlos Ovalle.

A mis Padres:

Juan Francisco Quiroa Díaz. Ana Melba Morales
Monterroso.

A mi Novio:

Marvin Hanstein Méndez.

A mis Hermanas:

Rosmery Anahí Quiroa Morales. Emely Sarai
Quiroa Morales.

A mis Sobrinos:

Kenneth López Quiroa. Jimena Salazar Quiroa
Natalia Salazar Quiroa.

A mis Amigos

Elisa Weissenberg. Sergio Ramírez. Raquel
González. Ana Ochoa. Susy Díaz.

Dedicatoria

A Dios:

Por darme la sabiduría para llegar a cumplir un sueño más en mi vida y por estar siempre a mi lado guiándome y bendiciendo mi vida, gracias a el tengo el éxito de hoy en día.

A mis Padres:

Por estar siempre conmigo apoyándome y dándome los consejos para seguir adelante por su amor incondicional, les dedico esta etapa de mi vida y este éxito para que se sientan orgullosos de la persona que hoy en día soy.

A mi Familia:

Gracias por siempre estar a mi lado motivándome para que pudiera culminar esta etapa de mi vida.

Índice

	Pág.
I INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Toma de decisiones.....	9
1.1.1 Definición.....	9
1.1.2. Organización y toma de decisiones.....	10
1.1.3 La importancia de la toma de decisiones.....	10
1.1.4 Proceso para la toma de decisiones.....	11
1.1.5 Condiciones para la toma de decisiones.....	13
1.1.6 Toma de decisiones bajo condiciones de certidumbre, incertidumbre riesgo.....	13
1.1.7 Vínculo entre percepción y toma individual de decisiones.....	14
1.1.8 Alternativas para la toma de decisiones.....	16
1.1.9 Tipos de problemas vrs. tipos de decisiones.....	21
1.1.10 Tipo de problemas prejuicios y errores.....	24
1.1.11 Toma de decisiones participativa.....	24
1.1.12 Como se toman las decisiones en las organizaciones.....	25
1.1.13 Potencial creativo.....	25
1.2 Productividad laboral.....	26
1.2.1 Definición.....	26
1.2.2 Organización del trabajo.....	27
1.2.3 Factor humano elemento clave en la productividad.....	28
1.2.4 Participación y productividad.....	28
1.2.5 Valores.....	30
1.2.6 Motivación.....	31
1.2.7 Motivación humana.....	34
1.2.8 Ciclo motivacional.....	34
1.2.9 Factores Psicosociales.....	35
1.2.10 Factores higiénicos.....	35
1.2.11 Remuneración / salario.....	36
1.2.12 Incentivos sobre unidades de producción.....	37

1.2.13	Entorno de los sistemas de incentivos y de participación de utilidades..	37
1.2.14	Bonos sobre producción.....	39
1.2.15	Compensaciones no tradicionalista.....	39
1.2.16	Clima y satisfacción laboral.....	40
1.2.17	Problemas de productividad.....	40
1.2.18	Concepción tradicional de la administración teoría X.....	43
1.2.19	Satisfacción en el trabajo.....	44
1.3	Área de Salud Quetzaltenango.....	45
1.3.1	Definición.....	45
II	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	47
2.1	Objetivos.....	48
2.1.1	General.....	48
2.1.2	Específico.....	48
2.2	Hipótesis.....	48
2.3	Variables de estudio.....	48
2.3.1	Conceptualización de variables.....	48
2.3.2	Operacionalización de variables.....	49
2.4	Alcances.....	49
2.5	Aporte.....	50
III	MÉTODO.....	51
3.1	Sujetos.....	51
3.2	Instrumento.....	51
3.3	Procedimiento.....	51
3.4	Diseño.....	52
3.5	Metodología estadística.....	52
IV	RESULTADOS.....	55
V	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	56
VI	CONCLUSIONES.....	62

VII	RECOMENDACIONES.....	63
VIII	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	64
	ANEXOS.....	68

Resumen

El objetivo de este estudio fue establecer la influencia que tiene la toma de decisiones con la productividad que hoy en día se tiene dentro de las organizaciones, los objetivos específicos sirvieron para evaluar si las decisiones tomadas influyen de manera positiva o negativa para el desarrollo de la empresa.

Las variables de estudio fueron, la toma de decisiones que es la implica necesariamente para poder tener varias alternativas para dar una mejor solución a los problemas que se tienen y la productividad laboral que es una relación entre eficiencia y eficacia. El procedimiento estadístico a utilizar fue la significación y fiabilidad.

Con base a los resultados se estableció que la participación de los colaboradores a la hora de tomar una decisión varia y esto depende de la importancia del problema que se tenga en ese momento, y esto viene a afectar lo que es la productividad que ellos desempeñan en su puesto de trabajo porque en ocasiones son decisiones que no van de acorde a lo que ellos realmente necesitan, la creatividad dentro de una organización es muy importante si se tienen, buenas ideas será mucho más fácil dar buenas soluciones a los problemas y esto es lo que esperan los colaboradores, los valores que tiene cada una las personas es importante ya que ellos mencionaban que sin buenos valores no se pueden tener buenas relaciones interpersonales, y cuando no se tienen el trabajo se vuelve tedioso ya que no hay comunicación entre ellos.

Se concluye que la toma de decisiones es muy importante para que cada una de los trabajadores puedan tener un mejor desempeño laboral, y su productividad sea mucho más eficiente y realicen su trabajo con armonía, para esto se recomienda tener un buzón de sugerencias para que puedan expresar sus inquietudes, insatisfacción laboral, y se puedan tener las medidas necesarias.

I. INTRODUCCION

Actualmente, la sociedad orienta a los directivos y gerentes para que, además de ser aptos en el desempeño de sus puestos puedan administrar de manera óptima los recursos de la organización. Los mismos constituyen una parte fundamental en la organización ya que son los encargados de tomar las decisiones más importantes que determinarán el desempeño de la misma. Por esa razón, sus decisiones deben tomarse de forma correcta y para lograrlo es necesario que consideren la importancia que se tiene para influir de manera positiva sobre la conducta de los colaboradores de la organización a fin de tener una productividad eficiente.

Para lograr que las empresas sean productivas deben someterse, a diferentes problemas, los cuales conllevan a tomar decisiones más efectivas, y a esto se le suman los colaboradores para que ellos puedan tener las medidas indicadas para el beneficio de todos dentro de la misma para lo cual se necesita contar con líderes positivos que se sientan comprometidos con la empresa y que sean capaces para ser un ejemplo ante sus subordinados, es decir, ser personas honestas y firmes a sus principios, leales para poder cumplir las finalidades de sus propias decisiones.

Se deben de tomar en cuenta las propuestas de los colaboradores ya que muchas veces ellos pueden tener la solución a la problemática que vive la organización y también, se sentirán motivados al ver que son tomados en cuenta, el gerente no debe sentirse con toda la responsabilidad a la hora de tomar una decisión difícil, puede realizar una lluvia de ideas con sus compañeros para tener varias alternativas a la hora de darle soluciones a los problemas.

Por tanto, en el presente estudio se establecerá la influencia que tiene la satisfacción laboral en la productividad de cada uno de los colaboradores para que su rendimiento sea mucho más efectivo y eficiente al realizar cada una de sus funciones y se sienta satisfecho con su trabajo.

A continuación, se presentan a manera de antecedentes, criterios de algunos autores que han realizado estudios anteriores a estas dos variables.

Calderone y Martin (2006) en la revista Strategy Business disponible en internet, explican que la toma de decisiones es la sangre de cualquier organización productiva y la capacidad para poder implementar efectivamente las estrategias que van determinadas por las personas, que toman las decisiones y por la forma de tomar dichas medidas en la mayoría de las empresas hay problemas en los procesos que se van teniendo, los altos ejecutivos conocen bien cuales son los problemas para esto, las empresas han creado los buzones electrónicos, que consiste en enviar mensajes por los subordinados que no logran resolver un problema que debería ser resuelto. En la mayoría de los casos los procesos de tomar alguna resolución, falla porque no esta claro quien debe tomar dichas acciones, es por eso que deben existir reglas conscientes o tácticas que establezcan quien es responsable de cada decisión a tomar. Para que de esta manera se pueda mejorar los métodos de acuerdo a lo que los gerentes aplican. El método de inventario, es decir hacer una Lista de los contextos que deben ser tomadas rutinariamente.

Tichy (2007) en el artículo toma de decisiones publicado en la revista Inc. De España explica que los grandes líderes son reconocidos por su buen juicio. Pero, ¿qué es el buen juicio y cómo lo cultivan los líderes? No es una cuestión intelectual ni la habilidad de tomar buenas decisiones, sino el carácter, que se va a tener, para tomar las decisiones. El carácter ofrece una brújula moral; señala lo que se debe hacer.

Luego, está el coraje. Éste asegura que cualquier decisión que se tome será efectiva. Independientemente del proceso que se vaya a tomar o de cuánto se esfuercen, sin carácter ni coraje se podrá cultivar un buen juicio. Es posible que se tenga suerte a la hora de tomar las decisiones, pero si no se tiene la valentía para tomar las acciones como debería se darán malas decisiones a la hora de responder las preguntas más importantes y difíciles.

Es posible que los contextos complicados contengan múltiples respuestas correctas, para poder darle una mejor solución al problema, esto lleva a la relación de causa y efecto. En este contexto, los líderes deben sentir, analizar y responder, a las problemáticas que se estén dando, en un problema complejo, las respuestas correctas no pueden ser identificadas; por el contrario, surgen patrones si el líder lleva a cabo experimentos que puedan fracasar con facilidad. Este es el argumento donde operan la mayoría de los negocios contemporáneos. Los líderes en este contenido deben primero probar, luego sentir y finalmente responder. En un enlace caótico no tiene sentido buscar respuestas correctas. Es imposible determinar las relaciones de causa y efecto que se van a tener ya que estas cambian constantemente y no existen patrones de los cuales asirse.

Flores (2011), en la tesis aplicación de la ética en la toma de decisiones de jefes y gerentes de una empresa comercial, estudio que realizo con gerentes y jefes de una empresa comercial, se propuso como objetivo conocer la aplicación de la ética profesional en la toma de decisiones en jefes y gerentes de una empresa comercial; utilizó como diseño de investigación el descriptivo; el instrumento para comprobar las hipótesis fue una prueba estandarizada para medir cuatro factores que fueron; honestidad, justicia, respeto, responsabilidad, además calculó la muestra el Alfa de Cronbach para conocer el índice de discriminación del instrumento.

Comprobó que es importante tener claro si se van a tomar buenas decisiones dentro de la organización para que no influyan de forma negativa hacia los colaboradores.

Concluye en que se puede conocer la aplicación de la ética profesional en la toma de decisiones de jefes y gerentes, mediante el cuestionario realizado, el cual brinda un resultado cualitativo, por lo que recomienda aplicar dicho estudio en otro tipo de organizaciones, y promover la aplicación de la ética, con el objetivo de mantener climas laborales positivos, motivación de los colaboradores y aumento en la productividad y eficacia de la empresa.

Quijivix (2010) en la tesis importancia del clima laboral en la productividad de la empresa estudio que realizo con 200 sujetos de la embotelladora el pacifico, se propuso como objetivo analizar el clima y su influencia en la productividad laboral; utilizo como diseño de investigación el descriptivo el instrumento para comprobar las hipótesis fue una boleta de clima laboral. Concluye Las constantes capacitaciones influyen para mejorar el rendimiento de los trabajadores para que estedescubra habilidades y destrezas, que cada uno tiene y pueden utilizar en pro dela empresa. Por lo que se recomienda con Dar capacitaciones constantes, de acuerdo a las necesidades de los trabajadores para coadyuvar a la superación personal y garantizar el desempeño eficaz y eficiente, para mejorar la productividad de la empresa.

Chávez (2010) en el articulo toma de decisiones disponible en internet se comparte con el personal explica que La toma de decisiones es fundamental en el rol de un líder, ya que de él depende el buen desempeño de los colaboradores y el grado de complejidad, que se tenga puede variar según los asuntos que se trate en la naturaleza de sus funciones. Lo que pudiera complicar una buena decisión es en la forma de interactuar con los colaboradores porque no solo del líder depende las decisiones si no de los colaboradores y esto se va a ver reflejado en las actitudes y experiencia de cada uno. No cabe duda que una tarea delicada de todo líder es saber tomar decisiones, ya que de éstas, dependerá el éxito o fracaso de cualquier actividad, y así quedará en las manos de cada líder elegir una alternativa para dar buenos resultados. Con estos ejemplos se resalta la importancia de tomar decisiones, para que de esta manera se puedan tener consecuencias beneficiosas para la empresa.

En esa misma magnitud, el tomar decisiones se enfoca a un elemento substancialmente elemental en todo organismo socioeconómico: su personal debe ser altamente efectivo, la toma de decisión de un líder no solamente se encamina a la situación de estrategias competitivas, sino que también al ambiente interno de la empresa, y que es ahí donde primeramente debe tomar un especial cuidado.

Miranda (2013) en la tesis presupuesto como herramienta en la toma de decisiones administrativas en empresas constructoras, estudio que realizó con propietarios de 10 empresas constructoras, se propuso como objetivo determinar cómo los gerentes, administradores o propietarios de estas empresas de la cabecera departamental de Huehuetenango, utilizan el presupuesto como herramienta para tomar decisiones administrativas; utilizó como diseño de investigación el tipo experimental, para el trabajo de campo elaboró una boleta de diagnóstico que evaluó presupuesto, toma de decisiones, y empresas constructoras, y una boleta para determinar la aplicación de presupuesto en la toma de decisiones.

Concluye en que la inexistencia de la participación de los empleados en la elaboración del presupuesto provoca duplicidad de funciones, demoras en entrega de trabajos y falta de toma de conciencia de la responsabilidad de la empresa dentro de su mercado. Por lo que recomienda exhortar a los empresarios a involucrar al personal en la toma de decisiones que son la fuerza de trabajo y así aumentar su nivel de participación en el labor de la misma.

Urizar (2013) en la tesis percepción de los mandos medios sobre los estilos de toma de decisiones gerenciales en una empresa guatemalteca, estudio que realizó con 10 personas de género masculino que ejercen el puesto de supervisores de una organización dedicada a servicios técnicos aeroportuarios en la ciudad de Guatemala, se propuso como objetivo conocer la percepción de un grupo de colaboradores de mandos medios, con respecto a los estilos de toma de decisiones por parte de las gerencias de la organización; utilizó como diseño de investigación el tipo cualitativo; para el trabajo de campo realizó una entrevista semi-estructurada con preguntas abiertas para evaluar los mandos medios de la organización.

Concluye en que la relación a las manifestaciones del estilo de toma de decisión racional evidenciadas por el equipo gerencial presentan un proceso lógico y eficiente, para la búsqueda de la información que producen argumentos sólidos y constantes creados por las gerencias al tener una percepción clara del problema. Por lo que

recomienda Ampliar la creatividad y las oportunidades de recibir ideas nuevas de los colaboradores para dar espacio al desarrollo del personal y su involucramiento en los procesos de la empresa, para luego determinarlos a detalle y poderles hacer un procedimiento o proceso funcional.

Garay (1996) en el articulo productividad laboral disponible en internet establece que se convierte en un mecanismo para poder alcanzar una mayor competitividad, en el momento en que dividen las mejoras, los procesos productivos y en los indicadores de gestión de los trabajadores, así como la de los beneficios de innovaciones que fortalezcan incrementos en el valor agregado. De la organización para que de esta forma pueda ocasionar un aumento en la productividad, y de esta manera tener más aspectos coyunturales del ciclo productivo, para que la mayoría de los colaboradores puedan tener mayor eficiencia tanto del factor trabajo como de los procesos de producción. Para tener una buena medida, y que la carencia de competencia externa permita alcanzar una rentabilidad mayor de la producción doméstica sin necesidad de recurrir a esfuerzos y así poder tener un entrenamiento del personal, y del desarrollo tecnológico.

La productividad laboral de la industria manufacturera presentó una tendencia creciente pero moderada para responder más a las dudas del empleo que al incremento de la eficiencia de los trabajadores. El ritmo de crecimiento no ha sido acelerado, por el contrario, durante el período ha tenido oscilaciones severas. Y esto ha venido afectando el crecimiento del empleo industrial, se puede observar cómo, en muchos casos, el desarrollo ha estado sustentado por caídas significativas en el empleo industrial.

Garoz (2010), en el artículo el mercado de trabajo, los salarios y la productividad disponible en internet, explica que la productividad es uno de los factores determinantes para que las empresas puedan competir en el mercado, y de esta manera fijar uno de los 6 condicionantes que tiene la capacidad de competir, la duración de la jornada de operación y su valor. La fijación del número de tareas a

realizar dentro de las empresas es un elemento de primer orden para el cálculo de la productividad, que cada uno de los colaboradores tiene, de esta forma ver la distribución que se le dará a lo largo del año por las horas trabajadas. Uno de los elementos del incremento de productividad, vienen de la mano, con la jornada de compromiso, que se tiene acoplándola de manera eficaz a los ciclos productivos. No se trata de ocuparse el mayor número de horas, se trata de racionalizar los tiempos de permanencia en el puesto que se tenga, y de esta manera tener una mejor eficacia para la productividad, en lo que al costo laboral se refiere.

La negociación colectiva se inclina por el ajuste de la jornada que se tenga en cómputo anual y aunque actualmente se respeta las 40 horas semanales en promedio, se confeccionan calendarios individuales con la jornada orientada a maximizar la producción según las necesidades a lo largo del año. Es necesario que se elimine el estar en unalabor, solo por querer estar, cuando en realidad la presencia del puesto requiere de más productividad en el puesto.

Atalaya (1999) en el artículo productividad laboral de la revista de psicología satisfacción laboral y productividad disponible en internet define satisfacción laboral y productividad como los enfoques humanistas para darle importancia al facilitador de la productividad en las organizaciones. Se revisan las teorías de la satisfacción laboral, planteándose algunas alternativas para llevarlas a la práctica y de este modo hacerlo integrativo, ya que a veces resulta difícil distinguir lo que es la motivación y la satisfacción laboral, dentro de la organización por la estrecha relación que se tiene. Lo mismo sucede entre la satisfacción con el trabajo y la moral del empleado; muchas personas emplean ambos términos como si fuera lo mismo.

La satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Esto puede describirse como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo, y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos.

De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, con el simple hecho que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, con esto se dará un excelente ambiente y se obtendrán los logros establecidos, y existe la posibilidad de aplicar los conocimientos, de esta manera se le permita desarrollar nuevos métodos y asumir retos, Hay otros factores que, repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que también influyen en la satisfacción laboral por ejemplo, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales, y otros Lo mismo sucede con las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización.

Maison (2000) en el artículo un buen clima laboral influye en la productividad disponible en internet explica que la satisfacción y retención de los empleados es una de las principales preocupaciones en el departamento de Recursos Humanos ya que en la actualidad se debe tener un ambiente laboral agradable, con una cultura que promueva el sentimiento de pertenencia y el compromiso, de cada uno de los colaboradores; los tiempos giran, la sociedad y las necesidades también, así como la nueva era del conocimiento implica que las empresas sean más o menos competitivas y de esta manera puedan ofrecer mejores ventajas, según la gestión del capital intelectual, un componente vital de este activo intangible es el clima organizacional ya que si no cuenta con esto puede fracasar el fruto de la relación de la empresa con sus empleados. En el día a día, la gestión de las normas la comunicación interna son de vital importancia ya que éstas deben ir siempre encaminadas a un mismo fin, para que de igual manera la capacitación tenga el mismo resultado y esto no afecte el ambiente del trabajador. Una estructura tiene que ver con que la organizacional determine las relaciones dentro de la empresa, la responsabilidad de la empresa hacia los empleados y viceversa, las retribuciones y recompensas, el desafío que propone el puesto de trabajo, para obtener un buen clima laboral.

Eraso (2008) en el artículo productividad con calidad, una estrategia a largo plazo situada en internet explica que el nuevo ritmo, la apertura y la competencia mundial sólo pueden ser enfrentadas las organizaciones que tengan una vida laboral fundamentada en La productividad con calidad, esto debe ponerse en práctica con una cada uno de los colaboradores lo cual exige que se labore con personas valiosas, tengan bien definidos y claras las políticas que se manejen para que en conjunto permitan mantener una alta calidad certificada o lo que se denominó productividad con calidad.

Para tener una buena productividad, se tendrá también una calidad de vida, de trabajo, de personas, de objetivos, de procesos y en general de todos los componentes de la empresa, una buena productividad con calidad, es de utilidad, rentabilidad, expansión, disciplina, deseos, para que el éxito empresarial se mucho más eficaz, no se permitirá la entrada de colaboradores mediocres, y personas con pocos conocimientos para un puesto a ocupar y menos si no se tiene el interés por satisfacer las necesidades del cliente.

1.1 Toma de decisiones.

1.1.1 Definición.

Benavides (2004) Afirma que la toma de decisiones implica necesariamente que se tienen varias alternativas para solucionar los problemas o para aprovechar las oportunidades que se presentan dentro de la organización.

La mayoría de los problemas, son recurrentes en empresas y organizaciones, esto hace que la tomade decisiones sea mucho más eficiente y efectiva para cada uno de los niveles que se tengan en las organizaciones.

Actualmente existen muchas formas, en la que los grupos de trabajo pueden tomar diferentes decisiones sobre los distintos problemas que se tengan dentro de las

organizaciones como la Mesa redonda, el Philips 66, lluvia de ideas, con estos se podrán obtener mejores resultados

1.1.2 Organización y toma de decisiones

Romeo (2003) Explica que se considera que el éxito de una organización depende gran parte de la rapidez y habilidad con que se implementen estrategias, ya sean en situaciones de crisis o en la implementación de nuevos esquemas modernos que mantengan a la empresa en un nivel competitivo de manera asertiva es decir, planear los procesos, por los que implica la toma de decisiones las organizaciones pueden ser analizadas como sistema de esta manera, los papeles que desempeñen los manager en la tomar medidas permiten conocer su forma de interactuar y categorizarlo con base en sus actividades y funciones. El proceso de adquisición, presupone una serie de actividades y conocimientos para la elaboración de la estrategia o una meta jerarquía de metas estos pueden tener un sinfín de posibilidades y alternativas para su realización.

Los procesos de toma de decisiones pueden ser analizados en términos de series o actividades como.

- Búsqueda de procesos.
- Formulación de objetivos.
- Selección de alternativas.
- Evaluación de resultados.

Estos aspectos permiten pensar que la toma de decisión tiene que ver, por un lado, con la dirección de la empresa.

1.1.3 La importancia de la toma de decisiones

Koontz, Harol (2000) Afirma que la toma de decisión se consideró como parte importante de la planeación estratégica de las empresas, dada la percepción de las oportunidades y las metas, el proceso de toma de decisiones es en realidad el centro de la planeación así, en este contexto el proceso que lleva a tomar una

decisión podría ser considerado como, hacer premisas, identificar alternativas, evaluarlas en términos de la meta que busca y de esta manera poder elegir una alternativa, se dice que a la hora de tomar las elecciones efectivas deben ser de una manera positiva, las personas que actúan o deciden con racionalidad intentan alcanzar una meta la cual debe lograrse por medio de una acción. Se Debe tener una clara comprensión de los cursos de acción mediante los cuales se llegara a la meta establecida, bajo las circunstancias y limitaciones que existen, así como también reunir la información y la habilidad para analizar y evaluar alternativas que favorecerán para alcanzar la meta buscada, y de esta forma llegar a la mejor que satisfaga el logro de la meta.

1.1.4 Proceso para la toma de decisiones

Bussinnes (2006) Explica que las decisiones empresariales son difíciles si tienen algo de incertidumbre y presentan muchas alternativas, si son complejas y tratan temas interpersonales. Otras acciones alternativas pueden ser también problemáticas si la alternativa tiene sus propias incógnitas y resultados desconocidos la complejidad también dificulta la toma de decisiones. Las decisiones también tocan muchas veces temas interpersonales, que aunque son difíciles de medir y evaluar a menudo determinar el éxito o fracaso de las acciones emprendidas, a lo largo de los años la gente a desarrollado técnicas para tratar todas estas dificultades, técnicas que forman parte de un proceso de decisiones lógico para su proceso debe tomarse en cuenta.

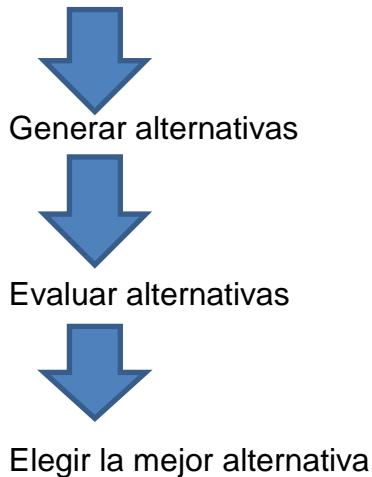
Objetivo de la decisión



Crear un contexto para el éxito



Exponer el problema adecuadamente



La idea de un proceso es básica para la toma de decisiones, uno de los descubrimientos más notables de los pensadores empresariales desde hace varias décadas, es el proceso más crítico para que los resultados sean mucho más efectivos. Ser inteligente o trabajar constantemente no asegura la calidad ni la cantidad del efecto que se espera del colaborador, el resultado sería cuestión de suerte, en cambio si existe un proceso adecuado la productividad se adaptará a un proceso mucho más efectivo y se obtendrán mejores ganancias.

a) Pasos para una buena decisión

Para tomar decisiones efectivas es necesario llevar un proceso estructurado, el cual con lleva a los siguientes pasos.

- Establecer el contexto para el éxito. Crear un ambiente en el cual sean posibles las decisiones efectivas en una cultura de ordeno y mando las decisiones se toman según la preferencia de los individuos más poderosos. Por muy bien informadas que estén toda decisión en estas circunstancias, un método consiste para tratar decisiones importantes.
- Exponer el problema adecuadamente. Toda decisión acertada depende de conocer claramente los problemas y de qué manera afecta cada uno de ellos a los objetivos de la empresa es fundamental determinar la naturaleza del problema

- Generar alternativas. Después de haber expuesto adecuadamente el problema, los encargados de tomar la decisión tendrán que desarrollar posibles alternativas si no hay dificultades no se podrá tomar una decisión.
- Evaluar las alternativas una vez haya determinado un conjunto realista de alternativas, tendrá que evaluar su viabilidad, además del riesgo e implicaciones de cada una de ellas, existen muchas herramientas analíticas para este propósito.

1.1.5 Condiciones para la toma de decisiones.

Antes de tomar decisiones es necesario condicionarlas en base a tres factores ya que si no se toman en cuenta estos tres conceptos no se puede evaluar si las decisiones tomadas serán efectivas, los gerentes en el momento de tomar una decisión, deben tomar en cuenta estas condiciones que son: certeza, riesgo, e incertidumbre.

- Certeza Es decir la situación en la que el gerente puede tomar decisiones correctas porque conoce los resultados de todas las alternativas.
- Riesgo Es aquella en la cual quien toma la decisión estima la probabilidad de ciertos resultados. La capacidad de asignar probabilidades a los resultados es producto de experiencias personales o de información de segunda mano. En las situaciones de riesgo, los gerentes tienen datos históricos para asignar probabilidades a las alternativas.
- Incertidumbre Los gerentes enfrentan situaciones de incertidumbre en estas condiciones, la elección de una alternativa está influida por el hecho de que quien decide cuenta con poca información.

1.1.6 Toma de decisiones bajo condiciones de certidumbre, incertidumbre y riesgo.

Todas las decisiones se toman en un ambiente de al menos cierta certidumbre sin embargo, el grado variara de una certidumbre relativa a una gran incertidumbre hay ciertos riesgos involucrados al tomar decisiones. En una situación que incluye

certidumbre, las personas están razonablemente seguras de lo que ocurrirá si toman una decisión la información está disponible y se considera confiable y las relaciones causa y efecto son conocidas. Por otra parte, en una situación de incertidumbre las personas solo tienen una escasa base de datos, no saben si los datos son confiables y están inseguros si la situación puede cambiar o no. Mas aun, no pueden evaluar las interacciones de las diferentes variables.

En una situación con riesgos, la información real puede existir, pero puede estar incompleta, para mejorar la toma de decisiones se puede estimar la probabilidad objetiva de un resultado al usar. Todos los que toman decisiones inteligentes que tratan con la incertidumbre quieren conocer el grado y naturaleza del riesgo que va a tener al elegir un curso de acción una de las deficiencias al usar los enfoques tradicionales de investigación de operaciones, para la solución de problemas es que muchos de los datos utilizados en un modelo son solo estimados y otros están basados en probabilidades. Virtualmente, cada decisión esta basada en la interacción de diversas variables importantes, muchas de las cuales tienen un elemento de incertidumbre, pero, quizás uno relativamente de alto grado de probabilidad.

1.1.7 Vínculo entre Percepción y toma individual de decisiones

Robbins (2003) Explica que en las organizaciones, los colaboradores toman decisiones, y ellos son los que eligen entre dos o más alternativas, los gerentes son quienes determinan los calendarios de producción que se realizaran dentro de la organización o área de trabajo en el que cada uno se desenvuelve, eligen a los nuevos empleados y deciden como repartir los aumentos salariales desde luego tomar esta decisión, no es competencia exclusiva solo de los gerentes, los empleados sin opinión también pueden tener participación a la hora de tomar decisiones, esto va a tener un efecto en su trabajo, y en las organizaciones. Las decisiones más notorias son las de presentarse o no a trabajar, el esfuerzo que aplica muchas veces para realizar sus labores diarias y si se quejan o no de una petición del jefe.

Además, en los últimos años son más las organizaciones que le dan la oportunidad a los empleados para que ellos puedan decidir sobre sus opiniones relativas a su trabajo, lo que antes se reservaba únicamente a los gerentes. Por tanto, la toma de decisiones es una parte importante y fundamental en el comportamiento organizacional, ya que las percepciones de los individuos influyen mucho en cómo se van a tomar sus decisiones en las organizaciones y cuál es la calidad de sus elecciones finales.

a) Como deben tomarse las decisiones

- Toma racional de decisiones: El que toma decisiones óptimas requiere de una experiencia para poder elegir opciones constantes de máximo valor en el contexto de sus restricciones, para que de esta manera pueda facilitar el proceso de la decisión a tomar dentro de la organización.
- Modelo racional: El modelo comienza por definir el problema, una vez dado quien va a definir la dificultad, tiene que identificar cada uno de los criterios de decisión, que serán importantes para resolver el problema, estos criterios deben ser claros y sencillos. En esta etapa, el encargado determina que tiene la capacidad para tomar la decisión y aportar al proceso sus intereses, valores y preferencias personales semejantes, es importante identificar los criterios porque lo que es relevante para una persona, debe ser relevante para todo el grupo que este adentro de la empresa, y de esta manera poder tomar la mejor solución al problema.

b) Mejoramiento de la creatividad en la toma de decisiones

Quien toma decisiones racionales necesita tener una extensa creatividad, para tener la capacidad de concebir ideas nuevas y para poder tomar decisiones correctas y útiles se trata de ideas distintas de lo que se ha hecho antes pero que también sean apropiadas para el problema o la oportunidad que se presenta. Es importante la creatividad para la toma de decisiones porque permite a quien toma las decisiones comprender y evaluar más a fondo el problema o ver problemas que otros no ven, sin embargo, el valor más evidente de la creatividad es que ayuda a quien decide a

identificar todas las alternativas viables, y para que de esta manera se puedan dan soluciones más acertadas y efectivas para poder mejorar las alternativas a los problemas que se tengan.

1.1.8 Alternativas para la toma de decisiones

Las alternativas son el resultado de la búsqueda y recopilación de datos que son clasificados y que se evalúan para que muestren una serie de caminos factibles que se pueden considerar como elecciones potenciales en la búsqueda de los objetivos. Las alternativas que se van a considerar para tomar una decisión tiene que garantizar que contienen toda la información pertinente sobre el problema, y que dicha decisión se ha obtenido mediante un trabajo en equipo tener a los expertos y responsables de su aplicación.

Algunas decisiones se ven bastante limitadas porque tienen un estilo autócrata y no permite que otras personas le den su punto de vista o sugerencias, o porque aun considerándose una toma de decisiones, el equipo no tiene la madurez o los conocimientos para trabajar auto administrado y suelen cometerse errores, como dejarse llevar por el criterio del que es el jefe, o como el de escoger la primera solución alternativa sin considerar si otras muestran mejores oportunidades. Un error muy común es el de dejarse llevar por pensar en alternativas que pudieran ser revolucionarias y mucho más ventajosas, la generación de las mejores alternativas implica una serie de pasos.

- Tener en mente el propósito y los objetivos que se pretenden.
- Estar seguros de que se cuenta con toda la información y que esta fue reunida con inteligencia y con el apoyo y participación de todos los afectados.
- Considerar mediante una lista de verificación todas las alternativas posibles.
- Eliminar por orden decrecientes de importancia, aquellas alternativas que no satisfagan los criterios establecidos.
- Escoger la mayor alternativa, así como una o dos más que pueda servir como camino de nuevo cambio.

- Implantar la alternativa y vigilarla en sus puntos críticos
- Realimentar constantemente su desempeño para prevenir dificultades.

Algunos de los atributos que se evalúan puede ser de índole cuantitativa pero de bastante peso para considerar la posibilidad de dejarlos fuera, por lo que se puede intentar una escala arbitraria que permita cuantificarlos; la evaluación de alternativas debe hacerse para considerar primero aquellas que se les han ocurrido, antes de introducir criterios que quizás no se identifiquen con los propios objetivos, y ver soluciones poco convencionales que logren metas ambiciosas dentro de los límites de lo permisible.

Es importante saber que algunas alternativas se adaptarán mejor que otras al tipo de problemas por resolver, por lo que habrá que conocer el tipo de problema, y si este es recurrente o no. Cuatro categorías de alternativas se adaptan particularmente a problemas de tiempo específicos

- Alternativas de proceso. Estas aseguran la equidad de las condiciones si existen intereses contrapuestos.
- Alternativas de ganar- ganar. Hacen compatibles y empatan los intereses de los involucrados.
- Alternativas de reunir información. Permite reducir la incertidumbre que envuelve algunas decisiones.
- Alternativas de ganar tiempo. Estas se eligen si se requiere entender mejor el problema.

Se sabe que la solución perfecta no existe, pero una decisión bien meditada que dejará satisfechas las necesidades permitirá pasar a otro orden de ideas con la satisfacción de haber actuado correctamente.

a) Consecuencias

La comparación de las ventajas y desventajas de cada alternativa describen qué pasará con cada una de ellas, es decir, que consecuencias se tendrán en cuanto a los objetivos la elección dependerá de lo bien que cada alternativa satisfaga esos objetivos y la importancia relativa que se les asigne, la descripción de las consecuencias de todas las alternativas dejara en la buena posición de hacer una elección afortunada, en tanto ésta sea exacta, completa y precisa.

Para la descripción de las consecuencias se debe contar con un modelo que seria un cuadro de consecuencias que permita una precisión sin entrar en detalles que desgaste; esto es una habilidad que conlleva los siguientes pasos

- Situarse mentalmente en el futuro Esto exige crear escenarios a fin de descubrir el verdadero significado de una decisión.
- Hacer en forma libre Una descripción de las consecuencias de cada alternativa deben usarse palabras y números que capten las características clave.
- Eliminar alternativas claramente inferiores. Conforme a las ventajas y desventajas de cada una de ellas, se elimina las que no tiene posibilidades de solución aceptable.
- Organizar en un cuadro de consecuencias la descripción de la alternativa que queda. Se obtiene una matriz en la que se compara por parejas las alternativas para quitar las que sean inferiores hasta lograr la elección obvia; no se tendrá un cuadro esencial para evaluar las alternativas contradictorias.

Para la descripción de las consecuencias se deben ensayar las siguientes técnicas

- Experimentar las consecuencias. Establecer pasos tentativos hasta ver que funcionen.
- Usar escalas comunes para describir las consecuencias. Para que sean útiles, las escalas tienen que representar categorías que capten la esencia del objetivo.

- No se debe valer sólo de datos exactos. Se debe reconocer debidamente los objetivos que no pueden ser medidos por datos exactos, y elegir escalas que sean pertinentes.
- Afrontar directamente la incertidumbre. Una gran incertidumbre complica la capacidad de describir adecuadamente las consecuencias.

b) Transacciones

Por lo general, en las decisiones importantes se persiguen objetivos contradictorios; no se puede tener todo lo que se quiere, tiene que existir un proceso para identificar que criterio es más importante y cuánto se está dispuesto a ceder por obtenerlo, hacer transacciones es una de las cosas más difíciles en la toma de decisiones cuanto más alternativas se tengan y más objetivos se persigan, más transacciones se tienen que realizar, el problema no es tanto el número de ellas, sino el hecho de que cada objetivo tiene su propia base de comparación.

c) Incertidumbre

La mayoría de las decisiones que se toman en la vida tiene un buen grado de incertidumbre porque no es posible identificar con certeza total lo que ocurrirá en el futuro. Lo que sí es posible es aumentar las posibilidades de tomar una buena decisión en condiciones inciertas, en la medida que se tenga habilidad, experiencia, y se siga un método.

- Reconocer la existencia de las incertidumbres
- Pensar sistemáticamente en los resultados que se podrían producir
- Identificar las probabilidades de cada uno
- Medir su impacto

Mientras exista incertidumbre no se puede tener garantía de que al hacer una buena elección, ésta tenga buenas consecuencias; se puede hacer una buena elección y tener malas consecuencias por imponderables que se puedan suscitar, o hacer una mala elección y tener buenas consecuencias debido a factores imprevistos que

favorecieron al resultado para simplificar las soluciones que se toman con incertidumbre, se usan los perfiles de riesgo, que captan la información esencial sobre la manera en que la incertidumbre afecta una alternativa.

d) Trampas psicológicas

Los errores más comunes y serios en la toma de decisiones son:

- Trabajar en el problema que no es
- No identificar los objetivos claves
- No desarrollar una serie de buenas alternativas
- Pasar por alto consecuencias cruciales de sus alternativas
- Prestar atención inadecuada a las transacciones
- No hacer caso de la incertidumbre
- No tener en cuenta su tolerancia al riesgo
- No planear por anticipado si las decisiones están vinculadas en el tiempo.

Pero además de estos errores de procedimiento, caen en otros porque inconscientemente desarrollan rutinas para hacer frente a la complejidad inherente en la mayoría de las decisiones estas rutinas, conocidas como heurísticas, sirven bien en la mayor parte de las situaciones, pero continuamente caen en trampas psicológicas muy comunes que se describen a continuación, se mostrara cómo afecta en las tomas de decisiones.

- Confiar demasiado en la primera idea. Es común y a menudo pernicioso al considerar una decisión la mente concede peso desproporcionado a la primera información que ha recibido, las primeras impresiones, cálculos o datos.
- Protección de elecciones anteriores. Los costos de una toma de decisión pasados son irrelevantes por lo que afectara la situación futura es la decisión que se tome ahora, por lo que se debe dejar a un lado esos costos psicológicos o económicos para que no enturbien el pensamiento al tomar la nueva decisión.

- Demasiada seguridad en uno mismo. Las personas excesivamente confiadas en la exactitud de sus predicciones fijan intervalos de posibilidades demasiado estrechos.
- Pasar por alto información pertinente. En ocasiones la forma en que está planteado el problema guía hacia una decisión y no deja identificar supuestos ocultos o no reconocidos los efectos de un problema están más cerca de uno, por lo que se tiende a solucionarlos si se habla del problema verdadero.

a) Desarrollo de alternativas y el factor limitante

Dar por hecho que se sabe cuáles son las metas y se esta de acuerdo con premisas de planeación claras, el primer paso en la toma de decisiones es desarrollar alternativas casi siempre hay alternativas para cualquier curso de acción. En realidad si solo parece haber una forma de hacer algo, esa forma probablemente esta equivocada si solo se puede pensar en un curso de acción único, es evidente que no se ha pensado bien, la capacidad de desarrollar alternativas a menudo es tan importante como ser aptos para seleccionar correctamente entre ellas por otra parte, la ingenuidad la investigación y el sentido común con frecuencia descubrirá tantas elecciones que ninguna de ellas será evaluada de manera adecuada. El gerente necesita ayudar en esta situación.

Un factor limitante obstruye la manera de lograr un objetivo deseado identificar los factores limitantes de una situación determinada hace posible precisar la búsqueda de alternativas a aquellas que superan los factores limitantes el principio del factor limitante establece que a identificar y superar esos factores que se oponen de manera importante a una meta, hace posible seleccionar el mejor curso de acción.

1.1.9 Tipos de problemas vrs tipos de decisiones

En la toma de decisiones intervienen factores tanto cualitativos como cuantitativos, las condiciones en que las personas toman sus decisiones son reflejo de las fuerzas del entorno (sucesos y hechos) que tales individuos no pueden controlar y que afectaran a futuro los resultados de sus decisiones. Estas condiciones pueden

clasificarse de manera general como certidumbre, riesgo e incertidumbre y se puede conceptualizar como un continuo que va desde el conocimiento complejo de hechos y acontecimientos y su impacto, hasta donde se cuenta con escasa o nula información y sólo se puede hacer suposiciones razonables, las aplicaciones que tiene la teoría de decisiones a la solución de problemas reales es muy amplia, los cuales son

- En las decisiones de producto
- En el diseño de sistemas
- En la distribución de la planta
- En la fijación de precios
- En la decisión de hacer o comprar
- Creación de escenarios futuros
- Logística de distribución.

a) Problemas estructurados y decisiones programadas

Robbins, Coulter (2005) Explica que algunos problemas son sencillos, a la hora de buscar la solución, la meta de quien toma las decisiones es clara ya que debe solucionar el problema y la información al respecto se define y reúne fácilmente. Como el problema está estructurado, el gerente no tiene que pasar por las dificultades y esfuerzos ya que se tenga un proceso de decisión, la etapa de encontrar soluciones del proceso no existe o se le presta poca atención porque si se define un problema estructurado, su solución es evidente o por lo menos se reduce a un poco alternativas conocidas y que se ha probado que funciona para una buena decisión programada existe tres versiones que son.

- Procedimiento son los conjuntos de pasos que el gerente debe tener para responder a los problemas que se tengan, y de esta manera identificar bien cuál es la problemática, para poder dar la solución más acertada.

- Regla es todo lo que el gerente puede y no puede hacer dentro de la organización estas reglas son fáciles de seguir, ya que son frecuentes y constantes.

- Políticas son parámetros generalmente para quien debe tomar decisiones dentro de las organizaciones.

b) Problemas sin estructura y decisiones sin programar

No todos los problemas de los gerentes van a ser estructurados ni se van a resolver con una decisión programada. En muchas situaciones las organizaciones y los gerentes son los que tienen que enfrentar las diferentes problemáticas sin una estructura, no se podrá resolver con eficacia los problemas más significativos y esto vendrá a afectar a los gerentes que son nuevos. Y para los cuales la información es ambigua o incompleta, si los problemas no están estructurados, los gerentes deben tomar una decisión para darle la mejor solución, se debe recordar que, las decisiones sin programar son únicas, no se repiten y requieren soluciones a la medida, si un gerente tiene un problema sin estructurar, no hay una solución prefabricada. Se requiere responder con una decisión no programada, para obtener mejores resultados.

c) Decisiones programadas y no programadas

Se puede hacer una distinción entre las decisiones programadas y las no programadas una decisión programada se aplica a problemas estructurados o rutinarios. Las decisiones no programadas son utilizadas en situaciones no estructuradas, nuevas o mal definidas de naturaleza no recurrente, las decisiones estratégicas son decisiones no programadas, ya que requieren juicios subjetivos, la mayoría de las decisiones no están completamente programadas, ni no programadas son una combinación de las dos los gerentes de alto nivel toman la mayoría de las decisiones no programadas, esto se debe a que tratan con problemas no estructurados. Los problemas a niveles mas bajos de la organización a menudo son rutinarios y están bien estructurados, lo cual requiere menos discreción en las decisiones de gerentes y no gerentes.

1.1.10 Tipos de Problemas, Prejuicios y errores en la toma de decisiones.

En ocasiones los gerentes toman decisiones no solo para ejercer su estilo particular, sino que también siguen algunas reglas prácticas, o métodos heurísticos, para que de esta manera se pueda simplificar el proceso de las reglas prácticas, que se tengan dentro de la organización y sean útiles, para que de esta manera los encargados puedan imponer un sentido a la información compleja, insegura y ambigua que se tenga, aunque los directores sigan las reglas prácticas, esto no significa que vayan a ser totalmente confiables porque pueden llegar a cometerse errores y prejuicios al procesar y evaluar la información, el problema que muchas veces se tiene es que las personas que deciden piensan que ellos saben mucho más de lo que en realidad saben y tienen opiniones exageradas de ellos mismos, y esto viene a afectar su desempeño ya que exhiben el error del exceso de confianza, porque ellos buscan beneficios instantáneos y evitan los costos inmediatos, los resultados deben ser rápidos ya que para ellos es mucho más atractivo que otros.

Las primeras impresiones, ideas, precios y estimaciones adquieren un peso injustificado en relación con la información que reciben más adelante si los gerentes organizan selectivamente e interpretan los acontecimientos de acuerdo con sus impresiones tergiversadas, muestran un prejuicio de percepción selectiva, lo que influye en que información, consideran, que problemas identifican y que alternativas definen los gerentes que buscan la información que reafirma sus elecciones anteriores e ignora lo que contradicen sus juicios exhiben un prejuicio de confirmación estas personas aceptan sin más la información que confirma sus ideas preconcebidas, y se muestran críticos y escépticos de la información que arroja dudas sobre esas ideas.

1.1.11 Toma de decisiones participativa

Porter (2006) Explica que por lo general los administradores enfrentan una cuestión fundamental, hasta que grado deben permitir que los colaboradores que forman el grupo de trabajo participen en las decisiones que afectan sus actividades, como todo cambia en situaciones de trabajo, presiones de tiempo, e incluso en las destrezas del

subalterno, es necesario que se cambie el nivel de participación en las decisiones que se tengan de esta manera se podrán tener muchas más ideas para solucionar el conflicto que se esté dando, incluso la investigación científica ha demostrado como la participación favorece el mejoramiento de la calidad de la decisión esto hace a que se incremente el comportamiento de los integrantes de una forma positiva y de buenos resultados y se pueda aumentar la satisfacción individual, por participar en la toma de decisiones, pero se debe tener en claro que la participación tampoco es panacea, ya que en muchas ocasiones no es conveniente para cualquier situación ya que no se determinara si es o no eficaz.

1.1.12 Como se toman las decisiones en las organizaciones

Para los novatos con poca experiencia en la toma de decisiones, se trata de enfrentar problemas simples con pocas acciones alternativas o bien, si los costos de investigar y evaluar las alternativas no son altos, el modelo racional provee una descripción bastante adecuada del proceso de decisión pero estas situaciones son excepcionales en el mundo real, la mayoría de las decisiones no se apegan al modelo racional, quienes toman las decisiones hacen por lo regular un uso limitado de su creatividad las opciones se limitan al entorno de los indicios del problema y de la alternativa que se tiene en ese momento. Casi todas las decisiones importantes se hacen mediante el buen juicio, más que un modelo perspectiveo definido.

1.1.13 Potencial Creativo

Casi todos tienen un potencial creativo al cual recurrir si se enfrenta un problema de toma de decisiones, pero para que sean mucho más efectivas se debe dar rienda suelta a ese potencial que cada uno de las personas dentro de la organización tiene, se debe salir de las rutinas psicológicas que se tienen ya que si no se salen de las rutinas no se podrán tener ideas claras para dar una mejor solución a lo que es el problema y de esta manera aprende a pensar en los problemas que se están dando o se pueden dar.

1.2 Productividad laboral.

1.2.1 Definición.

Van Der. E (2005) Explica que la productividad laboral es como el acto más valioso de la empresa en el capital humano, pero especialmente los colaboradores que utilizan su experiencia y conocimientos en el cambio, la innovación continua, la calidad del trabajo, mejores productos y servicios lo cual conlleva a un incremento de la productividad de la organización, ya que en ellos está asegurado el futuro y el crecimiento de la empresa por lo tanto se debe considerar como un activo, no como un costo esto es tener en cuenta sus resultados y no un salario, pero para hacerlos más productivos, la gerencia y la organización deben cambiar de actitud.

Las compañías requieren gerentes de avanzada, con sentido futurista, que las haga sobre salir dentro del contexto empresarial y suministre las bases para una permanencia en el mercado; así el gerente del futuro debe realizar los principios, siempre con su personal y analizar el entorno macroeconómico, tener como meta el aumento en la productividad, y por ende una mayor competitividad y ganancia para la empresa. Los principios para una buena productividad son

- Despertar el sentido de pertenencia hacia la empresa
- Motivar al personal
- Considerar la importancia de cada cargo
- Permitir tomar decisiones
- Compensar salarialmente acorde con los resultados
- Aplicar la mega gerencia

a) Indicadores de Eficacia

Fleitman (2008) Explica que son comparaciones de lo que se forma con los objetivos previamente establecidos es decir, mide si los objetivos y metas se cumplen. Ya sean estos a corto o a largo plazo

Algunos indicadores de eficacia se describen a continuación

- Comparación de lo realizado con el objetivo previamente establecido dentro de la organización y en el puesto que se desenvuelve cada colaborador.
- Se determina si, de acuerdo con lo planeado, los objetivos y metas han sido llevados a buenos términos, para el crecimiento de la organización y del puesto.
- Se verifica la parte del proceso que sirve para medir la eficacia en las diferentes áreas que cada uno de los colaboradores ocupa dentro de la organización en cuestión a sus destrezas y habilidades.

La eficacia es la relación de la magnitud entre las metas y objetivos previstos en los programas y presupuestos, que se tienen para alcanzar las metas establecidas.

b) Indicadores de Eficiencia

Son el resultado de comparar el rendimiento real del personal en las acciones o condiciones actuales con una norma de rendimiento previamente definida y aceptada. La eficiencia es la relación entre el trabajo útil desarrollado por el individuo y el esfuerzo y tiempo empleado en realizarlo.

El criterio de eficiencia toma en cuenta la productividad en el uso de los recursos disponibles para conseguir terminados fines.

1.2.2 Organización del trabajo

Para poder obtener una buena productividad, no se debe descuidar el factor humano, y la salud del colaborador ya que se pone en juego la iniciativa y la creatividad de las personas para tomar las mejores decisiones. Actualmente, muchos de los factores asociados a un trabajo que requiere de gran esfuerzo físico van desapareciendo gracias al desarrollo de las nuevas tecnologías, pero en contrapartida, aparecen nuevos factores de tensión asociados, principalmente con el contenido y la posibilidad de participación del trabajador; la responsabilidad que se va a desarrollar por medio de una maquinaria deja a la persona una función de control de los procesos. El compromiso ha de posibilitar la participación y la comunicación de los

colaboradores, la organización debe facilitar vías de participación, a fin de conseguir una mayor implicación hacia cada uno de los que ejercen, en los objetivos de la empresa, una mayor responsabilidad y por tanto, una mayor satisfacción las personas como seres sociales que son, necesitan contacto con los demás y sentir la pertenencia a un grupo por ello, una buena relación laboral social es un factor clave para la buena productividad laboral.

1.2.3 Factor humano elemento clave en la productividad

Si una organización desea que el personal desempeñe un trabajo con altos niveles de calidad y se incremente considerablemente la productividad, es importante que aprendan a administrar los recursos que se tienen, para lograr esto se necesita que cada uno de los colaboradores tengan una inteligencia emocional apropiada, ya que de ella influye grandemente en la establecida de la empresa, entre las que se incluyen las de seguridad y salud laboral, se debe motivar al personal para enseñarles cómo se realizan las cosas de una forma optima, de no ser así difícilmente se puede incrementar la productividad del personal, si no están satisfechas adecuadamente las necesidades intrínsecas individuales se debe recurrir a los colaboradores más cercanos para programar todo tipo de capacidades, y así el desarrollo será mucho más adecuado para las promociones y elementos de motivación en el aspecto económico.

1.2.4 Participación y productividad

Gómez (2010) Explica que la participación tiene efectos positivos o negativos sobre la productividad depende de una serie de factores que concurren en cada caso determinado, conviene pues enfocar la cuestión desde una perspectiva practica en lugar de centrarnos en un estudio teórico, en principio la participación tiene un efecto positivo sobre la productividad, aunque en ocasiones sea limitado, prácticamente no condiciona por si sola la aparición de efectos negativos, la existencia de efectos positivos derivados de la participación depende, en principio, de dos factores fundamentales la actividad económica que realiza la empresa o sector industrial en

que opera y la concepción y el modelo de relaciones laborales que están presentes en la organización.

La participación parece tener efectos positivos sobre la productividad en los siguientes puestos.

- Si los colaboradores participan en base a su competencia y a nivel del puesto de trabajo.
- Si desarrolla un ambiente de autoimplicación de los trabajadores donde la confianza y la comunicación sean características de las relaciones entre la dirección y los colaboradores.

El hecho de implantar la productividad como valor preferente para la empresa en medio de un mercado cada vez más competitivo, significa que cada empresa asume su cuota de responsabilidad consciente de que el resultado final es la consecuencia de los obtenidos en cada una de las etapas del proceso productivo y que, su progresiva mejora, requiere la participación y aportación de ideas innovadoras de todos los colaboradores de la empresa en sus respectivas áreas, tener siempre presente que el objetivo del máximo rendimiento debe ser compatible con la óptima utilización de las facultades físicas, y psíquicas de los colaboradores, conciliar su mayor satisfacción con un máximo de productividad, porque se acomodan los objetivos económicos a los sentimientos personales, de los que depende el buen funcionamiento de la empresa, procura para ello estimular la participación, se puede establecer así cinco características que deben estar presentes en todas las empresas donde la implantación y permanencia de sistemas participativos han dado lugar a una mejora de la productividad laboral.

- La empresa comparte con los colaboradores los beneficios económicos que se derivan, directa o indirectamente del incremento de la productividad.
- Las relaciones entre la dirección y los trabajadores se apoyan en un modelo de relaciones laborales consistente y permanente en el tiempo, hay que evitar que los colaboradores perciban la participación como un mecanismo o sistema de organización que pueda afectar la seguridad de los puestos de trabajo.

- Se introducen sistemas para garantizar el cumplimiento de los derechos laborales de los colaboradores.
- Se necesita que la filosofía y el estilo de dirección de la empresa se concreten en la política de recursos humanos.

En definitiva, el vínculo existente entre participación y productividad no puede determinarse a priori ni apoyarse en fundamentos teóricos lo que si ocurre es la concepción que se tiene de las personas y de la empresa tiene clara repercusión en materia de productividad laboral como ha venido señalándose, así pues tanto la productividad como otros indicadores del estado de la empresa, no pueden observarse sin tener en cuenta el entorno en que se mueven, la concepción de la persona y de la empresa.

1.2.5 Valores

Robbins (2004) indica que son convicciones básicas de un modo peculiar de conducirse en un estado final de la existencia en lo personal, o socialmente preferible que su modo opuesto de conducirse o un estado final de la existencia, que contiene un elemento de juicio en estas se incorporan las ideas personales sobre el bien, lo correcto y lo deseable. Los valores tienen atributos de contenido y de intensidad, los cual asegura que es un modo de conducirse o un estado final de la existencia, es importante que en el momento se clasifican los valores de una persona por su intensidad, en la cual se obtendrá un sistema de valores, para tener una jerarquía que forma el sistema de valores, el cual puede identificarse por la importancia relativa que asignan los valores como libertad, placer, respeto a uno mismo, honestidad, obediencia y justicia.

a) Importancia de los valores

Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional ya que estos tienden a tener los cimientos para comprender las actitudes y la motivación de cada uno de los colaboradores, estos influyen en las percepciones de

los individuos que entran en una organización con nociones preconcebidas sobre lo que debe ser y lo que no debe ser desde luego, estas nociones no van a carecer de valoraciones, todo lo contrario contienen interpretaciones de todo lo que es correcto y lo incorrecto y más aún, se prefiere a ciertas conductas o resultados antes que otros. Por lo regular, los valores influyen, en las actitudes y la conducta, que tiene cada colaborador dentro de la organización.

b) Actitudes

Son juicios evaluativos, favorables o desfavorables, sobre los objetos, personas o acontecimientos que manifiestan la opinión de las personas sobre algo, si dice que le gusta su trabajo, se expresa de la actitud hacia el trabajo, las actitudes no son lo mismo que los valores, pero tienen una gran relación, se podrá comprender si se atiende a los siguientes tres componentes de actitud cognición, afecto y comportamiento.

- Componente cognitivo. Son todas las actitudes que prepara al ser humano para tener buenas relaciones en el contexto laboral, familiar, social.
- Componente afectivo. Es la parte emocional y sentimental que cada uno de los colaboradores debe tener, para poder tomar sus propias decisiones.
- Componente conductual. Es la actitud que lleva a conducirse a alguien o algo.

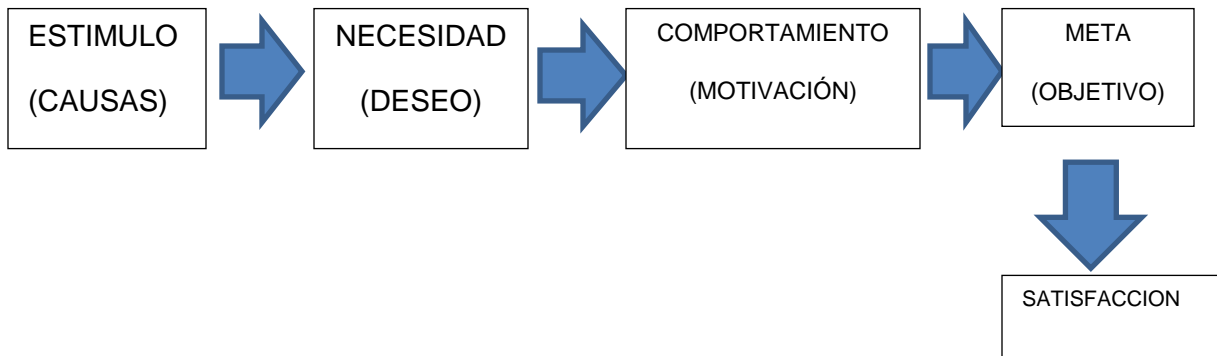
Contemplar estas tres actitudes y los tres componentes cognición, afecto, y conducta, es útil para entender su complejidad y su relación potencial con el comportamiento de cada individuo.

1.2.6 Motivación

Porret (2008) Define la motivación lo que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano dentro de la organización. En el ámbito laboral se requiere que el individuo realice un trabajo lo mejor posible, para poder obtener mejores resultados y que los procesos de motivación sean efectivos para cada uno de los colaboradores, y se sientan a gusto dentro del área de trabajo donde se desenvuelve.

El patrón de comportamiento varia mucho de una persona a otra pero el proceso por el cual se llega a él es básicamente el mismo.

Patrón de comportamiento Modelo Básico



Cuando una persona no consigue alcanzar una meta puede entrar en un estado de frustración, esto produce una necesidad y tensión si no se encuentra la mejor solución adecuada ya que la frustración puede permanecer, provocar una reacción negativa hacia todo aquello que considera culpable.

a) Proceso de motivación

El proceso de motivación empieza con una necesidad, la cual crea tensión en el colaborador, esto hace a que tenga el deseo de conseguir una meta, un diploma, un premio, que a su vez va a estimular los impulsos en el interior del individuo, estos impulsos generan un comportamiento para encontrar aquello que se desea.

Estar motivado supone sencillamente que un individuo opta por emplear energía física o mental en el trabajo que realiza , para poder alcanzar una meta como consecuencia de que una serie de factores que inducen a comportarse de una forma concreta, lo que significa que en caso de que no existan los estímulos, tal comportamiento no tendrá lugar, para que los intereses de los empleados y los de la organización no se acostumbren a coincidir y así la labor de los directivos será la coincidencia y esto tenga por una parte, mejores resultados, está claro que la organización debe encontrar la eficiencia de cada uno de los directivos para que de

esta manera los objetivos sean mucho más claros y se puedan poner al servicio de la empresa, por otro lado se encuentran las aspiraciones y necesidades de los empleados , que no están acostumbrados a coincidir por ley natural con las organizaciones, salvo que una persona no este interesada en una idea, tarea, proyecto, objetivo no le prestara la debida atención, aunque por necesidades económicas tenga que aparentar para lograr ese interés o motivación es necesario conocer los factores que coincidan las necesidades humanas. Este conocimiento utilizado como habilidad ayudara a guiar de forma favorable el comportamiento humano de los colaboradores mediante una serie de herramientas que la organización tiene capacidad de utilizar.

En una primera aproximación a esos factores pueden decir que se agrupan en tres bloques básicos que hacen que el ser humano este toda una jornada debe saber

- La amenaza de castigos
- La esperanza de premios
- El convencimiento inducido o natural de que vale la pena trabajar además conseguir unos resultados provechosos para la organización.

b) Factores de motivación

Urcola (2011) Explica que los factores contribuyen a la satisfacción en el trabajo sean distintos e independientes de los factores que tienden a provocar insatisfacción, los factores satisfactorios son intrínsecos al propio trabajo, mientras que los insatisfactorios son extrínsecos en el ámbito laboral conviene distinguir los factores que producen satisfacción al trabajador de los que dan lugar a la insatisfacción y para ello es necesario percibir que en el ser humano existen dos áreas motivacionales diferentes, una de nivel inferior, orientada a la supervivencia, y otra de nivel superior, dirigida al crecimiento personal y profesional. Denominó dos factores higiénico o de mantenimiento a los primeros y motivadores a los segundos.

Las necesidades que se contemplan dentro de los factores higiénicos coinciden con los niveles más bajos de la jerarquía establecida por Maslow las fisiológicas, de

seguridad y relación mientras que las necesidades concernientes a los factores motivadores coinciden con los niveles más altos.

1.2.7 Motivación Humana

La motivación es la función de las fuerzas activas e impulsadoras, que tiene el ser humano, traducidas por palabras como deseo y rechazo. El individuo desea tener poder, estatus y rechaza el aislamiento social y las amenazas a su autoestima, la motivación tiene como meta determinar la consecución que representa un gusto de energía para el ser humano.

La motivación que tiene cada persona es diferente y éstas van adaptadas, alas diferentes necesidades que tienen y varían según el comportamiento, valores sociales y la capacidad de cada uno para poder alcanzar sus objetivos establecidos.

1.2.8 Ciclo motivacional

Comienza en el momento que surge una necesidad, es la fuerza dinámica y persistente que origina un comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad el ser humano, rompe con el equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio dentro de la organización esto lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo, para demostrar una gran inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisface la necesidad y por ende, descargaría la tensión provocada por aquélla. Una vez que se satisface la necesidad, el organismo recobra su estado normal de equilibrio, y su manera de adaptarse al ambiente, es mucho más efectivo.

En el ciclo motivacional se dice que la necesidad puede ser satisfecha a medida que el ciclo se repite con el aprendizaje y la repetición llamado refuerzos, los comportamientos se vuelven gradualmente más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades, una vez que la necesidad no sea satisfactoria deja de ser motivadora de un comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad alguna

veces la necesidad puede satisfacerse en el ciclo motivacional, y puede originar frustración, o en algunos casos, compensación transferencia hacia otro objeto, persona o situación.

1.2.9 Factores psicosociales

Fernández citado por Urcola (2011) Define los factores psicosociales como aquellas condiciones presentes en el trabajo, relacionados con la organización, el contenido, y la realización del trabajo que produce cada uno de los colaboradores dentro de la organización. Estos pueden venir a afectar tanto el bienestar y la salud física, psíquica, o social de los trabajadores como también el desarrollo del trabajo que desempeñan, en muchas ocasiones el individuo trabaja solo, este es el principal fenómeno que puede venir a convertir el trabajo en algo monótono y aburrido, sin ningún interés para la persona que lo realiza y poder generar, de esta manera una disminución de la eficacia y la productividad dentro de la organización, así como las diferentes dificultades para poder adaptarse a los cambios. Aunque ciertamente existen características individuales que hacen que la respuesta ante condiciones de trabajo iguales sea diferente, la psicología depende principalmente de toda una serie de factores relativos a la organización entre estos están

- Factores de la organización temporal
- La jornada de trabajo
- El ritmo de trabajo

1.2.10 Factores Higiénicos

Las necesidades que se integran dentro de los factores higiénicos no están estrechamente relacionadas con las condiciones o el tener buenas condiciones laborales, sino que con el tiempo el trabajador se acostumbra a ellas y ni serán suficientes para promoverle a actuar de una manera satisfactoria sin embargo, si un colaborador considera que no cobra el sueldo que se merece o no recibe las contraprestaciones a las que es acreedor se sentirá molesto y va a tratar de buscar un empleo en otra empresa que se la proporcione lo que el espera. De ahí que la insatisfacción en el ámbito laboral se halla estrechamente relacionada con la

presencia de los factores higiénicos a mayor presencia, mayor insatisfacción, sin que se pueda afirmar lo contrario, o sea que, a mayor ausencia mayor satisfacción, la presencia adecuada de los factores higiénicos no garantiza por si misma solo cubre el nivel de expectativas que tiene la persona. Los factores higiénicos solo producen satisfacción la su ausencia excede ampliamente a las expectativas esperadas y hasta tanto el sujeto se acostumbre a ellas, que por lo general suele ser en un plazo muy breve. A lo bueno todos se acostumbran.

1.2.11 Remuneración / Salario

Gan (2007) Indica que la compensación de los colaboradores puede ser una herramienta efectiva en la mejora del desempeño, en la motivación y en la satisfacción lo que a su vez contribuye a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Por el contrario, la falta de satisfacción con la compensación obtenida puede afectar la productividad de la organización, poner en evidencia un deterioro en el clima laboral, disminuir el desempeño o productividad, e incrementar el ausentismo, la rotación y otras formas de protesta pasiva, tales como quejas, descontento y falta de satisfacción con el puesto.

Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye en gran medida uno de los objetivos del departamento de recursos humanos además de la adecuación entre salario recibido y necesidades, con la consiguiente seguridad de que aquellas serán satisfechas, se debe enfocar la atención a la percepción de otros factores de calidad de vida, horario, condiciones del puesto, estabilidad.

La comunicación interna sobre el sistema retributivo de la empresa resulta especialmente sensible en muchos climas laborales, la comunicación de la información respecto al sistema puede crear un clima favorable que genere confianza de los empleados hacia la dirección; si los pilares del sistema son claros y suponen estímulos hacia el logro y los resultados suele producir hostilidad si dicha comunicación tiene puntos oscuros y discriminatorios entre los distintos colectivos.

Cabe afirmar que los sistemas dotados de pilares complementarios, remuneraciones fijas e incentivos variables en función de objetivos, resultados, logros, entre otros. Consigan un efecto de productividad generalmente superior a los sistemas dotados de uno sólo de los pilares.

1.2.12 Incentivos sobre unidades de producción

Los incentivos concedidos con base en el número de unidades producidas suelen compensar al trabajador por el volumen de su rendimiento en las tareas agrícolas por ejemplo, el cosechador puede recibir cierto pago por cada tonelada de tomate que entregue al camión de distribución. Y así será el pago que recibe según las unidades de producción que tenga, ya dependerá de cada uno de los colaboradores, puede intentarse también la variante de que el trabajador reciba una compensación proporcional al exceso de producción que consiga, prácticamente en todos los casos, estos sistemas de incentivos deben combinarse con un sistema de retribuciones fijas, con todas las prestaciones de ley para que el colaborador se sienta más motivado para realizar con eficacia su trabajo.

1.2.13 Entorno de los sistemas de incentivos y de participación de utilidades

Los sistemas de incentivos y de participación de utilidades establecen una relación entre los costos de la compensación y el desempeño de la organización, el ingreso que recibe cada trabajador van a variar según sean éstos los altibajos de la organización en una temporada de auge los colaboradores reciben una mejor compensación por parte de una organización más prospera en etapas difíciles, la compensación disminuye proporcionalmente a las dificultades de la organización.

a) Propósito de la compensación no tradicional

Los sistemas de incentivos vinculan la compensación con el desempeño que se realiza para efectuar un pago a los colaboradores por obtener los resultados que se establecen, y no por la antigüedad o por el número de horas que haya laborado, o que vaya a laborar los colaboradores que trabajan bajo un sistema de incentivos financieros advierten que su desempeño determina, en gran medida, el ingreso que

obtienen cada uno de los objetivos más significativos de los incentivos financieros, es por eso que se va a premiar el mejor desempeño laboral de manera regular y periódica de manera creativa, como ocurre con los aumentos de sueldo y las promociones, esto se da para reforzar la conducta de los colaboradores es por eso que es muy común, rápido y frecuente; por lo general el pago se da quincenal o mensual dado para que el trabajador vea los resultados de la conducta positiva que se desea reforzar en forma muy rápida.

Se hace más fácil reforzar esa conducta y la organización se beneficia, ya que cada colaborador trabajará con mucha más motivación, porque estas compensaciones se otorgan en relación directa con la productividad, y no a través del método indirecto del número de horas que se haya trabajado. Si el sistema motiva a los empleados a incrementar su productividad, los gastos de la administración del sistema se compensan con creces, y esto es tanto para la empresa como para los colaboradores ya que ambos tendrán una mejor productividad.

b) Incentivos sobre unidades de producción

Los incentivos concedidos con base en el número de unidades producidas suelen compensar a cada uno de los colaboradores, con el volumen de su rendimiento en las tareas agrícolas, por ejemplo, el cosechador puede recibir cierto pago por cada tonelada de tomate que entregue al camión de distribución puede intentarse también la variante de que el trabajador reciba una compensación proporcional al exceso de producción que realiza durante el trabajo en las horas estipuladas.

c) Incentivos y participación en las utilidades

El pago de incentivos por unidades de producción, no conduce automáticamente a niveles más altos de la productividad, debido al efecto que se tienen se realizaron estudios de campo, en las se pudo observar que se tienen presiones sobre los grupo y las personas que se exceden a los niveles promedio de desempeño de hecho, por ejemplo, un obrero que trabaje a ritmo más rápido que sus compañeros

puede encontrar que genera desconfianza y hostilidad, a menos que en todo el grupo exista un ambiente de emulación y competencia un problema de gran relevancia, es finalmente, la medición de la productividad son muchas las labores en la economía moderna en las que el individuo efectúa tareas muy difícilmente mensurables como unidades de producción;

1.2.14 Bonos sobre producción

Los bonos sobre producción son los incentivos pagados que se dan a cada uno de los colaboradores, por haber excedido determinado nivel de producción generalmente se emplean junto con un ingreso básico fijo, además de la compensaciones que estipula su contrato y que generalmente determina la ley, estos bonos ayudan a que cada uno de los colaboradores este motivado a la hora de realizar su trabajo, y lo pueda ejecutar de la mejor manera posible y eficiente para la empresa en donde se desenvuelve.

1.2.15 Compensaciones no Tradicionalista

Werther (2003) Indica que los sistemas de incentivos van vinculados con la compensación y el desempeño que se van a pagar a los colaboradores por obtener los resultados establecidos y no por la antigüedad o por el número de horas que vaya a laborar, los colaboradores que trabajan bajo un sistema de incentivos financieros advierten que su desempeño va a determinar en gran medida sobre el ingreso que van a obtener.

Si se devengan salarios fijos, los colaboradores experimentan escasos incentivos para poder cooperar con el crecimiento de la empresa o para que ellos tomen iniciativa de sugerir nuevas ideas para el desarrollo de la productividad. En el nivel del trabajador individual, la productividad que ellos manejan no aporta beneficios efectivos ni mucho menos los ingresos son iguales el efecto de la productividad es incrementada, y esto da como resultado que sea negativo tanto para la empresa como para el colaborador.

1.2.16 Clima y satisfacción laboral

Pérez, Oteo (2008) Explican que la satisfacción laboral se convierte en un problema central para la investigación de las organizaciones así, la satisfacción laboral es uno de los factores más comunes para que la calidad laboral sea de mayor interés, en un primer lugar la atención se va a centrar en variables como la accidentabilidad, el absentismo y la rotación de personal, los intereses se van centrandos en la calidad laboral por ese motivo la satisfacción laboral se ha configurado como una dimensión valiosa para la intervención organizacional.

La satisfacción en el trabajo se ha fundamentado en gran medida en la valoración de la persona, para realizar su trabajo se puede entender la íntima vinculación que se establece entre satisfacción y clima, que como se ha visto no es sino la percepción de las características que el individuo tiene de su organización.

1.2.17 Problemas de productividad

Koontz, Weihrich (2004) Explican que la productividad implica medición, la que a su vez es un paso esencial del proceso de control. Aunque prevalece un amplio impacto acerca de la necesidad de mejorar la productividad, no lo es tan amplio en cuanto a las causas fundamentales del problema y su solución la culpa ha sido atribuida a varios factores, hay quienes la adjudican a la mayor proporción de trabajadores escasamente calificados en la fuerza de trabajo total, con lo que sin embargo otros están en desacuerdo. Hay también quienes consideran que la causa principal es el recorte en investigación y el énfasis en resultados inmediatos, otra razón entre las que se han basado para explicar el dilema de productividad es la mayor riqueza de los individuos, lo que los vuelve menos ambiciosos. Otros han mencionado la ruptura de la estructura familiar, las actitudes de los trabajadores y las políticas y regulaciones gubernamentales sin embargo, la atención se centra cada vez más en la administración como la causa del problema, lo mismo que la solución.

a) Medición de la productividad de los trabajadores intelectuales

Esta definición puede aplicarse a la productividad de las organizaciones, administradores, personal, staff y operarios ya que la medición del trabajo manual es relativamente fácil, pero ésta se vuelve más difícil con referencia al trabajo intelectual, se encuentra una gran diferencia entre estos dos tipos de trabajo, la primera es el uso relativo de conocimientos y habilidades que cada uno de los colaboradores tiene, de esta manera si a una línea de producción se le considera trabajo manual, mientras que el asistente de un administrador cuya principal función es la planeación sería un trabajador intelectual, dado como el grueso relativo de su trabajo no consiste en hacer uso de habilidades, como sería el caso de los albañiles, mecánicos, carniceros, sin embargo la denominación que se le da a este puesto, ni puede ser el único punto de referencia para hacer distinciones el propietario de una gasolinera puede programar una actividad.

Cabe hacer notar que la medición de la productividad de los trabajadores es un tanto artificial, porque en ella se ignora a menudo el costo del capital. Una de las muchas dificultades de la medición es la productividad de los trabajadores intelectuales es que ciertos resultados son en realidad actividades que contribuyen a la consecución de los resultados finales, así el ingeniero contribuye indirectamente a la creación del producto terminado.

La segunda dificultad es que los trabajadores intelectuales suelen servir de apoyo a otras unidades organizacionales y no solo al puesto que se le fue establecido las acciones del gerente de publicidad deben contribuir a la elevación de las ventas, pero sería difícil determinar con precisión el grado de esta contribución, si no se tiene la experiencia y los conocimientos, una dificultad más es que por lo general no es fácil medir la calidad de lo que producen los trabajadores intelectuales los efectos de una decisión estratégica, así pues es evidente que la mejora de la productividad se obtiene mediante las buenas prácticas administrativas expuestas. Sin embargo el área específica de la administración de producción y operaciones, en la que la

medición es relativamente fácil, lo que explica que haya sido el centro de atención de los programas de elevación de la productividad.

b) Administración de la productividad y operaciones manufactura y servicio.

Una de las áreas más importantes de las empresas, ya sean privadas, públicas o de otra clase, es la administración de la producción que se debe tener y las operaciones, fue justamente en ella donde la administración adquirió originalmente el carácter de arte basado en los principios científicos las contribuciones de precursores de la administración Frederick Taylor, Henry Gantt, indican que gran parte del interés residía en el mejoramiento de la productividad que debe tener cada uno de los colaboradores y en la fabricación de los productos más eficientes, es que ellos realizan las actividades necesarias para que la fabricación de los productos que se manejen dentro de la organización sin embargo, esta área se ha ampliado en general para poder incluir actividades como: compras, almacén, transporte y otras operaciones, desde la adquisición de las materias primas hasta la disponibilidad de un producto para el comparador, para esto se realizan diversas actividades intermedias de este modo, el termino administración de operaciones se refiere a las actividades necesarias para producir un producto el cual puede ofrecer un mejor servicio.

c) Diseño del producto y producción

El diseño de un producto y de su producción requiere de un buen número de actividades y de la creatividad de quien los va a realizar para esto están los siguientes pasos:

- Generación de ideas para la producción de los productos y así ver las necesidades que tienen los clientes, para poder analizar las diferentes alternativas para dar la mejor solución.
- Seleccionar el producto con base a diversas consideraciones, que se tengan para luego realizar un estudio donde se tenga la factibilidad general para tener la mejor estrategia para resolver los problemas.

- Elaboración de un diseño para la evaluación de varias alternativas, y así tomar en cuenta los requerimientos de confiabilidad, calidad y mantenimiento que se tenga.
- Determinación de una decisión por medio del desarrollo, prueba y simulación de los procesos para comprobar su funcionalidad.
- Decisión acerca de las instalaciones de la empresa con que cuenta y ver si estas instalaciones son adecuadas o no para poder remodelarlas.
- Selección de los diferentes proceso para la fabricación del producto; consideración de la tecnología y métodos disponibles.
- Después de diseñar el producto, se determinara el tipo de disposiciones física de las instalaciones a utilizar, para las diversas actividades que se realizaran.

1.2.18 Concepción tradicional de la administración teoría X

Chiavenato (2004) menciona que se basa en ciertas concepciones y premisas erróneas y distorsionadas acerca de la naturaleza humana, las cuales predominaron durante décadas en el pasado.

- La motivación primordial del hombre son los incentivos económicos para poder realizar con efectividad su trabajo.
- Como estos incentivos son controlados por las organizaciones, el hombre es un agente pasivo por lo que requiere ser administrado, motivado y controlado por ellas.
- Las emociones humanas pueden ser irracionales y estas no deben inferir en el propio interés de cada individuo.
- Las organizaciones deben planearse, para que de esta manera se neutralicen y controlen los sentimientos y las características que se puedan tener.
- Al hombre no le gusta cumplir con sus obligaciones y debe ser estimulado por medio de incentivos externos.

Dentro la concepción tradicional el hombre y la labor se ha restringido únicamente en el empleo y control de la energía humana.

a) Nueva concepción de la administración teoría Y

Se basa en un conjunto de supuestos de la teoría de la motivación humana

- El esfuerzo físico o mental que cada uno de los colaboradores tiene es tan natural como jugar o descansar, el hombre que le gusta su trabajo no lo encuentra desagradable, el trabajo debe ser una fuente de satisfacción para el colaborador, para que no se vea como una fuente de castigo o algo monótono.
- Las diferentes amenazas no deberían ser los medios para lograr que los colaboradores, se esfuercen por alcanzar los objetivos establecidos.
- Confiar objetivos a una persona, a un colaborador, o asignarle una tarea es una forma de premiar el trabajo efectivo que esta realizando, las recompensas pueden ser la satisfacción de las diferentes necesidades del ego o la autorrealización de los esfuerzos a conseguir.

1.2.19 Satisfacción en el trabajo

Las actitudes generales del individuo hacia el trabajo que realiza una persona con una gran satisfacción en el trabajo tiene actitudes positivas, y esto ayuda a la empresa ya que su trabajo será mucho más efectivo y realizará sus funciones como deben ser, mientras que los demás que se sienten insatisfechos y llevan actitudes negativas, no realizaran su trabajo como corresponden, ya que lo verán como algo aburrido y monótono no tendrán la misma eficacia que los colaboradores que si tienen satisfacción en lo que realizan, si se habla de las actitudes de los colaboradores, se debe hablar también del ambiente de trabajo ya que muchas veces hay personas que están en puestos que no deberían estar y es por esa razón que no se sienten a gusto con lo que realizan.

a) Participación en el trabajo

La participación en el trabajo debe ser importante ya que mide el grado en el que una persona se identifica, psicológicamente, con el trabajo y considera que su desempeño laboral es importante, esto le da un sentido de estimación personal a cada uno de los colaboradores con gran participación en el trabajo y en lo que realizan, se van a identificar intensamente con el trabajo con esto se lograra que

se interesen realmente en el. Se ha descubierto que cuando hay una participación en el trabajo constante se van a relacionar con menos faltas y menores tasas de renuncia por parte de los colaboradores sin embargo, parece que es un factor que pronostica mejor rotación que el ausentismo.

b) **Compromiso con la organización**

Es un estado de ánimo en el que un colaborador se identifica con la organización y sus metas, para que de esta manera se puedan seguir formado parte de ella, así si se tiene una participación elevada en el trabajo esta podrá identificarse con lo que se hace, mientras que el compromiso organizacional es elevar la identificación con la compañía para la que se trabaja. Al igual que la participación en el trabajo las pruebas de investigación apuntan a una relación negativa entre el compromiso con la organización y el ausentismo y la rotación.

1.3 Área de Salud Quetzaltenango

1.3.1 Definición.

El área de Salud Quetzaltenango presta su servicio hospitalario, cuenta con doctores, enfermeras, y un equipo especializado para poder brindar estos servicios, llegan a diferentes lugares de Quetzaltenango como lo describe anteriormente, es un área publica donde puede llegar todo tipo de personas a los diferentes centros que lo integran. Con la finalidad de brindar un buen servicio a todos las personas de Quetzaltenango y de los diferentes lugares. Entregan medicamentos a hospitales de las regiones, para que ellos puedan dar un el mejor servicio a los pobladores.

El Ministerio de Salud Pública tiene estructurado los servicios de Salud, por Regiones el Departamento de Quetzaltenango, integra la Región IV a partir del año de 1964, en el año de 1969 aparecen registros de que paso a ser Región V, y según registros se encuentra un acta del mes de octubre de 1975, en donde aparece como Jefatura de Área de Salud de Quetzaltenango.

El 26 de septiembre de 1991, fue creada la Región VI del Sur Occidente, de donde la Jefatura de Área, pasa a integrar la Región VI.

Según acuerdo Gubernativo No. 115-99 de fecha 24 de febrero de 1999, fueron creadas las Direcciones de Área de Salud y de acuerdo a registros de actas desde el mes de septiembre de 1999, se encuentra, como Dirección de Área y en acuerdo Ministerial SP-M.1126-2002, del 29 de octubre de 2002, se reconoce y se valida oficialmente como Unidades Ejecutoras a Nivel Nacional, para efectos de Cuentas Monetarias ante el Banco de Guatemala, con el código 9212.

El Área de Salud de Quetzaltenango brinda atención a una población de 824,389 habitantes, y por medio de 8 Distritos, que están conformados por 8 Centros de Salud, (5 oficiales y 3 que funcionan sin presupuesto) ubicados en las cabeceras municipales, 11 Centros de Atención Permanente CAP, ubicados en Huitán, Cajolá, Palestina de los Altos, San Martín Sacatepéquez, Las Palmas, Génova, Colomba, Flores Costa Cuca, El Palmar, Sibilia, y San Carlos Sija, 1 CAIMI, 4 CENAPAS, 1 Puesto de Salud Fortalecido, 29 Puestos de Salud con horario ampliado, 5 Unidades Mínimas de Salud y 35 Puestos de Salud, Así también se cuenta con 3 Hospitales: 1 Regional en Quetzaltenango, 1 Especializado Dr. Rodolfo Robles en Quetzaltenango, y 1 Distrital Juan José Ortega en Coatepeque, y 7 Organizaciones no Gubernamentales, que cubren 19 jurisdicciones con Extensión de Cobertura.

II.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema se puede definir como el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones que se estén dando dentro de una organización ya sean estos en los contextos. Laboral, familiar, sentimental o empresarial. Por lo tanto consiste, básicamente, en elegir una opción la cual sabremos que nos va a beneficiar, si nosotros no llegamos a tomar una buena decisión dentro de la organización tendremos que tener en cuenta que los mas afectados serán nuestros colaboradores y a raíz de esto puede a ver una productividad muy escasa. Los encargados de las decisiones son los gerentes o personas que estén al mando de las empresas y son ellos quienes deben tener respuesta ante las situaciones o problemas que se enfrentan todos los días con sus colaboradores y porque no decir con los clientes mismos. Cuando esta se hace efectiva ayuda a los colaboradores a tener una buena productividad en el trabajo y que sea mas eficiente, ayuda también al autoestima de los colaboradores ya que ellos se sentirán seguros de lo que están realizando dentro de la organización. Sin una buena decisión puede fracasar tanto el gerente como el colaborador y así también la empresa misma, y como consecuencia una productividad baja, la toma de decisiones a nivel individual se caracteriza por el hecho de que una persona haga uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una solución a un problema que se le presente en la vida. Es decir si una persona tiene un problema, deberá ser capaz de resolverlo individualmente.

Es importante la elección de un camino a seguir, por lo que en un estado anterior, deben evaluarse alternativas de acción si estas últimas no están presentes, no existirá una buena decisión. Para tomar una decisión cualquiera que sea su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle la mejor solución en algunos casos por ser tan simples y cotidianos este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero debemos tomar en cuenta que existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección puede tener repercusiones en la vida diaria y dentro de la

organización por eso es importante conocer bien el problema para darle la mejor solución.

Por tanto, se plantea la siguiente pregunta:

¿Cómo influye la toma de decisiones en la productividad laboral?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general

Determinar la influencia de la toma de decisiones en la productividad laboral.

2.1.2 Objetivo específico

- Evaluar cómo se toman las decisiones dentro de la empresa
- Evaluar si las decisiones tomadas influyen de manera positiva o negativa para el desarrollo de la empresa.
- Generar una propuesta de aplicación para una efectiva relación laboral

2.2 Hipótesis

H1 una buena toma de decisiones influye en la productividad de los colaboradores.

H0 una buena toma de decisiones no influye en la productividad de los colaboradores.

2.3 Variable de estudio

Toma de decisiones

Productividad laboral

2.3.1 Conceptualización de variable

Toma de decisiones

Benavides (2004) Afirma que la toma de decisiones implica necesariamente que se tienen varias alternativas para solucionar problemas o para aprovechar las oportunidades que se presentan.

La mayoría de los problemas u áreas de oportunidades son recurrentes en empresas y organizaciones, por lo que existe la posibilidad de delegar la toma de decisiones al respecto hacia distintos niveles inferiores.

Existen diversas formas en las que los equipos pueden tomar decisiones sobre los problemas y oportunidades que enfrentan las empresas, como la mesa redonda, el Philips 66, la lluvia de ideas, la técnica Delphi, con características y requerimientos particulares.

Productividad laboral

Van Der E. (2005) Explica la productividad laboral como el acto más valioso de la empresa en el capital humano, pero especialmente los colaboradores que utilizan su experiencia y conocimientos en el cambio, la innovación continua, la calidad del trabajo, mejores productos y servicios lo cual conlleva a un incremento de la productividad de la organización, ya que en ellos está asegurado el futuro y el crecimiento de la empresa por lo tanto se debe considerar como un activo, no como un costo esto es tener en cuenta sus resultados y no un salario, pero para hacerlos más productivos, la gerencia y la organización deben cambiar de actitud.

2.3.2 Operacionalización de variables

Para operacionalizar las variables de estudio, se utilizó una escala de Likert la cual mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares.

2.4 Alcances y límites

El estudio se realizó con trabajadores del área de salud de Quetzaltenango.

Alcances.

Límites

Se colocarán al finalizar la investigación.

2.5 Aporte

La investigación será de utilidad para el país ya que así se conocen la diferente toma de decisiones de los altos gerentes entre las organizaciones.

La sociedad se verá beneficiada ya que podrán tomar mejores decisiones sin afectar la efectiva productividad de los colaboradores.

La comunidad estará al tanto de los diferentes problemas que se pueden tener al no saber cómo tomar las mejores decisiones dentro de las organizaciones, y cómo esto afecta en la productividad de los colaboradores.

Los profesionales sabrán como orientar a los gerentes para que ellos tomen las mejores decisiones dentro de sus organizaciones, para que la productividad de los colaboradores sea mucho más eficiente y pueden tomar no solo decisiones de trabajo sino también de su vida cotidiana sin que se vea afectada.

El estudio proveerá información a los estudiantes de diferentes carreras para que puedan conocer cómo afecta la toma de decisiones en la baja o alta productividad que se tenga en las diferentes empresas y áreas de trabajo.

III MÉTODO

3.1 Sujetos.

El estudio se realizó con 50 personas que comprenden el 100% de la totalidad de la población, y corresponde a los trabajadores del área de salud Quetzaltenango.

Los sujetos de estudio son de ambos sexos comprendidos entre las edades de 20 a 65 años, de nivel económico medio, la mayoría de las personas estudia en la universidad plan fin de semana. Son de religión diversas, el estado civil de la mitad de la población son casados. La etnia es ladina.

3.2 Instrumentos

Para la investigación se aplicó una boleta tipo Escala Likert la cual fue desarrollada en 1932 por el sociólogo Rensis Likert, también denominada método de evaluaciones sumarias, la escala de Likert es una escala ordinal y como tal no mide en cuanto es más desfavorable una actitud, la prueba no debe durar más de 35-40 minutos. Para poder realizar esta escala se recoge una larga serie de ítems relacionados con la actitud que se quiere medir y se seleccionan, aquellos que expresan una posición claramente favorable o desfavorable.

3.3 Procedimiento

Para llevar a cabo la presente investigación se llevaron a cabo los pasos siguientes

- Se seleccionaron tres posibles temas de investigación
- Se presentaron a la coordinadora de la facultad de humanidad los tres temas de investigación para su análisis
- Elaboración de sumarios
- Aprobación de un sumario
- Investigación de antecedentes y marco teórico
- Desarrollo del marco teórico a través de diferentes investigaciones bibliográficas.
- Planteamiento del problema se plantearon diferentes objetivos para darle la solución a cada una de las variables.

- Método e introducción
- Índice
- Realización del test con objetivo de realizar diferentes ítems para recopilar información
- Recopilación de la información por medio de la escala de Likert
- Sacar los resultados según las estadísticas de cada una de las preguntas
- Dar recomendaciones por cada pregunta realizada
- Dar conclusiones por cada pregunta realizada

3.4 Diseño

Este estudio es de tipo descriptivo según Achaerandio (2001), define la investigación descriptiva como aquella que estudia, interpreta y refiere los fenómenos, relaciones, correlaciones estructuras, variables independientes y dependientes, abarca todo tipo de recolección científica de datos con el ordenamiento tabulación, interpretación y evaluación de estos. La descripción de lo que es, se entiende en un sentido mucho más complejo, que una simple descripción ingenua de los datos que aparecen.

3.5 Metodología estadística

El procedimiento estadístico que se utilizará en este estudio es significación y fiabilidad de proporciones.

Oliva (2000), indica que para hallar los resultados se aplica significación y fiabilidad de la media aritmética y método de proporción.

Significación y fiabilidad en muestras normales.

Adoptar el nivel de confianza, en este caso fue de 99% = Z 2.58

Hallar el error típico de la media aritmética mediante la siguiente formula

$$\sigma_{\bar{x}} = \frac{\sigma}{\sqrt{N-1}}$$

Hallar la razón crítica. R_c , que es lo más relevante del estudio porque valida y confirma la hipótesis. Está se halla la siguiente fórmula:

$$R_c = \frac{\chi}{\sigma\chi}$$

Comparar la razón crítica con el nivel de confianza de acuerdo a:

$$R_c \geq 99\% \quad R_c = \geq 2.58 = \text{significativa}$$

Se siguen los siguientes pasos para determinar la fiabilidad de la media aritmética

Nivel de confianza = 99% $\rightarrow Z$ 2.58

Encontrar el error típico de la media aritmética

$$\sigma\chi = \frac{\sigma}{\sqrt{N-1}}$$

Calcular el error muestral máximo

$$E = 2.58 * \sigma\chi$$

Calcular el intervalo confidencial

$$I_c = X + E \text{ (Li) fiable}$$

$$X - E \text{ (Ls) fiable}$$

Significación de proporciones.

Nivel de confianza. 95% $\rightarrow Z = 1.96$

Error típico de proporción. $\sigma p = \frac{\sqrt{p * q}}{N}$

Razón crítica de la proporción. $R_c = \frac{p}{q}$

Comparación del nivel de confianza con R_c . $R_c = 95\% > R_c$

Fiabilidad de proporciones.

Nivel de confianza. 95% → $Z = 1.96$

Error típico de proporción. $\sigma_p = \frac{\sqrt{p * q}}{N}$

Error muestral máximo. $E = 95\% * \sigma_p$

Intervalo confidencial. I.C. = $P + E$
 $P - E$

IV RESULTADOS

Las deducciones que se presentan a continuación llevan como fin demostrar las estadísticas que se obtuvieron al realizar una escala de Likert, midiendo en esta la fiabilidad y significación de cada una de las preguntas que se hicieron a los colaboradores para saber datos específicos, sobre el trabajo realizado.

Significación y fiabilidad de media aritmética

X	f	fa	Xm	f.Xm	Li	Ls	d`	f.d`	f.d`²
59-62	8	8	60.5	484	58.5	62.5	10.5	84	882.00
63-66	9	17	64.5	580.5	62.5	66.5	6.5	58.5	380.25
67-70	9	26	68.5	616.5	66.5	70.5	2.5	22.5	56.25
71-74	10	36	72.5	725	70.5	74.5	-1.5	-15	22.50
75-78	3	39	76.5	229.5	74.5	78.5	-76.5	-229.5	17556.75
79-82	3	42	80.5	241.5	78.5	82.5	-9.5	-28.5	270.75
83-86	3	45	84.5	253.5	82.5	86.5	-13.5	-40.5	546.75
87-90	4	49	88.5	354	86.5	90.5	-17.5	-70	1225.00
91-94	1	50	92.5	92.5	90.5	94.5	-21.5	-21.5	462.25
	50		688.5	3577					21402.5

N= 50

\bar{X} = 71

σ = 31.08

Significación y fiabilidad de proporciones

No.	Item	F	%	p	q	Σ	E	Li	Ls	RC	Sig	Fia
1												
	TBD	2	4	0.04	0.96	0.03	0.06	-0.02	0.10	1.44	No	SI
	NTMD	6	12	0.12	0.88	0.05	0.10	0.02	0.22	2.61	Si	SI
	DPRP	16	32	0.32	0.68	0.07	0.14	0.18	0.46	4.85	Si	SI
	MTD	26	52	0.52	0.48	0.07	0.14	0.38	0.66	7.36	Si	SI

V DISCUSION DE RESULTADOS

El objetivo primordial de este estudio es determinar la influencia de la toma de decisiones en la productividad laboral.

Se debe tomar en cuenta que las decisiones tienen que ser siempre efectivas tanto para los colaboradores como para las personas que trabajan dentro de la organización, ya que si se toman las decisiones efectivas todo será positivo y el colaborador tendrá un mejor rendimiento laboral, por lo que se le hizo la siguiente pregunta a los colaboradores ¿Cree usted que las decisiones tomadas afectan de una manera positiva? Por lo que ellos respondieron estar de acuerdo ya que las decisiones siempre deben ser positivas ya que de esta manera ellos verán resultados efectivos, lo que se está de acuerdo con Calderone y Martin (2006) quien explica que la toma de decisiones es la sangre de cualquier organización productiva y la capacidad de una organización para poder implementar efectivamente las estrategias que van determinadas por una persona, en su mayoría son los altos ejecutivos quienes conocen bien cuáles son los problemas que se tienen y cuales son las mejores soluciones para dar a cada uno.

En las organizaciones son los gerentes quienes toman las decisiones más difíciles dentro de la empresa, ya que de ellos depende que se resuelva de una manera positiva o negativa ya que hoy en día las organizaciones toman en cuenta las ideas de los colaboradores ya que ellos pueden tener la respuesta al problema que se esta dando y de esta manera darle la mejor solución. Por lo que se le pregunto a los colaboradores ¿Cree usted que las decisiones deben ser tomadas por el gerente? Por lo tanto ellos respondieron estar de acuerdo ya que de ellos depende el buen funcionamiento de la decisión tomada y esto va a influir a la conducta de los colaboradores ya que el gerente debe ser siempre un líder positivo dentro de la organización por lo que se esta de acuerdo con Chávez (2010) quien explica que la toma de decisiones es fundamental en el rol de un líder, ya que de él depende el buen desempeño de los colaboradores y el grado de complejidad, que se tenga

puede variar según los problemas que se tengan, no solo del líder depende tomar decisiones si no de los colaboradores también, y esto se va a ver reflejado en las actitudes y experiencia que cada uno de ellos tiene dentro de la organización para poder participar dentro de una toma de decisión, no cabe duda que cada tarea delicada de todo líder es saber tomar decisiones, pues de estas dependerá el fracaso o el éxito de cualquier actividad.

Con el fin de analizar cómo influye la toma de decisiones en la productividad de cada uno de los colaboradores y los beneficios que se obtienen cuando se toman las buenas decisiones, se preguntó a los colaboradores que si ellos creen que es importante tener la habilidad para analizar y tomar buenas decisiones, para lo cual respondieron que si es importante ya que si no se analizan las decisiones antes de dar una solución el problema seguirá siendo el mismo y no se verán resultados efectivos por lo tanto se está de acuerdo con lo que dice Romeo (2003) donde define que el éxito de toda organización va a depender de la rapidez y la habilidad con la que los gerentes van a poner y a dar diferentes estrategias a las situaciones que se estén dando dentro de la organización, también se deben tomar en la implementación de los nuevos esquemas modernos que la empresa mantenga para la mejora continua de sus decisiones.

Es necesario mencionar también que las decisiones pueden ser analizadas por medio de la habilidad que llegan a tener los gerentes, y de esta manera permitir conocer la forma de como se interactúa y de las funciones que cada uno de los colaboradores desempeña.

Siempre es necesario tener varias alternativas para tomar las mejores decisiones, pues por ello una decisión hará el cambio para mejorar en nuestros procesos, por lo que se les preguntó a los colaboradores si creían que era necesario tener varias alternativas para tomar la mejor decisión al problema, donde la mayoría contestó estar muy de acuerdo, debido a que tener alternativas creará un grado de incertidumbre, sin embargo no se tomara siempre la única alternativa, al contrario se

discutirá para poder tener la mejor opción. Se esta de acuerdo con Robbins, S. (2003) donde dice que esta de acuerdo con que el primer paso para obtener las mejores decisiones es desarrollar diferentes alternativas, casi siempre deben haber alternativas para cualquier curso de acción que se vaya a tomar.

Si se quiere tener solo una respuesta al problema sin tener mas opciones, esa forma probablemente esta equivocada, ya que solo se pensara una solución y es evidente que no se ha pensado bien en la capacidad del desarrollo de varias alternativas más que puedan dar una mejor solución, a menudo es importante saber como ser aptos para seleccionar correctamente la decisión. Las alternativas van a ser siempre el resultado de la búsqueda y recopilación de los datos que serán clasificados y evaluados, estos mostraran cambios factibles que se van a considerar como las elecciones potenciales que llevaran a objetivos claros, las alternativas que se consideren para tomar una decisión tiene que garantizar que tiene la solución al problema establecido.

Algunas decisiones son tomadas para innovar, aunque el cambio en muchas ocasiones a los colaboradores no les gusta, sin embargo las decisiones con cambios radicales se toman con el único fin de modernizar o agilizar los procesos y de que nuestra empresa sea cada vez mas rentable y efectiva, por ello se le pregunto a los colaboradores si consideran que es importante la creatividad a la hora de tomar decisiones, por ello varió el resultado entre “muy de acuerdo” y “de acuerdo”, ya que el personal a veces no cree tanto en las decisiones creativas por el miedo al cambio o que se muevan de su acomodamiento. Por lo que se esta de acuerdo con Robbins, S. (2003) quien explica que la persona que toma decisiones necesita tener una extensa creatividad, para poder tener la capacidad de concebir ideas nuevas y para que de esta manera se pueda tomar decisiones correctas y útiles.

Se trata de dar diferentes ideas para poder variar a lo que se ha hecho antes, pero hay que tomar en cuenta que estas ideas sean las apropiadas para el problema o la oportunidad que se vaya a presentar, por eso es importante la creatividad para la

toma de decisiones porque de esta manera permite comprender y evaluar más a fondo el problema, o ver el problema que otros no ven, el valor más importante de la creatividad es ayudar a que tenga las diferentes alternativas para que de esta manera se puedan dar las soluciones más acertadas y efectivas de esta manera mejorar el problema que se tenga. De la misma manera Porter, E. (2006) dice que todas las personas tienen ese potencial creativo al cual recurrir si se enfrenta un problema de diferentes decisiones dentro de la organización, pero para que esto sea efectivo no se deben tener limitaciones al potencial creativo que cada persona tiene, se debe dar la oportunidad a todos para que den su opinión y sobre todo salir de las rutinas que se tengan para tener ideas más claras y mejorar las soluciones a los problemas que se estén dando o que se vayan a dar en algunas ocasiones.

Siempre que se contrata a un colaborador nuevo, se piensa que esta persona es ideal para el cargo, pero también se tendrá el grado de incertidumbre de saber si ese nuevo elemento en la empresa no traerá problemas a la empresa o si cumplirá con sus obligaciones, esto es algo que no se puede comprobar en la papelería que presente o quizá un poco en los antecedentes penales o policíacos, sin embargo no se sabe del todo como es una persona porque lo dice un papel, es cuando la persona ya contratada se va dando a conocer, durante el desempeño de sus actividades y como actúa de manera personal y ahí demuestra sus valores, por ello se les pregunto a los colaboradores si creían que los valores afectaban en el comportamiento y las actitudes del personal, donde muchos dijeron estar “muy de acuerdo” y otro buen porcentaje “de acuerdo”, debido a que muchos conocen de sus capacidades así como sus debilidades.

Por lo que se está de acuerdo con Robbins (2004) donde explica que los valores son convicciones básicas de un modo peculiar para poder conducirse en un estado final de la existencia, en lo personal, o socialmente esto contiene un elemento de juicio en estas se incorporan las ideas personales sobre el bien, lo correcto o lo deseable que puede querer una persona.

Las diferentes nociones que se tengan no van a carecer de valoraciones, sino que va a ser todo lo contrario, esto dará interpretaciones de lo que es y no es correcto y más aun si se prefieren ciertas conductas o resultados, por lo regular los valores influyen en las actitudes y la conducta que se vaya a tener ante diferentes situaciones que se puedan dar dentro de la organización. Así que es necesario tomar en cuenta los valores que cada colaborador demuestre tener para poder realizar con eficiencia su trabajo y esto no le vaya a afectar más adelante en su lugar de trabajo y compañeros que lo rodean.

Como todo empleado siempre se necesita de motivación para trabajar. Una motivación que haga que el trabajo no sea algo monótono, una obligación o incluso una frustración, por ello se les pregunto a los colaboradores si en la empresa ha habido suficiente motivación para su productividad, ya que es importante analizar este aspecto de manera global, en la cual respondieron en su mayoría “de acuerdo”, pero un buen porcentaje también respondió “desacuerdo”, por lo cual se debe o se necesita realizar algunos cambios en la empresa. Por lo que Porret, M. (2008) define la motivación como lo que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano dentro de la organización, en el ámbito laboral se requiere que el individuo realice su trabajo lo mejor posible, para que se puedan obtener mejores resultados, de esta manera y para que de esta manera los procesos de motivación sean mas efectivos para cada uno de los colaboradores, y que ellos puedan sentirse a gusto dentro de la institución y en el lugar donde desempeñan su trabajo. Urcola (2011) explica que los factores que contribuyen a la satisfacción en el trabajo, sean estos distintos o independientes a los factores que provocan la insatisfacción en el colaborador, conviene que se distingan bien los que producen satisfacción porque de esta manera se tendrá mucha mas efectividad en el trabajo

Es necesario percibir que existen dos áreas motivacionales diferentes, una que es la del nivel inferior, que esta orientada a la supervivencia, y la otra de nivel superior dirigida al crecimiento personal y profesional.

Todo trabajo siempre tiene su recompensa y como tal, los incentivos fueron creados para ello, ya que un incentivo será el porque se trabaja o el porque se prestan los servicios a una empresa, la cual incentiva con una remuneración económica a sus empleados, mientras ellos hacen valer la pena ese incentivo por medio del trabajo que prestan. Por lo que se les pregunto a los colaboradores si los incentivos ayudan a realizar mejor su trabajo, a lo cual la respuesta fue muy variada ya que los porcentajes son casi similares en las 4 variables. Por lo que Gan F. (2007) explica que los incentivos se van a dar sobre las unidades producidas ya que estas suelen compensar al trabajador por el volumen de su rendimiento, que tienen durante la ejecución de su trabajo y la producción que se vaya a tener durante el tiempo que este dentro de la empresa, pero esto va a variar según cada uno de los colaboradores ya que puede intentarse también la variante de que el colaborador reciba una compensación proporcional al exceso de producción que pueda tener, prácticamente en todos los casos estos sistemas de incentivos deben combinarse con un sistema de retribuciones fijas, dándoles también las prestaciones de ley para que de esta manera los colaboradores se sientan aún más motivados para que puedan realizar su trabajo con eficiencia.

Por otro lado los sistemas de incentivos y de participación van a ser las utilidades establecidas en una relación entre los costos de la compensación que se vaya a tener y el desempeño que se tenga dentro de la organización, los ingresos que reciben los colaboradores van a variar según sean estos los altibajos de la organización. Ya que no siempre se van a tener buenos resultados por parte de cada uno de los colaboradores y esto va a venir a repercutir en su pago.

VI. CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados derivados del estudio realizado, toma de decisiones y productividad laboral, con los colaboradores del área de salud Quetzaltenango se obtienen las siguientes conclusiones.

1. Se determinó que la influencia en la toma de decisiones es importante para que pueda haber una buena productividad laboral.
2. Es necesario tener una lluvia de ideas para poder tomar la mejor solución a los problemas se den dentro de la organización.
3. Con la escala de Likert, los colaboradores dieron como resultado que las decisiones tomadas siempre van a afectar de una manera positiva o negativa y de esta manera será el desarrollo que tendrán dentro de la organización.
4. Son los gerentes los que tienen que dar respuesta a las problemáticas, para que de esta manera también pueda haber una mejor relación entre los colaboradores y gerentes por lo se creo un taller para dar tips de como ellos pueden darle la mejor solución a los problemas y que exista un mejor ambiente laboral.
5. La productividad laboral es una fuente importante dentro de la institución y no se debe olvidar que hay que mantener motivados a los colaboradores para que ellos se sientan satisfechos con el trabajo que realizan.

VII. RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones presentadas en el estudio toma de decisiones y productividad laboral en la empresa área de salud de Quetzaltenango, se obtienen las siguientes recomendaciones.

1. Cada vez que se tenga que tomar una decisión los gerentes o encargados, realicen una lluvia de ideas para que de esta manera se les facilite la creatividad y tengan más opciones y así dar mejores resultados a la decisión.
2. Se les exhorta a los gerentes crear buzones de sugerencias para cuando tengan que tomar una decisión y de esta manera los colaboradores puedan participar en las decisiones de la institución.
3. Se debe tener presente el nivel de la problemática que se tenga para que se le pueda dar la mejor solución y que de esta manera no afecte la productividad de los colaboradores.
4. Tomar en cuenta la propuesta y temas de los talleres para luego realizar un plan de capacitación para todos los colaboradores.
5. Crear un mural del empleado del mes y con ello darles un incentivo no económico (día libre, pase para ir a comer entre otros) para que ellos se sientan motivados y su productividad vaya aumentando día a día.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Atalaya M. (1999). la revista productividad laboral. satisfaccion laboral y productividad disponible en internet.

http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm

Achaerandio L. (2002) Iniciación a la práctica de la investigación 6ª. Edición reproducciones URL Guatemala.

Benavides J (2004) Administración de empresas 2da edición editorial Mac Graw Hill

Berbelf (2007) 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humanos.

Barcelona UOC, rambla

Berghe B. (2005). Gestion y gerencia empresariales aplicadas al siglo XXI . Bogota Colombia : Ecoe .

Bussinnes J. (2006). Toma de decisiones para conseguir mejores resultados. España : planeta de agustini .

Calderone M (2006). Revista strategy business disponible en internet .<http://www.derevistas.com/contenido/nota/4875/las-mejores-decisiones-vienen-en-grupo>

Chavez B. (2010). articulo toma de decisiones disponible en internet .<http://www.degerencia.com/articulo/la-toma-de-decisiones-se-comparte-con-el-personal>.

Chiavenato I. (2004). Administración de recursos humanos . Bogota Colombia : Mc graw interamericana S.A .

Eraso C. (2008). Artículo productividad con calidad una estrategia a largo plazo disponible en internet .

http://www.degerencia.com/articulo/productividad_con_calidad_una_estrategia_vital

Fleitman J. (2008). Evaluación integral para implementar modelos de calidad . Mexico: Schoenfeld pax .

Flores C. (2011). Tesis aplicación de la etica en la toma de decisiones .Universidad rafel landivar Quetzaltenango

Garay F. (1996). Artículo productividad laboral disponible en internet .

<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrialatina/211.htm>

Gan F. (2007) 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano. Barceló UOC, rambla.

Garcia, R. (2011). Tesis productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo . Mexico : club universitario .

Garoz F. (2010). Artículo el mercado de trabajo, los salarios y la productividad disponible en internet. <http://suite101.net/article/el-mercado-de-trabajo-los-salarios-y-la-productividad-a34152>

Gomez, J. (2010).Recursos humanos fundamentos del comportamiento en la empresa. Madrid, España: Encuentro .

Hitt, M. (2004). Administracion de recursos humanos . Mexico : Pearson educacion

Koontz, H. (2000). Administracion una perspectiva global . Mexico: Mc graw hill interamericana.

Koontz W. (2004) Administración una perspectiva global, 1ra edición. Random House Mandodari S.A

Maison P. (2000). Artículo un buen clima laboral influye la productividad disponible en internet . <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/5011-en-un-buen-clima-laboral-fluye-la-productividad.html>

Miranda H. (2013). Tesis presupuesto como herramienta en la toma de decisiones administrativas . Universidad rafael landivar Quetzaltenango

Oliva A, (200) Guía estadística para la elaboración de tesis facultad de Quetzaltenango, Universidad Rafael Landívar

Perez O. (2012). Funcion directiva y recursos humanos . Madrid, España : Diaz de santos.

Porret, M. (2008). Recursos Humanos . Madrid, España: Pozuelo de alarcon.

Porter E. (2006) Gestión del talento humano Pearson educación.

Quijivix A. (2010). Tesis importancia del clima laboral en la productividad . Universidad rafael landivar Quetzaltenango

Robbins S. (2003). Comportamiento organizacional . Mexico : Pearson educacion .

Robbins C. (2005) un empresario competitivo administración, Pearson México

Romeo (2003) una nueva perspectiva, editorial México

Tichy, J. (2007). En articulo toma de decisiones disponible en internet .

<http://areapersonasuai.blogspot.com/2010/08/toma-de-decisiones.html>


Urcola, L. (2008). En la motivación comienza con uno mismo . Madrid, España : Pozuelo de alarcor . Citando a Fernandez (2011)

Urizar, P. (2013). En tesis percepción de los mandos medios sobre los estilos de toma de decisiones gerenciales .Universidad Rafael landivar Quetzaltenango

Van Der. E (2005) Gestión y gerencias empresariales Eco ediciones.

Werther, W. (2003). En administración de personal y recursos humanos . Mexico : Mac graw hill interamericana .

ANEXO

INSTRUMENTO TOMA DE DECISIONES Y PRODUCTIVIDAD LABORAL					
 Universidad Rafael Landívar <small>Tradición Jesuita en Guatemala</small>		Estado civil: Casado <input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/>	Edad: <input type="text"/>		
		Puesto: <input type="text"/>			
Universidad Rafael Landívar Facultad Humanidades 10mo semestre <i>Tesis: Toma de Decisiones y Productividad Laboral. La presente boleta tiene únicamente fines investigativos, con la intención de determinar la influencia de la toma de decisiones en la productividad laboral de los colaboradores del área de salud de Quetzaltenango. Instrucciones marque con una x la</i>		Muy de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	Desacuerdo
1	¿Cree usted que las decisiones tomadas afectan de una manera positiva ?				
2	¿Considera que las decisiones se toman en un ambiente de incertidumbre y riesgo?				
3	¿Cree usted que es importante tener habilidad para analizar y tomar buenas decisiones?				
4	¿Sera necesario que se deben tener varias alternativas para tomar la mejor decisión al problema				
5	¿Cuando se toma una decisión individual tiene mejores resultados?				
6	¿Considera que es importante la creatividad a la hora de tomar decisiones?				
7	¿Cree usted que tomar decisiones en grupo dará mejores resultados?				
8	¿Cree usted que las decisiones deben ser tomadas solo por el gerente?				
9	¿Las consecuencias de las decisiones tomadas han ayudado al buen desarrollo de la empresa?				
10	¿Las decisiones que se toman resuelven sus dificultades laborales?				
11	¿Cree usted que su opinion es tomada en cuenta a la hora de la toma de decisiones?				
12	¿Las decisiones programadas no ayudan en su trabajo?				
13	¿La calidad de su trabajo ha incremetado la productividad de la empresa?				
14	¿Cree usted que se aplican buenos principios en la actividad laboral?				
15	¿Para tener una buena productividad debe haber organización en la empresa?				
16	¿La productividad de la empresa ha sido eficiente?				
17	¿Cree usted que la inteligencia emocional del personal ha ayudado a la empresa?				
18	¿Los valores afectan en el comportamiento y las actitudes del personal?				
19	¿Ha habido suficiente motivacion en la empresa para su productividad?				
20	¿Cree usted que las ideas nuevas lo motivan para realizar mejor su trabajo?				
21	¿Cree usted que la motivacion se ha desarrollado bien en sus funciones?				
22	¿La remuneracion que usted recibe es competitiva?				
23	¿Los incentivos en su desempeño laboral lo ayudan a realizar mejor su trabajo?				
24	¿Cree usted que son justos los incentivos sobre el desempeño laboral?				
25	¿Cree usted que el trabajo con prestaciones satisface sus necesidades economicas?				
TOTALES					
MODO DE CALIFICACIÓN: La respuesta Muy de acuerdo vale 4 puntos, De acuerdo 3, Indeciso 2, desacuerdo 1. Dando un maximo de cien puntos.		91 a 100 Toma buenas decisiones por lo tanto, la productividad es eficiente. 81 a 90 Necesita tomar mejores decisiones para que la productividad sea mejor. 71 a 80 Sus decisiones ponen en riesgo la productividad. 00 a 70 Urge prestar atencion a la toma de decisiones para no afectar la productividad.			PUNTEO
INTERPRETACION: Compare su punteo con la tabla.					

PROPUESTA

Talleres toma de decisiones en productividad

6.1 Introducción

La toma de decisiones en una empresa siempre será una parte fundamental para la productividad, ya que los encargados de dirigir, necesitan siempre de bases y fundamentos para poder administrar la institución y llevarla por un buen camino, es por ello que siempre es necesario alimentarse de conocimiento para que la toma de decisiones sea siempre efectiva y arroje buenos resultados a la hora de hacer los balances comparativos de productividad de cada uno de los colaboradores.

Según los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación con el instrumento escala de Likert que evaluó la toma de decisiones y productividad laboral, dio como resultado que si existen buenas decisiones para que la productividad de la institución sea efectiva sin embargo los talleres reforzaran en gran medida la habilidad tanto de los colaboradores como de los gerentes para que ellos tomen las mejores decisiones hacia diferentes dificultades que se presenten, y esto pueda reflejarse en su productividad laboral.

Justificación

Cuando la toma de decisiones se ejecuta, siempre estará el factor riesgo de por medio y

un grado de incertidumbre que se debe respetar, ya que no siempre las decisiones serán adecuadas para todos los participantes. Esto se debe a la falta de conocimiento sobre el tema y la poca experiencia que algunos jefes manejan, también se debe al poco tiempo para prever y por lo mismo la toma de decisiones no siempre es efectiva.

Es por ello que se planea realizar los talleres de la toma de decisiones en la productividad ya que con ello se podrá tener un fundamento para poder decidir

efectivamente sobre acciones de producción laboral que día con día se deben discutir. Y de esta manera se obtendrán los resultados esperados tanto de los gerentes como de los colaboradores en su producción.

Objetivos

General

Desarrollar talleres informativos dirigidos a gerentes y colaboradores, para que puedan tener mejores resultados a la hora de tomar las decisiones.

Específicos

Orientar a los gerentes sobre como deben tomarse decisiones cuando se tiene una dificultad dentro de la institución para que esta sea efectiva en su productividad.

Fomentar a los gerentes y colaboradores la habilidad de crear estrategias para la toma de decisiones efectiva en la productividad laboral.

Proveer estrategias para la toma de decisiones efectiva, para reducir el factor de incertidumbre a la hora de tomarlas.

Desarrollo de la Propuesta

Los temas a desarrollar serán los siguientes.

ESTRATEGIA 1

-¿Qué son tomas de decisiones?

Una decisión es una resolución o terminación que se toma respecto a algo, se conoce como toma de decisiones al proceso que consiste en realizar una elección entre diversas alternativas, por lo que puede aparecer en cualquier contexto de la vida

cotidiana, ya sea a nivel profesional, sentimental, familiar. El proceso, en esencia, permite resolver los distintos desafíos a los que se debe enfrentar una persona o una organización.

ESTRATEGIA 2

La motivación laboral, estrategias para aumentar la productividad.

Para que la motivación del personal desencadene en productividad en una empresa, hay varios puntos relevantes.

- Tratar a cada empleado como persona, acompañarlo en el desarrollo de su plan de vida. Brindarle flexibilidad en los horarios y permisos para cumplir con compromisos académicos.
- Mejorar las condiciones laborales dándoles espacios de trabajo adecuados y fortalecer sus competencias (evaluación, seguimiento, plan de capacitación).
- Integración emocional y mental de cada equipo de trabajo con la organización. Escuchar sus ideas y propuestas para que los empleados tengan la oportunidad de participar en la toma de decisiones.
- Desarrollar sentido de compromiso. Este permite ver que el crecimiento de la organización influye directamente en la prosperidad personal.
- Ofrecer reconocimientos a las personas cada vez que sea necesario acá se usa, entre otros, reconocimiento, permiso remunerado, bonificación si el cumplimiento de objetivos financieros lo permite, detalles sencillos en fechas especiales.

ESTRATEGIA

3

-¿Pasos que se deben seguir para tomar una buena decisión?

1. Determinar la necesidad de una decisión. El proceso comienza con el reconocimiento de que se necesita tomar una decisión. Este reconocimiento lo genera la existencia de un problema o una disparidad entre cierto estado deseado y la condición real del momento.
2. Identificar los criterios de decisión. Se deben identificar los criterios que sean importantes para la misma.
3. Asignar peso a los criterios. Es necesario ponderar cada criterio y priorizar su importancia en la decisión.
4. Desarrollar todas las alternativas: La persona que ha de tomar una decisión tiene que elaborar una lista de todas las alternativas disponibles.
5. Evaluar las alternativas: La evaluación de cada alternativa se hace analizándola con respecto al criterio ponderado. Una vez identificadas las alternativas, se tiene que evaluar, de manera crítica, las ventajas y desventajas cada una de ellas.
6. Seleccionar la mejor alternativa: Una vez seleccionada la mejor alternativa se llega al final del proceso de toma de decisiones. En el proceso racional esta selección es bastante simple, el tomador de decisiones sólo tiene que escoger la alternativa que tuvo la calificación más alta

ESTRATEGIA 4

Tipos de toma de decisiones

Decisiones programadas

Son aquellas que se toman frecuentemente, es decir son repetitivas y se convierte en una rutina tomarlas; como el tipo de problemas que resuelve y se presentan con cierta regularidad se tiene un método bien establecido de solución y por lo tanto ya se conocen los pasos para abordar este tipo de problemas, por esta razón, también se las llama decisiones estructuradas. La persona que toma este tipo de decisión no tiene la necesidad de diseñar ninguna solución, sino que simplemente se rige por la que se ha seguido anteriormente.

Las decisiones programadas se toman de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas, escritas o no escritas, que facilitan la toma de decisiones en situaciones recurrentes porque limitan o excluyen otras opciones.

Decisiones no programadas.

También denominadas no estructuradas, son decisiones que se toman ante problemas o situaciones que se presentan con poca frecuencia, o aquellas que necesitan de un modelo o proceso específico de solución, por ejemplo, lanzamiento de un nuevo producto al mercado, en este tipo de decisiones es necesario seguir un modelo de toma de decisión para generar una solución específica para este problema en concreto.

Las decisiones no programadas abordan problemas poco frecuentes o excepcionales. Si un problema no se ha presentado con la frecuencia suficiente como para que lo cubra una política o si resulta tan importante que merece trato especial, deberá ser manejado como una decisión no programada. Problemas como asignar los recursos de una organización, qué hacer con una línea de producción que fracasó, cómo mejorar las relaciones con la comunidad –de hecho, los problemas más importantes que enfrentará el gerente –, normalmente, requerirán decisiones no programadas

ESTRATEGIA 5

¿Que es productividad laboral?

Es la capacidad de algo o alguien de producir, ser útil y provechoso. Siempre que se pronuncia la palabra se está dando cuenta de la cualidad de producto que presenta algo.

También, el término es empleado para referir la capacidad o grado de producción por unidad de trabajo, de superficie de tierra cultivada, de equipo industrial, entre otros.

ESTRATEGIA 6

Tips para mejorar la productividad laboral

1. Levántate temprano: Es una técnica para aprovechar mejor el día. Si eres de los primeros en llegar a tu lugar de trabajo podrás comenzar tu jornada con menos distracciones (saludos innecesariamente largos, llamadas telefónicas inoportunas,

etc.), lo que te permitirá concentrarte en lo que necesitas hacer. Si decides madrugar, no olvides desayunar.

2.- Planifica tu día: Dedica entre 20 y 40 minutos a esta tarea y, por ningún motivo, pienses que es tiempo perdido. Todo lo contrario la definición de una buena agenda de trabajo te permitirá priorizar con certeza y avanzar en los temas realmente importantes. Si lo haces día con día, finalmente mejorará tu visión global sobre tu empleo y serás capaz de anticipar reuniones difíciles o identificar nuevas tácticas para mejorar tu desempeño.

3.- Haz lo menos agradable primero: Dale prioridad a las tareas más complejas o menos agradables durante las primeras horas de la mañana. Al iniciar la jornada tus niveles de concentración son mejores y tienes más energía. Resultado: resuelves los temas más difíciles con mayor rapidez y efectividad.

4.- Una a la vez: La correcta planificación de tus actividades y la firme decisión de realizar primero las tareas más difíciles te permitirá tener la capacidad para atender un tema a la vez. El objetivo es que realmente te concentres para resolver problemas o planear nuevos negocios o procedimientos. Trata de evitar distracciones y guíate por tu agenda de trabajo.

5.- Simplemente di “no”: Aprender a decir “no” a los demás tiene cierta dificultad, pero es más meritorio decir “no” a uno mismo. Evita las tareas que no van a traerte un beneficio tangible o que no concuerden con las metas trazadas.

6.- Ordena tu lugar. Es imposible ser eficiente si tu entorno está tan desordenado, que puedes perder varios minutos buscando un documento importante que alguien dejó sobre tu escritorio. No se trata de “olvidar” todo en cajones para que se vea bonito. El único propósito de trabajar en un espacio ordenado es facilitar tu desempeño y estimular tu creatividad.

7.- ¿Siempre disponible? Las nuevas tecnologías de comunicación (correo electrónico, *Messenger*, *BlackBerry* y *twitter*) son muy útiles si sabes administrarlas correctamente. Pero cuidado, pueden transformarse en los peores enemigos de tu eficiencia. Por eso, evita las distracciones de estar siempre “en línea” y aprende a utilizar con mesura estos servicios.

8.- Haz pausas: Cuando planifiques tu día, deja algunos espacios para descansar. Tu

mente y tu cuerpo necesitan pausas para recuperar energía. Recuerda que descansar no es sinónimo de perder el tiempo. Puedes leer el periódico o tomar un café, pero evita interrumpir a otras personas.

9.- Descansa: Las horas de sueño son obligatorias. Descansa lo necesario, y dale a ese tiempo la máxima de las prioridades.

Cronograma de Actividades

La duración de cada taller grupal será de aproximadamente 1 hora, Estos talleres se llevaran a cabo en la institución del Área de salud de Quetzaltenango, del 18 al 22 de Noviembre con el horario de 3:00 a 4:00 de la tarde. Desarrollándose en cada uno de los temas propuestos anteriormente, con los gerentes, encargada de recursos humanos, colaboradores, cada taller se impartirá de lunes a viernes y se desarrollara de la siguiente manera:

Primer día de taller:

Actividad	Metodología	Recursos	Responsable
Presentación	Presentación del nombre de cada uno de los colaboradores.	Salón de exposiciones	Encargada de RRHH y expositora.
Dinámica rompe hielo	Juego mono, niño	Salón de exposiciones	Encargada de RRHH y expositora.
Expectativas del taller	Lluvia de ideas	Salón de exposiciones	Encargada de RRHH y expositora.
Objetivos del taller	Mesa redonda	Salón de exposiciones	Encargada de RRHH y expositora.
Tema a desarrollar	Mesa redonda	Salón de exposiciones.	Encargada de RRHH y expositora.

Segundo día de taller

Actividad	Metodología	Recursos	Responsable
Dinámica rompe hielo	Gigantes enanos	Salón de exposiciones	Encargada de RRHH y expositora.
Tema a desarrollar	Clase magistral	Salón de exposiciones	Encargada de RRHH y expositora.

Tercer día de taller

Actividad	Metodología	Recursos	Responsable
Dinámica rompe hielo	Adivinanzas	Salón de exposiciones	Encargada de RRHH y expositora.
Tema a desarrollar	Mesa redonda	Salón de exposiciones	Encargada de RRHH y expositora.

Cuarto día de taller

Actividad	Metodología	Recursos	Responsable
Dinámica rompe hielo	Papa caliente	Salón de exposiciones	Encargada de RRHH y expositora.
Tema a desarrollar	Lluvia de ideas	Salón de exposiciones	Encargada de RRHH y expositora.

Quinto día de taller

Actividad	Metodología	Recursos	Responsable
Dinámica rompe hielo	Cámara	Salón de exposiciones	Encargada de RRHH y expositora.
Tema a desarrollar	Clase magistral	Salón de exposiciones	Encargada de RRHH y expositora.

Recursos:

Materiales humanos	Materiales económicos
Gerente de la institución Encarga de RRHH Expositora Colaboradores	Trifoliales informativos Refacción

Evaluación:

Para poder conocer los resultados de los diferentes talleres, se les brindará a los colaboradores una boleta de opinión, en donde van responder a las interrogantes y donde podrán realizar comentarios y sugerencias sobre el tema de los talleres brindados para los colaboradores. Al finalizar se podrá realizar un foda, y así conocer nuestras fortalezas, oportunidades, debilidades y aptitudes del tema