



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA: TÉCNICO EN ASISTENCIA GERENCIAL



TEMA:

INFLUYEN LOS FACTORES: ENTRENAMIENTO EN EL PUESTO, ACTITUD
Y CONOCIMIENTO EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA
ASISTENTE GERENCIAL.

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

MÓNICA ELIZABETH BATRES DE LÓPEZ

MARÍA MARGARITA RECINOS RECINOS

PARA OPTAR AL GRADO DE:

TÉCNICO EN ASISTENCIA GERENCIAL

SEPTIEMBRE, 2013

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA

PAGINA DE AUTORIDADES

ING. NELSON ZARATE SANCHEZ

RECTOR

LIC. JOSE MODESTO VENTURA

VICERRECTOR ACADÉMICO

LICDA. LISSETTE CRISTALINA CANALES

DECANO

LIC. GUILLERMO ANTONIO GUTIERREZ

PRESIDENTE

LIC.DOUGLAS EDUARDO SORIANO JIMENEZ

PRIMER VOCAL

LICDA. EVELIN PATRICIA ARGUETA

SEGUNDO VOCAL

SEPTIEMBRE, 2013

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA

ACTA DE EXAMEN PROFESIONAL

HABIÉNDOSE REUNIDO EL JURADO CALIFICADOR INTEGRADO POR:

Lic. Douglas Eduardo Soriano Jimenez, Licda. Evelin Patricia Argueta, Lic. Guillermo Antonio Gutierrez Montoya

a las 12:00m. del día Lunes, 24 de junio de dos mil trece.

Y LUEGO DE HABER DELIBERADO SOBRE EL EXAMEN PROFESIONAL DE LOS ALUMNOS:

1-Monica Elizabeth Batres de López Carnet 01-5483-2010

2-Maria Margarita Recinos Recinos Carnet 01-4866-2010

QUIENES PRESENTARON DEFENSA DE SU TRABAJO DE GRADUACION TITULADO:

"Análisis de los niveles de desempeño de la Asistencia Gerencial"

PARA OPTAR AL GRADO DE:

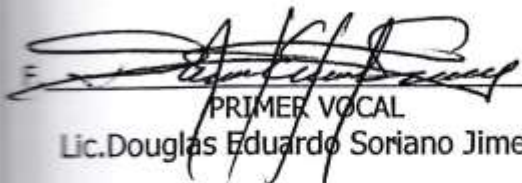
TECNICO EN ASISTENCIA GERENCIAL

Y DEL CUAL TAMBIEN EVALUARON LOS CONOCIMIENTOS RELACIONADOS CON EL TEMA DEL MISMO.
POR LO QUE ESTE JURADO RESUELVE DECLARAR EL EXAMEN COMO:

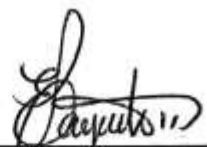
Aprobado

YA QUE CUMPLE CON LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS EN EL REGLAMENTO DE GRADUACION DE LA
UNIVERSIDAD.

San Salvador, 24 de junio de dos mil trece.


PRIMER VOCAL
Lic. Douglas Eduardo Soriano Jimenez


F. _____
PRESIDENTE
Lic. Guillermo Antonio Gutierrez Montoya


F. _____
SEGUNDO VOCAL
Licda. Evelin Patricia Argueta

AGRADECIMIENTO

Este trabajo no se habría podido realizar sin la colaboración de algunas personas que me han brindado sus conocimientos y apoyo constante. Quiero agradecerles a todos en cuanto han hecho por mí, para que este trabajo saliera de la mejor manera.

Le doy gracias a Dios y a nuestra Madre Santísima, quienes nunca me han desamparado, brindándome la fuerza y la coraza para salir adelante.

Una congratulación muy especial a mis hijos, quienes con su amor, y paciencia soportaron largas horas de ausencia, con su esfuerzo diario contribuyeron a que finalmente terminara este proyecto de vida.

Una gratificación para toda mi familia que siempre me han apoyado tanto en los momentos difíciles y de éxitos, a mis amigos que siempre han estado para brindarme su apoyo y consejos.

Mónica Elizabeth Batres de López

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a Dios todopoderoso por este logro alcanzado, por brindarme la inteligencia para desarrollar cada tarea que me ha llevado a culminar mi carrera.

En segundo lugar agradezco a todos los catedráticos de la Universidad Tecnológica, por todas sus horas de enseñanza, por su paciencia, dedicación y esfuerzo que a lo largo de mi carrera contribuyeron a mi desarrollo.

Agradezco a las compañeras: Mónica Batres, Karen Reyes, Ercilia Flores, Maritza González por el apoyo brindado siempre a lo largo de nuestra carrera y a todas las compañeras y compañeros que de alguna forma han sido parte de este logro.

María Margarita Recinos Recinos

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	i
CAPITULO I	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1 Supuestos problemáticos.....	2
1.2 Descripción del problema.....	3
1.3 Enunciado del problema.....	4
1.4 Justificación.....	4
1.5 Objetivo General.....	6
1.6 Objetivos Específicos.....	6
1.7 Delimitación de la investigación.....	7
1.7.1 Delimitación espacial y geográfica.....	7
1.7.2 Delimitación Temporal.....	7
1.7.3 Delimitación Teórica.....	7
1.7.4 Sujetos de Estudio.....	7
1.7.5 Unidad de Análisis.....	7
CAPITULO II	
MARCO TEORICO.....	9
2.1 ¿Qué es evaluación del desempeño?.....	9
2.2 Teoría del contenido.....	15
2.2.1 La jerarquía de necesidades de Maslow (1954)....	15
2.2.2 Teoría X-Y de McGregor (1960).....	16
2.2.3 Teoría biofactorial de Herzberg (1959).....	17
2.2.4 Teoría de las motivaciones sociales de McClelland (1951, 1961).....	17
2.3 Teoría de procesos.....	18
2.3.1 Teoría de la equidad de Adams (1963, 1965).....	18
2.3.2 Teoría de la finalidad o de las metas de Locke (1968, 1969).....	19
2.3.3 Satisfacción laboral.....	22
2.4 Factores que afectan el rendimiento laboral.....	24
2.4.1 factores objetivos del clima organizacional.....	24
2.4.2 Estructura organizacional.....	25
2.4.3 Condiciones físicas del lugar de trabajo.....	26
2.4.4 Sistema de incentivos y recompensas.....	26
2.4.5 Enriquecimiento del trabajo.....	27
2.5 Factores subjetivos.....	28
2.5.1 Motivación intrínseca y motivación extrínseca.....	28

2.5.2 La Comunicación.....	28
2.5.3 Compromiso.....	29
2.5.4 Liderazgo.....	30
2.5.5 La toma de decisiones.....	31
2.6 Documental de Howard Garner.....	31
2.6.1 Según Garner, Howar (2012) existen ocho tipos de Inteligencia.....	33
2.7 El Sistema de evaluación de desempeño.....	35
2.8 La Medición del desempeño.....	35
2.9 Importancia.....	35
 CAPITULO III	
METODOLOGIA.....	36
3.1 Propuesta del nivel de estudio.....	36
3.2 Diseño del estudio.....	36
3.2.1 Sujetos del estudio.....	36
3.2.2 Población y muestra.....	37
3.3 Técnicas para obtener los datos.....	38
3.3.1 Técnica de la encuesta.....	38
3.3.2 Técnica de la entrevista.....	38
3.3.3 Técnica de la observación.....	39
3.4 Instrumentos.....	39
3.5 Propuesta del estudio piloto.....	39
3.6 Propuesta de procesamiento y de la presentación de Los datos.....	39
3.7 Propuesta de técnicas estadísticas.....	40
3.8 Propuesta de elaboración.....	40
 ANEXO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION (ENCUESTA Y ENTREVISTA).....	41
 CONCLUSIONES.....	62
 RECOMENDACIÓN.....	64
 PROPUESTA.....	65
 LISTA DE REFERENCIA.....	66
 ANEXOS DE LA INVESTIGACION.....	68

INTRODUCCION

Tradicionalmente, la secretaria ha sido considerada el brazo derecho del ejecutivo y el apoyo fundamental en las unidades de trabajo administrativo y técnico. A ella ha correspondido, durante varias décadas, el trabajo de redacción comercial, el manejo de la correspondencia, la atención del teléfono y la administración de archivos.

Con el paso del tiempo, las organizaciones privadas y estatales, fueron introduciendo cambios y mejoras a la estructura organizativa, a los procedimientos, a los sistemas de trabajo. Uno de esos importantes cambios, ha sido la introducción de la computadora y con ella los diferentes programas que contribuyan al desarrollo y crecimiento de la organización y por consiguiente se hace necesaria la capacitación del personal, para que su desempeño sea optimo.

Con la creciente globalización llega la competencia y con ella la necesidad de sobresalir y posicionarse frente a las demás organizaciones, para lo cual se hace necesario que su personal, sea sobresaliente y trabaje sobre la línea del mejoramiento continuo, es de ahí donde evoluciona la secretaria común a asistente de gerencia, pero en este cargo la persona debe de tener conocimientos más amplios en procesos y tener capacidad de dirigir y controlar, de crear ambientes de trabajo armoniosos, representar al gerente, resolver problemas de la organización de la mejor forma, demostrando un alto grado de profesionalismo, pues el puesto secretarial y ahora gerencial ha sido por excelencia el rostro de la empresa, la asistente del jefe y el soporte de sus compañeros de trabajo.

CAPITULO I

Planteamiento del Problema

Año con año las empresas se vuelven más competitivas, debido a diversos factores como: la tecnología que avanza en forma acelerada, la globalización que obliga a redefinir sus estrategias, así como a las exigencias que demandan los Asistentes de Gerencia en cuanto a la calidad de los servicios que se prestan, para ello es importante contar con un talento humano capacitado que permita seleccionar la idoneidad en el desempeño del cargo.

Quizás un individuo posea importantes habilidades técnicas que sean significativas en el desempeño de un trabajo. Sin embargo, si esa persona no es capaz de trabajar bien con otros, las probabilidades de éxito son escasas. Esto es especialmente cierto en el mundo actual, donde se requiere cada vez mas del trabajo en equipos, para lo cual las organizaciones necesitan contar en sus áreas de gerencias con personal que sea capaz de ayudar y reforzar el trabajo de toda la organización.

Actualmente las empresas son objeto de debilidades en el ejercicio de la función del asistente, ya que no cuentan con el personal idóneo que brinde el soporte a la gestión del gerente a través de coordinación, seguimiento, consolidación y análisis de reportes e indicadores de los procesos de las áreas comprometidas con la gerencia. Es por eso que a medida ha transcurrido el tiempo se ha hecho necesario la

implementación de un puesto denominado Asistencia a la Gerencia, en el cual se apoya el área de Gerencia para desarrollar sus actividades.

Enfrentarse diariamente con las vicisitudes que se suscitan en las interacciones laborales implica el tratar de establecer relaciones cordiales y fluidas. Para ello, es necesario que el asistente conozca cuáles son sus responsabilidades laborales de acuerdo a las necesidades de la organización a la que pertenezca, además de enfocarse en el desarrollo de sus capacidades individuales.

El desconocimiento de los orígenes de esta especialidad educativa trae consigo una confusión en torno a lo que es y debe ser capaz de realizar el asistente gerencial. De ahí la necesidad de revisar brevemente los antecedentes de la especialidad educativa denominada Asistente Gerencial.

1.1 Supuestos Problemáticos

- 1.1.1 En la empresa Salvadoreña no se le da un entrenamiento adecuado y especializado, a la Asistente Gerencial.
- 1.1.2 La asistente ejecutiva se desempeña en tareas operativas, con poca efectividad, por la falta de un entrenamiento adecuado, que le permita conocer las actividades a desarrollar.

- 1.1.3 La asistente gerencial no tiene los conocimientos suficientes sobre las herramientas informáticas, que le permitan realizar con eficiencia su desempeño laboral.
- 1.1.4 La evaluación del desempeño de la asistente gerencial, no mide con lo que realmente ella realiza en sus actividades de trabajo.
- 1.1.5 La falta de conocimiento pedagógico especializado, que le permita realizar o desempeñar con éxito el puesto denominado Asistente gerencial.

1.2 Descripción Del Problema

Comparando los comportamientos de roles, como los papeles que desempeñan efectivamente el asistente de gerencia con el de la secretaria y un profesional de gerencia: tiene capacidad de liderazgo e iniciativa y tendencia; Relaciones Publicas, planificación y organización estratégica; Orientación a resultados de calidad, conciencia organizacional, autoridad, desarrollo y motivación de personas, trabajo en equipo, organiza la agenda de su superior, colabora para el cumplimiento de los objetivos trazados, en cambio el rol de la secretaria contribuye al eficaz funcionamiento de una empresa mediante su trabajo discreto, ordenado y metódico.

Una buena gerencia debe saber cumplir y hacer cumplir las políticas, normas y procedimientos de la empresa.

Su gestión va más allá de manejar perfiles de cargo, índices salariales, control de horario, etc. El mantener un ambiente armónico para que todo el personal se sienta a gusto y rinda en un alto nivel, para lo cual debemos tomar en cuenta que no solo depende del área física o cuan satisfactoria sea la cantidad remunerativa.

La Asistencia Gerencial forma parte fundamental de la estructura de las organizaciones aportando sustancialmente en el cumplimiento de objetivos de planificación y organización, como funciones propias del quehacer del Asistente Gerencial.

1.3 Enunciado del problema de investigación:

¿Influyen los factores: entrenamiento en el puesto, actitud y conocimiento en la evaluación del desempeño de la asistente gerencial?

1.4 Justificación

La primera razón por la que es necesario realizar un estudio, sobre la evaluación del desempeño de la asistente gerencial es para identificar la efectividad del puesto y del impacto que genera el buen desarrollo de una evaluación de desempeño en las organizaciones.

Las exigencias que los sistemas económicos y comerciales hoy demandan a las empresas para ser competitivas y la forma de cómo colaborar con la gerencia en pro de facilitar su desempeño, la exigencia de responder a nuevas e impredecibles necesidades productivas y de ocupación.

La segunda razón importante, para realizar esta investigación es emplear la Evaluación del desempeño por Competencias, para tener siempre presente que el sistema seleccionado, sea una herramienta, un método un medio y no un fin en sí mismo.

Es un medio para obtener información que pueda registrarse, procesarse y canalizarse para tomar decisiones y disposiciones que busque mejoras e incrementen el desempeño de la asistente gerencial.

La tercera Razón, mostrara que el bajo rendimiento puede ser un resultado ante los factores externos propios de la organización que le impide ejecutar las funciones de manera adecuada, con el fin de evaluar al personal y tomar decisiones que permitan buscar alternativas y mejoras para la organización.

La cuarta Razón, es lograr una organización competitiva que contribuya a una mayor productividad y liderazgo.

La quinta Razón, lograr que una organización se desenvuelva en: conocimientos, capacidades, habilidades, motivaciones, creencias y valores

1.5 Objetivo General

Identificar si los factores como el entrenamiento en el puesto, actitud y conocimiento influyen o inciden en la Evaluación del Desempeño Gerencial.

1.6 Objetivos Específicos

- 1.6.1 Determinar el tipo de entrenamiento que las organizaciones le dan al asistente gerencial.
- 1.6.2 Definir cuáles son las tareas específicas del asistente gerencial en la actualidad.
- 1.6.3 Analizar si la asistente gerencial, tiene los suficientes conocimientos para desempeñar el puesto.
- 1.6.4 Mostar el tipo de método para evaluar el desempeño del asistente gerencial en las organizaciones en la actualidad.
- 1.6.5 Identificar el potencial tecnológico del Asistente Gerencial, el cual le permitirá tomar decisiones adecuadas y acertadas.

1.7 Delimitación de la investigación.

1.7.1 Delimitación Espacial y Geográfica

La unidad de estudio serán diecisiete empresas del sector público y privadas, del Departamento de San Salvador; en ella se evaluarán y analizarán las diferentes dependencias, sus relaciones de desempeño las cuales influyen en el rendimiento.

1.7.2 Delimitación Temporal

Del 16 de Febrero de 2013 al 30 de Junio de 2013.

1.7.3 Delimitación Teórica

Se tendrá una base teórica sobre la Evaluación del desempeño, comportamiento organizacional, y clima organizacional.

1.7.4 Sujetos de Estudios

Empresas de servicios públicas y privadas.

1.7.5 Unidades de Análisis.

- Hospital Nacional General de Neumología y Medicina Familiar Dr. José Antonio Saldaña.

- Despaño Contable Retana Saravia.
- Reunión Aseguradora Salvadoreña, S. a de C.V.
- Asociación de Productores de Seguros.
- Instituto Salvadoreño de Contadores.
- Abetos Internacional, S.A de C.V.
- Sanmur, S.A de C.V.
- Rz, S.A de C.V.
- La Constancia, S.A de C.V
- Corporación Bomima, S.A de C.V.
- Cámara de Comercio e Industria de El Salvador

CAPITULO II

Marco Teórico

2.1 ¿Qué es evaluación del desempeño?

Muchos son los autores que plantean su concepción acerca de lo que significa la Evaluación del Desempeño. A continuación integramos en nuestro trabajo una serie de teorías y citas bibliográficas e importantes estudios realizados a niveles organizacionales, que nos muestran una línea de investigaciones en las que se enfocan: la evaluación del desempeño, el comportamiento organizacional y el clima organizacional, el cual presenta los enfoques de mayor relevancia para las organizaciones, del cual partimos para mostrar cómo se ha desarrollado un nuevo puesto de trabajo denominado Asistente a la Gerencia, en el que se identifican factores que inciden en la evaluación del desempeño gerencial.

Hasta hace poco las empresas se preocupaban de forma ostensible por el capital y la tecnología, al extremo de considerarlo el binomio perfecto para alcanzar el éxito, poco importaba su mayor activo el humano, esa fuerza capaz de transformar los insumos en productos o servicios altamente competitivos que marcan la diferencia en un mercado cada vez más globalizado.

La búsqueda de la eficiencia y la rentabilidad de la empresa como garantía del retorno de la inversión ha llevado a focalizar el esfuerzo en el proceso productivo, olvidando el deterioro progresivo del ambiente laboral, hecho que no sólo suscita

mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación y renuncia, sino también lentitud, desgano e indiferencia. En este sentido, la rentabilidad actual impone al gerente una actuación permanente orientada a alcanzar y mantener la motivación, el interés, el movimiento, la participación y el desempeño de los empleados.

Cabe destacar, que los estudios realizados sobre el influjo de la estructura, el individuo y los grupos en la conducta del individuo dieron lugar a la aparición de la disciplina denominada comportamiento organizacional, lo cual a su vez nutrió la noción de lo que se conoce como clima organizacional y sus efectos sobre el rendimiento, la satisfacción, la adaptabilidad y motivación en el trabajo. En este sentido, muchas organizaciones buscan afanosamente crear las condiciones internas que posibiliten más y mejor productividad, mientras otro gran número parecen inmutables ante la dinámica de los cambios que vienen sucediéndose al interior de las organizaciones.

Todo habla de comportamiento organizacional, clima organizacional o cultura organizacional que fueron introducidas por primera vez en psicología industrial/organizacional, por Gillerman, en 1960. Más no se encuentra un estudio ostentado en bases científicas que hable específicamente del puesto denominado Asistencia a la Gerencia, que se ha desarrollado de las necesidades de las gerencias, por cubrir o suplir todas las tareas y obligaciones de una organización. No obstante, que los orígenes teóricos no están suficientemente claros o fundamentados en investigaciones, lo cierto es que este puesto está tomando más relevancia en nuestra actualidad.

Guillén, et al. (2000), expone que el clima se refiere a las cualidades permanentes de un entorno laboral, las cuales son tanto percibidas como vivenciadas por los miembros de una organización y ejercen influencia sobre su comportamiento en el trabajo. Asimismo, siendo el clima dependiente de las percepciones que realicen los miembros de la organización, éstos tenderán a valorarlo como adecuado cuando permite y ofrece posibilidades para el desarrollo del desempeño laboral y aporta en consecuencia estabilidad e integración entre sus actividades en la organización y sus necesidades personales; mientras, se considera perjudicial cuando las percepciones evaluativas de los individuos determinan desequilibrio entre sus necesidades, la estructura y los procedimientos gerenciales del sistema.

El clima organizacional está integrado por distintos elementos, al respecto Brunet (2002), explica:

“El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, etc. Todos estos elementos se suman para formar un clima dotado de sus propias características, que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización que influye en el comportamiento de las personas en cuestión”. (P. 12)

Todos los estudios anteriores sobre comportamiento organizacional, clima organizacional o cultura organizacional develan los puntos cruciales que toda organización busca equilibrar dentro de la organización y para lograr este equilibrio es que se ha creado, el puesto del asistente de gerencia, sobre el cual los gerentes

delegan una serie de responsabilidades, que le ayuden a mantener el equilibrio, entre procesos y clima organizacional.

Dada esta relación es pertinente examinar la definición de cultura propuesta por Edgar H. Schein (1988): *“Un modelo de suposiciones básicas-inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo determinado conforme va aprendiendo a hacer frente a sus problemas de adaptación externa e integración interna que ha tenido resultados suficientemente positivos para ser considerado como válido y enseñarlo, por tanto, a los socios nuevos como forma correcta de percibir, sentir y pensar con respecto a dichos problemas”*. (p.380).

Robbins (1986), expone que la cultura organizacional es un término descriptivo, pues, refiere la manera en que los empleados perciben siete características, a saber: Autonomía individual (grado de responsabilidad, independencia y oportunidades de ejercer la iniciativa); Estructura (grado de normas y reglas, además de cantidad de supervisores para controlar y vigilar el comportamiento); Apoyo (grado de apoyo y afabilidad de supervisores con subordinados); Identidad (grado en que los miembros se identifican con la organización); Desempeño-Premio (grado en que se distribuyen los premios dentro de la organización); Tolerancia del Conflicto (grado de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo); Tolerancia al riesgo (grado en que se alienta al trabajador para que sea agresivo, innovador y corra riesgos). Esto nos indica que la cultura organizacional es el intento de los miembros de la organización por explicarse el clima.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además introducir cambios planificados, tanto en las actividades y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o mas de los subsistema que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Guillén Gestoso, et al. (2000), considera el rendimiento como una variable que hace referencia al nivel de desempeño obtenido en una tarea, de tal manera, que puede hablarse de rendimiento alto, medio o bajo, de acuerdo al desempeño mostrado por el

empleado. La distinción entre desempeño y resultado es fundamental, ya que éste último se refiere a las consecuencias que el desempeño genera en forma de recompensas o castigo, por tanto, condiciona los resultados.

Por otra parte, el rendimiento como variable dependiente del esfuerzo que deciden hacer los colaboradores como consecuencia de la motivación (intrínseca y extrínseca) la cual se manifiesta como fuente energizante y mantenedora de la tensión activa hasta la consecución de la meta deseada.

Brunet (2002), aclara que el rendimiento en el trabajo no es sólo fruto de las capacidades de un individuo, las cuales pueden estar suprimidas, pues las condiciones de ambiente laboral impiden que se manifiesten y se desarrollen, se

precisa en consecuencia de un clima organizacional que favorezca la utilización de las diferencias individuales. Estudios demuestran que las organizaciones altamente productivas se caracterizan generalmente por un clima de participación bastante elevado.

La relación entre rendimiento y la percepción que tienen los individuos del ambiente laboral, parece resultar obvia, sin menoscabo de la incidencia de los factores de carácter individual, al respecto se aclara:

“El rendimiento eficaz es el resultado esperado y deseado para cualquier empleado. Por tanto en las organizaciones las variables individuales y las del entorno no sólo afectan el comportamiento sino también el rendimiento. Los comportamientos relacionados con el rendimiento están directamente asociados con las tareas de los cargos. Para un gerente, el comportamiento relacionado con el rendimiento abarca acciones tales como la identificación de los problemas del rendimiento, planificar y controlar el trabajo de los colaboradores y la creación de un ambiente motivador para los subordinados”. (Gibson, et al., p.106)

La motivación en ámbito laboral constituye un factor de innegable trascendencia si tomamos en cuenta su efecto sobre el comportamiento, en tal sentido, para lograr la mejor forma de inducir, motivar, dirigir y coordinar al personal, se debe tener en cuenta la complejidad de las necesidades materiales y espirituales comunes a todas las personas.

Gibson, et al. (2001), explica, que la motivación es el concepto utilizado al describir las fuerzas que actúan sobre el individuo o que parten de él para iniciar y

orientar su conducta. Esto equivale a decir que las personas motivadas tienen empuje, dirección y resolución, lo cual viene hacer la clave de cualquier logro o progreso, pues en la empresa la motivación es uno de los elementos que condicionan el rendimiento del colaborador, ya que desencadena el impulso que la persona aporta a su trabajo cotidiano, para afianzar su firme voluntad de hacer.

En este sentido, la motivación en el trabajo debe dar al colaborador las oportunidades para desarrollar su capacidad y potencialidades, en bien de él mismo y de la institución.

Guillén et al. (2000), plantea las variables que motivan a las personas a ejecutar una tarea, examinando las distintas teorías al respecto:

2.2 Teorías de contenido

Analizan que elementos o factores motivan a las personas a trabajar, entre las que destacan:

2.2.1 La jerarquía de necesidades de Maslow (1954)

Postula que:

A. Cada persona tiene una jerarquía de necesidades:

1. Fisiológicas: alimento, agua, temperatura adecuada, etc.
2. De seguridad: estabilidad personal, ausencia de amenazas, etc.
3. Sociales: afecto, vinculación social, interacción, amor, etc.
4. Estimas: tanto autoestima como reconocimiento externo.
5. Autorrealización: llegar a ser lo que se es capaz de ser de forma continuada.

B. Cuando una de estas necesidades es satisfecha aunque no totalmente, dejan de motivar y será la siguiente más elevada de la jerarquía la que motive.

C. Una necesidad superior no se activa en tanto no esté ampliamente satisfecha la inmediata inferior.

2.2.2 Teoría X-Y de McGregor (1960)

Enfrenta dos teorías acerca de la condición humana existentes entre los empresarios:

1. **Teoría X**, presenta una visión pesimista del ser humano, a las personas no les gusta trabajar, aunque puedan no lo harán; para que lo hagan y logren metas organizacionales habrá que presionarlos, controlarlos o amenazarlos. Asimismo los trabajadores evitan asumir responsabilidades y prefieren la dirección formal; conceden en su mayoría importancia a la seguridad que a otros factores del ambiente laboral y no tienen ambiciones.
2. **La Teoría Y**, presenta una visión optimista de las personas.

Supone que a los empleados les gusta trabajar, se autocontrolan, asumen responsabilidades y son capaces de tomar decisiones creativas.

2.2.3 Teoría Biofactorial de Herzberg (1959)

Denominada Teoría de la Motivación-Higiene, sostiene que los factores que dan lugar a la satisfacción e insatisfacción no corresponden a una misma variable, sino que se genera de factores distintos:

1. El factor satisfacción-no satisfacción, influenciada por factores intrínsecos o motivadores del trabajo como el éxito, el reconocimiento, la responsabilidad, la promoción y el trabajo en sí mismo.
2. El factor insatisfacción- no satisfacción dependiente de factores extrínsecos, de higiene o ergonómicos, si bien no son motivadores en si mismos, reducen la insatisfacción. Entre estos se cuentan la política de la organización, la dirección, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo o los salarios.

2.2.4 Teorías de las motivaciones sociales de McClelland (1951,1961)

La motivación está en función de tres necesidades o motivos:

1. De logro: afán de alcanzar el éxito, evitar el fracaso y realizarse según un modelo.
2. De poder: necesidad de influir sobre los demás y ejercer control sobre ellos.
3. De afiliación: necesidad de tener relaciones interpersonales efectivas.

2.3 Teorías de procesos

Explican el cómo se produce la motivación, es decir, describen la forma de potenciar, dirigir y terminar una conducta en el trabajo.

De acuerdo a estas teorías, un empleado tendrá buen rendimiento si considera previamente que su esfuerzo incidirá en su rendimiento laboral y éste en otros resultados positivos y atractivos para él. Por el contrario, disminuirá si piensa que esos resultados no dependen de su esfuerzo. Estas teorías consideran las características personales del sujeto, para el buen desempeño en su puesto de trabajo, lo que nos permite apreciar la importancia de que cada persona conozca muy bien cuáles son las responsabilidades de su puesto de trabajo y como este contribuye en el desarrollo de la organización.

El puesto de trabajo denominado Asistencia a la Gerencia, es un puesto de trabajo estratégico que le permite a la gerencia poder cubrir muchas más obligaciones, dar respuestas específicas a las necesidades que le delegue la Gerencia y resolver conflictos que puedan estar a su alcance. De ahí la importancia de que él asistente a la gerencia, sea una persona con conocimientos prácticos y teóricos que contribuyan a poner en práctica sus habilidades.

2.3.1 Teoría de la equidad de Adams (1963,1965)

Considera Adams, que cada persona establece una comparación subjetivamente lo que le reporta a ella un esfuerzo y lo que le reporta un esfuerzo igual a otra persona.

Si percibe diferencias se genera una situación y inequidad, lo cual crea un sentimiento de tensión.

2.3.2 Teoría de la finalidad o de las metas de Locke (1968,1969)

Sostiene el autor que las personas deciden conscientemente unas metas y que tal decisión es el elemento central de motivación laboral. Las investigaciones revelan que conducen a un mejor rendimiento: a) las metas concretas que las inespecíficas, b) las metas difíciles, una vez aceptadas, las fáciles y c) la existencia de retroalimentación, sobre todo si está generada por la propia persona.

Chiavenato (1981), refiere que el clima organizacional está estrechamente vinculado al grado de motivación de los empleados, en tal sentido, cita el modelo desarrollado por Atkinson para estudiar el comportamiento motivacional, el cual toma en cuenta los determinantes ambientales de la motivación, basado en las premisas siguientes:

1. Todos los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y solamente influyen en el comportamiento cuando son provocados.
2. La provocación o no de esos motivos depende de la situación o del ambiente percibido por el individuo.
3. Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertos motivos. Esto significa que, un motivo específico no influirá en el

comportamiento hasta que sea provocado por una influencia ambiental apropiada.

4. Cambios en el ambiente percibido traerán cambios en el patrón de motivación provocada.
5. Cada especie de motivación es dirigida hacia la satisfacción de una diferente especie de necesidades. El patrón de motivación provocado determina el comportamiento y un cambio en ese patrón resultará en un cambio de comportamiento.

El desempeño laboral requiere de condiciones de trabajo percibidas como satisfactorias por los colaboradores para que se logre materializar un alto nivel de rendimiento. Esto implica que la calidad de vida laboral es un condicionante o factor que actúa tanto a favor de los miembros como de la organización misma.

Gibson et al. (2001), plantea que, la calidad de vida laboral (CVL) hace alusión a una filosofía gerencial orientada a mejorar la dignidad de los colaboradores, mediante la introducción de cambios y la elevación del bienestar tanto físico como emocional de todos los colaboradores de la organización. Esto se posibilita, por ejemplo, otorgando oportunidades dirigidas al crecimiento y desarrollo personal. Asimismo los programas de CVL buscan aumentar la confianza y participación de los colaboradores al igual que la efectividad organizacional.

Por otra parte, la motivación extrínseca comprende las dos primeras necesidades de Maslow o necesidades inferiores como son las fisiológicas y las de seguridad. La

motivación extrínseca considera aspectos externos de la tarea, como son: las condiciones salariales o las características del contrato laboral (fijo, eventual, etc.).

Al visualizar la calidad de vida en el trabajo, uno de los factores que cobra mayor importancia es la necesidad de contar con un ambiente laboral donde la participación se instituya como máxima, que propicie la satisfacción de los colaboradores en su que hacer diario de forma que se sienta importante e indispensable en la empresa.

Davis, et al. (2000), argumenta que, la calidad de vida laboral refiere lo favorable o desfavorable que resulte para los individuos un entorno de trabajo en su totalidad. Asimismo considera que los programas de CVL son otro medio a través del cual las organizaciones admiten que al desarrollar labores y condiciones de trabajo de excelencia que considere a los colaboradores ello redundará de manera positiva en el éxito de la organización. En este sentido, los programas de CVL orientado al comportamiento organizacional de apoyo prescriben: comunicaciones abiertas, sistemas de retribuciones equitativos, interés en la seguridad en el empleo y en la satisfactoria trayectoria profesional de los colaboradores y participación en la toma de decisiones.

Lares (1998), aclara que la burocratización excesiva a nivel de las organizaciones en la sociedad actual no ha constituido impedimento para que tanto dueños de medios de producción y directivos reconozcan que bajo la orientación taylorista las tareas son profundamente fragmentadas, simplificadas y compartimentalizadas, lo cual acarrea problemas que generan reducción de los índices de productividad, ausentismos laborales, cambios permanentes de trabajo por parte de los colaboradores, aumentos de los índices de insatisfacción en el trabajo, sabotajes

del proceso de producción, todo esto a pesar de la mejoría en las condiciones ambientales y materiales de trabajo. Esto evidencia el rechazo por parte de la fuerza laboral de los principios que rigen la producción, en tal sentido, las grandes organizaciones buscan nuevas formas de gerencia que permitan controlar y motivar la fuerza de trabajo.

Se considera que en la medida que se propicien condiciones para estimular el control por parte de los colaboradores en la empresa al mismo tiempo se favorece su autorrealización y participación en la toma de decisiones, además la equidad económica es un importante ingrediente de la calidad de vida laboral, pues es clara señal de justicia distributiva en el ámbito organizacional, percepción individual o colectiva que incide en el rendimiento de los trabajadores. Todo lo hasta aquí esbozado coincide con las expectativas de los trabajadores que desean más autonomía en la ejecución de sus tareas, en la formulación de propósitos de la organización y en todo lo que tenga que ver con el proceso de trabajo.

2.3.3 Satisfacción laboral

Cuando se habla de satisfacción laboral se alude al estado afectivo de agrado que experimenta un individuo al afrontar su realidad laboral, es decir, el conjunto de condiciones presentes en el ambiente de trabajo. Igualmente la satisfacción laboral constituye la expresión emocional de la percepción y posee tanto elementos cognitivos como conductuales.

Conviene advertir, que la satisfacción o insatisfacción surge de la comparación o juicio entre lo que una persona desea y lo que puede obtener, por tanto, la evaluación hecha por el individuo de una situación laboral puede dar lugar a un sentimiento positivo o de satisfacción, o un sentimiento negativo o de insatisfacción.

La satisfacción en el trabajo se ha vinculado ampliamente con el rendimiento laboral, ubicándola más como una actitud que un comportamiento, al respecto Stephen P. Robbins (1999), sostiene, *“El término satisfacción en el trabajo se refiere a la actitud general de un individuo hacia su empleo. Una persona con un alto nivel de satisfacción mantiene actitudes positivas hacia el trabajo, mientras que una persona insatisfecha mantiene actitudes contrarias.”* (p.142)

De lo anterior puede deducirse que uno de los factores fundamentales que inciden en el desempeño gerencial, es la satisfacción laboral, la puede producir un deterioro en el clima laboral y disminuir el desempeño gerencial, lo cual viene a contribuir a un mal desempeño del trabajo, rotación y ausentismo. Al respecto Luc Brunet (2002), señala: *“Cuando un individuo puede encontrar dentro de los componentes de una organización una adecuación o respuesta a sus necesidades, entonces se puede postular que estará satisfecho. Es obvio que un clima que permita al empleado alcanzar su plenitud personal y desarrollarse, es más susceptible de engendrar en éste una visión positiva de su empleo.”* (p. 79)

Cabe destacar, que son variados los factores que inciden y determinan el desempeño gerencial de una organización, destacándose, el trabajo mentalmente desafiante que permita el uso de las propias habilidades, variedad de tareas, libertad y retroalimentación, las cuales le permitirán obtener recompensas justas, condiciones

de trabajo favorables, colegas que brinden apoyo, son fuentes que medirán el desempeño gerencial.

2.4 Factores que afectan el rendimiento laboral

2.4.1 Factores Objetivos del Clima Organizacional

Todo estudio sobre clima organizacional o sobre el desempeño de sus diferentes áreas de una organización o de las mismas en general, nos llevan a relucir los factores objetivos o estructurales y subjetivos o perceptuales.

Los factores objetivos-estructurales susceptibles de ser evaluados al medir el clima, refieren que el comportamiento de los colaboradores en la organización está influenciado por las condiciones físicas en las que se desarrolla el trabajo. En este sentido la manera como es percibido el clima organizacional depende de las variables como las condiciones físicas en las que se desarrolla el trabajo, la forma de organizar el trabajo, los sistemas de reconocimiento (premios y castigos) del trabajo utilizados por la empresa, la equidad y la satisfacción en las remuneraciones, la promoción, la seguridad en el empleo, los planes y beneficios sociales otorgados, etc.

Por otra parte, la evaluación de los elementos subjetivos preceptuales, se refieren a las actitudes de los colaboradores hacia la empresa, la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores y guiarlos, la manera de comunicarse, el grado de entrega de los colaboradores hacia la empresa, las relaciones interpersonales, el nivel de motivación de los colaboradores, la satisfacción de los

colaboradores con elementos relacionados con su trabajo y la autoría o independencia de las personas en la ejecución de sus tareas.

A continuación se detallara una serie de factores con los cuales se logra medir el clima, cultura y desempeño gerencial de una organización:

2.4.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional ofrece una descripción de cómo se agrupan y coordinan formalmente las tareas de trabajo. Al momento de diseñar la estructura debe tomarse en cuenta elementos como: especialización del trabajo, departamentalización y formalización, pues en tal la influencia de estos elementos en el comportamiento laboral de los colaboradores que inciden en el logro de las metas organizacionales.

De acuerdo con Brunet (2002), la estructura se define como:

“Las propiedades físicas de una organización que existen sin tener en cuenta los componentes humanos del sistema, se encuentran así elementos organizacionales tales como la dimensión de la organización, los productos, los procedimientos de fabricación, la tecnología, la estructura jerárquica y el número de niveles jerárquicos... La estructura es un fenómeno objetivo que influye mucho en el clima, el cual es un fenómeno subjetivo percibido por los integrantes de la empresa.”
(p.55).

2.4.3 Condiciones físicas del lugar de trabajo

Las condiciones físicas del lugar de trabajo han demostrado según diversos estudios tener incidencia directa sobre el desempeño y la productividad de los colaboradores, razón por la cual la gerencia debe garantizar un ambiente laboral que reduzca al mínimo los sentimientos de insatisfacción, irritabilidad y frustración.

Adalberto Chiavenato (1999), refiere que el trabajo de las personas en la organización está influido por las condiciones como la cantidad de luminosidad presente en el sitio de trabajo del colaborador, tipo de tarea que va a realizar, cuánto tiempo dedicara a dicha tarea.

2.4.4 Sistemas de incentivos y recompensas

Los individuos y la organización desarrollan una relación de intercambio, donde cada colaborador, de acuerdo con Adalberto Chiavenato (1999), hace transacciones con su trabajo para obtener recompensas financieras que se dividen en directas e indirectas, incluyendo la primera salarios, bonos, premios y comisiones. Por otra parte, las recompensas indirectas la conforman el prestigio, la autoestima, reconocimiento y estabilidad en el empleo, factores que por influir en la satisfacción del colaborador con el sistema de compensaciones merecen especial atención al estudiar el clima laboral de una organización.

2.4.5 Enriquecimiento del trabajo

Introducir elementos que hagan del trabajo una actividad retadora y agradable no solo favorece a quienes lo realizan al disfrutar de un ambiente laboral caracterizado por la presencia de reforzadores positivo, vale decir, que igualmente se beneficia la organización al hacer posible notables mejorías en el desempeño.

Keith Davis y John W. Newstrom (1999), con respecto al enriquecimiento del trabajo, sostiene:

“El trabajo se organiza de tal manera que se alienta la motivación intrínseca. Dado este aumento en la motivación, el desempeño debe mejorar, de lo que se deriva un trabajo tanto más humanizado como más productivo. Los efectos negativos (como rotación, ausentismo, conflictos laborales y tiempo ocioso) también tienden a reducirse. De esta manera, lo mismo el trabajador y la sociedad resultan beneficiados. El trabajador se desempeña mejor, experimenta mayor satisfacción laboral y obtiene mayor autorrealización.” (p. 319).

Todos los factores mencionados anteriormente, son factores objetivos del clima organizacional, a continuación se detalla una serie de factores subjetivos del clima organizacional, los factores subjetivos, son los que proceden del propio sujeto, pues busca satisfacer necesidades a través de la ejecución de un trabajo específico.

2.5 Factores Subjetivos

2.5.1 Motivación Intrínseca y Motivación Extrínseca

Guillen et al. (2000), explica que la motivación intrínseca conduce la satisfacción de las necesidades superiores que de acuerdo con Maslow, serian las últimas de la pirámide, como lo son: necesidades sociales, de estima y de autorrealización. La motivación intrínseca procede del propio sujeto, que tiende a satisfacer necesidades a partir de las características de contenido y ejecución del propio trabajo, ello incluye el tipo de trabajo, el proceso para realizarlo (autonomía, posibilidad de demostrar los propios conocimientos y habilidades), el reconocimiento recibido tanto por la ejecución como por la responsabilidad personal al igual que el progreso social y desarrollo personal derivado.

2.5.2 La comunicación

Steinfatt (1983), sostiene:

“La comunicación implica algo más que el simple uso de símbolos. Implica el proceso de intercambiar símbolos de comprensión mutua. Los símbolos de comprensión mutua son los que tiene algún significado en común para cada una de las personas implicadas en la interacción.”(p.25)

Robbins (1986), distingue tres formas típicas de comunicación en la empres, 1) Comunicación descendente (se utiliza en la emisión de directrices de un superior a sus subordinados); 2) Comunicación ascendente (suministra retroalimentación de los

subordinados e igualmente permite conocer el clima organizacional y es muy valiosa para integrar a los trabajadores con la alta dirección); 3) Comunicación Horizontal (se desarrolla entre dos personas de un mismo nivel jerárquico. Es una comunicación útil para la integración de grupos de trabajo y la socialización).

2.5.3 Compromiso

Gibson (2001), observa que el compromiso tiene tres actitudes, primero, un sentido de identificación con las metas de la organización; segundo, un sentido de involucramiento con los deberes organizacionales; tercero, un sentido de lealtad hacia la organización. En líneas generales el compromiso se configura como un sentido de identificación, lealtad e involucramiento expresado por un empleado hacia la organización o hacia una unidad de la organización.

El compromiso con el trabajo que desempeña una persona dentro de una organización, se encuentra estrechamente enlazado con el compromiso organizacional, que es el grado en el cual una persona se identifica con los objetivos de la misma. Stephen Robbins (1999), sostiene que el compromiso con la organización es determinante ya que se puede estar insatisfecho con la organización como un todo, pero si la insatisfacción es hacia la organización, la renuncia del empleado puede constituir un hecho.

2.5.4 Liderazgo

El líder se identifica como aquella persona capaz de guiar y canalizar los intereses y expectativas de sus colaboradores, por tanto, su función esencial es apoyarlos y estimularlos con el propósito de facilitar su desarrollo y la ejecución apropiada de las tareas orientas al logro de los objetivos tanto personales como organizacionales.

Keith Davis y John W. Newstrom (1999), establecen tres estilos de liderazgo en función del uso del poder:

- a) Líderes Autocráticos, se caracterizan por centralizar el poder y la toma de decisiones, además estructuran las tareas y no dejan al colaborador espacio para la iniciativa o creatividad, basan la obediencia en la amenaza y castigo.
- b) Líderes Participativos, estos descentralizan la autoridad, las decisiones son producto de la participación de los colaboradores quienes pueden aportar ideas y hacer sugerencias.
- c) Líderes Permisivos, no toman en cuenta el poder ni la responsabilidad, el grupo es quien decide las metas a alcanzar y soluciona sus propios problemas. El rol del líder queda minimizado al resultar intrascendente.

Aunque se suele hablar de las bondades del liderazgo participativo como estilo que estimula la satisfacción laboral al involucrar a los seguidores en la toma de decisiones, no debe olvidarse el carácter situacional del liderazgo, lo que implica que cualquiera de los tres estilos puede ser útil dependiendo de la situación.

2.5.5 La Toma de Decisiones

La toma de decisiones es un proceso de primer orden en las organizaciones, ya que de él depende en gran medida el éxito organizacional. En este sentido, la gerencia participativa viene a ser una práctica dirigida a lograr que a la toma de decisiones se haga de una forma tal que tanto el aporte de información como la responsabilidad de los resultados se extiendan al nivel más bajo involucrado en esa toma de decisión.

Judith R. Gordon (1996), refiere:

“Una decisión de gran calidad ayuda a la organización a alcanzar las metas estratégicas. Es probable que le produzca mayor utilidad, servicio o desempeño. Una decisión de gran calidad también satisface las necesidades de todas las personas que tienen interés en la organización. Por ejemplo podría mejorar las condiciones laborales o el desempeño de los empleados...” (p.213)

Los procesos de decisión en el ámbito de las organizaciones son de singular importancia porque generalmente afectan de forma profunda todos los procesos humanos dentro de las mismas, a saber: la comunicación, el liderazgo, la motivación, el rendimiento entre otros.

2.6 Documental de Howard Garner.

Después de estudiar una serie de factores con los cuales se logra medir el clima, cultura y desempeño gerencial de una organización, es importante mencionar el

siguiente artículo que habla de las empresas con inteligencias múltiples, que vienen a ser las capacidades especiales con las que cuentan los seres humanos:

Howard Gardner, (2012, diciembre), asegura que los seres humanos tienen “*ocho tipos diferentes de inteligencias, cada uno en distintos niveles de desarrollo*”.

Aplicar este concepto en el ámbito empresarial, permitirá a jefes, gerentes y asistentes gerenciales comunicarse mejor con sus colaboradores y administrar con inteligencia el capital humano, a fin de lograr los objetivos anhelados.

Así lo manifestó la licenciada Cindy Fernández, de la empresa Global Escom, durante la conferencia “*Las múltiples inteligencias en el ser humano*”, realizada bajo la organización de la Gerencia de Integración de Socios. Esta actividad tuvo por objetivo que los altos dirigentes y otros mandos medios conocieran sobre los ocho tipos de inteligencias de los que habla Gardner: lingüística, lógica-matemática, espacial, musical, interpersonal, intrapersonal, naturalista y corporal. Estas trabajan juntas aunque como entidades semiautónomas y cada persona desarrolla una más que otras.

Muchas personas están empleadas en trabajos donde no utilizan sus inteligencias o por lo menos no las más desarrolladas, es por eso el descontento y desanimo de muchos colaboradores con el trabajo que desempeñan o con la organización.

Según Fernández, las compañías solo desarrollan dos de estas inteligencias: la lingüística y la lógica-matemática, es decir que solo importa el conocimiento, dejando a un lado lo emocional, lo cual es un error por el hecho de ser humanos.

Fernández parafrasea a otro gurú de este concepto, Daniel Goleman, quien dice que “la inteligencia emocional debe tomarse en cuenta y desarrollarse en las organizaciones”, para generar un ambiente adecuado y motivar a los colaboradores.

El tema de la inteligencia emocional es de suma importancia, pues a lo largo de los años, las organizaciones han manejado la modalidad de exigirle al colaborador, que deje fuera de la organización todas sus emociones, sus problemas, sus preocupaciones personal, lo cual es un error, lo correcto es enseñarle y ayudarlo a manejarlas de la mejor manera dentro de la organización.

“Los empresarios que no se adaptan a esta idea, aseguran que los problemas se deben dejar fuera de la organización y eso no es cierto, el empleado debe saber manipular y dejar esas dificultades de carácter y los problemas emocionales, para desempeñarse de forma adecuada”, añadió Fernández.

En la conferencia también se aborda el tema “Administración por competencias en la organización”, en donde se asegura que las inteligencias múltiples pueden ser identificadas desde el reclutamiento o la contratación.

El objeto es que el colaborador ponga en práctica todas sus capacidades en el puesto de trabajo, esta buena práctica permitirá tener empleados más productivos y felices.

2.6.1 Según Gardner, Howard, (2012) existen ocho tipos de inteligencia:

- 1 Lingüística:** Se aprecia en la facilidad para utilizar las palabras en forma efectiva ya sea oral o escrita. Habilidad en el uso de la sintaxis, la fonética y la semántica. (p.16)

- 2 **Lógica -Matemática:** Capacidad de utilizar los números de manera efectiva y razonar de forma adecuada. Facilidad para la resolución de problemas aritméticos, juegos de estrategias y experimentos. (p.16)
- 3 **Corporal:** Facilidad de procesar el conocimiento a través de las sensaciones corporales. Facilidad en el uso de las manos para crear elementos en diferentes actividades. (p.16)
- 4 **Espacial:** Forma de pensar en tres dimensiones. Tiene la facilidad de resolver rompecabezas, dedican el tiempo libre a dibujar, prefiere juegos constructivos. (p.16)
- 5 **Musical:** cualidad especial para identificar sonidos, sensibilidad al ritmo, al tono y al timbre. Presente en compositores, directores de orquestas y otros. (p.16)
- 6 **Interpersonal:** Ayuda a la comunicación, entender los sentimientos de los demás y proyectar con facilidad las relaciones interpersonales. Está presente en autores, políticos y vendedores. (p.16)
- 7 **Intrapersonal:** Relaciona con la capacidad de un sujeto de conocerse a sí mismo: sus reacciones, emociones y vida interior. Se observa en personas que trabajan solas, haciendo proyecto a su propio ritmo teniendo espacio y reflexionando. (p.16)
- 8 **Naturalista:** Es la facilidad de comunicación con la naturaleza, objetos y animales. Incluye habilidades de observación, experimentación, reflexión y cuestionamiento del entorno. (p.16)

Toda persona cuenta con estas inteligencias, a la diferencia que unas personas las desarrollan más que otras.

2.7 El Sistema de Evaluación del Desempeño

Es el instrumento que permite someter los elementos y las asignaciones presupuestarias de las categorías programáticas, a un proceso integral de medición, monitoreo y evaluación.

2.8 La Medición de Desempeño

Se puede decir que la medición de desempeño, en términos generales, es un esfuerzo sistemático aplicado a una organización para evaluar su gestión orientada al cumplimiento de su misión, a partir de la optimización de sus procesos.

2.9 Importancia

La evaluación de desempeño resulta útil para:

- validar y redefinir las actividades de la empresa (tal como la selección y capacitación)
- brindar información a los empleados que deseen mejorar su futuro rendimiento.

CAPÍTULO III

Metodología

3.1 Propuesta del nivel de estudio

Este trabajo constituye una investigación de tipo descriptivo, que permite identificar y conocer las actitudes esenciales del puesto y los factores que inciden en la evaluación en el desempeño de la asistente gerencial.

En el cual nos permite medir la relación que existe entre la variable dependiente y la variable independiente, obteniendo los niveles de comportamiento entre las variables.

Se busca medir la incidencia de la variable X factores que inciden entrenamiento en el puesto, actitud y conocimiento, en la Variable Y, el desempeño de la asistente gerencial.

3.2 Diseño del estudio

3.2.1 Sujetos del estudio:

Como sujetos del estudio se tomarán a las empresas públicas y privadas del país, en ellas se estudiarán a los gerentes / jefaturas y a las asistentes de gerencia / secretarías ejecutivas.

3.2.2 Población y muestra

Para la continuidad de este estudio se tomara como muestra las organizaciones del gran San Salvador, tomando una muestra cuantitativa de 100 organizaciones, que nos permite obtener datos mediante una tabulación analizada por medio de las encuestas.

Fórmula para calcular la muestra en una población infinita

Donde:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

Z= nivel de confianza (1.92)²

P= probabilidad de que ocurra (0.5)

q= probabilidad de que no ocurra (0.5)

e= error de estimación (0.05)²

Fórmula para calcular la muestra en una población finita:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(NE^2 + Z^2) P \cdot Q}$$

Z= Nivel de Confianza

N= Población-Censo

P= Probabilidad a favor

q= Probabilidad en Contra

e= Error de Estimación

n= Tamaño de la muestra

Desarrollo

$$N= 100$$

$$n= \frac{(1.96 \times 1.96) \cdot 0.70 \times 0.30 \times 100}{(100) (0.050 \times 0.050) + (1.96 \times 1.96) \times 0.70 \times 0.30}$$

$$n= \frac{(3.8416) (0.21) \times (100)}{(100) \times (0.0025) + (3.8416) \times 0.70 \times 0.30}$$

$$n= \frac{80.6736}{1.056736}$$

$$n= 76.34225$$

n= 76 sujetos de la muestra.

3.3 Técnicas para obtener los datos

3.3.1 Técnica de la encuesta

Para la obtención de la información que constituye el soporte básico del análisis del desempeño de la asistente gerencial, se utilizarán las siguientes técnicas: la encuesta, la cual estará formada por 10 preguntas de final abierto y cerrado y de escala.

3.3.2 La Técnica de la entrevista

La entrevista será elaborada con 10 preguntas de final abierto, la cual será dirigida a los gerentes / jefaturas y asistentes Gerenciales / secretarías ejecutivas, cuyas

preguntas tendrán el propósito de conocer los factores que inciden en la evaluación del desempeño de la asistente gerencial, de las empresas públicas y privadas.

3.3.3 La Técnica de la observación

A través de esta técnica se identificarán las actividades esenciales del puesto de trabajo de la Asistente Gerencial, la infraestructura física en la cual ella está ubicada para realizar sus tareas y sus herramientas básicas de trabajo.

3.4 Instrumentos

Los instrumentos que se utilizarán serán la entrevista y el cuestionario estructurado con 10 preguntas abiertas, cerradas y mixtas que se les pasará a los gerente / jefaturas y a las asistentes / secretarías ejecutivas.

3.5 Propuesta del estudio piloto:

Con el cuestionario entrevistaremos a cinco de los gerentes de las empresas con el objetivo de identificar las fallas que puedan tener las preguntas y luego modificarlas para hacerlas comprensibles para los sujetos de la muestra a entrevistar.

3.6 Propuesta del procesamiento y de la presentación de los datos

De los resultados obtenidos en la investigación de campo, se procederá a realizar un análisis estadístico, cuyos resultados se presentarán en tablas y gráficos, los cuales facilitarán la presentación de los resultados.

En los cuadros se colocará la información que se obtendrán de las entrevistas y las observaciones.

3.7 Propuesta de técnicas estadísticas

La información obtenida a través de las encuestas se presentará en forma tabulada por cada pregunta y se presentarán en porcentajes los resultados de cada una de ellas.

Además, se hará un grafico representativo del mismo.

Al final se hará un análisis general de los resultados.

3.8 Propuesta de la elaboración de conclusiones y recomendaciones

Después del análisis de los resultados al compararlos con los criterios previamente definidos, se elaborarán las conclusiones para cada una de las preguntas.

Al final de dichas conclusiones se harán las recomendaciones pertinentes.

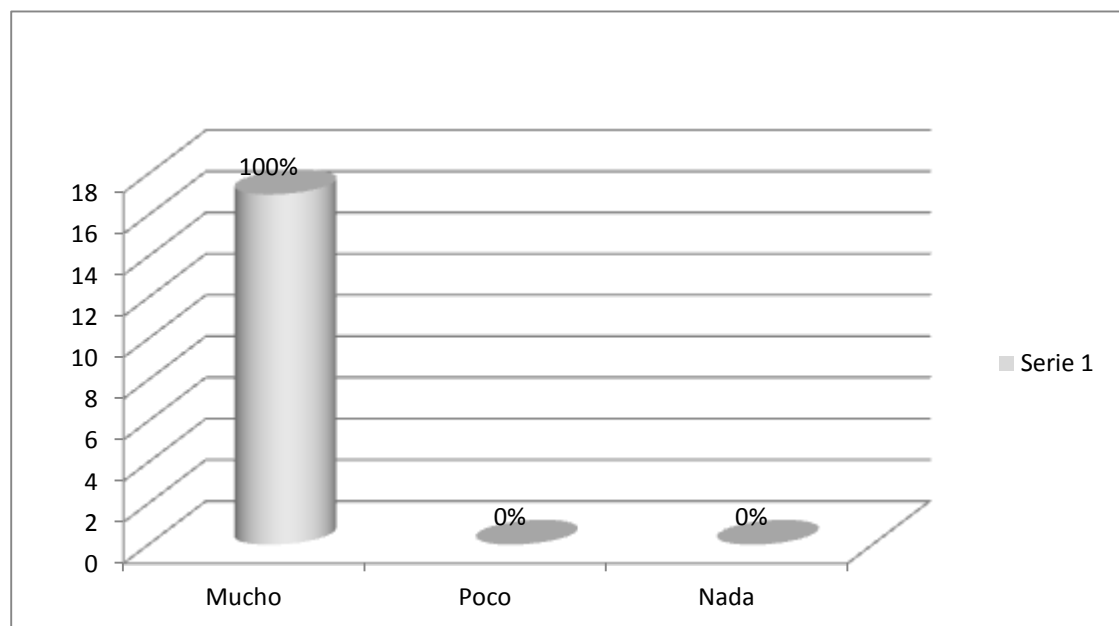
ANEXOS

**INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN (ENCUESTA Y
ENTREVISTAS)**

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO NIVEL JEFATURA

1. ¿Considera usted que la Actitud, Conocimiento y Habilidades de su asistente gerencial, influyen en el desempeño?

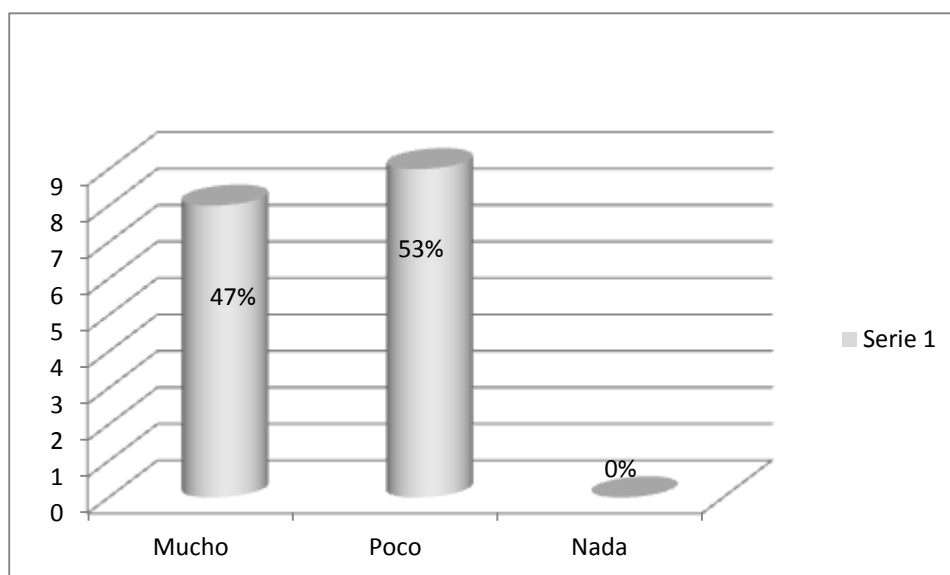
No.	Variable	Cantidad	Porcentaje
1	Mucho	17	100%
2	Poco	0	0%
3	Nada	0	0%
TOTAL		17	100%



El 100% de los encuestados, contestó que la Actitud y el Conocimiento de la Asistente Gerencial, influye en sus desempeños, es decir, el total de la muestra dijo que influye mucho.

2. ¿Fomenta la capacitación a su asistente Gerencial?

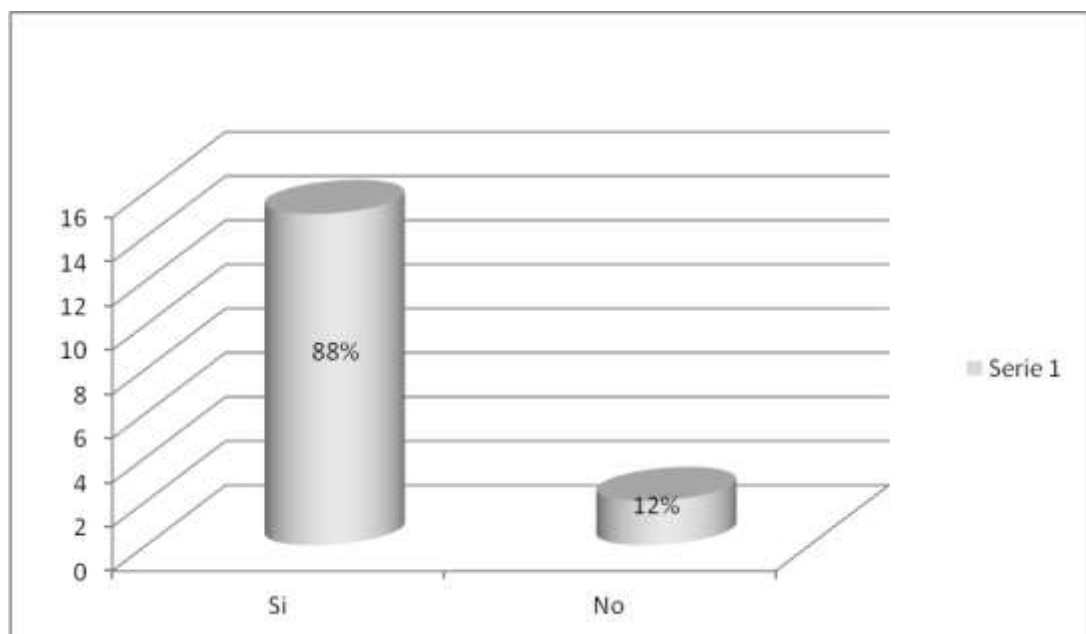
No.	Variable	Cantidad	Porcentaje
1	Mucho	8	47%
2	Poco	9	53%
3	Nada	0	0%
TOTAL		17	100%



El 47% de los encuestados contextos que fomenta la capacitación a su asistente gerencial. El 53% contestó que Fomenta poco la capacitación a sus Asistente gerencial.

3. ¿Tiene definida las Funciones Principales, para su Asistente Gerencia?

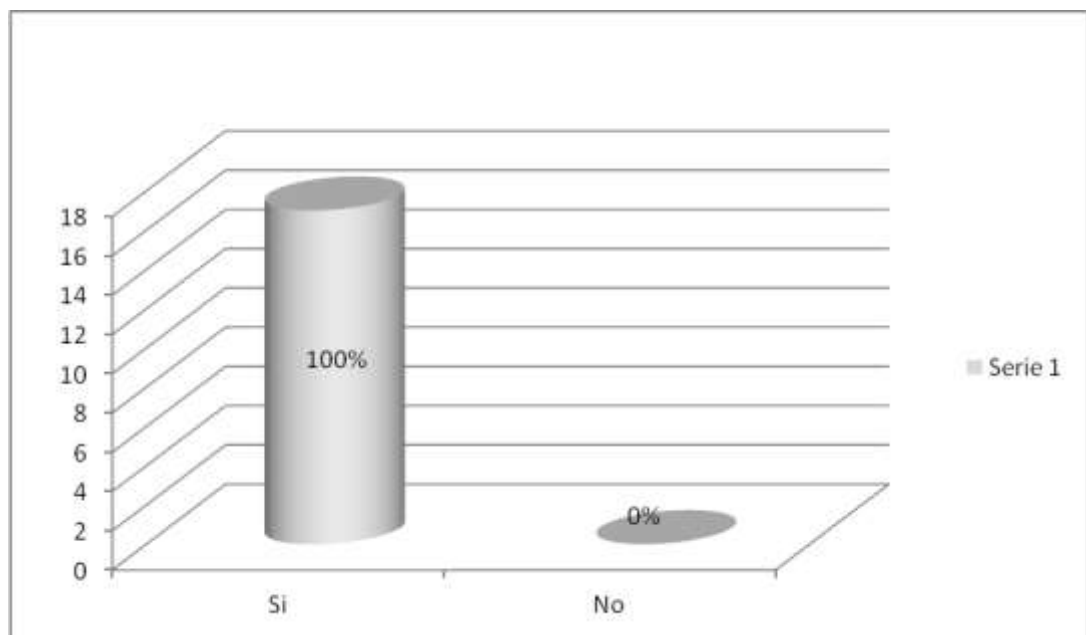
No.	Variable	Cantidad	Porcentaje
1	Si	15	88%
2	No	2	12%
TOTAL		17	100%



El 88% de los entrevistados, tienen definidas las funciones principales para su asistente gerencial, en cuanto el 12% respondió que no tiene definida las funciones de asistente.

4. ¿Considera de gran importancia los conocimientos informáticos para el buen desempeño de la Asistente Gerencial?

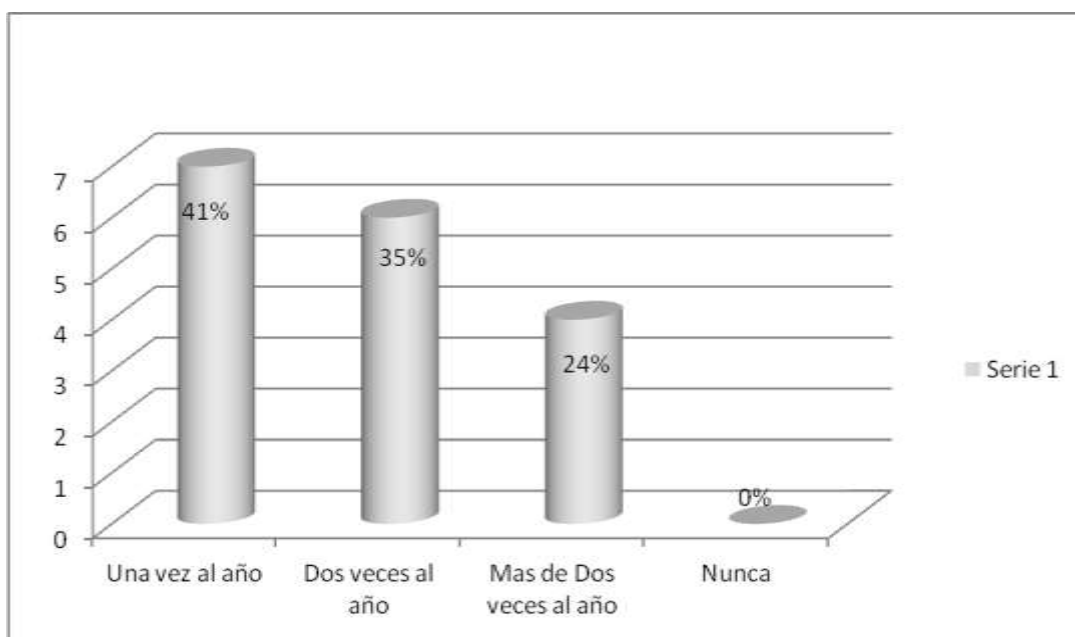
No.	Variable	Cantidad	Porcentaje
1	Si	17	100%
2	No		
TOTAL		17	100%



El 100% de los entrevistados, considera de gran importancia los conocimientos informáticos para el buen desempeño de la Asistente de Gerencia.

5. ¿Cada cuanto tiempo realiza Evaluación del Desempeño a la Asistente Gerencial?

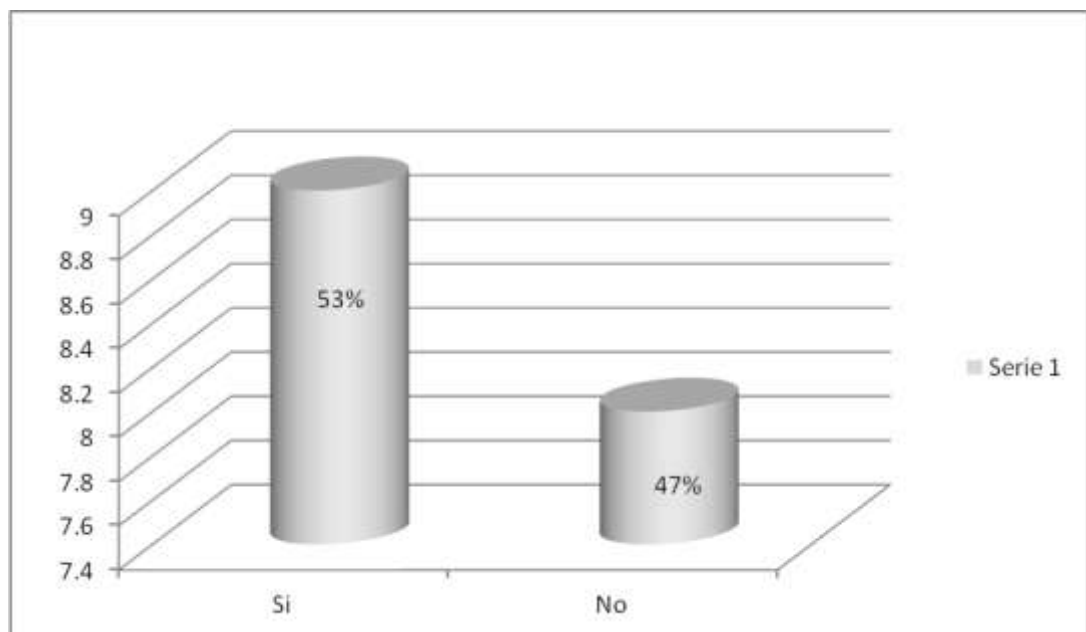
No.	Variable	Cantidad	Porcentaje
1	Una vez al año	7	41%
2	Dos veces al año	6	35%
2	Más de Dos veces al año	4	24%
3	Nunca	0	0%
TOTAL		17	100%



Un 41% de los encuestados contesto que realiza Evaluación del Desempeño a la Asistente de Gerencia una vez al año, el 35% respondió que lo hace dos veces al año y 24% contesto que los evalúa más de dos veces al año.

6. ¿Mantiene indicadores de eficiencia que le permite evaluar y mejorar el desempeño de su Asistente Gerencial?

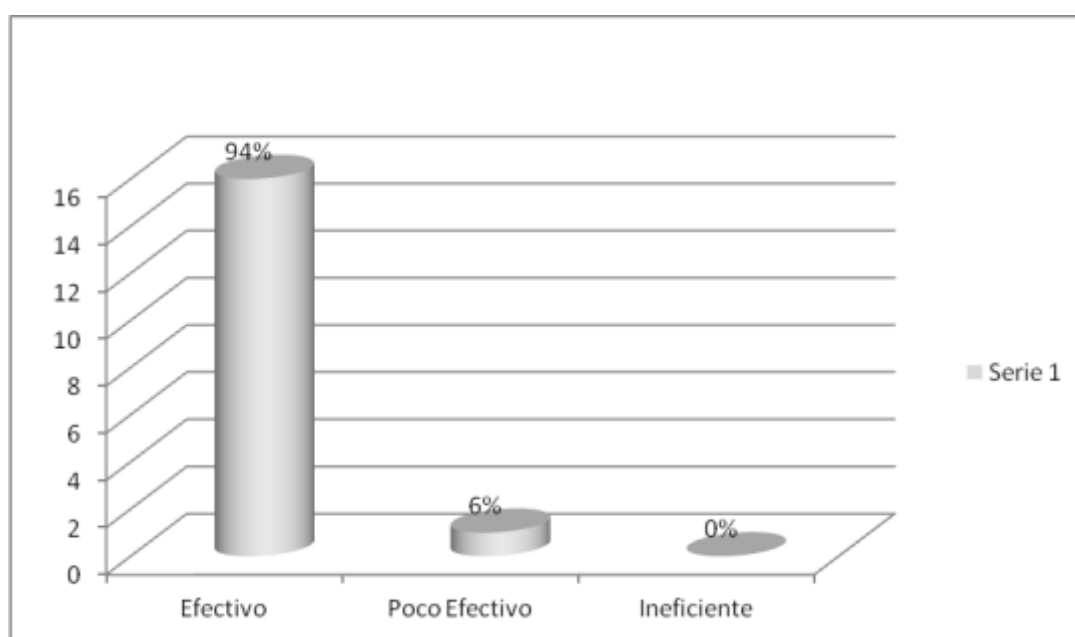
No.	Variable	Cantidad	Porcentaje
1	Si	9	53%
2	No	8	47%
	TOTAL	17	100%



El 53% respondió, que mantiene indicadores de eficiencia que le permiten evaluar y mejorar el desempeño de su asistente gerencial y el 47% respondió que no mantiene dichos indicadores.

7. ¿Cómo Evalúa usted el Desempeño de su Asistente Gerencia?

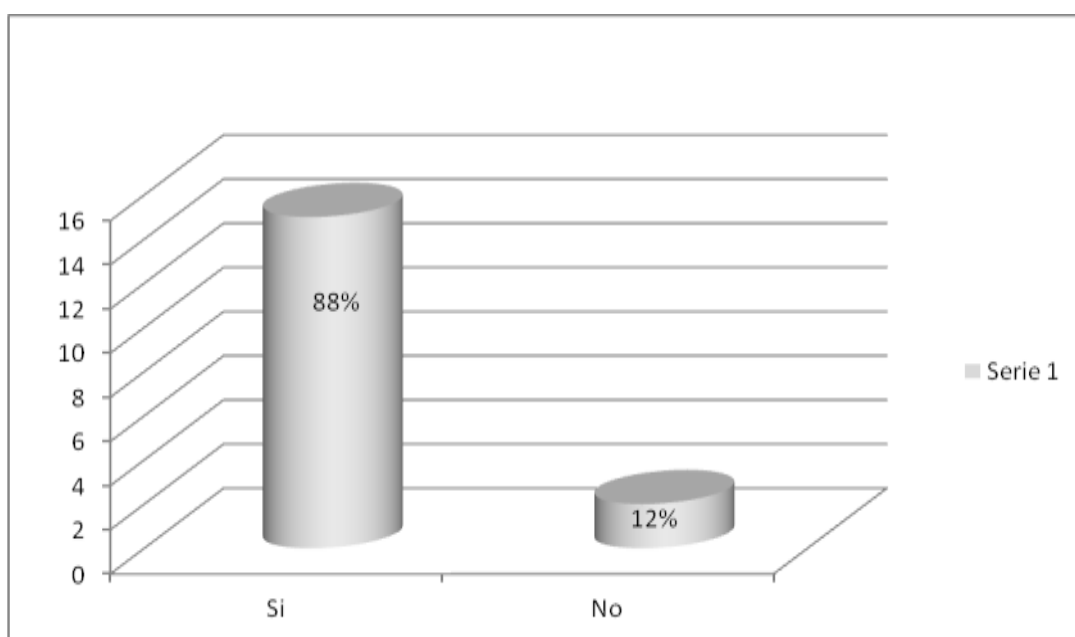
No.	Variable	Cantidad	Porcentaje
1	Efectivo	16	94%
2	Poco Efectivo	1	6%
3	Ineficiente	0	0
TOTAL		17	100%



El 94% de los entrevistados respondió que es efectivo el desempeño de su asistente gerencial y solo un 6% respondió que el desempeño de su asistente es poco efectivo.

8. ¿Está la Asistente Gerencial bien ubicado en la actividad que realiza actualmente?

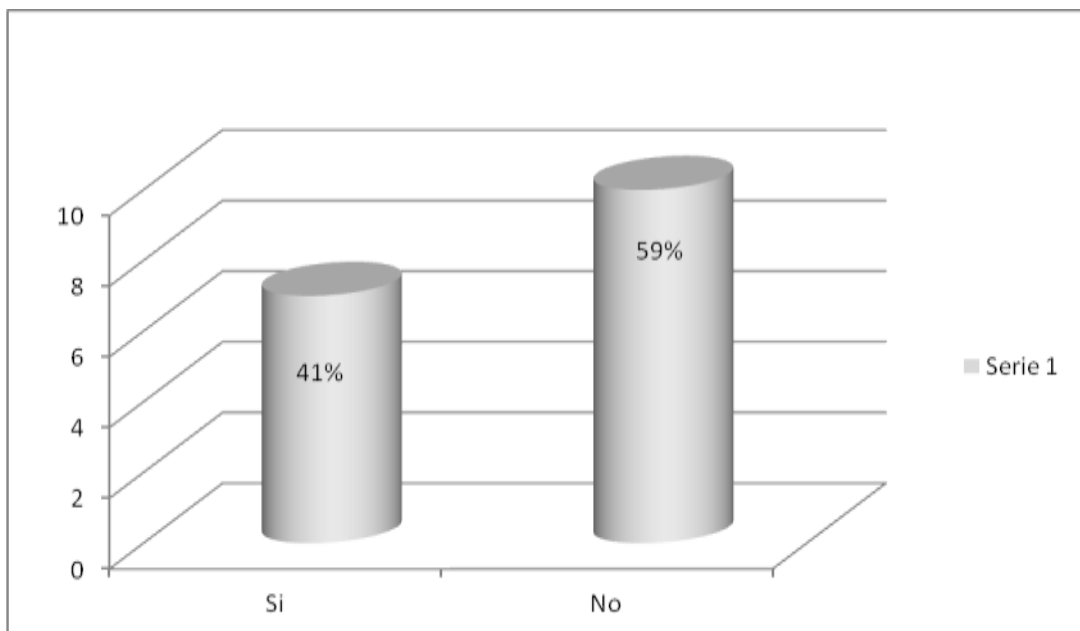
No.	Variable	Cantidad	Porcentaje
1	Si	15	88%
2	No	2	12%
TOTAL		17	100%



El 88% de los encuestados contestó que la asistente de gerencia cuenta con una buena ubicación para la actividad que realiza y el 12% contestó que no.

9. ¿Toma en cuenta la opinión de su Asistente Gerencial en la Toma de decisiones?

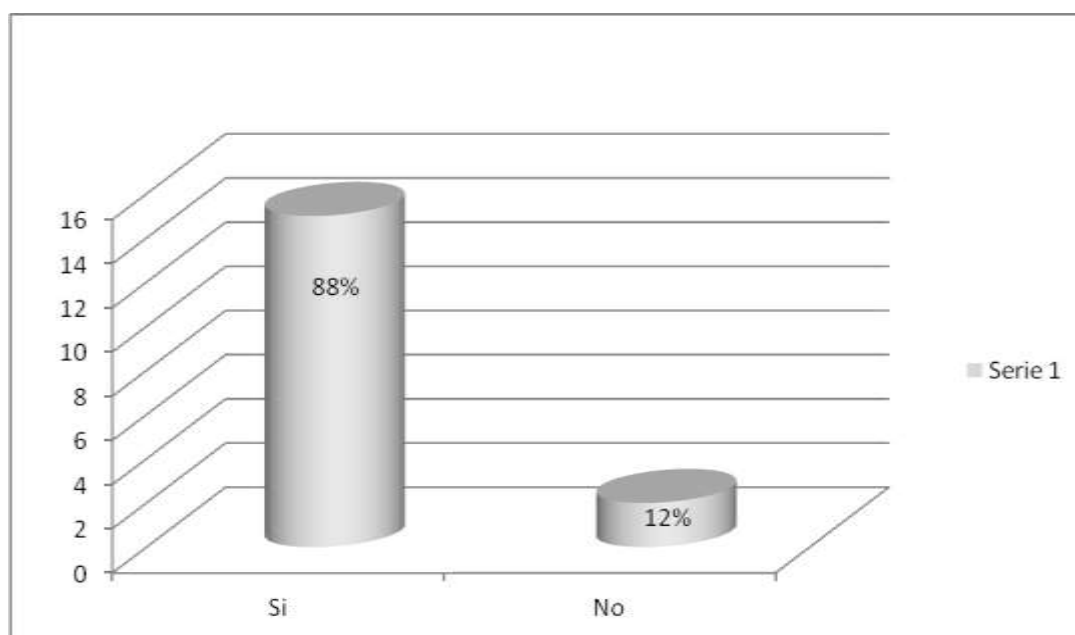
No.	Variable	Cantidad	Porcentaje
1	Si	7	41%
2	No	10	59%
TOTAL		17	100%



El 41% de los entrevistados contestaron que toma en cuenta la opinión de su asistente en la toma de decisiones y el otro 59% respondió que no toma en cuenta la opinión de su asistente.

10. ¿Considera Usted que los factores antes mencionados, pueden llevarlo a un cambio en adoptar el perfil idóneo de la asistente gerencial?

No.	Variable	Cantidad	Porcentaje
1	Si	15	88%
2	No	2	12%
TOTAL		17	100%

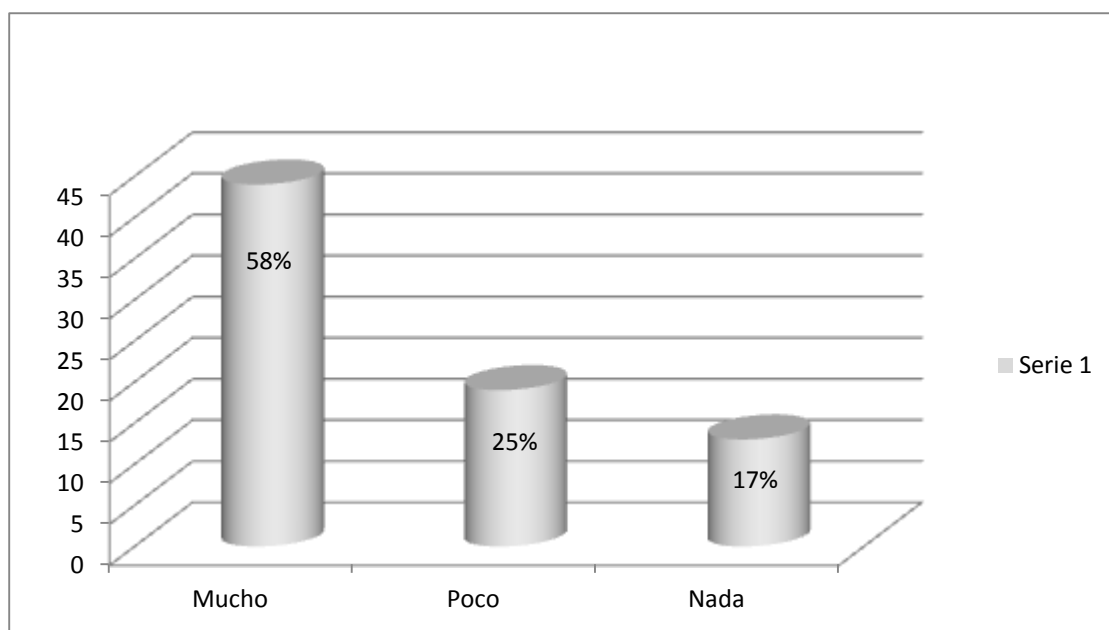


El 88% considera que los factores antes mencionados, pueden llevarlo a un cambio en adoptar el perfil idóneo de la asistente gerencial, mientras que el 12 % no lo consideran por contar con un Asistente.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO NIVEL OPERATIVO

1. ¿Recibe capacitación usted de parte de la empresa?

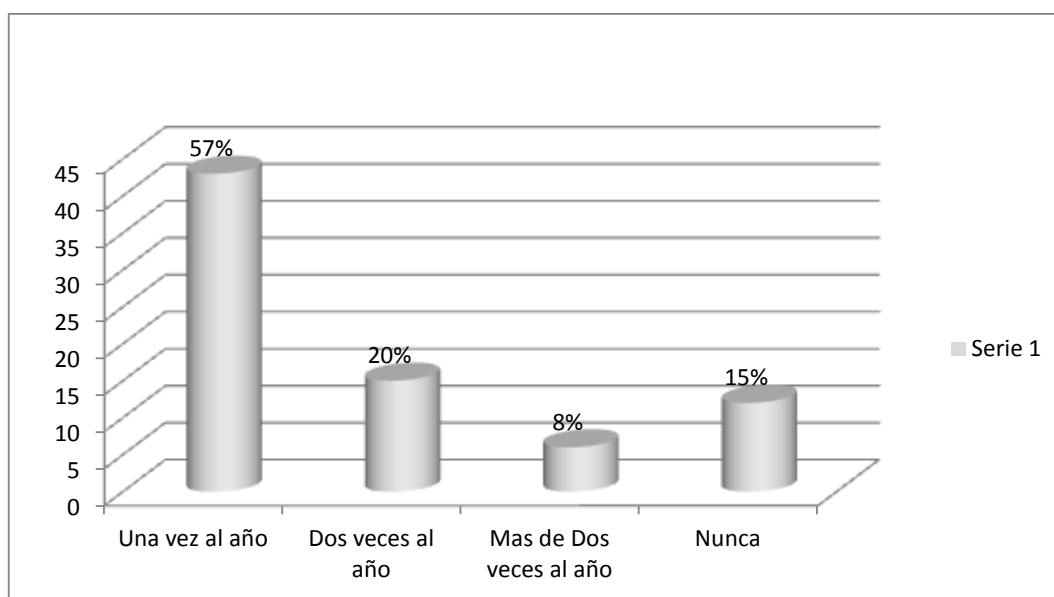
No.	Variable	Cantidad	Porcentaje
1	Mucho	44	58%
2	Poco	19	25%
3	Nada	13	17%
TOTAL		76	100%



El 58% de los encuestados respondió que recibe capacitación por parte de la empresa para la realización de sus tareas, el 25% dice que recibe poca capacitación y el otro 17% dice que no recibe capacitación para realizar sus tareas.

2. ¿Cada cuanto tiempo recibe usted capacitación, para el desempeño de su cargo?

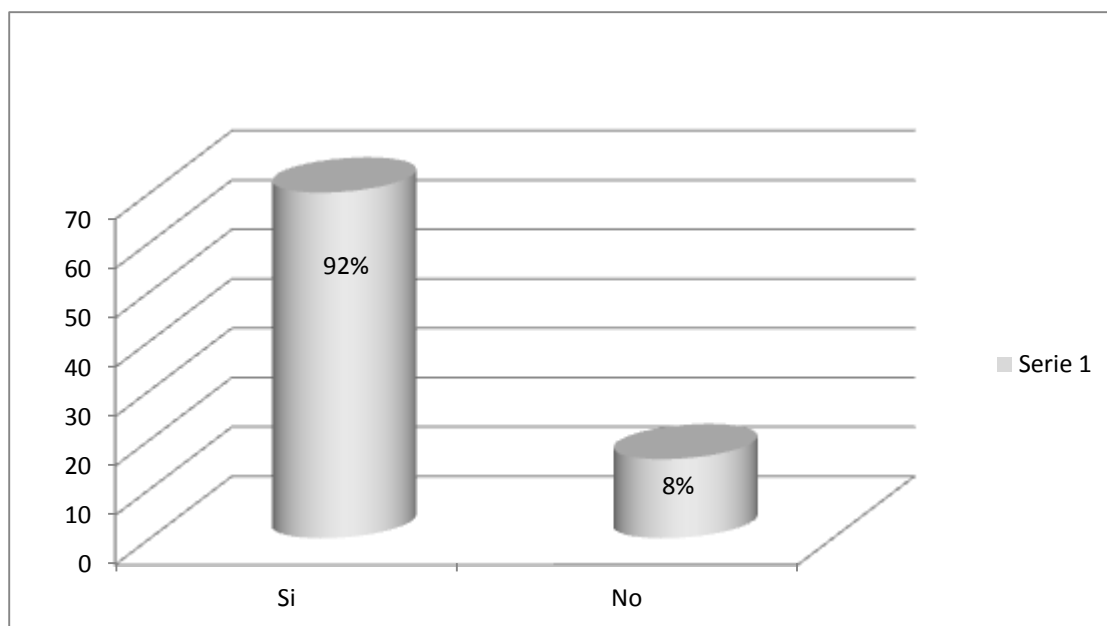
No.	Variable	Cantidad	Porcentaje
1	Una vez al año	43	57%
2	Dos veces al año	15	20%
2	Más de Dos veces al año	6	8%
3	Nunca	12	15%
TOTAL		76	100%



El 57% de los encuestados dice que recibe capacitación para el desempeño de su cargo una vez al año, el 20% dice que dos veces al año, el 8% dice que más de dos veces al año y un 15% dice que nunca recibe capacitación.

3. ¿Desarrolla su trabajo de acuerdo a las tareas establecidas para el puesto?

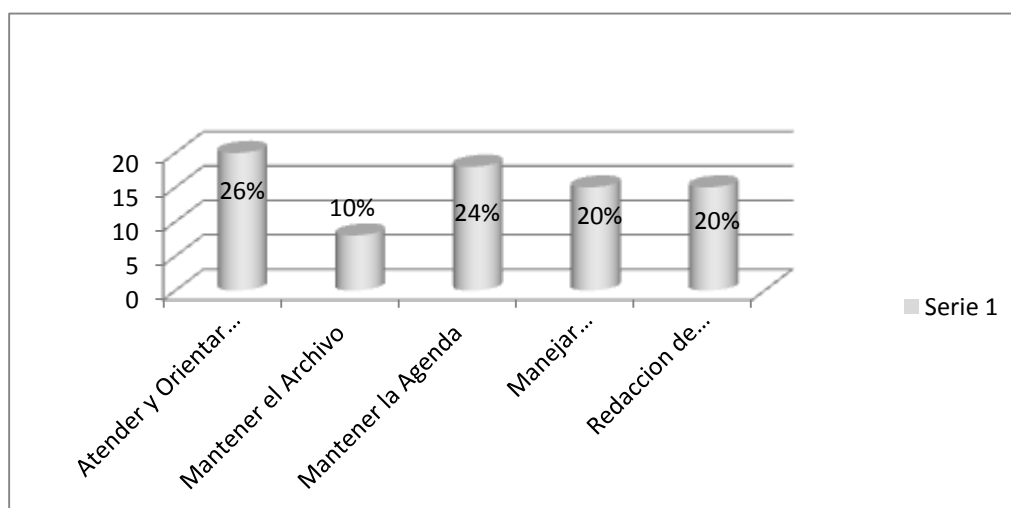
No.	Variable	Cantidad	Porcentaje
1	Si	70	92%
2	No	16	8%
TOTAL		76	100%



El 92% de los encuestados dice que desarrolla su trabajo de acuerdo, a las tareas establecidas para el puesto, y el 8% no desarrolla su trabajo.

4. ¿Cuáles son las tareas principales que desempeña en su trabajo?

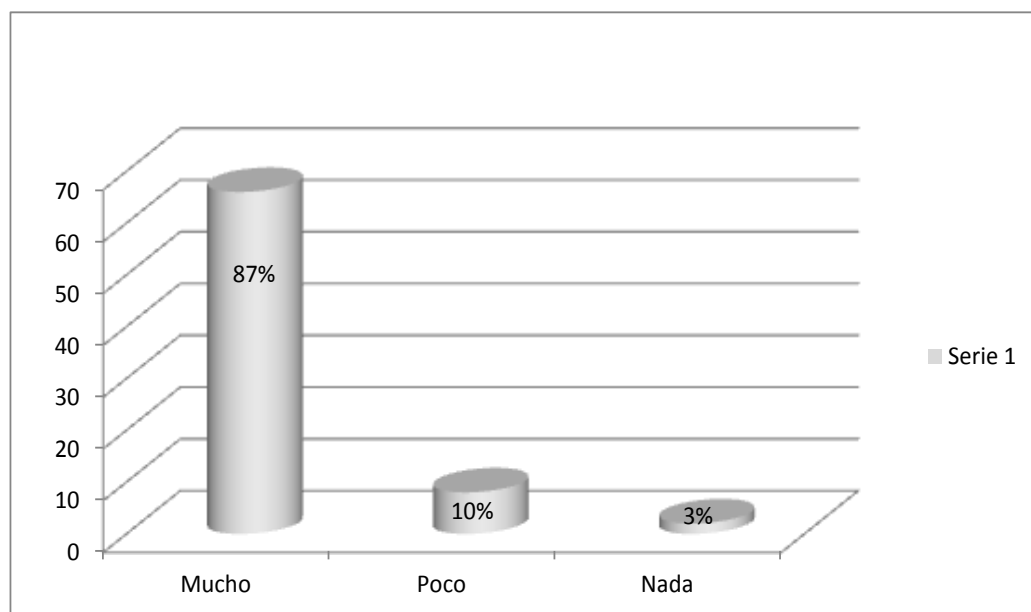
No.	Variable	Cantidad	Porcentaje
1	Atender y Orientar al publico	20	26%
2	Mantener el Archivo	8	10%
3	Manejar la Agenda	18	24%
4	Manejar Prioridades Múltiples	15	20%
5	Redacción de correspondencia en general	15	20%
TOTAL		76	100%



Un 26% de los encuestados Atiende y Orienta al público y el otro 24% contesto que dentro de sus tareas esta Manejar la agenda, el 20% respondió que maneja prioridades múltiples no definidas en su puesto de trabajo y el otro 20% redacción de Correspondencia y un 10% respondió que dentro de sus actividades esta mantener el archivo.

5. ¿Considera usted que la deficiencia en los conocimientos informáticos, influye en el Desempeño Gerencial?

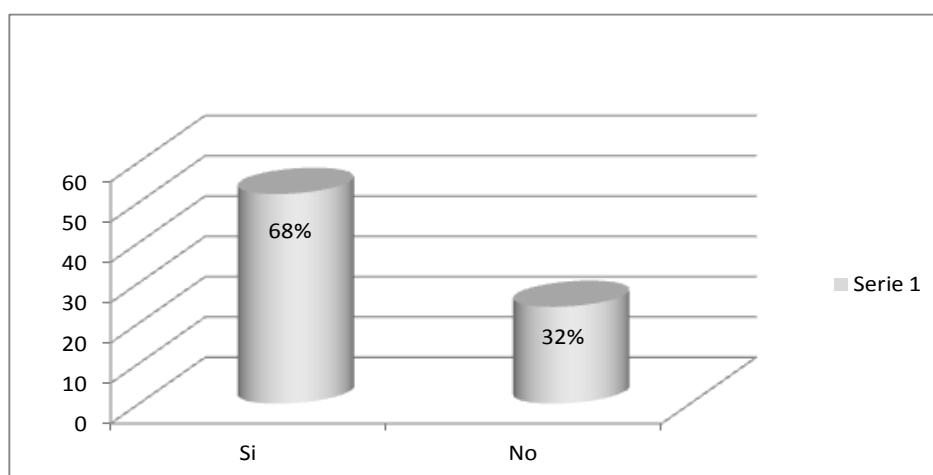
No.	Variable	Cantidad	Porcentaje
1	Mucho	66	87%
2	Poco	8	10%
3	Nada	2	3%
TOTAL		76	100%



El 87% de los encuestados respondió que es de mucha importancia, que la deficiencia en los conocimientos informáticos influye en el desempeño gerencial el 10% contesto que la deficiencia es poco y solo un 3% opina que eso no afecta.

6. ¿Tiene el Conocimiento necesario para desempeñar eficientemente su trabajo?

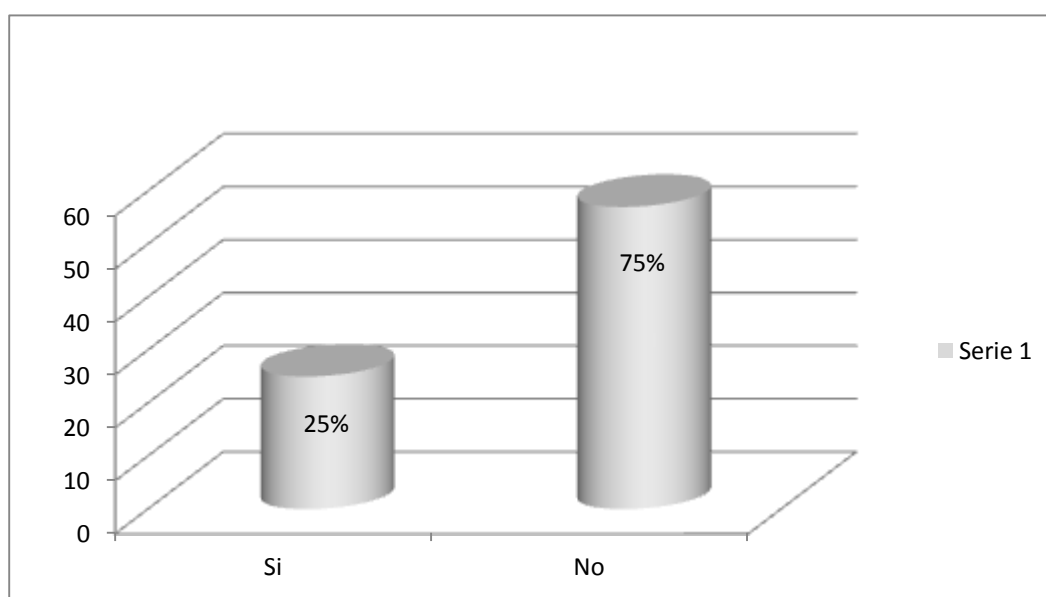
No.	Variable	Cantidad	Porcentaje
1	Si	52	68%
2	No	24	32%
TOTAL		76	100%



El 68% respondió que tiene conocimiento necesario para desempeñar eficientemente su trabajo y el 32% respondió que no tiene los conocimientos necesarios.

7. ¿Conoce Usted el tipo de instrumento con el que lo evalúan?

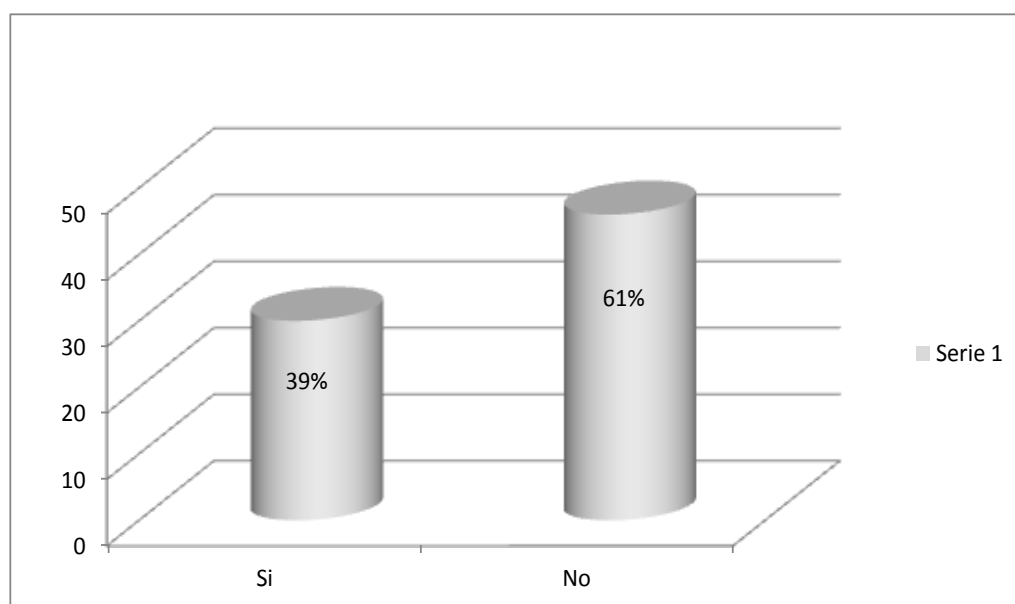
No.	Variable	Cantidad	Porcentaje
1	Si	19	25%
2	No	57	75%
TOTAL		80	100%



Solo un 25% respondió que conoce el Instrumento y un 75% respondió que desconoce el tipo de instrumento con que lo evalúan.

8. ¿El Instrumento de Evaluación del desempeño está diseñado para evaluar las funciones del puesto del asistente gerencial?

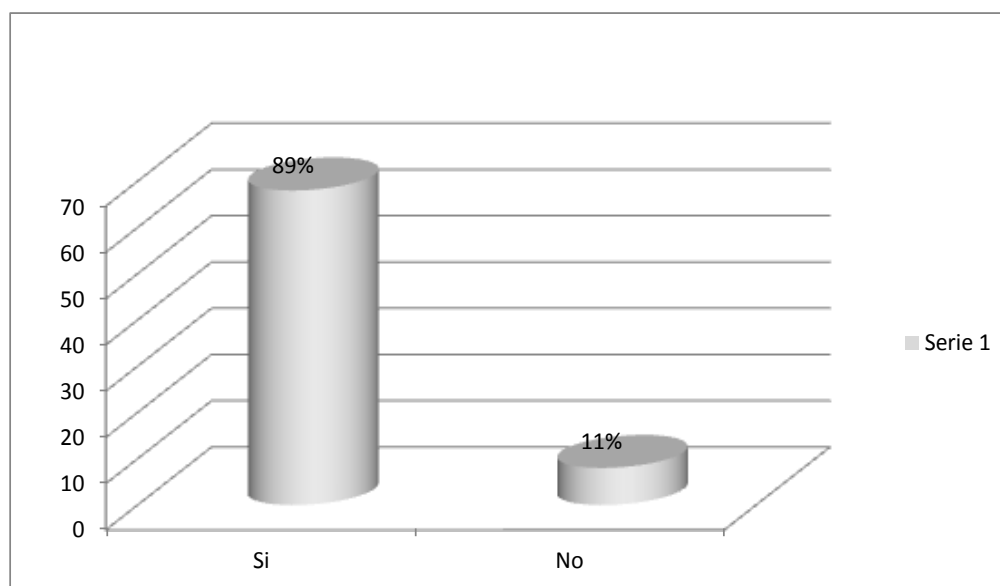
No.	Variable	Cantidad	Porcentaje
1	Si	30	39%
2	No	46	61%
TOTAL		76	100%



El 61% dice que no lo evalúan de acuerdo a sus funciones y un 39% dice que el instrumento con el que lo evalúan está de acuerdo a las funciones que realizan.

9. ¿Considera que sus habilidades tecnológicas le permiten desarrollarse con eficiencia en sus labores?

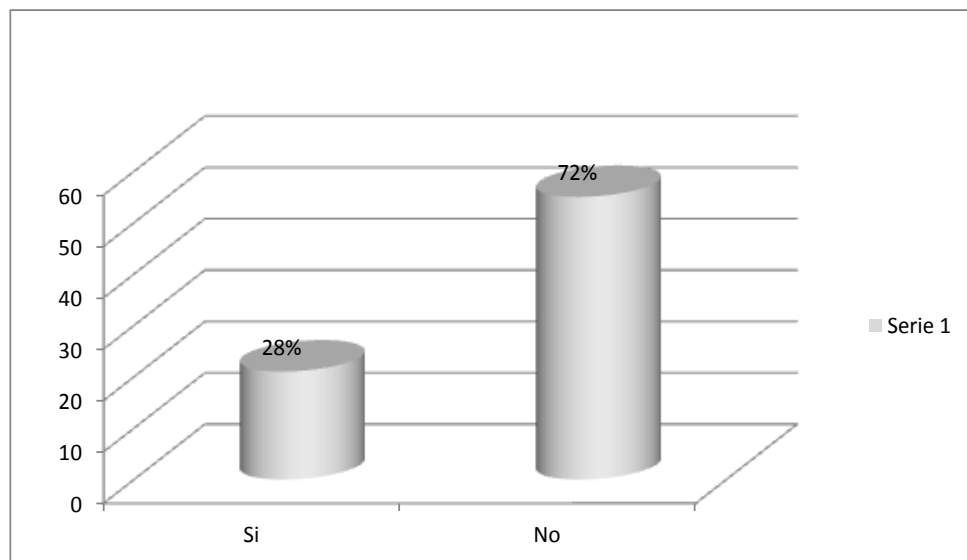
No.	Variable	Cantidad	Porcentaje
1	Si	68	89%
2	No	8	11%
TOTAL		76	100%



El 89% considera que sus habilidades tecnológicas le permite desarrollarse con eficiencia en sus labores y 11% considera que no.

10. ¿En su Organización, tiene usted poder de decisiones?

No.	Variable	Cantidad	Porcentaje
1	Si	21	28%
2	No	55	72%
TOTAL		80	100%



El 71% respondió que no tiene poder de decisión y un 28% respondió que en su organización si tiene poder de decisión.

Conclusión

La investigación de campo, presentada en las organizaciones, viene a ser un punto clave, para identificar, el rol que juega la asistente de gerencia, si está definido el puesto y sus tareas, si las asistentes cuentan con las habilidades necesarias para desempeñar su cargo.

Al realizar la investigación de campo, tabular y graficar encontramos que en la mayoría de empresas no se encuentra definido dicho puesto, pues la investigación arroja que en la mayoría de las empresas son secretarias las que desempeñan las funciones que deberían de realizar las asistentes de gerencia, pero estas actividades son realizadas a nivel medio, pues la secretaria no cuenta con una preparación actualizada, en la mayoría de casos.

Desde la historia, se ha mostrado que no todos los procesos utilizados en la evaluación de la asistente de gerencia del presente siglo, con el perfil idóneo, para desempeñar el cargo de asistente a la gerencia, en el cual se propone una preparación académica, que le permita desarrollar capacidades superiores como: manejar prioridades múltiples con facilidad, saber manejar a la gente difícil y decir adiós a la frustración y tensión, mantener una imagen profesional que inspire respeto, comunicarse de forma fuerte y eficaz, llevar soluciones a sus jefes, luchar para posicionarse y ascender en su trabajo etc.

Por otro lado podemos concluir que la dirección del recurso humano, tendrá en sus manos una herramienta que le mostrara la línea a seguir que le permitirá obtener mejores resultados en su organización, las cuales no son el final del proceso, por el contrario es el inicio de mejores resultados para las organizaciones.

La evolución del desempeño constituye una actividad esencial en cualquier organización moderna que le permite obtener información del personal que allí labora para la toma de decisiones, por lo tanto, contar con un sistema de evaluación es imprescindible para cualquier organización por pequeña que sea, pues permite valorar los avances y las debilidades y en consecuencia, viabilizar la toma de decisiones para tomar correctivos, sin que estos sean vistos como castigo o sanción sino como la búsqueda de un mejor desempeño del trabajador y la organización en general.

Recomendación

De los resultados obtenidos en la investigación de campo, se recomienda mejorar el desempeño de la secretaria que realiza las tareas de asistente de gerencia y convertirla en una verdadera asistente a la gerencia, mediante una preparación académica de calidad y capacitación constante, sobre las tareas que debe desempeñar, a si mismo se debe definir las tareas propias del puesto de asistente gerencial.

El asistente gerencial, debe de conocer bajo que parámetros está siendo medido, para que este pueda identificar sus fortalezas y debilidades, dentro de su desempeño y a si pueda mejorar constantemente, para contribuir al desarrollo de su organización y por consiguiente al desarrollo personal dentro de su organización.

Propuesta

Después de realizar el estudio de campo, se muestra la necesidad de proponer a las empresas que brinde una capacitación adecuada y exclusiva para la persona que desempeña el cargo de Asistente Gerencial, pues de acuerdo a lo investigado, existen vacíos en la formación de estas personas, lo que constituye una deficiencia a la hora de desarrollar sus tareas.

Se recomienda con mucho énfasis, a la UTEC, que la carrera de Técnico en Asistencia Gerencial no sea cerrada, pues se trata de una carrera de gran utilidad para las empresas salvadoreñas. Analizar de como debería de ser el sistema a emplear para mercadearla, es decir que en vez de presentarla junto con todas las carreras de la UTEC, presentarla de forma individual y no en anuncios de periódicos, si no que mediante presentaciones privadas y publicas, en los colegios de señoritas a los últimos años de bachillerato.

Lo importante es que siempre exista en la UTEC una carrera en la cual se puedan preparar aquellas personas que trabajan en puestos de Asistentes Gerenciales, Asistentes Administrativos, secretarias.

Tomamos a bien recomendar a la Universidad Tecnológica de El Salvador, que implementa dicha carrera a través del medio virtual, pues la Universidad Tecnológica ya cuenta con esta modalidad. Esto vendría a convertirse en una opción más con la que se contaría para formarse profesionalmente.

Lista de Referencias.

- Brunet, L. (2002). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. (4ª reimpresión). México, D.F.: Editorial Trillas.
- Chiavenato, Adalberto. (1988). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F.: McGraw Hill/Interamericana Editores.
- Chiavenato, Adalberto. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. (5ª edición). México, D.F.: McGraw Hill/Interamericana Editores.
- Davis K. & Jhon W. Newstrom. (2000). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. (10ª edición) México: D.F.: McGraw Hill/Interamericana Editores.
- Gardner, Howard. (2012). *Las múltiples inteligencias en el ser humano. Comercio e Industria*. (272), 16.
- Gibson, J., J. Ivancevich & J. Donelly. (2001). *Las Organizaciones: Comportamiento, estructura y Procesos*. (10ª edición). Santiago, Chile: McGraw Hill Interamericana.
- Gordon A., Judith. (1996). *Comportamiento Organizacional*. (5ª edición). México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Guillén G. Carlos & Rosio Guil Bozal. (2000). *Psicología del Trabajo para las Relaciones Laborales*. Madrid, España.: McGraw Hill/Interamericana de España, S.A.U.
- Lares S. Armando. (1998). *La Calidad de Vida en el trabajo: Un Modelo*. (1ª edición). Caracas: BL Consultores Asociados-Servicio Editorial.
- Ramírez, Tulio. (2004). *Cómo Hacer un Proyecto de Investigación*. (2ª edición). Caracas: Editorial Panapo de Venezuela, C.A.

Robbins P. Stephen. (1986). *Comportamiento organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones*. (Tercera edición). México, D.F.: Pretice-Hall Hispanoamericana.

Sabino, Carlos. (1992). *El Proceso de Investigación*. (1ª edición). Caracas: Editorial Panapo de Venezuela, C.A.

Sampieri H. Roberto; Callado Carlos F. & Pilar B. L. (2002). *Metodología de la Investigación*. (3ª edición) México,D.F.: McGraw Hill/Interamericana Editores.

Schein, E. (1988). *Cultura Empresarial y Liderazgo*. Barcelona, España: Plaza & James.

Steinfatt Thomas, M. (1983). *Comunicación Humana. Una introducción interpersonal*. México, D.F.: Editorial Diana.

ANEXOS DE LA INVESTIGACIÓN

CRONOGRAMA DE ACTIVIDAD

No	Actividad	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
1	Elección del Tema de investigación	8				
2	Delimitación del Tema	22				
3	Entrega del Primer avance “PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA”		15			
4	Entrega del segundo avance “MARCO TEORICO”			19		
5	Entrega del tercer avance “METODOLOGÍA”				17	
6	Entrega final					14

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS E INDICADORES

OBJETIVOS	SUPUESTOS DE LA INVESTIGACIÓN	VARIABLES	INDICADORES	PREGUNTAS
1.7.1 Determinar el tipo de entrenamiento que las organizaciones le dan al asistente gerencial.	1. En la empresa Salvadoreña no se le da un entrenamiento adecuado y especializado, a la Asistente Gerencial.	X 1= tipo de entrenamiento. Y 1= otorgamiento/cumplimiento	.X.1=Estadística que mide en porcentaje cuantas organizaciones le dan el tipo de entrenamiento a las asistentes gerenciales. Y 1 = medir el número de empresas que brindan un entrenamiento a las asistentes de gerencia.	1) ¿Qué clase de entrenamiento, recibe usted de parte de su empresa? 2) ¿Cada cuanto tiempo recibe usted entrenamiento, para desempeñar su cargo?
1.7.2 Definir cuáles son las tareas específicas del asistente gerencial en la actualidad.	2. La asistente ejecutiva se desempeña en tareas operativas, con poca efectividad, por la falta de un entrenamiento adecuado, que le permita conocer las actividades a desarrollar.	X 1.2 =. Identificar las Tareas Y.1.2 =.Tareas Especificas	X 1.2 = Estadística con el número de empresas, cuáles son sus tareas que desempeñan las asistentes gerenciales. Y 1.2=. Estadística con el número de empresas, cuantas asistentes desempeñan sus tareas específicas.	1) ¿Desarrolla su trabajo de acuerdo a las tareas establecidas para el puesto? 2.1) ¿Cuáles son las tareas principales que desempeña en su puesto?

1.7.3 Analizar si la asistente gerencial, tiene los suficientes conocimientos para desempeñar el puesto.	3. La asistente gerencial no tiene los conocimientos suficientes sobre las herramientas informáticas, que le permitan realizar con eficiencia su desempeño laboral.	X1.3 = Conocimientos Y1.3 = Desempeño	X 1.3= Estadística con el número de empresas, cuántas empresas desafían a la tecnología. Y1.3= Estadística que indique el número de empresas que prestan un ágil servicio por usar el sistema digital.	3.1 ¿Considera usted que la deficiencia en los conocimientos informáticos, influye en el Desempeño Gerencial? 3.2) ¿Tiene el conocimiento necesario para desempeñar eficientemente su trabajo?
1.7.4 Mostrar el tipo de método para evaluar el desempeño del asistente gerencial en las organizaciones en la actualidad.	4. La evaluación del desempeño de la asistente gerencial, no mide con lo que realmente ella realiza en sus actividades de trabajo.	X1.4=.Tipo de método Y1.4 = Evaluación del desempeño	X 1.4= Estadística con el número de empresas que usan diferentes tipos de métodos para evaluar a su recurso. Y1.4 =Estadística con el número de empresas conocer el instrumento de evaluación	4.1 ¿Conoce usted el tipo de método con el que lo evalúan? 4.2 ¿El Instrumento de Evaluación del desempeño está diseñado para evaluar las funciones del puesto del asistente gerencial?
1.7.5 Identificar el potencial tecnológico del Asistente Gerencial, el cual le permitirá tomar decisiones adecuadas y acertadas.	5. La falta de conocimiento pedagógico especializado, que le permita realizar o desempeñar con éxito el puesto denominado Asistente gerencial.	X1.5 = Potencial Tecnológico Y1.5 = Toma de decisiones	X1.5= Estadística con el número d empresas .conocer el nivel de potencial tecnológico. Y1.5 Estadística con el número de empresas que tienen personal que asume la toma de decisiones.	5.1 ¿Considera que sus habilidades tecnológicas le permite desarrollarse con eficiencia en su labores? 5.2 ¿En su Organización tiene usted poder de decisiones?

