



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

**CENTROS DE ESTUDIO DE POSTGRADO, INVESTIGACIÓN,
RELACIONES Y COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(CEPIRCI)**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

TESIS DE GRADO

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y GESTIÓN DE RECURSOS
HUMANOS.**

TEMA:

**El Clima Laboral del Personal de la Dirección Financiera del Consejo
Provincial de Manabí, como factor indispensable para optimizar su
desempeño en el año 2010.**

AUTOR:

ING. XIOMARA RASHEL PAREDES COBEÑA

TUTOR:

ING. GERMÁN PÉREZ MARTÍNEZ

**MANTA – MANABÍ – ECUADOR
2012**

CERTIFICA

Que la actual labor ha sido cabalmente examinada, asesorado, encaminado y conducido a todo el transcurso de edificación de tesis que trata referente a: El Clima Laboral del Personal de la Dirección Financiera del Consejo Provincial de Manabí, como factor indispensable para optimizar su desempeño en el año 2010, por lo que faculto su promoción y sustentación pertinente.

Manta, octubre 2012

Ing. Germán Pérez Martínez

Director de Tesis

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Xiomara Rashel Paredes Cobeña, declaro que el presente Tema de Investigación es absolutamente original, autentico y personal y que el contenido expuesto en la Tesis de Grado es de mi exclusiva responsabilidad.

Xiomara Rashel Paredes Cobeña

AUTOR

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí
Centros de Estudios DE Postgrado, Investigación, Relaciones y Cooperación
Internacional

Tribunal Examinador

Los Honorables Miembros del Tribunal Examinador aprueban la investigación “El Clima Laboral del Personal de la Dirección Financiera del Consejo Provincial de Manabí, como factor indispensable para optimizar su desempeño en el año 2010”

Presidente del Tribunal
Miembro del Tribunal
Miembro del Tribunal
Miembro del Tribunal

AGRADECIMIENTOS

El autor expresa su agradecimiento a las siguientes personas e Instituciones:

A la **Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí**, en su Centro de Estudios de Postgrado, Investigación, Relaciones y Cooperación Internacional (CEPIRCI).

A la **Secretaria** del Centro de Estudios de Postgrado, Investigación, Relaciones y Cooperación Internacional (CEPIRCI), Ab. Vielka Palomeque Guillén Mg. GE.

A la **Coordinadora** de la Maestría Administración de Empresas y Gestión De Recursos Humanos, Lcda. Blanca Gilabert.

Al **Tutor** del presente trabajo de investigación, Ing. Germán Pérez Martínez.

A mis **Profesores, Compañeros y Amigos** de la Maestría, y a todos aquellos que alguna u otra forma fueron valioso aporte en esta investigación.

DEDICATORIA

Este esfuerzo es dedicado a mis padres:
OSDALDO y **MARILÚ** a mi esposo
JHANDRY y a mi hijo **JHON PIERRE**,
motivo constante de mis objetivos.

Para reproducir y distribuir copias del presente trabajo, el autor se reserva los derechos de autoría.

.....
Xiomara Rashed Paredes Cobeña

ABSTRACT

In a highly competitive global reality, institutions can not be left behind, and must implement systems that improve the performance of its staff, in order to become productive and profitable.

With the constant changes occurring in the economic, administrative, technological, educational, public service, among others, are responsible for managing staff, are responsible for providing employees the tools to cope with the changes and keep up to competition.

Hand in hand with these changing factors, the working environment in an organization, it is crucial to get higher rates of productivity and performance.

The working environment for Chiavenato (1999), is the quality of the environment or property received or experienced organizational members of the organization, which affects directly their behavior.

Make a study on organizational climate, as Gonzales (1997), provides feedback about the processes that determine organizational behavior, allowing further planned changes in both attitudes and behaviors of the members, as in the organizational structure in the financial that make up the Provincial Council of Manabi

The importance of the study of organizational climate in a company, in this case for the financial area of Manabi Provincial Council, being a public body, is based on checking how it influences the behavior of collaborators demonstrated through perceptions stabilized filter reality and determine levels of work motivation and job performance.

A recognition of the organizational environment allows processes such as interventions both accurate design, or redesign, organizational structure, strategic planning, organizational changes in the internal environment, motivational program management, performance management, improving internal communication systems and external improvement of production processes, improved remuneration systems, among others.

So the aim of this study is to know the working environment of the financial area of Manabi Provincial Council and determine the factors that influence it. You must be a process that takes place regularly, and make the necessary changes and implement them successfully maintaining adequate organizational climate, conducive to employee performance and overall productivity of the organization.

In the first chapter I will mention of the Provincial Councils of Ecuador and specifically the Provincial Council of Manabi, its organizational structure, its employees, departments and general infrastructure.

In the second chapter will be brought closer to the concept of organization, characteristics and types, highlighting the importance of the Human Resources area within any organization concerned. It develops the concept of organizational culture as well as the emergence of conflicts within companies.

The third chapter describes what organizational climate means for the company and its members generally and specifically in the financial management of the Provincial Council of Manabi. His relationship with the perception and attitudes and the consequences for both the employee and the organization of a labor climate devendrían inadequate. This chapter also discusses the concepts of Quality of Work Life and Job Satisfaction, which are fundamental pillars for the development of a good working environment.

In the fourth chapter lists and explores, which in my opinion, would be the most relevant to the assessment of the existing working environment in an organization. In the fifth chapter develops intervention in this research field. We describe the methodology used, activities undertaken to obtain information and results

The conclusions discusses the results more representative of the field work and analysis thereof, is estimated to make a report to the address under study to provide, on the one hand, elements managers to improve labor conditions , and on the other, by returning the results to employees, which is considered of vital importance

Appendixes are attached, the organization chart, the interviews with the managers, the survey used the model and the data array with the results.

ÍNDICE

TABLA DE CONTENIDO

	Págs
Páginas preliminares	i-xii
Introducción	1-3
 CAPITULO 1	
1. Tema	4
1.1. Identificación de variables	4
1.2. Planteamiento del problema	4
1.2.1 Contextualización	5-7
1.2.2 Formulación del problema	8
1.2.3 Preguntas Directrices	8
1.2.4 Delimitación	9
1.3. Objetivos	10
1.3.1 Objetivo General	10
1.3.2 Objetivos Específicos	10
1.4. Justificación	11-12
 CAPITULO 2	
2. Marco Teórico	13-14
2.1.1 Importancia del Clima Laboral	15
2.1.2 Conceptualizaciones del Clima Laboral	16-18
2.1.3 Aspectos del Clima Laboral	18

2.1.4 Tipos de Clima Laboral	19
2.2 Fundamentos del Proyecto	20
2.2.1 Filosóficos	20
2.2.2 Sociales	20
2.2.3 Legales	20
2.3 Categorías Fundamentales	21
2.3.1 De la variable independiente	21
2.3.2 De la variable dependiente	21
2.4 Hipótesis	21
2.4.1 Confirmación de las variables	21

CAPITULO 3

3. Contextualización de la Institución	22
3.1 Antecedentes	22-25
3.2 Estructura Organizacional	25-26
3.3 Misión	30
3.4 Visión	30
3.5 Funciones	30-41

CAPITULO 4

4. Metodología	42
4.1 Tipo de Investigación	42
4.2 Población y Muestra	43
4.3 Operacionalización de Variables	43
4.4 Métodos	44
4.5 Técnicas e Instrumentos	45

CAPITULO 5

5.	Análisis e Interpretación de Resultados	46
5.1	Análisis e Interpretación de las respuestas	46-63
5.2	Verificación de Hipótesis	64

CAPITULO 6

6.	Propuesta	65
6.1	Propuesta	65-77

CAPITULO 7

7.	Conclusiones y Recomendaciones	78
7.1	Conclusiones	78-79
7.2	Recomendaciones	80-81

	Bibliografía	82
--	--------------	----

Anexos

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No.	Contenido	Págs.
Cuadro 1	Estructura orgánica del Consejo Provincial de Manabí	19
Cuadro 2	La empresa en general	47
Cuadro 3	Ergonomía y condiciones ambientales	49
Cuadro 4	¿Considera usted que...	52
Cuadro 5	¿Su puesto en la empresa...	54
Cuadro 6	Compañeros de trabajo	56
Cuadro 7	Jefes o superiores	58
Cuadro 8	Reconocimiento	60
Cuadro 9	Remuneración	62

INTRODUCCION

En una realidad global sumamente competitiva, las instituciones no pueden quedarse atrás, debiendo implementar sistemas que mejoren el desempeño de su personal, para lograr ser productivas y rentables.

Con los constantes cambios que se dan a nivel económico, administrativo, tecnológico, educativo, función pública, entre otros, los encargados de administrar personal, son los responsables de proveer a los colaboradores las herramientas necesarias para enfrentar los cambios y estar a la altura de la competencia.

De la mano con estos factores cambiantes, El Clima Laboral en una organización, es determinante para obtener mayores índices de productividad y desempeño.

El clima laboral, para Chiavenato (1999), *es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influye, directamente, en su comportamiento.*

Hacer un estudio sobre clima organizacional, según Gonzales (1997), *proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional en el área financiera que conforman en el Consejo Provincial de Manabí.*

La importancia del estudio del clima organizacional en una empresa, en este caso para el área Financiera del Consejo Provincial del Manabí, siendo una entidad pública, se basa en la comprobación de cómo éste influye en el comportamiento manifiesto de los colaboradores, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional.

Un reconocimiento del clima organizacional permite procesos tales como intervenciones certeras tanto a nivel de diseño, o rediseño, de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, entre otros.

Por lo que el objetivo del presente estudio es conocer El Clima Laboral del área Financiera del Consejo Provincial de Manabí y determinar los factores que influyen en el mismo. Debe ser un proceso que se realice periódicamente, y realizar los cambios necesarios e implementarlos de manera acertada manteniendo un clima organizacional adecuado, que favorezca el desempeño de los empleados y la productividad general de la organización.

En el capítulo primero haré mención de los Consejos Provinciales del Ecuador y específicamente del Consejo Provincial de Manabí, su estructura organizacional, sus empleados, los departamentos e infraestructura en general.

En el Capítulo segundo se realizará una aproximación al concepto de Organización, sus características y tipos, resaltando la importancia del área de Recursos Humanos dentro de cualquier organización de que se trate. Se desarrolla el concepto de Cultura Organizacional como así también la emergencia de conflictos dentro de las empresas.

En el Capítulo tercero se describe lo que el Clima Organizacional significa para la empresa y sus integrantes de manera general y específicamente en la dirección financiera del Consejo Provincial de Manabí. Su relación con la percepción y las actitudes y las consecuencias que, tanto para el empleado como para la organización devendrían de un clima laboral inadecuado. En este Capítulo, también, se tratan los

conceptos de Calidad de Vida Laboral y de Satisfacción Laboral, que son pilares fundamentales para el desarrollo de un buen clima laboral

En el cuarto Capítulo se enumera y explora, los que a mi entender, constituirían los aspectos más relevantes a la hora de evaluar el clima laboral existente en una organización.

En el Capítulo quinto se desarrolla la intervención en terreno de esta investigación. Se describe la metodología utilizada, las actividades realizadas para la obtención de información y los resultados obtenidos

En las conclusiones se vuelcan los resultados más representativos del trabajo de campo y, del análisis de los mismos, se estima realizar un informe dirigido a la dirección bajo estudio para poder aportar, por un lado, elementos a los directivos para mejorar las condiciones laborales existentes, y por el otro, realizar una devolución de los resultados a los empleados, lo cual se considera de vital importancia

En los Anexos, se adjuntan, el organigrama de la empresa, las entrevistas realizadas a los directivos, el modelo de la encuesta utilizada y la matriz de datos con los resultados obtenidos.

CAPÍTULO 1

1.1 Tema

El Clima Laboral del Personal de la Dirección Financiera del Consejo Provincial de Manabí, como factor indispensable para optimizar su desempeño en el año 2010.

1.1.1 Identificación de Variables

Variable Independiente: Clima Laboral del Personal de la Dirección Financiera del Consejo Provincial de Manabí.

Variable Dependiente: factor indispensable para optimizar su desempeño en el año 2010.

1.2 Planteamiento del Problema

Dentro de las diversas necesidades que tienen las organizaciones del área de servicios, se busca lograr un adecuado desempeño en un clima organizacional estable, que favorezca la consecución de los objetivos organizacionales.

Actualmente, la Dirección Financiera del Consejo Provincial del Gobierno de la Provincia de Manabí, es un área de apoyo con funciones de suma importancia dentro del mismo; por lo que resulta necesario estudiar el desempeño de sus funcionarios y cómo el clima organizacional afecta en que éstos logren ser altamente competitivos en el logro de objetivos.

1.2.1 Contextualización

Desde un enfoque global nacional el principio de autoridad tradicionalmente, ha sido piramidal. Las decisiones se toman en el ápice y se van cumpliendo hasta la base. Así han funcionado casi todos los gobiernos autoritarios del mundo, desde la monarquía hasta el socialismo, pasando por las dictaduras. Esta forma de percepción y ejercicio del poder han derivado en lo que se denomina "Centralismo", que podría describirse como la concentración de la capacidad de decisión y la administración en un solo centro.

Este concepto ha sido base para la estructura de las empresas y del mismo Estado durante casi veinte siglos, con ciertas excepciones como el apareamiento de la sociedad anónima o el sistema federal. Sin embargo, la intensificación de las relaciones internacionales, la multipolaridad económica y política, la velocidad de las comunicaciones y el acortamiento de distancias, así como la expansión de intereses privados y públicos en todo el mundo, ha demostrado la incapacidad del sistema de poder piramidal para hacer frente a las exigencias de una sociedad universal cada vez más interdependiente y ha llevado a conformar un nuevo sistema de toma de decisiones que se desenvuelve más bien como una red, cada uno de cuyos nudos tiene su propio nivel de decisión. La complejidad de un mundo tecnologizado así lo exige.

El Estado no puede escapar a esta exigencia. Si bien las decisiones superiores, trascendentales, deben ser tomadas en un nivel de poder central democráticamente elegido, la ejecución de esas decisiones puede ser mucho más eficiente y efectiva si se hace en forma descentralizada. La percepción o intuición de que esto es así ha llevado a los estados a crear

dentro de su propio territorio, divisiones político-administrativas, en las que se delegan ciertas funciones y cuya tarea primordial es convertir en hechos locales las grandes decisiones nacionales.

Los actuales cambios del Estado enfocándolo al Recurso Humano de las diferentes instituciones genera un clima laboral con aspectos negativos y positivos; intranquilidad, inseguridad y preocupación por el mantenimiento de los cargos al nuevo sistema de evaluación, calificación y control que aplica la SENRES (SECRETARIA NACIONAL TECNICA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS Y REMUNERACION DEL SECTOR PUBLICO); así como también en el personal correctamente seleccionado y preparado para cada cargo se genera la seguridad y confianza en que sus evaluaciones darán calificación acorde a las exigencias del cargo trayendo consigo la tranquilidad y un buen desempeño de sus funciones.

Todas las empresas están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar los objetivos que se proponen.

El Clima Laboral es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las empresas, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, para así alcanzar un aumento en la productividad sin perder de vista al recurso humano.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diario, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación del personal de la institución y otros elementos más pueden ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la institución en su conjunto o de determinadas

personas que se encuentren dentro o fuera de ellas, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Los Consejos Provinciales del Ecuador son instituciones públicas con competencia tales como: planificar, promover, ejecutar, administrar y fiscalizar obras de alcance provincial en vialidad; ambiente; turismo; riego; producción; de rescate y preservación de las cuencas y micro cuencas hidrográficas de la jurisdicción; entre otras; las cuales son de mucha importancia para la provincia y que deben ser manejadas correctamente.

Los Consejos Provinciales del Ecuador tienen una organización denominada Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador (CONCOPE) y es la unión de voluntades que representa institucionalmente los intereses y políticas de los 24 Gobiernos Provinciales existentes en el Ecuador, conformados por Prefectos y Prefectas.

El Consejo Provincial de Manabí cumple un papel fundamental en el desarrollo de la provincia, está conformado por varias áreas cada una de las cuales contribuye al logro de los objetivos que se plantean año a año. En las condiciones actuales con la modernización del Estado, se exigen niveles de eficiencia y competitividad en los procesos y procedimientos que se realizan en toda institución. Un factor determinante para cumplir a cabalidad con esto, es el clima laboral en el que se desenvuelve el recurso humano.

1.2.2 Formulación del Problema

¿El Clima Laboral de la Dirección Financiera del Consejo Provincial de Manabí, es un factor indispensable para optimizar su desempeño?

1.2.3 Preguntas Directrices

Las preguntas directrices se constituyen en un soporte para formular los objetivos trazados y a través de estos a la consecución del objetivo en el tema propuesto.

1. ¿Cuáles son los factores del Clima Laboral que según el personal de la Dirección Financiera del Consejo Provincial de Manabí, inciden de forma favorable o desfavorable en la institución antes mencionada?
2. ¿Qué opinión poseen los empleados del Clima Laboral en la Dirección Financiera del Consejo Provincial de Manabí donde trabajan?
3. ¿El clima laboral actual del personal del Consejo Provincial de Manabí tiene relación con el desempeño del mismo?
4. ¿Cuántas son las personas que laboran en el Área Financiera del Consejo Provincial de Manabí?

5. ¿La distribución física de la Dirección Financiera del Consejo Provincial es el adecuado para proporcionar un buen Clima Laboral?
6. ¿Cuál es el sistema de capacitación y ascenso del Consejo Provincial – Dirección Financiera. Y es este el adecuado?
7. ¿Cómo se manejan las relaciones interpersonales del personal de la Dirección Financiera del Consejo Provincial de Manabí?

1.2.4 Delimitación

El presente estudio de investigación se delimitó a partir de los siguientes aspectos:

- **Delimitación Espacial:** El estudio se lo realizará específicamente en la Dirección Financiera del Consejo Provincial de Manabí en la que se labora un mínimo de 8 horas diarias dentro de oficina y el trabajo en equipo es fundamental; así como también bajo presión por su manejo contable – financiero basándose en la responsabilidad que se tiene en cada cargo del área. El trabajo dentro de oficina no sucede en todos los departamentos, por citar uno el de fiscalizaciones, en el que su personal diariamente tiene una reunión al inicio de la jornada y luego cada uno de ellos realizan sus funciones fuera de oficina en cada una de sus zonas asignadas. Otro factor de selección de esta área determinada es el hecho de que el Consejo Provincial está constituida por varios

departamentos lo cual haría muy extenso el estudio si se lo haría como todo un conjunto.

- **Aspecto:** Determinación del Clima Laboral en la Dirección Financiera del Consejo Provincial de Manabí
- **Delimitación Temporal:** de enero a junio del 2010

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Establecer cuál es la incidencia del clima Laboral como factor indispensable para el buen Desempeño del personal de la Dirección Financiera del Consejo Provincial de Manabí en el año 2009-2010

1.3.2 Objetivos Específicos

- 1 Identificar cuántas son las personas que laboran en la Dirección Financiera del Consejo Provincial.
- 2 Identificar las tareas a realizar en cada puesto de trabajo dentro de la Dirección Financiera del Consejo Provincial de Manabí
- 3 Determinar la rotación del personal dentro de la Dirección Financiera del Consejo Provincial de Manabí

- 4 Constatar si la distribución física del Departamento Financiero del Consejo Provincial de Manabí es la adecuada para proporcionar un buen Clima Laboral.
- 5 Describir los factores que inciden sobre el Clima Laboral en la Dirección Financiera del Consejo Provincial de Manabí.
- 6 Elaborar y ejecutar encuesta al personal de la Dirección Financiera del Consejo Provincial de Manabí para determinar el clima laboral.
- 7 Elaborar una propuesta según los resultados de la investigación en la Dirección Financiera para que exista en primera instancia un excelente Clima Laboral en el área objeto del presente estudio, y luego en todo el Consejo Provincial de Manabí

1.4 Justificación

La importancia de la cultura y el clima organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

El presente trabajo de investigación se justifica por la importancia que tiene el buen Clima Laboral dentro de las instituciones para el desarrollo de las actividades asignadas y el logro del objetivo macro de las mismas.

Se justifica también como presentación previo a la obtención del título como Magister en Administración de Empresas con mención en Gestión de Recursos Humanos.

Los beneficiarios serán los servidores públicos de la Dirección Financiera del Consejo Provincial de Manabí que desarrollarán sus labores con mayor seguridad y solvencia profesional; así como también el Consejo Provincial de Manabí de manera global porque podrán seguir como modelo el resultado de la investigación para mejorar la imagen corporativa al contar con servidores públicos competentes. La comunidad que recibirá una mejor atención del Recurso Humano que labora en el Consejo Provincial de Manabí.

El tema es factible desarrollarlo por la apertura de las autoridades de la institución para el acceso de la información.

CAPÍTULO 2

2. Marco Teórico

2.1 Antecedentes investigativos e históricos

Comparativamente son muchos los que han utilizado el concepto "clima", pero pocos se preocupan de definirlo y especificar sus características (Schneider, 1985).

Usualmente es visto como "el carácter interno de trabajo de una organización" y se le reconocen influencias sobre las cogniciones y conductas (Ashforth, 1985) así como en los procesos del desarrollo, evolución y adaptación de la organización.

El desarrollo del concepto "Clima Laboral" se enmarca en el mismo proceso de evolución de la Psicología de las organizaciones. Desde que el tema de Clima Laboral despertara interés en los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras, entre las que podemos mencionar: Ambiente, Atmósfera, Clima Laboral. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar el concepto.

Las actitudes de los empleados son muy importantes para las empresas. Cuando las actitudes son negativas, ello constituye tanto un síntoma de problemas subyacentes como una causa contribuyente de nuevas dificultades en una organización.

Actitudes de rechazo pueden resultar en huelgas, lentitud, ausentismo y rotación de los empleados. También pueden dar lugar a conflictos laborales, bajo

desempeño, mala calidad de los productos y servicios, problemas disciplinarios, entre otros. Los costos organizacionales asociados con actitudes negativas de los empleados pueden reducir la competitividad de una organización. Por el contrario, las actitudes favorables, son deseables para la dirección ya que elevan la productividad y la satisfacción de los empleados. Pero puede suceder que, aunque la actitud de un empleado frente a la empresa sea positiva, las políticas que ésta imparte no sean justas ni adecuadas para el personal, lo que llevaría a largo plazo a la aparición de posibles conflictos.

Es importante señalar que no se puede hablar de un único clima, sino de la existencia de sub-climas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocios dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser muy deficiente.

El deterioro del Clima Laboral lleva al personal a perder entusiasmo por su trabajo, lo cual, se refleja no solamente en mayores niveles de ausentismo sino también en la lentitud, el desgano, la indiferencia y en consecuencia bajas en la productividad.

Así, el personal se retira psicológicamente de sus labores; predomina la actitud de cumplir exactamente con lo mínimo requerido.

Hare mención por último, al estrés laboral, como una de las consecuencias actuales y latentes de trabajar en organizaciones que exigen a los empleados que se ajusten a condiciones cada vez más inusuales. Estas condiciones crean, a medida que pasa el tiempo, mayor tensión en los empleados lo cual produce paulatinamente perjuicios en la salud. El “estrés” es el resultado de la relación entre el individuo y el entorno, evaluado por aquel como amenazante, que

desborda sus recursos y pone en peligro su bienestar”.¹ Es decir, que se produce una discrepancia entre las demandas del ambiente y los recursos de la persona para hacerles frente.

El conocimiento del Clima Laboral proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional.

2.1.1 Importancia del Clima Laboral

A lo largo de este capítulo se podrá poner de manifiesto la importancia que reviste el estudiar el clima laboral dado sus características que determinan el comportamiento de los empleados en una organización a partir de los significados que construyen en su mente sobre las condiciones de la empresa y su funcionamiento interno.

Para que las organizaciones logren un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores y desafiantes, que permitan que los empleados tengan un alto grado de participación y estén identificados plenamente con la organización.

Existen muchas evidencias sobre la importancia de considerar al recurso humano como un factor que requiere tener una percepción y expectativa de su empresa altamente positiva para desempeñarse como un factor productivo para la misma y motivado en el cumplimiento de las metas.

¹ LAZARUS, Richard; "Estrés y procesos cognitivos"; Ed. Martínez Roca; Barcelona; 1986

En muchas ocasiones, el tener una alta productividad no está relacionado con tener una infraestructura de punta o estilos de administración enfocados a los resultados, sino que está directamente relacionado con la forma en que los empleados construyen una representación mental de la realidad organizacional y, en su caso, de cómo los directivos piensan de sus empleados en el contexto en que ejercen su liderazgo formal.

La conjugación de este conjunto de conceptualizaciones de la empresa, se concluyen en una definición colectiva de las características fundamentales y accesorias de la empresa que se traduce en un ambiente que determina el estado de ánimo, sentimientos y comportamientos laborales; a este ambiente se le llama clima organizacional o laboral.

2.1.2 Conceptualizaciones del Clima Laboral

La primera responde a la necesidad del concepto y es propia de los años treinta, de acuerdo con Fernández (2004). Con los estudios de Howthorne se abre la primera crisis de la noción taylorista de organización hasta ese momento predominante en la investigación. La escuela de las relaciones humanas resalta el descubrimiento de la noción de liderazgo, de tal forma que la coloca a la par de la organización entendida como estructura, donde se llevan a cabo la: división del trabajo y estructura diferenciada de roles.

Reicher & Schnider (1990) y Denison (1996), coinciden en señalar que la primera definición de clima de la que se tiene registro aparece en

1938 propuesta por Kurt Lewin y Ronald Lippit, en el marco de un experimento hecho con grupos escolares de 10 a 11 años de edad. El estudio tenía como objetivo describir cómo afectaban tres estilos de liderazgo en el comportamiento individual, suponiendo intermediación de dos tipos polares de atmósferas grupales: la democrática y la autocrática. Formalmente la teoría aplicada a las organizaciones sostenía que:

$$B = f(P.E)$$

Donde:

B: representa el comportamiento de un individuo

f: es una forma funcional definible

P: son los rasgos de la personalidad

E: representa el entorno

Por otro lado, Brow y Moberg (1978) conciben al clima laboral, como una serie de características que giran alrededor de factores organizacionales, tales como: estructura, políticas, reglas y hasta atributos que pueden ser percibidos subjetivamente, como lo son la cordialidad y el apoyo, porque es un proceso de formulación de juicios que se produce en el ambiente humano dentro del cual los empleados realizan su trabajo en una compañía.

Ahora bien, para Hall Rensis Likert, citado por Brunet (2002), quienes rescatan la parte final de la definición anterior y agregan que los resultados son producto de los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización tales como la estructura, procesos y aspectos psicológicos y de comportamiento de los empleados.

Sin embargo, Goncalves (1997) define clima organizacional más específicamente y lo entiende como un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, entre otros.

2.1.3 Aspectos del Clima Laboral

Al realizar un estudio de Clima Laboral, se debería tener en cuenta que coexiste una sumatoria de factores objetivos, materiales y subjetivos, perceptuales.

Para medir el Clima Laboral se utilizan escalas de evaluación que, por un lado miden aspectos objetivos-materiales que son, por ejemplo, las condiciones físicas en las que se desarrolla el trabajo, la manera de organizar el trabajo, los sistemas de reconocimiento (premios y castigos) del trabajo utilizados por la empresa, la equidad y satisfacción en las remuneraciones, la promoción, la seguridad en el empleo, los planes y beneficios sociales otorgados, que constituyen, entre otros factores, la “Calidad de Vida Laboral”

Pero no debemos dejar de lado la evaluación de elementos subjetivos-perceptuales, como las actitudes de los empleados 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 empleados hacia la empresa, las relaciones interpersonales, el nivel de motivación de los empleados, la satisfacción de los mismos con

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

ASPECTOS SUBJETIVOS DEL CLIMA LABORAL

- LIDERAZGO
- PARTICIPACIÓN, EMPOWERMENT Y DELEGACIÓN
- COMUNICACIÓN

ASPECTOS OBJETIVOS DEL CLIMA LABORAL

- HIGIENE Y SEGURIDAD LABORAL/ CONDICIONES FÍSICAS DEL LUGAR DE TRABAJO
- ENRIQUECIMIENTO DEL PUESTO
- REMUNERACIÓN

2.1.4 Tipos de Clima Laboral

- **Clima tipo autoritario**
Autoritarismo explotador
Autoritarismo Paternalista
- **Clima de Tipo Participativo**
Consultivo:
Participación en grupo:

2.2 Fundamentos del Proyecto

2.2.1 Filosóficos

La filosofía de investigación sobre el Clima Laboral se entiende por estudiar una problemática muy común en las instituciones a todo nivel; dándole un enfoque integral a la solución de la misma.

La filosofía del tema “Clima Laboral” es muy importante analizarlo porque ayudará a un rendimiento profesional al cien por ciento dentro de cualquier institución sea esta pública o privada.

Se podrá analizar y concluir sobre el actuar de las personas como factor indispensable.

2.2.2 Sociales

Con un buen análisis del estudio del Clima Laboral en el Consejo Provincial de Manabí se puede impulsar la aplicación técnica para obtener un mejor Clima Laboral dentro de las demás instituciones, es decir .crear una cultura de manejo de recurso humano para así darle el enfoque adecuado al mismo.

2.2.3 Legales

Este proyecto se enmarca en disposiciones reglamentarias de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí de su centro de Centros De Estudio de Postgrado, Investigación, Relaciones y Cooperación Internacional (CEPIRCI) previo a la obtención del título de cuarto nivel.

2.3 Categorías Fundamentales

2.3.1 De la variable independiente

Clima Laboral de la Dirección Financiera del Consejo Provincial de Manabí

2.3.2 De la variable dependiente

Factor indispensable para optimizar el desempeño.

2.4 Hipótesis

- El clima laboral actual del personal de la Dirección Financiera del Consejo Provincial de Manabí no es factor que haya logrado optimizar su desempeño.
- El clima laboral actual del personal de la Dirección Financiera del Consejo Provincial de Manabí es un factor que haya logrado optimizar su desempeño.

2.4.1 Confirmación de las Variables

- Variable independiente: Clima Laboral de la Dirección Financiera del Consejo Provincial de Manabí
- Variable dependiente: Factor indispensable para Optimizar el desempeño.

CAPÍTULO 3

3. Contextualización de la Institución

3.1 Antecedentes

Los Consejos Provinciales nacieron con la República misma, en la constitución de 1843, en su Art. 80 se señala que en cada provincia habrá un Consejo Provincial, sin embargo, su función era de asesor del Gobernador de la Provincia en asuntos relacionados con la administración pública. Así con ligeras innovaciones caminan estos organismos hasta el año 1945, siendo Presidente el Doctor José María Velasco Ibarra dispone que en la Constitución Política de la República se establezca que en cada capital de provincia habrá un Consejo Provincial, cuyos objetivos fundamentales serán vigorizar la provincia, impulsar su progreso y vincularla con los organismos centrales. En consecuencia la creación de los consejos provinciales del Ecuador, como instituciones de desarrollo, tiene su fundamento legal en la Carta Política de 1945.

De esa fecha, que constituye el punto de partida y la inicial de la existencia de los Consejos Provinciales del Ecuador, por su importancia, anotamos algunos aspectos que guardan relación directa con la conformación y puesta en funcionamiento, por primera vez, del Honorable Consejo Provincial de Manabí²:

- La Ley de Régimen Político y Administrativo de la República del Ecuador, promulgada en el Registro oficial No. 357 de agosto de 1945, establece las normas para el funcionamiento de los consejos provinciales.

² <http://www.manabi.gov.ec/institucion>

- La Ley de Elecciones (R.O. No. 363 del 18 de agosto de 1945) ratifica la existencia de un Consejo Provincial en cada provincia. Se define además el número de miembros, determinando para Manabí siete miembros. Los Consejeros durarán dos años en el cargo, y serán elegidos por voto popular, mediante elecciones.
- En el año 1945 se llevaron a efecto las elecciones en todo el país y consecuentemente se eligieron a los siete Consejeros Provinciales de Manabí.
- La gran mayoría de Consejos Provinciales se logran conformar e instalar en el mismo año de 1945, a excepción del Consejo de Manabí y otros, que por múltiples inconvenientes de orden financiero y posterior abandono de funciones de los Consejeros Electos, el 22 de febrero de 1947, la Asamblea Nacional Constituyente, mediante Decreto publicado en el Registro Oficial No. 831 del 2 de marzo del mismo año, designó Consejeros Provinciales, y en la sesión inaugural realizada el 11 de marzo de 1947, eligió primer Presidente del Consejo Provincial de Manabí, al Dr. Oswaldo Loor Moreira y hasta el 10 de agosto de 1967, se sucedieron 12 Presidentes del Consejo Provincial de Manabí.

Al aprobarse la Ley de Régimen Provincial en la Constitución Política del año 1967, y su publicación en el Reg. Of. No. 112, del 10 de Febrero de 1969, se dispone la elección por votación popular del Prefecto Provincial que se dio por primera vez en el año de 1970 y hasta el año 2000 han asumido esta dignidad 11 Prefectos Provinciales en la Provincia de Manabí.

A partir de la expedición y vigencia de la Constitución Política No. 18 de la República (R.O. No. 01 del 11 de agosto de 1998), se constituye como la entidad

estatal que a nombre del Estado, en la provincia, ejerce el gobierno, la representación y administración política, articula y ejerce la intermediación de las acciones de los gobiernos nacional y municipalidades en el ámbito nacional.

Actualmente se analiza la nueva Ley Orgánica de Régimen Provincial, que incorporará los ámbitos basándose en principios de autonomía, descentralización administrativa de participación de las rentas del Estado y eficiencia administrativa.

Desde 1947, funciona el H. Consejo Provincial de Manabí, en forma permanente, eligiéndose por elección popular Consejeros, y Presidentes, por el pleno del Consejo.

En 1967, una nueva Constitución Política, dispone que el Prefecto será quien dirija el Consejo Provincial, pero al no convocarse a elección directa para elegir, al Prefecto Provincial, los Consejeros electos en elecciones de ese año, nombran a Don Ricardo Bowen Cavagnaro, Prefecto Provincial de Manabí, el 10 de Agosto de 1967, dignidad que la ejerció hasta 1970.

En los comicios de 1970, el Profesor Don Oliva Miranda Zambrano, es electo Primer Prefecto por elección popular, directa y secreta, como lo establece la Constitución de 1967.

En 1971 fallece el Señor Oliva Miranda Zambrano, y asume la Prefectura Don Enrique Delgado Coppiano, hasta 1976 en que fue nombrado, por el Triunvirato Militar, que gobernaba el país en esa época, Don César Rupertti Dueñas, Prefecto de Manabí.

En 1978 al recuperarse la vigencia de la democracia en el Ecuador, se convoca a elecciones, y el Dr. César Acosta Vásquez, resulta electo Prefecto, ejerciendo esta función hasta 1981, sucediéndole Don Luis Alberto Giler Giler.

Para el período 1984 – 1988 el Ing. Richard Guillén Zambrano, gana la Prefectura Provincial, que la desempeñó hasta nueve meses antes de concluir su mandato, asumiendo el Ing. Francisco Ponce Muñoz, esa dignidad.

En 1988 el Ab. Luis Andrade Quiñones, es electo Prefecto de Manabí concluyendo su período en 1992, año en el que el Ing. Clemente Vázquez González, obtiene esta dignidad y al término de su período en 1996, el Dr. Humberto Guillem Murillo es designado Prefecto Provincial por cuatro años, siendo reelecto para esta función, en elecciones del 2000, las que ejercerá, de acuerdo a las reformas de la Ley de elecciones, hasta Enero del 2005.

Desde el año 2005 hasta la presente, fue electo el Ingeniero Mariano Zambrano Segovia, una de las ideas de este Prefecto es que nuestra provincia es rica y su gente trabajadora y que son recursos que hay que aprovechar³.

3.2 Estructura Orgánica

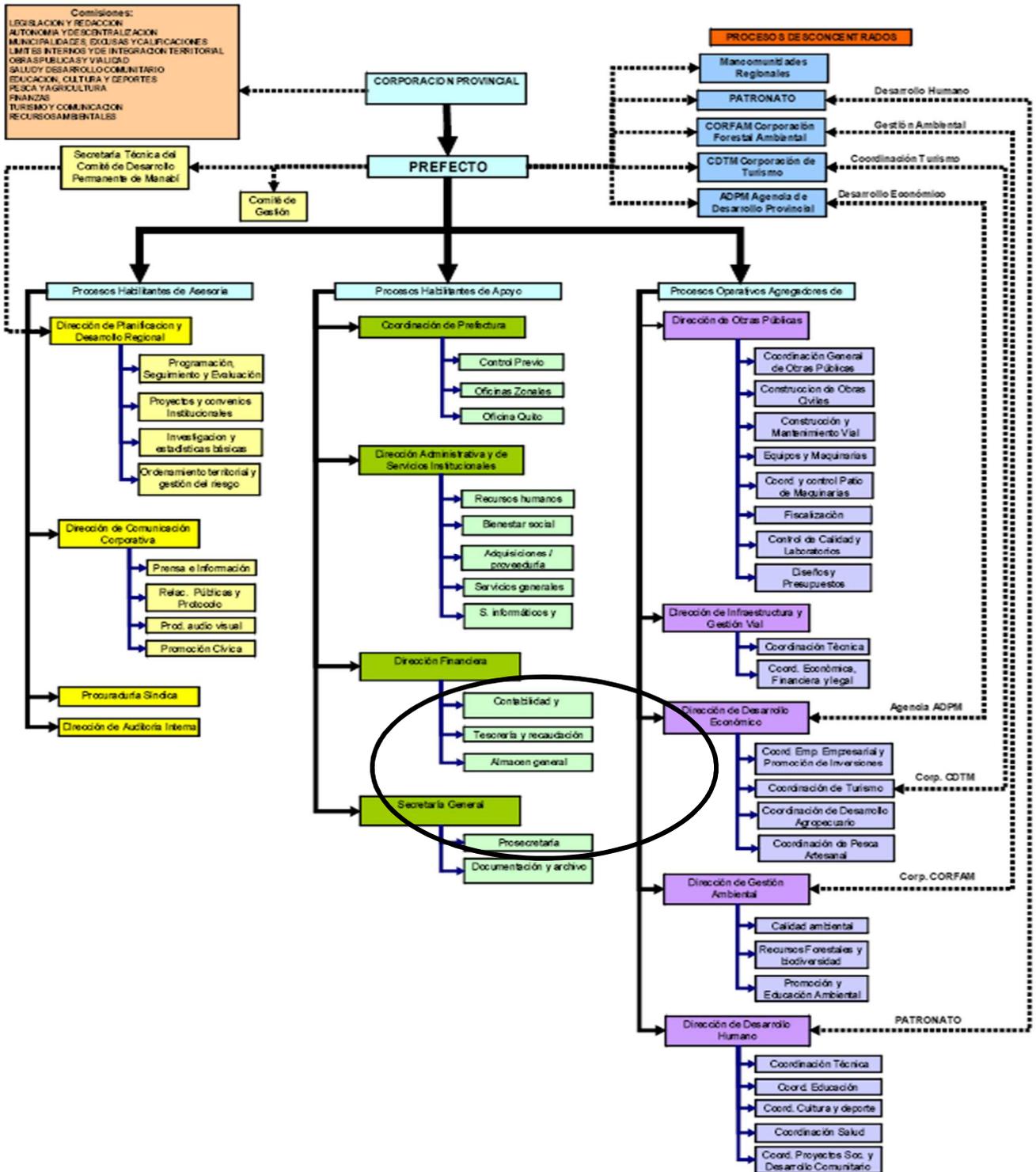
El Consejo Provincial de Manabí, está conformado por los siguientes niveles administrativos:

- a) Nivel Legislativo
- b) Nivel Ejecutivo

³ <http://www.manabi.gov.ec/institucion/el-prefecto-ing-mariano-zambrano-segovia>

- c) Procesos Habilitantes de Asesoría
- d) Procesos Habilitantes de Apoyo
- e) Procesos Agregadores de Valor
- f) Procesos Desconcentrados

Fig. 1.- Estructura orgánica del Consejo Provincial de Manabí



Como podemos observar en el organigrama, la Dirección Financiera, es parte de los Procesos Habilitantes de Apoyo, que son los responsables de la eficiencia administrativa de los recursos financieros, materiales, humanos, tecnológicos y logísticos, y está conformado por:

a. Coordinación de Prefectura, integrada por los siguientes procesos:

Control Previo

Oficinas Zonales

Oficina Quito

b. Dirección Administrativa y de Servicios Institucionales, integrada por los procesos de:

Recursos Humanos

Bienestar Social

Adquisiciones y Proveduría

Servicios Generales (mantenimiento)

Servicios Informáticos

c. Dirección Financiera, integrada por los procesos de:

Contabilidad y Presupuesto

Tesorería y Recaudación

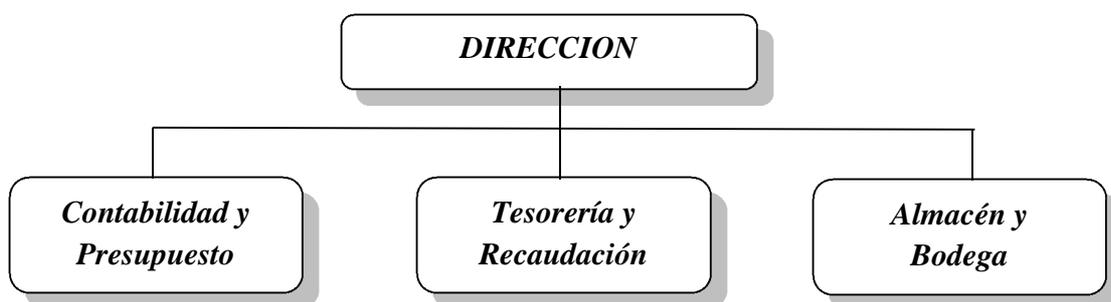
Almacén General (inventarios)

d. Secretaría General, integrada por los procesos de:

Prosecretaría

Documentación y Archivo

Fig. 2.- Organigrama de la Dirección Financiera



La Dirección Financiera cuenta con 21 empleados con nombramiento, de los cuales 4 son jefes y/o supervisores, incluyendo al Director Financiero.

A continuación se presenta el número de personal por sección o unidad.

Cuadro 1.- Número de personal por sección o unidad dentro de la Dirección Financiera

Sección o unidad	Número de empleados
Dirección Financiera	2
Contabilidad y Presupuesto	7
Tesorería y Recaudaciones	7
Almacén y Bodega	5
TOTAL	21

Fuente: Elaboración propia.

3.3 Misión

Una administración Provincial técnica y eficiente que trabaja por hacer de Manabí un modelo de producción y desarrollo Integral en beneficio de sus habitantes.

3.4 Visión

Hacer de Manabí un polo de desarrollo turístico, comercial, agrícola, industrial y artesanal, en los ámbitos nacional e internacional.

3.5 Funciones

Son funciones de la Dirección Financiera, las siguientes⁴:

- ✓ Planificar, organizar, dirigir y controlar la administración eficiente y adecuada de los recursos financieros de la institución, de conformidad con la Ley de Régimen Provincial, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y demás normas y disposiciones legales sobre la materia.
- ✓ Vigilar la incorporación de los procesos específicos de control interno, dentro de los sistemas contables, presupuestarios y de tesorería.
- ✓ Dirigir y coordinar con el Departamento de Personal la elaboración oportuna de los roles de pagos.

⁴ <http://www.manabi.gov.ec/institucion/base-legal-funciones-y-politicas-de-accion>

- ✓ Supervisar la elaboración y entrega oportuna en las fechas y plazos establecidos por los organismos competentes, de la información financiera al Consejo Provincial, Prefecto Provincial, Ministerio de Economía y Finanzas y demás organismos que la Ley disponga.
- ✓ Asegurar el funcionamiento del control interno financiero.
- ✓ Participar como asesor en las sesiones que el Consejo Provincial, mantiene para tratar asuntos económicos-financieros de la institución.
- ✓ Participar en avalúos, bajas, remates y entrega-recepción de valores de la entidad.
- ✓ Certificar la disponibilidad presupuestaria y financiera para la adquisición de bienes, insumos, materiales, prestación de servicios y contratación de obras.
- ✓ Determinar las necesidades de la entidad y su respectivo financiamiento, y formular conjuntamente con el Prefecto la Proforma Presupuestaria.
- ✓ Formular y presentar conjuntamente con el Prefecto la propuesta de Reforma al Presupuesto vigente, e incorporarla, previa aprobación del Consejo Provincial.
- ✓ Emitir informes cuando sea requerida sobre contratos, venta de bienes, entre otros, del Consejo Provincial.

- ✓ Controlar la correcta inversión de los Fondos de Caja Chica a cargo de las diferentes unidades administrativas de la entidad y aprobar la reposición de los mismos.
- ✓ Procurar la capacitación del personal del área financiera.
- ✓ Suscribir conjuntamente con la Tesorera los cheques por gastos autorizados por el Prefecto Provincial que guarden relación con fondos a terceros, dietas, sueldos, salarios, servicios básicos y cheques cuyos montos sean inferiores a US\$ 4.000.00.
- ✓ Proponer al Prefecto Provincial, alternativas para la inversión de recursos financieros que temporalmente no se requieran para atender necesidades Institucionales.
- ✓ Recomendar la contratación de créditos internos o externos para financiar operaciones o proyectos específicos.
- ✓ Velar por el cumplimiento del Manual de Contabilidad y de las normas emitidas por el Ministerio de Economía y Finanzas.
- ✓ Conocer e informar respecto de los reclamos de impugnación por cobro de tributos en forma indebida.
- ✓ Propender a que los procesos de producción de información financiera se apoyen en medios automatizados modernos.
- ✓ Verificar y apoyar la aplicación de indicadores de evaluación presupuestaria y financiera.

- ✓ Las demás funciones que le asigne el Prefecto Provincial, con sujeción a la ley y reglamentos correspondientes.
- ✓ Administrar el sistema de control de activos fijos, bienes patrimoniales e inventarios del Consejo Provincial.
- ✓ Establecer un adecuado sistema de control interno que provea las seguridades respecto: al ingreso, egreso de inventarios para consumo interno y bienes; al cuidado, mantenimiento, preservación y baja de los bienes.
- ✓ Disponer la realización de constataciones físicas de los bienes, al menos una vez al año.
- ✓ Supervisar que el Departamento de Almacén General, cumpla con todos los procedimientos de movimientos de ingreso, egreso, traspaso, codificación y custodio de bienes de larga duración, y actualización de los kardexs de los inventarios de consumo interno.
- ✓ Controlar, tramitar y hacer el seguimiento de todos los procesos legales relativos a la desaparición por hurto, robo o por cualquier hecho análogo de los bienes de la Institución, hasta la conclusión de dicho proceso.
- ✓ Tramitar ante el Prefecto Provincial las bajas de los bienes, insumos, materiales, entre otros y ejecutar el proceso posterior pertinente.

De Contabilidad y Presupuesto:

- ✓ Organizar, coordinar, controlar, ejecutar y mantener actualizado el Sistema de Contabilidad y Presupuesto de conformidad con las normas, procedimientos y disposiciones de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Ley de Régimen Provincial y las demás disposiciones vigentes.
- ✓ Estructurar el proyecto de Presupuesto de la institución conjuntamente con la Dirección Financiera, apoyándose en la información base del plan Operativo, Plan de Adquisiciones, Plan Distributivo de Sueldos y Salarios.
- ✓ Estructurar el proyecto de reforma del presupuesto de la institución conjuntamente con la Dirección Financiera.
- ✓ Efectuar el control previo y concurrente de los ingresos y egresos, según las normas de control de la Contraloría General del Estado.
- ✓ Analizar, estudiar e informar periódicamente a la Dirección Financiera, sobre la ejecución presupuestaria y necesidades de reforma.
- ✓ Proyectar la recaudación de los ingresos de la entidad.
- ✓ Administrar, organizar, ejecutar y realizar el seguimiento del movimiento presupuestario de la institución, según los programas y proyectos previstos en el Presupuesto aprobado.

- ✓ Analizar y proponer mejoras en los sistemas y procedimientos en el control presupuestario.
- ✓ Realizar la evaluación presupuestaria y financiera a través de indicadores de medición.
- ✓ Formular hasta el 31 de marzo de cada año, el cierre y liquidación del Presupuesto del año inmediato anterior, la misma que incluirá un detalle pormenorizado de la ejecución presupuestaria del año anterior y el Anexo de los pagos de las obligaciones pendientes.
- ✓ Planificar y elaborar el Programa periódico de caja.
- ✓ Formular y evaluar los informes de Flujo de efectivo.
- ✓ Registrar las transacciones contables – presupuestarias de los movimientos de ingresos y gastos diariamente, máximo dentro del primer día hábil posterior a su ejecución.
- ✓ Aplicar y ejecutar el control interno presupuestario previo y concurrente sobre compromisos, obligación y pagos.
- ✓ Elaborar los Estados Financieros o cualquier otra información financiera necesaria, de acuerdo a las disposiciones dictadas por el Manual de Contabilidad y las normas emitidas por el Ministerio de Economía y Finanzas, y certificar los mismos conjuntamente con el/la Director(a) Financiero(a).

- ✓ Mantener el control contable sobre los inventarios de consumo interno y activos fijos de la entidad.
- ✓ Mantener actualizados los auxiliares de Bancos y efectuar conciliaciones bancarias y otras pruebas de verificación y autenticidad de saldos.
- ✓ Elaborar los roles de pago aplicando las normas legales e incorporando las novedades e informes del Departamento de Personal.
- ✓ Elaborar, luego de ejercer el control interno previo los comprobantes de pago, cheques, y comprobantes de retención en base de la documentación calificada por el/la Director(a) Financiero(a), y aprobada por el Prefecto Provincial.
- ✓ Organizar, archivar, custodiar y mantener actualizado el archivo de los estados financieros y documentación de sustento de los registros contables.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias, las políticas, normas, técnicas y demás regulaciones establecidas para el sistema de administración financiera, en especial para el sistema de contabilidad.

De Tesorería y Recaudación:

- ✓ Programar, organizar, coordinar, ejecutar y supervisar las actividades del Departamento a su cargo.

- ✓ Organizar, ejecutar y controlar la recepción y custodia de títulos, especies valoradas, acciones, garantías, papeles fiduciarios y valores exigibles en general a favor de la institución.
- ✓ Realizar la recaudación en forma oportuna de los ingresos tributarios, no tributarios, fondos, y otros recursos a que tenga derecho el Consejo Provincial.
- ✓ Elaborar los respectivos reportes por la recaudación de los ingresos y adjuntando los comprobantes de ingreso de caja, y remitirlos diariamente al Departamento de Contabilidad y Presupuesto para su respectivo registro, control y archivo.
- ✓ Efectuar dentro de las veinticuatro horas siguientes a su recepción y en forma intacta los depósitos de los valores recaudados.
- ✓ Colaborar con el Departamento de Contabilidad y Presupuesto en la preparación del Programa periódico de caja.
- ✓ Revisar y controlar la legalidad, veracidad, propiedad y conformidad de la documentación de respaldo, previo al pago de los valores a los beneficiarios debidamente autorizados y legalizados de conformidad con las normas de control interno que deba hacer el Consejo Provincial.
- ✓ Mantener actualizado el registro y archivo de cheques emitidos y no pagados a los beneficiarios.
- ✓ Actuar como agente de retención y satisfacer oportunamente las obligaciones legales que deriva de tal función.

- ✓ Informar oportunamente a la Dirección de Procuraduría Síndica sobre el vencimiento de los documentos que mantiene en custodia, quien realizara los trámites pertinentes para el cobro o devolución de valores.
- ✓ Mantener vigente las garantías de contratos y agilizar en el caso de ser necesario ante la Dirección de Procuraduría Síndica el cobro y ejecución inmediata de las mismas.
- ✓ Cumplir los deberes que le impongan las ordenanzas y resoluciones de la Corporación y las leyes en general, sobre la tributación, y ejercer en forma oportuna la acción coactiva con apoyo de la Dirección de Procuraduría Síndica, para la recaudación de los impuestos no pagados.
- ✓ Cumplir con las demás funciones que la Ley, el Consejo de la Provincia de Manabí o el Prefecto lo señalen.

Del Almacén General:

- ✓ Programar, organizar, coordinar, ejecutar, controlar y evaluar las actividades que tienen relación con su Departamento.
- ✓ Recibir documentadamente todos los bienes, suministros, insumos, materiales que fueren adquiridos, transferidos, donados o en préstamo, comprobando el estricto cumplimiento de cantidades y especificaciones respectivas, que se lo hará mediante la emisión de “Comprobantes de Ingreso a Bodega”, que se constituye en el documento base, junto con la Factura comercial y otros del caso, para tramitar el pago pertinente.

- ✓ Entregar documentadamente todos los bienes suministros, insumos, materiales, detallando cantidades y especificaciones respectivas, que se lo hará mediante la emisión de “Comprobantes de Egreso a Bodega”, una de cuyas copias se remitirá al Departamento de Contabilidad y Presupuesto, para el registro contable pertinente.

- ✓ Identificar, ordenar, almacenar y custodiar los bienes, equipo caminero, herramientas, accesorios, suministros, materiales y otros, ingresados a bodega.

- ✓ Realizar la entrega-recepción de los bienes, insumos, suministros, combustible, herramientas y accesorios, repuestos existentes en bodega, en base a la solicitud de las unidades administrativas, y mantener registros por unidades administrativas y personas responsables de su uso y conservación.

- ✓ Efectuar periódica o rotativamente constataciones físicas de inventarios y activos fijos al menos una vez al año, y cuando cambie el custodio general o el responsable del control en cada unidad administrativa, a fin de determinar oportunamente las novedades con respecto a la utilización, ubicación y conservación de los activos fijos, especificando sus causas y presentando las recomendaciones que se estimen pertinentes, dejando constancia escrita en una acta de las personas que intervienen en la diligencia.

- ✓ Mantener existencias suficientes de materiales, suministros y útiles de oficinas, así como repuestos para el mantenimiento de equipo caminero y vehículos y llevar el registro de su uso.

- ✓ Tramitar ante la Dirección Financiera las bajas de bienes y otros que se encuentren destruidos, inservibles o que haya dejado de usarse y se hallen bajo su responsabilidad, quien a su vez la tramitará a la máxima autoridad.
- ✓ Presentar a la Dirección Financiera informes mensuales de novedades encontradas en el manejo y control de inventarios y activos fijos.
- ✓ Mantener codificados todos los activos fijos de la institución, y actualizada el acta general de bienes con el estado actual, ubicación, usuario directo, costo histórico, especificaciones y otros detalles relevantes.
- ✓ Elaborar reporte actualizado e inventario al final del año financiero, de las existencias de suministros, materiales y activos fijos y remitirlos oportunamente al Departamento de Contabilidad y Presupuesto para los fines contables y conciliación pertinente.
- ✓ Realizar la entrega de los bienes con oportunidad y diligencia mediante trasposos de activos fijos o actas de entrega-recepción debidamente legalizadas, con las firmas del Jefe inmediato superior y del custodio final.
- ✓ Velar porque el servidor inmediatamente responsable de la custodia y uso de un bien que haya desaparecido por hurto, robo o por cualquier hecho análogo, comunique a la Dirección Financiera para que a su vez coordine con la Dirección de Procuraduría Sindica la vigilancia y seguimiento de la tramitación de la respectiva causa penal, de cuya novedad deberá comunicar al Departamento de Contabilidad y Presupuesto para el

registro de la cuenta por cobrar al funcionario, empleado o trabajador hasta que se notifique finalmente la conclusión de dicho proceso.

- ✓ Mantener actualizado el catastro de terrenos y edificios de propiedad del Consejo Provincial. Se mantendrán fichas individuales de la propiedad en las que conste: Planos, áreas y avalúos.
- ✓ Responsabilizarse de la custodia y buena conservación de los bienes muebles, inmuebles, equipo caminero, suministros y materiales a su cargo.
- ✓ Llevar el control de ingresos y egresos de inventarios bajo el sistema de tarjetas y en cantidades.
- ✓ Mantener un archivo debidamente organizado de los comprobantes de ingresos y egresos de materiales, de bienes, que faciliten revisiones posteriores.
- ✓ Elaborar los reportes de consumo de combustible y lubricantes por vehículo y maquinaria, y tramitarla para fines de pago, y mantendrá el control de combustibles y lubricantes en tarjetas individuales por vehículo y maquinaria, que permita el análisis posterior de su consumo.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales reglamentarias y demás normas pertinentes, establecidas para el sistema de administración de bienes.

CAPÍTULO 4

4. Metodología

4.1 Tipo de Investigación

La presente investigación obedece al tipo de proyecto factible el cual consta de cinco fases que son fundamentales a la hora de su elaboración.

- **Análisis:** se aplicarán las teorías estudiadas sobre Clima Laboral.
- **Planeación:** se realizarán encuestas y se acordará con los respectivos directivos de la Dirección Financiera del Consejo Provincial de Manabí el cronograma de visitas y presentación de resultados del estudio a realizar; así mismo indicaré el término del proyecto a la Coordinadora de la maestría.
- **Ejecución:** se ejecutará todo lo planificado: encuestas, entrevistas, diálogos personalmente, entre otros medios para obtener la información necesaria.
- **Evaluación:** luego de estudiar cada uno de los aspectos que estén afectando el clima dentro de la organización, se presentarán los respectivos resultados obtenidos y se propondrá una mejora de ser necesario.
- **Bibliografía.-** para fortalecer el marco teórico con libros, revistas, documentos, información en web, como medio de consulta actualizada para fundamentar este trabajo de investigación.

4.2 Población y Muestra

En el presente trabajo de investigación trabajaré con todos los empleados del área financiera del Consejo Provincial de Manabí, lo cuales son en su totalidad 34. Se le efectuará encuestas y entrevistas a toda la población en estudio, no existe un muestreo como tal, pues siendo una población pequeña se le puede realizar a todos el estudio.

4.3 Operacionalización de Variables

Variable independiente: Clima Laboral de la Dirección Financiera del Consejo Provincial de Manabí.

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	CATEGORIAS	INDICADORES
“El Clima Laboral es un filtro o un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones), y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo.	<ul style="list-style-type: none">• Políticas• Gestión de Recursos Humanos• Clima Laboral• Planeación del Recurso Humano	<ul style="list-style-type: none">• Ambiente de trabajo• Comunicación interpersonal• Subordinación• Trabajo en equipo• Espacio físico• Estadísticas de rendimiento• Pruebas psicológicas

Variable independiente: Factor indispensable para Optimizar el desempeño.

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	CATEGORIAS	INDICADORES
Se entiende por optimizar el desempeño a la realización de las actividades asignadas en la manera más eficiente y eficaz posible con el mayor agrado al realizarlas.	<ul style="list-style-type: none"> • Psicológicas • Motivacionales • Incentivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de trabajo • Concursos de merecimientos • Bonificaciones • Buen trato • Comunicación amable • Tiempo de realización de la tarea.

4.4 Métodos

Los métodos que se va utilizar para realizar la investigación son los métodos lógicos y métodos empíricos. Dentro de los lógicos encontramos dos:

- **Inductivo:** la investigación se enfocará de algo particular a lo universal.
- **Deductivo:** en este método encontramos que la información a encontrar se analizará de lo general a lo particular, para llegar a conclusiones acertadas del tema.

En el método empírico utilizaré mucho la observación para poder llegar a conclusiones y recomendaciones orientadas a la realidad más que a otra cosa.

4.5 Técnicas e Instrumentos

Dentro de las técnicas e instrumentos que se utilizarán para obtener los datos serán:

- Primarias: Para el nivel gerencial o de supervisión se realizarán entrevistas para estudiar las variables de medición, análisis y mejora de las condiciones laborales, con el fin de tener un panorama más completo y real de la situación actual.

En lo que respecta al nivel operativo y administrativos, se procederá a aplicarles una encuesta que permitirá evaluar la percepción tomando en cuenta factores como: situación personal, satisfacción laboral, identidad e imagen de la institución, recursos e interacción, permanencia, liderazgo, lealtad y competencia.

Otra técnica a utilizar será la observación, ya que otro aspecto importante para detectar el clima laboral, son las condiciones físicas de trabajo, es decir, los bienes muebles e inmuebles así como la disposición del espacio físico y los elementos tales como aparatos tecnológicos, que determinan las actividades de interacción y sentimientos que tienen consecuencias en la productividad, satisfacción y rotación, por mencionar algunos⁵.

Finalmente es importante observar lo referente a la conducción de las acciones, en donde el tipo de liderazgo aplicado es fundamental para la creación de un buen clima organizacional.

- Secundarias. Libros y textos electrónicos referentes al tema del presente proyecto.

⁵ Rodríguez, j. 1998

CAPÍTULO 5

5. Análisis e Interpretación de Resultados

5.1 Análisis e interpretación de las respuestas.

5.2 Prestación de las respuestas

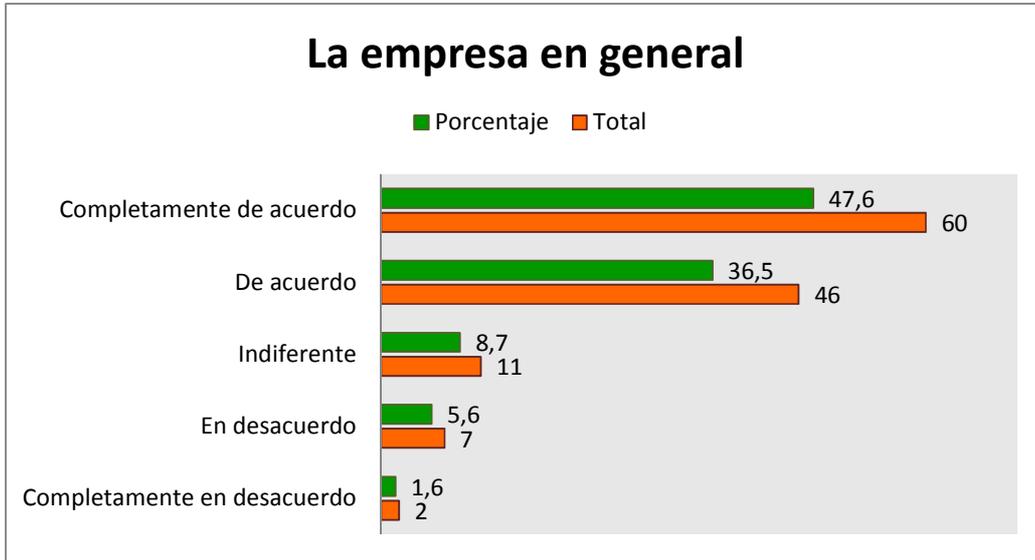
Se realizó la encuesta a las 21 personas que forman parte del Personal de la Dirección Financiera del Consejo Provincial de Manabí.

Cuadro 2.- La empresa en general

La empresa en general:	Completamente en desacuerdo	%	En desacuerdo	%	Indiferente	%	De acuerdo	%	Completamente de acuerdo	%	Encuestados	%
	1		2		3		4		5			
Su trayectoria en la empresa es satisfactoria	1	5		0	1	5	12	57	7	33	21	100
Le gusta la empresa donde trabaja		0	1	5	1	5	9	42	10	48	21	100
Se siente orgulloso de pertenecer a esta empresa	1	5	1	5	1	5	7	33	11	52	21	100
Se siente integrado en la empresa		0	2	10	2	10	8	37	9	43	21	100
Su trabajo aporta al desarrollo de la empresa		0		0	3	14	2	10	16	76	21	100
La empresa es como propia		0	3	14	3	14	8	38	7	33	21	100
TOTAL	2	1,6	7	5,6	11	8,7	46	36,5	60	47,6	126	100

Fuente: Personal de la Dirección Financiera del Consejo Provincial de Manabí
Elaborado por: Maestrante Investigador Ing. Xiomara Rashel Paredes Cobeña

Gráfico 1



Elaborado por: Maestrante Investigador Ing. Xiomara Rashel Paredes Cobeña

Análisis e interpretación: Como podemos observar el personal del área financiera, están de acuerdo con un 36,5% y completamente de acuerdo con un 47,6% con las afirmaciones expuestas en esta primera parte. Se sienten orgullosos e integrados, su trayectoria en la institución es satisfactoria y su trabajo aporta al desarrollo de la misma, esto se refleja con el 85%. Demostrando que la percepción del personal hacia la empresa es muy buena.

Observando también un nivel de involucramiento indiferente con la empresa del 15% restante.

Cuadro # 3

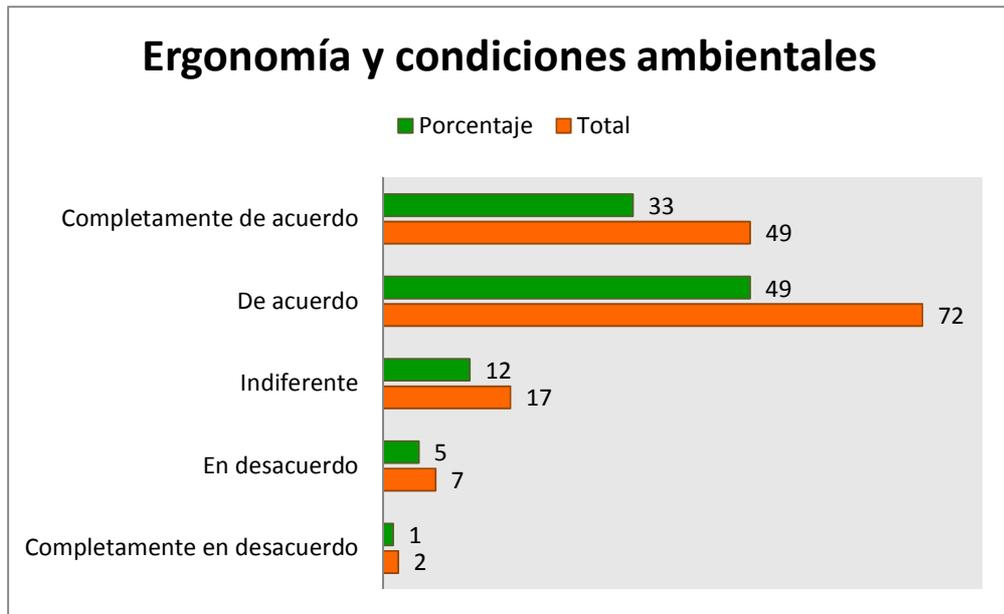
Ergonomía y condiciones ambientales

Ergonomía y condiciones ambientales:	Completamente en desacuerdo	%	En desacuerdo	%	Indiferente	%	De acuerdo	%	Completamente de acuerdo	%	Encuestados	%
	1		2		3		4		5			
¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?	1	5	1	5	1	5	9	43	9	43	21	100
¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo y espacioso?		0	1	5	1	5	14	67	5	24	21	100
¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?		0	2	10	3	14	9	43	7	33	21	100
¿El nivel de ruido es soportable?		0		0	4	19	8	38	9	43	21	100
¿Los puestos de trabajo están limpios?		0	1	5	6	29	6	29	8	38	21	100
¿Su ordenador funciona a una velocidad adecuada?		0	2	10	1	5	14	67	4	19	21	100
¿Su pantalla está a la altura adecuada para usted?	1	5		0	1	5	12	57	7	33	21	100
TOTAL	2	1	7	5	17	12	72	49	49	33	147	100

Fuente: Personal de la Dirección Financiera del Consejo Provincial de Manabí

Elaborado por: Maestrante Investigador Ing. Xiomara Rashel Paredes Cobeña

Gráfico 2



Elaborado por: Maestrante Investigador Ing. Xiomara Rashel Paredes Cobeña

Análisis: La ergonomía se encarga del estudio de las condiciones físicas que rodean al ser humano y que influyen en su desempeño al realizar diversas actividades.

La ergonomía ambiental ayuda al diseño y evaluación de puestos y estaciones de trabajo, con el fin de incrementar el desempeño, seguridad y confort de quienes laboran en ellos.

La condición laboral es el reconocimiento que la institución provee para el cumplimiento de las tareas encomendadas, ya sean materiales o psicosociales.

Los resultados obtenidos sobre la evaluación de las condiciones ambientales de los puestos de trabajo nos indican que la institución si provee el reconocimiento a sus trabajadores para el cumplimiento de las tareas encomendadas, pues el 49% del personal está de acuerdo y se siente cómodo con la ergonomía de su puesto de trabajo.

Tan sólo el 18% es indiferente o no está de acuerdo con sus condiciones actuales.

Cuadro 4

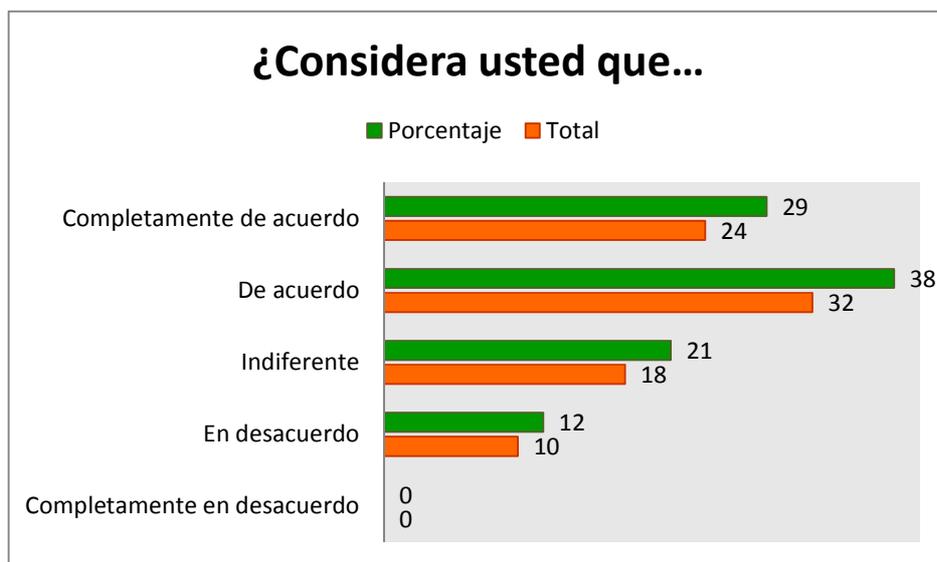
¿Considera usted que...

¿Considera usted que...	Completamente en desacuerdo	%	En desacuerdo	%	Indiferente	%	De acuerdo	%	Completamente de acuerdo	%	Encuestados	%
	1		2		3		4		5			
...tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?	0	0	1	5	3	14	6	29	11	52	21	100
...tiene la suficiente autonomía en su trabajo?	0	0	2	10	8	38	10	48	1	5	21	100
...sus ideas son tomadas en cuenta por su jefe o superiores?	0	0	5	24	4	19	9	43	3	14	21	100
...su trabajo es lo suficientemente variado?	0	0	2	10	3	14	7	33	9	43	21	100
TOTAL	0	0	10	12	18	21	32	38	24	29	84	100

Fuente: Personal de la Dirección Financiera del Consejo Provincial de Manabí

Elaborado por: Maestrante Investigador Ing. Xiomara Rashel Paredes Cobeña

Gráfico 3



Elaborado por: Maestrante Investigador Ing. Xiomara Rashel Paredes Cobeña

Análisis: Esta parte de la encuesta se refiere a cómo percibe cada empleado sus capacidades laborales en la empresa, podemos observar que a pesar de que el 38% cree que tiene iniciativa y autonomía en su trabajo, un 33% es indiferente o no está de acuerdo en que sus ideas son tomadas en cuenta y no tienen autonomía.

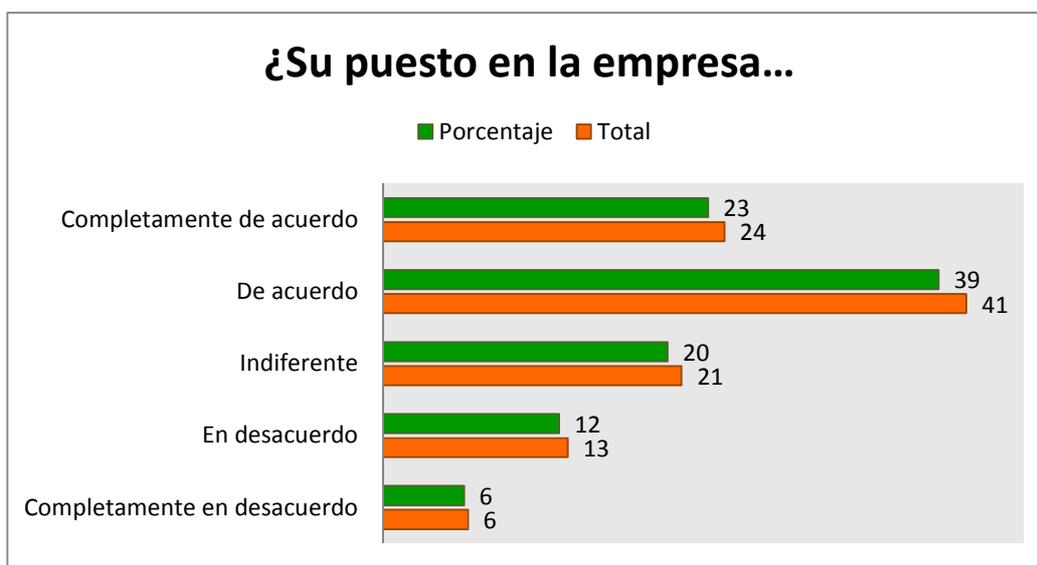
Cuadro 5

¿Su puesto en la empresa...

¿Su puesto en la empresa...	Completamente en desacuerdo	%	En desacuerdo	%	Indiferente	%	De acuerdo	%	Completamente de acuerdo	%	Encuestados	%
	1		2		3		4		5			
...está en relación con la experiencia que usted posee?	2	10	1	5	2	10	7	33	9	43	21	100
...está en relación con su titulación académica?	1	5		0	5	24	7	33	8	38	21	100
...está lo suficientemente valorado?		0	9	43	5	24	7	33		0	21	100
¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?	1	5		0	4	19	11	52	5	24	21	100
¿Existen posibilidades de ascenso en su empresa?	2	10	3	14	5	24	9	43	2	10	21	
TOTAL	6	6	13	12	21	20	41	39	24	23	105	100

Fuente: Personal de la Dirección Financiera del Consejo Provincial de Manabí
Elaborado por: Maestrante Investigador Ing. Xiomara Rashel Paredes Cobeña

Gráfico 4



Elaborado por: Maestrante Investigador Ing. Xiomara Rashel Paredes Cobeña

Análisis: Esta parte hace referencia a la formación, experiencia y autorrealización profesional, con respecto a las posibilidades que el medio laboral le provee para su desarrollo personal y profesional con perspectiva de futuro, notamos que las condiciones no son del todo buenas pues a pesar de que el 39% opina que su puesto esta en relación tanto con su titulación y experiencia; el 43% (tomando en cuenta sólo la pregunta 3) cree que su trabajo no es valorado y el 48% (tomando en cuenta sólo la pregunta 5) no está de acuerdo con que hayan posibilidades de ascenso y es indiferente ante esta situación. Sin embargo a un 52% del personal les gustaría permanecer en su puesto.

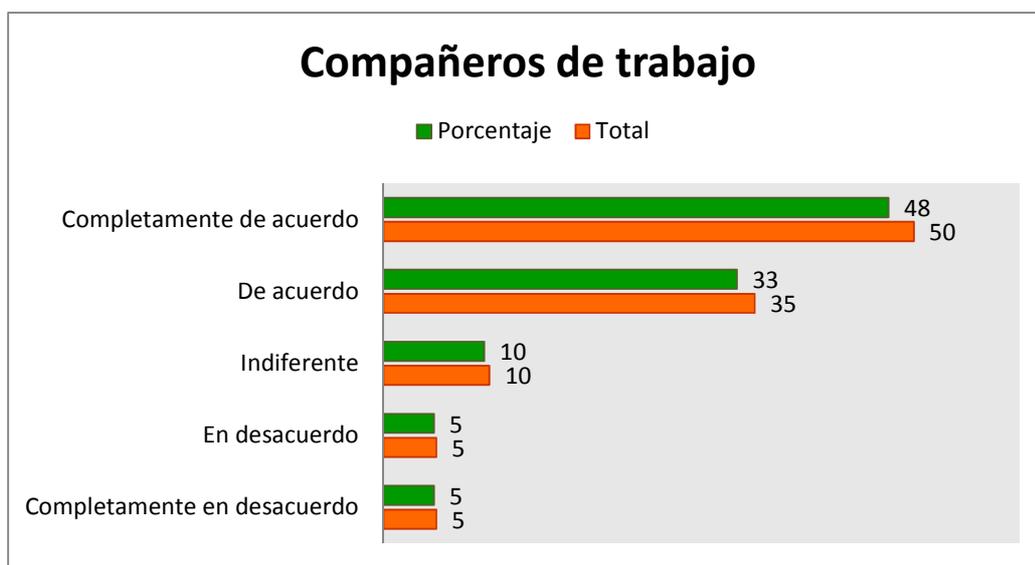
Cuadro 6

Compañeros de trabajo

<u>¿Su puesto en la empresa...</u>	Completamente en desacuerdo	%	En desacuerdo	%	Indiferente	%	De acuerdo	%	Completamente de acuerdo	%	Encuestados	%
	1		2		3		4		5			
¿Se lleva bien con sus compañeros?	1	5		0	1	5	7	33	12	57	21	100
¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando entró en la empresa?	0	0	0	0	5	24	5	24	11	52	21	100
¿Considera que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo?	0	0	3	14	0	0	10	48	8	38	21	100
¿Si dejase la empresa para ir a otra, lo sentiría por sus compañeros?	3	14	0	0	3	14	7	33	8	38	21	100
¿Trabaja usted en equipo con sus compañeros?	1	5	2	10	1	5	6	29	11	52	21	100
TOTAL	5	5	5	5	10	10	35	33	50	48	105	100

Fuente: Personal de la Dirección Financiera del Consejo Provincial de Manabí
Elaborado por: Maestrante Investigador Ing. Xiomara Rashel Paredes Cobeña

Gráfico 5



Elaborado por: Maestrante Investigador Ing. Xiomara Rashel Paredes Cobeña

Análisis: El 81% de los encuestados mantiene una excelente relación con sus compañeros de trabajo, considera que recibió apoyo de ellos y lo más importante, trabajan en equipo. Apenas un 10% del personal no considera que tiene un entorno de amigos y no sentiría el irse a trabajar a otra empresa.

Cuadro 7

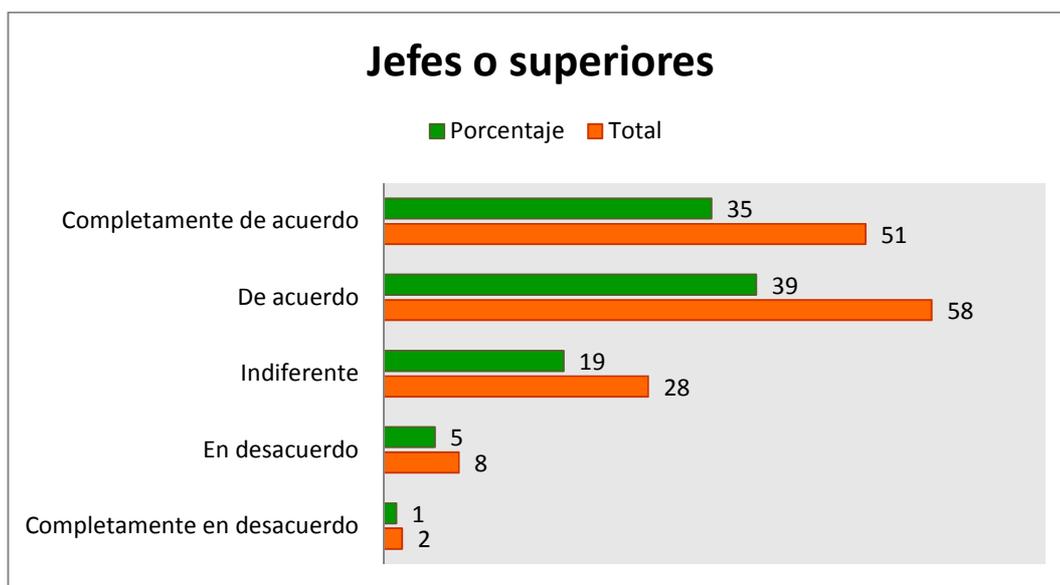
Jefes o superiores

¿Su puesto en la empresa...	Completamente en desacuerdo	%	En desacuerdo	%	Indiferente	%	De acuerdo	%	Completamente de acuerdo	%	Encuestados	%
	1		2		3		4		5			
¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?	0	0	1	5		0	7	33	13	62	21	100
¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?	0	0	1	5	1	5	10	48	9	43	21	100
¿Considera que su jefe es comunicativo?		0	1	5	2	10	9	43	9	43	21	100
¿Considera usted que su jefe es justo?	1	5	1	5	4	19	9	43	6	29	21	100
¿Existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados?	0	0	1	5	10	48	5	24	5	24	21	100
¿Existe buena comunicación de abajo a arriba entre jefes y subordinados?	0	0	2	10	6	29	8	38	5	24	21	100
¿Su jefe o superiores escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?	1	5	1	5	5	24	10	48	4	19	21	100
TOTAL	2	1	8	5	28	19	58	39	51	35	147	100

Fuente: Personal de la Dirección Financiera del Consejo Provincial de Manabí

Elaborado por: Maestrante Investigador Ing. Xiomara Rashel Paredes Cobeña

Gráfico 6



Elaborado por: Maestrante Investigador Ing. Xiomara Rashel Paredes Cobeña

Análisis: La apreciación del personal respecto a su jefe o superior es buena, el 74% está muy de acuerdo respecto al trato que recibe de su jefe, su nivel de exigencia y comunicación lo que indica que se percibe apoyo y orientación para las tareas que forman parte del desempeño diario.

Notando también una actitud de indiferencia hacia la comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados, lo que tiende a significar que se carece de cierto nivel de fluidez en ambas partes.

Cuadro 8

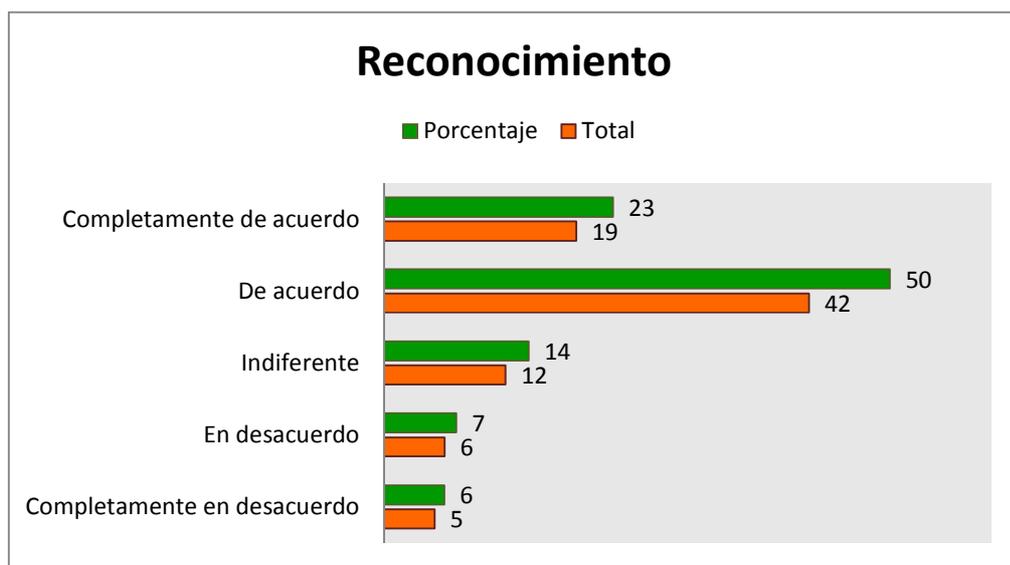
Reconocimiento

<u>¿Su puesto en la empresa...</u>	Completamente en desacuerdo	%	En desacuerdo	%	Indiferente	%	De acuerdo	%	Completamente de acuerdo	%	Encuestados	%
	1		2		3		4		5			
¿Considera que realiza un trabajo útil para la empresa?	1	5	1	5	1	5	7	33	11	52	21	100
¿Tiene usted un cierto nivel de seguridad en su trabajo, de cara al futuro?		0	1	5	1	5	16	76	3	14	21	100
¿Es posible una promoción laboral basada en resultados?	1	5	2	10	2	10	14	67	2	10	21	100
¿Cree usted que en su empresa existe una igual de oportunidades entre los empleados?	3	14	2	10	8	38	5	24	3	14	21	100
TOTAL	5	6	6	7	12	14	42	50	19	23	84	100

Fuente: Personal de la Dirección Financiera del Consejo Provincial de Manabí

Elaborado por: Maestrante Investigador Ing. Xiomara Rashel Paredes Cobeña

Gráfico 7



Elaborado por: Maestrante Investigador Ing. Xiomara Rashel Paredes Cobeña

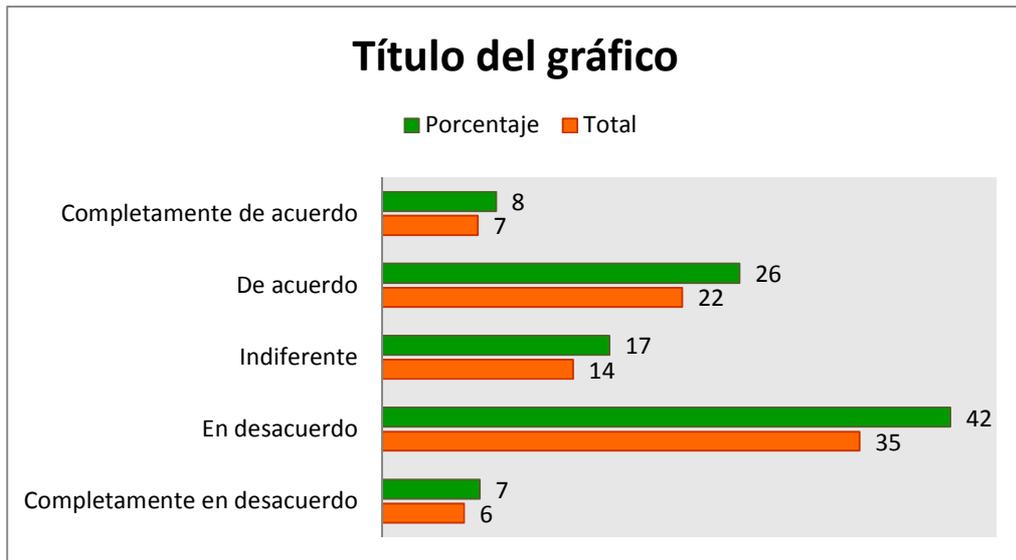
Análisis: Al igual que la pregunta 4, ésta guarda relación con la autorrealización profesional del personal. El 73% se siente seguro en su trabajo con cara al futuro, considera que su trabajo es útil y aunque le es indiferente el hecho de que exista igualdad de oportunidades entre los empleados cree que es “posible” una promoción laboral.

Cuadro 9
Remuneración

<u>¿Su puesto en la empresa...</u>	Completamente en desacuerdo	%	En desacuerdo	%	Indiferente	%	De acuerdo	%	Completamente de acuerdo	%	Encuestados	%
	1		2		3		4		5			
¿Considera que su trabajo está bien remunerado?	2	10	10	48	3	14	4	19	2	10	21	100
¿Su sueldo está en conformidad con los sueldos que hay en su empresa?	1	5	9	43	2	10	8	38	1	5	21	100
¿Cree que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa?	1	5	8	38	6	29	4	19	2	10	21	100
¿Cree que su sueldo está en conformidad con la situación y marcha económica de la empresa?	2	10	8	38	3	14	6	29	2	10	21	100
TOTAL	6	7	35	42	14	17	22	26	7	8	84	100

Fuente: Personal de la Dirección Financiera del Consejo Provincial de Manabí
Elaborado por: Maestrante Investigador Ing. Xiomara Rashel Paredes Cobeña

Gráfico 8



Elaborado por: Maestrante Investigador Ing. Xiomara Rashel Paredes Cobeña

Análisis: El 42% del personal no está conforme con su remuneración, cree que no está acorde a los sueldos que maneja la empresa ni la situación económica de los mismos de acuerdo a su entorno social. El 26% está parcialmente de acuerdo con el tema de su salario.

Otras técnicas que se utilizaron para este trabajo de investigación fueron la observación y entrevista con el Jefe y Supervisores (2), de la información obtenida se puede interpretar que gracias al buen clima organizacional con que goza este departamento el desempeño de su personal es óptimo.

5.3 Verificación de Hipótesis

- El clima laboral actual del personal de la Dirección Financiera del Consejo Provincial de Manabí no es factor que haya logrado optimizar su desempeño.
- El clima laboral actual del personal de la Dirección Financiera del Consejo Provincial de Manabí es factor que haya logrado optimizar su desempeño.

Después de los resultados de las encuestas y sus respectivas interpretaciones, puedo indicar que la segunda hipótesis es verdadera, pues el tener un buen clima laboral propicia que el desempeño y el trabajo de cada uno de los que conforman la empresa o departamento muestre estándares favorables.

Esto se evidencia en muchos aspectos positivos que podemos constatar en los resultados obtenidos, como por ejemplo:

- El personal percibe que tiene capacidad de iniciativa y autonomía dentro de sus funciones de puesto de trabajo.
- El personal se siente seguro en su trabajo con cara al futuro y siente que su trabajo es útil y que esto permite una posible promoción laboral.

Si bien es cierto que predominan aspectos positivos, siempre es bueno el mejoramiento continuo para buscar optimizar el desempeño laboral del talento humano. En este aspecto, el factor remuneración debe ser tomado muy en cuenta pues es un componente fundamental que contribuye a que el personal se sienta satisfecho con su trabajo.

CAPÍTULO 6

6.1 Propuesta

De acuerdo al análisis realizado a lo largo de los 5 capítulos, podemos decir que a pesar de que en términos generales existe un buen clima laboral, se encontraron 3 puntos básicos que dificultan tener un clima adecuado y éstos son: insatisfacción respecto a las capacidades dentro del área, a la autorrealización y a la remuneración.

Es importante recalcar que la propuesta que se va a plantear tiene como objetivo minimizar estos 3 aspectos negativos y potencializar los positivos a fin de lograr un equilibrio en el clima laboral logrando que sea un ente integral e interactivo.

Por este motivo, vamos a analizar las áreas analizadas en las encuestas y vamos a proponer algunos lineamientos para mejorar el clima laboral de la Dirección Financiera del Consejo Provincial de Manabí.

Área: Involucramiento laboral

OBJETIVO: Mantener un nivel elevado de involucramiento laboral individual que se contagie en el ambiente laboral de forma global y positivamente. Un empleado motivado está dispuesto a dar más de sí dentro del puesto de trabajo, pues se siente cómodo con la reciprocidad de dar y recibir.

PROPUESTAS:

- Reconocer los logros individuales y de equipo; de forma tanto individual como pública.
- Implementar el reconocimiento al esfuerzo, creatividad, actividades extracurriculares por medio del programa del "empleado del mes".
- No relacionar la motivación con incentivos monetarios (salarios, bonificaciones); una persona puede sentirse insatisfecha con el salario y sin embargo estar a gusto con su trabajo.
- Escuchar a los empleados, ellos pueden proveer de ideas creativas que auto motivarán su participación y desempeño diario.
- Revisar las descripciones de los puestos con el fin de enriquecer periódicamente las actividades de los mismos.

PERSONAL OBJETIVO: Todo el personal que labora actualmente en la empresa, seccionado de acuerdo a cada unidad y departamento.

RECURSOS:

- Infraestructura: Salas destinadas como áreas de trabajo.
- Materiales y Equipo: Carteleros de corcho para cada área de circulación importante dentro de las instalaciones del departamento.

- Personal: El departamento de Recursos Humanos debe hacerse presente en la intervención relacionada a prestaciones, beneficios, escala salarial y la administración de las carteleras de corcho.
- Tiempo estimado: El plan de prestaciones y beneficios deberá tener revisión cada 12 ó 18 meses.
- Presupuesto: Deberá incluirse en el presupuesto anual del departamento el costo de la adquisición de la encuesta salarial anual.

Área: Ambiente Físico – Ergonomía

OBJETIVO: Mantener el ambiente físico óptimo para que el trabajador se sienta cómodo en sus labores.

PROPUESTAS:

- Revisar periódicamente la infraestructura de la empresa (iluminación, ventilación, etc.) a fin de mantenerla en buenas condiciones de forma proactiva y no reactiva.
- Contratar los servicios de una empresa de Seguridad Industrial que evalúe profesionalmente las áreas concernientes.
- Evaluar el ambiente físico propio de las áreas donde este personal está trabajando y considerar si puede haber algún aporte para

mejorarlo por parte de la organización, aunque estas áreas no estén ubicadas en la sede central de la empresa.

- Crear y publicar un manual de seguridad industrial de acuerdo al giro de la empresa.

PERSONAL OBJETIVO: No existe un personal objetivo, sino más bien la estructura de la empresa como objetivo de esta intervención.

RECURSOS:

- **Infraestructura:** De acuerdo al resultado de la encuesta del clima, la opinión de los empleados es que la infraestructura actual se encuentra en condiciones aceptables. Se recomienda realizar una evaluación propia de ésta área.
- **Materiales y Equipo:** Todos aquellos utensilios necesarios para reforzar la calidad actual del ambiente físico y ambiental.
- **Personal:** Para esta intervención será necesario el apoyo de la jefatura.
- **Tiempo estimado:** Para esta intervención no se tiene un tiempo estimado para ejecución. Los resultados deberán ser evidentes en la próxima medición de clima laboral.

- **Presupuesto:** En este aspecto debe considerarse la inversión requerida para la realización de mejoras físicas, modificaciones a la infraestructura o bien, implementación de infraestructura nueva.

Área: Planes de carrera y desarrollo - Realización Personal

OBJETIVO: Fortalecer el ambiente de estabilidad que la empresa ofrece, a través de la formación de un plan de carrera de acuerdo a los planes a largo plazo que la organización posee.

PROPUESTAS:

- Definir objetivos concretos por puesto, unidad, departamento y organización.
- Evaluar si existe un desarrollo de carrera viable en los puestos de la organización, considerando los perfiles de puesto, crecimiento personal y laboral, ascensos, traslados.
- Informar al empleado en qué debe mejorar y capacitarse para poder alcanzar los diferentes puestos en la empresa.
- Crearse como beneficio adicional en la empresa un incentivo que motive al empleado a realizar sus estudios de postgrado; apoyo económico tipo beca, mejoras laborales en horario, o bien, la promoción interna de acuerdo al desarrollo de sus estudios.

PERSONAL OBJETIVO: Todo el personal que labora actualmente en la empresa, seccionado de acuerdo a cada unidad y departamento.

RECURSOS:

- Infraestructura: Salas internas necesarias para las reuniones de trabajo que se requerirán para la estructura de los planes de carrera, definición de objetivos, etc.
- Materiales y Equipo: Ninguna adicional a las utilizadas actualmente en la empresa.
- Personal: Para esta intervención será necesaria la participación de Recursos Humanos como unidad de análisis para los requerimientos de la organización en cada puesto y la estructuración de carrera dentro de la empresa.
- Tiempo estimado: Para esta intervención no se tiene un tiempo estimado para ejecución. Los resultados deberán ser evidentes en la próxima medición de clima laboral.

Área: Trabajo en equipo

OBJETIVO: Fortalecer la cultura de trabajo en equipo actual en la empresa, de manera que las tareas sean realizadas de manera eficiente y colaboradora; evitando conflictos que entorpecen el desempeño individual y departamental repercutiendo finalmente en el ambiente de la organización.

PROPUESTAS:

- Fortalecer la identificación del empleado con su unidad o departamento, haciéndolo partícipe de cada actividad o tarea.
- Fortalecer la identificación, participación y pertenencia del empleado con su equipo de trabajo por medio de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.
- Rotar los equipos de trabajo de manera aleatoria, a fin de que todos los colaboradores se conozcan y logren integrar equipos con diferentes personas.
- Generar tareas diferentes que requieran interacción con los demás departamentos para lograr un ambiente de confianza y equipo.
- Capacitar a los líderes de unidad fortaleciendo el liderazgo y la unión de equipo.

PERSONAL OBJETIVO: Todo el personal que labora actualmente en la empresa, seccionado de acuerdo a cada unidad y departamento.

RECURSOS:

- **Infraestructura:** Ninguna adicional a la estructura actual de la empresa.

- **Materiales y Equipo:** Ninguno adicional a los utilizados en las tareas diarias.
- **Personal:** Los jefes o supervisores apoyarán en la planificación y realización de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.
- **Tiempo estimado:** Los eventos o actividades de compartimiento general en la empresa podrán tener un ciclo de 12 meses.
- **Presupuesto:** Deberá incluirse en el presupuesto anual del departamento de recursos humanos el área de capacitación para los líderes de unidad.

Área: Supervisión

OBJETIVO: Crear un ambiente de relaciones armoniosas entre jefe y colaborador, y que al mismo tiempo el colaborador logre la confianza de su jefe para la delegación de tareas.

PROPUESTAS:

- Fortalecer la comunicación por unidad a través de una política de puertas abiertas que genere la confianza del empleado hacia su jefe inmediato.
- Fortalecer la confianza de los colaboradores al poner en práctica las nuevas ideas proporcionadas por ellos mismos.

- Delegar la responsabilidad de pequeños proyectos en aquellas personas que muestren iniciativa.
- Capacitar a los niveles jerárquicos en coaching, para apoyar de esta forma la relación jefe-colaborador, reforzando la confianza y apertura de comunicación por parte del empleado, al mismo tiempo que la jefatura logra mejor rendimiento profesional de su personal.
- Capacitar a los niveles jerárquicos en empowerment, de esta forma el jefe de unidad logrará apoyarse en su personal en la toma de decisiones y acciones inmediatas en la resolución de problemas.

RECURSOS:

- **Infraestructura:** Si la capacitación es programada en las instalaciones de la empresa, ésta debe contar con el área apropiada.
- **Materiales y Equipo:** Ninguna adicional a las utilizadas actualmente en la empresa.
- **Personal:** Para esta intervención será necesario el apoyo de Recursos Humanos para proveer o subcontratar a la empresa que provea la capacitación.
- **Tiempo estimado:** Para esta intervención no se tiene un tiempo estimado para ejecución. Los resultados deberán ser evidentes en la próxima medición de clima laboral.

- **Presupuesto:** En este aspecto debe considerarse la inversión requerida para la capacitación programada, y el costo real dependerá de la entidad donde se contrate el servicio de la capacitación y el número de participantes que se inscriban.

Área: Reconocimiento y logro de objetivos

OBJETIVO: Reforzar la identificación del empleado con la empresa, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo; de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado en continuidad.

PROPUESTAS:

- Reuniones quincenales en las cuales se trate de los logros y fracasos del departamento.
- Mantener la comunicación jefe-colaborador de manera abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles.
- Establecimiento de metas individuales, por equipo o por departamento que podrán ser propuestas por el mismo equipo de trabajo de manera democrática.
- Las metas deberán establecerse con tiempos límites, para que el reconocimiento o fracaso tengan parámetros de medición.

- Establecer objetivos medibles y darles seguimiento en las reuniones quincenales.
- Metas adicionales en el área de capacitación, profesionalización y desarrollo de competencias laborales podrán ser propuestas después de detectar las debilidades individuales.

PERSONAL OBJETIVO: Todo el personal que labora actualmente en la empresa, seccionado de acuerdo a cada unidad y departamento.

RECURSOS:

- **Infraestructura:** La programación semanal o quincenal de las reuniones deberá considerar el ambiente donde se realizarán las reuniones, dependiendo del número de personas de cada departamento o unidad podrán realizarse en la oficina del jefe de área o bien, en alguna sala de sesiones anexa.
- **Materiales y Equipo:** Es conveniente contar con un pizarrón blanco, donde anotar las ideas importantes que se traten durante la sesión.
- **Personal:** Para esta intervención no figura la necesidad de personal adicional.
- **Tiempo estimado:** Cada reunión durará un mínimo de 40 minutos y un máximo de 90 minutos.

- **Presupuesto:** En este aspecto debe considerarse la inversión en relación a los reconocimientos económicos. Deberá incluirse en el presupuesto de cada departamento el rubro de un bono, o bien, el costo de cualquier tipo de reconocimiento que haya sido aprobado.

Área: Condiciones Laborales

OBJETIVO: Proporcionar al empleado las condiciones laborales adecuadas y necesarias tanto a niveles legales como de seguridad para alinear sus intereses con las metas organizacionales y realizando actividades laborales de forma segura y confiable.

PROPUESTAS:

- Evaluar la estructura actual del desarrollo ofrecido en cada puesto de trabajo y mejorarla.
- Revisar el plan de prestaciones y beneficios actual para determinar si existen necesidades no cubiertas en el mismo.
- Realizar un estudio de sueldos y salarios, para compararlo con el mercado salarial de la empresa.
- Contratar los servicios de un seguro médico y de vida de acuerdo a las necesidades de la empresa.

PERSONAL OBJETIVO: Todo el personal que labora actualmente en la empresa, seccionado de acuerdo a cada unidad y departamento.

RECURSOS:

- **Infraestructura:** Ninguna adicional a la estructura actual de la empresa.
- **Materiales y Equipo:** Ninguno adicional a los utilizados en las tareas diarias.
- **Personal:** Los jefes o supervisores apoyarán en la planificación y realización de las propuestas mencionadas.
- **Tiempo estimado:** Para esta intervención no se tiene un tiempo estimado para ejecución. Los resultados deberán ser evidentes en la próxima medición de clima laboral.
- **Presupuesto:** Deberá incluirse en el presupuesto anual del departamento un rubro para seguros de salud y de vida.

CAPÍTULO 7

7. Conclusiones y Recomendaciones

7.1 Conclusiones

- ✓ El clima organizacional o laboral es clave para el éxito de una empresa porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores. Por ello, las empresas e instituciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional.
- ✓ El término clima organizacional, es de relevada importancia y práctica de todas las organizaciones. De ello dependerá la eficacia y productividad de las mismas.
- ✓ En términos generales existe un buen clima organizacional en la Dirección Financiera del Consejo Provincial de Manabí, por lo que el desempeño de su personal es efectivo y esto se mide en el cumplimiento de los objetivos del área.
- ✓ Los puntos fuertes que posee este grupo de personas son la buena percepción que el personal tiene de la Dirección a la que pertenecen, se sienten integrados, la correcta ergonomía de los puestos de trabajo, la excelente relación entre compañeros, existe el trabajo en equipo, se percibe el apoyo por parte de los superiores y se sienten seguros en su puesto.

- ✓ Los puntos débiles del clima laboral y que se deben mejorar son el hecho de que el personal cree que sus ideas no son tomadas en cuenta, que su trabajo no está lo suficientemente valorado, hay poca fluidez en la comunicación de arriba hacia abajo, creen que no hay posibilidades de ascenso y no hay conformidad con la remuneración.

- ✓ La Dirección Financiera del Consejo Provincial de Manabí cuenta con un gran talento humano, el cual está comprometido y con predisposición de lograr tener un clima laboral cada vez mejor.

7.2 Recomendaciones

- ✓ Se recomienda a la Dirección Financiera del Consejo Provincial de Manabí llevar a cabo la propuesta planteada en el capítulo 6, la misma que tiene como objetivo minimizar los aspectos negativos y potencializar los positivos del clima laboral que posee esta área.
- ✓ Es necesario que la Dirección cuente con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional tales como encuestas de satisfacción, buzón de sugerencias en donde se pueda manifestar y expresar expectativas y disconformidades, etc.
- ✓ Promover la crítica constructiva interna, organizando vínculos y espacios para que se pueda desarrollar y procesar. Los jefes o superiores pueden organizar mensualmente una reunión en donde se les comunique directamente a todos los trabajadores los avances y actividades que se realizan, evitando así la especulación.
- ✓ Implementar en lo posible y de acuerdo a las normas, una política de remuneración y beneficios equitativos, contratación transparente, de promoción incentivadora y de fiscalización objetiva, para suprimir toda fuente de frustración y resentimiento por parte del personal.
- ✓ Los jefes o superiores deben considerar que la mayor motivación que puede recibir un trabajador se manifiesta en el momento en que es tomado en cuenta y recibe la oportunidad efectiva de liberar su potencial de creatividad dentro de su ambiente, pero esta actitud se producirá solo sí los canales de

comunicación son claros y las relaciones interpersonales son francas, abiertas y amistosas.

- ✓ Es necesario que los que dirigen el área lideren el cambio, comunicando una actitud positiva hacia éste de arriba hacia abajo, "no sólo se espera de ellos que sean jefes sino sobre todo que sean líderes".
- ✓ Se debe promover, organizar y facilitar la formación permanente del personal, previa investigación y evaluación de las verdaderas necesidades de capacitación con la finalidad de ofrecer un mayor valor agregado en cada una de sus tareas diarias.

BIBLIOGRAFÍA

1. LAZARUS, Richard; “Estrés y procesos cognitivos”; Ed. Martínez Roca; Barcelona; 1986
2. <http://www.manabi.gov.ec/institucion>
3. <http://www.manabi.gov.ec/institucion/el-prefecto-ing-mariano-zambrano-segovia>
4. www.manabi.gov.ec
5. <http://www.manabi.gov.ec/institucion/base-legal-funciones-y-politicas-de-accion>
6. Rodríguez, j. 1998

Anexos



UNIVERSIDAD LAICA "ELOY ALFARO" DE MANABI

"Formando Profesionales que aprenden a emprender con una sólida base ética"

CENTRO DE ESTUDIOS DE CUARTO NIVEL

POSGRADO EN RECURSOS HUMANOS

Esta encuesta forma parte de un proyecto de investigación de la ULEAM para una tesis de grado de la Maestría en Recursos Humanos.

Por favor, dedique 10 minutos a completar esta encuesta, la información obtenida servirá para conocer el nivel de satisfacción de los empleados.

Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA. Gracias por su cooperación.

Sexo _____ Edad _____ Departamento _____

Antigüedad _____

Puesto _____

A lo largo de esta encuesta le haremos una serie de preguntas sobre distintos aspectos de su empresa. Por favor, utilice la siguiente escala para responder:

- 1.- Completamente en desacuerdo
- 2.- En desacuerdo
- 3.- Indiferente
- 4.- De acuerdo
- 5.- Completamente de acuerdo

1. La empresa en general:

	1	2	3	4	5
Su trayectoria en la empresa es satisfactoria - .	<input type="checkbox"/>				
Le gusta la empresa donde trabaja - .	<input type="checkbox"/>				
Se siente orgulloso de pertenecer a esta empresa - .	<input type="checkbox"/>				
Se siente integrado en la empresa - .	<input type="checkbox"/>				
Su trabajo aporta al desarrollo de la empresa - .	<input type="checkbox"/>				

La empresa es como propia - .

2. Ergonomía y condiciones ambientales:

1 2 3 4 5

¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo? - .

¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo y espacioso?

¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo? - .

¿El nivel de ruido es soportable? - .

¿Los puestos de trabajo están limpios? - .

¿Su ordenador funciona a una velocidad adecuada? - .

¿Su pantalla está a la altura adecuada para usted? - .

3. ¿Considera usted que ...

1 2 3 4 5

... tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo? - .

... tiene la suficiente autonomía en su trabajo? - .

...sus ideas son tomadas en cuenta por su jefe o superiores?

...su trabajo es lo suficientemente variado? - .

4. ¿Su puesto en la empresa ...

	1	2	3	4	5
... está en relación con la experiencia que usted posee? - .	<input type="checkbox"/>				
... está en relación con su titulación académica? - .	<input type="checkbox"/>				
... está lo suficientemente valorado? . -	<input type="checkbox"/>				
¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa? - .	<input type="checkbox"/>				
¿Existen posibilidades de ascenso en su empresa? - .	<input type="checkbox"/>				

5. Compañeros de trabajo:

	1	2	3	4	5
¿Se lleva bien con sus compañeros? - .	<input type="checkbox"/>				
¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando entró en la empresa? - .	<input type="checkbox"/>				
¿Considera que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo? - .	<input type="checkbox"/>				
¿Si dejase la empresa para ir a otra, lo sentiría por sus compañeros? - .	<input type="checkbox"/>				
¿Trabaja usted en equipo con sus compañeros? - .	<input type="checkbox"/>				

6. Jefe o superiores:

	1	2	3	4	5
¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad? - .	<input type="radio"/>				
¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe? - .	<input type="radio"/>				
¿Considera que su jefe es comunicativo? - .	<input type="radio"/>				
¿Considera usted que su jefe es justo? - .	<input type="radio"/>				
¿Existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados? - .	<input type="radio"/>				
¿Existe buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes? - .	<input type="radio"/>				
¿Su jefe o superiores escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?	<input type="radio"/>				

7. Reconocimiento:

	1	2	3	4	5
¿Considera que realiza un trabajo útil para la empresa? - .	<input type="radio"/>				
¿Tiene usted un cierto nivel de seguridad en su trabajo, de cara al futuro? - .	<input type="radio"/>				
¿Es posible una promoción laboral basada en resultados? - .	<input type="radio"/>				
¿Cree usted que en su empresa existe una igual de oportunidades entre los empleados? - .	<input type="radio"/>				

8. Remuneración:

	1	2	3	4	5
¿Considera que su trabajo está bien remunerado? - .	<input type="radio"/>				
¿Su sueldo está en conformidad con los sueldos que hay en su empresa? - .	<input type="radio"/>				
¿Cree que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa? - .	<input type="radio"/>				
¿Cree que su sueldo está en conformidad con la situación y marcha económica de la empresa? - .	<input type="radio"/>				