



Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí

Facultad Ciencias de la Comunicación

**Carrera de Comunicación con mención en Comunicación Organizacional y
Relaciones Públicas**

Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del Grado de:

Licenciada en Ciencias de la Comunicación, mención Comunicación Organizacional y
Relaciones Públicas

Tema:

**“Análisis del clima organizacional y desempeño laboral en el personal
de la Cooperativa de Transporte Urbano “Costa Azul” Manta en el
primer semestre del 2018”**

Línea de Investigación:

“Modelos de gestión de la comunicación para las organizaciones e instituciones”
(Línea 4)

Autor / a:

Zambrano Mero Aida María

Tutor / a:

Ing. Rafer Cruz Mera

Manta - Manabí - Ecuador

2019

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

En calidad de docente tutor de la Facultad de **Ciencias de la Comunicación** de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, certifico:

Haber dirigido y revisado el trabajo de titulación, cumpliendo el total de **160** horas, bajo la modalidad de proyecto de investigación, cuyo tema del proyecto es **Análisis del clima organizacional y desempeño laboral en el personal de la Cooperativa de Transporte Urbano “Costa Azul” Manta en el primer semestre del 2018**), el mismo que ha sido desarrollado de acuerdo a los lineamientos internos de la modalidad en mención y en apego al cumplimiento de los requisitos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico, por tal motivo CERTIFICO, que el mencionado proyecto reúne los méritos académicos, científicos y formales, suficientes para ser sometido a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

La autoría del tema desarrollado corresponde a la señorita **ZAMBRANO MERO AIDA MARÍA**, estudiante de la carrera de **Comunicación Organizacional con mención en Relaciones Públicas**, período académico **2019 S-1**, quien se encuentra apto para la sustentación de su trabajo de titulación.

Lo certifico,

Ing. Rafer Henry Cruz, Mg
Docente Tutor

Lugar, Manta 7 de agosto del 2019.

DECLARACIÓN DE AUTORIA

La responsabilidad de la investigación, resultados y conclusiones emitidas en esta Tesis pertenecen exclusivamente al autor.

El derecho intelectual de esta Tesis corresponde a la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí.

AIDA MARÍA ZAMBRANO MERO

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Sometida a consideración de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, como requisito previo para la obtención del título de Licenciado en Comunicación Organizacional con mención en Relaciones Públicas.

Dr. Carlos Intriago Macías
Decano FACCO

Ing. Rafer Cruz Mera, Mgs
Director de Proyecto

Miembro

Miembro

Miembro

Secretaria de Facultad

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres y hermana, porque ellos son la base principal de haber alcanzado este sueño, que ayer parecía lejano, pero hoy es una realidad frente a mis ojos, sin ellos no hubiera logrado nada y mis agradecimientos se quedan cortos después de todo lo que han hecho por mí, al guiarme desde muy pequeña sin descuidarme ni dejarme sola ni un minuto, todos mis logros son de ellos, toda mi vida es de ellos.

Los amo.

ZAMBRANO MERO AIDA MARÍA

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por darme fuerzas y voluntad para cumplir cada meta que me he planteado alcanzar en mi vida.

A mis padres María y Líder porque se convirtieron en el pilar fundamental en cada paso que he dado durante el largo camino de mi vida y de mi carrera, por ser pacientes y bondadosos conmigo y por su incondicional apoyo, por ellos y para ellos estoy aquí.

Gracias a mi pequeña y amada hermana Erika, por darme su amor y paciencia día tras día, y por enseñarme a ser valiente y aguerrida.

ZAMBRANO MERO AIDA MARÍA

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	3
1. MARCO CONCEPTUAL.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.4 OBJETIVOS.....	5
1.4.1 Objetivo General	5
1.4.2 Objetivos Específicos	5
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	5
CAPÍTULO II.....	7
2. BASES TEÓRICAS.....	7
2.1 ESTADO DEL ARTE	7
2.2 MARCO TEÓRICO	9
2.2.1 Clima Organizacional	9
2.2.1.1 Generalidades del clima organizacional.....	9
2.2.1.2 Tipos de clima organizacional.....	12
2.2.1.3 Factores que conforman el clima organizacional	13
2.2.1.4 Indicadores del clima organizacional.....	15
2.2.2 Desempeño Laboral	17
2.2.2.1 Generalidades.....	17
2.2.2.2 Teoría de las expectativas de VROOM	18
2.2.2.3 Factores que influyen en el desempeño laboral de los empleados.....	19
2.2.2.4 Evaluación del desempeño laboral.....	20
Método de investigación de campo	22
CAPÍTULO III.....	24
3. MARCO METODOLÓGICO.....	24
3.1 Tipo de Investigación	24
3.2 Metodología	24
3.2 Técnicas de investigación	24
3.3 Determinación de la población	25
3.3.2 Muestra	25
CAPITULO IV.....	26
ANÁLISIS DE DATOS.....	26

Encuesta sobre el clima organizacional dirigida al personal	26
CAPITULO V	33
5.1 CONCLUSIONES	33
5.2 RECOMENDACIONES	34
BIBLIOGRAFÍA.....	35
ANEXOS.....	38

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Factores que forman el clima organizacional.....	14
Figura 2 Conductas del Desempeño Laboral.....	18

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 .- Ponderación en Infraestructura y equipamiento	26
Tabla 2.- Ponderación en Motivación y satisfacción Laboral	27
Tabla 3.- Ponderación en Comunicación.....	27
Tabla 4.- Ponderación en Relaciones Interpersonales	27
Tabla 5.- Ponderación en Direccionamiento y Liderazgo.....	27
Tabla 6.- Resumen general de las ponderaciones por grupos o parámetros del clima laboral de la “Cooperativa de Transporte Urbano Costa Azul Manta”	28
Tabla 7.- Ponderación en Calidad y productividad	29
Tabla 8.- Ponderación en Conocimiento	29
Tabla 9.- Ponderación en Compromiso y Presentismo	29
Tabla 10 .- Ponderación en Iniciativa / Liderazgo.....	29
Tabla 11.- Ponderación en Trabajo en equipo.....	29
Tabla 12.- Ponderación en Calidad y productividad (socios).....	30
Tabla 13.- Ponderación en Conocimiento (socios).....	30
Tabla 14.- Ponderación en Compromiso y Presentismo (socios)	30
Tabla 15.- Ponderación en Iniciativa / Liderazgo (socios)	30
Tabla 16.- Ponderación en Trabajo en equipo (socios)	30
Tabla 17.- Ponderación general del desempeño laboral, socios y personal. Cuadro de resumen general.....	31

INTRODUCCIÓN

Durante mucho tiempo las empresas en general han depositado gran parte de sus recursos al hecho de satisfacer las necesidades de los clientes externos de la organización a través de muchos aspectos, pero de algo que con el pasar de los años se preocupan menos es de mantener en un ambiente adecuado y satisfactorio a su cliente principal, que en este caso son sus colaboradores, aparentemente no parece algo preocupante, pero si se pone especial atención en ello se puede verificar que la satisfacción que sienten los empleados por la empresa, influye en su desempeño y claro está que por ende un buen desempeño impacta positivamente hacia la producción y los resultados de ella.

El clima organizacional es todo aquel ambiente físico y humano en donde se desarrolla el trabajo. Es un conjunto de factores que están relacionados directa o indirectamente, es importante destacar que una situación equilibrada y positiva del mismo genera un buen impacto en la satisfacción del personal y esta a su vez influye en el desempeño laboral de cada uno de los colaboradores.

El clima organizacional es la representación de la personalidad de una entidad, y se define como la percepción de los colaboradores de su propia entidad. Esto indica, que la calificación que pueda tener el trabajador, está orientada hacia el interior de la organización, de cómo se siente, del trato que recibe, de las motivaciones que tiene, así como de las relaciones interpersonales con todo el equipo conformante de la organización. (Cossio, 2018, pág. 21)

La problemática que nos lleva a este análisis es que en la Cooperativa de Transporte Urbano Costa Azul Manta, muchos de sus miembros no conocen con

exactitud cuáles son las barreras que les pueden impedir encontrar las fortalezas que poseen como institución para potenciar su trabajo hacia el público en general.

El clima organizacional, en este caso se convierte en un aspecto fundamental que si se desarrolla de forma adecuada puede alejar a la organización de toda vulnerabilidad que afecte a su estructura y por supuesto a sus miembros.

Con todo lo anteriormente citado y argumentado, concluimos que la investigación es necesaria, porque contribuye a la organización en general, debido a que en ella anteriormente no se han realizado estudios de este tipo que busquen la mejora en situaciones de índole cotidiana, como pueden ser falencias en el desempeño laboral, y como fue expuesto anteriormente es un buen desempeño laboral el resultado más evidente de que el clima organizacional se ejecuta de manera correcta.

En el clima organizacional, los colaboradores no expresaron mayores inconformidades, pero está claro que es tiempo de mejorar para que su desempeño empiece a mejorar con el paso de los días.

CAPÍTULO I

1. MARCO CONCEPTUAL

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El clima organizacional está íntimamente ligado con el desempeño laboral, así como lo indican los autores (Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., y Cañedo, R., 2009,) mencionados por (Pastor, 2018) “un clima laboral positivo favorece el logro de metas empresariales y –por el contrario– un clima negativo genera falta de identificación del trabajador con los objetivos y metas de la empresa, ocasiona conflictos, ausencias e ineficacia, que en última instancia conllevan a un bajo desempeño laboral”. (pág. 8)

En la actualidad, en muchos países incluido Ecuador muchos de los factores que influyen en el rendimiento de los empleados tiene que ver con el clima organizacional y el ambiente que se desarrolla alrededor de este, ya que, por medio de este, sus habilidades, capacidades y emociones pueden aflorar o simplemente pueden llegar al punto en que se convierten en algo que lejos de favorecerlos los afecta y por ende se ve afectada la organización.

Es bastante obvio que para que en una organización se genere un ambiente propicio para trabajar cada uno de sus elementos debe reflejar armonía y coordinación, si alguno de ellos se altera o se deja un lado puede afectar gravemente el rumbo de la misma y el resultado será un ambiente tenso para trabajar.

Analizar el clima organizacional resulta algo propicio para establecer estrategias que impulsen el desempeño laboral y profesional, por medio de este análisis los empleados manifestarán su conformidad con el empleo o su inconformidad y la búsqueda por algo mejor.

En Manabí las organizaciones buscan alcanzar la productividad y lo que muchas de ellas desconocen es que un punto primordial para llegar a ello es hacer sentir a sus empleados como algo imprescindible, quizás esta es la mejor estrategia que pueda existir, las organizaciones se enfocan demasiado solo en cuidar a un cliente externo, pero se olvidan de su mayor cliente interno, es decir sus empleados como lo decía Richard Branson ‘‘Los clientes no son lo primero, lo primero son tus empleados, si cuidas de ellos, serán ellos quienes cuiden de tus empleados’’. La verdad es algo que tiene bastante lógica, no hay nada mejor que un trabajador motivado, que sienta que la empresa es su segundo hogar y que por lo tanto debe sacarla adelante, no por obligación sino por vocación, una realidad de todos los días, pero que a ciertas instituciones se les olvida e invierten recursos en otras estrategias que muchas veces no son prioridad.

En la ciudad de Manta y para ser más específicos en la ‘‘Cooperativa de Transportes Costa Azul’’ por ser una organización con casi 22 años en el área de la transportación se enfrenta diariamente a situaciones que pueden o no, demostrar que el personal carece de motivación laboral que se vincula mucho con el clima organizacional por lo consiguiente su desempeño profesional se ve afectado, una de las maneras en las que ese tipo de carencias se pueden ver reflejadas es en el trato que reciben los usuarios que utilizan este medio para movilizarse dentro de la ciudad, es por esta razón que se decide hacer un análisis del papel que juega el clima organizacional en cuanto al desempeño laboral de los miembros de esta institución.

1.2 Formulación del problema

Por lo antes expuesto, en este contexto, el problema queda formulado de la siguiente manera:

1.2.1 Pregunta científica: ¿Cuáles son los principales factores que influyen en el estado del clima organizacional y el desempeño laboral en el personal de la cooperativa de transporte Costa Azul?

1.3 Delimitación

Delimitación espacial: Ciudad del Manta

Delimitación temporal: S1 – 2018

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Analizar el clima organizacional y desempeño laboral en el personal de la “Cooperativa de Transporte Urbano Costa Azul Manta”

1.4.2 Objetivos Específicos

- Determinar la importancia del clima organizacional en una empresa.
- Conocer las causas que afectan al clima organizacional y desempeño laboral de la Cooperativa Costa Azul.
- Establecer el grado de efectividad que tiene el clima organizacional en el personal de la Cooperativa Costa Azul.

1.5 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación tiene como finalidad analizar el clima organizacional que existe en la “Cooperativa de Transporte Urbano Costa Azul Manta” además de y el desempeño laboral del personal de esta institución.

En el Ecuador, el clima organizacional y el desempeño laboral son dos factores que probablemente no se tomen en cuenta muy a menudo, ni se le dé la importancia necesaria con la que deben contar, empezando por la Cooperativa de Transporte Urbano Costa Azul, es por eso que esta investigación tendrá como finalidad analizar cada uno de estos factores a profundidad y determinar la importancia que generan dentro del ambiente de trabajo en el que el personal de esta institución se desenvuelve.

Dentro de todas las instituciones el clima organizacional y el desempeño laboral contribuyen de manera muy significativa al desarrollo y al cumplimiento de metas y objetivos, además que permiten que el lugar de trabajo se convierta en un sitio agradable para cada uno de los miembros que la conforman, desarrollándose el personal hasta lograr que esta institución de transporte urbano vaya posicionándose entre todas las existentes en la ciudad de Manta, con competitividad y estrategias positivas.

Según Ivancevich, (2006) citado por, (Sánchez, 2017) señala que el clima organizacional:

“Es el estudio de los comportamientos, actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional; implica basarse en teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, sociología y antropología cultural para aprender sobre percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones individuales mientras se trabaja en grupos y dentro de la organización en su conjunto, así como analizar el efecto del ambiente externo en la organización en sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategias”. (pág. 12)

CAPÍTULO II

2. BASES TEÓRICAS

2.1 ESTADO DEL ARTE

(Domínguez , 2018) en su tesis de licenciatura “El clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito maquita Ltda.” Desarrollada en la Universidad Técnica de Ambato habla sobre la necesidad de estudiar ciertos elementos como: motivación y satisfacción laboral que existe dentro de la gestión de las organizaciones.

Domínguez, en su tesis tiene como objetivo determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de La Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Ltda., desarrolló una investigación con varios enfoques como el cualitativo y cuantitativo, además los niveles de investigación fueron: Exploratorio, descriptivo y explicativo.

Se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento de investigación el cuestionario para la recolección de información requerida a los 23 colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito Maquita Ltda.

Domínguez estableció como conclusión que existe un clima negativo dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Ltda. Que se encuentra influenciado por factores negativos como la falta de comunicación, motivación al personal que labora en dicha institución por lo que generan impacto directo dentro del desempeño laboral de los colaboradores.

(Arellano, 2014) en su tesis de licenciatura “El clima laboral y su influencia en el desempeño del personal del centro de formación y capacitación laboral para ciegos

CEFOCLAC”, tiene como objetivo investigar la influencia del clima laboral y los niveles de desempeño del personal.

La investigación es de tipo correlacional, no experimental, con método deductivo, inductivo y estadístico en cuanto a la población y muestra la investigación está centrada en el personal técnico, operativo y de servicios del Centro de Formación y Capacitación Laboral para Ciegos “CEFOCLAC” a los cuales se les aplicaron encuestas y entrevistas, la población laboral es la totalidad de personas siendo el número de 15 que trabajan dentro de las instalaciones.

Arellano (2014) concluye que, si existe relación o influencia, entre los factores de condiciones laborales, beneficios laborales, políticas administrativas, relaciones con la autoridad y desempeño de tareas dentro del clima laboral los mismos que se correlacionan con el nivel de desempeño, productividad, satisfacción en el trabajo, ausentismo, responsabilidad y puntualidad dentro del desempeño de los trabajadores.

(Lara & Ávila, 2015) en su tesis de licenciatura “El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los empleados de la empresa cruzbarcorp s.a.” tiene como objetivo Determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los empleados de la empresa CRUZBARCORP S.A., mediante un plan de mejora.

La metodología utilizada en este trabajo es la Cualitativa, por considerarse muy apropiada, de acuerdo a las características del problema detectado, el tipo de investigación es de carácter diagnóstica y descriptiva , ya que por medio de la observación y aplicación de instrumentos tales como la encuesta y cuestionarios se logrará identificar qué factores originan el problema, la población y muestra de esta investigación corresponden a 38 trabajadores que significan la totalidad de trabajadores de esta empresa.

(Lara & Ávila, 2015) concluyen que en la empresa se aprecia que existe poca comunicación entre sus miembros, particularmente a nivel gerencial, que impide la aportación de ideas en beneficio de las actividades laborales; las cuales, en algunos casos, no son tomadas en cuenta.

2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 Clima Organizacional

2.2.1.1 Generalidades del clima organizacional

El clima organizacional es todo aquello que rodea a una persona en el ambiente de trabajo en el que se desenvuelve, desde las relaciones interpersonales que llega a establecer, hasta la forma en la que es tratado o incluso las distintas compensaciones que obtiene al cumplir con sus funciones, obviamente influye significativamente el trato que recibe de sus superiores.

Chiavenato (2011), citado por (Molina, 2019) indica que “El clima organizacional puede entenderse como el ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional”.

El clima organizacional puede definirse según (eumed.net, 2015) como:

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe tiene con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando el Clima Organizacional.

El clima organizacional influye en el rendimiento de cada colaborador de una organización, ya que, si éste está compuesto de factores positivos los resultados que se obtengan a través de su comportamiento, serán los mejores, así mismo si el clima

organizacional no le aporta nada beneficioso al empleado, no generará ningún resultado favorable.

Además, se puede decir que:

El clima organizacional influye en el comportamiento de los miembros de la empresa, a través de la percepción que tienen de múltiples factores de la realidad en el área laboral, como pueden ser los niveles de comunicación, motivación, productividad, autoridad, políticas, seguridad, colaboración, condiciones de trabajo, entre otros. (Molina, 2019)

Es por esto, que luego de profundizar en el tema, se puede definir al clima organizacional como aquel ambiente laboral en el que cada uno de sus miembros es capaz de desarrollar relaciones y establecer vínculos que posteriormente contribuirán favorable o desfavorablemente en su rendimiento y además en lo posterior generará un vínculo positivo que se reflejará en muchos ámbitos de la organización.

2.2.1.1.1 Características del clima organizacional

Al referirnos sobre las características del clima organizacional, podemos citar a (Gestión.org, 2019) que menciona:

- Las características del entorno en donde se desempeña la organización, pueden ser internas o externas.
- La interpretación de estas circunstancias por parte de los miembros de la organización.
- Las estructuras y los integrantes de las organizaciones forman un sistema organizacional dinámico. Estamos ante un concepto que está cambiando constantemente.

Evidentemente las características de clima organizacional son una parte fundamental al momento de entender el funcionamiento del mismo, se deben estudiar y profundizar en ellas, de esta forma en caso de necesitar alguna mejora o estrategia se podrá actuar de forma inmediata para el beneficio de las partes interesadas.

2.2.1.1.2 Enfoques del clima organizacional

El clima organizacional puede ser analizado desde diferentes perspectivas, además de eso se ha considerado su estudio a través de tres enfoques.

Según (Guevara, 2018) son:

Enfoque Subjetivo: Concibe la problemática a partir de la percepción y opinión que el trabajador tiene de la organización. Considera que las percepciones que tienen las personas que trabajan en una organización sobre de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral son las que definen el clima organizacional. Se considera que el comportamiento de los trabajadores no es una consecuencia de los factores organizacionales existentes, sino de las percepciones que el trabajador tiene de estos factores, percepción que a su vez está influida por su carga personal cultural. Es decir, las percepciones dependen de las interacciones, de las actividades y de todas las experiencias que la persona tiene con la empresa donde labora, por lo que el clima organizacional lo que hace es reflejar la interacción entre las características del personal y las de la organización.

Enfoque Objetivo o realista: En este enfoque la perspectiva del individuo depende del ambiente en el cual se encuentra; hace énfasis en las características permanentes de una organización que la diferencian de otra e influyen en el comportamiento de las personas.

Enfoque de síntesis o integrado: En este enfoque se plantean los efectos subjetivos percibidos sobre el estilo administrativo de una organización, pero también otros factores ambientales sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una determinada organización; es decir, la percepción que una persona tiene de una organización depende de las interacciones y convivencia que experimenta.

Considerando la existencia de estos tres enfoques, considero que los enfoques antes mencionados son sumamente importantes ya que todas y cada una de las características que tiene la organización, tiene una íntima relación con todo lo que perciben los empleados de la organización, de la misma forma se dice que la empresa debe reflejar aspectos positivos para así recibir resultados positivos de sus empleados, así las percepciones de cada uno de los sujetos mejorarán significativamente.

2.2.1.2 Tipos de clima organizacional

Los tipos de clima organizacional son los siguientes según Likert, citado por (Flores Mamani, 2018):

-Clima de tipo Autoritario (Explotador), la gerencia no confía en sus trabajadores, así mismo su comunicación es nula más que en forma de normas y de instrumentos delimitados. Los trabajadores laboran en un ambiente de miedo, amenazados ocasionalmente de estímulos (recompensas).

-Clima de tipo Autoritario (Paternalista), la gerencia confía de forma flexible con sus trabajadores, este clima trabaja en base a las necesidades sociales de sus trabajadores, siendo su impresión de un ambiente constante y ordenado.

-Clima de tipo participativo (Consultivo), la gerencia confía en sus empleados, deja que sus empleados tomen decisiones específicas por lo que se le va delegando funciones basadas en confianza.

-Clima de tipo participativo (Participativo en grupo), la gerencia confía plenamente con sus recursos humanos, existe una relación de compañerismo entre los recursos humanos de la organización sean superiores o subordinados, los empleados crean un equipo para lograr los objetivos.

Se puede decir que el clima autoritario explotador y paternalista, tienen mucho que ver en que los empleados se sientan inconformes con su lugar de trabajado, ya que perciben la rigidez que los rodea, por otro lado el clima de tipo participativo es el camino hacia el hecho de que los colaboradores de la organización sientan que esa institución es su hogar, por lo tanto, al tomar en cuenta que reciben buen trato, confianza, además de saber que sus opiniones son tomadas en cuenta al momento de tomar decisiones importantes.

Al existir estos dos enfoques, se percibe como el clima en la organización, puede favorecer o perjudicar en cuanto al desempeño laboral se refiere.

2.2.1.3 Factores que conforman el clima organizacional

Se conoce como factores que forman parte del clima organizacional, a todo aquello que influye de forma interna o externa, con el fin de mejorar el clima en la organización y la guie hacia un resultado mayor, es decir un mejor funcionamiento.

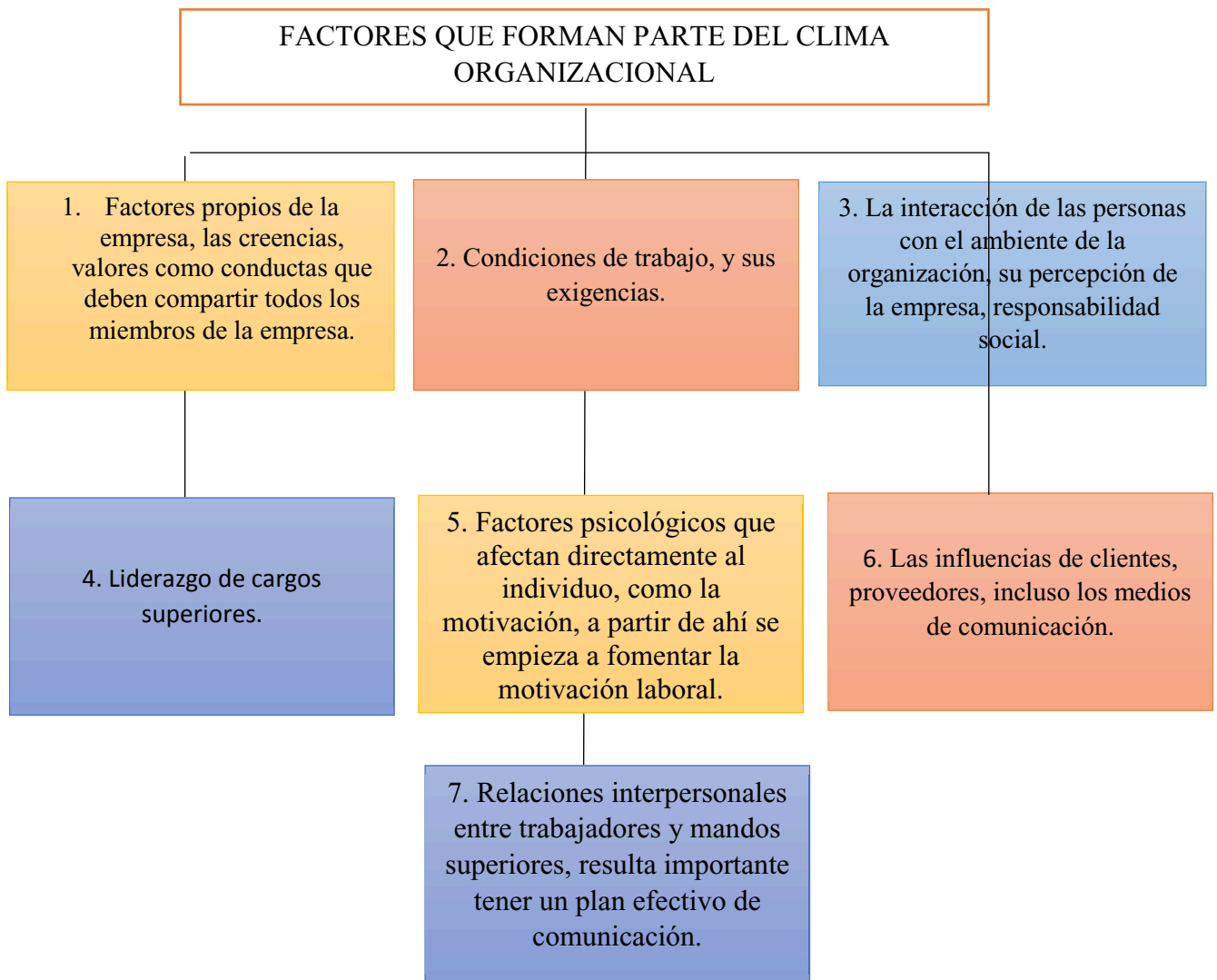


Figura 1 Factores que forman el clima organizacional

Tomado de: (Gestión.org, 2018)

Elaborado por: Aida Zambrano

Dentro del clima organizacional, existen muchos y a la vez diversos factores que si se manejan de forma adecuada pueden tener como consecuencia la fluidez de cada uno de los procesos que existen en ella, el trabajo en conjunto de cada uno de los miembros, puede generar que estos factores se desarrollen con normalidad.

2.2.1.4 Indicadores del clima organizacional

Según (García Hernández & Martínez Guadarrama) existen dos tipos indicadores para conocer el estado del clima en una organización que pueden describirse como:

Indicadores indirectos: Son datos que, al parecer, indican la existencia de problemas en el clima de la organización, aunque describen también que estos problemas pueden generarse por otras causas, por lo general este tipo de indicadores son el camino hacia un estudio de clima laboral en el que se obtendrán indicadores directos.

Los indicadores indirectos no explican las causas del clima que existe en ese momento, pero sirven de complemento junto con los indicadores directos como son la entrevista y el cuestionario.

Los principales indicadores de un mal clima son:

- Absentismo
- Accidentes laborales
- Conflictividad
- Rotación externa
- Productividad
- Quejas de trabajadores y clientes.
- Falta de participación
- Rotación interna

Este tipo de aspectos pueden indicar si existen o no problemas en el clima de la organización o en alguno de sus departamentos o divisiones. Sin embargo, estos indicadores tienen utilidad únicamente si el estudio realizado y seguimientos

correspondientes se hacen de forma continua con el fin de comprobar su aumento o disminución.

Indicadores directos: Como su nombre lo indica este tipo de indicadores son los resultados obtenidos luego de haberse realizado un estudio de clima organizacional.

Es preciso que al momento de realizarse se lleve a cabo un proceso riguroso:

- El primer paso es la definición de objetivos: Uno de los principales objetivos que deben establecerse es determinar el estado actual del clima organizacional existente, y además de eso empezar adoptar medidas que permitan mejorar cualquier falencia, es decir, el estudio del clima será sólo el primer paso.
- Elegir dimensiones a evaluar: No existen dimensiones específicas, pero según Pereda, citado por (García Hernández & Martínez Guadarrama, 2017) existen:
 - Relaciones sociales: Se recopilan características significativas que pueden ser percibidas dentro de las relaciones sociales, entre las que pueden destacar, la amistad, apoyo y calidez.
 - Grado de control sobre el trabajo: Intervienen aspectos como el tipo de autoridad que se ejerce dentro de la organización, libertad de actuar, respeto por las normas, entre otras cosas.
 - Desarrollo personal y demás.

Está de más decir que estas dimensiones van a variar de acuerdo a la organización que las vaya a utilizar de acuerdo a sus necesidades, debe elegirse la se adapte a las necesidades de ella sin dejarse influenciar por otras organizaciones.

- Elegir el método de recolección de datos, reconocidos como cuestionarios o entrevistas, la persona que sea responsable de llevar a cabo estos procesos deberá elegir el más adecuado de acuerdo a sus necesidades.
- Información a los empleados para ejecutar un estudio de clima laboral se debe obtener también la colaboración de los empleados.
- Selección y formación de los analistas, las personas encargadas de la recolección de datos deben estar correctamente capacitadas durante todo el proceso.
- Recolección y análisis de datos, se recopilan los datos y se analizan de forma cualitativa o cuantitativa según el objetivo final.
- Informe Final, se detallan datos significativos del proceso y se demuestran las conclusiones.

La forma en que se pueden llevar a cabo los estudios o análisis de clima organizacional resulta ser bastante interesante ya que debe ajustarse a las necesidades de cada institución, si este estudio se desarrolla de forma correcta se podrán establecer estrategias para su posterior mejora y fortalecimiento, antes de utilizar alguna herramienta se deben de reconocer cada uno de los aspectos más relevantes de la organización para que se obtengan las conclusiones deseadas.

2.2.2 Desempeño Laboral

2.2.2.1 Generalidades

Según Robbins, Stephen y Ocultar citados por (Sum Mazariegos, 2015) el desempeño laboral es un:

Proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel

organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.

El desempeño laboral en las organizaciones, pasó de ser algo medible rutinariamente de formas rígidas a la forma actual en la que las instituciones se muestran menos jerarquizadas y con orientación al servicio por los demás, este tipo de instituciones son capaces de reconocer tres conductas que forman parte del desempeño laboral, entre las cuales se encuentran:

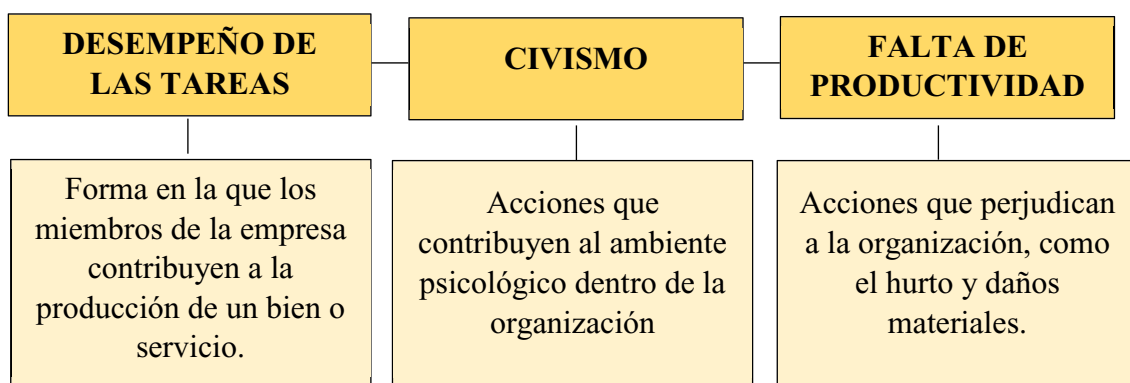


Figura 2 Conductas del Desempeño Laboral

Tomado de: (Sum Mazariegos, 2015)

Elaborado por: Aida María Zambrano Mero

2.2.2.2 Teoría de las expectativas de VROOM

Las expectativas que un empleado pueda tener de su trabajo y lo que puede o no recibir a cambio de dar lo mejor de sí mismo al momento de desempeñar sus funciones son muchas, y para esto se puede definir la siguiente teoría:

Vroom considera que la motivación de un empleado se basa en dos pilares: la intensidad con la que se desea alcanzar una meta y la probabilidad de que se realice. Así, un administrativo desea ser el gerente de la empresa, pero sabe que

eso está destinado solo a los dueños, difícilmente estará motivado. Por tanto, la motivación de un empleado se basa en el valor que le da a conseguir un objetivo y la probabilidad de conseguirlo, sobre la base de sus conocimientos y experiencias previas.

El grado de importancia que se le asigne a un objetivo en relación con otros es lo que llama valencia y que variará de -1(rechazo) a +1 (puro deseo).

Lógicamente existen otros factores externos que no se pueden controlar y que incidirán en la consecución de la meta deseada. Cuantas más posibilidades crea que tiene para conseguir su objetivo, mayor motivación tendrá.

En caso contrario, la motivación será mínima. A esto Vroom lo llama “expectativa”.
(Ruiz Illán & Martínez Fernández , 2015, págs. 112,113)

El desempeño en los colaboradores de una organización resulta ser un factor muy delicado, pues es determinante al momento de hablar de resultados y de producción en la organización, debe estar impulsado por una correcta motivación de parte de los directivos y muchas más estrategias que permitan potenciarlo de forma positiva.

2.2.2.3 Factores que influyen en el desempeño laboral de los empleados

Existen dos tipos de factores que tienen la capacidad de influir en el desempeño de los miembros de una empresa, según Chiavenato 2000, citado por (Guzman, 2017):

1. **Factores actitudinales de la persona, tales como:** la disciplina, la actitud cooperativa, la iniciativa, la responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad.
2. **Factores operativos:** conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

Es evidente que estos factores varían de persona a persona, cada quien es un mundo diferente y es libre de tener percepciones diferentes sobre el ambiente de trabajo del que forma parte, pueden intervenir también, la situación personal por la que pasen los empleados y las laborales, pero no solo eso, otro factor que puede influir en el desempeño de los colaboradores son las herramientas que la organización le brinde para llevar a cabo sus actividades.

2.2.2.4 Evaluación del desempeño laboral

La evaluación del desempeño en la organización puede considerarse como aquel instrumento del que hacen uso las empresas al momento de querer supervisar y controlar las actividades, desempeño y gestión de los empleados, su uso va mejorando con el pasar del tiempo e incluso se considera como empresas u organizaciones vanguardistas a todas aquellas instituciones que hacen uso de ella.

(Aretéactiva, 2018) indica que:

Se trata de un tipo de instrumento que permite la comprobación del grado de cumplimiento que alcanzan los objetivos individuales de cada persona que trabaja en la organización. De tal manera que se puede medir el **rendimiento**, la **conducta** de los profesionales que la integran y la **obtención de los resultados** de una manera integral, sistemática y objetiva.

De la misma forma, en esta evaluación pueden tomarse en cuenta aspectos del personal que son:

- Fortalezas.
- Capacidades.
- Insuficiencias.
- Posibilidades.

- Aptitudes.
- Problemas.
- Grado de integración.

2.2.2.4.1 Indicadores que se deben usar en la evaluación

Resultan imprescindibles al momento de querer medir entre otras cosas, las aptitudes, el desempeño del personal, habilidades y capacidades.

Según (Aretéactiva, 2018) existen dos tipos de indicadores que se detallan a continuación:

Indicadores estratégicos

- Medición del grado de cumplimiento de objetivos establecidos.
- Corrección o fortalecimiento de estrategias.
- Orientación de los recursos.
- Estrategias de las organizaciones y formas de llevarlas a cabo.

Indicadores de gestión

- Medición de los avances logrados a través de actividades y procesos.
- Obtención de datos sobre actividades realizadas y componentes.

2.2.2.4.2 Métodos de evaluación

Cabe recalcar que cada organización es libre de utilizar el método que mejor se ajuste a sus necesidades, pero en términos específicos los más usados son:

Según (Conexiónsan, 2016) son:

Método de escala gráfica:

Es el de mayor uso y divulgación. Para aplicar el método de escala gráfica se emplea un formulario de doble entrada donde las líneas horizontales representan los factores

de evaluación de desempeño y las columnas verticales representan los grados de variación de tales factores.

Estos deben ser previamente seleccionados para definir las cualidades que serán evaluadas en cada empleado se deben evitar distorsiones. En dichos factores se dimensiona el desempeño, con calificaciones que van desde las más débiles o insatisfactorias hasta las óptimas o muy satisfactorias.

Método de elección forzada

Se busca un sistema de evaluación con resultados más objetivos, que neutralice los efectos de halo (cuando el evaluador califica al trabajador sin observar de su desempeño, basándose en vínculos de amistad), el subjetivismo y el proteccionismo.

En este se emplean una serie de frases que describen determinados tipos de desempeño individual, están compuestas de dos formas:

- Bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. El evaluador elige la frase que más se ajusta al desempeño del evaluado, y luego la que menos se ajusta.
- Bloques de cuatro frases de significado positivo. El evaluador elige las frases que más se ajustan al desempeño del evaluado.

Método de investigación de campo

Se desarrolla sobre la base de entrevistas hechas por un especialista. Se busca determinar los motivos del desempeño registrado mediante el análisis de hechos y situaciones.

Este sistema consta de tres pasos:

- **Evaluación inicial:** cada funcionario es evaluado inicialmente en uno de tres aspectos: desempeño más satisfactorio, desempeño satisfactorio, desempeño menos satisfactorio.
- **Análisis suplementario:** el desempeño definido en la evaluación inicial es evaluado con mayor profundidad mediante preguntas formuladas del especialista o asesor al jefe.
- **Planeamiento:** tras el análisis del desempeño viene la elaboración de un plan de acción. Este puede tener como conclusión la necesidad de darle conserjería al empleado evaluado, un proceso de readaptación, entrenamiento, su desvinculación y sustitución, promoción a otro cargo o mantenimiento en el cargo.

Método comparación por pares: se compara a los empleados en turnos de a dos, anotándose en la columna de la derecha aquél que se considera que tiene mejor desempeño. El número de veces que un evaluado es considerado superior a otro se suma y constituye un índice.

También se puede utilizar factores de evaluación, de manera que cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación de desempeño. El evaluador deberá comparar a cada empleado con todos los demás evaluados en el mismo grupo. Por lo general, se asume el desempeño global de cada persona como base de la comparación.

- **Evaluación en 360 grados:** también conocida como evaluación integral, como su nombre lo indica, busca una perspectiva del desempeño de los empleados lo más abarcadora posible, con aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de Investigación

La presente investigación es de tipo exploratorio pues mediante la aplicación de búsqueda bibliográfica y de informantes claves se pudieron fundamentar el planteamiento del problema, justificación y bases teóricas, además es de tipo descriptivo, pues mediante la aplicación de técnicas previamente validadas, se buscó medir las características propias del clima laboral y del desempeño laboral.

3.2 Metodología

La metodología utilizada fue la que se detalla a continuación:

Esta investigación es de tipo cualitativa- cuantitativa, pues se estructuró un instrumento de campo (encuesta) con ítems que permiten medir las cualidades específicas de las variables objeto de estudio con una valoración de escala de Likert.

3.2 Técnicas de investigación

La investigación de campo se convierte en algo imprescindible cuando se trata de obtener información, además de eso permite que esta sea confiable ya que la información es directa y con datos reales.

En este caso se lleva a cabo a través de técnicas como la encuesta y la entrevista, cuyo fin es recolectar información que contribuya al estudio y al análisis del problema al que se dirige esta investigación, de este modo se podrá hacer hincapié en las causas y posibles efectos que provoca hacia la institución un clima organizacional deficiente y, por ende, el desempeño laboral de los colaboradores, además de esto, se busca obtener soluciones efectivas a deficiencias futuras.

Las encuestas en este caso se realizaron a 35 miembros de la “Cooperativa de Transporte Urbano “Costa Azul” Manta”, cuyas respuestas se obtuvieron mediante la escala que se describe a continuación:

Excelente = 5

Muy Bueno = 4

Bueno = 3

Regular = 2

Malo = 1

Además, se realizó una entrevista al Presidente de la institución, quien podía dar fe de la situación real que existe en ella, desde un punto de vista real.

La investigación se realiza en las oficinas de la “Cooperativa de Transporte Urbano “Costa Azul” Manta”, de esta forma se puede percibir la situación real y actual del clima organizacional existente, posterior a eso se puede empezar a promover formas de convertirlo en algo más efectivo que a futuro impacte positivamente en el desempeño laboral de cada uno de las partes implicadas, que forman parte de ella.

3.3 Determinación de la población

3.3.1 Población

El estudio se realizó en la ciudad de Manta, además las encuestas se aplicarán a los miembros de la institución entre los que se encuentran: 16 Socios de base, 15 choferes asegurados y a las 5 personas que conforman el personal de planta, por otro lado, la entrevista se realizará al Presidente de la misma.

3.3.2 Muestra

Dado que el tamaño de la muestra es menor a 100 personas, se consideró al total de la población

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE DATOS

Los resultados y análisis de los mismos, se exponen a continuación:

3.4.1 ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA COOPERATIVA COSTA AZUL

La siguiente matriz contiene 10 actividades que intentan analizar el clima organizacional y el desempeño laboral, están agrupadas en parámetros que son: Infraestructura y equipamiento, Motivación y satisfacción laboral, Comunicación, Relaciones interpersonales, Direccionamiento y liderazgo, Calidad y productividad, Conocimiento, Compromiso y presentismo, Iniciativa/ liderazgo y Trabajo en equipo que está enfocada a evaluar al presidente de la institución.

A continuación, se exponen las ponderaciones o promedios parciales de cada actividad, resultado a la tabulación de los datos generados por los participantes.

Marcar con una “X” el número que mejor represente el grado en que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones. La siguiente explicación muestra los significados de la escala mencionada:

Muy insatisfactorio	Insatisfactorio	Satisfactorio	Muy satisfactorio	Sobresaliente
1	2	3	4	5

Encuesta sobre el clima organizacional dirigida al personal

<i>Tabla 1 .- Ponderación en Infraestructura y equipamiento</i>	
AFIRMACIÓN	PONDERACIÓN
1.1 Mi lugar de trabajo cuenta con todas las herramientas y equipos necesarios para facilitar mis tareas y responsabilidades laborales.	4.60
1.2 Mi lugar de trabajo genera seguridad y comodidad para el desarrollo de mis tareas y responsabilidades laborales.	4.00
1.3 Mi lugar de trabajo es seguro y no me expone a posibles lesiones, accidentes y/o enfermedades.	4.70
1.4 Considero que los directivos tienen que hacer cambios urgentes para la mejora de mi lugar de trabajo.	3.90

Tabla 2.- Ponderación en Motivación y satisfacción Laboral

AFIRMACIÓN	PONDERACIÓN
2.1 Me siento comprometido y orgulloso de pertenecer a la empresa.	4.55
2.2 Mi trabajo me permite alcanzar mis objetivos/metras personales y/o profesionales.	4.10
2.3 Me siento motivado(a) por la empresa.	4.40
2.4 Siento que mi trabajo es suficientemente reconocido.	4.26

Tabla 3.- Ponderación en Comunicación

AFIRMACIÓN	PONDERACIÓN
3.1 Se me da a conocer apropiadamente las responsabilidades y actividades a desarrollar en mi puesto de trabajo, además de las novedades o cambio que se dan en la empresa.	4.25
3.2 En la empresa se fomenta la comunicación interna a través de medios formales (correos, memos, oficios, notificaciones, otros).	4.40
3.3 Considero que los medios de comunicación de la empresa son efectivos.	4.20
3.4 La comunicación desarrollada entre áreas y equipos de trabajo es efectiva.	4.45

Tabla 4.- Ponderación en Relaciones Interpersonales

AFIRMACIÓN	PONDERACIÓN
4.1 Existe un ambiente de respeto y de ética profesional	4.50
4.2 Mi relación laboral de trabajo con mi jefe inmediato es buena	4.50
4.3 Mi relación laboral con mis compañeros de trabajo es buena	4.50
4.4 Considero que en mi área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración.	4.40

Tabla 5.- Ponderación en Direccionamiento y Liderazgo

AFIRMACIÓN	PONDERACIÓN
5.1 Mi jefe se interesa por escuchar lo que tengo que decir.	4.55
5.2 Cuando llego a cometer algún error, mi jefe lo detecta oportunamente e informa de manera educada	4.40
5.3 Considero que mi Jefe es justo con sus decisiones	4.65
5.4 El estilo de dirección de mi jefe me influye positivamente	4.45
5.5 Considero que mi jefe fomenta las relaciones humanas con su personal	4.60
5.6 Mi jefe es preciso y claro en las tareas que me asigna	4.60

Tabla 6.- Resumen general de las ponderaciones por grupos o parámetros del clima laboral de la “Cooperativa de Transporte Urbano Costa Azul Manta”

PARÁMETRO	PONDERACIÓN	NIVEL DE SATISFACCIÓN POR PARÁMETRO
1. Infraestructura y Equipamiento	4,30	86%
2. Motivación	4,33	87%
3. Comunicación	4,33	87%
4. Relaciones Interpersonales	4,48	90%
5. Direccionamiento y Liderazgo	4,54	91%
Promedio Global	4,40	88%

	De 70% a 100%:	Acciones de Mantenimiento
	De menos de 70% a 60%:	Acciones de Fortalecimiento
	De menos de 60%:	Acciones Inmediatas

Elaborado por: Aida Zambrano

Fuente: Miembros de la Cooperativa Costa Azul

Análisis e interpretación: Una vez realizadas las valoraciones de cada actividad y obtener los promedios parciales y globales, se pudo establecer que de forma general el nivel de satisfacción del clima laboral es del 88%, este promedio global resulta ser muy positivo, pero se debe hacer hincapié en el parámetro de infraestructura y equipamiento que tiene el menor puntaje de esta sección, no es algo grave, pero se debe actuar para mejorar esas pequeñas deficiencias.

Pudimos notar que varios de los empleados, expresaron la necesidad de realizar mejoras en el área de trabajo donde llevan a cabo sus labores diariamente, dando a conocer que se debería optar por dar atención y solución a sus sugerencias, como por ejemplo ampliar el área de trabajo de los administrativos.

Encuesta sobre el desempeño laboral dirigida al personal (autoevaluación)

Tabla 7.- Ponderación en Calidad y productividad

AFIRMACIÓN	PONDERACIÓN
1.1 Precisión y calidad del trabajo realizado.	4.90
1.2 Cantidad de trabajo completada.	4.55
1.3 Organización del trabajo en tiempo y forma.	4.80
1.4 Cuidado de herramientas y equipo.	4.65

Tabla 8.- Ponderación en Conocimiento

AFIRMACIÓN	PONDERACIÓN
2.1 Nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido.	4.40
2.2 Uso y conocimiento de métodos y procedimientos.	4.60
2.3 Uso y conocimiento de herramientas.	4.45
2.4 Puede desempeñarse con poca o ninguna ayuda.	4.25
2.5 Capacidad de enseñar/entrenar a otros.	4.35

Tabla 9- Ponderación en Compromiso y Presentismo

AFIRMACIÓN	PONDERACIÓN
3.1 Trabaja sin necesidad de supervisión.	4.55
3.2 Se esfuerza más si la situación lo requiere.	4.45
3.3 Puntualidad.	4.25
3.4 Presentismo.	4.50

Tabla 10.- Ponderación en Iniciativa / Liderazgo

AFIRMACIÓN	PONDERACIÓN
4.1 Cuando completa sus tareas, busca nuevas asignaciones.	4.15
4.2 Elige prioridades de forma eficiente.	4.20
4.3 Sugiere mejoras.	4.50
4.4 Identifica errores y trabaja para arreglarlos.	4.45
4.5 Motiva y ayuda a los demás.	4.35

Presidente

Tabla 11.- Ponderación en Trabajo en equipo

AFIRMACIÓN	PONDERACIÓN
5.1. Trabaja fluidamente con supervisores, pares y subordinados.	4.80
5.2 Tiene una actitud positiva y proactiva.	4.90
5.3 Promueve el trabajo en equipo.	4.85

Encuesta sobre el desempeño laboral dirigida a los socios

Tabla 12.- Ponderación en Calidad y productividad (socios)

AFIRMACIÓN	PONDERACIÓN
1.1 Precisión y calidad del trabajo realizado.	4.67
1.2 Cantidad de trabajo completada.	4.87
1.3 Organización del trabajo en tiempo y forma.	4.67
1.4 Cuidado de herramientas y equipo.	4.73

Tabla 13.- Ponderación en Conocimiento (socios)

AFIRMACIÓN	PONDERACIÓN
2.1 Nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido.	4.33
2.2 Uso y conocimiento de métodos y procedimientos.	4.13
2.3 Uso y conocimiento de herramientas.	4.73
2.4 Puede desempeñarse con poca o ninguna ayuda.	4.07
2.5 Capacidad de enseñar/entrenar a otros.	4.40

Tabla 14.- Ponderación en Compromiso y Presentismo (socios)

AFIRMACIÓN	PONDERACIÓN
3.1 Trabaja sin necesidad de supervisión.	4.27
3.2 Se esfuerza más si la situación lo requiere.	4.07
3.3 Puntualidad.	3.93
3.4 Presentismo.	4.53

Tabla 15.- Ponderación en Iniciativa / Liderazgo (socios)

AFIRMACIÓN	PONDERACIÓN
4.1 Cuando completa sus tareas, busca nuevas asignaciones.	4.13
4.2 Elige prioridades de forma eficiente.	4.40
4.3 Sugiere mejoras.	4.60
4.4 Identifica errores y trabaja para arreglarlos.	4.53
4.5 Motiva y ayuda a los demás.	4.60

Presidente

Tabla 16.- Ponderación en Trabajo en equipo (socios)

AFIRMACIÓN	PONDERACIÓN
5.1. Trabaja fluidamente con supervisores, pares y subordinados.	4.73
5.2 Tiene una actitud positiva y proactiva.	4.80
5.3 Promueve el trabajo en equipo.	4.80

Tabla 17.- Ponderación general del desempeño laboral, socios y personal. Cuadro de resumen general.

PARÁMETRO	PONDERACIÓN DE LOS SOCIOS	PONDERACIÓN DEL PERSONAL	PONDERACIÓN GENERAL DE DESEMPEÑO LABORAL	NIVEL DE SATISFACCIÓN POR PARÁMETRO
6. Calidad y productividad	4,73	4,73	4,73	95%
7. Conocimiento	4,41	4,33	4,37	87%
8. Compromiso y presentismo	4,44	4,20	4,32	86%
9. Iniciativa/ Liderazgo	4,33	4,45	4,39	88%
10. Trabajo en equipo	4,85	4,78	4,82	96%
Promedio Global	4,55	4,50	4,53	91%

	De 70% a 100%:	Acciones de Mantenimiento
	De menos de 70% a 60%:	Acciones de Fortalecimiento
	De menos de 60%:	Acciones Inmediatas

Análisis e interpretación. – Una vez realizada la valoración de cada actividad, en esta ocasión desde ambos puntos de vista, se pudo establecer que de forma general el nivel de Desempeño Laboral, corresponde a un 91% es decir, ambas partes se sienten conformes con las herramientas y actividades que de una u otra forma les permiten llevar a cabo su trabajo, por lo que el resultado obtenido es favorable, sin embargo se debe reconocer que el parámetro sigue siendo el que tiene menor calificación, esto se debe empezar a tomar en cuenta para evitar consecuencias a futuro.

ANÁLISIS DE LAS PREGUNTAS DE PROFUNDIDAD DIRIGIDAS AL PRESIDENTE DE LA COOPERATIVA COSTA AZUL A FIN DE ESTABLECER NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE MEJORAS.

Los datos generados de la entrevista aplicada al presidente de la compañía fueron:

- Los tipos de estrategias que aplican los directivos se fundamentan básicamente en incentivos económicos.
- Se considera al clima laboral, una herramienta estratégica debido a que el desempeño del personal se convierte en algo eficiente y eficaz, así mismo, los directivos, al existir este tipo de ambiente pueden realizar de mejor manera la gestión como dirigentes.
- La ejecución de seminarios en los cuales se realizan actividades con el afán de integrar al personal y equipo de trabajo.
- La realización de actividades recreativas los fines de semana con la finalidad de que cada miembro del personal se integre y a su vez se desvincule de sus actividades cotidianas.
- En el momento en que surgen inconvenientes o imprevistos como el cierre de vías, en ese momento se les pide su opinión o sugerencias para saber que rutas alternas se deben seguir con el fin de que ni ellos ni los usuarios sufran ningún percance.
- La existencia de un sistema de GPS mediante el cual se monitorea a todas las unidades y se puede verificar que el personal está realizando su recorrido en el tiempo programado y desempeñándose con eficiencia en sus funciones asignadas.

En cuanto al personal administrativo se revisan los resultados obtenidos a fin de mes.

- Se realizan llamados de atención por escrito haciendo notar la falta cometida, en caso de persistir se les sancionará económicamente, de ser reincidentes en ello se les suspende de sus funciones por ocho días.

CAPITULO V

5.1 CONCLUSIONES

- Una vez que se analizó el clima laboral, se pudo determinar una valoración alta y significativa por parte de los empleados, sin embargo, se dieron a conocer sugerencias por parte de los mismos en cuanto a mejoras y ampliación de área de administración.
- El estudio demostró que dentro de la institución existen falencias casi imperceptibles, en la infraestructura y módulos de trabajo de los empleados, por lo que una intervención en el momento adecuado no debe ser descartada.
- Por otro lado, en cuanto a comunicación se refiere, es importante fortalecer la inclusión de los empleados en la toma de decisiones importantes de la institución.
- El clima organizacional es una parte fundamental y vital de todas las organizaciones, es el motor que impulsa o que desmotiva a cada colaborador, y al hacer una comparación entre ambas partes de la organización, tanto socios como empleados se pudo notar que existe una gran relación muy significativa y estrecha entre sus valoraciones y los resultados obtenidos.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda adoptar nuevas estrategias que fomenten la motivación en el personal, en donde no prevalezca únicamente el factor económico y llegar a los empleados de una manera más acertada.
- Se recomienda que al momento de hacer las planificaciones anuales o semestrales se opte por tomar en cuenta las opiniones de cada uno de los miembros del personal a fin de mantener y fortalecer el compromiso y rendimiento de la institución.
- Realizar un monitoreo en el estado del clima organizacional de la institución, y de acuerdo a cada uno de los detalles que se reflejen en dicho monitoreo, ejecutar acciones para la mejora permanente.

BIBLIOGRAFÍA

Arellano, G. (Julio de 2014). *Universidad Central de Ecuador*. Obtenido de Dspace:
<http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/3645>

Aretéactiva. (Abril de 2018). Obtenido de EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL. QUÉ ES Y CÓMO SE DESARROLLA: <https://www.aretéactiva.com/evaluacion-del-desempeno-laboral-que-es-y-como-se-desarrolla/>

Chiavenato, I. (1999). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. Editorial Mc Graw Hill. Obtenido de <http://www.ucipfg.com>.

Conexiónesan. (Septiembre de 2016). Obtenido de Los métodos de evaluación de desempeño más usados: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/los-metodos-de-evaluacion-de-desempeno-mas-usados/>

Cossio, F. (Diciembre de 2018). *Universidad Las Américas*. Obtenido de Desempeño Laboral y Clima Organizacional de Los Trabajadores En LA EMPRESA DE TRANSPORTES EXPRESO INTERNACIONAL PALOMINO SAC 2018.:
<http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/466>

Domínguez , D. (Marzo de 2018). *Universidad Técnica de Ambato*. Obtenido de Repositorio: <http://repo.uta.edu.ec/handle/123456789/27434>

Eumed. (s.f.). Obtenido de eumed.net: http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/eal/metodologia_cualitativa.html

eumed.net. (2015). Obtenido de Definición de clima organizacional:
<http://www.eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html>

Flores Mamani, B. (2018). *Repositorio*. Obtenido de
[file:///C:/Users/User/Downloads/flores_mb%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/flores_mb%20(1).pdf)

García Hernández, A., & Martínez Guadarrama, N. (s.f.). Diagnóstico del clima organizacional en una empresa de entretenimiento y diseño de un programa de intervención. *Diagnóstico del clima organizacional en una empresa de entretenimiento y diseño de un programa de intervención*. Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, estado de México.

Gestión.org. (2018). *Factores más importantes que influyen en el clima laboral*. Obtenido de Gestión.org: <https://www.gestion.org/factores-mas-importantes-que-influyen-en-el-clima-laboral/>

Gestión.org. (2019). Obtenido de Qué es el clima organizacional:
<https://www.gestion.org/que-es-el-clima-organizacional/>

Guevara, X. (2018). *Universidad Andina Simón Bolívar* . Obtenido de Repositorio:
<http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6169/1/T2597-MIE-Guevara-Clima.pdf>

Guzman, B. (2017). *Universidad San Pedro* . Obtenido de Repositorio:
http://repositorio.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/USANPEDRO/4571/Tesis_56450.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hellriegel , & Slocum. (2009). *Comportamiento Organizacional*.

Hérrnandez, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de El oso panda.com: <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp->

content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-
edicion.compressed.pdf

Lara, J., & Ávila, P. (Noviembre de 2015). *Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil*. Obtenido de Repositorio:
<http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/1484>

Molina, D. L. (3 de Enero de 2019). *Revista ECA Sinergia*. Obtenido de
<https://revistas.utm.edu.ec/index.php/ECASinergia/article/view/1196/1832>

Pastor, P. (2018). *Universidad San Ignacio de Loyola*. Obtenido de Repositorio:
http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3466/1/2018_Pastor-Guill%C3%A9n.pdf

Ruiz Illán , J. F., & Martínez Fernández , M. (2015). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Bogotá: Ediciones de la U.

Sánchez, M. (Abril de 2017). *Universidad Técnica de Ambato*. Obtenido de Repositorio:
<http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/25387/1/349%20o.e..pdf>

Sum Mazariegos, M. I. (Marzo de 2015). *Universidad Rafael Landívar*. Obtenido de
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>

ANEXOS

Anexo # 1

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABI

FACULTAD CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

ENCUESTA DE MONITOREO DE NECESIDADES Y CLIMA LABORAL

“COOPERATIVA DE TRANSPORTE URBANO COSTA AZUL MANTA”

Fecha: _____

Estimado colaborador solicitamos el llenado de la presente encuesta con el fin de recabar información relacionada a su área de trabajo. Se pide responder cada ítem (pregunta) de la forma más sincera y honesta garantizando la confidencialidad y anonimato de cada participante. Le agradecemos su valiosa colaboración.

INSTRUCCIONES:

En escala de 1 al 5, favor de marcar con un “X” el número que mejor represente el grado en que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones. La siguiente explicación muestra los significados de la escala mencionada.

Excelente = 5

Muy Bueno = 4

Bueno = 3

Regular = 2

Malo = 1

1. Infraestructura y equipamiento.

Afirmación	1	2	3	4	5
1.1. Mi lugar de trabajo cuenta con todas las herramientas y equipos necesarios para facilitar mis tareas y responsabilidades laborales.					
1.2. Mi lugar de trabajo genera seguridad y comodidad para el desarrollo de mis tareas y responsabilidades laborales.					
1.3. Mi lugar de trabajo es seguro y no me expone a posibles lesiones, accidentes y/o enfermedades.					
1.4. Considero que los directivos tienen que hacer cambios urgentes para la mejora de mi lugar de trabajo.					

2. Motivación y satisfacción laboral

Afirmación	1	2	3	4	5
2.1. Me siento comprometido y orgulloso de pertenecer a la empresa.					
2.2. Mi trabajo me permite alcanzar mis objetivos/metapersonales y/o profesionales.					
2.3. Me siento motivado(a) por la empresa.					
2.4. Siento que mi trabajo es suficientemente reconocido.					

3. *Comunicación*

Afirmación	1	2	3	4	5
3.1. Se me da a conocer apropiadamente las responsabilidades y actividades a desarrollar en mi puesto de trabajo, además de las novedades o cambio que se dan en la empresa.					
3.2. En la empresa se fomenta la comunicación interna a través de medios formales (correos, memos, oficios, notificaciones, otros).					
3.3. Considero que los medios de comunicación de la empresa son efectivos.					
3.4. La comunicación desarrollada entre áreas y equipos de trabajo es efectiva.					

4. *Relaciones Interpersonales*

Afirmación	1	2	3	4	5
4.1. Existe un ambiente de respeto y de ética profesional					
4.2. Mi relación laboral de trabajo con mi jefe inmediato es buena					
4.3. Mi relación laboral con mis compañeros de trabajo es buena					
4.4. Considero que en mi área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración.					

5. *Direccionamiento y Liderazgo*

Afirmación	1	2	3	4	5
5.1 Mi jefe se interesa por escuchar lo que tengo que decir.					
5.2 Cuando llego a cometer algún error, mi jefe lo detecta oportunamente e informa de manera educada					
5.3 Considero que mi Jefe es justo con sus decisiones					
5.4 El estilo de dirección de mi jefe me influye positivamente					
5.5 Considero que mi jefe fomenta las relaciones humanas con su personal					
5.6 Mi jefe es preciso y claro en las tareas que me asigna					

Anexo #2

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABI

FACULTAD CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

ENCUESTA DE MONITOREO DE NECESIDADES Y CLIMA LABORAL

“COOPERATIVA DE TRANSPORTE URBANO COSTA AZUL MANTA”

Fecha: _____

Estimado colaborador solicitamos el llenado de la presente encuesta con el fin de recabar información relacionada a su área de trabajo. Se pide responder cada ítem (pregunta) de la forma más sincera y honesta garantizando la confidencialidad y anonimato de cada participante. Le agradecemos su valiosa colaboración.

INSTRUCCIONES:

En escala de 1 al 5, favor de marcar con un “X” el número que mejor represente el grado en que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones. La siguiente explicación muestra los significados de la escala mencionada.

1. Cuestionario

Muy insatisfactorio	Insatisfactorio	Satisfactorio	Muy satisfactorio	Sobresaliente
1	2	3	4	5

Califique cada pregunta utilizando la escala numérica. Sume y divida por la cantidad total de preguntas. El promedio dará como resultado una puntuación general de desempeño.

1- Calidad y productividad	Puntuación
1.1 Precisión y calidad del trabajo realizado.	
1.2 Cantidad de trabajo completada.	
1.3 Organización del trabajo en tiempo y forma.	
1.4 Cuidado de herramientas y equipo.	
Promedio:	

2- Conocimiento	Puntuación
2.1 Nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido.	
2.2 Uso y conocimiento de métodos y procedimientos.	
2.3 Uso y conocimiento de herramientas.	
2.4 Puede desempeñarse con poca o ninguna ayuda.	
2.5 Capacidad de enseñar/entrenar a otros.	
Promedio:	

3- Compromiso y presentismo	Puntuación
3.1 Trabaja sin necesidad de supervisión.	
3.2 Se esfuerza más si la situación lo requiere.	
3.3 Puntualidad.	
3.4 Presentismo.	
Promedio:	

4- Iniciativa / Liderazgo	Puntuación
4.1 Cuando completa sus tareas, busca nuevas asignaciones.	
4.2 Elige prioridades de forma eficiente.	
4.3 Sugiere mejoras.	
4.4 Identifica errores y trabaja para arreglarlos.	
4.5 Motiva y ayuda a los demás.	
Promedio:	

5- Trabajo en equipo	Puntuación
5.1. Trabaja fluidamente con supervisores, pares y subordinados.	
5.2 Tiene una actitud positiva y proactiva.	
5.3 Promueve el trabajo en equipo.	
Promedio:	

Anexo # 2**UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABI****FACULTAD CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN****FORMULARIO DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL PRESIDENTE DE LA
“COOPERATIVA DE TRANSPORTE URBANO COSTA AZUL MANTA”**

Entrevista en Profundidad de Cultura Organizacional y Desempeño Laboral. La presente entrevista tiene la finalidad de conocer su percepción como experto que nos permite enriquecer el presente trabajo de investigación para validar el contenido del instrumento.

1.- ¿Qué tipo de estrategias aplican los directivos para fomentar un buen clima organizacional?

Incentivos económicos al personal con el afán de que mejoren día a día en cuanto a calidad de servicio se refiere.

2.- Desde su punto de vista y criterio técnico, ¿Considera usted el clima organizacional como un elemento estratégico dentro de su compañía? ¿Por qué?

Sí, porque existiendo un buen ambiente o clima laboral, el desempeño del personal va a ser eficaz y eficiente, así mismo, los directivos, al existir este tipo de ambiente pueden realizar de mejor manera la gestión como dirigentes.

3.- ¿Qué tipos de estrategias o actividades aplican para fomentar el trabajo en equipo con sus trabajadores?

Se llevan a cabo seminarios en los cuales se realizan actividades con el afán de integrar al personal y equipo de trabajo, en donde dotados de medios tecnológicos pueden realizar su trabajo en equipo informándose lo que ocurre en el día a día en su recorrido habitual.

4.- ¿Qué tipos de estrategias o actividades se desarrollan para motivar a sus empleados?

Se realizan actividades recreativas los fines de semana con la finalidad de que el personal se integre y a su vez se desvincule de sus actividades cotidianas.

5.- ¿En qué tipo de situaciones o eventos se toman en cuenta la opinión de sus colaboradores para la toma de alguna decisión?

Cuando por alguna circunstancia surgen inconvenientes o imprevistos como el cierre de vías, en ese momento se les pide su opinión o sugerencias para saber que rutas alternas se deben seguir con el fin de que ni ellos ni los usuarios sufran ningún percance.

6.- ¿Qué tipo de programa o sistema aplican para monitorear y evaluar el desempeño laboral?

Contamos con un sistema de GPS mediante el cual monitoreamos todas las unidades y podemos verificar que el personal está realizando su recorrido en el tiempo programado y desempeñándose con eficiencia en sus funciones asignadas.

En cuanto al personal administrativo se revisan los resultados obtenidos a fin de mes.

7.- ¿Qué tipo de acciones de mejora aplican con los trabajadores que no obtienen un desempeño satisfactorio?

En primera instancia se realizan llamados de atención por escrito haciéndoles notar la falta cometida y que de persistir se les sancionará económicamente. En caso de ser reincidentes se les suspende de sus funciones por ocho días.

3- Comunicación

																										4,33
Se me da a conocer apropiadamente las responsabilidades y actividades a desarrollar en mi puesto de trabajo, además de las novedades o cambio que se dan en la empresa.	3	5	5	5	5	4	3	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	3	4						4,25
En la empresa se fomenta la comunicación interna a través de medios formales (correos, memos, oficios, notificaciones, otros).	4	5	4	5	5	3	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4						4,40
Considero que los medios de comunicación de la empresa son efectivos.	3	5	5	4	5	4	3	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	3	4						4,20
La comunicación desarrollada entre áreas y equipos de trabajo es efectiva.	4	5	4	4	5	3	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4						4,45

4. Relaciones Interpersonales

																											4,48
Existe un ambiente de respeto y de ética profesional	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	3	5						4,50	
Mi relación laboral de trabajo con mi jefe inmediato es buena	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	3	5							4,50	
Mi relación laboral con mis compañeros de trabajo es buena	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	3	4						4,50	
Considero que en mi área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración.	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	3	5						4,40	

5. Direccionamiento y Liderazgo																				4,54	
Mi jefe se interesa por escuchar lo que tengo que decir.	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	3	4	4,55
Cuando llego a cometer algún error, mi jefe lo detecta oportunamente e informa de manera educada	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4,40
Considero que mi Jefe es justo con sus decisiones	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4,65
El estilo de dirección de mi jefe me influye positivamente	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4,45
Considero que mi jefe fomenta las relaciones humanas con su personal	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4,60
Mi jefe es preciso y claro en las tareas que me asigna	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4,60

Tabulación encuestas desempeño laboral (Personal)

<i>Valoraciones o ponderaciones</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	#	13	14	15	16	17	18	19	20	
1. Calidad y productividad																					4,73
Precisión y calidad del trabajo realizado.	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4,90
Cantidad de trabajo completada.	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4,55
Organización del trabajo en tiempo y forma.	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4,80
Cuidado de herramientas y equipo.	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4,65

2. Conocimiento

																						4,41
Nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido.	4	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	4	5	4	4	5	4	3	5	4		4,40
Uso y conocimiento de métodos y procedimientos.	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5		4,60
Uso y conocimiento de herramientas.	4	5	4	5	5	5	5	4	5	3	5	3	5	5	4	5	4	5	5	3		4,45
Puede desempeñarse con poca o ninguna ayuda.	5	4	4	5	5	4	5	5	3	3	5	3	4	5	3	3	5	5	4	5		4,25
Capacidad de enseñar/entrenar a otros.	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	3	5	4	4		4,35

3. Compromiso y Presentismo

																						4,44
Trabaja sin necesidad de supervisión.	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	4	4	4	4		4,55
Se esfuerza más si la situación lo requiere.	5	5	4	5	5	3	4	5	4	5	5	3	4	5	4	5	5	4	5	4		4,45
Puntualidad.	5	4	5	4	4	3	5	5	5	4	5	4	3	5	3	5	4	4	4	4		4,25
Presentismo.	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4		4,50

4. Iniciativa/ Liderazgo

																					4,33
Cuando completa sus tareas, busca nuevas asignaciones.	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	3	5	3	5	3	5	4	4	3	4,15
Elige prioridades de forma eficiente.	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4,20	
Sugiere mejoras.	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	3	5	3	4	5	3	4,50	
Identifica errores y trabaja para arreglarlos.	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	4	5	4	4	5	4	5	3	4,45
Motiva y ayuda a los demás.	4	5	5	5	5	5	3	5	4	3	4	5	4	5	3	4	4	5	4	4,35	

Presidente**5. Trabajo en equipo**

																					4,85	
Trabaja fluidamente con supervisores, pares y subordinados.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4,80
Tiene una actitud positiva y proactiva.	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4,90	
Promueve el trabajo en equipo.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4,85	

Tabulación encuestas desempeño laboral (Socios)

<i>Valoraciones o ponderaciones</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Promedios
1. Calidad y productividad																4,73
Precisión y calidad del trabajo realizado.	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4,67
Cantidad de trabajo completada.	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4,87
Organización del trabajo en tiempo y forma.	5	5	5	3	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4,67
Cuidado de herramientas y equipo.	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4,73

2. Conocimiento

																	4,33
Nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido.	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4,33	
Uso y conocimiento de métodos y procedimientos.	4	3	5	3	5	3	4	5	3	5	5	5	3	4	5	4,13	
Uso y conocimiento de herramientas.	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4,73	
Puede desempeñarse con poca o ninguna ayuda.	4	4	3	3	5	3	4	5	4	4	4	5	5	3	5	4,07	
Capacidad de enseñar/entrenar a otros.	3	5	3	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	3	5	4,40	

3. Compromiso y Presentismo

																	4,20
Trabaja sin necesidad de supervisión.	5	3	4	5	4	3	5	4	5	4	5	3	4	5	5	4,27	
Se esfuerza más si la situación lo requiere.	5	3	3	4	5	3	4	5	4	3	4	3	5	5	5	4,07	
Puntualidad.	5	5	3	3	5	3	5	5	3	3	5	3	4	3	4	3,93	
Presentismo.	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4,53	

4. Iniciativa/ Liderazgo

																	4,45
Cuando completa sus tareas, busca nuevas asignaciones.	4	3	3	5	4	3	5	5	5	4	4	4	5	5	3	4,13	
Elige prioridades de forma eficiente.	5	5	3	4	5	4	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4,40	
Sugiere mejoras.	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	3	4,60	
Identifica errores y trabaja para arreglarlos.	3	5	5	3	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4,53	
Motiva y ayuda a los demás.	5	4	4	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4,60	

Presidente**5. Trabajo en equipo**

																	4,78
Trabaja fluidamente con supervisores, pares y subordinados.	5	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4,73
Tiene una actitud positiva y proactiva.	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,80	
Promueve el trabajo en equipo.	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4,80	

Anexo # 4

