



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ

FACULTAD DE TRABAJO SOCIAL

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Tesis de Grado previo a la Obtención al Título de Psicólogo Industrial

TEMA:

CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PATRONATO MUNICIPAL DE MANTA Y SU
INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO. MANTA 2012-2013.

AUTORAS:

López Calle Cindy Guadalupe

Miranda Arteaga Evelyn Lilibeth

DIRECTOR DE TESIS

Dr. Rafael Calderón

Septiembre, 2013

Manta-Manabí-Ecuador

CERTIFICADO DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre **CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PATRONATO MUNICIPAL DE MANTA Y SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO. MANTA 2012-2013**, desarrollado por las egresadas López Calle Cindy Guadalupe y Miranda Arteaga Evelyn Lilibeth previo a la obtención del Título de Psicólogas Organizacional/ Industriales, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del jurado examinador que el Consejo de Tesis designe.

Dr. Rafael Calderón
Director de Tesis

AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Las opiniones, ideas, análisis, interpretaciones, comentarios y demás aspectos relacionados con el tema que se investigó:

“CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PATRONATO MUNICIPAL DE MANTA Y SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO. MANTA 2012-2013”, es responsabilidad exclusiva de las autoras del proyecto de investigación.

.....
Cindy Guadalupe López Calle

C.I. 131345639-2

.....
Evelyn Lilibeth Miranda Arteaga

C.I: 131327519-8

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los Miembros del Tribunal de Grado aprueba la presente Tesis de Grado, misma que ha sido elaborada de conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas dentro de la facultad de Trabajo Social carrera de Psicología.

.....
DECANA DE LA FACULTAD DE TRABAJO SOCIAL

Lcda. Olga Vélez de Mendoza

.....
DIRECTOR DELA ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Dr. Oswaldo Zambrano Quinde

.....
DIRECTOR DE TESIS

Dr. Rafael Calderón

MIEMBROS DEL TRIBUNAL

.....

.....

.....

Manta, Septiembre del 2013

DEDICATORIA

Dedico este trabajo en especial a mi Padre Celestial por haberme dado la oportunidad de terminar mi carrera profesional a mis padres quienes me apoyaron , ayudaron y me guiaron en este camino para lograr los objetivos propuesto ya que sin si ayuda no hubiese logrado lo antes mencionado.

Cindy López Calle

A Dios por prestarme vida, inteligencia, fortaleza para terminar con éxito esta etapa de mi vida, al motor impulsor de mi vida mi pequeña **Dailyn** el tesoro más grande por el cual luchare y me levantare siempre en cada tropiezo, a mis padres por ese apoyo incondicional, consejos y amor que me brindaron y porque gracias a ellos estoy donde estoy, a misma por esa lucha constante por demostrarme que puedo llegar muy lejos si me lo propongo.

Evelyn Miranda Arteaga

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad Laica “Eloy Alfaro” por abrir sus puertas, a la Decana Lic. Olga Vélez De Mendoza.

A mi Director de Tesis, Dr. Rafael Calderón, quien nunca desconfió de mi capacidad y siempre estuvo apoyándome con sus conocimientos.

Total agradecimiento a mis padres por su incondicional ayuda en especial a mi madre por ser mi guía y ejemplo de lucha para conseguir con lo que he deseado gracias por su apoyo, confianza durante mis estudios.

Con gratitud y acierto, le agradezco a todos los que de una forma u otra, me ayudaron a la realización de este trabajo y me dieron con su constancia la fuerza necesaria para llegar hasta el final.

Cindy López Calle

Mi familia por esa motivación aprecio y comportamiento para conmigo, a las diferentes instituciones que me formaron como estudiante como persona, a mis docentes que sin duda alguna portaron conocimientos importantes para mi formación como futura profesional en fin a todas esas personas que forman y formaron parte de mi vida ya que cada persona que conoces es una experiencia más de las cuales te hace crecer como persona.

Evelyn Miranda Arteaga

INDICÉ GENERAL

Portada	i
Certificado de Aprobación del Director	ii
Autoría del Trabajo de Titulación	iii
Aprobación de Tribunal de Grado	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice	vii
Introducción	1
CAPITULO I	
Problema	
1.1.Tema	2
1. 2. Planteamiento del Problema	2
1.2.1.Contextualización	2
Macrocontexto	2
Mesocontexto	4
Microcontexto	5
1.2.2. Análisis Crítico	5
1.2.3Preguntas de Investigación	6
1.2.4. Formulación del Problema	6
1.2.5. Delimitación del Problema	6
1.3. Objetivos	7
1.3.1. Objetivo General	7
1.3.2. Objetivos Específicos	7
1.4. Justificación	8
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO	
2.1.Antecedentes Investigativos	9
2.2.Fundamentación Teórica	10
2.2.1.Concepto de Clima Organizacional	10
2.2.1.1.Los Sistemas de Administración Likert	11
2.2.1.2. Teoría XY Teoría de Mc Gregor	14

2.2.1.3. Teoría de la Madurez-Inmadurez de Argyris	16
2.2.2. Características y Dimensiones del Clima Organizacional	18
2.2.3. Medición del Clima Organizacional	19
2.2.4. Evaluación del Clima Organizacional	21
2.2.5. Rendimiento Laboral	21
2.2.5.1. Elementos de Rendimiento Laboral	23
2.2.5.2. Importancia del Desempeño Laboral	23
2.2.5.3. Evaluación del rendimiento Laboral	23
2.2.6. Participación, Empowerment y Delegación	25
2.2.7. Higiene y seguridad laboral/condiciones físicas del lugar del trabajo	27
2.3. Base Legal	30
2.4. Hipótesis y Variables	31
CAPITULO III	
METODOLOGÍA	
3.1. Tipo de Investigación	32
3.2. Métodos	32
3.3. Técnicas	33
3.4. Población y Muestra	33
3.5. Operacionalización de las Variables	35
3.6. Recolección de Información	36
3.7. Procesamiento de la Información	37
CAPITULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
4.1. Resultados de la encuesta aplicada al personal	38
4.2. Análisis e interpretación final de la encuesta	52
4.3. Interpretación de los resultados de Ficha de Observación	54
4.4. Resultados de la Entrevista Realizada	57
CAPITULO V	
COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS Y LOGRO DE OBJETIVOS	
5.1. Comprobación de Hipótesis	59
5.2. Logros de Objetivos	61

CAPITULO VI

CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIÓN

6.1.Conclusiones _____	62
6.2.Recomendaciones _____	63

CAPITULO VII

PROPUESTA

TEMA

7.1.Datos Informativos _____	65
7.2.Antecedente de la Propuesta _____	65
7.3.Objetivos _____	66
7.3.1. Objetivo General _____	66
7.3.2.Objetivos Específicos _____	67
7.4.Justificación _____	67
7.5.Fundación _____	68
7.6.Metología _____	69
7.7.Administración _____	71
7.8. Previsión de la Evaluación _____	73

CAPITULO VIII

8.1. Bibliografía _____	74
-------------------------	----

ANEXOS

Formato de Entrevista _____	78
Cuestionario de Clima Organizacional _____	79
Ficha de Observación _____	81
Glosario _____	83

7.7.Administración _____	71
7.8. Previsión de la Evaluación _____	73
CAPITULO VIII	
8.1.Bibliografía _____	74
ANEXOS	
Formato de Entrevista _____	78
Cuestionario de Clima Organizacional _____	79
Ficha de Observación _____	81
Glosario _____	83

INTRODUCCIÓN

El Clima Organizacional es un fenómeno intermitente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, que se traducen en un comportamiento las cuales traen consecuencias sobre la organización.

Actualmente en las empresas se habla de altos estándares de calidad, personal capacitado, entre otros, pero ¿Existe productividad y alto rendimiento?, es necesario revisar los procesos relacionado al personal a fin de retener y atraer el recurso humano que es uno de los motores de la empresa y por tanto requiere condiciones óptimas para su desempeño laboral optimo, tomando en cuenta además aspecto económico, aquellos incentivos que hagan atractivo un trabajo la presente investigación, brinda varias alternativas de mejora del clima organizacional ya es el medio la cual se desenvuelven los trabajadores.

El clima es un vínculo u obstáculo para un adecuado rendimiento en la empresa y puede ser un factor decisivo e influyente en el comportamiento de quienes integran una organización, por lo tanto, su análisis y acciones pertinentes impacta en los resultados de la empresa y en los mejores comportamiento para lograrlos.

Esta investigación tiene como propósito investigar y describir el clima organizacional existente en el Patronato Municipal de Manta y su incidencia en el rendimiento laboral del personal, lo cual constituye un primer acercamiento a la problemática del Talento Humano.

Un adecuado clima organizacional ayuda y alienta a ser competentes entre compañeros de trabajo, permita que ellos lleguen a un nivel óptimo en sus acciones laborables dentro de la empresa con compromiso, logros de resultados, lealtad en agradecimiento a su satisfacción laboral.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1.- TEMA:

Clima organizacional del Patronato Municipal de Manta y su incidencia en el rendimiento laboral del personal administrativo y operativo. Manta 2012-2013

1.2-PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1-Contextualización

Macrocontexto

El clima y la cultura son dos aspectos importantes del contexto global, el medio ambiente y la situación ya que esta tiende ser compartida por todos para transmitir comportamientos y percepciones de la estructura del mundo.

Estudios publicados en el libro del prestigioso Psicólogo estadounidense Daniel Goleman “**El líder Razonante crea más**” señala que “el impacto del clima emocional sobre el rendimiento es de un 20% a un 30%; es por ello que las empresas de clase mundial buscan identificar oportunidades de mejoras y puntos fuertes basándose en este tipo de estudios para cerrar las brechas de satisfacción entre la organización y su gente”.¹

Es la alta dirección de la empresas con su cultura, procedimiento y gestión la que proporciona o no el terreno adecuado para un clima idóneo ya que un “ adecuado clima “ se orienta hacia los objetivos generales, un “ inadecuado clima” destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflictos malos entendidos y en consecuencias bajo rendimiento.

¹Clima laboral estimulante, sano y productivo http://www.cvc.com.ve/portal/docs_revistas/390/CONSTRUCCION_58.pdf

Existen dos problemas difíciles y similares: como definir el clima y la manera de medirlo de forma efectiva en los diferentes niveles de análisis. Hay varios enfoques para el concepto de clima: el enfoque de esquema cognitivo y el enfoque de percepción compartida.

El primer enfoque se refiere como la percepción individual y la representación cognitiva del ambiente de trabajo. El segundo enfoque es el fundamento de la noción de clima. “La percepción compartida de cómo son las cosas por aquí,” es importante tener en cuenta de que a partir de estos dos enfoques, no hay “mejor” enfoque el que en realidad tiene una gran cantidad de solapamiento.

Clima organizacional (conocido como clima empresarial) es el proceso de cuantificación de la cultura de una organización.

Mesocontexto

La creación de excelentes ambientes laborales es un tema que aún se haya relegado en algunas empresas de las 15.000 compañías que presenta una facturación anual superior al \$ 1.000.000, apenas un 15% se preocupa por tener un mejor lugar de trabajo .Así lo revela un estudio realizado por la firma Great Place To Work Institute Ecuador, con presencia en el país por más de 7 años, de ese porcentaje no todas las empresas cumplen con todas las condiciones requeridas para crear un clima laboral aceptable “no saben que el tener un buen ambiente laboral mejora el 25 % la rentabilidad de una empresa”, la tarea comienza con una análisis puerta adentro, con el fin de medir lo que ocurre para luego hacer una comparación con la competencia, valorar el capital humano es uno de los factores más importantes de una empresa.

El Instituto Great Place to Work realizó su cuarta premiación anual de las 100 mejores empresas para trabajar en Latinoamérica. La selección se realizó entre 1 100 empresas de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Uruguay y Venezuela, países en donde se aplicó la encuesta que realiza la valoración del ambiente laboral.

Según Great Place to Work Institute Ecuador, en la encuesta se recoge la percepción de los empleados en cuanto a credibilidad, respeto, imparcialidad, compañerismo y orgullo en la empresa para la cual trabajan. Los resultados definen si la empresa ha llegado a niveles de excelencia y se han convertido en un gran lugar para trabajar.²

Así, Ecuador colocó a cinco empresas de Ecuador (Kimberly Clark S.A, Yambal S.A, Amanco Plastigama, Movistar - Telefónica Ecuador S.A, Citibank N.A. Sucursal Ecuador).entre las principales 25, colocándose sobre Brasil y Argentina. Solo México lo supera en cantidad de compañías. Del país, Kimberly Clark, sobresale al ubicarse en el tercer lugar. De esta forma quedó demostrado que el Ecuador está en capacidad de construir excelentes ambientes laborables en sus empresas, lo cual a su vez genera beneficios económicos, organizacionales para la comunidad.

El camino a futuro estará definido por la concientización de la alta gerencia de las empresas ecuatorianas sobre los beneficios de implementar las mejores prácticas gerenciales de recursos humanos, señala en un comunicado Mauricio Morillo, director de Great Place To Work Institute Ecuador.

Microcontexto

En este trabajo se investigó el tipo de clima organizacional que existe en el Patronato Municipal de la ciudad de Manta, y las incidencias en el desempeño de las personas que allí laboran para buscar, a través de la implementación de estrategias, mejorar el ambiente laboral ya que los indicadores que se van a medir se menciona como: rotación, ausentismo, calidad de vida, KPI, índice de satisfacción, productividad entre otros.

²El clima laboral tiene sus 'top': <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-clima-laboral-tiene-sus-top-269018.html>

Suele ocurrir que las autoridades por no tener comunicación directa con los colaboradores se olvidan de las falencias existentes en las empresas e instituciones y las consecuencias tales como falta de confianzas hacia los altos mandos, enfermedades profesionales a futuro que si no se actúa rápidamente para disminuir sus efectos pueden ocasionar pérdidas de recurso económico y humano, por esto se deben implementar estrategias motivacionales, para producir la cohesión del grupo y lograr adecuada comunicación.

Ya que estas son las claves para el mejoramiento del ambiente laboral porque sin ella no se podría lograr la adaptación de la persona con el trabajo.

1.2.2.-Análisis Crítico

El clima organizacional es una disciplina que estudia el impacto de los individuos, grupos y estructura que ejerce sobre la conducta dentro de las organizaciones, esto se hace con el fin de aplicar ese conocimiento y mejorar la eficiencia de la misma, la conceptualización del clima organizacional reside en el hecho que el clima organizacional se percibe de diferentes maneras y por diferentes individuos. Una característica parece ser positiva para un miembro de la organización puede ser percibida como negativa o insatisfactoria por otras, ya que involucra diferentes aspectos de la situación que se sobreponen mutuamente en diversos grados como: Tipo de organización, la tecnología involucrada, las políticas de la compañía, la metas operacionales, los reglamentos internos, actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento.

1.2.3.-PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1_¿ Qué relación existe entre el Clima Organizacional y el Rendimiento Laboral?

2_¿Cuál es el grado de relaciones entre los empleados?

3_¿El ambiente físico en que laboran los empleados es el más requerido para su desempeño ?

4_¿Un ambiente laboral inadecuado ocasiona conflictos entre compañeros de trabajo?

5_¿Cuáles son los efectos más comunes que causa un inapropiado ambiente laboral dentro de la organización?

6_¿Cuáles son las causas más probables que se pueden presentar en un inapropiado clima organizacional?

7_¿Es útil la implementación de un programa de mejoramiento de Clima Organizacional para lograr un mejor trabajo en equipo y elevar su rendimiento y productividad?

1.2.4.-Formulación del Problema

¿De qué manera incide el clima organizacional en el rendimiento laboral de los trabajadores del Patronato Municipal de Manta?

1.2.5.-DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Campo: Psicología Industrial

Área: Administrativa y Operativa

Aspecto: Clima Organizacional

Tema: Clima Organizacional del Patronato Municipal de Manta y su Incidencia en el rendimiento laboral del Personal Administrativo y Operativo. Manta 2012-2013

Delimitación Espacial

La investigación se realizó en el Patronato Municipal de Amparo Social de Manta, ubicado en el Cantón de Manta Av. De la Cultura diagonal al Colegio 5 de Junio.

Delimitación Temporal

Diciembre del 2012 a Marzo de 2013.

1.3.-OBJETIVOS

1.3.1.-Objetivo General

- Identificar el Clima Organizacional del Patronato Municipal de Manta y Su Incidencia en el Rendimiento Laboral del Personal Administrativo y Operativo e implementar un programa para su mejoramiento.

1.3.2.-Objetivos específicos

- Establecer la relación que existe entre el Clima Organizacional y el Rendimiento Laboral
- Determinar el grado de relaciones entre empleados
- Conocer el ambiente físico en que laboran los empleados
- Identificar fuentes de conflictos que puedan darse por el inadecuado clima organizacional.
- Verificar los efectos más comunes que .causa un inapropiado ambiente laboral.
- Observar si el ambiente laboral de cada área incide en el rendimiento laboral de los trabajadores.
- Constatar las causas más probables que están afectando el clima organizacional de la institución.

1.4.--JUSTIFICACIÓN

La investigación desarrollada sobre el clima organizacional del Patronato Municipal de Manta y su incidencia en el rendimiento laboral de los trabajadores es un instrumento útil, la trascendencia social que tiene hoy en día el clima organizacional es inmensa y poco a poco ha alcanzado mayor nivel de importancia para las organizaciones productivas.

Esto es porque como ya se ha mencionado un adecuado clima organizacional siempre estará a favor de los trabajadores debido al medio ambiente humano y físico en que se desarrolla el trabajo cotidiano, por ende influye en la satisfacción, motivación y por lo tanto en el rendimiento de cada trabajador.

Por ello, se hace imprescindible efectuar estudios de este tema, para dar a conocer factores que se han considerado como determinantes para lograr aportar elementos que establezca el clima organizacional; sino también plantear alternativas para que las autoridades analicen y evalúen su propio trabajo.

Se debe impulsar al cambio de mentalidad y de estrategia empresarial, tomando en cuenta los beneficios que ésta ofrece a sus colaboradores, ya que el recurso humano es el motor fundamental de la organización y merece reconocimiento e incentivos que lo motiven a continuar trabajando.

Los resultados que se obtengan podrán ser generalizados, desde el punto de vista teórico, a otras instituciones con las mismas características a las estudiadas, en las cuales se podrán hacer hincapié estableciendo estrategias orientadas abordando aquellos aspectos que inciden en el clima organizacional.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Davis y Newstrom (1999) señalan que las actitudes son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia su comportamiento.³

El objetivo general de este trabajo fue identificar el Clima Organizacional del Patronato Municipal de Manta y su incidencia en el rendimiento Laboral del Personal e implementar un programa para su mejoramiento

Sus objetivos específicos consistieron en detectar los factores que impiden un comportamiento adecuado en su trabajo e Investigar las causas más probables que ocasionan la insatisfacción y falta de compromiso hacia la organización.

Lewin, Lippit y White (1939) diseñaron un experimento que les permitió conocer el efecto que un determinado estilo de liderazgo tenía con relación al clima. Las conclusiones fueron determinantes: frente a los distintos tipos de liderazgo surgieron diferentes tipos de atmósferas sociales, probando que el clima era más fuerte que las tendencias a reaccionar adquiridas previamente.

Dentro de los objetivos específicos están el de determinar los tipos relaciones interpersonales entre compañeros, jefes o superiores para que ayuden a mejorar la comunicación y establecer un tipo de liderazgo participativo de manera que genere un ambiente laboral favorable para la organización.

³ Davis y Newstrom (1999) Davis Keith, Newstrom John W. (1999) —Modelos del Comportamiento Organizacional|| en El comportamiento humano en el trabajo, Mc Graw Hill, México, pp.33-44

2.2. - FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1.- Concepto de clima organizacional

El clima organizacional es un tema que se planteó en la década de los sesenta junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones (Rodríguez, 1999).⁴

El concepto de clima organizacional, en consecuencia se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que se éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

Lyon e Ivancevich (1974) encuentra que el clima organizacional influye mucho en la satisfacción laboral frente a condiciones de promoción y desarrollo del personal. Se halló que el ambiente laboral generaba mayor productividad y rendimiento.

La relación sistema–ambiente, propia de la teoría de los sistemas abiertos provenientes de la Teoría General de Sistemas, propuesta por Von Bertalanffy y enriquecidos con aportes de la cibernética, ingresa con gran fuerza a la teoría organizacional en los años sesenta.

La proposición de ver a los sistemas organizacionales en relación con su entorno ambiental se encuentra acogida en una teoría de organizaciones que buscaba superar las comprensiones excesivamente mecanicistas de algunos enfoques y reduccionista de los otros.

⁴DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO María Guadalupe García Ramírez Luis Alberto Ibarra Velázquez ISBN-13: 978-84-15547-266NºRegistro:201214077http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1158/antecedentes_clima_organizational.html

Las perspectivas formalizantes de la Escuela Clásica, por otra parte, habían encontrado acerbos críticas por parte de enfoques de corte psicológico–social, que tenían su origen en la Escuela de Relaciones Humanas (Rodríguez, 1999).

Talcott Parsons, (citado por Rodríguez, 1999) había propuesto una teoría en la que las organizaciones resultaban ser un subsistema de la sociedad y hacía un llamado de atención sobre las complejas vinculaciones institucionales de las organizaciones con la sociedad.⁵

Esta teoría proponía, además, un camino que permitiera integrar la personalidad, el sistema social organizacional y los niveles culturales. Esta integración podría producirse a través de los roles, los status y las expectativas, tomando en consideración las orientaciones de personalidad y las orientaciones normativas; sin embargo, esta teoría no pudo ser adecuadamente comprendida y acogida, por cuanto el desafío del momento tenía un sentido eminentemente práctico y resultaba muy difícil para los investigadores de la época el realizar un esfuerzo de esa envergadura. Por esta razón, la propuesta Parsoniana no fue acogida, o lo fue muy marginalmente.

2.2.1.1.-Los sistemas de administración Likert

Likert otro importante exponente de la teoría del comportamiento, considera la administración como un proceso relativo, donde no existen normas ni principios válidos para todas las circunstancias y ocasiones.

La administración según Likert nunca es igual en todas las organizaciones, esta depende de las condiciones internas y externas de la empresa.

Likert propone una clasificación de sistemas de administración, define cuatro diferentes perfiles organizacionales, caracterizado en relación con

⁵IDEM

cuatro variables: proceso decisorio, sistema de comunicaciones, relaciones interpersonales y sistema de recompensas y castigos.⁶

a.) Sistema 1. “Autoritario coercitivo”: autocrático, fuerte, control absoluto y arbitrario, cerrado

1. Proceso decisorio: totalmente centralizado en la cima de la organización

2. Sistema de comunicaciones: bastante precario, comunicaciones en sentido vertical descendente

3. Relaciones interpersonales: escasas, extremada desconfianza en las conversaciones informales

4. Sistema de recompensas y castigos: las recompensas son raras, casi no existen, predominancia en castigos y énfasis en estos.

b.) Sistema 2. “Autoritario benevolente”: es condescendiente y menos rígido que el sistema

1. Proceso decisorio: permite una pequeña negación en cuanto a decisiones de pequeño tamaño

2. Sistema de comunicaciones: relativamente precario, prevalecen comunicaciones verticales descendentes, pero con retroacción de niveles bajos.

3. Relaciones interpersonales: tolerancia de relaciones interpersonales, pero es pequeña.

4. Sistema de recompensas y castigos: existe énfasis en medidas de castigos pero las medidas son menos arbitrarias.

⁶ **Sistemas de Administración Likert** :<http://dimensionempresarial.com/sistemas-de-administracion-likert/>

c.) Sistema 3 “Consultivo”: se inclina más hacia lo participativo, representa un gradual ablandamiento de la arbitrariedad organizacional.

1. Proceso decisorio: es de tipo participativo y consultivo
2. Sistema de comunicaciones: prevalecía de comunicación vertical, descendente pero también ascendente.
3. Relaciones interpersonales: condiciones favorables para creación de una organización informal, pero aun no completa y definitiva.
4. Sistema de recompensas y castigos: existe énfasis en recompensas simbólicas y sociales, rara existencia de castigos.

d.) Sistema 4. “Participativo”: democrático por excelencia, más abierto que los sistemas anteriores.

1. Proceso decisorio: Decisiones totalmente delegadas en niveles organizacionales. Nivel institucional define políticas y directrices.
2. Sistema de comunicaciones: Las comunicaciones fluyen en todos los sentidos de la empresa. La empresa hace énfasis en ello, pues son básicos para su flexibilidad y eficiencia.
3. Relaciones interpersonales: Trabajo realizado en equipos, formación de grupos espontáneos y efectiva relación entre las personas.
4. Sistema de recompensas y castigos: Existe énfasis en recompensas simbólicas y sociales, aunque no se omiten las materiales, salariales son escasos los castigos casi no existen, son decididos y definidos por el grupo.

En el modelo de organización de Likert las variables intervinientes dependen en gran parte de las variables causales, y tienen gran influencia en las variables de resultado final.⁷

2.2.1.2.- Teoría x y, teoría de Mc Gregor

Douglas Mc Gregor (estadounidense, Psicólogo industrial, 1906-1964), es responsable de la introducción de este tema dual dentro de la literatura sobre la administración. Después de observar las prácticas actuales de muchos directivos tradicionales, Mc Gregor propuso que aquellos estaban operando con un conjunto de hipótesis y presunciones del hombre las que denominó “teoría X.”

Douglas Mc Gregor propuso dos concepciones diferentes del ser humano.

Una es básicamente negativa, llamada teoría X y otra básicamente positiva, llamada Teoría Y. Mc Gregor tras observar como trataban los administradores a los empleados, llegó a la conclusión de que la opinión de los administradores, en cuanto a carácter del ser humano se basa en cierto grupo de supuestos y de que estos tienden a modelar la conducta que observan con los empleados de acuerdo con tales supuestos.⁸

Según la teoría X, los cuatro supuestos de los administradores son:

1. A los empleados no les gusta trabajar, y siempre que puedan tratarán de no hacerlo.
2. Como a los empleados no les gusta trabajar, deben ser sujetos a presiones, controles o amenazas de castigo para alcanzar las metas.

⁷ IDEM

⁸ AMOROS, Eduardo , comportamiento organizacional En busca del desarrollo de ventajas competitivas <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/49.htm>, febrero 2007

3. Los empleados eluden la responsabilidad y buscan dirección formal siempre que pueden.

4. La mayor parte de los empleados concede más importancia a la seguridad que a cualquier otro factor laboral y no tiene grandes ambiciones.

En el otro extremo de esta opinión negativa del carácter del ser humano, Mc Gregor presentó cuatro supuestos positivos que llamó Teoría Y:

1. Los empleados piensan que el trabajo es algo tan natural como el descanso o el juego.

2. Las personas son capaces de autodirigirse y controlarse solas si se dedican a alcanzar los objetivos.

3. El cumplimiento de los objetivos es una función de la recompensa asociada con estos alcances. La más importante de tales recompensas o sea la satisfacción de ego y las necesidades de autorrealización, pueden ser producto directo del esfuerzo dirigido a los objetivos de la organización.

4. La generalidad de los seres humanos aprenden bajo condiciones apropiadas, no solamente aceptar sino a buscar responsabilidades.

5. La capacidad para ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de los problemas de la organización, está ampliamente distribuida entre los seres humanos y no al contrario.

6. Las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales del ser humano promedio, están siendo utilizadas sólo parcialmente.

Como hemos visto dos tipos de suposiciones sobre las personas, teoría X y teoría Y. en la primera prevalece la creencia tradicional de que el hombre es flojo por naturaleza, poco ambicioso y que tratará de evadir la responsabilidad, es necesaria una supervisión constante, son la causa principal de que los trabajadores adopten posturas defensivas y se agrupen para dañar al sistema siempre que les sea posible.

La teoría Y supone que el trabajo es una actividad humana natural, capaz de brindar placer y realización personal. Según la teoría Y, la tarea principal de un administrador consiste en crear un clima favorable para el crecimiento y el desarrollo de la autonomía.

La seguridad en sí mismo y la actualización personal a través de la confianza y mediante la reducción de la supervisión al mínimo. Esta segunda categoría se relaciona más con la dinámica del proceso motivador

2.2.1.3.- Teoría de la madurez-inmadurez de Argyris

Argyris (1960) es uno de los muchos teóricos que hacen hincapié en la conducta humana dentro de las organizaciones. También favorece un enfoque más clínico, más diagnóstico y quizás más anecdótico que la mayoría. Concretamente, sugiere partir de dos aspectos básicos: la organización formal y el ser humano, determinar que se sabe de cada uno y luego predecir los efectos de las interacciones entre ellos. A partir de estas predicciones se despliega la estructura de la concepción de Argyris de la conducta organizativa su modelo formal puede describirse como sigue:⁹

1. La personalidad humana se desarrolla de ciertas maneras.

⁹ LA GESTIÓN DE LAS RELACIONES Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Emeterio Guevara Ramos ISBN-13: 978-84-691-7212-4 Nº Registro: 08/95673 <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/438/Chris%20Argyris.htm>

2. Los problemas humanos son inherente a las organizaciones porque se pide a la gente que es más o menos saludable o madura que participe en situaciones de trabajo que la hacen actuar como individuos dependientes, subordinados, sumisos y no le permiten usar más que unas pocas de sus capacidades, llamadas por Argyris “de la superficie de la piel”.¹⁰

3. Los tres grupos principales de variables que provocan la dependencia y la subordinación son: la estructura-organización formal- incluyendo la tecnología, la dirección y controles de la dirección tales como presupuestos , estudios de puestos , estudios de tiempos y movimientos.

4. El grado de dependencia y subordinación que se debe a estas diferentes variables aumenta cuando se va hacia abajo en la cadena de mandos y se acerca uno a las actividades de producción en masa.

5. Los seres humanos sanos encuentran la dependencia y la subordinación frustrante y prefieren ser relativamente independientes, emplear muchas de sus capacidades latentes y aspirar a posiciones más altas o iguales que las de sus compañeros. La frustración producida conduce a conductas tales como regresión, agresión y tensión esto a su vez lleva al conflicto.

6. Las personas se adaptarán a la frustración, al conflicto y al fracaso al ocuparse en uno de estos tipos de actividades o en una combinación de ellos:

a) Abandonar la situación- ausentismo

b) Tratar de ascender en la escala de la organización

c) Volverse defensivo por medio de técnicas tales como agravios, sentimientos de inferioridad, sueños diurnos, etc.

¹⁰ AMOROS, Eduardo , comportamiento organizacional En busca del desarrollo de ventajas competitivas <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/49.htm>, febrero 2007

- d) Volverse apáticos e indiferentes a la organización y a su trabajo
- e) Crear grupos informales para sancionar mediante conducta afiliativa, las diferentes defensas de c) y d)
- f) Formalizar esos grupos informales de maneras tales como sindicatos
- g) Desatender cosas tales como la creatividad y el desarrollo de sí mismo y hacer hincapié en las recompensas monetarias y materiales
- h) Aceptar que estas diferentes conductas son adecuadas para sí mismo fuera de la organización

7. La gerencia a su vez considerará la mayoría de estas actividades informales como perjudiciales para la organización formal. Por su parte se opondrá a las actividades formales aumentando la rigidez de la estructura, ejerciendo mayor intervención directiva y estableciendo controles adicionales de dirección.

De acuerdo con Argyris, la personalidad humana en nuestra cultura muestra tendencias de desarrollo que implican progresar de la inmadurez a la madurez. Estas tendencias incluyen desde la infancia hasta la edad adulta: llegar a ser más activo, más independiente de los demás, tener intereses más profundos, ocupar una posición del mismo nivel o superior en relación con sus iguales, y desarrollar la conciencia y el control sobre sí mismo. ¹¹

2.2.2.- Características y dimensiones del clima organizacional

Numerosos han sido los autores que han buscado identificar, al interior del clima organizacional una serie de elementos, contenidos o más. Propiamente, determinadas dimensiones.

¹¹ IDEM

Brunet (2004) presenta 12 agrupaciones de dimensiones identificadas en igual número de investigaciones por sus autores. Silva (1996) va más lejos y resume 25 grupos de dimensiones determinadas en otros tantos estudios.

Pese a la multiplicidad de conjuntos de dimensiones, que suelen dar lugar a múltiples cuestionarios de clima, se hace indispensable buscar un consenso o llegar a un núcleo de dimensiones en común. Brunet (2004) y Silva (1996) citan a Campbell, quien estima que un cuestionario de clima debe contemplar las siguientes dimensiones básicas:¹²

- 1. Autonomía individual:** Que se refiere a la responsabilidad, independencia y poder de decisión que goza el sujeto en su organización.
- 2. Grado de estructura del puesto:** Que apunta a la forma en que se establecen, transmiten los objetivos y métodos de trabajo al personal.
- 3. Recompensa:** Referido a los aspectos económicos y a las posibilidades de promoción.
- 4. Consideración, agradecimiento y apoyo:** Relativo a las formas en que el empleado recibe estímulos de sus superiores.

2.2.3.- Medición del clima organizacional

La medición del Clima Organizacional permite obtener una referencia de la percepción que el personal tiene de las relaciones laborales entre pares, jerarquías, departamentos, procesos y gestión administrativa dentro de la organización.

¹² El clima organizacional. Que es y como analizarlo <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/clima-organizacional-que-es-y-como-analizarlo.htm>

El Inventario del Clima Organizacional incluye un total de 80 afirmaciones o reflexiones que el personal debe confirmar o rechazar sobre un instrumento llamado “Formulario de Ejercicio del Clima Organizacional”, tomando en cuenta la realidad que percibe dentro de su grupo de trabajo.

Las respuestas son anónimas por ende los resultados se presentan en forma gráfica con la finalidad de ilustrar cada uno de los cuatro aspectos que el inventario considera. El tiempo para el llenado del Formulario no está delimitado sin embargo en promedio se llena entre 10 y 45 minutos.

Los aspectos considerados en este estilo de Medición del Clima Organizacional son: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación.

Instrumentos de medición del clima

El instrumento privilegiado para la evaluación del clima es, por supuesto, el cuestionario escrito. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que es conveniente combinar los cuestionarios con entrevistas individuales, grupales y seminarios de diagnóstico.

La entrevista consiste en una conversación que el investigador sostiene con un miembro de la organización que se pretende diagnosticar. El objetivo de esta conversación es obtener información sobre una gran variedad de temas de la organización y la opinión del entrevistado acerca de estos temas.

Las expectativas, tanto del entrevistador como del entrevistado, pueden influir determinadamente sobre los resultados.

El éxito de una entrevista se relaciona con la habilidad del entrevistador para escuchar adecuadamente, esta capacidad puede ser desarrollada si presta atención a los factores: motivación, interés, respeto, empatía, naturalidad y comprobación de lo escuchado.

Uno de los problemas de mayor importancia es el tiempo que ocupa, ya que una entrevista toma aproximadamente 2 horas.¹³

2.2.4.- Evaluación del clima organizacional

Es un proceso de diagnóstico genérico que evalúa las conductas y la productividad de los colaboradores, en su desempeño. Cabe señalar además, que este sistema de evaluación permitirá identificar los puntos fuertes y débiles del personal; así como la oportunidad de comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo para luego, proponer los cambios necesarios de conducta, conocimientos y procedimientos

2.2.5.- Rendimiento laboral

El ambiente laboral de la empresa es un factor que tiene una gran incidencia en el desempeño, en la productividad del trabajador.

El ambiente laboral ha cobrado notoriedad mediáticamente ante los elevados índices de suicidios de empleados, que han llevado a la conciencia pública la importancia de tener un adecuado ambiente laboral, pero muchas empresas no sienten ni piensan lo mismo.

Un ambiente laboral inapropiado, como se ha podido ver, puede generar un bajo rendimiento de los empleados, hasta llevarlos al suicidio lo cual resulta económicamente costoso para la empresa.

Las empresas descuidan el ambiente laboral porque consideran que se requiere mucha inversión para algo que no es primordial, pero se equivocan rotundamente, puesto que los costos de un ambiente laboral pésimo harán que el desempeño y productividad de los empleados disminuya considerablemente, lo que resultará más costoso que si se hubiera invertido en el mejoramiento del ambiente laboral.

¹³ IDEM

Para que un trabajador rinda, para que alcance todo su potencial, debe tener las condiciones adecuadas. No basta con que tenga el entrenamiento y las herramientas necesarias.

Hace falta también que se siente cómodo en su trabajo, en el medio, con sus compañeros de trabajo y sobre todo, con sus jefes o líderes.

Desafortunadamente muchas empresas tratan a sus empleados como una mercancía más, olvidando que son humanos y que tienen necesidades especiales, necesidades que si no son satisfechas, no rendirán al 100% como espera la empresa.

Debe considerarse que el desempeño laboral describe grados en que los gerentes o coordinadores de una organizacional logran sus funciones tomando en cuenta requerimiento del puesto ocupado con bases a los resultados alcanzados.

D`Vicente (1997, citado por Bohórquez 2004) define al desempeño laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y otras que se puedan deducir otra definición interesante expuesta por Chiavenato (2002, p 236), expone que el desempeño es “ Eficacia del personal que trabaja dentro de la organizaciones, la cual es necesaria para la organización funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral.

En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación del comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el desempeño laboral es decir la capacidad para producir hacer, elaborar, acabar y generar más trabajo en menos tiempo con menor esfuerzo y mejor calidad estando dirigidos a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

2.2.5.1.- Elementos del rendimiento laboral

En el área organizacional se ha estudiado lo relacionado al desempeño laboral infiriéndose que el mismo depende de múltiples factores elementos, habilidades, características o competencias correspondientes a sus conocimientos.

- Tipos de rendimiento

Rendimiento de tarea: Se refiere a la conducta de los trabajadores respecto a sus tareas u obligaciones laborales.

Rendimiento Contextual: Aquellas conductas que son exigidas formalmente por la organización pero que son necesarias para su éxito global (conducta extra rol y ciudadanía organizacional).

2.2.5.2.- Importancia del desempeño laboral

Como ya se sabe el ambiente en el que se desarrollan las diferentes actividades de la empresa influyen considerablemente en el desempeño laboral de los empleados esto es medible de acuerdo a los resultados obtenidos en un adecuado ambiente y un inadecuado ambiente laboral.

Se entiende por clima organizacional al conjunto de elementos que proporcionan niveles de satisfacción o insatisfacción en los empleados los mismos reflejan la capacidad que tiene la organización para generar niveles de motivación y desarrollo personal en el día a día de trabajo.

2.2.5.3.- Evaluación del rendimiento laboral

La evaluación del rendimiento de los trabajadores tiene como objetivo conocer de la manera más precisa posible cómo está desempeñando el empleado su trabajo y si lo está haciendo correctamente.

Estas evaluaciones se utilizan para tomar decisiones acerca de los aumentos de sueldo, promociones, ascensos, despidos, etc.

También pueden utilizarse con fines de investigación, para saber hasta qué punto es efectivo un instrumento de evaluación del rendimiento o de selección de personal.

Una evaluación cuidadosa del rendimiento de una persona puede aportar información sobre sus deficiencias en conocimientos o habilidades.

Al identificar dichas deficiencias, pueden corregirse mediante programas de entrenamiento apropiados. Así mismo, la evaluación del rendimiento puede utilizarse también para conocer la efectividad de los programas de entrenamiento.

La evaluación de rendimiento aporta también a los trabajadores información acerca de su competencia y progreso en el trabajo. Este tipo de información es muy importante para mantener la motivación de los trabajadores.

Estas evaluaciones pueden usarse también para sugerir a los empleados los cambios en comportamientos o actitudes que deberían hacer para mejorar su eficiencia laboral.

Por último, la mayoría de las personas piensan que si tienen un rendimiento superior al del resto de las personas, deberían ser recompensadas por ello. Las evaluaciones del rendimiento pueden usarse para establecer de un modo más cuidadoso y sistemático qué persona merece un ascenso, aumento de sueldo u otro tipo de privilegio por su trabajo.¹⁴

- Técnicas de evaluación del rendimiento

La importancia de la evaluación del rendimiento ha conducido a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores.

¹⁴ Psicología del trabajo Recursos humanos Evaluación del rendimiento laboral Evaluación del rendimiento laboral <http://www.cepvi.com/trabajo/rendimiento.shtml>

Las técnicas de uso más común son:

- Ordenación por rango simple: es el método más simple pero también el más subjetivo. Consiste en ir asignando mediante una lista ordenada una calificación a cada uno de los empleados evaluados y luego efectuar una comparación global.

- Rango por factores: consiste en ordenar a cada evaluado en función a distintos factores. El resultado final surge de la sumatoria que tuvo cada evaluado en cada factor. El mejor calificado es el que obtiene el mayor puntaje.¹⁵

2.2.6.- Participación, empowerment y delegación

Es una herramienta de gran utilidad para la gestión de la calidad y también integral de una organización, ya que provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan en adecuado desarrollo.

Este término no tiene traducción al español, pero puede tomarse como sinónimo de potenciación, fortalecimiento, capacitación, delegación de responsabilidad, participación, integración y se basa en delegar poder y autoridad a los subordinados y transmitirle el sentido que los trabajadores son dueños de su propio trabajo

¿Por qué Aplicarlo?

Como primer punto los autores coinciden en que el Empowerment significa una motivación enorme para los trabajadores. De esta forma pasan de ser simple duplicadores de órdenes a responsables de la decisión.

¹⁵ **COMO EVALUAR EL DESEMPEÑO:**<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/como-evaluar-el-desempeno-laboral.htm>

Daft, nos habló de una necesidad de las personas para la autoeficiencia cuando un trabajador ingresa a una organización le interesa que sus funciones se reflejen en un beneficio para la empresa.

Con el Empowerment se le da ese poder de sentirse competentes y dentro de una empresa que toma en cuenta sus capacidades.

¿Cómo integrar al o la gerente hacia el empowerment?

Existe una premisa que dice: “La gente hace lo que usted espera que haga”. Lo cual es un arma de doble filo que nos puede llevar algo positivo o negativo.

Si usted no espera nada de ellos, evidentemente la gente no hará nada. Pero si usted espera todo, entonces hará muchas cosas para que la gente de los resultados esperados. Para integrar a la gente en el Empowerment hay tres elementos importantes para fortalecer.

1_ Se refiere a las relaciones. Estas relaciones que guarda con su gente deben poseer dos atributos fundamentales deben ser efectivas y solidas es decir que permanezcan en el tiempo y no depende de un estado de ánimo volátil.

2_ Hace hincapié en la disciplina es preciso fomentar: Primero, la gente pueda trabajar en un sistema estructurado, organizado y que permita desarrollar sus actividades adecuadamente, segundo las definiciones de roles, determinan el alcance de las funciones de la gente su responsabilidades, funciones esto hace que el personal siempre sepa dónde está parado.

3.- Compromiso: El cuál debe ser congruente y decidido en todos los niveles pero promovido por los líderes y agente de cambio esto incluye lealtad, persistencia y por último la energía de acción que es la fuerza que estimula, entusiasmo y convierte a la gente el líderes vitales.¹⁶

2.2.7.- Higiene y seguridad laboral/ condiciones físicas del lugar de trabajo

En las condiciones de trabajo se sintetiza la forma como la actividad laboral determina la vida humana, en ella se debe tomar en cuenta los factores de riesgos las cuales está sometido el y trabajador.

Así como los elementos que contribuyen para que una condición riesgosa se convierta en un evento trágico.

Como aspecto particular de la vida humana el ambiente de trabajo refleja las condiciones en las cual el trabajador debe desempeñar su oficio en la empresa y su ocupación específica en sus puesto de trabajo. Está determinado por todo los aspectos tanto físicos químico, biológico, tecnológico, sociales, psicológicos que rodean al puesto de trabajo estos aspectos son las condiciones de trabajo.

Es muy importante para el mantenimiento de las condiciones físicas y psicológicas del personal. Tanto higiene y seguridad en el trabajo dos actividades íntimamente relacionadas orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener el nivel de salud de los empleados.

- Higiene en el trabajo

Se refiere a un conjunto de normas procedimientos pendiente a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándole de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físicos donde se ejecutan.

¹⁶ Recursos humanos Empowerment: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1830-empowerment.html>

Esta se relaciona como diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y control de dos variables: El hombre y su ambiente de trabajo, es decir que posee un carácter eminentemente preventivo ya que se dirige a la salud y la comodidad del empleado evitando que este se enferme o se ausente de manera provisional o definitiva del trabajo.¹⁷

- **Condiciones ambientales del trabajo**

Son circunstancias físicas que cobijan al empleado en cuanto ocupan un cargo en la organización.

Condiciones de tiempo: Duración de la jornada de trabajo, horas extras, periodos de descanso entre otros.

Condiciones Sociales: Son las que tiene que ver con el ambiente o clima laboral (Organizacional Informal, Estatus, etc.).

La higiene de trabajo se ocupa de las condiciones ambientales del trabajo los tres ítems de las condiciones de trabajo son: Iluminación, Ruido y condiciones atmosféricas.

La iluminación se refiere a la cantidad de luminosidad que incide en el lugar de trabajo esto debe tener los siguientes requisitos.

- a) Ser suficiente
- b) Ser constante y uniformemente distribuido

El ruido se considera como un sonido o barullo indeseable, el efecto desagradable depende de:

- a) La intensidad del sonido
- b) La variación de los ritmo o la irregularidades
- c) La frecuencia o tono de los ruido

¹⁷ Seguridad e higiene laboral <http://www.monografias.com/trabajos28/seguridad-laboral/seguridad-laboral.shtml>

La intensidad del sonido se mide en decibeles, la legislación laboral estipula que el nivel máximo de intensidad de ruido en el ambiente de trabajo es 85 decibeles.

Las condiciones atmosféricas que inciden en el desempeño del cargo son principalmente la temperatura y la humedad.¹⁸

- **Seguridad del trabajo**

Es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes, tendientes a eliminar las condiciones inseguras de ambiente, y a instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de la implantación de prácticas preventivas.

- **Un plan de seguridad implica los siguientes requisitos:**

- 1) La seguridad en sí, es una responsabilidad de línea y una función de Staff frente a su especialización.
- 2) Las condiciones de trabajo, el ramo de actividad, el tamaño, la localización de la empresa determinan los medios materiales preventivos.
- 3) La seguridad no se debe limitarse al área de producción. Las oficinas, depósitos, etc. también ofrecen riesgos cuya implicaciones atentas a toda la empresa.
- 4) El problema de seguridad implica la adaptación del hombre al trabajo. La seguridad en el trabajo en ciertas organizaciones puede llegar a movilizar elementos para el entrenamiento y preparación de técnica y opéales, primeros auxilios, simulación de accidentes, control de normas de seguridad.
- 5) Es importante la aplicación de los siguientes principios:
 - Apoyo activo de la administración con este apoyo los supervisores deben colaborar para que los subordinados trabajen con seguridad y produzcan sin accidente.

¹⁸ IDEM

- Mantenimiento al personal dedicado exclusivamente a la seguridad.
- Las instrucciones de seguridad a los empleados nuevos.¹⁹

2.3.-BASE LEGAL

CONSTITUCIÓN DEL ECUADOR 2008

La Constitución del Ecuador en el Título VI “Régimen de Desarrollo”,

Capítulo Sexto, Sección Tercera

Formas de trabajo y su retribución, Art. 326, Numeral 5 manifiesta que “Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

Este artículo nos indica que toda empresa es responsable de que el trabajador debe laborar en un adecuado ambiente organizacional por ende se debe ayudar en la mejora y evitar cualquier situación donde impida el mejoramiento y reduzca su rendimiento así de esta forma habrá mucho más compromiso por parte del trabajador con la empresa.

DECRETO EJECUTIVO 2393. REGLAMENTO DE SEGURIDAD Y SALUD DE LOS TRABAJADORES Y MEJORAMIENTO DEL MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO

En este reglamento se aplica a toda la actividad laboral teniendo como objetivo la prevención, disminución o eliminación de riesgos del trabajo y mejoramiento del medio ambiente de trabajo, es el manual interno de seguridad e higiene industrial.

Este artículo nos indica que el trabajador debe laborar en un ambiente de trabajo digno para así lograr evitar consecuencias que a la largo podrá perjudicar a ellos por ende de esta manera se logra disminuir sus riesgos.

¹⁹ IDEM

2.4.- HIPÓTESIS Y VARIABLES

Se aplican técnicas (cuestionarios, entrevistas, observaciones directas, análisis de indicadores de la organización) para medir el clima organizacional entonces se conocerá el desarrollo de la institución del Patronato Municipal de Manta de esta forma se podrá mejorar el bienestar físico, moral y emocional de los miembros de la Institución así contribuimos al mejoramiento del Rendimiento Laboral.

VARIABLES

Variable Independiente.-

Clima Organizacional del Patronato Municipal de Manta

Variable Dependiente.-

Incidencia en el Rendimiento Laboral del Personal Administrativo.

CAPITULO III

METODOLÓGIA.

3.1.- TIPO DE INVESTIGACIÓN

Explicativa: Se utilizó para describir las causas y efecto que inciden en el clima organizacional para así determinar orígenes, consecuencias del problema por qué se generan situaciones que afectan al rendimiento del trabajador.

Descriptiva: A través de este método se detalló el problema de un inadecuado clima y como esto afecta al rendimiento del trabajador así ayudo a complementar la investigación con el fin de analizar cuidadosamente el estudio y las situaciones concretas señalando sus características.

Documental: Se utilizó con el fin de que a través de libros, revistas documentales, artículos conocer acerca del tema escogido ya que nos sirvió como fuentes de información en la investigación.

Campo Se utilizó para investigar el campo, la institución escogida para el estudio con el fin de conocer el espacio, área, ambiente donde se está produciendo el problema y lograr una resultado más preciso de lo que se quiere estudiar.

3.2.-MÉTODOS

Inductivo y Deductivo

Se utilizó estos métodos en el proceso de estudio ya que permitió llegar a lo más concreto del estudio con el fin de conocer fenómenos, causas y efectos reales a la vez hacer abstracciones que tratan de establecer lo significativo de los dichos.

Analítico - Sintético: Este método ayudo analizar las causas y efecto de los fenómenos encontrados para en conjunto con la síntesis realizada se unieron elementos que ayudaron a esclarecer la investigación.

Bibliográfico

Se escogió para la recolección y selección del material teórico necesario a la fundamentación del tema.

3.3.- TÉCNICAS

Cuestionarios: Se realizó a los trabajadores de las diferentes áreas con el objetivo de recopilar información que contribuyera al proceso de análisis de la relación del clima organizacional y rendimiento laboral en los trabajadores

Entrevistas: Para los especialistas y autoridades para indagar acerca del tema planteado así complementar la información obtenida mediante el cuestionario.

Observación: La observación se realizó a los colaboradores del Patronato municipal de manta, esto permitió conocer brevemente un acercamiento sobre el clima organizacional, rendimiento laboral, ergonomía dentro de la institución, así como el desenvolvimiento de las actividades diarias de cada trabajador y la infraestructura de los seleccionados.

Cuadros y gráficos estadísticos: Los cuadros y los gráficos estadísticos se usaran ampliamente en la presentación de los resultados de la investigación ya que así se logró conocer y exponer la problemática del tema escogido.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población: El personal del área Administrativa y Operativa del Patronato Municipal de Manta.

Tamaño: 100 personas

Muestra: 80 de 100 personas = 80% parte escogida que nos ayudó a realizar la investigación.

3.5.- OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variables	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores
<p>Clima Organizacional Del Patronato Municipal de Manta</p>	<p>Clima Organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que se éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.</p>	<p>Estructura</p> <p>Personal</p> <p>Equipo</p>	<p>Organización Administrativa Acondicionamiento Físico</p> <p>Relación Comunicación Motivación</p> <p>Tecnología Inmobiliarios</p>

Variables	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores
<p>Incidencia en el Rendimiento laboral del Personal</p>	<p>El rendimiento laboral es la capacidad para producir hacer, elaborar, acabar y generar más trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad estando dirigidos a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.</p>	<p>Productividad del trabajo</p> <p>Satisfacción laboral</p> <p>Capacitación</p>	<p>Capacidad Personal Pro actividad Preparación a enfrentar los desafíos del entornos</p> <p>Efectividad Laboral Incentivo</p> <p>Mejora la relación jefes subordinados.</p> <p>Se promueve la comunicación a toda la organización</p> <p>Reduce la tensión y permite el manejo de conflicto</p>

3.6.- RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

- Cuestionarios.

Se recolecto la información a través de un cuestionario de Clima Organizacional la cual fue de gran utilidad para poder llegar a conocer con exactitud el problema ya planteado y los factores que incidían para que lo ocasiona.

Las preguntas de los cuestionarios fueron planteadas con la finalidad de obtener la información esperada y requerida para poder encontrar las variables que se relacionan con el Clima Organizacional y Rendimiento Laboral.

- Entrevista.

También se procedió a realizar una entrevista con la Presidenta de la Institución la Ing. Descy Medranda de Estrada quien nos proporcionó información referente a la productividad de la empresa desde sus inicios así también acerca del Clima Organizacional, la relación con sus colaboradores, comunicación, Trabajo en Equipo etc.

- Observación

Ayudó a conocer el origen de la problemática escogida y que permitió visualizar con exactitud las causas que provoca un inadecuado clima laboral.

3.7.- PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION

Una vez recolectada la información mediante la aplicación del cuestionario, entrevista y observación se procedió a la revisión y codificación de la misma para organizarla y facilitar el proceso de tabulación.

Se procedió a la categorización con la finalidad de que cada pregunta tenga los grupos y clases necesarias para su respuesta y de esta manera facilitar la tabulación de la información.

La tabulación se la realizó de forma manual ya que es un número reducido, para el análisis de los datos la cual se utilizó la investigación descriptiva seleccionando el estadígrafo de los porcentajes y realizar la presentación de la información semitabular en EXCEL para poder interpretar con mayor claridad la investigación realizada.

CAPITULO IV

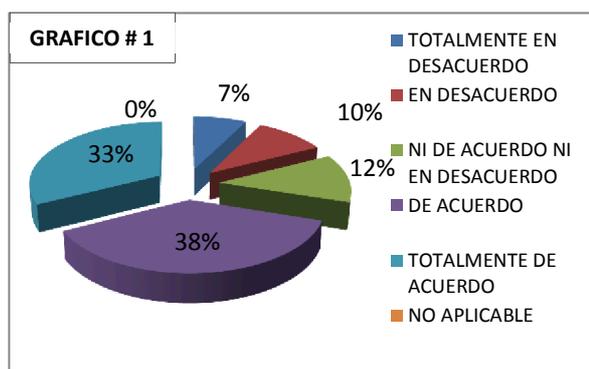
ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1.- RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL

SOBRE LA INSTITUCION EN GENERAL

1.- ¿Se siente integrado a la Institución?

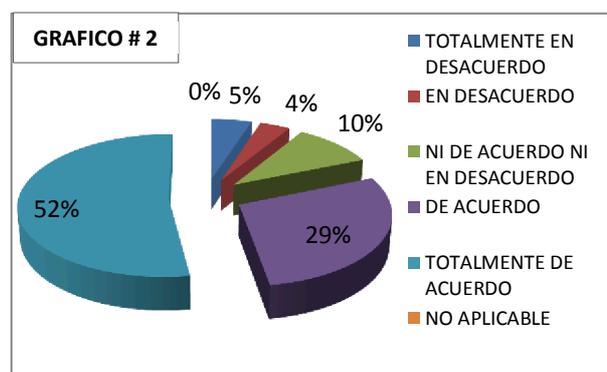
CUADRO # 1		
ALTERNATIVA	F	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	6	7%
EN DESACUERDO	8	10%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	10	12%
DE ACUERDO	30	38%
TOTALMENTE DE ACUERDO	26	33%
NO APLICABLE	0	0%
TOTAL	80	100%



De acuerdo con el gráfico # 1 los encuestados respondieron 38 % está de acuerdo y un 33% está totalmente de acuerdo por lo cual se siente integrados a la institución.

2.- ¿Está usted consciente de lo que aporta a la Institución?

CUADRO # 2		
ALTERNATIVA	F	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	4	5%
EN DESACUERDO	3	4%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	8	10%
DE ACUERDO	23	29%
TOTALMENTE DE ACUERDO	42	52%
NO APLICABLE	0	0%
TOTAL	80	100%



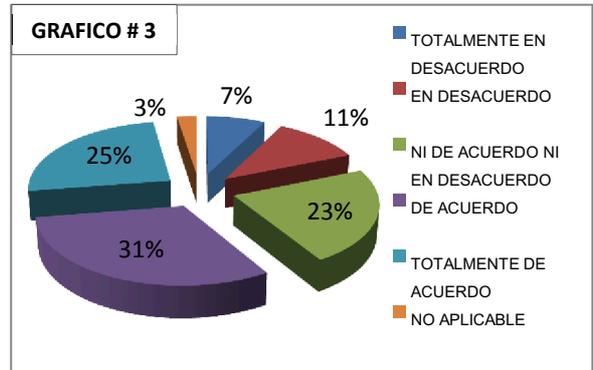
En cuanto a los resultados obtenidos en el gráfico # 2 el 29% está de acuerdo, 52% totalmente de acuerdo sobre la aportación a la institución e indica que esta satisfechos con el trabajo que realizan.

3.- ¿La considera suya o como algo propio?

CUADRO # 3

Alternativa	F	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	6	7%
EN DESACUERDO	9	11%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	18	23%
DE ACUERDO	25	31%
TOTALMENTE DE ACUERDO	20	25%
NO APLICABLE	2	3%
TOTAL	80	100%

GRAFICO # 3



De acuerdo con el gráfico # 3 los encuestados respondieron 31 % están de acuerdo, 25% está totalmente de acuerdo indica que considera la institución como suya o algo propio

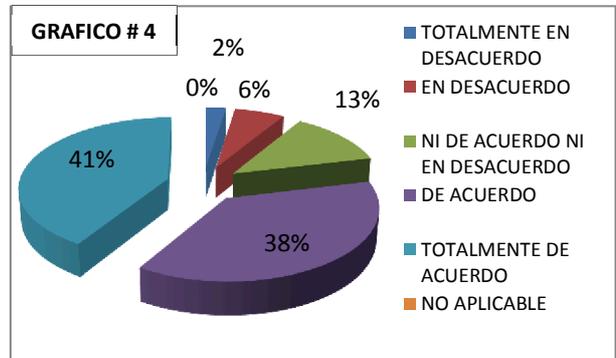
Sobre la condiciones ambientales y ergonomía

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

CUADRO # 4

Alternativa	F	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	2%
EN DESACUERDO	5	6%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	10	13%
DE ACUERDO	30	38%
TOTALMENTE DE ACUERDO	33	41%
NO APLICABLE	0	0%
TOTAL	80	100%

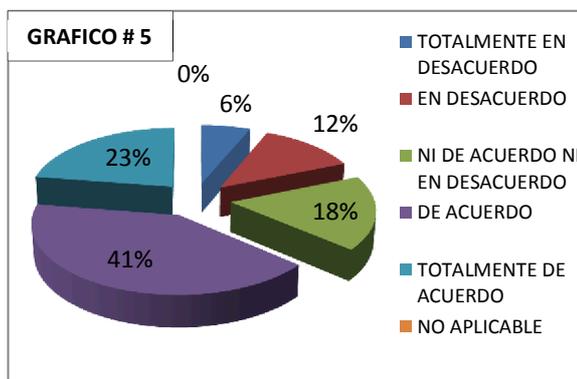
GRAFICO # 4



En cuanto a los resultados obtenidos en el gráfico # 4 el 38% está de acuerdo, 41% totalmente de acuerdo ya que consta con la suficiente iluminaria para realizar su trabajo en el área que se encuentran.

5.- ¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?

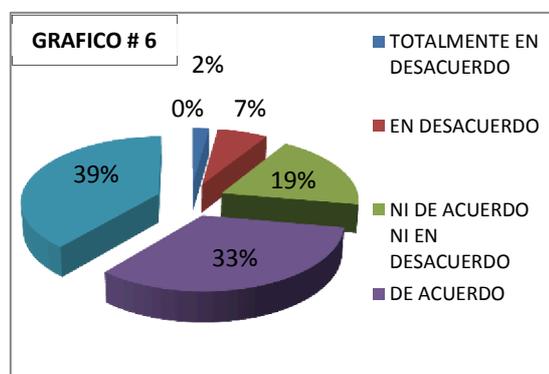
CUADRO # 5			
Alternativa	F	%	
TOTALMENTE EN DESACUERDO	5	6%	
EN DESACUERDO	10	12%	
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	14	18%	
DE ACUERDO	33	41%	
TOTALMENTE DE ACUERDO	18	23%	
NO APLICABLE	0	0%	
TOTAL	80	100%	



De acuerdo con el gráfico # 5, los encuestados respondieron que el 41 % está de acuerdo y un 23% está totalmente de acuerdo que su puesto les resulta cómodo dentro de la institución.

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

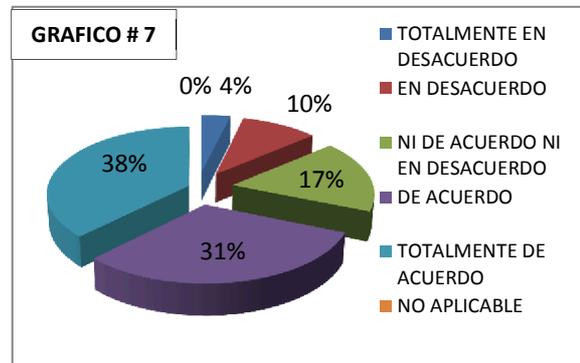
CUADRO # 6			
ALTERNATIVA	F	%	
TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	2%	
EN DESACUERDO	6	7%	
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	17	19%	
DE ACUERDO	23	33%	
TOTALMENTE DE ACUERDO	32	39%	
NO APLICABLE	0	0%	
TOTAL	80	100%	



En cuanto a los resultados obtenidos en el gráfico # 6 podemos decir que el 33% está de acuerdo, 39% totalmente de acuerdo sobre la temperatura en su área es adecuada para su trabajo.

7.- ¿El nivel de ruido es soportable?

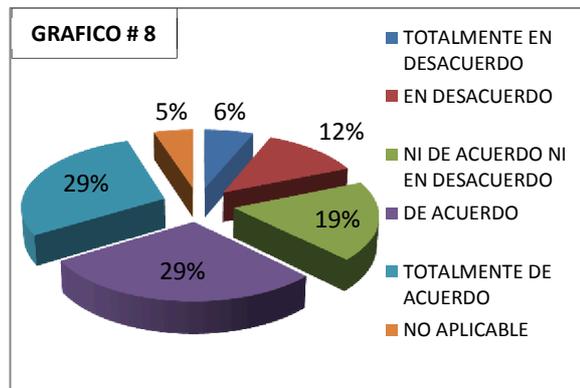
CUADRO # 7		
ALTERNATIVA	F	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	4%
EN DESACUERDO	8	10%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	14	17%
DE ACUERDO	25	31%
TOTALMENTE DE ACUERDO	30	38%
NO APLICABLE	0	0%
TOTAL	80	100%



De acuerdo con el gráfico # 7 indica que el 31 % está de acuerdo y un 38% está totalmente de acuerdo acerca de los niveles de ruido así pueden realizar sus tareas sin interrupción alguna.

8.- ¿El lugar en que se sienta le resulta cómodo?

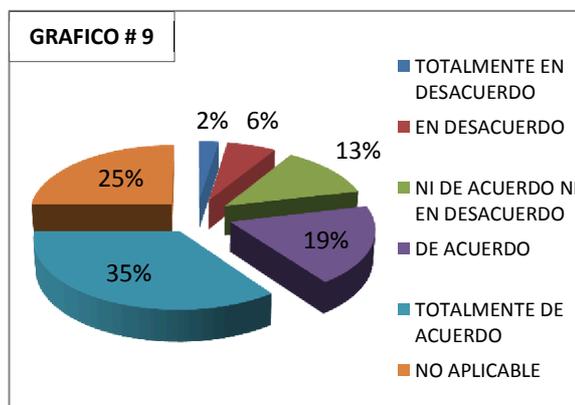
CUADRO # 8		
ALTERNATIVA	F	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	5	6%
EN DESACUERDO	10	12%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	15	19%
DE ACUERDO	23	29%
TOTALMENTE DE ACUERDO	23	29%
NO APLICABLE	4	5%
TOTAL	80	100%



En cuanto a los resultados obtenidos en el gráfico # 8 podemos decir que el 29% de acuerdo, 29% totalmente de acuerdo sobre el lugar donde se sienta cómodo en cuanto a los inmuebles utilizados son de acuerdo para que su trabajo sea adecuado.

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

CUADRO # 9		
ALTERNATIVA	F	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	2%
EN DESACUERDO	5	6%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	10	12%
DE ACUERDO	15	19%
TOTALMENTE DE ACUERDO	28	35%
NO APLICABLE	20	25%
TOTAL	80	100%



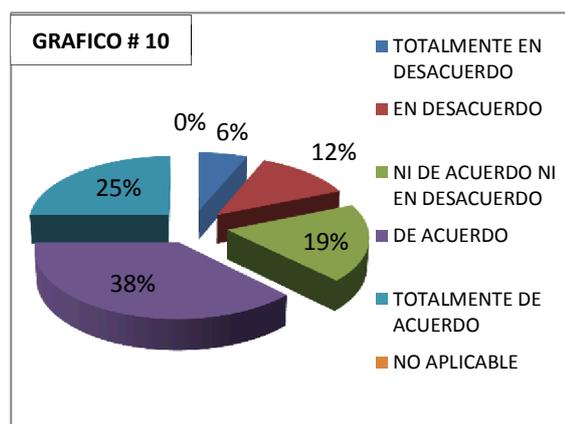
De acuerdo con el gráfico # 9, los encuestados respondieron que un 19% de acuerdo, 35% está totalmente de acuerdo ya que algunos trabajadores no cuentan con este tipo de equipos de oficina por lo que son operativos.

Su puesto de trabajo en la Institución

¿Considera usted qué?

10. Tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?

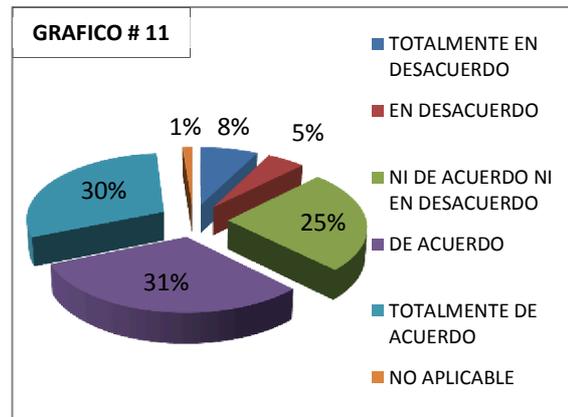
CUADRO # 10		
ALTERNATIVA	F	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	5	6%
EN DESACUERDO	10	12%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	15	19%
DE ACUERDO	30	38%
TOTALMENTE DE ACUERDO	20	25%
NO APLICABLE	0	0%
TOTAL	80	100%



En cuanto a los resultados obtenidos en el gráfico # 10 podemos decir que el 38% está de acuerdo, 25% totalmente de acuerdo sobre de tener la suficiente capacidad de iniciativa en el trabajo indicando la positividad que tiene al realizar sus tareas.

11.- ¿Tiene la suficiente autonomía en su trabajo?

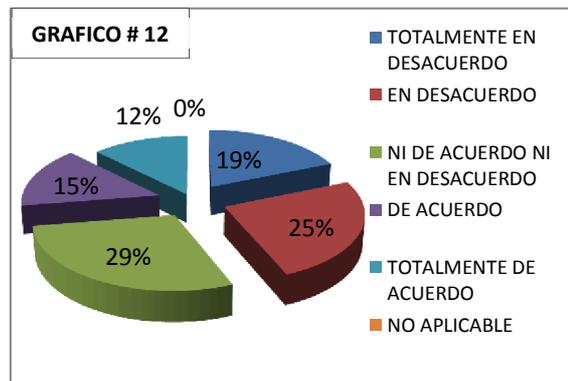
CUADRO # 11		
ALTERNATIVA	F	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	6	8%
EN DESACUERDO	4	5%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	20	25%
DE ACUERDO	25	31%
TOTALMENTE DE ACUERDO	24	30%
NO APLICABLE	1	1%
TOTAL	80	100%



De acuerdo con el gráfico # 11, los encuestados respondieron que un 31% de acuerdo, 30% está totalmente de acuerdo indica que la autonomía en el trabajo es coherente pero un 25% está ni de acuerdo ni en desacuerdo por tanto se debe impulsar a la mejorar de lo antes mencionado.

12.- ¿Sus ideas son consideradas por su jefe o sus supervisores?

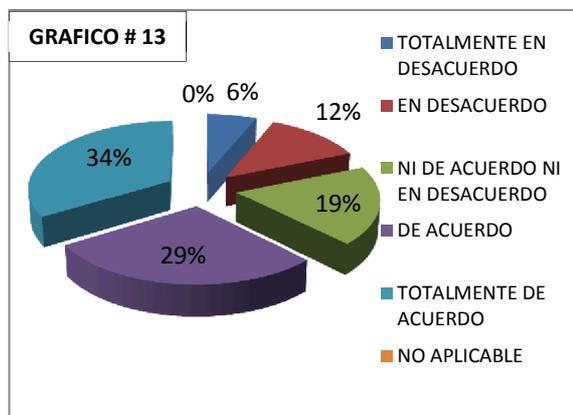
CUADRO # 12		
ALTERNATIVA	F	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	15	19%
EN DESACUERDO	20	25%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	23	29%
DE ACUERDO	12	15%
TOTALMENTE DE ACUERDO	10	12%
NO APLICABLE	0	0%
TOTAL	80	100%



En cuanto a los resultados obtenidos en el gráfico # 12 podemos decir que el 15% está de acuerdo, 12% totalmente de acuerdo que sus ideas son consideradas por sus jefes o superiores estos porcentajes indican que se debe implantar comunicación entre jefes y trabajadores para así mejorar la discrepancia y sean escuchadas sus opiniones.

13.- ¿Su trabajo es lo suficientemente variado?

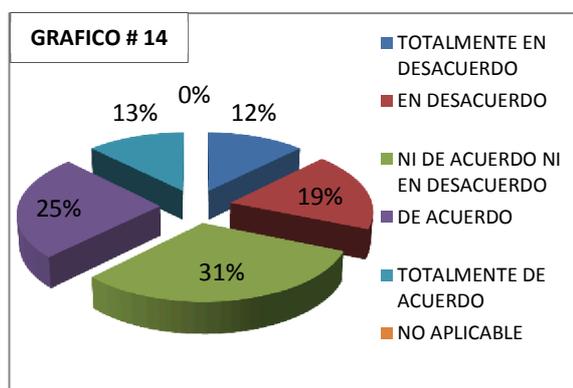
CUADRO # 13			
Alternativa		F	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN	5	6%
EN DESACUERDO		10	12%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO		15	19%
DE ACUERDO		23	29%
TOTALMENTE DE ACUERDO		27	34%
NO APLICABLE		0	0%
TOTAL		80	100%



De acuerdo con el gráfico # 13, los encuestados respondieron que el 29% está de acuerdo, 34% totalmente de acuerdo la variedad en su trabajo es adecuada ayuda a un desarrollando adecuado en su trabajo.

14.- ¿Está en relación con la experiencia que usted posee?

CUADRO # 14			
Alternativa		F	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN	10	12%
EN DESACUERDO		15	19%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO		25	31%
DE ACUERDO		20	25%
TOTALMENTE DE ACUERDO		10	13%
NO APLICABLE		0	0%
TOTAL		80	100%

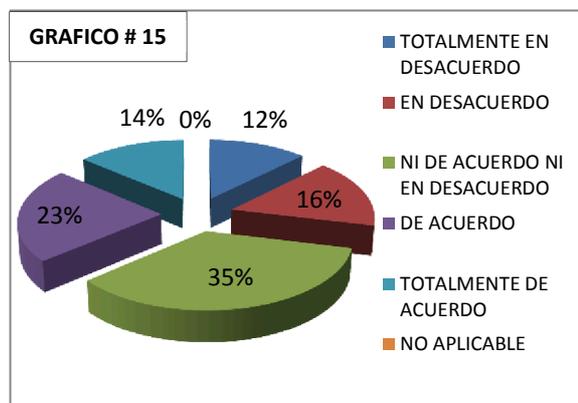


En cuanto a los resultados obtenidos en el gráfico # 14 podemos decir que el 25% de acuerdo, 13% totalmente de acuerdo sobre si su trabajo está en relación con la experiencia que posee indicando que están adecuados a sus conocimientos obtenidos para realizar su trabajo pero un 31% no cuenta con la experiencia suficiente para su desarrollo óptimo.

Sobre la Capacitación y Desarrollo

15.- ¿Recibió usted inducción al momento de ingresar a la Institución?

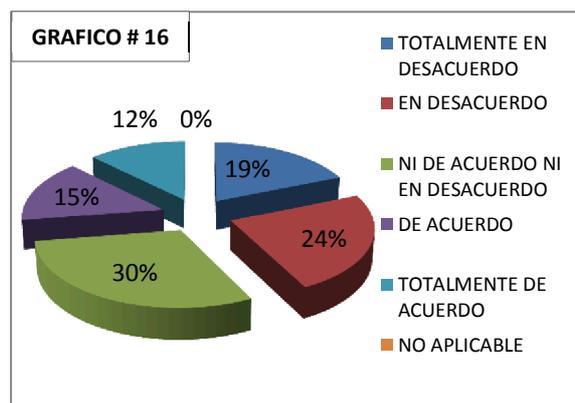
CUADRO # 15			
Alternativa		F	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN	10	12%
EN DESACUERDO		13	16%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO		28	35%
DE ACUERDO		18	23%
TOTALMENTE DE ACUERDO		11	14%
NO APLICABLE		0	0%
TOTAL		80	100%



De acuerdo con el gráfico # 15, los encuestados respondieron que un 23% está de acuerdo, 14% está totalmente de acuerdo acerca de la inducción recibida pero el 35% indicó que no recibieron esta es una pauta para mejorar en la institución para que los nuevos trabajadores conozca su responsabilidades en su trabajo.

16.-¿Está usted satisfecho con la capacitación que le ha brindado la organización, para el buen desempeño en su trabajo?

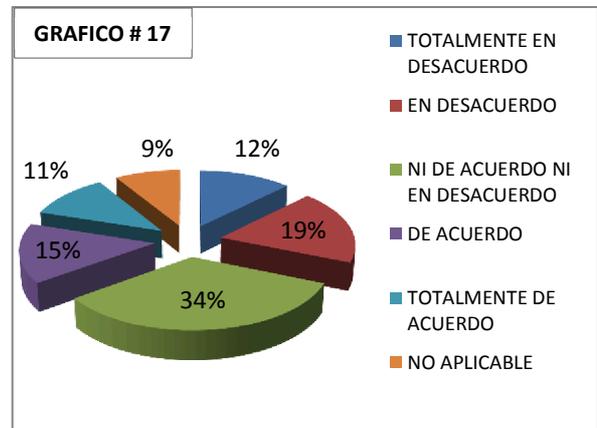
CUADRO # 16			
Alternativa		F	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN	15	19%
EN DESACUERDO		19	24%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO		24	30%
DE ACUERDO		12	15%
TOTALMENTE DE ACUERDO		10	12%
NO APLICABLE		0	0%
TOTAL		80	100%



En cuanto a los resultados obtenidos en el gráfico # 16 podemos decir que el 15% de acuerdo, 12% totalmente de acuerdo sobre la capacitación brindado el 30% realmente no está satisfecho debido a que falta implementarlas continuamente para obtener conocimiento y actualizarse de los mismo así ayudar al adecuado rendimiento laboral.

17.- ¿Se toma en cuenta sus opiniones acerca de la capacitación que se da en la Institución?

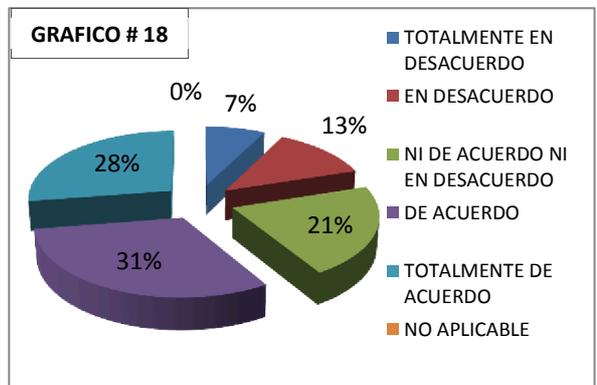
CUADRO # 17		
Alternativa	F	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	10	12%
EN DESACUERDO	15	19%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	27	34%
DE ACUERDO	12	15%
TOTALMENTE DE ACUERDO	9	11%
NO APLICABLE	7	9%
TOTAL	80	100%



De acuerdo con el grafico # 17, los encuestados respondieron que un 15% está de acuerdo, 11% está totalmente de acuerdo indicando 34% que no están adecuadamente escuchado no están a favor y desfavor si toman en cuenta sus opiniones.

18.- ¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la Institución?

CUADRO # 18		
Alternativa	F	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	6	7%
EN DESACUERDO	10	13%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	17	21%
DE ACUERDO	25	31%
TOTALMENTE DE ACUERDO	22	28%
NO APLICABLE	0	0%
TOTAL	80	100%

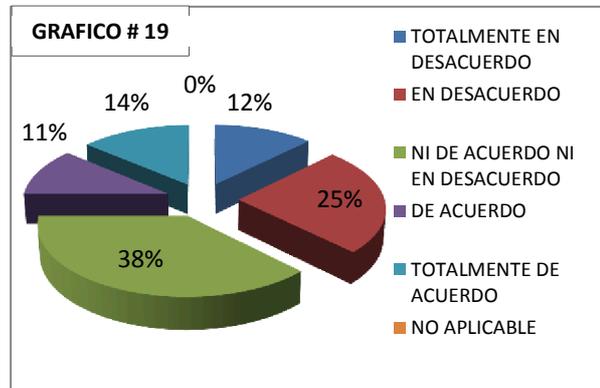


En cuanto a los resultados obtenidos en el grafico # 18 podemos decir que el 31% de acuerdo, 28% totalmente acuerdo sobre si está usted satisfecho con su trayectoria en la Institución indicando que la experiencia obtenida en su puesto de trabajo satisface por ende siente autorrealización.

Sobre los compañeros jefes y superiores
Compañeros de trabajo

19.- ¿Se lleva bien con sus compañeros?

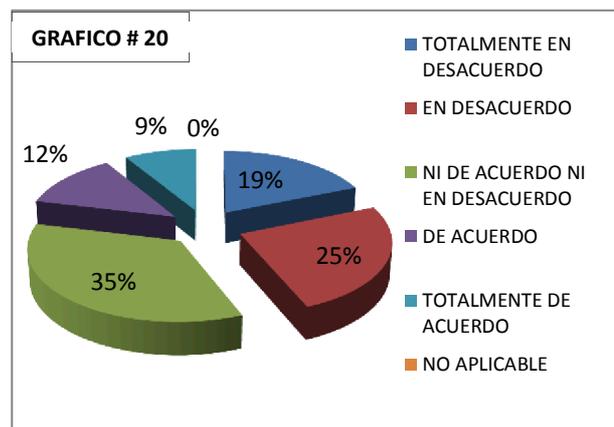
CUADRO # 19		
ALTERNATIVA	F	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	10	12%
EN DESACUERDO	20	25%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	30	38%
DE ACUERDO	9	11%
TOTALMENTE DE ACUERDO	11	14%
NO APLICABLE	0	0%
TOTAL	80	100%



De acuerdo con el gráfico # 19, los encuestados respondieron que un 11% está de acuerdo, 14% está totalmente de acuerdo. Aquí se muestra la necesidad de implantar cohesión grupal para que en conjunto puedan trabajar productivamente.

20.- ¿Considera que tiene muchos amigos entre sus compañeros de trabajo?

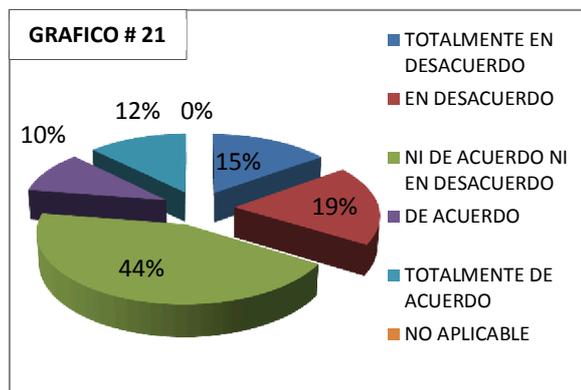
CUADRO # 20		
ALTERNATIVA	F	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	15	19%
EN DESACUERDO	20	25%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	28	35%
DE ACUERDO	10	12%
TOTALMENTE DE ACUERDO	7	9%
NO APLICABLE	0	0%
TOTAL	80	100%



En cuanto a los resultados obtenidos en el gráfico # 20 podemos decir que el 12% está de acuerdo, el 9% totalmente de acuerdo sobre si considera que tiene amigos entre sus compañeros de trabajo. Cabe recalcar que las amistades entre ellos son escasas, indican que trabajan solo por que son compañeros y deben realizar trabajo cotidianamente impulsando el trabajo en equipo.

21.-¿Trabaja usted en equipo con sus compañeros?

CUADRO # 21		
ALTERNATIVA	F	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	12	15%
EN DESACUERDO	15	19%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	35	44%
DE ACUERDO	8	10%
TOTALMENTE DE ACUERDO	10	12%
NO APLICABLE	0	0%
TOTAL	80	100%

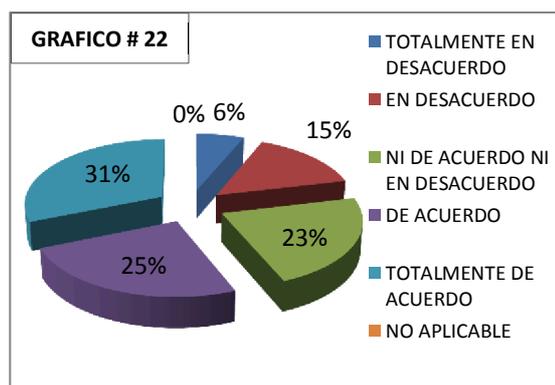


De acuerdo con el gráfico # 19, los encuestados respondieron que un 10% está de acuerdo y un 12% está totalmente de acuerdo en las gráficas anteriores hacemos hincapié a relaciones entre compañeros y lazos de amistades es necesario fomentar la creación de equipos de trabajo con la finalidad de crear mayor responsabilidad en sus integrantes e incrementar la participación de cada uno de ellos.

Sobre su Jefe o superiores

22.- ¿Su jefe o superior le tratan bien y con amabilidad?

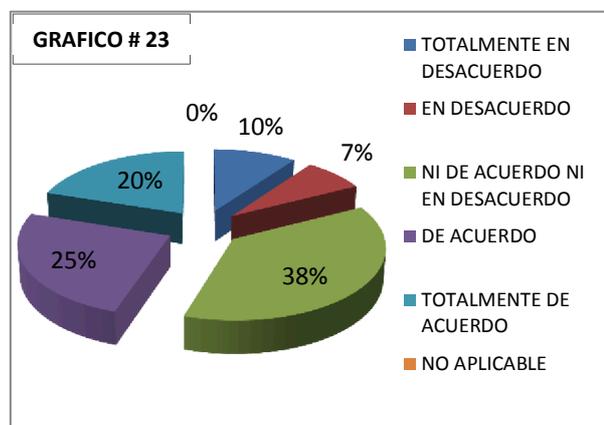
CUADRO # 22		
ALTERNATIVA	F	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	5	6%
EN DESACUERDO	12	15%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	18	23%
DE ACUERDO	20	25%
TOTALMENTE DE ACUERDO	25	31%
NO APLICABLE	0	0%
TOTAL	80	100%



En cuanto a los resultados obtenidos en el gráfico # 22 podemos decir que el 25% está de acuerdo, 31% totalmente de acuerdo sobre su jefe o superior le tratan bien y con amabilidad pero alguna no se sienten seguros al respecto pero al trato para con ellos es adecuado mas no excelente.

23.- ¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?

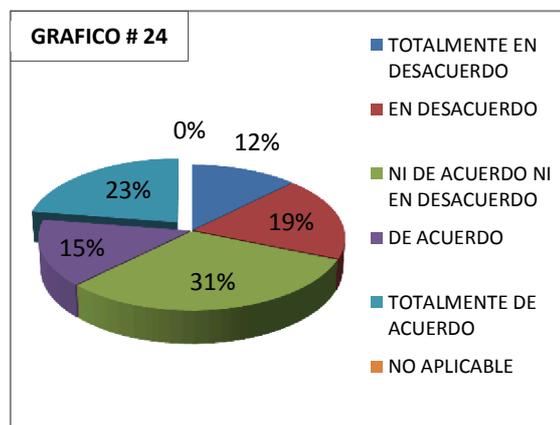
CUADRO # 23		
Alternativa	F	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	8	10%
EN DESACUERDO	6	7%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	30	38%
DE ACUERDO	20	25%
TOTALMENTE DE ACUERDO	16	20%
NO APLICABLE	0	0%
TOTAL	80	100%



De acuerdo con el gráfico # 23, los encuestados respondieron que un 25% está de acuerdo, 20% está totalmente de acuerdo pero un 38% indica que no están seguros en cuanto al nivel de exigencia por lo tanto realizan solo su trabajo.

24.- ¿Existe buena comunicación bilateral entre jefes y subordinados dentro de la institución?

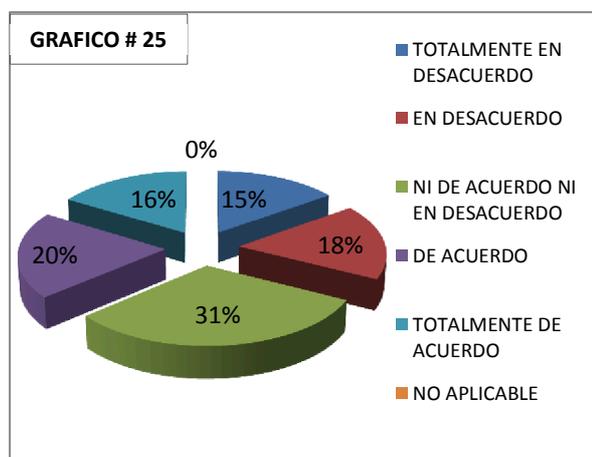
CUADRO # 24		
ALTERNATIVA	F	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	10	12%
EN DESACUERDO	15	19%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	25	31%
DE ACUERDO	12	15%
TOTALMENTE DE ACUERDO	18	23%
NO APLICABLE	0	0%
TOTAL	80	100%



En cuanto a los resultados obtenidos en el gráfico # 24 podemos decir que el 15% está de acuerdo, 23% totalmente de acuerdo y el 31% indica la carencia de la misma por ende se debe impulsar a ejercer adecuada comunicación bilateral entre jefes y subordinados dentro de la institución.

25.-¿Su jefe o superior escucha las opiniones y sugerencias de los empleados?

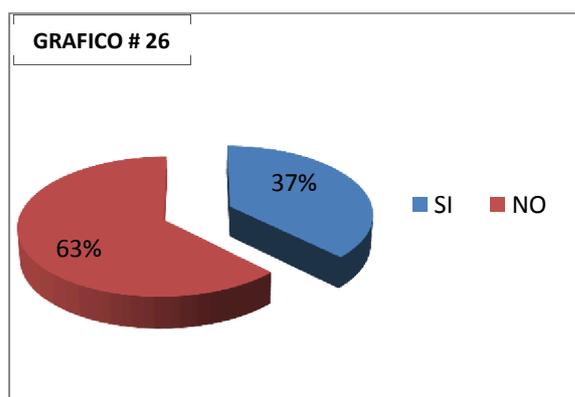
CUADRO # 25		
ALTERNATIVA	F	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	12	15%
EN DESACUERDO	14	18%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	25	31%
DE ACUERDO	16	20%
TOTALMENTE DE ACUERDO	13	16%
NO APLICABLE	0	0%
TOTAL	80	100%



De acuerdo con el gráfico # 25, los encuestados respondieron que un 20% están de acuerdo, 16% está totalmente de acuerdo el 31% es constancia de que mejoraría los porcentajes, estas respuestas nos dan una pauta para impulsar a los directivos a que confíen un poco más en su recurso humano ya que si se encuentran capacitados, se les debería dar la oportunidad de demostrar más a su vez elevaría su motivación al sentir que sus decisiones repercuten en la marcha de la empresa.

26.-¿Conoce usted la Estructura Organizacional de la Institución?

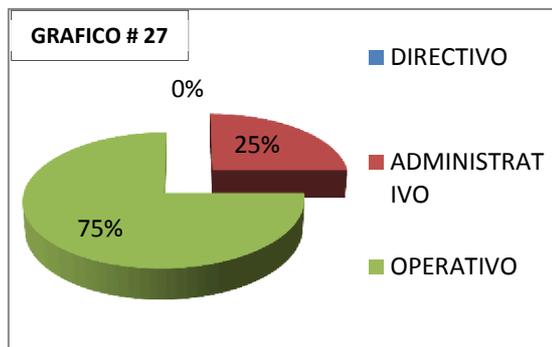
CUADRO # 26		
Alternativa	F	%
SI	30	37%
NO	50	63%
TOTAL	80	100%



En cuanto a los resultados obtenidos en el gráfico # 26 podemos decir que el 37% indicó que si conoce la Estructura Organizacional de la Institución y un 50% no por lo tanto falta un poco más de compromiso por parte de los trabajadores

27.- ¿En qué nivel se encuentra laborando?

CUADRO # 27		
ALTERNATIVA	F	%
DIRECTIVO	0	0%
ADMINISTRATIVO	20	25%
OPERATIVO	60	75%
TOTAL	80	100%



En la encuesta realizada en el Patronato Municipal de Manta fue de 80 personas sobre el nivel que labora tenemos un 75% operarios áreas (Geriátrico, Guardería, Medicina General, Fisioterapia, Tesorería, Terapia del Lenguaje, Comedor, Biblioteca, Rayos X) y un 25% administrativos área (Trabajo Social, Secretaria, Financiero, Psicología) así podemos precisar que se evaluó ese porcentaje a través de la encuesta realizada la cual indicamos que el tamaño antes mencionado en su mayoría son personal operativo debido a que son diferentes ambientes laborales por ende diferentes respuestas.

- 4.1.-ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN FINAL DE LA ENCUESTA

Esta investigación se realizó acerca de la relación del clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores, en el Patronato Municipal de Manta, el clima organizacional es el ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, por lo tanto esto influye en la satisfacción como en la productividad, está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar, relacionarse, interacción con la empresa, las máquinas que se utilizan, con la propia actividad de cada uno; la alta dirección que está conformada por directivos con cargos más altos en la organización que forman parte del Comité de Dirección o Comité Ejecutivo que se reúne con una frecuencia determinada y marcan la líneas estratégicas, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona o no, el terreno adecuado para un adecuado clima laboral, forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con una buena distribución del área de trabajo que sea confortable y para que se dé un buen desempeño más efectivo de los trabajadores; mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "inadecuado clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento, para medir el clima laboral.

Dentro de la guía de observación se pudo constatar que en la mayoría de los trabajadores del Patronato Municipal de Manta, en lo que respecta a la institución el 38% se siente integrado a la institución, 52% del estar consciente de lo que aporta a la institución, 31% al referirse si siente a la institución suya o propio en general se obtiene como resultado que se sienten identificados con la organización.

Sobre las condiciones ambientales y ergonomía se obtuvo que el 38%, 41%,41%,38%,29%,35% están satisfechos sobre las condiciones que se les brindan al realizar sus tareas cotidianas.

En su puesto de trabajo en la institución indicaron el 38%,31%,34%, se sienten con la libertad, capacidad e iniciativa de realizar sus tareas y se puede observar en el grafico # 12 y 14 que el porcentaje obtenido es de 29%, 31% no están del todo satisfecho debido a que en cuanto a sus ideas brindadas por ello no son escuchadas por su superiores y no obtener sus perfil de puesto acorde a su experiencia.

Sobre la capacitación y desarrollo de los trabajadores tomando en cuenta un porcentaje inferior a lo que se refiere a conocimientos impartidos de la institución tenemos un el 31%, 23%,15%,15% que considera que en cierto aspecto se cumple con lo antes mencionado y se observa los gráficos # 15, 16, 17 tenemos un porcentaje que indica la implementación de capacitación para complementar el compromiso de los trabajadores en cuanto a su puesto de trabajo.

Compañeros, jefes y superiores tenemos el 14%,12%, 10%, 25%, 20%, 16% porcentaje inferior que demuestra un grado menor del compañerismo, trabajo en equipo, nivel de exigencia y comunicación bilateral he aquí se observa la falta de estos componentes en la institución tales que perjudican al rendimiento óptimo, cabe recalcar que se obtiene como resultado del grafico #22, 31% que afirman que son tratados con amabilidad por parte de sus superiores.

De los resultados anteriormente descritos fueron obtenidos de la muestras de un 80% de la institución tales como el 20 colaboradores administrativo, 60 personas operativas.

4.2.- INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE FICHA DE OBSERVACIÓN

Si bien es cierto las organizaciones pueden verse como una serie de recursos con objetivos comunes en las que debe existir una buena administración con un líder moderno en el cual involucre a sus colaboradores tomando en cuenta su motivación las necesidades de ambos y su calidad total ya que esto es lo que nos va a permitir conocer en forma sistemática y científica las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes que permitan superar de manera priorizada los factores negativos que se detecten y que afectan el compromiso y la productividad del potencial humano.

Por lo que se pudo observar el Patronato Municipal se toma en cuenta estos factores: El comportamiento del trabajador, condiciones ambientales, compañeros de trabajo, jefes y superiores.

El comportamiento del trabajador: Cabe resaltar que cada trabajador de una empresa es parte de ella por esto depende la madurez de cada persona que conforma una organización ya que de ahí parte la satisfacción, la motivación, compromiso, interés, entusiasmo que posea y brinde para ejercer su trabajo de acuerdo a la observación obtenida se puede visualizar que en la institución existe la carencia de estos factores mencionados por ello es que afecta al rendimiento del trabajador y hace crear un ambiente de tensión entre sus compañeros de trabajo.

Condiciones ambientales: Conforman la iluminación, nivel de ruido, espacio físico, temperatura he aquí la importancia de las mismas a la hora de trabajar en condiciones laborales adecuadas dependerá que esto genere un desenvolvimiento eficaz por ello se observó que dentro de la institución se labora en condiciones que son aptas para realizar sus tareas cotidianas.

Compañeros de trabajo: Las relaciones interpersonales en el trabajo influyen a la hora de realizar sus tareas debido a que intervienen la participación, trabajo en equipo, comunicación, liderazgo factores que ayudan a disminuir el trabajo para cada miembro de un departamento dentro de la institución la falta de ellos perjudica a que cada miembro no avance y por ende no sea productivo he aquí la importancia de mantener buenas relaciones interpersonales.

Jefes y superiores: Las autoridades son el eje principal de una organización y de ellos depende el progreso de la misma por ello es importante que el personal que conforma la organización se sienta satisfecho bajo dirección de la persona que está al mando, la observación obtenida se comprobó que existe carencia de comunicación bilateral por ello no funciona adecuadamente ese grupo de trabajo porque realmente no se escuchan ideas que pueden ser de gran utilidad para la institución y el trabajar sin ser escuchado y la toma de decisiones perjudica el rendimiento de cada trabajador.

Tal así que la satisfacción laboral consiste en que si los empleados sienten que son tratados de manera justa se sentirán satisfechos, no siempre un empleado satisfecho es más productivo que un colaborador insatisfecho. Existen muchos trabajadores que se sienten satisfechos con el trabajo que realizan porque no tienen que desempeñar muchas tareas. La insatisfacción laboral genera ciertas consecuencias como rotación, ausentismo, mala actitud, deficiencia en el trabajo, mal servicio al cliente y menor productividad lo cual resulta costoso para la organización

En el caso de Kimberly-Clark Perú, por ejemplo, cuentan con un equipo dedicado enteramente al clima laboral, y es una tarea que involucra directamente a todos los líderes de la organización. Éstos son los responsables directos de mantener un buen clima en su área específica. Esa responsabilidad está reflejada en metas concretas que se evalúan y miden.

Como compañía marcamos la diferencia en la cultura ganadora de nuestros empleados, una estrategia que impulsamos para generar identidad, desarrollo individual y compartido, donde trabajamos actitudes positivas.

Trabajar de la mano con la gente es lo que más satisfacción nos da. Si los empleados están contentos y claros de la orientación de la compañía, y de hacia dónde nos dirigimos, lograremos seguir creciendo, lo cual, se logrará en la medida en que brindamos mejores condiciones de trabajo.

El Patronato Municipal de Manta existe disminución de satisfacción laboral por lo que las relaciones interpersonales no son adecuadas, esto hace que no se genere una adecuada comunicación bilateral con los altos mandos al no conocer el camino que la empresa requiere llegar tales como cuáles son sus objetivos, sus propósitos a alcanzar.

Si bien es cierto el Patronato Municipal de Manta brinda servicios en salud y lo más importante apoyo a personas que de alguna u otra forma dependen de esta institución es por ello que debería contar con todos los factores que conlleve no solo a vivir en un clima armónico y adecuado si no brindar agradable clima a las personas que acoge esta institución.

4.3.- RESULTADO DE LA ENTREVISTA REALIZADA

ANALISIS E INTERPRETACION

¿Cree usted que el personal se siente motivado al momento de brindar los servicios a la comunidad?

Si se sienten motivados ya que son personas unidas y tratan de trabajar en equipo para brindar sus servicios adecuadamente a la comunidad.

¿Cree usted que se están cumpliendo con los objetivos de la institución. Como lo ve usted?

Les falta aún por mejorar ya que existen algunos medios que no les permite cumplir con los objetivos de la organización ya que se está observando las falencias que como toda organizacional tiene se está tratando de mejorar día a día.

¿Cree usted que la Institución tiene un agradable Clima Organizacional?

Como institución que brindar apoyo social a la comunidad se trata de brindar un agradable clima organizacional ya que la institución acoge a personas en las que no solamente hay que trabajar en la organización sino en ellas mismas para poder llevar aquel clima.

¿Qué hace usted para mejorar el Clima Organizacional de su Institución?

Se trabajan en conjunto con la Psicóloga de esta institución la cual se encarga de impartir charlas, conferencias viendo las necesidades de cada departamento, así se trata de mejorar el clima de la institución.

¿Qué importancia le da usted a las capacitaciones y tal vez busca oportunidades para darlas?

Se tiene el personal capacitado pero siempre surge la oportunidad de que cada persona se capacite de acuerdo a las necesidades de su puesto y el cómo brindar un mejor servicio a la comunidad.

¿Cómo ve usted las relaciones Interpersonales entre sus colaboradores?

Como miembros de una institución se trata de trabajar en equipo de que haya comunicación bilateral ya que si permitirá que generar relaciones interpersonales adecuada.

¿Gusta usted de comunicación con sus trabajadores?

Por falta de tiempo se trata de mantenerse informados con respeto a las necesidades de la institución encaminados asía la misión, visión.

¿Cree usted que el ambiente laboral dentro de la Institución ayudaría a que los empleados se desempeñen mejor?

Esto no solamente ayudaría al desempeño laboral del trabajador si no también ayudara a la institución a llegar al éxito ya que depende mucho el ambiente donde se desenvuelve y lo que pueda aportar en el ámbito donde se encuentra.

¿Se ha implementado algún Programa de Mejoramiento de Clima Organizacional en la Institución?

Se está llevando a cabo un programa de Reacomodación de Puesto las cuales nos permitirá comenzar con mente positiva y de manera correcta pero en si no se ha implementado el programa como tal.

CAPITULO V

COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS Y LOGRO DE OBJETIVOS

5.1.- COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

En la presente investigación, la hipótesis planteada fue:

Se aplican técnicas (cuestionarios, entrevistas, observaciones directas, análisis de indicadores de la organización) para medir el clima organizacional entonces se conocerá el desarrollo de la institución del Patronato Municipal de Manta de esta forma se podrá mejorar el bienestar físico, moral y emocional de los miembros de la Institución así contribuimos al mejoramiento del Rendimiento Laboral.

Analizando los datos obtenidos de las encuestas, entrevista, ficha de observación realizada a los trabajadores Directivos, Administrativos y Operativos de la Institución se logró conocer algunos factores que de alguna manera inciden en el rendimiento laboral y nos permite comprobar, tomando en cuenta las técnicas antes mencionadas, nuestra hipótesis planteada en la investigación.

Si se observa los resultados obtenidos del grafico# 19, 20 y 21 se entiende que se está en la necesidad de mejorar el trabajo en equipo ya que puede dar muy excelentes resultados y normalmente esto genera entusiasmo por ende se encamine a la satisfacción en las tareas encomendadas, así mismo se especifica que las relaciones interpersonales no son las adecuadas ya que todas las empresas debe fomentar entre los trabajadores un ambiente de armonía para lograr resultados beneficiosos tanto la empresa en efectividad y los trabajadores en sus relaciones sociales.

También en la comprobación de esta hipótesis se demuestra con el gráfico #15, 16, 17 que existe carencia en lo que se refiere a capacitaciones, no se debe olvidar que el propósito de esta técnica es mejorar su rendimiento presente y futuro, esto logrará aumentar su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Sin duda alguna mediante los resultados obtenidos por medio de las encuestas aplicadas nos ayudó a comprobar la hipótesis anteriormente planteada ya que estos tipos de factores hacen que el potencial humano baje su rendimiento laboral. Por lo tanto es de gran importancia fortalecer dichos factores para con el empleado y con la empresa a través de reconocimientos de logros individual y de equipo.

De aquí la necesidad de la creación de un programa de mejoramiento del clima organizacional que nos permitirá fortalecer varios factores, tales como: Mejorar el compromiso, Relaciones Interpersonales, Satisfacción Laboral, Motivación que se practica en la organización. Siendo esto uno de los puntos importante que llevará hacia al éxito a la empresa.

Desarrollar un sistema de comunicación bilateral a fin de que el empleador y sus colaboradores estén enterados de las actividades y necesidades que la empresa realiza, de esta manera se fomentará su participación y se evitará una resistencia ante los cambios ya que así se podrá convertir en una empresa motivadora, recíproca y atractiva.

5.2.-LOGROS DE OBJETIVOS

Se logró alcanzar en la investigación efectuada nuestros objetivos a tal grado que nos ayudó a conocer los diferentes factores del clima organizacional que repercutían en el rendimiento laboral tales como las

relaciones interpersonales, comunicación con sus superiores, el ambiente laboral de cada área, motivación y satisfacción.

De cada uno de los colaboradores las cuales a través de estos conseguimos darle solución el problema investigado con esto de aquí partir a detallar las soluciones.

1_ Se realizó la investigación de diferentes ámbitos laborales de cada área.

2_ Observación de las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo dentro de la institución. Si bien es cierto las relaciones interpersonales entre jefes y compañeros es muy importante para progresar, mejorar el rendimiento laboral ya que es una habilidad que debe desarrollarse y perfeccionarse en todo momento por ende se debe poner énfasis a los resultados del grafico#19 que nos da un 38% de personas que no están satisfechas con las relaciones interpersonales que se vive dentro de su trabajo y que de alguna u otra forma afecta física y psicológicamente en sus labores cotidianas.

3_ Se enfatizó las necesidades que la institución requería en cuanto a su clima organizacional.

4_ Recalcó la comunicación bilateral entre jefe y subordinados para así lograr mejorar la misma ya que si se observa el grafico #24 se puede decir que no se mantiene una comunicación adecuada siendo este un proceso indispensable en cualquier empresa, el que exista este tipo de comunicación bilateral nos ayudara a que todos sigamos el mismo camino del éxito de la empresa.

5_ De acuerdo a lo investigado se vio la necesidad de proponer un programa para mejorar el clima organizacional y así poder optimizar el rendimiento laboral de cada trabajador de la institución.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

El Clima organizacional juega un papel importante para el logro de una mayor eficiencia en las organizaciones, pues este determina la forma en que un individuo (trabajador) percibe su ambiente laboral.

De acuerdo a los objetivos planteados y a los resultados obtenidos durante el desarrollo de los capítulos anteriores del presente trabajo de investigación, se pueden establecer las siguientes conclusiones

1. La satisfacción laboral es uno de los factores más importantes dentro del clima pues de la manera que este sea tratado por su ambiente laboral este producirá de igual manera.
2. Dentro de las causas que afectan el clima organizacional en esta institución y que sin duda alguna se puede mejorar se destacan necesidad de capacitación, seguridad laboral (inestabilidad).
3. Las acciones propuestas en el plan de mejoras responden a las necesidades detectadas en el análisis de los resultados obtenidos en el diagnóstico de la satisfacción laboral
4. Los sistemas de comunicación que se aplican actualmente en la institución son formales y se mantiene el estilo jerarquizado lo que impide fortalecer los lazos entre directivos y trabajadores.

5. Los directivos señalan que el desempeño laboral de sus trabajadores se encuentra desarrollándose favorablemente pero que esperan mejora para el cumplimiento de las metas organizacionales.

6. La mayor parte del personal manifiesta que para mejorar su rendimiento necesita que se implemente un programa de capacitación que brinde la información necesaria para su buen desarrollo.

6.2. RECOMENDACIONES

1. Conservar un ambiente laboral favorable para mantener a todos los trabajadores satisfechos y encaminarlos de manera intrínseca a desempeñar una mejor labor.

2. Aplicar el estilo de liderazgo democrático para fomentar la mayor participación de los trabajadores y a su vez afianzar las relaciones interpersonales entre directivos y trabajadores.

3. Incentivar continuamente a los trabajadores para incitarlos a mejorar su desempeño laboral tomando en cuenta que recibirán el reconocimiento necesario luego de haber obtenido buenos resultados.

4. Es necesario manejar un tipo de comunicación amena multidireccional con el objetivo que llegue hacia la persona indicada de manera directa y clara para que así todos tenga la oportunidad de aportar con nuevas ideas en mejora de la organización.

5. Fomentar un cambio de actitud por parte de los directivos para cambiar las percepciones negativas de los trabajadores y convertirlas en una fortaleza para la organización incidiendo de manera positiva en el desempeño laboral.

6. Medir continuamente el clima organizacional, esto ayudará a los directivos a mantenerse informados de lo que necesita su capital humano y así se podrá detectar las falencias y corregirlas. .

7. Evaluar permanentemente el desempeño laboral ayudará a mantener un control de las actividades de los trabajadores en cuanto a su comportamiento dentro de la organización.

8. Implementar un programa de mejoramiento del C.O que domine diferentes actividades que conlleven a mejorar todos los aspectos necesarios tales como: liderazgo, motivación, reciprocidad comunicación entre otros, que le permita a la empresa lograr mejores resultados exitosos en cuanto al desempeño laboral de sus trabajadores, ya que un ambiente adecuado lleva al trabajador a desarrollarse de manera eficaz y productiva.

CAPÍTULO VII

PROPUESTA

TEMA: Programa de mejoramiento del clima organizacional para incrementar el rendimiento laboral de los trabajadores del Patronato Municipal de Amparo Social de Manta-año 2013.

7.1. DATOS INFORMATIVOS

INSTITUCIÓN EJECUTORA: Patronato Municipal de Amparo Social de Manta

DIRECCIÓN: Av. De la Cultura diagonal a Colegio 5 de Junio

CIUDAD: Manta

PROVINCIA: Manabí

BENEFICIARIOS: Trabajadores Administrativo y Operativo

TIEMPO ESTIMADO PARA Inicio: 01-07-2013

LA EJECUCIÓN: Fin: 01-07-2014

RESPONSABLES: Cindy López Calle / Evelyn Miranda Arteaga

7.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Se constató que la empresa no tiene antecedentes de haber aplicado un programa de mejoramiento del clima organizacional, por lo que es una propuesta nueva e interesante que requerirá la aprobación.

Sin duda alguna el programa de mejoramiento del clima organizacional es un instrumento que contiene un conjunto de instrucciones, que sirven de

guía para establecer una serie de actividades encaminadas a mejorar el ambiente laboral de la empresa.

Por lo tanto nos ayudara a mejorar el desempeño laboral de los colaboradores como antecedentes mencionamos algunas empresas tanto a nivel nacional como internacional que han optado por su aplicación:

- VADECOL la empresa Vigilantes Asociados de la Costa de Lago de Venezuela aplica actualmente un programa de mejoramiento de clima organizacional, debido a los altos niveles de estrés que manejan sus trabajadores. Revista NEGOTIUM., (2008).

- PANTALEÓN instaló plan de acción de mejora del Clima Organizacional, fue implementado a través del “Programa de Transformación Cultural ”El programa surgió como plan piloto en las áreas con mayores oportunidades de mejora ..(2009)

- La empresa ECOPAPEL Cía. Ltda. de la ciudad de Quito se vio en la necesidad de crear y aplicar un programa de mejoramiento de clima organizacional. Proaño, D., (1996). 72

7.3. OBJETIVOS

7.3.1. Objetivo general

Plantear un programa de mejoramiento del clima organizacional, que permita a los directivos poseer una herramienta básica que sirva como guía para obtener un ambiente laboral adecuado en el que puedan desarrollarse de manera positiva sus colaboradores.

7.3.2. Objetivos específicos

- Señalar las intervenciones necesarias en cada área para mejorar el clima organizacional del Patronato Municipal de Manta

- Fundar objetivos claros y precisos a fin que cada uno tenga conocimiento de las metas que se requiere para llegar al éxito.
- Proponer la aplicación de un programa de mejoramiento de clima organizacional que abarque intervenciones en todas las áreas que lo conforman a fin de dar atención a cada una de ellas (capacitaciones).

7.4. JUSTIFICACIÓN

La actual propuesta se justifica ya que es evidente la necesidad de que los directivos del Patronato Municipal examinen los diferentes aspectos que tienen repercusión directa en el desempeño laboral de sus colaboradores y que consideren al programa de mejoramiento del clima organizacional como una alternativa positiva que les ayudara a llevar una mejor dirección de su recurso humano.

Tener en cuenta el crear un programa de mejoramiento del clima organizacional de la empresa es trascendental ya que existe condiciones elementales que permiten el desarrollo integral entre la institución y sus colaboradores y esto permitirá convertirse en una empresa bilateral en ambas partes. Existen muchos beneficios para la empresa al emplear este programa entre ellos: Cultivar técnicas nuevas de liderazgo, mejorar métodos de comunicación, conservar a sus trabajadores altamente motivados.

Por lo tanto, existirá un impacto socio-económico para la empresa y un impacto psicológico para los trabajadores. Durán (2005), en su artículo Mejores empresas para trabajar: La importancia del clima organizacional en el éxito de las empresas; menciona cómo el clima organizacional es evaluado para determinar si la empresa es un buen empleador. En dicho artículo Durán indica que las mejores empresas donde trabajar, son también las mejores empresas en donde invertir, en atención a que son casi el doble más rentable que el resto de las 73 compañías, en conclusión a su observación señala que "La alegría se contagia y es una

buena inversión". Dicho esto se puede decir que se debe poner énfasis en este asunto

Por lo tanto es imprescindible el que toda empresa implante este programa no solo para el enriquecimiento de la institución si no para quienes forman parte de ella.

7.5. FUNDAMENTACIÓN

Una teoría importante que se tomó en cuenta ya que esto indica la claridad del porque se necesita mantener un clima laboral adecuado. Rensis Linkert sostiene que la percepción del clima de una organización influyen variables tales como: la estructura de la organización, su administración y toma de decisiones como variables causales otras variables son intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación finalmente este autor indica que las variables finales son independientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización, entre ella se incluye la productividad, las ganancias y las perdidas logradas por la organización.

Para Linkert es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en si por cuanto el sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son un resultante de sus percepciones de la situación y no de una pretendida situación objetiva.

A partir de diferentes configuraciones de variables Linkert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales en lo cual se pone vital atención a cada uno de ellos.

Sistema I: Autoritario: Se caracteriza por la desconfianza, se distingue una línea altamente burocrática .El clima de este tipo de sistema organizacional es de desconfianza temor e inseguridad generalizados.

Sistema II: Paternalista. En esta categoría las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización, aquí hay mayor delegación.

El clima de este tipo de sistema se basa en relación de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a las cúspides jerárquica.

Sistema III: Consultivo. Este es un sistema organizacional donde existe mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones, El control es delegado a escalones inferiores se mantiene un sistema jerárquico el clima de esta clases de organizaciones es de confianza y hay un nivel alto de responsabilidad.

Sistema IV: Participativo. Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuidos en diferentes lugares de la organización las comunicaciones son verticales como horizontales , aquí se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos.

7.6. METODOLOGÍA

Una vez analizado el tema de investigación, y luego del desarrollo del capítulo III referente a la metodología, es decir cómo y que se realizó la investigación, es preciso en la metodología permita señalar el proceso para elaborar un programa de mejoramiento de clima organizacional.

El programa de Mejoramiento de Clima Organizacional se desarrollara a través de etapas las cuales nos ayudaran en la mejora ya así llegar a lo que se tiene ya planteado las cuales se describirán a continuación.

ETAPA I: Se identifican las deficiencias del Clima Organizacional de Patronato Municipal de Manta y de ahí se parte para establecen las bases por las cuales se toma a consideración una aplicación de la propuesta, a través de medición y evaluación de clima organizacional tomando en

cuenta los problemas más significativos de los empleados, los cuales fueron descubiertos dentro de nuestra investigación de campo realiza en el trabajo realizado.

ETAPA II: Programas de Capacitación, se propone con el fin de brindar un constante seguimiento a todos los programas de capacitación propuestos. Así se podremos cumplir con la meta de proveer a los empleados del Patronato Municipal de Manta con un entrenamiento actualizado necesario de acuerdo a su área de especialidad, para que así estos puedan ser capaces de desarrollar al máximo todo su potencial y habilidades dentro de sus actividades laborales en la organización. De ahí se toma de iniciativa de proponer la implementación simultánea de los nuevos programas de motivación, y este es nuestro punto de partida, ya que esperamos que todos los empleados formen parte activa de este programa. Debido a que la motivación laboral es una herramienta que nos permite aumentar el interés, satisfacción y desempeño de cada empleados en la institución.

ETAPA III: Posterior a la etapa antes mencionada, proponemos una mejora en la comunicación a través de la implementado de un nuevo sistema del cual tienen que formar parte todos los empleados. Se especula que una comunicación bilateral es lo más conveniente para esta institución, ya que en la actualidad la forma de comunicarse es obsoleta y burocrática en la institución por ende es deseable que en la actualidad, una nota o memo, no solamente la pueda firmar un jefe de departamento o gerente sino más bien que ejerza comunicación entre ambas partes.

ETAPA IV: Habiendo introducido ciertas mejora al desarrollo del entorno y ambiente adecuado para que haya una buena comunicación y motivación se propone un cambio en la ejecución del proceso de evaluación del desempeño, en el que a partir de ahí se ira a implementar nuevos esquemas o formatos más completos para la evaluación, se constata a la

eliminación de las deficiencias de los empleados por medio de un feedback

Ya que este podrá encontrar motivos que les impulsen a ser mejores y a tomar decisiones, acciones para cambiar su forma de pensar y así darle seguimiento debido, para que sea efectivo y realizado con éxito por la persona que llevará a cabo la evaluación del desempeño.

ETAPA V: Después que realizar el anterior proceso se implementara un liderazgo participativo, para jefes y gerentes. Con el fin de crear un ambiente de confianza, comunicación. En la actualidad este es un instrumento que hace que todos los empleados se involucren en la propuesta, ejecución, consecución de metas y objetivos institucionales. Por lo cual tiene por objeto formar jefes más abiertos y participativo a todas las propuestas de los empleados, esto hace que vaya aumentando un sentido de pertenencia en todos los participantes.

7.7. ADMINISTRACION

Para la ejecución de la presente investigación ha sido necesaria la utilización de los siguientes recursos:

Recursos Humanos

Investigadora: Cindy López / Evelyn Miranda

Directivos y trabajadores

Recursos Físicos

- Biblioteca de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí
- Laboratorios de Internet
- Patronato Municipal de Manta

Recursos Materiales

- Memory flash
- Lápices
- Esferos
- Computador e Impresora.
- Impresiones
- Anillados

Recursos Económicos

Financiamiento: Aporte Personal \$ 128.20

Presupuesto de Gastos

CANT.	DENOMINACIÓN	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
	Gastos de operación		
2	Resma de hojas INEN A4	5.00	10.00
1	Memory flash	15.00	15.00
300	Impresiones	0.10	30.00
2	Lápices	0.30	0.60
2	Esferos	0.30	0.60
20	Taxi	2.00	40.00
2	Horas de Telefonía celular	0.10	12.00

Total Recursos Materiales	\$108.20
Imprevistos	\$ 20,00
Total Gastos	\$128.20

7.8. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Quiénes evaluarán?	Junta Direccional del Gobierno Municipal de Manta conjunto con el Patronato Municipal de Manta.
¿Por qué evaluar?	Porque el programa de mejoramiento del clima organizacional contiene varias actividades a desarrollar que deberán llevarse a cabo y puede existir disconformidad entre los miembros de la institución.
¿Para qué evaluar?	Para brindar conocimiento acerca de lo favorable que puede ser implementar dicho programa.
¿Qué evaluar?	La propuesta del programa de mejoramiento del clima organizacional.
¿Cómo evaluar?	Mediante el análisis detallado de cada una de las actividades del miembros Junta Direccional.

CAPITULO VIII

BIBLIOGRAFÍA

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Davis y Newstrom (1999) Davis Keith, Newstrom John W. (1999) —Modelos del Comportamiento Organizacional|| en El comportamiento humano en el trabajo, Mc Graw Hill, México, pp.33-44

Chiavenato, Idalberto (2004).*Administración de Recursos Humanos* Quinta Edición McGraw-Hill Interamericana, S.A. Santafé de Bogotá, Colombia.

Hernández Sampieri, Robertho, Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar (2007) *Fundamentación de Metodología de la Investigación*. Editorial McGraw-Hill/interamericana de España, S.A

Rodríguez Mansilla, Darío (2005). *Diagnóstico Organizacional* Sexta Edición. Alfaomega Grupo Editor. México.

Suárez de la Cruz, Alberto Camilo (1998) *Metodología y Hermenéutica* Ediciones Jurídicas Gustavo Ibáñez. Santa fe –Bogotá

Urdaneta Ballén, Orlando (2005). *Psicología Organizacional aplicada a la gestión de capital humano*. Segunda edición. Panamericana editorial Ltda, bajo el sello editorial de 3r Editores. Colombia.

FUENTES ELECTRÓNICAS:

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO María Guadalupe García Ramírez Luis Alberto Ibarra Velázquez ISBN-13: 978-84-15547-

266N°Registro:201214077:http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1158/antecedentes_clima_organizacional.html

Sistemas de Administración Likert:
:<http://dimensionempresarial.com/sistemas-de-administracion-likert/>

LA GESTIÓN DE LAS RELACIONES Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Emeterio Guevara Ramos ISBN-13: 978-84-691-7212-4
N° Registro: 08/95673: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/438/Chris%20Argyris.htm>

AMOROS, Eduardo , comportamiento organizacional En busca del desarrollo de ventajas competitivas: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/49.htm>, febrero 2007

El clima organizacional. Que es y como analizarlo:
<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/clima-organizacional-que-es-y-como-analizarlo.htm>

Alvarez Valverde, Shirley(2001). *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología*.
http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/human/alvarez_v_s/cap3.htm

Clima Organizacional:<http://pantaleon.swproyectos.com.php5-18.dfw1-2.websitetestlink.com/sites/default/files/2-Informe2.pdf>

Decreto Ejecutivo 2393. Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente detrabajo:<http://www.prosigma.com.ec/pdf/nlegal/Decreto-Ejecutivo2393.pdf>

Dimensión empresarial:<http://dimensionempresarial.com/sistemas-de-administracion-likert/>

Constitución Ecuatoriana 2008 » TÍTULO VI - RÉGIMEN DE desarrollomovimientoecuador:http://www.movimientoecuador.co.uk/TITULO_VI_-_REGIMEN_DE_DESARROLLO-t-80.html

Soria Romo, Rigoberto.(2008)*Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la zona metropolitana de Guadalajara, México*<http://www.eumed.net/librosgratis/2008c/432/Clima%20organizacional.htm>

Clima laboral estimulante, sano y productivohttp://www.cvc.com.ve/portal/docs_revistas/390/CONSTRUCCION_58.pdf

El clima laboral tiene sus 'top'<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-clima-laboral-tiene-sus-top-269018.html>

Las mejores prácticas de RR HH en el mundo <http://www.ekosnegocios.com/empleadores/Articulos/2.pdf>

<http://www.gerencie.com/el-ambiente-laboral-es-un-factor-determinante-en-la-productividad-del-trabajador.html>

http://www.mailxmail.com/que-es-clima-organizacional-importancia-desempeno-laboral_h

http://www.mspas.gob.gt/index.php?option=com_content&view=article&id=210&Itemid=98

Kimberly-Clark, la mejor empresa para trabajar <http://www.elnuevodiario.com.ni/empresas/107078>

EL IMPACTO DEL CLIMA LABORAL SOBRE LA EMPRESA<http://www.infocapitalhumano.pe/informe-especial.php?id=4&>

AMEXOS



**UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO “DE MANABI
FACULTAD DE TRABAJO SOCIAL
ESCUELA DE PSICOLOGÍA**



**ENTREVISTA DIRIGIDA A LA ING. DESCY MEDRANDA DE ESTRADA
PRESIDENTA DE PATRONATO MUNICIPAL DE
AMPARO SOCIAL DE MANTA**

OBJETIVO: Identificar qué tipo de Clima Organizacional posee el Patronato Municipal de Amparo Social de Manta.

¿Cree usted que el personal se siente motivado al momento de brindar los servicios a la comunidad?

¿Cree usted que se están cumpliendo con los objetivos de la institución. Como lo ve usted?

¿Cree usted que la Institución tiene un agradable Clima Organizacional?

¿Qué hace usted para mejorar el Clima Organizacional de su Institución?

¿Qué importancia le da usted a las capacitaciones y tal vez busca oportunidades para darlas?

¿Cómo ve usted las relaciones Interpersonales entre sus colaboradores?

¿Gusta usted de comunicación con sus trabajadores?

¿Cree usted que el ambiente laboral dentro de la Institución ayudaría a que los empleados se desempeñen mejor?

¿Se ha implementado algún Programa de Mejoramiento de Clima Organizacional en la Institución?

ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Durante el desarrollo de la presente encuesta le haremos varias preguntas sobre distintos aspectos de su trabajo, para lo cual deberá utilizar la siguiente escala para responder.

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------|
| 1_ TOTALMENTE EN DESACUERDO | 4_ DE ACUERDO |
| 2_ EN DESACUERDO5_ | 5_ TOTALMENTE DE ACUERDO |
| 3_ NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO | N/A_ NO APILICABLE |

A-- Propongámonos a mejorar

1. Sobre la Institución en General	1	2	3	4	5	N/A
¿Se siente integrado a la Institución?						
¿Está usted consciente de lo que aporta a la Institución?						
¿La considera un poco como suya, como algo propio?						

2. Sobre las condiciones ambientales y ergonomía	1	2	3	4	5	N/A
¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?						
¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?						
¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?						
¿El nivel de ruido es soportable?						
¿El lugar en que se sienta le resulta cómodo?						
¿Su pantalla del computador está a la altura adecuada para usted?						

B_Su puesto de trabajo en la Institución

3_¿Considera usted que..	1	2	3	4	5	N/A
... está en relación con la experiencia que usted posee?						
... tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?						
...tiene la suficiente autonomía en su trabajo?						
...sus ideas son consideradas por su jefe o sus supervisores?						
...su trabajo es lo suficientemente variado?						

4_ Sobre la Capacitación y Desarrollo	1	2	3	4	5	N/A
¿Está usted satisfecho con la capacitación que le ha brindado la organización, para el buen desempeño en su trabajo?						
¿Su jefe(a) se preocupa mucho por su capacitación y busca oportunidades para implementarlas?						
¿Se toma en cuenta sus opiniones acerca de la capacitación que se da en la Institución?						
¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la Institución?						
¿Le impartieron inducción al ingresar a la Institución?						

C_ Sobre los compañeros jefes y superiores

5_ Compañeros de trabajo	1	2	3	4	5	N/A
¿Se lleva bien con sus compañeros?						
¿Considera que tiene muchos amigos entre sus compañeros de trabajo?						
¿Si dejase la Institución para ir a otra, los sentiría por sus compañeros?						
¿Trabaja usted en equipo con sus compañeros?						

6_ Sobre su Jefe o superiores	1	2	3	4	5	N/A
¿Su jefe o superior le tratan bien y con amabilidad?						
¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?						
¿Considera que su jefe es comunicativo?						
¿Considera usted que su jefe es justo?						
¿Existe buena comunicación de arriba abajo entre jefes y subordinados?						
¿Existe una buena comunicación de abajo hacia arriba entre subordinados y jefes?						
¿Su jefe o superior escucha las opiniones y sugerencias de los empleados?						

7. Conoce usted la Estructura Organizacional de la Institución SI() NO()
¿En qué nivel se encuentra laborando?
Directivo () Administrativo () Operativo ()

8. Favor describir sus inquietudes y comentarios que considere constructivos para la institución
.....
.....
.....

P.M.A.S.M

Manta (Manabí)

FICHAS DE OBSERVACION DE CLIMA ORGANIZACIONAL

FECHA DE OBSERVACION:

COMPORTAMIENTO DEL TRABAJADOR

Ítems	Código
Motivado	
Satisfecho	
Comprometido	
Interesado	
Entusiasmado	

CONDICIONES AMBIENTALES

Ítems	Código
Iluminación adecuada	
Tolerables niveles de ruidos	
Temperatura ayuda a su desempeño laboral	
El espacio físico adecuado	

COMPAÑEROS DE TRABAJO

Ítems	Código
Se relaciona con sus compañeros	
Comunicación activa entre sus compañeros	
Manifiesta ausencia de comunicación verbal	
Colabora con los compañeros/as	
Intercambia ideas con los compañeros/as	

JEFES Y SUPERIORES

Ítems	Código
Se expresa con respeto hacia su Jefe	
Nivel de exigencia de su jefe es adecuado	
Comunicación directa con su Jefe	
Cumple las ordenes de jefe	
Es amable con el jefe	

Código: S: SI; AV: A veces; N: No

OBSERVACIONES:

GLOSARIO

C.O: Clima Organizacional

P.M.A.S.M: Patronato municipal de manta

SOLAPAMIENTO: Ocultar o disimular una intención o deseo para que no se advierta

ACERBAS: Áspero al gusto, cruel, riguroso, desapacible.

BENEVOLENTE: Benevolente (del latín *benevölens*) es aquel que tiene benevolencia (buena voluntad hacia las personas). La benevolencia, a su vez, está asociada a la bondad y la cualidad de bueno.

ELUDEN: Evitar una cosa con habilidad o astucia. Evitar una dificultad, obligación, etc, con algún artificio hacer vana o hacer que no tenga efecto una cosa por medio de algún artificio.

ANECDÓTICO: Pertenece o relativo a la anécdota. **Anécdotas** con intención o historias de la vida misma.

EMINENTEMENTE: Se aplica a la persona que es muy importante por sus méritos o por sus conocimientos en una ciencia o profesión

ANIMO VOLÁTIL: Comúnmente se le llama a una persona volátil cuando ésta se molesta demasiado rápido y sin motivo.

STAFF: Conjunto de personas que, en torno y bajo el mando del director de una empresa o institución, coordina su actividad o le asesora en la dirección.

NOCION: Conocimiento, idea o conciencia que se tiene sobre una cosa

RELEGADO: Apartar o dejar de lado a una persona o cosa desterrar de algún sitio o lugar.

HINCAPIÉ: Dar importancia a una cosa, destacándola o insistiendo en ella, Insistir, mantenerse firme en algo.

STATUS: Nivel económico y social de una persona, corporación, etc.

PRECARIO: Con escasa estabilidad, seguridad o duración, equilibrio, que carece de los recursos y medios económicos suficientes

REGRESION: Retroceso, acción de volver hacia atrás, especialmente en una actividad o proceso.

DECIBELES: El decibel entre otras cosa es un unidad de medida del nivel o intensidad de sonido como una expresión de las relaciones, en escala logarítmica, entre la presión atmosférica y presión generada por una onda sonora. La escala audible va de 0 (la presión atmosférica) a 120db (lo máximo de que soportan nuestros oídos.

IMPRESCIDIBLE: Que no se puede prescindir de ello, es decir que se Omitir y no se cuenta con algo o con alguien.

AGRAVIO: Ofensa que se hace a uno en su honra o fama.

INFIRIÉNDOSE: Deducir una cosa de otra o extraer una conclusión

KPI: Los KPI, del inglés Key Performance Indicators, o Indicadores Clave de Desempeño, miden el nivel del desempeño de un proceso, centrándose en el "cómo" e indicando el rendimiento de los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado.

RESIDE: Vivir habitualmente en un lugar determinado, radicar en un punto o en una cosa el aspecto importante de aquello de que se trata.

PRESUNCIONES: Vanidad u orgullo que muestra una persona que presume y alardea de sí misma y de sus propias cualidades. Engreimiento modestia.

OBSOLETA: Es un término que proviene del latín *obsolētus* y que hace referencia a algo anticuado y poco usado en la actualidad ya que no resulta adecuado ante las circunstancias.