



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE EDUCACIÓN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

TEMA:

“ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS FUNCIONARIOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN OTAVALO EN EL AÑO 2013.” PROPUESTA ALTERNATIVA.

Trabajo de Grado previo a la obtención del título de Licenciada en Secretariado Ejecutivo en Español.

AUTORAS:

Anrango Araque Sofía Margoth

Morales Cusín Estela de Lourdes

DIRECTOR:

Mgs.Paúl Andrade

Ibarra, 2013

ACEPTACIÓN DEL DIRECTOR

En calidad de Director del Trabajo de Grado titulado: "ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS FUNCIONARIOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN OTAVALO EN EL AÑO 2013". PROPUESTA ALTERNATIVA, de las señoritas: Anrango Araque Sofia Margoth y Morales Cusin Estela de Lourdes, egresadas de la carrera de Licenciatura en Secretariado Ejecutivo en Español, considero que el presente informe de investigación reúne todos los requisitos para ser sometido a la evaluación del Jurado Examinador que el Honorable Consejo Directivo de la Facultad designe.

Ibarra, Noviembre 2013


MSC. ANDRADE UBIDIA RÓMULO PAÚL

DEDICATORIA

Ha transcurrido el tiempo y hemos culminado una etapa importante de nuestras vidas, el camino ha sido difícil, pero lo hemos logrado con el apoyo y confianza de nuestra familia.

El presente trabajo recoge esfuerzos constantes, expresa nuestros pensamientos, aspiraciones, es por ello, que dedicamos este logro a Dios, y a nuestras familias, quienes con su amor y comprensión fueron la razón para culminar este objetivo.

Sofía

Lourdes

AGRADECIMIENTO

Queremos expresar un infinito agradecimiento a Dios, por habernos concedido la vida y por haber estado con nosotros en los momentos más difíciles de nuestras vidas, por habernos dado palabras de aliento cuando necesitábamos.

A la Universidad Técnica del Norte, en especial a la Facultad de Educación Ciencia y Tecnología, por ser la Institución que nos acogió durante los años de estudios, donde nuestros maestros con su paciencia y sabiduría sembraron conocimientos, experiencias y recuerdos que jamás olvidaremos y que pondremos en práctica en la vida profesional.

En especial, al Magister Paúl Andrade y al Doctor Julio Alarcón, por su valioso aporte incondicional, quienes con su capacidad y experiencia profesional supieron guiarnos y orientarnos hasta lograr la culminación de este trabajo de grado.

Sofía

Lourdes

ÍNDICE GENERAL

ACEPTACIÓN DEL DIRECTOR.....	¡Error! Marcador no definido.
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	viii
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCCIÓN	x
CAPÍTULO I.....	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Planteamiento del problema	3
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
1.4. DELIMITACIÓN.....	5
1.5. OBJETIVOS.....	6
1.5.1. Objetivo General.....	6
1.5.2. Objetivos específicos	6
1.6. JUSTIFICACIÓN	6
CAPÍTULO II.....	9
2. MARCO TEÓRICO	9
2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	9
2.2. CLIMA ORGANIZACIONAL	12
2.3. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	16
2.4. DESEMPEÑO PROFESIONAL	32
2.5. ¿CÓMO INFLUYE LA ORGANIZACIÓN EN LOS INDIVIDUOS QUE LA COMPONENTEN?	33
2.6. CULTURA ORGANIZACIONAL	36
2.7. EL CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES	37
2.7.1 PROCESO DEL CONFLICTO.....	41
2.7.1.1 Oposición o incompatibilidad potencial	41
2.7.1.2 Conocimiento y personalización.....	43
2.7.1.2.1 Intenciones.....	43
2.7.1.2.2 Comportamiento	44

2.7.1.2.3 Resultados	44
2.8. CLIMA LABORAL	45
2.9. CALIDAD DE VIDA LABORAL	54
2.10. ASPECTOS DEL CLIMA LABORAL	57
Condiciones físicas del lugar de trabajo/higiene y seguridad laboral:	57
2.11. EL LIDERAZGO	61
2.11.1. Funciones de Liderazgo	63
2.11.2 Participación y Delegación	64
2.12 SATISFACCIÓN LABORAL	68
2.13 LA COMUNICACIÓN	74
2.14 POSICIONAMIENTO TEÓRICO PERSONAL	78
2.15. GLOSARIO DE TÉRMINOS	78
2.16. INTERROGANTES DE INVESTIGACIÓN	81
CAPÍTULO III	83
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	83
3.1. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	83
3.1.1. Investigación Descriptiva	83
3.1.2. Investigación Propositiva	83
3.2. MÉTODOS	84
3.2.1 Método Deductivo	84
3.2.2 Método Analítico	84
3.2.4 Método Matemático- Estadístico	85
3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	85
3.3.1 ENCUESTA	85
3.4. Población.....	86
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	88
4.1. PROCESOS	88
CAPÍTULO V	109
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	109
5.1 CONCLUSIONES	109
5.2 RECOMENDACIONES.....	110
6. PROPUESTA ALTERNATIVA	112

6.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA	112
6.2. JUSTIFICACIÓN.....	112
6.3. FUNDAMENTACIÓN.	113
6.4. OBJETIVOS:.....	113
6.4.1. Objetivo General.....	113
6.4.2. Objetivos Específicos	114
6.5. Ubicación Sectorial y Física	114
6.6. FACTIBILIDAD	114
6.8 IMPACTO	150
6.9. EVALUACIÓN	151
BIBLIOGRAFÍA	152
Anexo#1	155
Anexo#2	156
Anexo#3	157
Anexo # 4	158
FOTOGRAFÍAS	161
.....	161

RESUMEN

El presente trabajo investigativo, fue seleccionado como resultado de la experiencia vivida por las investigadoras que han observado de cerca el funcionamiento de la administración pública, especialmente en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Otavalo. El Clima Organizacional en la actualidad es un componente clave que incide de manera directa en el espíritu de la organización, que se pueden emplear para el diagnóstico que considera numerosas interrogantes que giran entorno a los valores y prácticas empresariales, por tal motivo, es importante detectar cómo influye el Clima Organizacional en el desempeño profesional de los funcionarios, y esclarecer las causas de insatisfacción en el trabajo. Actualmente las instituciones hablan de altos estándares de calidad, personal capacitado, máxima productividad, entre otros. Las autoridades deberían tomar cartas en el asunto, para no perder a su recurso más valioso, el recurso humano, que es el motor de la institución y merece condiciones óptimas para su desempeño laboral; no solo tomando en consideración el aspecto económico, sino más bien incentivos que vayan más allá de un pago mensual para su subsistencia, es por ello, que el presente trabajo de investigación, pretende brindar alternativas de mejora del clima organizacional, que es el medio en el cual se desenvuelven los trabajadores en el día a día en la institución, para motivarlos a realizar un mejor trabajo. Un buen clima organizacional ayuda y alienta a ser competentes, creando una conducta madura en todos sus miembros permitiendo que ellos se comprometan a ser responsables de sus asignaciones laborales dentro de la institución, dando lo mejor de sí en agradecimiento a su satisfacción laboral. En el presente contexto se detalla todos los aspectos relacionados al clima organizacional y al desempeño laboral de los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Otavalo, para fomentar un ambiente laboral agradable y motivador a sus trabajadores y de esta manera incrementar su desempeño profesional. Los métodos de comunicación, los estilos de liderazgo, los incentivos a los trabajadores forman parte del clima organizacional de la institución y son los que impulsan al trabajador a desempeñar un buen trabajo y son factores claves que se analizan en la ejecución del presente trabajo. El proporcionar a la institución una herramienta útil para realizar una correcta gestión de recursos humanos, y permitirá incrementar el desempeño de los trabajadores a través de una guía de convivencia motivacional, ya que se detallarán actividades encaminadas a mejorar el clima organizacional que tiene incidencia directa en las percepciones de los trabajadores lo que los incita a trabajar de mejor manera. Otro aspecto básico para el clima organizacional es mantener actitudes y pensamientos positivos por parte de todos los miembros de la institución.

ABSTRACT

This research work was selected as a result of the experience of the researchers who have closely observed the functioning of public administration, especially in the Autonomous Decentralized Municipal Government of Canton Otavalo. The organizational climate at present is a key component that directly affects the spirit of the organization, which can be used for diagnosis which considers many questions that revolve around the values and business practices, for this reason it is important to detect and influences the organizational climate and its influence on the professional performance of staff, and clarify the causes of job dissatisfaction. Currently the institutions talk about high standards of quality, trained staff, and high productivity, among others. The authorities should take action on the matter , not to lose its most valuable resource , human resources , is the engine of the institution and deserves optimal conditions for their job performance, not only taking into account the economic aspect , but rather incentives beyond a monthly payment for subsistence is why the present research aims to provide options to improve the organizational climate , which is the medium in which workers operate in day to day in the institution, to motivate them to do a better job . Good weather helps and encourages organizational be competent , creating a mature behavior in its members allowing them to commit to be accountable for their work assignments within the institution , giving the best of themselves in thanks to their job satisfaction. In this context all aspects related to organizational climate and work performance of officials of the Autonomous Government of the Canton Municipal Decentralization detailed Otavalo. To foster a pleasant work environment and motivating their employees and thereby increase their professional performance. Communication methods, leadership styles, incentives to workers are part of the organizational climate of the institution and are driving the worker to perform a good job and are key factors discussed in the implementation of this work. The institution providing a useful tool for proper management of human resources , and will increase the performance of workers through a motivational guide to living , as efforts to improve organizational climate that has direct impact will be detailed in perceptions of workers which encourages them to work better. Another key aspect to the organizational climate is to keep positive thoughts and attitudes on the part of all members of the institution.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo en su contexto general, detalla un análisis de todos los aspectos relacionados al clima organizacional y al desempeño laboral de los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Otavalo, con la finalidad de proponer alternativas de mejora, que sirvan de guía a las autoridades de la institución, que fomente un ambiente laboral agradable, y sea motivador para sus trabajadores, y de esta manera, incrementar su desempeño laboral. En cada dependencia se ha palpado ciertas falencias de convivencia laboral con el personal administrativo, es por ello, que se ha optado por investigar a fondo para establecer las causas y posteriormente entregar una guía que sirva de base para solucionar el problema.

Este trabajo se encuentra estructurado por capítulos, así:

En el **Capítulo I:** se desarrolla los antecedentes, el planteamiento del problema para poder explicar cómo y dónde se originó, la formulación del tema, la delimitación temporal y espacial, los objetivos y finalmente la justificación.

En el **Capítulo II:** se hace mención el marco teórico con fundamentaciones teóricas y personales relacionadas con el problema a investigarse, a la vez se incluye un glosario de términos desconocidos con su respectivo significado y las principales interrogantes con la matriz categorial.

En el **Capítulo III:** se expone la metodología en general que se usará durante toda la etapa investigativa acorde a los métodos, técnicas, instrumentos, poblaciones y muestras; al final consta un esquema de la propuesta a realizarse.

En el **Capítulo IV:** se describe el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, una vez que se aplicó la encuesta a las personas que fueron sujetas de investigación.

En el **Capítulo V:** se presentan las conclusiones a las que se llegó, luego de analizar cada una de las respuestas obtenidas por el personal administrativo del Municipio de Otavalo que fue encuestado, y posteriormente se establecen ciertas recomendaciones sugeridas para el mejoramiento del clima organizacional y desempeño profesional de los funcionarios.

En el **Capítulo VI:** se hace mención de la propuesta alternativa con su respectivo título, la justificación de su desarrollo y la importancia que contribuirá con la solución del problema encontrado. Así también se describe la fundamentación en la que está cimentada la propuesta, los objetivos que se quieren lograr con su aplicación, la factibilidad con la que cuenta, la ubicación sectorial y física del lugar, el desarrollo completo de la propuesta, el impacto social que generará y finalmente la manera cómo se efectuará la difusión.

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Antecedentes

Se escogió al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Otavalo como centro de investigación del presente Trabajo de Grado, es una institución pública al servicio de la ciudadanía, este trabajo se enfoca en el estudio del clima organizacional, el mismo que es de gran importancia para la institución y demás organismos, que buscan un mejoramiento continuo para lograr satisfacer las necesidades cotidianas de la ciudadanía.

El clima organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Otavalo, no es satisfactorio en los funcionarios y directivos que forman la organización, razón por la cual, influye en el desarrollo de las actividades que desempeñan.

Las instituciones públicas a nivel nacional exigen mayor actitud profesional, la calidad de servicio y atención al usuario es deficiente por parte del personal que labora en la institución debido a la inoperancia, indiferencia, falta de preparación, y sobre todo, deseos de servir, lo cual ocasiona mala imagen de la institución.

Este estudio proyecta conocer y analizar los factores que inciden y afectan el ambiente de trabajo en que realizan su labor, y el grado de

satisfacción que éste les brinda a su vez, que la institución cumpla con los servicios y sus funcionarios dispongan del tiempo necesario para ofrecer una atención de calidad a los usuarios.

Extraído de: www.otavalo.com

“El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Otavalo, tiene una historia en el pensamiento de los hombres y en la trayectoria del tiempo, que permite recordar que el nueve de junio de 1846, se inauguró el primer Consejo, máxima representación de nuestro cantón. En ese tiempo, fue integrado por el jefe político José Manuel Jijón, que actuaba como presidente y los concejales fueron: el Dr. Antonio Jaramillo Rivadeneira, el señor Lino Jaramillo Egas y el señor Julián Andrade, y como secretario el señor José Manuel Barahona.

Uno de los objetivos que se impuso este organismo recién constituido fue que debía estar representado por personas honradas, patriotas y honestas que pudieran administrar la justicia y representar los derechos con moderación, sin necesidad de excederse de los límites legales, con este trascendental acontecimiento se inicia la vida municipal otavaleña.

Las aportaciones de este trabajo dan inicio a lo que constituirá un mecanismo de medición periódica del clima organizacional, que pone de manifiesto la necesidad de actualización y formación de habilidades prácticas necesarias para la dirección exitosa de los recursos humanos.

Actualmente, el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Otavalo, ha logrado avances físicos en beneficio de la ciudadanía,

pero no se puede decir lo mismo de ciertos funcionarios que sin duda alguna no poseen la suficiente actitud profesional ni proporcionan la ayuda necesaria a los usuarios, por lo que ellos se sienten insatisfechos, molestos por el servicio recibido.

1.2. Planteamiento del problema

La investigación quiere aportar a mejorar el ambiente de trabajo de los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Otavalo, con alternativas de mejoramiento; es así, como los funcionarios ven la importancia de analizar y diagnosticar el clima organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Otavalo.

La falta de trabajo en equipo por parte de los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Otavalo, se refiere a las características del ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa o indirectamente por el público que tiene insatisfacción en sus necesidades. Es favorable cuando satisface las necesidades personales de los funcionarios y eleva su estado de ánimo. Es desfavorable cuando despierta la pérdida de tiempo.

El talento humano debe brindar una atención directa, eficaz y oportuna al público, para así poder evitar conflictos personales en la realización de los trámites; lo cual ayudará a mejorar el desempeño laboral, mantener un buen clima organizacional en la institución y lograr cooperación.

La posible falta de compromiso laboral en base de las actitudes y prácticas éticas de los funcionarios del Gobierno Autónomo

Descentralizado Municipal del cantón Otavalo, da como resultado una debilidad organizacional en la agilidad de los trámites correspondientes para el ciudadano. Un funcionario con buen desempeño tiene que actuar, planificar y organizar sus acciones para lograr establecer de una manera eficiente y directa controles que permitan garantizar resultados beneficiosos para la institución.

Considerando que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Otavalo, tiene una constante actividad, donde laboran asistentes y secretarías con diferente grado de preparación, ya sea de nivel medio o superior, esto provoca que exista un bajo rendimiento laboral en todas las actividades dirigidas a cada funcionario.

Los funcionarios deben adquirir compromiso de trabajar en equipo optimizando todos los recursos humanos, materiales, útiles de oficina y tiempo en la atención a la ciudadanía para que proporcionen un mejor servicio a la comunidad, y así evitar la pérdida de tiempo, errores en la documentación, información inadecuada o trámites en espera.

Se considera importante aplicar esta investigación donde el ciudadano y funcionario conjuntamente puedan contribuir y cumplir con esfuerzo un verdadero rol de organización, dejando atrás actitudes negativas y cumpliendo con la meta, que es vivir con respeto y solidaridad, logrando así una mejor imagen institucional.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera influye el clima organizacional en el desempeño profesional de los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Otavalo?

1.4. DELIMITACIÓN

1.4.1. Unidades de observación

- Funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón.
- Autoridades del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Otavalo.

1.4.2 Delimitación Espacial

La investigación se realizó en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Otavalo, ubicado en la calle García Moreno 505, parque Simón Bolívar, parroquia el Jordán, Cantón Otavalo, Provincia de Imbabura.

1.4.3. Delimitación Temporal

El trabajo investigativo se ejecutó desde el mes de junio del 2013 hasta febrero del 2014.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo General

Determinar cuál es el clima organizacional, y cómo influye en el desempeño profesional de los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado de Cantón Otavalo, mediante la recopilación, tabulación y análisis de datos para diseñar una propuesta que mejore el cumplimiento de los profesionales.

1.5.2. Objetivos específicos

- ✓ Diagnosticar las falencias del clima organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Otavalo.
- ✓ Establecer cómo es el desempeño profesional de los funcionarios.
- ✓ Diseñar una guía para mejorar el clima organizacional en la institución.
- ✓ Socializar la guía con todos los funcionarios y autoridades del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Otavalo.

1.6. JUSTIFICACIÓN

Se escogió este tema de estudio, el cual permitió obtener información significativa que facilitó mejorar continuamente los servicios y la atención al ciudadano. Clave para el logro de este propósito, es el clima organizacional, las actitudes y las prácticas profesionales de todos los funcionarios.

De la misma forma, fue de mucha importancia para los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Otavalo, el conocer todos los elementos apropiados para el mejoramiento del clima organizacional que se traduce en satisfacción, cooperación, identidad, beneficio económico y social y por ende mejorar su motivación laboral y su rendimiento profesional.

Por otra parte, la presente investigación sirvió como una herramienta fundamental para el progreso de la misma, sus resultados sirvieron de base para realizar una propuesta alternativa, es decir, una guía de motivación del clima organizacional para los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Otavalo, para ofrecer un servicio en forma eficiente que permita definir las tareas con mayor eficiencia en cada unidad administrativa.

Es también importante aportar conocimientos fundamentales sobre el clima organizacional a la sociedad en general que mantiene una interacción negativa con los funcionarios de la institución, ocasionado por la poca relación que se da entre ellos, la falta de una planificación y ejecución de actividades que permitan el acercamiento entre los mismos.

Como egresadas de la carrera Secretariado Ejecutivo en Español de la Universidad Técnica del Norte, se escogió este problema de investigación, el mismo que se encuentra relacionado con la especialidad, además existió la oportunidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos. Finalmente, la Universidad Técnica del Norte exige desarrollar un trabajo investigativo para culminar la carrera.

FACTIBILIDAD

Esta investigación fue factible, porque existió la predisposición de las autoridades de la Institución Municipal para el desarrollo de la investigación, además de las experiencias vividas durante las prácticas pre-profesionales; y se cuenta con los recursos humanos, materiales y económicos para llevar adelante este trabajo.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1.1. Fundamentación Sociológica

Desde el punto de vista sociológico, la presente investigación se fundamentó en la teoría crítica, que tiene como argumento básico, el cuestionar el modelo tradicional y desarrollista de la sociedad, como alternativas convenientes para la consecución de una sociedad humanística y comprometida con el auténtico desarrollo de los pueblos. Según el sociólogo norteamericano Althusser, el máximo representante de esta posición junto a Bowles y Gintis, la sociedad proporciona a las diferentes clases y grupos sociales, el conocimiento y las habilidades necesarias, para ocupar su lugar en una fuerza de trabajo estratificada en clases, razas y sexos.

La teoría crítica tiene el valor de desvirtuar las ingenuas concepciones de la sociedad en general, quienes aceptan que la sociedad es una estructura social cuyo único fin es culturizar y preparar a las nuevas generaciones para su inserción en la vida social y laboral. Según esta creencia generaliza, su misión, por lo tanto, neutra y sincera, pues no está comprometida con los oscuros intereses de fuerzas políticas, económicas e ideológicas que existen en las estructuras sociales.

Investigaciones han demostrado esta falacia, hasta los más idealistas admiten que la sociedad cumple determinados propósitos que

sirven a quienes detentan el poder político y económico, en nuestro caso, al sistema capitalista.

Resulta difícil, incluso para los individuos medianamente conscientes, desligar de sus actividades las implicaciones económicas, sociales y políticas. Sociólogos y educadores de diferentes tendencias están de acuerdo en que ya no hay motivo para pretender un hecho evidente y tan especial como la justa comprensión del hecho social. Educar es preparar individuos para una sociedad concreta e ideológicamente definida.

Hoy la moderna teoría sociológica contradice esta postura paralizante y plantea que la sociedad posee espacios de resistencia en contra de las intenciones del sistema. Precisamente de esta capacidad de la sociedad, es que el modelo ha tomado el nombre de “Teoría de la Resistencia”, el proyecto básico de esta corriente puede sintetizarse, como intento de formular una sociedad crítica comprometida con los imperativos de potenciar el papel crítico de los individuos y de transformar el orden social, en general, en beneficio de una democracia más justa y equitativa.

El Clima Organizacional como fenómeno interviniente.

El presente trabajo de investigación se fundamenta en la teoría interviniente del clima organizacional que le corresponde a **Alexis Goncalves, (2008)**, que dice: “El Clima Organizacional es como un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización”.

Todas las organizaciones tienen un propósito, estructura y una colectividad de personas y están conformadas por un grupo de elementos interrelacionados entre sí, tales como: estructura organizacional, procesos, normativas, leyes que se dan dentro de ellas y conducta de los grupos e individuos. La interacción de estos componentes produce patrones de relación variados y específicos que encajan en lo que se ha denominado clima organizacional. El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructura organizacional, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección entre otros.

Con respecto a lo señalado anteriormente, se infiere que: “todos los elementos mencionados conforman un clima particular donde prevalecen sus propias características, que en cierto modo presenta la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo”.

La importancia, de ahí, radica en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de la percepción que tenga de estos factores. Sin embargo, en gran medida estas percepciones pueden depender de las interacciones y actividades, además de otras experiencias de cada miembro con la organización. Entre ellos, el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, si se cumplieron estos dos objetivos su motivación se convertirá en el impulsor para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral al logro de las metas que permitirán que la organización alcance altos niveles de eficacia y desempeño laboral y los patrones de comunicación que tienen gran efecto sobre la manera de cómo los empleados perciben el clima de la organización. Estos elementos serán

objeto de análisis en investigaciones como factores que tienen gran influencia en la determinación del clima (pág. 17).

2.2. CLIMA ORGANIZACIONAL

Según, Arias Oscar, (2006), “El clima organizacional puede considerarse como un medio para el éxito de una determinada organización. Muchas organizaciones han demostrado que este tema representa un método que permite conocer el curso de su organización en relación a ciertos criterios importantes. Los orígenes teóricos de esta definición no están siempre claros en el desarrollo de muchas organizaciones”.

El significado de Clima Organizacional se ha extendido al ámbito de las organizaciones, para referirse a las características del ambiente de trabajo, por lo tanto, se puede percibir un mal o un buen clima en una empresa o parte de ella.

Las bases teóricas del clima organizacional implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado.

El clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización. El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determina los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conducta de los miembros, como en la estructura organizacional, o en uno o más de los

subsistemas que los componen. De ahí que su objetivo es establecer los factores del clima organizacional.

La importancia del clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de la percepción estabilizada que filtra la realidad y condiciona los niveles de motivación laboral, actitudes, liderazgos, y relaciones interpersonales, espacio y ruido, objetivos y estructura, salarios y bono de alimentación, entre otros (pág.107).

Sandoval Caraveo María, (2004), manifiesta que: “El concepto central del clima organizacional y las variables inmersas en esta investigación son: el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación, relaciones interpersonales y la motivación; los cuales son elementos básicos para la descripción del clima organizacional.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que debe tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso con proveedores, clientes y contribuyentes son lo que denominamos clima organizacional; éste puede ser un vehículo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o determinadas personas que se encuentran dentro de ella (pág.17).

Álvarez Suárez Raúl, (2007), señala que: “El clima organizacional constituye un factor que refleja las facilidades o dificultades que se encuentran en un trabajador, ya sea para aumentar o disminuir su productividad, o para encontrar su punto de equilibrio, por lo tanto, al realizar una evaluación se determina el tipo de dificultades que existen en una organización, a nivel de recursos humanos y

organizacional, que facilitan o dificultan los procesos que conducirán a la productividad de los trabajadores y de todo el sistema organizacional”.

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, sin perder de vista el recurso humano.

Cada empresa agrupa y condiciona los elementos propios de un modo particular que la caracteriza, prácticamente no existe dos empresas iguales, por ello se dice que cada empresa tiene una personalidad propia y se distingue de las demás por su denominación o nombres que las identifiquen al igual que se puede percibir el clima de cada organización (pág. 20).

**Álvarez Giraldo, (2005), en este sentido destaca que:
“Los resultados de estudios realizados sobre la estructura organizacional que incluye división de trabajo, patrones de comunicación y procedimientos, además del estilo de liderazgo y recompensa tienen gran efecto sobre la manera cómo los trabajadores visualizan el clima de la organización.**

Esto se deduce a que el clima organizacional es el ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce la influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido, se puede manifestar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas, es pertinente señalar que, el clima determina la forma en que el trabajador

percibe su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción en la labor que desempeña (pág. 329).

Según, Pérez de Maldonado Isabel y Bustamante Suleima, (2006): “El clima organizacional es determinante en todas las organizaciones ya sean públicas o privadas, aplica sus decisiones laborales en el interior de ella sin percibir las consecuencias negativas que éstas traen para sus empleados. Es por eso que, todas las instituciones deben reconocer que uno de sus activos fundamentales es su factor humano; sin embargo, no es así, ya que no cuentan con un mecanismo de medición periódica de su clima organizacional, esto trae consecuencias negativas como: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, falta de motivación del personal el cual repercute sobre el comportamiento y desempeño laboral que en nada favorece a la organización.

Por otra parte, todas las instituciones u organismos, no brindan oportunidades de ascenso en función de sus méritos a los trabajadores; no toman en consideración el crecimiento intelectual de sus empleados ya que se preocupan más por los resultados del trabajo por la forma como lo ejecutan; se toma en cuenta opiniones y sugerencias del personal bajo su dirección (pág. 145).

Extraído

de:(<http://www.proyectaprender.com/climaorganizacional>.)

El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización que implica una serie de factores que se suman para formar un ambiente laboral particular; dotado de

características propias que determinan la personalidad de una institución, e influyen en el comportamiento de un individuo en su trabajo.

Desde esa perspectiva, el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos y objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Éste repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como por ejemplo: productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Hernández Roberto, (2005), manifiesta que es necesario resaltar los siguientes elementos del personal que lo integran.

2.3. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

a. El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización.

b. Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles.

c. La motivación, necesidades, esfuerzos y refuerzo.

d. Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo.

e. La estructura con sus macros y micro dimensiones.

f. Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

g. Estos cinco elementos determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión; desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y ausentismo” (pág. 40).

Según, Arnoletto Eduardo y Díaz Ana, (2009): “El Clima Organizacional establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción en tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

1. Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

2. Variables intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tales de la Organización.

3. Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida (pág. 14).

Según, Chiang María, Salazar Carlos y Núñez Antonio, (2007), afirman que: “La teoría del Clima Organizacional, la interacción de estas variables trae como consecuencias dos grandes tipos de climas organizacionales, cada uno con sistemas:

1. Clima de tipo autoritario

a) El clima autoritario o explotador: se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

b) El clima autoritario, paternalista: se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo, da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

2. Clima de tipo participativo:

a) El clima participativo, consultivo: se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación.

Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

b) El clima participativo o participación en grupo: existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical, horizontal; ascendente; descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor; supervisado), se basan en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas Autoritario explotador y el sistema Autoritario paternalista:

Corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida, por lo que el clima es desfavorable. Por otro lado, el clima participativo, consultivo y el clima participativo o participación en grupo: corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

Para poder hacer una evaluación del Clima Organizacional basada en la teoría anteriormente planteada, su autor diseñó un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal, considerando aspectos como:

(a) Método de mando: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados.

(b) Características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades.

(c) Características de los procesos de comunicación referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo.

(d) Características del proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor subordinado para establecer y cumplir los objetivos.

(e) Características del proceso de toma de decisiones, pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades.

(f) Características de los procesos de planificación, estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales.

(g) Características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales.

(h) Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referido a la planificación y formación deseada (pag.61).

Chiavenato Martínez Idalberto, (2009), se refiere al clima organizacional como: “La calidad del ambiente de la organización que es percibido o experimentado por sus miembros y que influye ostensiblemente en su comportamiento. El clima organizacional entraña un cuadro amplio y flexible de la influencia del ambiente en la motivación.

En el clima organizacional va a influir una serie de factores tanto externos como internos, que tendrá un impacto directo en el comportamiento del individuo, esto es en función de que el clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo y refleja una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Los gerentes de la administración pública local (alcalde), ante la realidad del comportamiento del actual escenario laboral, deben capacitar mejor a su recurso humano, prepararlo para los cambios que se den, proporcionar el apoyo necesario en pro de logros, estabilidad, cooperación y apoyo del liderazgo y garantía de equipo de trabajo integrados, cohesivos y participativos. Se debe tener un auto conocimiento de la organización, de las variables que puedan afectar a sus miembros, y por ende, a la institución Municipal. Se resalta la necesidad de que el ciudadano Alcalde o el departamento de recursos humanos gestionen el clima organizacional en su totalidad.

La gestión del clima deberán realizarla con mayor empeño, si desea emprender un proceso de cambio partiendo de la premisa que ser promotores de cambios es un rol gerencial, cuyo éxito en el desempeño estará determinado por la calidad del clima organizacional.

En fin, se recomienda como práctica laboral permanente que el gerente (alcalde), incluya la evaluación del clima organizacional. Esto implica el carácter de obligatoriedad cuando pretende iniciar en la organización un proceso de cambio debido a que, cuando el concepto de clima organizacional se plantea como percepción colectiva, se construye sobre los factores que intervienen en un momento determinado. No es

una descripción normativa y forma parte de los estados actuales de la organización.

En este sentido, el principio de contemporaneidad es fundamental en la descripción del clima y cobra vital importancia cuando el gerente asume esta gestión como un compromiso personal y con la organización.

En las instituciones, no se ha tomado en consideración muchas causas que afectan el clima organizacional tales como: evaluación de desempeño, capacitación del personal, salarios justos, preparación académica de sus empleados, incentivos, prima por profesionalización al personal contratado, cancelación de bonos vacacionales a tiempo a todo su personal, medio ambiente del trabajo, cancelación a tiempo u oportuno de derechos laborales establecidos en las leyes, ascensos, seguros médicos, equipamiento de material de oficina, entre otras (pág. 345).

Sánchez María, (2007), manifiesta que: “El clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese ambiente, y tiene repercusiones en el comportamiento laboral. Es favorable cuando satisface las necesidades personales de los participantes y eleva su estado de ánimo. Es desfavorable cuando despierta la frustración por no satisfacer esas necesidades” (pág. 49).

Moos Kanter Reig, José Fernández y Jaramango Jauli, (2006), dicen que: “El clima se basa en características de la realidad externa, de tal forma como ésta es percibida o vivida” (pág.74).

Según éstos, el clima es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que es percibida por sus ocupantes e influye en sus conductas, y puede ser descrito en términos de valores. El juego está en la interacción entre los individuos y los grupos y de ellas se desprende el sistema físico y social del ambiente. Los individuos tendrán comportamiento en determinadas direcciones, en función de la percepción que tengan sobre el clima social. En otras palabras, para Moos, de la suma total de percepciones de la gente que resultan de la interacción, se generarán supuestos que, a su vez, determinarán el clima de una organización.

Un primer elemento a tener en cuenta es que las organizaciones son unas unidades sociales que buscan conseguir unos objetivos específicos, es decir, deben tenerse presentes inicialmente los objetivos. Un segundo elemento definitorio de las organizaciones es el entorno que a su vez se define como todo aquello que se encuentra más allá de los límites formales de la organización y con el que ésta interacciona.

En tercer lugar se suele identificar a las organizaciones con sus medios o recursos, que son los que permiten conseguir los objetivos predefinidos mediante su interacción con el entorno.

De acuerdo a los diferentes elementos que cita el autor, se considera a la organización como un conjunto de personas y recursos relacionados entre sí y con sus atributos para alcanzar un fin común, que interactúa con el contexto y constituye una totalidad, éstas a su vez conjugan una serie de elementos como el ambiente donde las personas desempeñan su trabajo diariamente, el trato de un jefe para con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa, inclusive la relación con los proveedores y clientes, que conforman lo que se

denomina Clima Organizacional, el cual resulta un factor determinante en el desempeño de la organización, en su conjunto o para determinadas personas que se encuentran fuera de ella; por cuanto el clima organizacional refleja la situación entre características personales y organizacionales.

Desde otro punto de vista, una organización tiene carácter multidimensional, actuando en ella, además de la estructura, otros factores que la afectan tanto o más, como son: la estrategia, el personal, los valores, los sistemas, las recompensas, el estilo, el liderazgo.

Es de destacar que en una organización saludable, el ambiente de trabajo permite al trabajador utilizar plenamente todo su potencial. Esto implica no solo una gestión responsable de los riesgos para la salud y la seguridad, sino también una posibilidad para el trabajador de desarrollarse y crecer hasta su máximo potencial. Es esencial mantener un equilibrio adecuado con relación al clima laboral, formación, estilo de gestión, así como asegurar una comunicación, unos comportamientos y unas actitudes de apoyo en la organización (pág. 75).

Reig, y otros, (2003): “Da otra interpretación del clima, se deduce de la siguiente manera: ¿en qué medida los objetivos de la organización coinciden o divergen de los objetivos de los trabajadores? Eso es clima. En términos del modelo de máscara, el clima a ese nivel resultará de la convergencia entre las expectativas superficiales de los trabajadores y las de la empresa, mientras que el clima profundo resultará del grado de coincidencia entre las expectativas reales y profundas de la gente y de la empresa. Lo que realmente estamos haciendo y queremos, con lo que realmente está haciendo y queriendo la empresa. Los estudios del clima son muy utilizados como barómetro de las relaciones

dentro de una empresa. Generalmente, en estos complicados estudios se mide la comunicación, el liderazgo, la motivación y algunos otros factores, de esa forma el clima se convierte en un gigantesco diagnóstico del estado de la organización percibido por sus trabajadores.

El clima organizacional implica el conjunto de características de la organización en la que se desempeñan los miembros de éstas. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los sujetos que laboran en el medio y esto determina el clima organizacional, ya que cada individuo tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

El clima organizacional refleja los valores, actitudes y creencias de los miembros de una organización, que debido a su naturaleza se transforma en elementos claves del clima. Es así como los gerentes ven la importancia de analizar y diagnosticar el clima organizacional de una institución (pág. 74).

Amorós Eduardo, (2007), manifiesta que: “La importancia del clima organizacional radica en que las personas que toman decisiones y reaccionan frente a la realidad de la organización, no por ésta misma, sino por el modo como la perciben y se la representan.

Por lo tanto, una misma realidad empresarial puede ser percibida de manera diferente por cada una de las áreas de la empresa y de los empleados, según su antigüedad en ella, su nivel de educación, género, etc. Es relevante, entonces, conocer esa percepción colectiva de los empleados llamada “clima”, para entender sus acciones y reacciones.

Plantea también que, “la importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes sino que depende de las percepciones que él tenga de estos factores”.

Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias de cada miembro con la corporación. De ahí que, el clima organizacional refleja la interacción entre las características personales y administrativas.

La estructura (comunicación, división de trabajos y los procedimientos) tiene gran efecto sobre la manera cómo los empleados visualizan el clima de la institución.

La importancia del estudio del clima organizacional es permitir que los directivos y demás entes involucrados en el proceso educativo conozcan los factores que influyen en el ambiente laboral, y, a la vez, los efectos de los mismos, para que así inicien un cambio en el clima, de tal manera que puedan administrarlo lo más eficazmente posible en su organización y así sus integrantes se preocupen, respeten y confíen unos con otros. Por ello, es importante conocer las percepciones de los directivos, personal administrativo, personal obrero y demás miembros sobre las características que le afectan y que les modifican el ambiente general en el cual interactúan (pág. 244).

Para Campos Farfán y Asociados, (2007): “Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan de una gran variedad de factores o variables; es por ello, que en los procesos de desarrollo organizacional es muy

importante considerar estos factores como lo son: liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales y motivación; elementos básicos que definen las causas y efectos del clima organizacional.

A continuación presenta sus factores que pueden influir en el Clima Organizacional de una organización:

En primer lugar, se debe tener en cuenta que el clima y ambiente laboral de una organización formada por seres humanos, personas empleadas en ellas, es bastante subjetivo e influido por multitud de variables. Y, además, estas variables o factores interaccionan entre sí de diversa manera, según las circunstancias y los individuos. La apreciación que éstos hacen de esos diversos factores, está a su vez, influida por cuestiones internas y externas a ellos.

“Los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la misma y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores”.

Los factores organizacionales (externos e internos), repercuten en el comportamiento de los miembros de una institución y dependen de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos elementos.

Estas apreciaciones derivan en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización.

Los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, y otros, que rodean la vida de cada individuo, en cada momento de la misma, influyen en su consideración del clima laboral de su empresa (pág. 59).

Según, Peinado y Vallejo, (2005), “Uno de los criterios más aceptados en la aplicación de metodología de desarrollo organizacional para la descripción del clima, establece que en tales procesos se requiere considerar factores como: comunicación, motivación, liderazgo, toma de decisiones y relaciones interpersonales.

Es por ello que, los factores que influyen en el clima organizacional o laboral son las piezas claves para el éxito de una empresa, porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores, los siguientes factores: liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales, y motivación”.

El Liderazgo juega un papel central en una determinada empresa, puesto que es el líder quien dirige hacia el logro de metas. Los líderes deben tener la capacidad de planear y de dirigir, pero el papel central de un líder es influir en los demás (pág. 29).

Álvarez María, define al liderazgo como: “El proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo, el

proceso de influir en las actividades que realiza una persona o grupo para la consecución de una meta”.

La etimología de la palabra es de origen inglés y su significado nos lleva a la idea de conducción, guía, influencia, autoridad”.

De acuerdo con esta definición, se podría sostener que el liderazgo es uno de los aspectos más importantes de la administración, pero no lo es todo. El éxito de una organización depende fundamentalmente de la calidad del liderazgo, pues es el líder quien frecuentemente dirige hacia la consecución de metas. Los gerentes deben tener la capacidad para planear y organizar, pero el papel fundamental de un líder es influir en los demás para tratar de alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos, los líderes deben tener presente que las personas tienden a seguir a quienes les proporciona los medios para lograr sus propios deseos, anhelos o necesidades. Por lo que se podría señalar, que es posible que el tipo de liderazgo tenga un fuerte impacto en el clima organizacional (pág.34).

Gilmer Dessler, (2006), manifiesta: “El clima organizacional es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”.

“La opinión que el empleado se forma de la organización es la síntesis más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural o subjetivo, “...los efectos subjetivos percibidos del sistema forman el estilo informal de los administradores y de otros

factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”.

Partiendo de los enfoques propuestos, a fin de encontrar similitudes y define el término como: “Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura”.

En este sentido, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización, y éste ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido, se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización.

Asimismo el enfoque que ha mostrado más utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga de la empresa. De ahí que, el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

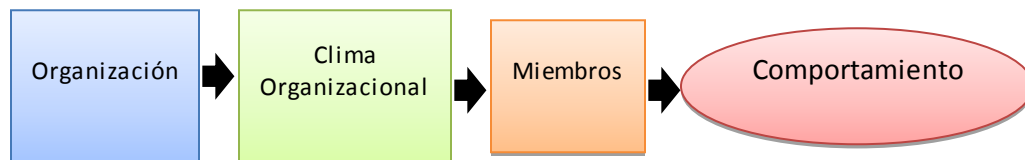
Gráfico Nro. 1



En este sentido los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función de las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos.

Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, el cual se representa en el siguiente gráfico.

Gráfico Nro. 2



En relación a las percepciones y respuestas que abarca el Clima Organizacional se origina una variedad de factores. Unas abarcan los factores del liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistema de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

En base a las consideraciones expuestas anteriormente se podría definir al clima organizacional como un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.) (pág.181).

2.4. DESEMPEÑO PROFESIONAL

Extraído de <http://www.proyectoaprender.com> “El clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción”. De ahí que los modelos de estudio del clima de las organizaciones plantean que existe una relación entre clima organizacional y productividad de la organización, que se tome en cuenta que los líderes juegan un papel clave en el éxito de los departamentos que dirigen, debido a que no solo es responsable de marcar el rumbo, sino también de la rentabilidad, equilibrio y asegurar las condiciones para un buen clima en la organizaciones.

“Pero para que una organización alcance sus metas y logre un beneficio, no solo debe contar con los recursos necesarios, sino que también los debe usar con efectividad. La efectividad con que los empleados hagan aportaciones para la empresa, depende en gran parte de la calidad de la administración de los mismos y de la capacidad y disposición de la dirección para crear un ambiente que promueva el uso efectivo de los recursos humanos de la organización”.

El Recurso Humano tiene como objetivo principal ayudar a las personas y organizaciones a alcanzar sus objetivos, mejorando el desempeño y las aportaciones del personal, en el marco de una actividad

ética y socialmente responsable. Pero, su principal desafío es lograr el mejoramiento de las organizaciones haciéndolas más eficaces y eficientes, mejorando la calidad del entorno, el bienestar de los empleados y acrecentando su desempeño profesional.

2.5. ¿CÓMO INFLUYE LA ORGANIZACIÓN EN LOS INDIVIDUOS QUE LA COMPONEN?

Es de vital importancia, delimitar qué estrategia define a la organización, es decir, cuál es su actividad, o a cuál se quiere dedicar y qué clase de organización quiere ser. Esto se logra a través de la definición de su misión, sus metas y sus objetivos alcanzables.

Las organizaciones, además, poseen estructuras de autoridad, que definen quién depende de quién, toma las decisiones y qué facultades tienen las personas para tomar decisiones. Por lo tanto, esta estructura determina qué lugar ocupa un individuo cualquiera en la organización, distribuye las responsabilidades, determina quién es el líder formal y cuáles son las relaciones formales entre los grupos. De esta manera, el conjunto de puestos en una organización se ordena en función de la jerarquía, que proviene de la carga de autoridad y responsabilidad que cada puesto tiene.

Las estructuras ordenan a las organizaciones, son el sostén, tienen firmeza y permanencia en el tiempo. Son el conjunto de puestos que se relacionan entre sí y se distribuyen según determinados criterios, como pueden ser: pasar por las distintas tareas, por la distribución geográfica o por el tipo de clientes que se atiende. Entre los diseños organizacionales más comunes se encuentran: “la estructura simple, caracterizada por un bajo grado de departamentalización, grandes tramos de control, autoridad

centralizada en una sola persona y poca formalización, la más común es la del pequeño empresario”; “la burocracia, cuya estructura se caracteriza por tareas operativas altamente rutinarias logradas a través de la especialización, normas y reglamentos muy formalizados, estandarización del trabajo y toma de decisiones que sigue la cadena de mando”; y “la estructura matricial, la cual crea líneas duales de autoridad, combinando la departamentalización funcional y la de un servicio”.

No podemos percibir a simple vista la estructura completa de una organización, es por ello que se utilizan los organigramas, que son la representación gráfica de la estructura formal de la organización. Éstos permiten percibir la totalidad de la estructura y conocer la forma en que se divide el trabajo, las distintas funciones y cómo discurre el poder.

Un condicionante externo a las personas, son los reglamentos formales que establece la organización, es decir, reglas, procedimientos, políticas y otros tipos de normas para regular la conducta. Cuanto más reglas formales establezca la organización a sus empleados, tanto más consistente y previsible será la conducta de los mismos.

Es de esencial importancia el marco laboral físico impuesto a las personas por elementos externos, que tiene repercusiones importantes en el comportamiento de las mismas. Entre los elementos influyentes podemos mencionar la distribución física del espacio laboral y la del equipo, la cantidad de iluminación, entre otras.

Una categoría de análisis de las organizaciones es el tamaño, el mismo se mide a través del número de empleados que, en forma permanente, trabajan en la empresa. El tamaño afecta significativamente

la estructura que la organización presenta. Con esto nos estamos refiriendo a si se trata de una organización grande, pequeña o mediana.

Por último, es importante considerar que toda organización tiene una cultura implícita que define a los empleados las normas de las conductas aceptables o inaceptables. Después de pocos meses de trabajo, los empleados saben cómo vestir, qué reglas se aplican con rigidez, qué tipo de conductas cuestionables les causarán problemas y cuáles pasarán inadvertidas, etc. Generalmente, para conservar una buena posición, los empleados tienen que aceptar las normas de la cultura que domina la organización.

Todos estos condicionantes organizacionales, expuestos anteriormente, crean tanto obstáculos como facilidades para la interacción de los individuos dentro de la organización. Por ello, es inevitable considerar la influencia recíproca existente entre el trabajador y la organización en la que está inserto.

Según la página <http://www.monografias.com>, “Para una organización es necesario conocer el impacto que los individuos ejercen sobre la misma. Para poder comprender esta influencia es necesario, como primera medida, saber que el comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible porque combina necesidades y sistemas de valores arraigados en las personas, por lo tanto, todo lo que se puede hacer es aumentar nuestro conocimiento y comprensión sobre el comportamiento de la gente en las organizaciones, e incrementar nuestra capacidad para elevar la calidad del trabajo y de las relaciones humanas en el mismo.

Un término ampliamente utilizado para comprender la manera como las personas actúan dentro de las organizaciones es el “Comportamiento Organizacional”, que “es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización”.

2.6. CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales, materiales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además, modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, tradiciones y creencias. Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, algunos teóricos del tema adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones.

Las cosas que pasan en una organización tienen manifestaciones visibles: cómo vestimos en el trabajo, cómo se distribuye el espacio, pero también, manifestaciones no visibles que residen en dimensiones profundas, inconscientes y condicionantes del comportamiento: son reglas no escritas e incuestionables de lo que está bien y lo que está mal. A través de los elementos manifiestos de la cultura, el observador externo puede visualizar y corporizar el sentido de la identidad organizacional, tal como se hace presente en los actos cotidianos de la organización.

“A medida que el tiempo pasa, estas presunciones, se van arraigando, los comportamientos repetitivos se convierten en valores y

así, cuando una presunción se afianza en un grupo, sus miembros considerarán inaudita una conducta basada en alguna otra premisa”.

La Cultura Organizacional, “se refiere a un sistema de significados compartidos, una percepción común, mantenida entre los miembros de una organización, y que la distingue de otras”. Es el conjunto de suposiciones, creencias, valores, normas, formas de pensar, sentir y de actuar que comparten los miembros de la misma.

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la misma, ciertas conductas e inhibe otras, proporciona estabilidad y un entendimiento claro de la “manera de hacer las cosas en una compañía”, pero también puede ser una gran barrera para el cambio.

Extraído de www.elergonomista.com/conflicto.html.

2.7. EL CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES

El conflicto puede ser un serio problema en cualquier organización, puede provocar la disolución de la misma o bien puede lesionar verdaderamente su desempeño, así como llevar a la pérdida de muchos buenos empleados y al deterioro paulatino del clima laboral.

Podemos definirlo como: “un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra parte la ha afectado en forma negativa, o está por afectarla en forma negativa; en algo que la primera parte estima”. “El conflicto para que exista, debe ser percibido por las partes como tal, que un conflicto exista o no, es un asunto de percepción”.

“Desde el punto de vista tradicional, se debe evitar el conflicto, porque indica un mal funcionamiento dentro de una organización. Sin embargo, desde el punto de vista de las relaciones humanas, el conflicto es un resultado natural e inevitable de cualquier organización, y no necesariamente tiene que ser malo, sino que puede ser una fuerza positiva que determine el desempeño de la misma.

Desde un punto de vista, no propone que todos los conflictos son buenos, sino que algunos conflictos sustentan las metas y objetivos organizacionales mejorando su desempeño, éstas son formas funcionales o constructivas de conflicto. Existen por otro lado, conflictos que tienden a disminuir el desempeño organizacional, éstas son formas disfuncionales o destructivas del conflicto. Entonces el criterio que diferencia a ambos conflictos es el desempeño de la organización.

Las causas de los conflictos pueden ser externas e internas. Las primeras residen en las circunstancias que envuelven a las partes. En el ámbito de la organización, estas causas son muy variadas, indefinición de funciones, presiones del superior o de los otros departamentos, etc.

Las causas internas consisten en las prioridades y en los rasgos de personalidad de las partes en conflicto, los gustos, los valores y las preferencias personales son muy diversos, la incompatibilidad psíquica son una fuente frecuente de conflictos interpersonales. En todos se da la confluencia de causas externas e internas en proporción diferente en cada caso.

También, la acción de estas dos clases de causas da al conflicto un doble contenido; el componente sustantivo, cuando implica desacuerdos

sobre políticas y prácticas, distribución de recursos, conceptos de “papeles”, etc., y el componente afectivo o emocional, consistente en los sentimientos de rechazo que se desarrollan entre las partes (cólera, desconfianza, resentimiento, miedo, rechazo). Este último componente, puede adoptar distintas formas: insatisfacción de necesidades personales, necesidades personales incompatibles y diferencias y semejanzas en el estilo personal.

Sin embargo, los conflictos tienden a proliferarse, de tal modo que un conflicto predominantemente sustantivo tiende a generar sentimiento de rechazo y, por otro lado, un conflicto con un fuerte contenido afectivo tiende a generar desacuerdos. Para resolverlos hemos de atender a ambas clases de causas.

Todo conflicto tiende a engendrar otras concepciones, que pueden ser de varias formas:

- Una o ambas partes pueden introducir otro problema sustantivo que tiene mayor legitimidad que el problema que realmente los separa.
- Las partes implicadas en un conflicto emocional tienden a crear desacuerdos sustantivos que las ayudan a justificar sus sentimientos y a acentuar la separación entre las partes.
- Los conflictos sustantivos pueden crear problemas emocionales debido a dos mecanismos, el primero es el de la necesidad de consistencia y el segundo está ligado a la táctica de la competencia, el debate y la negociación de diferencias sustantivas.

El conflicto es, en cierto modo inevitable, debido a la confluencia de las causas que acabamos de describir. Un conflicto no es necesariamente malo y destructivo. Un conflicto moderado puede tener efectos positivos, y bien conducido puede favorecer la innovación que nace del contraste. Por otro lado, puede debilitar a los participantes y lograr rigidez en la organización.

Existen pruebas suficientes de que, en primer lugar es más efectivo afrontar un conflicto que evitarlo, y en segundo lugar el conflicto interpersonal entre personas, entre estas organizaciones puede ser manejado provechosamente.

Hay muchos modos de abordar un conflicto que pueden definirse en término de dos dimensiones: el grado en que los protagonistas se esfuerzan por satisfacer sus intereses personales y el grado en que se esfuerzan por mantener una relación satisfactoria con la otra parte. Puede darse tanto en situaciones competitivas como cooperativas y no es necesariamente malo.

La naturaleza del conflicto interpersonal es cíclica, se repite con cierta periodicidad, las partes no están siempre en conflicto manifiesto.

Durante períodos de tiempo el conflicto se mantiene en estado latente hasta que surge un incidente que lo llamamos detonante, lo dispersa y lo hace manifiesto.

Es también de naturaleza dinámica, el problema alrededor del cual gira el conflicto modifica su mismo contenido. Puede estar en una

situación de escalada - tendencia hacia un mayor grado de conflicto - o en una situación de desescalada - tendencia a decrecer-.

Los factores que bloquean la confrontación son las exigencias del trabajo, las normas que rigen en la organización, el concepto de contenido o roles, la imagen pública, la percepción de la vulnerabilidad del otro, la percepción de la propia vulnerabilidad a la táctica del otro, el temor de no encontrar reciprocidad si se da un paro para la conciliación, las barreras físicas que impiden la interacción, entre otros.

2.7.1 PROCESO DEL CONFLICTO

El proceso de un conflicto abarca cinco etapas: la oposición o incompatibilidad potencial, conocimiento y personalización, intenciones, comportamiento y resultados.

2.7.1.1 Oposición o incompatibilidad potencial

El primer paso en el proceso de un conflicto es la presencia de condiciones que crean las oportunidades para que surja el conflicto. Se han condensado estas condiciones en tres categorías: comunicación, estructura y variables personales.

La comunicación puede ser una fuente de conflicto. Representa aquellas fuerzas en oposición que surgen de dificultades semánticas, mala interpretación o malos entendidos, es decir, “ruidos” en los canales de comunicación.

Uno de los grandes mitos, en que la mayoría de nosotros creemos, es que la mala comunicación es la razón principal de conflicto.

Usamos el término estructura para incluir variables como tamaño, el grado de especialización asignado a las actividades de los miembros del grupo, compatibilidad miembro-meta, estilos de liderazgo, sistema de recompensa y el grado de dependencia entre los diversos grupos. En cuanto al tamaño por ejemplo, mientras más grande sea un grupo y mayor la especialización de sus actividades, mayor será la probabilidad de que estalle.

También cuando los grupos dentro de un Organización tienen fines diferentes, algunos de los cuales son opuestos, hay una mayor oportunidad para el surgimiento del conflicto.

Cuando el estilo de liderazgo es cerrado incrementa el potencial del conflicto. Demasiada dependencia en la participación también puede estimularlo. Algunas investigaciones tienden a confirmar que la participación y el conflicto están altamente correlacionados, al parecer, debido a que la participación alienta o estimula el surgimiento de diferencias, provocando conflicto.

Las variables personales son los valores de cada persona y las características de personalidad tienen que ver con la idiosincrasia y con las diferencias individuales. Existen evidencias que indican que ciertos tipos de personalidad (individuos autoritarios y dogmáticos, individuos con baja autoestima, etc.), pueden llevar a crear un conflicto.

2.7.1.2 Conocimiento y personalización

Como señalamos anteriormente, es necesario que el conflicto sea percibido por las partes como tal, sin embargo, el hecho de que el conflicto sea percibido, no significa que está personalizado. Es a nivel de sentimiento cuando los individuos se involucran emocionalmente, que las partes experimentan ansiedad, tensión, frustración u hostilidad. Aquí vemos, como las emociones tienen un papel importante al modelar las percepciones.

Esta etapa es importante porque es donde tienden a definirse los temas de conflicto, este es el punto en el proceso en que las partes deciden en qué consiste el conflicto. Aquí, tiene importancia la definición del conflicto porque suele delimitar el conjunto de soluciones posibles.

2.7.1.2.1 Intenciones

Las intenciones intervienen entre las percepciones y emociones de la gente y en su comportamiento abierto. Son decisiones para actuar en una forma determinada frente a un conflicto.

Muchos de los conflictos se agravan, porque una parte incluye atribuciones equivocadas a la otra. Suele haber una contradicción entre el comportamiento y las intenciones; ya que el comportamiento no siempre refleja las intenciones de una persona.

Se pueden identificar cinco intenciones para el manejo de conflicto, ellas son: competitiva, colaboradora, evasiva, complaciente y arreglada con concesiones.

2.7.1.2.2 Comportamiento

Este es el momento donde el conflicto se hace visible. Esta etapa incluye las declaraciones, acciones y reacciones llevadas a cabo por las partes en conflicto.

Estos comportamientos son intentos de poner en práctica las intenciones de cada parte. Ello es un proceso dinámico de interacciones.

Si un conflicto es disfuncional, las partes pueden, para su resolución, usar distintas técnicas que permiten que los administradores controlen los niveles del conflicto, ejemplo: solución de problemas, metas súper ordinales, etc., y para la estimulación del conflicto, cuando éste es demasiado bajo y necesita ser incrementado, se utiliza la comunicación, incorporación de personas externas, entre otras.

2.7.1.2.3 Resultados

Los resultados pueden ser funcionales o disfuncionales:

- **Resultados funcionales:** el conflicto es constructivo cuando mejora la calidad de las decisiones; estimula la creatividad e innovación, alienta el interés y curiosidad entre los miembros del grupo, proporciona el medio a través del cual se pueden discutir los problemas y liberar la tensión y fomenta un ambiente de autoevaluación y cambio.

No solo resultan decisiones mejores e innovadoras de situaciones conflictivas, sino también indica que el conflicto puede estar relacionado positivamente con la productividad.

La diversidad cultural proporciona beneficios en las organizaciones, esta heterogeneidad entre los miembros de un grupo puede aumentar la creatividad, impulsar la calidad de las decisiones y facilitar el cambio al mejorar la flexibilidad de los miembros.

- **Resultados disfuncionales:** una oposición no controlada fomenta el descontento, ayuda a disolver los lazos comunes y con el tiempo lleva a la destrucción del grupo, pudiendo reducir la efectividad del mismo. Estos son ejemplos de las consecuencias destructivas del conflicto sobre el desempeño de una organización.

Otras consecuencias son el retraso en la comunicación, la reducción en la cohesión del grupo y la subordinación de las metas del grupo a la prioridad de lucha interna entre los miembros. Como caso extremo el conflicto puede detener el funcionamiento del grupo y ser una amenaza para su supervivencia.

Mientras menos rutinarias sean las tareas del grupo, mayor es la probabilidad de que el conflicto interno sea constructivo, es decir, funcional.

Extraído de www.climalaboral.com.es/.

2.8. CLIMA LABORAL

Desde que el tema de Clima Laboral despertara interés en los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras, entre las que podemos mencionar: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional. Sin embargo, solo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar el concepto.

Se han dado diversas definiciones, no excluyentes entre sí, de clima laboral. Estas definiciones son las siguientes:

1. El clima puede ser considerado como sinónimo de ambiente organizacional. Desde este punto de vista, se incide en las condiciones físicas del lugar de trabajo (instalaciones), así como en el tamaño, la estructura y las políticas de recursos humanos que repercuten directa o indirectamente en el individuo.

2. Otro enfoque vincula el clima organizacional con los valores y necesidades de los individuos, sus aptitudes, actitudes y motivación, más que con las características de la organización.

3. Finalmente, la definición más utilizada hace referencia a la naturaleza multidimensional del clima, asumiendo la influencia conjunta del medio y la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento.

“El clima laboral es un filtro o un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones), y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización, en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc. Por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización.

“El clima laboral es el medio ambiente humano y físico, es el conjunto de variables, cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto. Está relacionado con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, con su interacción con la empresa, con el liderazgo del

directivo, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

A partir de estas definiciones podemos inferir que el concepto de percepción adquiere una importancia relevante, ya que “el clima laboral está determinado por las percepciones que el trabajador tiene sobre los atributos de la organización, es decir, cuál es la “opinión” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen.

Robbins Stephen, (2008), la percepción puede definirse como: “Un proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Es decir, la forma en que seleccionamos, organizamos e interpretamos la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno.

La percepción está determinada por la historia del sujeto, de sus anhelos, de sus proyectos personales y de una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez/flexibilidad, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. La subjetividad de las percepciones del trabajador, y la suma de variables objetivas existentes en la organización determinarán sus respuestas cuando es consultado por aspectos de su trabajo.

“Así, lo que uno percibe puede ser sustancialmente diferente de la realidad objetiva, aunque no necesariamente. Esto también está influido por nuestras actitudes, ya que éstas dan forma a una disposición mental

que repercute en nuestra manera de ver las cosas, en nuestras percepciones.

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.

Es un concepto que describe las diferentes formas en que la gente responde a su ambiente.

La percepción es subjetiva y las actitudes condicionan la forma de percibir, entonces la idea sería atacar la raíz del problema detectando primero las actitudes de los empleados frente a la empresa, y luego sobre esta base, revelar el grado de satisfacción laboral del individuo y su repercusión sobre el clima laboral.

Las actitudes de los empleados son muy importantes para las organizaciones. Cuando las actitudes son negativas, ello constituye tanto un síntoma de problemas subyacentes como una causa contribuyente de nuevas dificultades en una organización. Actitudes de rechazo pueden resultar en huelgas, lentitud, ausentismo y rotación de los empleados. También pueden dar lugar a conflictos laborales, bajo desempeño, mala calidad de los productos y servicios, problemas disciplinarios, entre otros.

Los costos organizacionales asociados con actitudes negativas de los empleados pueden reducir la competitividad de una organización. Por el contrario, las actitudes favorables, son deseables para la dirección ya

que elevan la productividad y la satisfacción de los empleados. Pero puede suceder que, aunque la actitud de un empleado frente a la empresa sea positiva, las políticas que ésta imparte no sean justas ni adecuadas para el personal, lo que llevaría a largo plazo a la aparición de posibles conflictos.

Una administración conductual efectiva continuamente dirigida a crear un clima laboral favorable y un ambiente humano de apoyo y confianza en una organización puede contribuir a la generación de actitudes favorables.

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

La cultura organizacional influye y a su vez es influenciada por la calidad del clima laboral. Frecuentemente el concepto de Clima, se confunde con el de Cultura Organizacional, pero se diferencia en ser menos permanente en el tiempo, es decir, es cambiante y surge natural e inevitablemente dentro de la organización aunque comparta una connotación de continuidad y de evolución en el tiempo. Habría que hablar, por lo tanto, de un clima que no es uniforme dentro de la organización. Por el contrario, la cultura es estable y ha sido promulgada por los miembros de la misma. La conexión entre cultura y clima se basa específicamente en que las políticas, misión, valores que se manejen dentro de la empresa, es decir la cultura, influirá directamente en el comportamiento y en la percepción que tendrán las personas de su ambiente de trabajo.

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

El clima laboral podría diferenciar a las empresas de éxito de las empresas mediocres. Mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Así, por ejemplo, un clima organizacional relativamente estable y favorable podría reducir los costos que devendrían de la rotación, ausentismo, insatisfacción laboral, evitando la reinversión de dinero en la nueva contratación de personal, o gastos provocados por la falta de empleados en momentos críticos.

Entre las consecuencias que traería aparejado un ambiente de trabajo hostil, aparte de ocasionar situaciones de conflicto y de disminuir el grado de satisfacción, podemos encontrar, el ausentismo -que es el hecho de no asistir al trabajo- y la impuntualidad – que es un tipo de ausentismo pero por un período breve, por medio del cual los empleados se repliegan físicamente del activo involucramiento en la organización. Es más probable que los empleados insatisfechos falten al trabajo y sean impuntuales, que los que se sienten a gusto con su lugar de trabajo.

El deterioro del clima laboral lleva al personal a perder entusiasmo por su trabajo, lo cual, se refleja no solamente en mayores niveles de ausentismo sino también en la lentitud, el desgano, la indiferencia y en consecuencia en bajas en la productividad. Así, el personal se retira psicológicamente de sus labores; predomina la actitud de cumplir

exactamente con lo mínimo requerido. La productividad -una organización es productiva si alcanza sus metas y si lo hace transformando los insumos en productos al costo más bajo posible, es decir, si es eficaz y eficiente conduce a la satisfacción, más que a la inversa, es decir, que a mayor productividad existen mayores probabilidades de alcanzar una mayor satisfacción con el trabajo. Si uno hace un buen trabajo, se siente intrínsecamente bien por ello. Además, en el supuesto de que la organización recompensa la productividad, su mayor productividad debe incrementar el reconocimiento verbal, el nivel de sueldo y las posibilidades de ascenso, incrementando con esto, el nivel de satisfacción en el puesto.

Otra de las consecuencias de trabajar en un clima laboral desfavorable, es la rotación, entendiéndose ésta como el retiro voluntario o involuntario de una persona de la organización, no como el cambio periódico de un trabajador de una tarea a otra. Un alto grado de rotación en una organización significa un incremento en los costos de reclutamiento, selección y capacitación. No obstante, factores como las condiciones del mercado de trabajo existentes hoy en el país, las expectativas sobre oportunidades alternas de trabajo y la permanencia en la organización, son restricciones importantes para la decisión real de dejar el trabajo actual.

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

discrepancia entre las demandas del ambiente y los recursos de la persona para hacerles frente (pág.181).

Para López Montiel, (2006): El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional.

Los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones, etc.), definen las características propias de una organización e influirán, como expresamos anteriormente en la percepción individual del clima.

La interacción de estos factores traerá como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacional y sus variantes:

1) Clima de Tipo Autoritario.

1.1. Autoritarismo explotador: se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y los empleados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes, es decir, que son ellos los que, de forma exclusiva, determinan cuáles son las metas de la organización y la forma de alcanzarlas. Además, el ambiente en el cual se desarrolla el trabajo es represivo, cerrado y desfavorable, solo ocasionalmente se reconoce el trabajo bien hecho y con frecuencia existe una organización informal contraria a los intereses de la organización formal.

1.2. Autoritarismo Paternalista: se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus empleados, se utilizan los castigos y las recompensas como fuentes de motivación para los empleados y los supervisores manejan muchos mecanismos de control. En este tipo de clima, la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo, da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado. La mayor parte de las decisiones son tomadas directamente por los directivos, quienes tienen una relación con sus empleados como la existente entre el padre y el hijo, protegiéndolos pero no fiándose totalmente de su conducta. Solo en contadas ocasiones se desarrolla una organización informal que no siempre se opone a los fines de la organización. Aquí también, el clima tiende a ser cerrado y desfavorable.

2) Clima de Tipo Participativo.

➤ **Consultivo:** se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus empleados. Existe una interacción fluida entre ambas partes, se delegan las funciones y se da principalmente una comunicación de tipo descendente. La estrategia se determina por equipo directivo, no obstante, según el nivel que ocupan en la organización, los trabajadores toman decisiones específicas dentro de su ámbito de actuación.

➤ **Participación en grupo:** existe una plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la interacción de todos los niveles, la comunicación dentro de la organización se realiza en todos los sentidos. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo entre supervisor y empleado se basan en la amistad, y las responsabilidades son compartidas. El funcionamiento de este sistema es el trabajo en equipo y considerado como el mejor medio para alcanzar los objetivos, cuyo cumplimiento es la base para efectuar la evaluación del trabajo que han llevado a cabo los empleados. Coinciden la organización formal y la informal.

Cabe destacar que, entre otras responsabilidades y actividades del Departamento de Recursos Humanos, está la mejora del ambiente de trabajo, mediante sus comunicaciones, su asesoría y sus prácticas disciplinarias. Pero para cumplir este objetivo, es importante también que los directivos de las organizaciones se percaten de que el medio ambiente forma parte del activo de la empresa, y como tal, deben valorarlo y prestarle la debida atención.

2.9. CALIDAD DE VIDA LABORAL

Un buen clima laboral goza de los beneficios otorgados por la Calidad de Vida Laboral (CVL), es decir, que si no existe en la organización una preocupación por mantener niveles altos de calidad de vida, es muy probable que el clima laboral se deteriore.

Medir la Calidad de Vida Laboral, constituye un avance respecto al diseño tradicional del trabajo de la administración científica, que se centraba principalmente en la especialización y eficiencia para la realización de tareas pequeñas. A medida que esta estructura fue evolucionando, se buscaba una división plena de las tareas, una jerarquía rígida y la estandarización de la mano de obra para alcanzar su objetivo de eficiencia. Con ello, se pretendía disminuir los costos por medio de empleados que realizaban trabajos repetitivos y no calificados, capacitándose en corto tiempo para el desempeño del trabajo. Así, con excesiva frecuencia los dirigentes de las empresas se empeñaban en obtener la colaboración pasiva y repetitiva de las personas, pero poco se preocupaban por conocer las ideas que esas personas pudieran aportar, por lo que el personal sentía poca responsabilidad por el éxito o el fracaso que obtuviera el gerente con sus decisiones unilaterales.

De esta manera, surgieron muchos problemas debido a la escasa atención que esta estructura prestaba al bienestar laboral. Existía una excesiva división de las tareas y una sobre dependencia en las reglas, los procedimientos y la jerarquía. El resultado fue una alta rotación de personal (renuncias) y ausentismos, aburrimiento por las tareas repetitivas y grandes conflictos a raíz de la necesidad de los trabajadores de mejorar sus condiciones laborales.

Ante esta situación, los directivos actuaron con rigidez en las labores de control y supervisión, la organización se hizo más rígida, y esto llevó a un proceso de deshumanización del trabajo. Como consecuencia, el deseo de trabajar declinó y luego de un profundo análisis para la resolución de los problemas, se optó por rediseñar los empleos, otorgando al trabajador mayor oportunidad de reto, de utilizar técnicas avanzadas, de una tarea completa, de crecimiento y más estímulo para aportar sus ideas. En fin, reestructurar la organización para mejorar la Calidad de Vida Laboral, que se refiere a la contradicción que se vive en el trabajo, entre prioridades fundamentales como “el ser productivo” y “el ser humano”, es decir, buscar tanto el desarrollo del trabajador, así como la eficiencia empresarial.

La “Calidad de Vida Laboral” de una organización está compuesta por todos los factores que influyen o hacen al bienestar del trabajador desde que ingresa a la organización hasta que se retira de la misma. Es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales, trata de incrementar la productividad y mejorar la moral (motivación) de las personas, enfatizando la participación de la gente y brindando oportunidades de desarrollo y progreso personal. Refleja el nivel de satisfacción de las aspiraciones y de los anhelos de las personas, que se traduce, en última instancia en la realización del individuo.

“El concepto de calidad de vida laboral tiende a producir un ambiente de trabajo más humano y busca emplear las habilidades más avanzadas de los individuos ofreciendo un ambiente que los aliente a mejorar esas habilidades”.

La idea es que los trabajadores sean los recursos humanos que serán desarrollados y no simplemente utilizados. Más todavía, el trabajo no debe tener condiciones demasiado negativas, no debe presionar excesivamente a los empleados ni perjudicar o degradar el aspecto humano del mismo.

“Los esfuerzos por mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto”. Es decir, desarrollar labores y condiciones de trabajo de excelencia tanto para los individuos como para la solidez económica de la organización.

“La Calidad de Vida Laboral impone la necesidad de ofrecer a los trabajadores mayores retos, tareas más complejas, más oportunidades de utilizar sus ideas. Con esto nos estamos refiriendo al “enriquecimiento del trabajo”, que persigue la adición de profundidad a un puesto a través de la cesión a los trabajadores de mayor control, responsabilidad y discrecionalidad sobre el modo de desempeñar su trabajo” (pág. 22).

Extraído www.proyectoaprender/clima_organizacional.com

2.10. ASPECTOS DEL CLIMA LABORAL

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

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

Pero no debemos dejar de lado la evaluación de elementos subjetivos- perceptuales, como las actitudes de los empleados hacia la empresa, la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores y guiarlos, la manera de comunicarse, el grado de entrega de los empleados hacia la empresa, las relaciones interpersonales, el nivel de motivación de los empleados, la satisfacción de los mismos con elementos relacionados con su trabajo y la autonomía o independencia de las personas en la ejecución de sus tareas.

Amorós Eduardo, (2007), manifiesta las siguientes condiciones:

Condiciones físicas del lugar de trabajo/higiene y seguridad laboral:

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que el mismo les permita el bienestar personal y les facilite hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado. Por el contrario, entornos físicos peligrosos e incómodos tales como, la suciedad, el entorno polvoriento, la falta de ventilación, la inadecuación de las áreas de descanso y las condiciones de mantenimiento de los sanitarios, son aspectos que entre otros pueden producir insatisfacción, irritación y frustración.

Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores, metas, percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional, también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo.

La temperatura, la luz, el ruido y otros factores ambientales no deben estar en ningún extremo. Además, la mayoría de los empleados prefiere trabajar relativamente cerca de sus casas, en instalaciones limpias y modernas, con herramientas y equipo adecuado.

Las condiciones físicas del lugar de trabajo deben ser óptimas, el puesto de trabajo deberá tener una dimensión suficiente y estar acondicionado de modo tal que haya espacio suficiente para permitir los movimientos de trabajo.

La “iluminación” debe ser de tal manera que aumente el confort visual, evitando provocar una sensación desagradable que disminuya el bienestar psicológico, reduzca la capacidad de rendimiento y dañe la

salud física. Una iluminación inadecuada puede producir problemas en la visión, dolores de cabeza, tensión, entre otros.

El “ruido” producido por los equipos e instalaciones en el puesto de trabajo deberá tenerse en cuenta al diseñar el mismo, en especial para que no se perturbe la palabra ni la atención, lo cual obligaría a realizar un mayor esfuerzo para desempeñarse correctamente en el trabajo e incrementaría la fatiga. Es recomendable que los aparatos o máquinas ruidosas estén separados de los lugares de trabajo en donde se requiere mayor concentración. En general las condiciones desagradables de trabajo debidas al ruido, afectan en forma negativa el nivel de satisfacción, la productividad y la vulnerabilidad a los accidentes.

La “temperatura”, debemos tener en cuenta que debe adecuarse a la época del año en que nos encontremos y a la naturaleza de la tarea.

Dentro de las necesidades que el empleador debe satisfacer durante la vida laboral de un trabajador, se encuentran las necesidades de seguridad física y emocional, cuidando que las condiciones de trabajo sean adecuadas. Mantener motivado y satisfecho al trabajador en este aspecto, permite lograr mayor equilibrio y productividad dentro de la empresa.

Por lo tanto, la Higiene, que tiende a la protección de la integridad física y mental del trabajador en el ambiente físico donde ejecuta sus tareas y la seguridad en el trabajo, que consta de técnicas empleadas para prevenir accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente e instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implementación de prácticas preventivas, debería ser uno de los puntos

clave de cualquier organización, es decir, la empresa debe tener conciencia de su importancia, y para esto, debe ser considerada como un valor de la cultura organizacional. De no ser así, los costos relacionados con los permisos de enfermedad, ausentismos, retiros por incapacidad, sustitución de empleados lesionados o muertos, serían mucho mayores que los que se destinarían a mantener un programa de Higiene y Seguridad. Además, los accidentes y enfermedades que se pueden atribuir al trabajo pueden tener efectos muy negativos en el estado de ánimo de los empleados, en el clima laboral y en la buena imagen de que goce la empresa, creando desmotivación e insatisfacción.

Por lo tanto, hay muchas razones por las que la empresa debería estar motivada para crear un ambiente de trabajo adecuado y establecer un programa que fomente la seguridad y la higiene de los empleados.

Por esta razón, es necesario que en toda la empresa se transmita una "cultura de seguridad y prevención de riesgos, concientizando a los miembros de la empresa en materia de Higiene y Seguridad, capacitándolos para que conozcan cuáles son sus tareas y estén adiestrados para realizarlas, ya que gran parte de los accidentes laborales, se deben a la inadecuada adaptación del trabajador a su puesto y ambiente de trabajo.

El cuidado de la salud de los empleados, no solo los beneficia a ellos, sino también a las empresas, debido a que las personas que se encuentran en estado de bienestar físico y mental pueden rendir mucho más en su trabajo, lo cual se refleja en una mayor productividad (pág. 272).

2.11. EL LIDERAZGO

Extraída de: pág. www.monografias.com. El liderazgo es uno de los elementos fundamentales para la calidad de vida de una organización; el éxito del liderazgo requiere de un comportamiento que una y estimule a los seguidores hacia la consecución de metas definidas en situaciones específicas.

“El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos, su figura es esencial para el análisis del clima laboral, ya que contribuye a fomentar relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad y una mayor motivación y satisfacción en el trabajo. La palabra liderazgo, se utiliza en el sentido fundamental de aludir al proceso o influencia interpersonal de llevar a un grupo de personas en una determinada dirección orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos por medios no coercitivos.

“La fuente de esta influencia podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango gerencial -que viene con algún grado de autoridad designada formalmente- en una organización, es decir, que una persona podría asumir un papel de liderazgo simplemente a causa del puesto que tenga en la organización. Pero no todos los líderes son gerentes, ni todos los gerentes son líderes. Solo porque una organización proporciona a sus gerentes algunos derechos no significa que sean capaces de ejercer el liderazgo con eficacia. Encontramos que el liderazgo informal -esto es la capacidad de influir que surge fuera de la estructura formal de la organización- es con frecuencia tan importante o más que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden

emerger dentro de un grupo como también por la designación formal para dirigir al grupo”.

Gerencia y liderazgo son funciones distintas, y por lo tanto, se pueden diferenciar, ya que el gerente tiene dos grandes funciones; la primera es definir la misión de la empresa, y ésta es la parte “emprendedora”, y la segunda función, es la de liderar, que consiste en movilizar todos los recursos de la organización, especialmente los recursos humanos, en el logro de la misión. Lo óptimo sería que el gerente detentara una autoridad ganada a través de la cual pueda ejercer un genuino liderazgo.

“Hay muchos factores que pueden resultar importantes para determinar la eficiencia del liderazgo o el grado de cualidades de liderazgo demostradas por un individuo. Por un lado, la conducta que asuman los líderes, sus propias características personales, estilos de liderazgo, roles que desempeñe, son esenciales, pero las percepciones de los empleados, su competencia y su influencia, así como ciertos factores de la situación, también lo son”. “Un líder situacional es el que adecua sus respuestas a las necesidades de sus seguidores, adaptándose a los cambios en el contexto y en las metas, manteniendo un alto grado de efectividad”.

En las variables provenientes de la situación se incluyen factores tales como las personalidades, las actitudes, las necesidades y los problemas de los subordinados; la naturaleza de la tarea del grupo, las relaciones interpersonales entre el líder y los miembros del grupo y varios aspectos del contexto o la organización en los que se produce el ejercicio del liderazgo, como ser: el tipo de empresa, sus valores y tradiciones, sus políticas, problemas por resolver o complejidad del trabajo, entre otras.

2.11.1. Funciones de Liderazgo

Las funciones de liderazgo son las relativas a las tareas, o a la solución de problemas, y las funciones para mantener el grupo, o sociales. Es por esto que la necesidad de un líder es evidente y real. Estas dos funciones se suelen expresar mediante dos estilos de liderazgo.

Los gerentes que tienen un estilo orientado a las tareas supervisan estrechamente a los empleados, con objeto de asegurarse de que la tarea es efectiva y dada en forma satisfactoria. Se concede más importancia a terminar el trabajo que al desarrollo o a la satisfacción personal de los empleados. Los gerentes que tienen un estilo más orientado a los empleados conceden mayor importancia a motivar a los subordinados que a controlarlos. Pretenden relaciones amigables, confiadas y respetuosas con los empleados, los cuales muchas veces pueden participar en las decisiones que les atañen. La mayor parte de los gerentes aplican cuando menos, un poco de cada estilo, aunque hacen mayor hincapié en las tareas o en los empleados.

Alfredo Diez, (2011), manifiesta: “La motivación de los empleados va a depender del líder, ya que las personas necesitan una orientación adecuada en el ejercicio de las tareas que desarrollan dentro de la organización (en cuanto a valores, visión, objetivos, estrategias, políticas, instrucciones, proporción de elementos esenciales para la realización de las tareas, reconocimiento en función del esfuerzo, etc.), y además, necesitan una mayor participación en la toma de decisiones, disponiendo de autonomía para ejercer su creatividad e innovación.

Por lo tanto, es una de las responsabilidades básicas del líder, motivar creando las condiciones que potencien el desempeño de sus colaboradores en función de los objetivos de la organización.

El comportamiento de un líder es motivante en la medida en que satisfaga las necesidades de los empleados y proporcione asesoría, guía, apoyo y recompensas necesarias para un desempeño efectivo. Además, es uno de los principales determinantes de la satisfacción laboral. Si bien la relación no es simple, de manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés, permitirá una mayor satisfacción.

2.11.2 Participación y Delegación

A modo de relación con el tema de liderazgo, queremos exponer un concepto que “significa entrenar al personal en la organización, preparándolo con herramientas técnicas y anímicas para enfrentar las situaciones que se presenten, detectando las habilidades de cada uno y potenciándolas”.

Así “hace referencia a darle a las personas, que primero tuvieron su coaching y fueron bien entrenadas, que tomen responsabilidades y decisiones con respecto a su trabajo”.

Es un proceso que ofrece mayor autonomía a los empleados compartiendo con ellos información relevante y dándoles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral.

Desglosando la definición: “ofrecer mayor autonomía dentro de ciertos límites”, es decir, normas que sirvan de guía a los empleados y que permitan canalizar la energía en una determinada dirección. Con respecto a “compartir información con los empleados”, significa hablar sobre el comportamiento de la compañía con toda la organización, aunque a veces se pensaría que eso llevaría al caos y a la anarquía. Este acto de compartir la información es absolutamente indispensable para facultar una organización. Por último, “darles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral”, conduce a que los empleados se sientan facultados para enfrentar diversas situaciones y capacitados para asumir el control de los problemas que se les presenten.

Pocos cambios en los negocios han sido recibidos, y son sin embargo, tan problemáticos como el movimiento para crear ambientes de trabajo impulsados por empleados que han sido facultados. “Facultar”, ofrece el potencial de explotar una fuente sub-utilizada de capacidad humana, en otras palabras, implica liberar poderes que las personas ya tienen.

Es el hecho de delegar poder y autoridad a los empleados para que realicen actividades específicas y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

Delegación es una herramienta administrativa muy utilizada aunque no siempre bien usada. Es la asignación de tareas que un jefe da a unos empleados, pero estas tareas que se delegan son inherentes al jefe. Así, la finalidad es que el que delega quede más libre para hacer cosas más específicas y concentrarse en actividades más importantes, mejorando la calidad de decisión.

La delegación permite que los gerentes extiendan su influencia más allá de sus propios límites personales de tiempo, energía y conocimientos. La persona que delega autoridad todavía tiene que saber qué es lo que está sucediendo, debe seguir dirigiendo el rumbo del departamento, debe tomar las decisiones que sus empleados no puedan, ofreciéndoles guía y valorando su desempeño.

La delegación implica que los empleados acepten la responsabilidad de sus acciones y tareas. Conceptualmente, esto puede ilustrarse de la siguiente manera:

- El poder debe ser igual que la responsabilidad ($P=R$)
- Si el poder es mayor que la responsabilidad ($P>R$), el resultado podría ser una conducta autocrática por parte del superior, a quien no se hace responsable por sus acciones.
- Si la responsabilidad es mayor que el poder ($R>P$), el resultado podría ser la frustración de los subordinados, ya que carecerían de poder necesario para desempeñar las tareas de que son responsables.

Se disponen de muchos instrumentos conductuales para otorgar poder a los empleados. Uno de los más importantes se apoya en el uso de varios programas de administración participativa, que conceden a los empleados, grados variables de propiedad percibida, intervención en diversos pasos del proceso de toma de decisiones y la sensación esencial de la capacidad de elegir en su entorno de trabajo.

La participación, "es el involucramiento mental y emocional de los individuos en situaciones grupales que los estimula a contribuir a favor de

las metas del grupo y a compartir la responsabilidad sobre ellas. La participación difiere del consentimiento, quienes consienten no contribuyen, únicamente aprueban”.

Los empleados que participan se sienten por lo general más satisfechos con su trabajo, y su eficacia personal aumenta como consecuencia de la autoridad otorgada. La participación no es algo que se deba aplicar igual a todos, por el contrario, debe responder a las necesidades de cada persona.

Para que las personas sientan que participan, es necesario que se les tenga confianza, que se les dé reconocimiento por sus ideas y que los controles sean flexibles.

La práctica de la participación y la delegación, trae aparejada beneficios tanto para la organización, en el sentido de un mayor compromiso, proceso más eficiente en la toma de decisiones, mejores comunicaciones hacia arriba y hacia abajo y mejoras impresionantes en el clima laboral, entre otras; y para el empleado, un mayor sentido de pertenencia, realización y autoestima, mayor contribución de ideas e iniciativa al trabajo, aumento de la satisfacción, reducción de conflictos y tensiones y lo más importante a tener en cuenta, es que permiten al personal redescubrir todos sus potenciales internos, los cuales se transformarán en una gran disposición (cambio de actitud de “tener que hacer” una cosa a “querer hacerla”), entusiasmo, creatividad, dedicación y motivación hacia el logro de los objetivos de la empresa.

Es probable, también, que la rotación y el ausentismo disminuyan y que la productividad aumente en calidad y cantidad, porque los

empleados sienten que trabajan en un lugar más adecuado y que tienen más éxito en sus labores (pág. 33).

Extraído de www.eumed.net Observatorio de la Economía Latinoamericana

2.12 SATISFACCIÓN LABORAL

El clima organizacional está condicionado, entre otras cosas, por la satisfacción que manifiesta el personal respecto de trabajar en la organización.

Consideramos oportuno proponer en este apartado el tema de satisfacción laboral, ya que para lograr un buen ambiente de trabajo es necesario que los empleados se sientan satisfechos, entre otras cosas, con las políticas de Recursos Humanos que se imparten en la organización.

La satisfacción de los trabajadores es un fin en sí mismo, tiene un valor intrínseco que compete tanto al trabajador como a la empresa; por lo tanto, las posturas utilitaristas que consideran la satisfacción laboral solo como uno más de los factores necesarios para lograr una producción mayor, quedaron en desuso. Podría definirse a la satisfacción laboral como la “actitud del trabajador frente a su propio trabajo. Dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo”.

“De esta manera, la satisfacción en el trabajo es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia él mismo y hacia la vida en

general. Consiste en la diferencia entre la cantidad de recompensas que el trabajador recibe y la cantidad que cree que debería recibir”.

Aunque muchos de los factores que contribuyen a la satisfacción laboral se hallan bajo el control de la organización, también es cierto que los individuos difieren, como dijimos anteriormente, en cuanto a su disposición personal (positiva o negativa), de manera que los administradores solo pueden influir parcialmente en las respuestas de los empleados.

Para la mayoría de los empleados, el trabajo también cubre su necesidad de interacción social. Por lo tanto, tener jefes que ejerzan un genuino liderazgo y compañeros de trabajo amigables y que apoyen conduce a una mayor satisfacción en el puesto.

Si se desea elevar el nivel de satisfacción en el trabajo y, por lo tanto, su calidad, se impone considerar, no solamente la importancia del contenido de éste (esencia), el correcto acondicionamiento de los puestos y el ambiente social en la empresa, sino también las aptitudes personales de cada individuo, a fin de asignarle las tareas o cometidos para los que esté más capacitado.

La satisfacción en el trabajo es una respuesta afectiva dada por el trabajador a su puesto. Se considera como el resultado o la consecuencia de la experiencia del trabajador en el puesto, en relación con sus propios valores.

Si se considera que la satisfacción en el trabajo es una meta conveniente de las prácticas de la gerencia, entonces puede tomarse la medición de la satisfacción de los empleados como uno de los criterios o las normas que sirvan para evaluar el éxito de las prácticas y las políticas de recursos humanos que están siendo utilizadas. La medición de la satisfacción, puede utilizarse también para predecir las ausencias o rotaciones futuras entre el personal.

Además de la satisfacción laboral, también existen otras dos actitudes de los empleados, éstas son el involucramiento en el trabajo- grado en que los empleados se sumergen en sus labores e invierten tiempo y energía en ellas- y el compromiso organizacional – grado en que el empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella.

Stephen Robbins, (2008), manifiesta que: “El compromiso organizacional es un mejor pronosticador de la rotación que la satisfacción en el trabajo, ya que un empleado podría estar insatisfecho con su trabajo en particular, y creer que es una condición pasajera y no estar satisfecho con la organización”.

Es probable que los empleados involucrados en su trabajo y comprometidos con la organización posean grandes necesidades de crecimiento, disfruten de la participación en la toma de decisiones, sean puntuales, no se ausenten de su trabajo y se esfuercen por alcanzar un alto nivel de desempeño.

La insatisfacción del empleado puede expresarse de varias formas: el empleado puede abandonar la organización presentando su renuncia,

en el caso más extremo, o bien, puede expresar su descontento, intentando mejorar las condiciones de su ambiente de trabajo. Puede por otro lado, actuar con negligencia, permitiendo pasivamente que empeoren las condiciones, retrasándose, realizando esfuerzos pequeños, manteniendo un mayor porcentaje de errores y hasta agresiones o robos, produciendo una baja en la eficiencia organizacional.

Es decir, que la falta de satisfacción puede producir un deterioro en el clima laboral y disminuir el desempeño conduciendo a un mayor porcentaje de rotación y ausentismo.

Así como la satisfacción está referida al “gusto que se experimenta una vez cumplido un deseo”, la motivación es el “impulso y el esfuerzo para satisfacer ese deseo o meta”, es el proceso por el cual la necesidad insatisfecha de una persona genera energía, dirección e impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado, cuyo logro se supone habrá de satisfacer dicha necesidad.

Entonces, si la satisfacción con el trabajo refleja el grado de satisfacción de necesidades que se deriva del trabajo o se experimenta en él, podemos decir entonces, que la motivación es anterior al resultado, puesto que ésta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado.

“El concepto de motivación (en el nivel individual) conduce al de clima organizacional (en el nivel organizacional). El ambiente interno existente entre los miembros de la organización (clima), está

estrechamente ligado al grado de motivación de los mismos, por esto, los deseos e impulsos de los individuos se pueden ver afectados de acuerdo al clima organizacional en el cual trabajan, provocando éste la inhibición de las motivaciones. Cuando los empleados están motivados, se genera un clima agradable que permite establecer relaciones satisfactorias de interés, colaboración, comunicación, confianza mutua y cohesión entre compañeros, superiores, otros sectores, clientes, proveedores internos y externos de la organización.

Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobreviven estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, desconfianza y con el tiempo resentimiento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etc., característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa (casos de huelgas, ausentismos, rotación, etc.).

La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo, en la cual logra la mayor preponderancia. El estar motivado hacia el trabajo, además, trae varias consecuencias psicológicas positivas, tales como lo son la autorrealización, el sentirnos competentes y útiles y mantener nuestra autoestima elevada.

La motivación aplicada al ámbito laboral como la: “voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual”. Es decir, “predisponer al personal para que trabaje en un nivel, forma y tiempo deseado. Despertar el interés, la atención y el compromiso del personal hacia los objetivos y valores de la organización”.

La motivación puede ser intrínseca, la cual surge desde el interior de la persona, debido a la existencia de un deseo o necesidad y corresponde también a la satisfacción que siente el sujeto producida por la misma conducta o tarea al ser realizada, o extrínseca, que proviene desde el exterior, y es la existencia de un fin, meta u objetivo, denominado también incentivo, en la medida en que se percibe o advierte como instrumento de satisfacción del deseo o necesidad. Esta última, está más dirigida a las condiciones de la organización, a la tarea, al clima de las relaciones interpersonales, a las condiciones físicas del trabajo, al salario recibido, a las políticas de recursos humanos y a otros factores externos que afectan la motivación de la gente. Es decir, se asienta sobre un aspecto objetivo, determinado por la calidad de la misma tarea desde el punto de vista de su mayor o menor enriquecimiento y también sobre recompensas externas, como lo son las basadas en distinciones honoríficas u otros beneficios, como viajes, premios, dinero.

Podemos ver que si se dedicara mayor atención al enriquecimiento de los puestos de trabajo (motivación relacionada con los factores propios del trabajo), al reconocimiento de logros y al apoyo al crecimiento y desarrollo, los resultados en términos de rendimientos y satisfacción humanos se acrecentarían considerablemente.

El mejor programa de motivación del personal (utilización de distintos tipos de incentivos) será aquel que contemple el conocimiento de los empleados, lo cual permitirá comprender su conducta y sus necesidades reales, saber acerca de cómo mantener su interés, su deseo por trabajar en el mejor nivel que le es posible y en el que sea más útil a la organización. Si los estímulos que se emplean para motivar no encuentran eco en el personal, es decir, no son acordes a sus intereses, la motivación intentada fracasa (pág.158).

Extraído: [pág. es.wikipedia.org/wiki/](http://pág.es.wikipedia.org/wiki/).

2.13 LA COMUNICACIÓN

Las organizaciones necesitan medir periódicamente su clima organizacional para saber cómo son percibidas por su público interno, si su filosofía es comprendida y compartida por su personal y qué problemas de comunicación enfrentan.

A menudo se piensa que la comunicación es algo natural y espontáneo, de lo cual no hace falta ocuparse especialmente. Por lo tanto, es habitual que en las empresas no se cuente con elementos operativos concretos para resolver problemas vinculados a la comunicación, ni se observe claramente que la comunicación dentro de la empresa es una herramienta de gestión.

Etimológicamente la palabra comunicación proviene del latín y quiere decir “compartir con”. “Es la transferencia de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores (información) de una persona a otra. Su propósito es que el receptor comprenda el mensaje de acuerdo con lo previsto”, por lo tanto, “la comunicación debe incluir tanto la transferencia de información como el entendimiento del significado de la misma”.

Centrándonos en las organizaciones, la información constituye el energético básico de las mismas. La información insuficiente puede provocar tensión, descontento, desmotivación e insatisfacción entre el personal. La necesidad de información se satisface mediante los sistemas de comunicación con que cuenta la organización, los cuales proporcionan métodos formales e informales para transmitir información y permitir que se tomen decisiones adecuadas.

Las relaciones entre los integrantes de una empresa constituyen un proceso comunicacional. A través del mismo se emite y se obtiene información, se transmiten modelos de conducta, se enseñan metodologías de pensamiento, se conocen las necesidades de los miembros de la empresa y sus clientes, se puede construir, transmitir y preservar una clara visión compartida, los valores, la misión y los objetivos de una organización.

“Un proceso comunicacional efectivo no garantiza que se obtendrá éxito inmediato en cuanto se emprenda, pero su ausencia sí es obstáculo para el logro de niveles altos de productividad y mejoramiento del clima laboral”. Por lo tanto, la buena comunicación es un aspecto fundamental para el buen desenvolvimiento de una organización, ya que la misma se establece en todos los momentos y en todos los procesos de la vida laboral.

Para ayudar a mantener una buena comunicación en la organización debemos tener en cuenta ciertos elementos como la retroalimentación, que es la verificación del éxito que hemos tenido al transmitir un mensaje, es decir, si se ha logrado su comprensión. El ofrecimiento de retroalimentación precisa y oportuna de retorno acerca de la tarea realizada, proporciona a los empleados un mejor entendimiento de sus labores, sintiéndose más involucrados en ella. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su motivación, satisfacción y rendimiento organizacional.

También es importante, para lograr una buena comunicación, el saber escuchar. Este es un principio que abre la posibilidad al diálogo, conciliando opiniones e ideologías en busca de una comprensión mutua.

El no saber escuchar genera malas relaciones y lleva a “vicios” como suponer lo que otra persona siente o piensa, esto a su vez puede generar lo que comúnmente se denomina “rumor”. Los mismos surgen también cuando la información proporcionada no es concisa y clara, cuando existen distorsiones en la misma -omitiendo información, agregando datos que no corresponden al mensaje original, cambiando directamente el contenido al retransmitir, o cuando existe un clima de tensión en la organización que genera incertidumbre provocando graves distorsiones de lo que verdaderamente se quiere transmitir.

Otro elemento fundamental, es el contexto de la comunicación. Es necesario arbitrar los medios adecuados para que existan comunicaciones eficaces dentro de la organización, y para esto, debemos tener en cuenta que las mismas deben planificarse según las características del contexto en el que se desarrollen. La cultura de la organización será la que facilite o no el desarrollo de las comunicaciones, mostrando los códigos y canales adecuados a utilizar, a través de sus políticas y estrategias de comunicación.

Por esto, “la existencia de un clima de tensión dentro de la organización, podría generar un obstáculo para el buen desenvolvimiento de las comunicaciones. Pero, por el contrario, un clima laboral de bienestar y armonía, facilitaría las relaciones que se establezcan con todos los miembros y procesos de una organización”.

En una empresa coexisten diferentes niveles de comunicación: la comunicación vertical, entre diferentes niveles de jerarquías y la comunicación horizontal, en el mismo nivel, entre pares. Estos niveles se desarrollan a su vez siguiendo canales formales (los organigramas) e informales, que son los que no siguen las vías jerárquicas formales.

Así, la comunicación vertical se divide en: comunicación descendente, que permite mantener informados a los miembros de una organización de todos aquellos aspectos necesarios para un buen desenvolvimiento y proporciona a las personas información sobre lo que deben hacer, el cómo y qué se espera de ellas. Y por otro lado, en comunicación ascendente, que puede ser la más importante para un directivo, ya que le permite conocer qué funciona y qué no dentro de la organización. Permite mantener contacto directo con sus colaboradores, conocer las opiniones, el estado de ánimo y motivación y las necesidades de la gente que trabaja en su empresa (herramienta muy necesaria para la toma de decisiones).

Además, permite percibir la magnitud de los problemas, promueve la participación y el aporte de ideas y sugerencias.

Por último, es interesante que se fomente la comunicación horizontal, ya que un buen entendimiento en este nivel permite el funcionamiento de eficaces equipos de trabajo. Un estilo de dirección participativo es un factor de estímulo para la comunicación en este nivel. Genera un clima de trabajo en común, facilita la disolución de rumores y malos entendidos y permite la creación de confianza y compañerismo.

Podemos afirmar, que la comunicación es muy importante para manejar los conflictos y es uno de los factores clave de la eficacia y el desarrollo organizacional. Difícilmente podremos motivar a nuestra gente, liderarlos, hacerlos participar en nuestras decisiones, si no sabemos comunicarnos con ellos. Creemos que en la medida en que mejoren las comunicaciones, mejorará el “clima” organizacional y, consecuentemente, la “Calidad de Vida”.

2.14 POSICIONAMIENTO TEÓRICO PERSONAL

El presente trabajo de investigación está identificado con la teoría socio-crítica de Gilmer Dessler, que define el clima organizacional como “el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influye en el comportamiento de las personas que la forman”.

“Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura”.

En este sentido, se deduce que el clima organizacional es el ambiente de trabajo propio de la organización, y éste ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido, se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. Se cree que siendo el trabajo el lugar en donde la mayoría de personas pasan la gran parte de su tiempo, ya que luego de la jornada se dedican principalmente a descansar, sería importante que se convierta en el lugar ideal para la convivencia laboral, ya que de esta manera se logrará que el trabajo sea agradable en todo sentido, de manera que satisfaga sus necesidades.

2.15. GLOSARIO DE TÉRMINOS

ATENCIÓN.- Acción de atender. Demostración de respeto u obsequio.

CALIDAD.- Satisfacer las necesidades de los clientes y sus expectativas razonables.

CAPACITACIÓN.- Hacer a alguien apto, habilitarlo para algo.

CAPACIDAD.- Extensión o espacio, talento, capacidad, idoneidad para generar las cosas con aptitud, cumpliendo a satisfacción un servicio y cumpliendo las expectativas del usuario.

CONFLICTOS.- Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

CLIMA.- Son actitudes que dirigen el comportamiento de una persona hacia el trabajo y lo apartan de la recreación y otras esferas de la vida.

EFFECTIVIDAD.- Es la relación directa con los objetivos.

EFICAZ.- Es la relación entre los resultados obtenidos y los resultados planificados (resultados).

EFICIENCIA.- Es la relación entre los resultados obtenidos y los insumos utilizados (proceso).

EXPERIENCIA.- Se refiere cuando una persona soluciona un problema ya sea con resultados buenos o malos, esta experiencia le proporciona información para la solución de problemas similares.

FUNCIONARIO.- Persona que desempeña un trabajo público en alguna empresa, organización e institución.

IDENTIDAD.- Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

IMAGEN TÉCNICA.- Representación personal que impacte al usuario, manejo adecuado de cada secretaria, para brindar un servicio de calidad en conjunto de procedimientos de una ciencia u arte que tiene el ciudadano.

INSTITUCIÓN.- Organización, establecimiento, organismo que desempeña una función de interés público, especialmente en beneficio al usuario donde realiza sus trámites correspondientes.

MOTIVACIÓN.- Ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia.

ORGANIZACIONAL.- Es un conjunto de características del medio ambiente de trabajo y el comportamiento individual.

RELACIONES HUMANAS.- Conexión, correspondencia de una cosa con otra, compromiso que tiene cada persona en cada actividad encomendada a su persona y ofrecer un mejor servicio.

RESPONSABILIDAD.- Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.

USUARIO.- Es la persona que utiliza ordinalmente un servicio para satisfacer su requerimiento en una institución pública o privada.

2.16. INTERROGANTES DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son las falencias del clima Organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Otavalo?

Una vez concluidas las encuestas se puede notar que el clima organizacional en las unidades administrativas no es el adecuado, no existe el compromiso personal y la predisposición de contribuir a un ambiente agradable y motivador por parte de ciertos funcionarios, que sin duda alguna perjudican la imagen institucional.

¿Cómo es el desempeño profesional de los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Otavalo?

Como respuesta al desempeño laboral de los funcionarios, podemos decir que no es de satisfacción para las Autoridades que dirigen la institución, motivo suficiente para que las actividades desempeñadas y solicitadas por los usuarios no sean ejecutadas en el tiempo consignado, ya sea por desconocimiento del proceso y desmotivación, esto puede inducir a un estado de ánimo desfavorable, lo que determina un bajo rendimiento laboral en todas las actividades, atención ineficiente, información inadecuada y retraso en los trámites provocando actitudes negativas entre funcionario y ciudadano.

¿La elaboración de una guía mejorará el Clima Organizacional de la Institución?

Esta guía plantea la posibilidad de favorecer el ambiente laboral de los contenidos transversales relacionados con el clima organizacional de la institución. Los empleados deben comprender cómo la gestión de los recursos humanos no debe buscar únicamente el factor económico, sino

alcanzar la satisfacción en los puestos de trabajo para que se sientan motivados.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.1.1. Investigación Descriptiva

El presente trabajo se enmarca mediante la investigación de tipo descriptiva, porque permite medir la información recolectada para luego describir, analizar e interpretar sistemáticamente las características relacionadas con el estudio del Clima Organizacional y su influencia en el desarrollo profesional de los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado de Otavalo.

3.1.2. Investigación Propositiva

El presente trabajo es de carácter propositivo porque presenta una propuesta de solución a la necesidad de implementar una Guía alternativa para el Estudio del clima organizacional y su influencia en el desarrollo profesional de los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Otavalo.

3.1.3. Investigación de Campo

Porque la recopilación de la información se la realizó en el mismo lugar de los hechos investigados, lo que proporcionó una gran cantidad de

información valiosa, que contribuyó a identificar los factores importantes que deben ser medidos, basándose en las categorías y preguntas directas que fueron analizadas en el transcurso de la investigación.

3.1.4. Investigación Bibliográfica

Porque nos permitió

3.2. MÉTODOS

3.2.1 Método Deductivo

En este trabajo de investigación se utilizó el método deductivo porque sin lugar a dudas sirvió fundamentalmente en los aspectos de carácter técnico y científico, ya que teorías, modelos, paradigmas, entre otros, fueron analizados desde sus aspectos más generales, hasta llegar cronológicamente a aplicar, relacionar y puntualizar en aspectos de carácter particular. Se aplicó este método en el planteamiento del problema y marco teórico.

3.2.2 Método Analítico

Toda la información proporcionada y recogida mediante las diferentes técnicas fue analizada, de tal forma que pueda entenderse de una manera estructurada en los aspectos relacionados con esta investigación.

3.2.3 Método Inductivo

Este método es de carácter general, siguiendo todos los pasos que implica. Se lo aplicó en la recopilación de la información que es de carácter puntual y particular, en las encuestas para redactar las conclusiones y recomendaciones que son hechos o principios generales.

3.2.4 Método Matemático- Estadístico

Permitió presentar los resultados a través de frecuencias, porcentajes y gráficos.

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.3.1 ENCUESTA

La encuesta se aplicó a las Autoridades y Funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Otavalo, para conocer si es necesaria la implementación de una Guía Alternativa.

Luego de procesar la información y recopilar las evidencias necesarias relacionadas a cada indicador de los instrumentos empleados se pudo manifestar con satisfacción que se ha obtenido una valoración significativa dando a conocer los puntos más débiles de la institución para comenzar a elaborar el plan de mejoras.

3.4. Población

Cuadro de población de autoridades del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Otavalo.

AUTORIDADES	NÚMERO
Directores Departamentales	12
Jefes Departamentales	17
Secretaria General	01
Total Autoridades	30

Cuadro de población de los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Otavalo.

FUNCIONARIOS	NÚMERO
Funcionarios pertenecientes a la LOSEP (Ley Orgánica de Servicio Público)	138
Funcionarios de contrato pertenecientes a la LOSEP	40
Total N° de funcionarios	178

3.5 Muestra.- Como el número de funcionarios no es significativo, se trabajó con toda la población.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. PROCESOS

Luego de haber realizado las encuestas a la población de los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Otavalo, se ha logrado obtener información necesaria para la realización de este trabajo.

La investigación ha tenido como objetivo analizar cada una de las respuestas, tanto en forma cualitativa como cuantitativa, utilizando gráficos y cuadros, los mismos que detallan los porcentajes exactos de las respuestas obtenidas.

Para la recolección de la información se aplicó una encuesta a los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Otavalo.

Una vez que se obtuvieron los resultados en frecuencias se procedió a realizar el cálculo para transformar las frecuencias en porcentajes mediante una regla de tres simple.

Los porcentajes obtenidos se ingresaron a la hoja de cálculo Excel, luego en Barra de Menú la opción insertar, en el grupo Ilustraciones, se escogió gráficos de columnas.

Los gráficos de columna sirvieron a las investigadoras para el análisis e interpretación de resultados, los mismos que se representan a continuación.

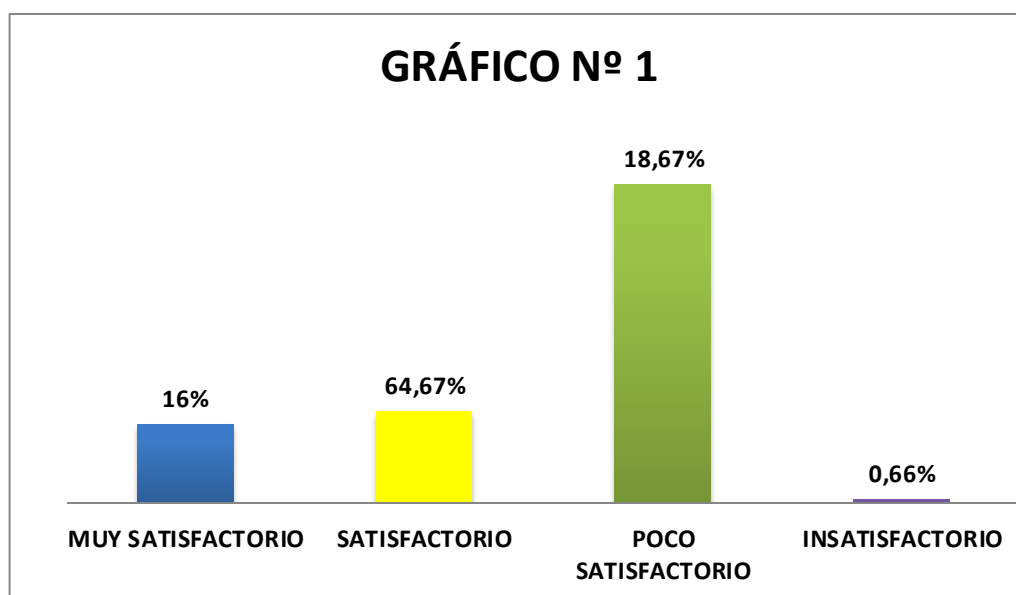
4.2 ENCUESTA A FUNCIONARIOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN OTAVALO

1. ¿Cómo calificaría usted el Clima Organizacional dentro de su Unidad de trabajo?

CUADRO Nro. 1

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY SATISFACTORIO	24	16
SATISFACTORIO	97	64,67
POCO SATISFACTORIO	28	18,67
INSATISFACTORIO	1	0,66
TOTAL	150	100

Fuente: Encuesta a los funcionarios del GAD de Otavalo



Interpretación

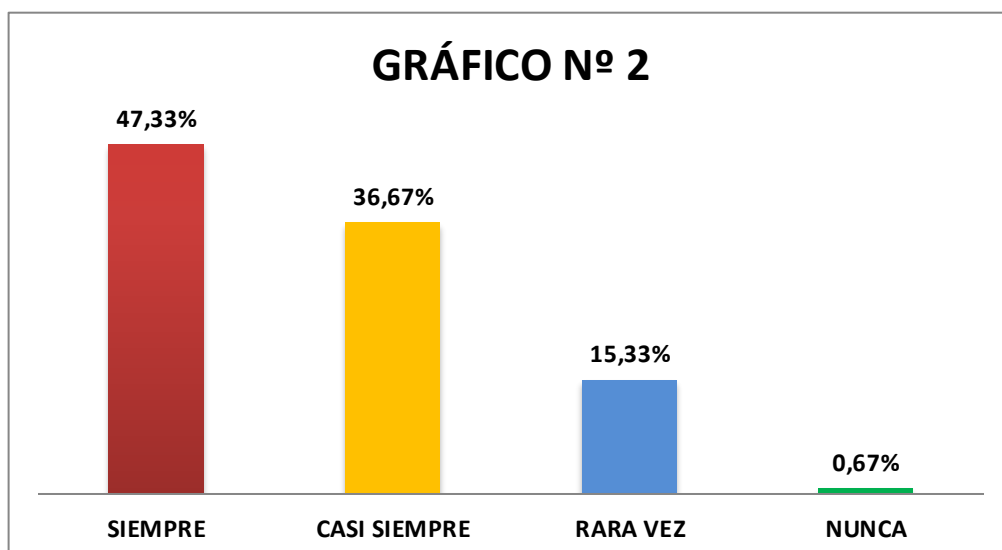
La mayoría de funcionarios encuestados del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Otavalo consideran que se encuentran en un ambiente de trabajo satisfactorio. Sin embargo, lo ideal sería que el Clima Organizacional sea muy adecuado para ofrecer un excelente servicio a la ciudadanía.

2.- ¿Considera que la Organización Institucional es favorable para un buen Clima Organizacional?

CUADRO Nro. 2

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	71	47,33
CASI SIEMPRE	55	36,67
RARA VEZ	23	15,33
NUNCA	1	0,67
TOTAL	150	100

Fuente: Encuesta a los funcionarios del GAD de Otavalo



Elaborado por: Anrango Sofía y Morales Lourdes

Interpretación

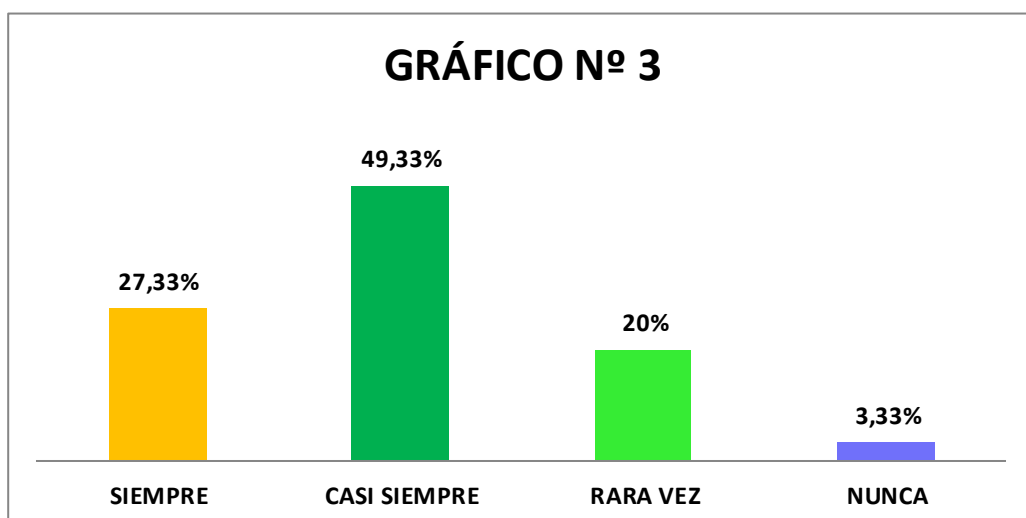
La mitad de los funcionarios de la Institución, manifiestan que siempre influye la Organización Institucional en el desarrollo del Clima Organizacional. Se necesita que contribuyan las Autoridades, buscando alternativas de mejora en beneficio de todos quienes forman la Institución Municipal del cantón Otavalo.

3.- ¿Se brindan las condiciones necesarias (físicas - sociales) para el buen desarrollo de sus actividades?

CUADRO Nro. 3

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	41	27,33
CASI SIEMPRE	74	49,33
RARA VEZ	30	20,00
NUNCA	5	3,33
TOTAL	150	100

Fuente: Encuesta a los funcionarios del GAD de Otavalo



Elaborado por: Anrango Sofía y Morales Lourdes

Interpretación

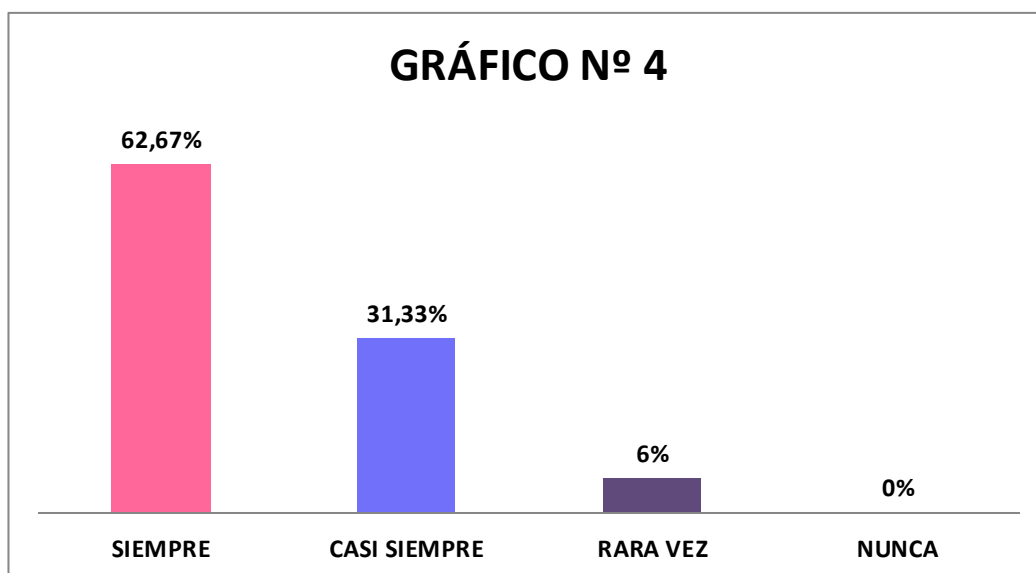
La mitad de los funcionarios encuestados coinciden que la Institución Municipal casi siempre provee de los medios adecuados para el desarrollo de sus actividades cotidianas que se elaboran en cada unidad de trabajo, sin dejar atrás que es muy importante dotar al personal de las herramientas necesarias que le permitirá culminar con éxito sus labores.

4.- ¿Cree usted que las actitudes personales influyen en el Clima Organizacional?

CUADRO Nro. 4

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	94	62,67
CASI SIEMPRE	47	31,33
RARA VEZ	9	6,00
NUNCA	0	0
TOTAL	150	100

Fuente: Encuesta a los funcionarios del GAD de Otavalo



Elaborado por: Anrango Sofía y Morales Lourdes

Interpretación

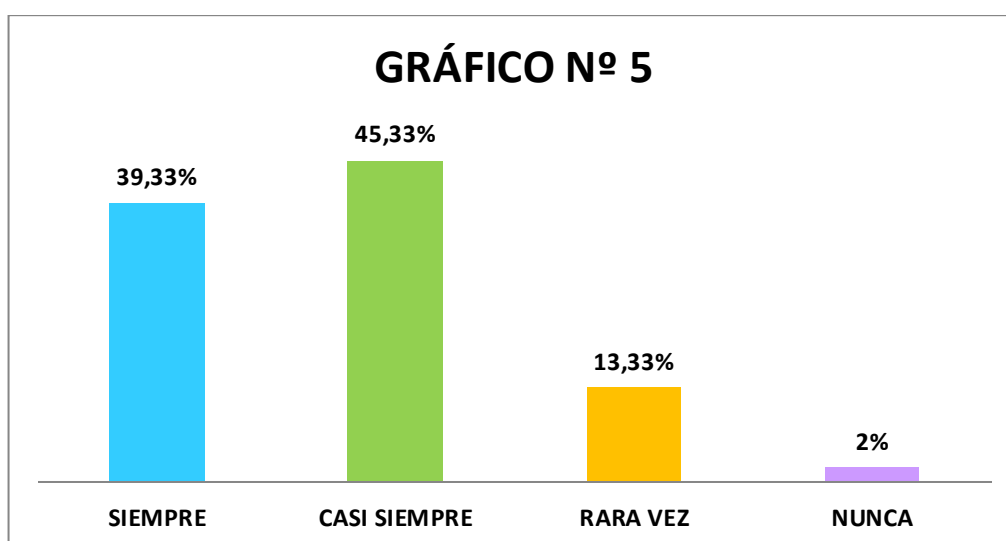
De los funcionarios encuestados la mayoría responden que siempre influyen las actitudes personales, por ello, es muy importante que las Autoridades tomen en cuenta que el talento humano es fundamental para lograr los objetivos planificados, por lo tanto, debería mejorarse las relaciones laborales de los funcionarios.

5.- ¿La comunicación con su Jefe inmediato es efectiva?

CUADRO Nro. 5

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	59	39,33
CASI SIEMPRE	68	45,33
RARA VEZ	20	13,33
NUNCA	3	2,00
TOTAL	150	100

Fuente: Encuesta a los funcionarios del GAD de Otavalo



Elaborado por: Anrango Sofía y Morales Lourdes

Interpretación

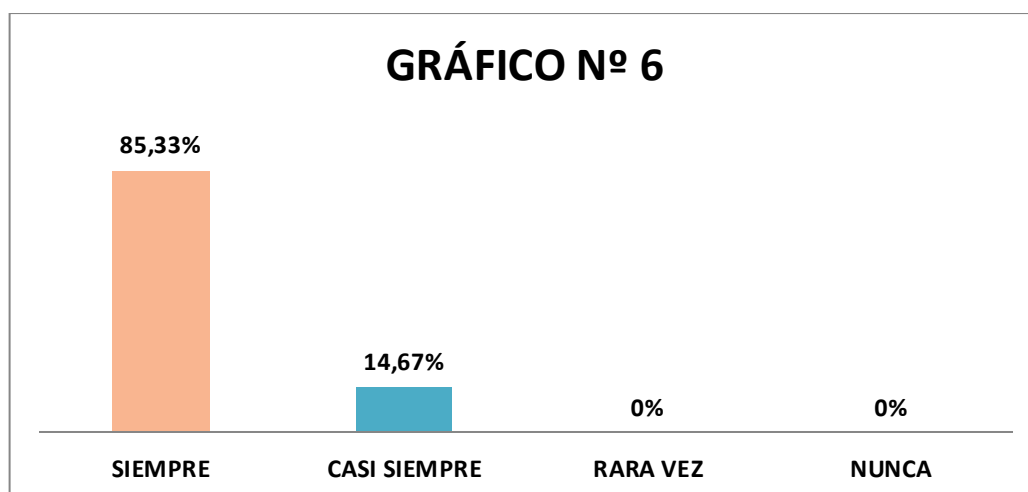
De los funcionarios encuestados se aprecia que existe casi siempre una buena comunicación con su jefe inmediato, razón por la cual se evita disgustos y malos entendidos al momento de realizar labores encomendadas considerando que la comunicación es un medio que nos permite relacionarnos con los demás aportando con ideas innovadoras para su desarrollo.

6.- ¿Al momento de brindar un servicio al usuario, usted pone en práctica sus Valores éticos?

CUADRO Nro. 6

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	128	85,33
CASI SIEMPRE	22	14,67
RARA VEZ	0	0
NUNCA	0	0
TOTAL	150	100

Fuente: Encuesta a los funcionarios del GAD de Otavalo



Elaborado por: Anrango Sofía y Morales Lourdes

Interpretación

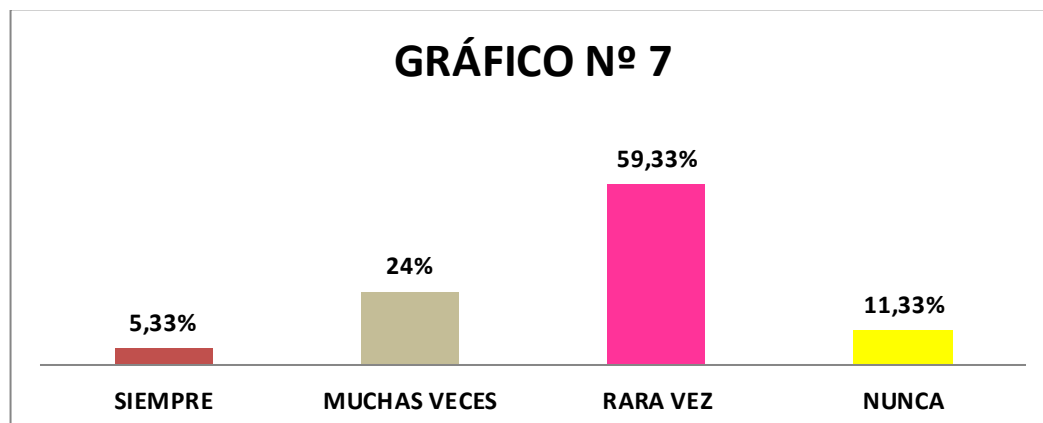
La mayoría de funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Otavalo, manifiestan que siempre practican los valores éticos en cada una de sus acciones al momento de cumplir con sus obligaciones como servidor público, destacando que las buenas actitudes dan buenos resultados. Sin embargo, se han conocido casos de que casi siempre no se atiende con valores de cortesía amabilidad y prontitud.

7.- ¿La Institución ejecuta acciones de capacitación para mejorar el Clima Organizacional?

CUADRO Nro.7

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	8	5,33
MUCHAS VECES	36	24,00
RARA VEZ	89	59,33
NUNCA	17	11,33
TOTAL	150	100

Fuente: Encuesta a los funcionarios del GAD de Otavalo



Elaborado por: Anrango Sofía y Morales Lourdes

Interpretación

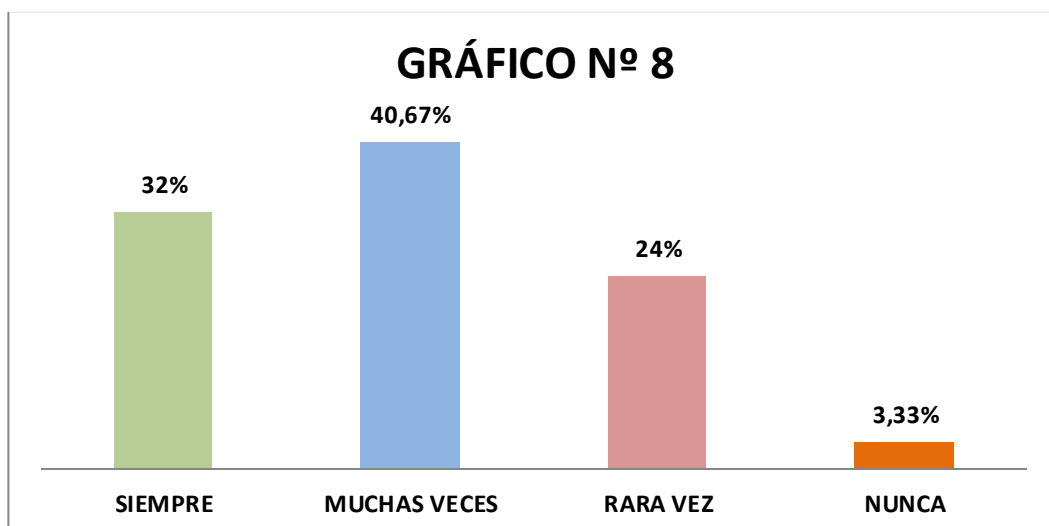
La mayor parte de funcionarios encuestados opinan que las Autoridades encargadas de administrar la Institución Pública, rara vez elaboran acciones de capacitación para lograr un adecuado ambiente laboral, el mismo que aportará para la sana convivencia y su contribución al desarrollo eficiente de la Institución. Es importantísimo que exista actualización de conocimientos para mejorar el clima organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado.

8.- ¿Por propia iniciativa, usted busca alternativas nuevas de capacitación para mejorar su desempeño laboral?

CUADRO Nro. 8

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	48	32,00
MUCHAS VECES	61	40,67
RARA VEZ	36	24,00
NUNCA	5	3,33
TOTAL	150	100

Fuente: Encuesta a los funcionarios del GAD de Otavalo



Elaborado por: Anrango Sofía y Morales Lourdes

Interpretación

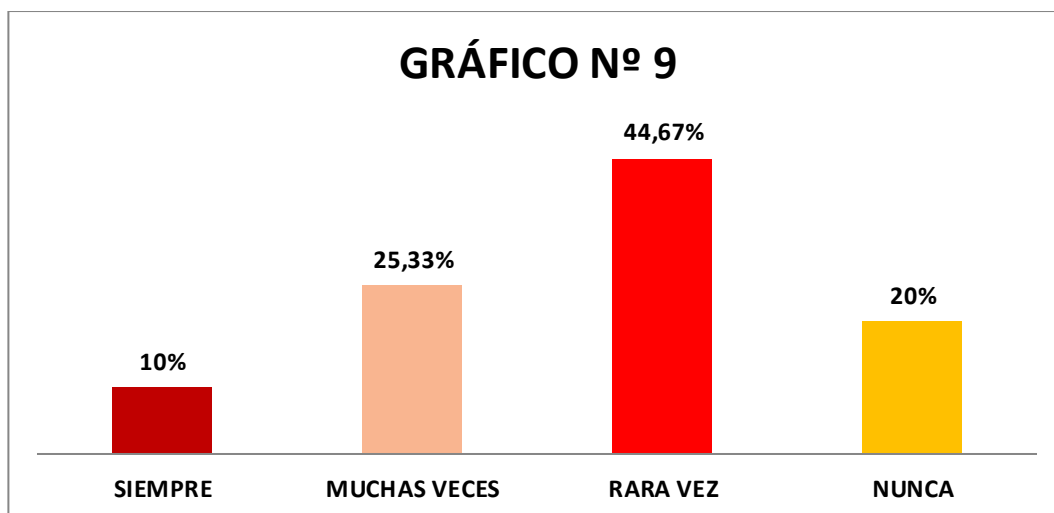
De los funcionarios encuestados pocos expresan que nunca han buscado opciones nuevas de preparación para mejorar su desempeño profesional, es importante indicar que en la actualidad debemos estar un paso adelante con alternativas nuevas e innovadoras que nos permitan desempeñar con excelencia la profesión.

9.- ¿La institución le informa sobre las acciones a ejecutar, en relación al personal?

CUADRO Nro. 9

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	15	10,00
MUCHAS VECES	38	25,33
RARA VEZ	67	44,67
NUNCA	30	20,00
TOTAL	150	100

Fuente: Encuesta a los funcionarios del GAD de Otavalo



Elaborado por: Anrango Sofía y Morales Lourdes

Interpretación

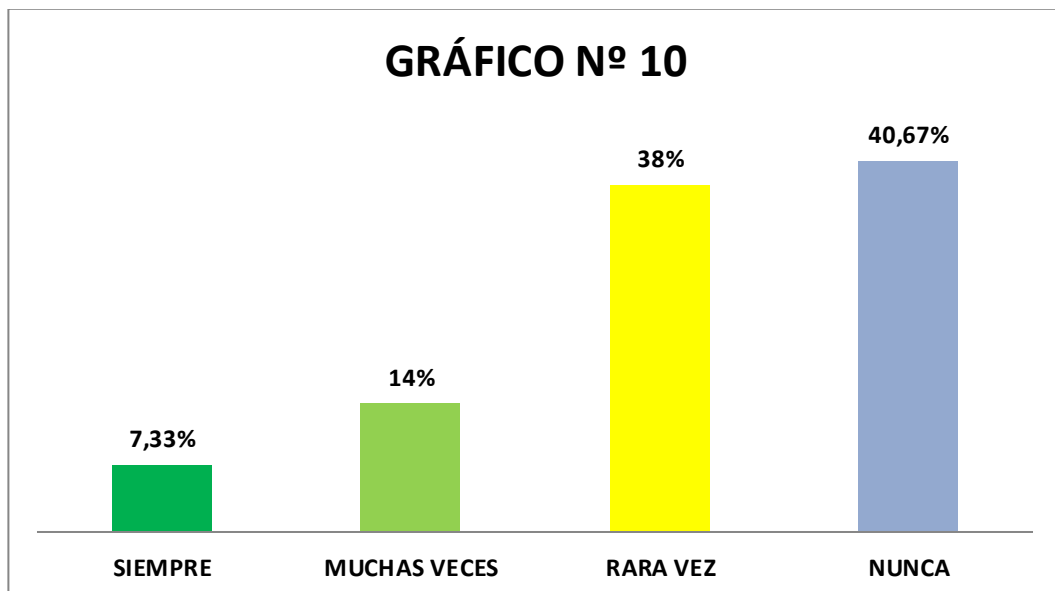
La mayoría de funcionarios de las Unidades Administrativas del Municipio del cantón Otavalo, opinan que rara vez han recibido información sobre las acciones a ejecutar relacionado con el área Talento Humano, cabe recalcar que la comunicación es el medio que nos permitirá tener buenas relaciones laborales, y a pesar de que anteriormente contestaron que la comunicación es buena en esta pregunta, se puede apreciar lo contrario.

10.- ¿Existe rotación de personal en las áreas de trabajo?

CUADRO Nro. 10

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	11	7,33
MUCHAS VECES	21	14,00
RARA VEZ	57	38,00
NUNCA	61	40,67
TOTAL	150	100

Fuente: Encuesta a los funcionarios del GAD de Otavalo



Elaborado por: Anrango Sofía y Morales Lourdes

Interpretación

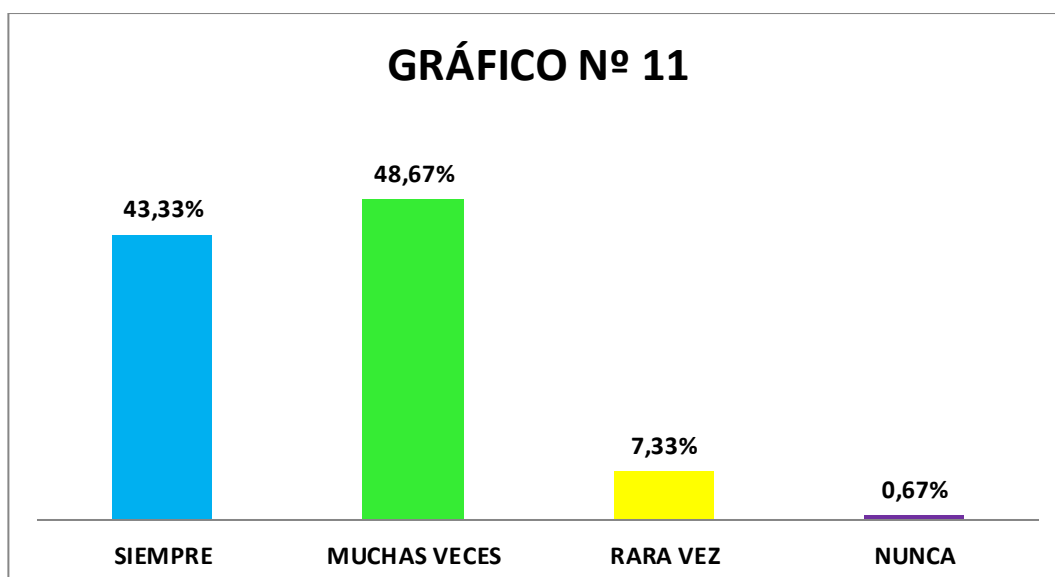
La mayoría de funcionarios encuestados de las Unidades Administrativas del Municipio del cantón Otavalo, manifiestan que nunca ha habido rotación de personal, cabe reiterar que las Autoridades competentes deben realizar de vez en cuando rotación de personal, el mismo que permite oxigenar las relaciones personales, y por ende el clima laboral.

11.- ¿Las actividades que usted ejecuta son culminadas en el tiempo determinado con la colaboración de todos?

CUADRO Nro. 11

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	65	43,33
MUCHAS VECES	73	48,67
RARA VEZ	11	7,33
NUNCA	1	0,67
TOTAL	150	100

Fuente: Encuesta a los funcionarios del GAD de Otavalo



Elaborado por: Anrango Sofía y Morales Lourdes

Interpretación

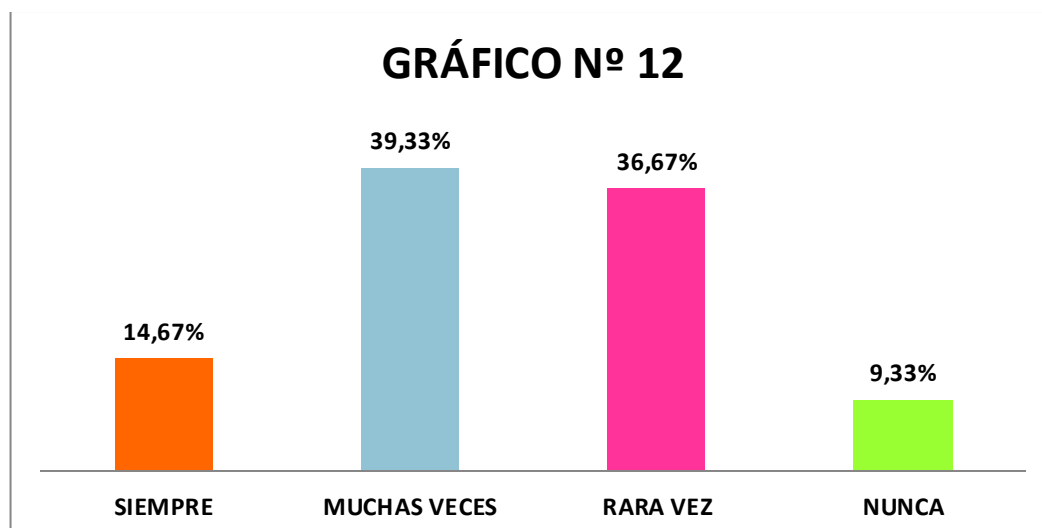
De los funcionarios encuestados del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Otavalo, son algunos los que rara vez no culminan sus actividades laborales a tiempo, es importante decir que el trabajo en equipo y la colaboración de todos permitirá lograr las metas a tiempo.

12.- ¿Sus opiniones han sido tomadas en cuenta para el beneficio y desarrollo de la Institución?

CUADRO Nro. 12

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	22	14,67
MUCHAS VECES	59	39,33
RARA VEZ	55	36,67
NUNCA	14	9,33
TOTAL	150	100

Fuente: Encuesta a los funcionarios del GAD de Otavalo



Elaborado por: Anrango Sofía y Morales Lourdes

Interpretación

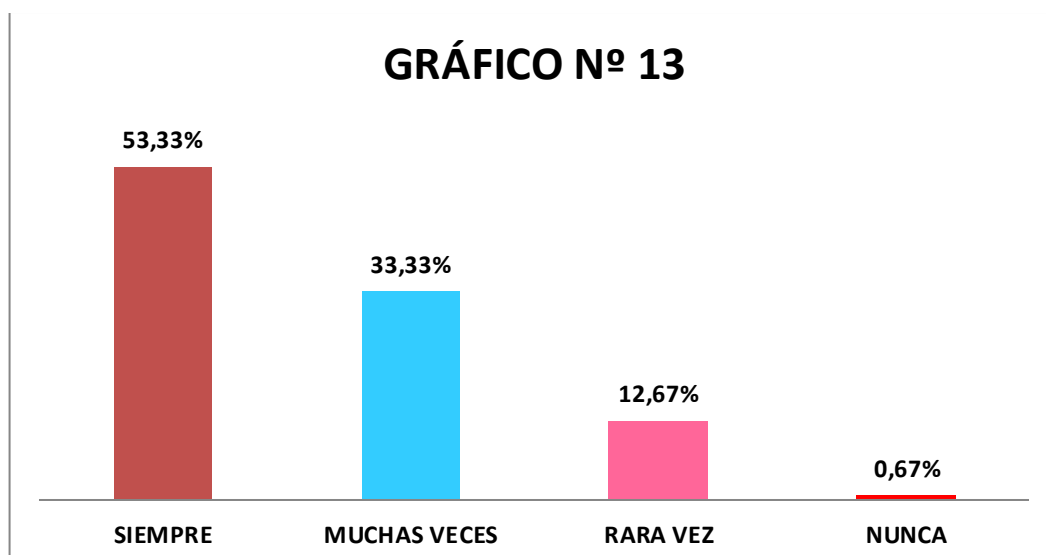
De los funcionarios encuestados pocos indican que la Institución les ha tomado en cuenta en el beneficio y desarrollo de la misma. Esto nos indica que la comunicación no es adecuada con todo el personal que labora en la institución, y que por lo tanto, existe un clima organizacional un poco en crisis.

13.- ¿Usted se adaptaría a los cambios imprevistos por necesidad Institucional, siempre que no vaya en contra de sus derechos?

CUADRO Nro. 13

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	80	53,33
MUCHAS VECES	50	33,33
RARA VEZ	19	12,67
NUNCA	1	0,67
TOTAL	150	100

Fuente: Encuesta a los funcionarios del GAD de Otavalo



Elaborado por: Anrango Sofía y Morales Lourdes

Interpretación

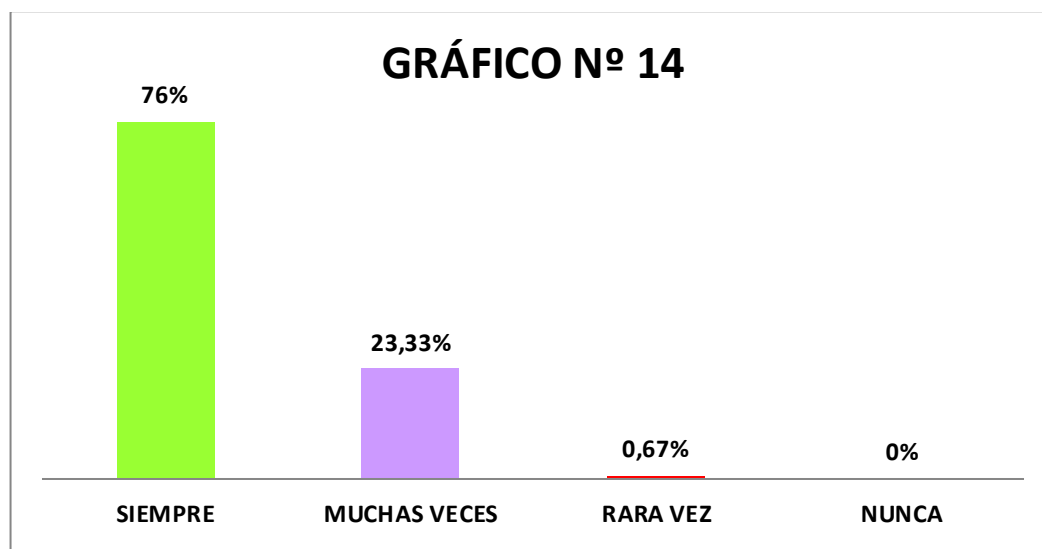
De las opciones escogidas por los funcionarios algunos expresan que nunca se adaptarían a cambios imprevistos que dispusiera la Institución por necesidad, es necesario que todos meditemos que a veces debemos dar más de lo que pensamos, siempre que nuestros derechos no sean vulnerados. Existe alguna resistencia al cambio.

14.- ¿Usted cumple a cabalidad sus obligaciones como Servidor Público en un ambiente adecuado?

CUADRO Nro. 14

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	114	76,00
MUCHAS VECES	35	23,33
RARA VEZ	1	0,67
NUNCA	0	0
TOTAL	150	100

Fuente: Encuesta a los funcionarios del GAD de Otavalo



Elaborado por: Anrango Sofía y Morales Lourdes

Interpretación

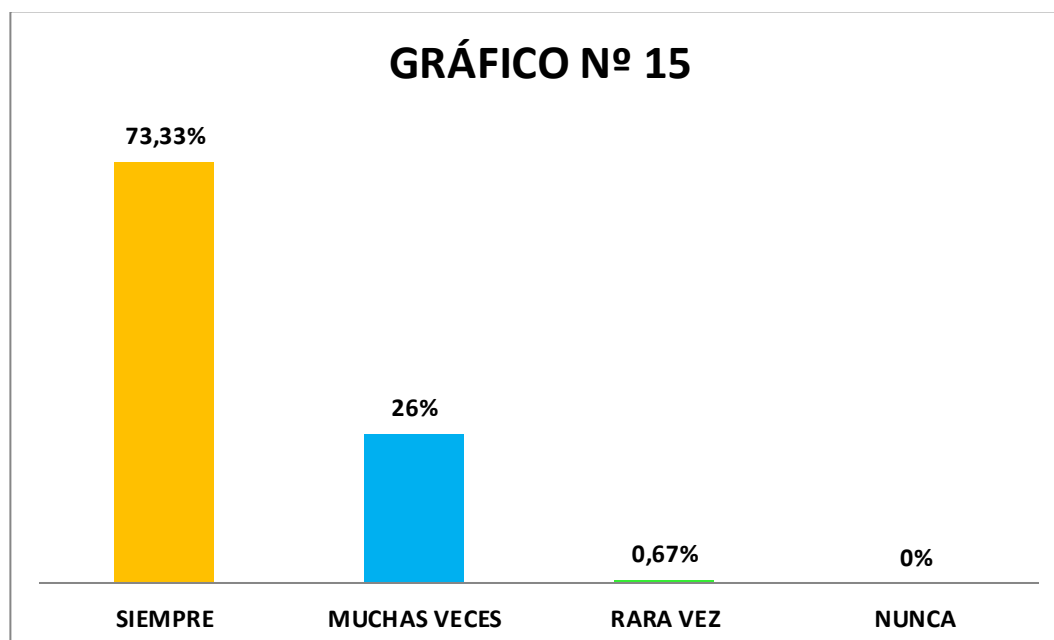
Como una de las opciones específicas por parte de los funcionarios que laboran en la Institución Municipal podemos decir que muy pocos opinan que rara vez dejan pendientes sus obligaciones a ejecutar. Es importante que hagamos conciencia que un trabajo bien realizado y a tiempo siempre nos dará grandes satisfacciones, siempre cuando el ambiente que nos rodea sea el adecuado.

15.- ¿Considera que el ambiente de trabajo es de Calidad?

CUADRO Nro. 15

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	110	73,33
MUCHAS VECES	39	26,00
RARA VEZ	1	0,67
NUNCA	0	0
TOTAL	150	100

Fuente: Encuesta a los funcionarios del GAD de Otavalo



Elaborado por: Anrango Sofía y Morales Lourdes

Interpretación

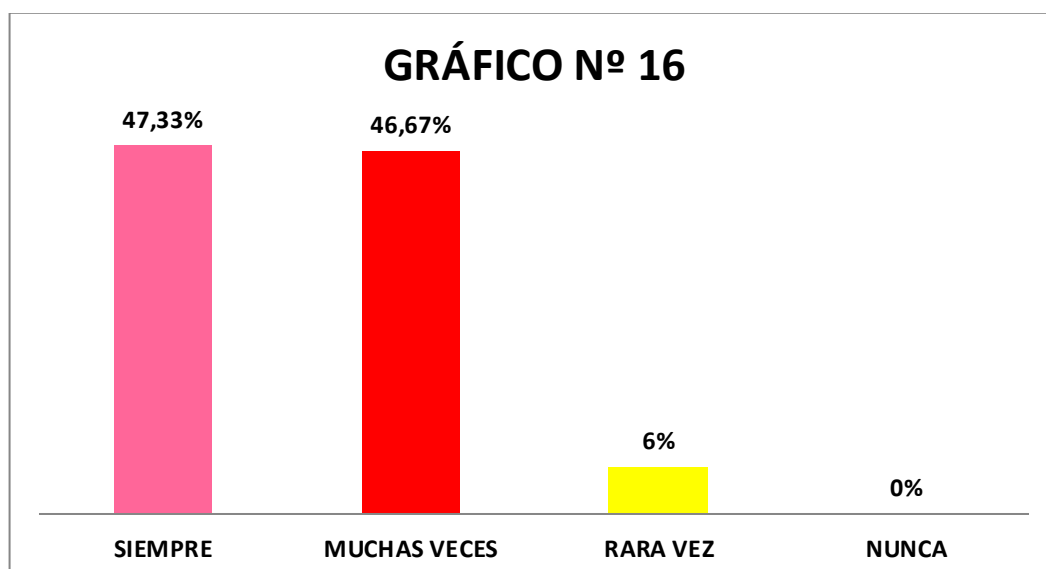
Podemos decir que muchos de los funcionarios encuestados expresan que el ambiente de trabajo no es totalmente adecuado, existe insatisfacción en algunos funcionarios.

16.- ¿Contribuye usted al mejoramiento del Clima Organizacional en su Unidad de trabajo?

CUADRO Nro. 16

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	71	47,33
MUCHAS VECES	70	46,67
RARA VEZ	9	6,00
NUNCA	0	0
TOTAL	150	100

Fuente: Encuesta a los funcionarios del GAD de Otavalo



Elaborado por: Anrango Sofía y Morales Lourdes

Interpretación

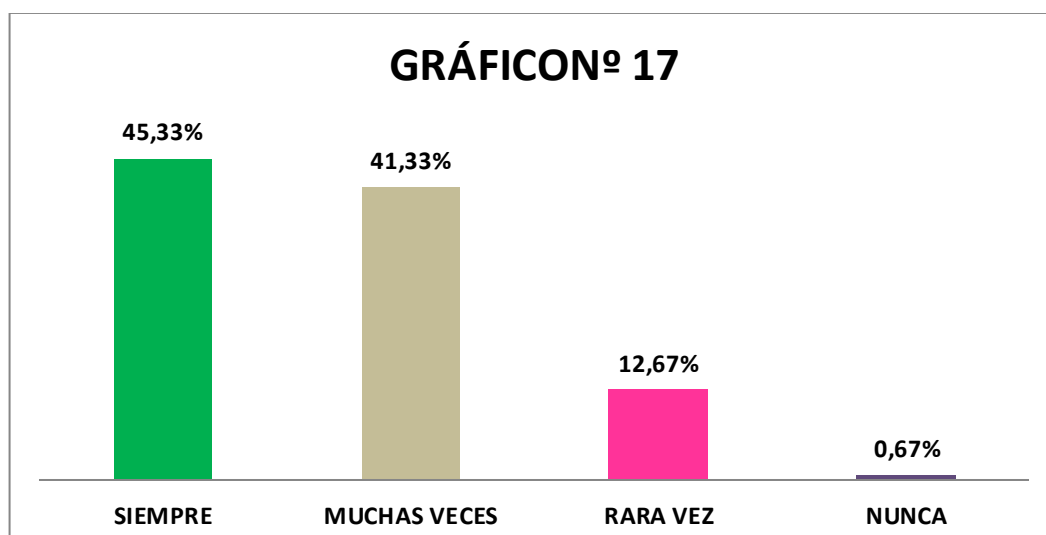
Muy pocos de los funcionarios encuestados del Municipio del cantón Otavalo, manifiestan que rara vez aportan al mejoramiento del Clima Organizacional dentro de su unidad de trabajo, por ende, cabe solicitar a las Autoridades competentes realizar capacitaciones que permitan mejorar su ambiente de trabajo entre compañeros, esto ayudará a que la institución goce de buena imagen.

17.- ¿Usted ha colaborado en actividades no designadas, con el fin de lograr el desarrollo de su unidad?

CUADRO Nro. 17

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	68	45,33
MUCHAS VECES	62	41,33
RARA VEZ	19	12,67
NUNCA	1	0,67
TOTAL	150	100

Fuente: Encuesta a los funcionarios del GAD de Otavalo



Elaborado por: Anrango Sofía y Morales Lourdes

Interpretación

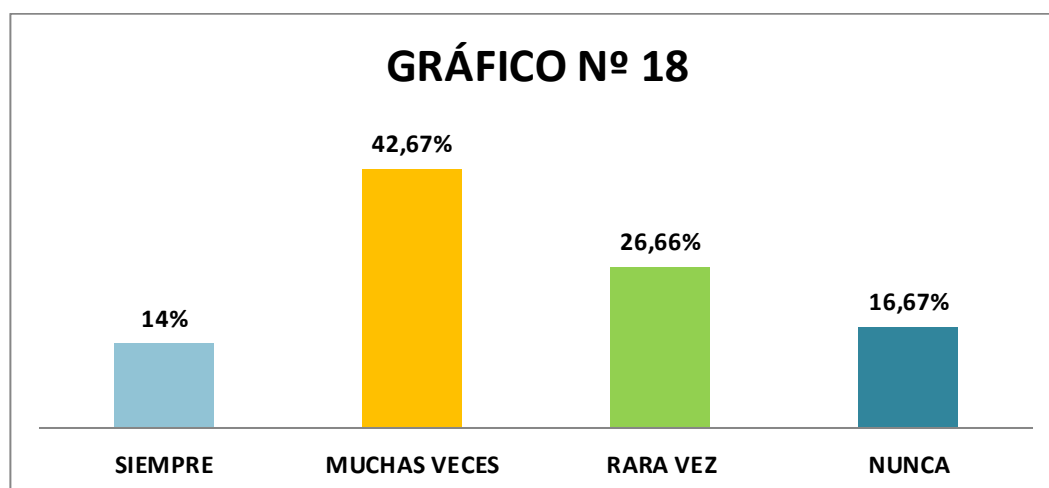
La mayoría de funcionarios encuestados han respondido que siempre colaboran en actividades no designadas, es importante decir que todos los trabajadores cumplan sus obligaciones ya sean de su responsabilidad o no, esto permitirá que la institución alcance nuevos cambios importantes dentro de sus unidades administrativas. Ojalá todos tuvieran la predisposición para el trabajo solidario.

18.- ¿Considera usted que el Clima Organizacional depende únicamente de las acciones que las Autoridades ejecutan?

CUADRO Nro. 18

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	21	14,00
MUCHAS VECES	64	42,67
RARA VEZ	40	26,66
NUNCA	25	16,67
TOTAL	150	100

Fuente: Encuesta a los funcionarios del GAD de Otavalo



Elaborado por: Anrango Sofía y Morales Lourdes

Interpretación

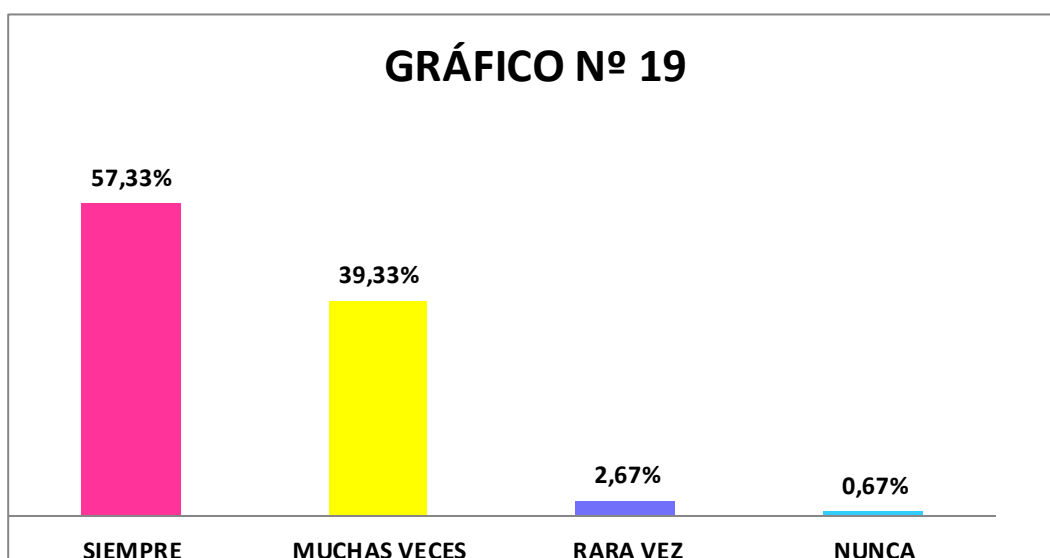
En esta pregunta la mayoría de funcionarios nos da a conocer que muchas veces el Clima Organizacional no depende únicamente de las Autoridades sino de todos quienes conforman la Institución Municipal, esto permitirá mantener un buen ambiente de trabajo entre autoridades y empleados, a su vez lograr los objetivos tanto institucionales como personales en beneficio de la ciudadanía.

19.- ¿Trabaja usted en equipo superando dificultades con sus compañeros?

CUADRO Nro. 19

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	86	57,33
MUCHAS VECES	59	39,33
RARA VEZ	4	2,67
NUNCA	1	0,67
TOTAL	150	100

Fuente: Encuesta a los funcionarios del GAD de Otavalo



Elaborado por: Anrango Sofía y Morales Lourdes

Interpretación

De los funcionarios encuestados del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Otavalo, la mayoría de funcionarios trabajan superando las dificultades que se presentan entre compañeros, el cual da como resultado que muy pocos de los funcionarios trabajan hasta culminar las tareas asignadas a cada uno. Lo ideal sería que todos manifiesten compromiso institucional.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- El Clima Organizacional en el Gobierno Municipal del cantón Otavalo, no es totalmente satisfactorio en los funcionarios responsables de brindar un servicio ágil, oportuno y de calidad a los usuarios, ocasionando pérdida de tiempo, gastos innecesarios, la falta de cortesía y entereza al momento de agilizar los trámites, lo que provoca conflictos y falta de confianza en la mayoría de usuarios al momento de requerir un servicio.
- En el Gobierno Municipal del cantón Otavalo, un mayor número de funcionarios manifiestan que no se brindan las condiciones físicas y sociales para el desempeño de sus tareas, los problemas personales, laborales realmente afectan su desempeño laboral en cada funcionario y perjudica la imagen institucional.
- Un apreciable número de funcionarios encuestados mencionan que se sienten poco comprometidos con el trabajo a realizar, consideran que sus esfuerzos y opiniones no son tomados en cuenta por las autoridades; además de los conflictos laborales que se presentan con jefes o compañeros, esto hace que las tareas y actividades no sean realizadas a tiempo.
- Una gran mayoría de funcionarios opinan que no existe la suficiente comunicación por parte de las autoridades, directores y jefes departamentales sobre las acciones a ejecutar en las áreas correspondientes, no existe una verdadera concienciación en cuanto a los

roles, funciones y tareas que debe cumplir cada funcionario, y esto hace que se den equivocaciones en la realización de las actividades.

- La totalidad de los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Otavalo, están de acuerdo que es necesario implementar un programa de actualización sobre cómo mejorar el Clima Organizacional.

5.2 RECOMENDACIONES

- A las autoridades correspondientes del Gobierno Municipal de Otavalo, se recomienda implementar un programa motivacional que permita mejorar las actitudes personales de cada funcionario, mediante charlas, videos o talleres relacionados con el clima organizacional, además permitirá conseguir un mejor rendimiento.
- A las autoridades pertinentes, se sugiere coordinar oportunamente con el personal responsable de proveer todos los recursos necesarios para desarrollar las tareas a tiempo, cabe mencionar que un trabajo bien logrado dependerá mucho de los recursos proporcionados a los trabajadores.
- A la jefatura de talento Humano, se recomienda considerar en su gestión un plan emergente que permita mejorar el nivel de compromiso de los funcionarios, evaluando su desempeño y aplicando un programa de incentivos y reconocimientos. De esta forma se logrará que el personal en todos los niveles y funciones se sientan identificados con los objetivos de la institución y alcance su realización personal y profesional en el ejercicio de su cargo.
- Se recomienda a la primera autoridad del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Otavalo, directores y jefes departamentales

de las unidades administrativas, trabajar coordinadamente en las acciones y decisiones a ejecutar en beneficio de la institución; es importante señalar que la comunicación es el medio que permite obtener buenas relaciones personales y profesionales.

- A todos los funcionarios, colaborar con el programa de actualización, socialización y convivencia para mejorar el clima organizacional, las relaciones laborales con el entorno, con el fin de ayudar a superar los conflictos existentes; además, ir evaluando los conocimientos y progresos que se vayan alcanzando.

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA ALTERNATIVA

6.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA

“GUÍA DE PROCESOS DE CONVIVENCIA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE OTAVALO”.

6.2. JUSTIFICACIÓN.

El convivir diario con las personas requiere de un ambiente armónico de trabajo, entrega y compromiso con quienes se encuentran en el entorno, cumplir eficientemente las obligaciones encomendadas, el mismo que requiere estar preparados para ejercer con responsabilidad las actitudes con los demás, ofreciendo el trato adecuado y atención eficiente en el área que estén brindando el servicio.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Otavalo, es una institución donde la fluidez de trabajo es mayor, razón por el cual, sus funcionarios se encuentran en un ambiente laboral de mayor influencia de usuarios que requieren de un servicio y esto sea motivo de actitudes desfavorables. Sin embargo, se ve la necesidad de presentar una guía de convivencia como una herramienta de ayuda para todos quienes desean buscar un apoyo al mejoramiento del clima organizacional y desempeño laboral de los funcionarios y por ende de la Institución.

6.3. FUNDAMENTACIÓN.

Esta propuesta se fundamenta en la teoría del **Modelo Competitivo de Hernández Pérez, G. D., (1999)**, que señala:

En los últimos años se han acrecentado las exigencias de los ciudadanos en términos de la forma y calidad de los servicios, desde el punto de vista de una entrega de servicios, probablemente esto se hace más patente en los pocos casos en los que el ciudadano puede elegir, de manera que los servicios se efectúen de una manera más ágil y eficiente.

La innovación es una necesidad de cambio y desarrollo con nuevos ideales laborales, es la actualización de técnicas activas, creativas, participativas con el único objetivo de lograr que el personal administrativo y funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Otavalo se desenvuelvan en un ambiente laboral adecuado sin olvidar los valores y principios fundamentales del ser humano. Sin embargo, se quiere aportar con la elaboración de una guía de convivencia, que tiene como propósito mejorar el clima organizacional, laboral y motivar el trabajo en equipo con responsabilidad ya que la ciudadanía merece una excelente atención.

6.4. OBJETIVOS:

6.4.1. Objetivo General

Mejorar el Clima Organizacional y el desempeño profesional de los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Otavalo.

6.4.2. Objetivos Específicos

- a) Socializar la guía de convivencia con las Autoridades y funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Otavalo, y mediante ésta fortalecer la imagen institucional.

- b) Dar seguimiento a la aplicación de la guía de convivencia para mejorar el clima organizacional.

6.5. Ubicación Sectorial y Física

La presente propuesta se desarrolló en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Otavalo, ubicado en la provincia de Imbabura, Cantón Otavalo, parroquia El Jordán, situado en la calle García Moreno 505, entre la avenida Antonio José de Sucre y Simón Bolívar.

6.6. FACTIBILIDAD

La elaboración de esta propuesta se realizó porque existe la suficiente bibliografía y el apoyo de las Autoridades y Funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Otavalo.

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

¿Qué es una Guía?

Se define como el documento que describe en forma sistemática y metodológica, los objetivos, técnicas y procedimientos de las diferentes herramientas de control, para realizar los estudios, análisis y evaluaciones a las entidades o sujetos de control.

¿A quién está dirigida?

La guía está dirigida específicamente al personal Administrativo y Funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Otavalo.

¿Cuál es el Objetivo?

El propósito de la guía de procesos de convivencia es servir como una herramienta analítica de información para las autoridades y funcionarios relacionada con la Institución Municipal.

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es un tema muy trascendente hoy en día, es un factor que permite medir el ambiente en el cual una persona desempeña su trabajo diariamente brindando un servicio oportuno y eficiente a los usuarios. Principalmente consiste en el interrogatorio y examen que conducen al diagnóstico y a la prescripción de un proceso específico. Comprende lo que a grandes rasgos se define como desempeño profesional en diferentes áreas administrativas dentro de la institución.

Esta Guía pretende ser una ayuda para los funcionarios administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Otavalo, para desarrollar un desempeño en la atención de calidad y calidez con el usuario y una guía de procesos de actuación ante aquellas situaciones difíciles que se pone a prueba. El objetivo es que, en esos momentos difíciles se disponga de determinadas reglas de procedimientos de actuación en equipo, y eviten tener que improvisar su desempeño ante un usuario.

Este tipo de guía es una herramienta de trabajo que protocoliza las actuaciones de los profesionales en determinadas situaciones en las que la calidad percibida por el usuario puede ser cuestionada: bien por el contexto en el que suceden, (estrés, demoras, malos entendidos o discusiones), o bien por la actitud del propio usuario, (preocupación, molestias o recelo).

Al mismo tiempo, esta Guía quiere contribuir a marcar un estilo determinado en relación al desempeño profesional entre el funcionario y el usuario en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Otavalo. Un estilo coherente y compartido que refleje el nivel de calidad de los servicios públicos, que sea señal de la consideración y respeto hacia la institución y ciudadanía en general.

TÉCNICA I

TEMA: Perfil del funcionario público.

OBJETIVO.- Conocer cómo se estructura el perfil profesional de los funcionarios del G.A.D.M.O.

ESTRATEGIA:

Facilitador:

- ✓ Se proyectará un video referente al perfil profesional del servidor público por parte de las expositoras.
- ✓ Se realizará una conferencia motivacional para mejorar las actitudes personales y laborales del funcionario.

Asistentes:

- ✓ Los funcionarios emiten comentarios sobre el video expuesto, donde pudieron apreciar las actitudes y el perfil adecuado.
- ✓ Las autoridades acogen este trabajo positivo el mismo que servirá de base para mejor e innovar.

CONTENIDO:

López Velásquez Axel Edgardo, (2001), manifiesta que:

EL SERVIDOR PÚBLICO

Servidor Público es la persona orientada, principalmente por el deseo de servir y atender las necesidades de los ciudadanos (as) poniendo a disposición sus capacidades con el fin de contribuir al desarrollo de la institución.



La vocación de servicio es uno de los principios y valores fundamentales del Servicio Público, por lo tanto, se considera lo siguiente:

Aplicación de valores

Humildad

El éxito en el servicio a los demás proviene de la humildad; cuanto más humilde, mayores logros obtendremos, una persona humilde puede adaptarse a todos los ambientes por negativos que éstos sean. Cuando expresamos una opinión debemos hacerlo con el corazón y mente abierta para aceptar las particularidades, la fortaleza y la sensibilidad de uno mismo y de los demás.

Respeto

El respeto exige un trato amable y cortés, es la esencia de las relaciones humanas, reconoce la autonomía de cada ser humano y acepta el derecho a ser diferente. Para lograr el respeto de los demás es necesario que respetemos nosotros a los demás, pues el que no se respeta a sí mismo no está en capacidad de respetar a los demás.

Compromiso

Una persona comprometida es aquella que cumple con sus obligaciones haciendo un poco más de lo esperado, al grado de sorprendernos, un compromiso es poner en juego nuestras capacidades para sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado.

Responsabilidad

Ser responsable es asumir las consecuencias de nuestras acciones y decisiones, ser responsable también es tratar de que todos nuestros actos sean realizados de acuerdo con la noción de justicia y de cumplimiento del deber en todos los sentidos.

Cortesía

Es una herramienta importante en las relaciones humanas e interpersonales, ayuda en la eficiencia de la comunicación, y por ende, en la relación de los individuos, mejorando así su calidad de vida.

Porrúa Ángel, (1991), nos dice que:



FICHA DE EVALUACIÓN

Los funcionarios tienen la predisposición de:

- Conocer las técnicas para ser excelentes Servidores Públicos.
- Detallar las ventajas de esta técnica.

COMPROMISO.- Los funcionarios de la Institución pública se comprometen a brindar un servicio con principios, valores fundamentales con el fin de contribuir al desarrollo de la Institución.

TÉCNICA II

TEMA: Procesos de convivencia del servidor público.

OBJETIVO.- Fortalecer el desarrollo integral y armónico de cada uno.

ESTRATEGIA:

Facilitador:

- ✓ Se realizara charlas relacionado con la convivencia externa de los miembros que forman la institución pública.
- ✓ Se formará grupos de trabajo para tener una mejor convivencia entre compañeros.

Asistentes:

- ✓ Las autoridades participaran en la construcción de un adecuado ambiente laboral y una convivencia agradable.
- ✓ Los funcionarios mejoran su comportamiento para brindar un servicio cordial a los usuarios.

CONTENIDO:

Aguado Asenjo Jesús Carmelo, (2006), nos dice:

LA CONVIVENCIA DEL SERVIDOR PÚBLICO



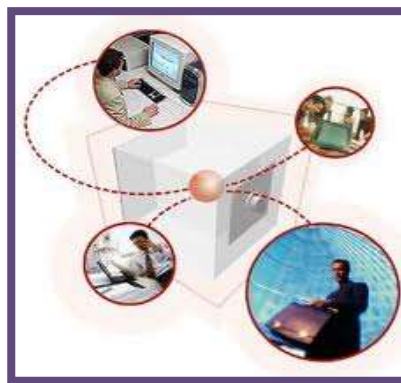
La convivencia es la acción de compartir y trabajar en equipo dentro de una institución. En su acepción más amplia, se trata de un concepto vinculado a la coexistencia pacífica y armónica de grupos humanos en un mismo espacio. El ser humano es un ser social. Ninguna persona vive absolutamente aislada del resto, ya que la interacción con otros individuos es imprescindible para el bienestar y desempeño profesional.

Catálogo de convivencia en el desempeño laboral

Las siguientes pueden tomarse como un catálogo de convivencia en nuestro ámbito laboral, podremos desempeñarnos en un ambiente tranquilo, relajado y que nos motivará para entregar lo mejor de nosotros mismos. Entre ellos tenemos:

Convivencia con los compañeros:

♣ Respetar las normas que posee el trabajo y que ya han sido establecidas con anterioridad, es indispensable para lograr una convivencia armoniosa. Si actuamos como si esas normas no nos importasen podemos crear un malestar hacia nuestra persona que podría dificultarnos la tarea laboral.



♣ Avisar sobre asuntos importantes con el debido tiempo. Ya sea que debemos ausentarnos, salir un rato antes o llegar un rato más tarde, nada mejor que informar, para que si se presenta algún problema puedan resolverlo y no se encuentren con la mala “sorpresa” de nuestra ausencia.

Convivencia de trabajo en equipo

En todo trabajo se forman diferentes equipos para trabajar. Ya sea trabajo en equipo o en coordinación con otras personas, siempre debemos mantenernos muy abiertos a esta forma o técnica de trabajo, nos permitirá enriquecernos, pedir ayuda a alguna otra persona, dedicarse más a la tarea específica que uno tiene. Y todo esto excederá en un resultado de seguro muy positivo para todos.

♣ Evitar siempre cualquier tipo de enfado por más pequeño e insignificante que pueda ser. En más de una ocasión nos veremos “molestos” por alguna situación, pero nadie tiene la culpa de ello, ni los

usuarios ni nuestros compañeros, por lo que descargarnos con ellos no es la mejor opción.

♣ Las relaciones no serán las mismas en una institución con gran cantidad de empleados que en otra con menos personas, pero eso no tiene por qué hacernos imposible la relación con ellos. Para convivir en el trabajo debemos interesarnos por los demás, averiguar si necesitan algo, tratar de conocerlos un poco más cada vez que conversamos con ellos.



“El éxito no depende de cuán famoso seas sino de haber logrado realizar todo

aquello que amas de verdad”. *Tony*

FICHA DE EVALUACIÓN:

Los funcionarios tienen la predisposición de:

- Participar en la construcción de una adecuada convivencia laboral con los demás respetando su espacio.
- Establecer los alcances que se logra con esta técnica.

COMPROMISO.- Los funcionarios del Gobierno Municipal de Otavalo se comprometen a construir un adecuado ambiente laboral y lograr una convivencia armoniosa.

TÉCNICA III

TEMA: Desempeño Profesional

OBJETIVO.- Mejorar las relaciones interpersonales y el rendimiento laboral de los funcionarios del G.A.D.M.O.

ESTRATEGIA:

Facilitador:

- ✓ Se realizará talleres con las autoridades y funcionarios para mejorar su desempeño profesional.
- ✓ Se capacitará a los funcionarios en temas concernidos con el manejo óptimo de las relaciones interpersonales.

Asistentes:

- ✓ Las autoridades y funcionarios participaran en forma complacida de las capacitaciones sugeridas.
- ✓ Los funcionarios acogen de forma positiva las propuestas planteadas.

CONTENIDO:

Peña González Ana María, (2002), nos manifiesta:

SERVICIO PROFESIONAL



“Toda acción realizada o ejecutada, por un individuo, en respuesta que se le ha designado como responsabilidad y que será medido en base a su ejecución”.

Factores que determinan el desempeño profesional

- **Lo cognitivo**, que se expresa en el nivel de conocimientos, habilidades y otros, que influyen en la preparación para cumplir con las funciones asignadas.
- **Lo afectivo**, que se revela en el grado de motivación y significación que los conduce a llevar a cabo sus responsabilidades.
- **Lo organizacional y ambiental**, relacionados con las características del contexto donde se desenvuelven (la cultura organizacional).

Extraído de: www.administración,finanzasymarketing.com

¿Qué es satisfacción?



Es la medida en que las prestaciones y servicios son aceptados por los propios usuarios y por la población en general. El factor humano es uno de los componentes esenciales que cuentan las organizaciones e instituciones para conseguir sus

objetivos y misiones, por lo tanto, resulta indispensable tener muy presente las necesidades de quienes trabajan en ella y ayudan a crecer y maximizar sus beneficios.

Beneficios para la satisfacción laboral

- a) Contribución a un clima positivo.
- b) Potenciación del trabajo en equipo.
- c) Relaciones basadas en la confianza y en “el medio/largo plazo.
- d) Generación de conexiones positivas que son la base del “capital social” de una organización.

Causas que producen satisfacción o insatisfacción laboral



⊗ **Reconocimiento:** la mayoría de las personas buscan el reconocimiento; en realidad consagran gran parte de su vida al trabajo, no hay mejor causa de insatisfacción que desvalorizar al trabajador.

⊗ **Buen Ambiente:** el medio tiene un efecto directo sobre la productividad. Las condiciones de trabajo deficiente pueden ser causa de insatisfacción.

⊗ **Competencia de la Dirección:** es decir, si la dirección es incompetente, los trabajadores hallarán poco incentivo en cumplir con sus actividades y no se sentirán orgullosos de pertenecer a la organización.

⊗ **Seguridad en el Empleo:** el grado de satisfacción que el trabajador encuentre en la organización donde trabaja será el grado de sentimiento de grupo en la empresa, de su participación, de sus creencias en que puede trabajar junto con la dirección en los logros de los objetivos.

“La fuerza reside en las diferencias, no en las similitudes”.
Stephen Covey

FICHA DE EVALUACIÓN:

Los funcionarios están en capacidad de:

- Mejorar su desempeño profesional y cumplir a tiempo con las funciones asignadas.
- Puntualizar los avances conseguidos con esta técnica,

COMPROMISO.- Los funcionarios se encuentran prestos a tomar nuevos horizontes de cambio de manera que su desempeño sea satisfactorio, tanto personal como Institucional.

TÉCNICA IV

TEMA: Aplicación de normas generales.

OBJETIVO.- Mejorar la actitud de servicio en los funcionarios mediante normas de cultura para lograr un excelente servicio.

ESTRATEGIA:

Facilitador:

- ✓ Designar un motivador que contribuya a elevar la autoestima laboral de los trabajadores mediante normas de cultura.
- ✓ Realizar la presentación de un video motivacional.

Asistentes:

- ✓ Recibir los criterios de los asistentes sobre el tema exhibido, respetando las diferentes opiniones.
- ✓ Motivar a los funcionarios a mantener una comunicación adecuada con todo su entorno.

CONTENIDO:

SaballsTeixidó Joan, (2009), manifiesta que:

LA ACOGIDA, SALUDAR, RECIBIR, DESPEDIR.

SALUDAR

Es un gesto de cortesía y una demostración de amabilidad y cordialidad. Además en nuestro ámbito laboral, es el primer gesto de acogida a nuestra institución, la fase inicial de contacto comienza con un saludo: Un “buenos días” o “buenas tardes”

¿CÓMO SALUDAR?



Saludar es la suma de **palabras y gestos**. Al hacerlo:

Estamos obligados a;

1. Mostrar cordialidad.
2. Mirar simultáneamente a los ojos.
3. Ofrecer una sonrisa y un gesto afectivo;

Lo mejor de decir las cosas a la cara y ser sinceros es que cada vez recibirás menos saludos hipócritas y sonrisas falsas

RECIBIR

Recepción del usuario



“Claves”

- *Acogida grata*: expresión relajada y sonriente, saludar, amabilidad.
- *Respeto*: a todos por igual.
- *Rapidez*: efectividad, disminuir largos tiempos de espera.
- *Buen servicio*: atención adaptada y personalizada al perfil del usuario.
- *Buena Comunicación con el cliente*: hacerse entender y entender al usuario (tan importante es el “lenguaje verbal” o “lenguaje no verbal”).
- *Ambiente acogedor*: temperatura agradable, espacio físico adecuado, confort, imagen personal bien cuidada.
- *Gratitud*: dar siempre las gracias y saber corresponder.

DESPEDIDA

Es el último eslabón de la atención al usuario y la última impresión que se llevará de nuestra atención. Mantengamos una actitud cordial y amable sea cual sea el resultado de la visita del usuario.

- ✓ Acompañarle hasta la salida si lo requiere.
- ✓ Facilitarle la apertura de la puerta, especialmente si tiene dificultades.

- ✓ Despedirle correctamente.

- ✓ Un “**Hasta luego, que le vaya bien**”, acompañado de una actitud cordial sería una perfecta despedida.

FICHA DE EVALUACIÓN:

Los funcionarios son capaces de:

- Conocer cómo mejora el servicio a los ciudadanos si se la hace bajo normas idóneas de atención al usuario.

- Describir las ventajas de esta técnica.

COMPROMISO.- Los funcionarios se comprometen a mejorar el servicio a los ciudadanos de manera que su trabajo sea técnicamente satisfactorio.

TÉCNICA V

TEMA: Relaciones Humanas

OBJETIVO: Mejorar las relaciones interpersonales y el rendimiento laboral de los funcionarios.

ESTRATEGIA:

Facilitador:

- ✓ Concienciar mediante charlas de motivación la importancia de las relaciones humanas.
- ✓ Realizar evaluaciones continuas de la atención que brindan los funcionarios del G.A.D.M.O. a los ciudadanos.

Asistentes:

- ✓ Expresar sin temor las distintas opiniones sobre relaciones humanas, experiencias vividas, con el objetivo de mejorar el clima organizacional.
- ✓ Galardonar a los mejores trabajadores por su desempeño óptimo con reconocimientos o incentivos que vengan de las autoridades.

CONTENIDO:

Extraído de: www.Relaciones_humanas.com

RELACIONES HUMANAS



Es el conjunto de interacciones que se da en los individuos de una sociedad, la cual tiene grados de órdenes jerárquicos. Las relaciones humanas se basan principalmente en los vínculos existentes entre los

miembros de la sociedad, gracias a la comunicación visual o comunicación no verbal, lenguaje icónico o lenguaje de las imágenes.

Forehand y Gilmer, (2002), nos dicen que:

Clima Organizacional.- Es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de la otra, e influyen en el comportamiento, comunicación y la motivación de las personas que lo conf



Dimensiones críticas del Clima Organizacional

- **Claridad;** todos en la organización saben lo que se espera de ellos.
- **Estándares;** se establecen objetivos retadores, pero alcanzables.
- **Responsabilidad;** cuentan con autoridad para lograr objetivos.
- **Flexibilidad;** no hay reglas, políticas, ni procedimientos innecesarios.
- **Reconocimiento;** reconocido y compensado por el buen desempeño.
- **Espíritu de equipo;** la gente está orgullosa de pertenecer a la organización. **Pág. 2**

Extraído de: www.relacioneshumanas.com

Clasificación de las Relaciones Humanas

Las relaciones humanas se pueden clasificar en:

* **Relaciones primarias:** se establecen cuando las personas se relacionan entre sí, por ellas mismas.

* **Relaciones secundarias:** se originan por la necesidad de un servicio o función que puede prestar una persona a otra.



“La clave para una excelente relación humana es la comunicación mutua.”

Factores que intervienen en las relaciones humanas

Respeto.- Aun cuando no se comparta un punto de vista, conviene considerar las creencias y sentimientos de los demás. Usted depende de los demás, por lo que es importante respetar y hacerse respetar.

Comprensión.- Aceptar a los demás como personas, con sus limitaciones, necesidades individuales, derechos, características especiales y debilidades. La comprensión y la buena voluntad son la clave de las relaciones humanas.

Cooperación.- Es la llave del bienestar general. Trabajando todos por un mismo fin, se obtienen los mejores resultados y beneficios.

Comunicación.- Es el proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción.

Cortesía.- Es el trato amable y cordial, facilita el entendimiento con los demás, permite trabajar juntos en armonía y lograr resultados. La cortesía cuesta poco y vale mucho.

FICHA DE EVALUACIÓN:

Los funcionarios están en capacidad de:

- Optimizar las relaciones Humanas existentes entre los miembros de una institución o sociedad.
- Determinar las ventajas de esta técnica.

COMPROMISO.- Los funcionarios tienen la buena voluntad de mejorar las relaciones humanas en su entorno y lograr una excelente comunicación.

TÉCNICA VI

TEMA: La comunicación con el usuario

OBJETIVO: Conocer cuál es el proceso adecuado para lograr una comunicación efectiva.

ESTRATEGIAS:

FACILITADOR:

- ✓ Establecer reuniones más continuas, donde exista una comunicación sincera con las autoridades y compañeros.
- ✓ Fortalecer el desarrollo integral y armónico de todos los actores que intervienen en la institución Municipal.

ASISTENTES:

- ✓ Intercambiar opiniones, con el objetivo de mejorar las actitudes de los funcionarios y promover un ambiente de cordialidad.
- ✓ Realizar actividades recreativas, deportivas procurando mantener las buenas relaciones en todos los ámbitos de nuestra vida.

CONTENIDO:

Extraído de www.puromarketing.com/clavesparalacomunicación.com

CÓMO GENERAR UNA EXCELENTE COMUNICACIÓN

La comunicación es un elemento que va inevitablemente asociado al comportamiento de las personas. Nos comunicamos no solo con nuestras palabras, sino también con la forma en que las decimos y con la manera en que actuamos: es imposible no comunicarse.

En este contexto, todas nuestras acciones se convierten en mensajes para los usuarios. No siempre somos conscientes de que estamos emitiendo con nuestros mensajes y mucho menos de lo que puedan estar interpretando los usuarios. Sin embargo, tienen un enorme valor para ellos. La comunicación con el usuario inicia desde el momento en que el entra en contacto visual o auditivo con el personal que labora en la institución pública.



"El silencio no es rentable", porque "el silencio da que hablar" y "lo que uno no diga, lo dirán otros" y probablemente no en el sentido que uno desearía.

La comunicación es responsabilidad del emisor, en este caso de los funcionarios.

Lo "verdadero" no es lo que dice el emisor, sino lo que entiende el receptor. La responsabilidad de una correcta comunicación es del emisor.

Principales elementos que influyen en la comunicación

Algunos elementos tienen una notable influencia en la manera en que las personas perciben la forma en que nos dirigimos a ellas. Estos elementos son:

♣ **Mirada:** fundamentalmente la mayoría de las interacciones sociales dependen de ella. Actúa simultáneamente como emisor y como receptor. Cuando alguien no nos mira a los ojos mientras nos está hablando, automáticamente comenzamos a pensar cosas tales como que está nervioso, le falta confianza en sí mismo, etc.

♣ **Expresión facial:** la cara es el principal sistema de señales para expresar emociones. Es el área más importante y compleja de la conducta no verbal y la parte del cuerpo que más cerca se observa durante la interacción, Las personas pueden interpretar de distinta manera su expresión facial y el mensaje que se está intentando comunicar.

♣ **Postura corporal:** existen diferentes posturas que reflejan distintas actitudes y sentimientos sobre nosotros mismos y sobre los demás. En términos generales puede decirse que la postura más eficaz desde el punto de vista de la comunicación es una postura activa y erguida, dando frente a la otra persona directamente, añade más asertividad al mensaje.

♣ **Movimiento de las piernas/pies:** cuanto más lejos esté de la cara una parte del cuerpo, menos importancia se le otorga desde el punto de vista de la comunicación. Agitar rítmicamente los pies puede interpretarse como un deseo de marcharse, de abandonar la situación. Igual ocurre cuando se cambia la posición de las piernas.

♣ **Volumen de voz:** por lo general, un volumen bajo sugiere e indica seguridad y dominio. Los cambios en el tono y volumen de voz se utilizan para enfatizar puntos; una voz que varía poco en volumen no es muy interesante de escuchar. Hay que asegurarse siempre de que nuestra voz llega a un potencial oyente.

♣ **Claridad del habla:** tartamudear palabras, un acento excesivo, hablar a borbotones, etc., son algunos ejemplos de patrones de habla que pueden resultar desagradables para el oyente.

♣ **Velocidad del habla:** un habla muy lenta puede provocar impaciencia y aburrimiento. Por el contrario, un habla muy rápida puede generar dificultades para entender el mensaje.

Barreras de la comunicación

BARRERAS ADMINISTRATIVAS: la estructura y el funcionamiento de la organización dan lugar a problemas.

BARRERAS PERSONALES: son las interferencias que parten de las características del individuo, de su percepción, de sus emociones, de sus valores, de sus deficiencias sensoriales y de sus malos hábitos de escucha o de observación. Son el ruido mental que limita nuestra concentración y vuelve muy selectiva nuestra percepción e interpretación.

BARRERAS FÍSICAS: son interferencias que ocurren en el ambiente físico donde se desarrolla la comunicación.

BARRERAS SEMÁNTICAS: son aquellas que tienen que ver con el significado que se le da a una palabra que tiene varios significados.

EL FILTRADO: es la manipulación de información por parte del emisor, de modo que sea vista de manera más favorable por el receptor.

LAS EMOCIONES: conviene hablar aparte de esta barrera personal, porque el estado de ánimo tanto del que emite, como del que recibe, es una interferencia muy poderosa que influye generalmente en la forma que se transmite un mensaje (las emociones afectan el tono de voz, los movimientos, la gesticulación), y también influyen en la forma como se interpreta un mensaje.

EL LENGUAJE: la edad, la educación, el nivel cultural y muchas veces la capacidad o nivel de inteligencia de las personas, son variables que influyen en el lenguaje que utilizan y que son capaces de comprender.

FICHA DE EVALUACIÓN:

El personal Administrativo del Municipio de Otavalo es capaz de:

- Conocer nuevas iniciativas de cómo lograr una comunicación efectiva con el público.
- Determinar los beneficios de esta técnica.

COMPROMISO.- Los funcionarios se comprometen a mejorar la comunicación con el público, utilizando un lenguaje adecuado de manera que el servicio sea satisfactorio.

TÉCNICA VII

TEMA: Manejo de ciertas situaciones

OBJETIVO: fomentar el hábito de llevarse bien entre compañeros para mejorar el clima organizacional.

ESTRATEGIAS:

FACILITADOR:

- ✓ Motivar a los funcionarios con charlas en manejo de conflictos y atención al usuario.

- ✓ Concienciar a los funcionarios y autoridades a mantener una comunicación clara y coherente con la información que será manejada en la institución.

ASISTENTES:

- ✓ Evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición y hostilidad.

- ✓ Escuchar oportunamente el mensaje que el emisor desea transmitir al receptor, el mismo que evita diferencias.

CONTENIDO:

Rivero Jorge, (2011), nos manifiesta que:

Las discusiones

En toda discusión ambas partes asumen que tienen la razón. El ego, la soberbia nos hace creer que el otro está equivocado y que solo nosotros somos dueños de la verdad. En este mundo hay tan mala comunicación, se manejan tantas palabras cuyo significado se entiende de distinta manera, hasta los silencios se interpretan de forma errónea y sobre esa base se llega a conclusiones que muchas veces lastiman a las personas.

pág. 24

Extraído de: <http://www.emprendedores.com/como-evitar-conflictos-en-la-oficina.html>.

Cómo evitar los conflictos en la oficina

- ♣ No evada el problema, trate la situación tan pronto le sea posible.
- ♣ Proporcione a todos los miembros del equipo la oportunidad de presentar sus opiniones.
- ♣ Permita el tiempo suficiente para que las personas se expresen completamente.
- ♣ Pida a los miembros que mantengan la discusión a nivel de conversación, no de confrontación.
- ♣ No permitir que ninguno domine la sesión.
- ♣ No haga del conflicto una pregunta de correcto o incorrecto.
- ♣ Esté abierto a lo que digan los miembros de su equipo.
- ♣ Escuche a los demás sin prejuizar, si no está seguro de entender la posición de alguien, haga preguntas.
- ♣ Use las discusiones como una manera de generar ideas nuevas y creativas.
- ♣ Sea constructivo: busque soluciones que produzcan resultados ganar-ganar para todo el equipo.

Berenstein Marcelo, (2001), nos dice que:

Cómo realizar una crítica constructiva

“CRITICAR ES DAR CRITERIOS PARA CAMBIAR”



Hacer una crítica llega a ser con relativa frecuencia una experiencia dolorosa y difícil. Puede llegar a ser también, un riesgo para la convivencia social y laboral.

Hacer una crítica, puede ser un riesgo para la convivencia social, sin embargo, puede ser también una oportunidad para el desarrollo personal y social. A través de ella y con su práctica, podemos ayudar a mejorar nuestras relaciones interpersonales, los servicios que producimos y las condiciones en las que trabajamos. A través de ella, podemos ayudar a nuestros colegas y compañeros del trabajo, a nuestros jefes y a las personas que componen los equipos que pudiéramos dirigir. Porque criticar no es otra cosa que dar criterios para cambiar.

En lugar de deteriorar las relaciones con acusaciones dolorosas, la crítica bien hecha pretende incluso mejorar esas relaciones. Asimismo, es una estrategia básica en el proceso de solución de problemas y conflictos.

La crítica puede ser un método poderoso de comunicación. Con la crítica podemos ayudar. La crítica bien hecha transmite información útil para el cambio, se centra más en las posibilidades de cambio y de mejora del comportamiento que en “pillar” al otro en fallos y renuncios. **pág. 53**



Reglas para criticar bien a una persona dentro de la oficina.

Recuerda que nadie es perfecto.- A Dios gracias, el ser humano no es perfecto, y por consiguiente, no es poseedor de la verdad absoluta si no relativa y está sujeto a un aprendizaje continuo. Es un fenómeno absolutamente normal caer con frecuencia en el error. Ello puede ayudarte a ajustar sus expectativas en relación a las ejecuciones humanas, y mantener cierta calma cuando observe algún comportamiento merecedor de ser criticado.

1. Criticar es dar criterios para cambiar.- Recuerda también que criticar no es “poner verde” o humillar al quién criticas. *“Es proporcionar criterios a quien critica para cambiar y mejorar lo que está haciendo”.*

2. Tienes derecho a criticar.- Puede que te debatas en disquisiciones acerca de quién soy yo para criticar a alguien y puede también incluso que te impida hacerlo por temor a molestar a la persona objeto de la crítica. Si es así, puede que te ayude pararte a pensar que criticar es también un derecho que tenemos cuando algo nos molesta o sencillamente no ocurre como nosotros esperamos y deseamos que ocurra.

3. Sea cortés y positivo de modo habitual.- La efectividad de la crítica depende de cómo se hace, pero también depende de quién la hace. Si no es honesto ni digno de crédito y confianza, es muy probable que no sea tenido en consideración cuando haga una crítica.

4. No subrayes ni insista en lo mal y céntrate en lo que debería mejorarse o cambiar.- Dado que criticar es dar criterios para cambiar, conviene que, en efecto, la crítica tenga una función orientadora para el cambio. Es por eso que: *“un crítico excelente es aquel que se centra en las excelencias del cambio y comunica lo que le gusta o desea que cambie”.*

5. Sé oportuno/a.- La aceptación de una crítica está también en estrecha relación con la oportunidad del momento y de la situación que elegimos para hacerla. Encontrarse enfrascado en una tarea, tener prisa, estar con alguien o “no estar de humor” la persona a la que deseamos hacer una crítica, pueden ser ejemplos de situaciones poco oportunas. **pág. 54**

Cómo afrontar las críticas:

- ❖ Escuchando atentamente.

- ❖ Mostrando nuestro acuerdo total o parcial con lo que nos dicen y agradeciendo la aportación que siempre supone una buena crítica.

- ❖ Comprometiéndonos a rectificar lo que entendamos y reconozcamos mejorable; o, si lo necesitamos, solicitando alternativas a nuestro interlocutor.

- ❖ Expresando nuestros sentimientos (algunas críticas sientan mal, porque nos parecen exageradas o incorrectamente enunciadas), distinguiendo siempre el fondo de la crítica de la forma en que nos ha sido presentada.

- ❖ Negando con asertividad (sin herir al otro ni crearle incomodidad) las amonestaciones que creemos improcedentes o inadecuadas. **pág. 89**



FICHA DE EVALUACIÓN:

Los funcionarios del Gobierno Municipal de Otavalo se encuentran predispuestos a:

- Colaborar y participar en el manejo de conflictos en el campo laboral y personal.
- Definir las ventajas de esta técnica.

COMPROMISO.- Los funcionarios se comprometen a mejorar las relaciones interpersonales con su entorno enfrentando con sinceridad y valentía los conflictos de forma que su desempeño laboral y personal sea beneficioso para la institución.

TÉCNICA VIII

TEMA: Desempeño laboral de los funcionarios del G.A.D.M.O.

OBJETIVO: Mejorar el rendimiento laboral e impulsar el trabajo en equipo de los funcionarios del G.A.D.M.O.

ESTRATEGIAS:

FACILITADOR:

- ✓ Conseguir que los funcionarios se interesen en el trabajo en equipo.
- ✓ Promover e incentivar la actitud positiva en los funcionarios a nivel laboral.

ASISTENTES:

- ✓ Incentivar a sus trabajadores con estímulos que sean motivo de crecimiento.
- ✓ Dotar de las condiciones necesarias, físicas y materiales para el desarrollo de sus actividades.

CONTENIDO:

Extraído de: www.trabajemosenequipo.com

Trabajo en equipo

Es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva, porque permite que haya compañerismo. Puede dar muy buenos resultados, ya que normalmente genera entusiasmo y produce satisfacción en las tareas recomendadas.



¿Qué es un Trabajo en equipo?

No debemos confundir "trabajar en equipo" con "equipo de trabajo". Son dos conceptos que van de la mano, pero que poseen diferentes significados. El equipo de trabajo implica el grupo humano en sí, cuyas habilidades y destrezas permitirán alcanzar el objetivo final. Sus integrantes deben estar bien organizados, tener una mentalidad abierta y dinámica alineada con la misión y visión de la empresa.

El miembro del equipo de trabajo debe producir para obtener mejores resultados, centrarse en los procesos para alcanzar metas, integrarse con sus compañeros, ser creativo a la hora de solucionar problemas, ser tolerante con los demás, tomar en cuenta a sus colegas y aceptar sus diferencias, obviar aquellas discusiones que dividan al grupo y ser eficiente, más que eficaz.

¿Por qué trabajar en equipo?

El éxito de las empresas depende, en gran medida, de la compenetración, comunicación y compromiso que pueda existir entre sus empleados. Cuando éstos trabajan en equipo, las actividades fluyen de manera más rápida y eficiente. Sin embargo, no es fácil que los miembros de un mismo grupo se entiendan entre sí con el objeto de llegar a una conclusión final.

Cada uno de nosotros piensa diferente al otro y, a veces, creemos que "nuestra opinión" impera sobre la de nuestro compañero, sin embargo, ¿cómo podemos llegar a un equilibrio? Precisamente allí es que está la clave del éxito, en saber cómo desenvolvemos con un grupo de personas cuyas habilidades, formas de pensar y disposición para trabajar, en algunas ocasiones, difieren de las nuestras

El trabajo en equipo se basa en las 5 "C":

Complementariedad: cada miembro domina un espacio determinado de su trabajo con todos los conocimientos que son necesarios para sacar el trabajo adelante.

Coordinación: el grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el trabajo adelante.

Comunicación: el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales.

Confianza: cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal.

Compromiso: cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, no buscando destacarse entre sus compañeros, sino porque confían en que éstos harán lo mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante, ya que éste es el único modo de que el equipo pueda lograr su objetivo.

El equipo responde de los resultados obtenidos, pero goza de libertad para organizarse como considere más conveniente. Dentro de ciertos márgenes el equipo tomará sus propias decisiones sin tener que estar permanentemente solicitando autorización a los niveles superiores.

El equipo funciona como una maquinaria con diversos engranajes; todos deben funcionar a la perfección, si uno falla el equipo fracasa.

FICHA DE EVALUACIÓN:

Los funcionarios son capaces de:

- Conocer cómo se realiza el trabajo en equipo y prestar su aporte y colaboración para el éxito del grupo.
- Determinar las ventajas de esta técnica.

COMPROMISO.- Los funcionarios se comprometen a mejorar las condiciones de trabajo en equipo, para que el éxito sea de todos y los resultados más participativos.

6.8 IMPACTO

La guía se aplicará y tendrá los siguientes impactos:

- ✓ Permitirá a los funcionarios conocer cómo manejar las relaciones personales e interpersonales con calidad y calidez desarrollando una actitud positiva.

- ✓ Esta guía se podrá aplicar en varias instituciones públicas para el beneficio del personal y de la institución en sí misma, motivando a las autoridades de las instituciones públicas, realizar charlas motivacionales al personal usando esta guía como referente en el tema.

- ✓ Conocer y poner en práctica lo que contiene esta guía en todos los servicios, para mejorar la convivencia entre los grupos de trabajo de la institución investigada.

6.9. EVALUACIÓN

CRITERIOS CÓMO ESTÁ LA GUÍA
Beneficia a: todas las autoridades y funcionarios del G.A.D.M.O. y sociedad.
Aporta en: mejorar el ambiente de convivencia laboral, y los servicios que ofrece la institución a la ciudadanía.
Antes no había: una guía como herramienta que mejore el clima organizacional, por lo que no existe una adecuada convivencia.
La guía viene a satisfacer: todas las expectativas necesarias que la institución tiene como necesidad de solucionar los problemas que se presentan en el convivir diario.

BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ, María. (2008). El Liderazgo de la Calidad Total. España: Editorial Escuela Española.

ÁLVAREZ, Giraldo. (2005). El Clima Organizacional en entidades, conceptualización, investigaciones y resultados. Revista de psicología ocupacional.

ÁLVAREZ SUÁREZ, Raúl. (2007). Clima Organizacional.

AMOROS, Eduardo. (2007). Comportamiento Organizacional.

ARIAS, Oscar. (2006). Logros de la Administración.

CAMPOS FARFÁN Y ASOCIADOS. (2008). Evolución y Estudio del Clima Organizacional correspondiente a los Recursos Humanos.

CHIANG, María; SALAZAR, Carlos y NUÑEZ, Antonio. (2007). Clima y Satisfacción laboral en las instituciones públicas: adaptación y aplicación de un instrumento.

CHIAVENATO MARTÍNEZ, Adalberto. (2009). Administración de los Recursos Humanos.

DIEZ, Alfredo. (2011). Motivación y Automotivación del Talento Humano.

DESSLER, Gilmer. (2006). Definiciones del Clima Organizacional.

GONCALVES, Alexis. (2005). Fundamentos del Clima Organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad.

HEZRNÁNDEZ, R. (2005). Validación de una escala para medir el Clima Organizacional en el texto laboral.

LÓPEZ MONTIEL, Gustavo. (2006). Factores del sistema Organizacional.

MOOS, Kanter; REIG José y JARAMAGO, Jauli. (2006). Las percepciones en el Clima Organizacional.

PEINADO Y VALLEJO. (2005). El Liderazgo.

PÉREZ DE MALDONADO, Isabela y BUSTAMANTE, Suleima. (2006).
Clima Organizacional y Gerencia: inductores del cambio organizacional.
Red de Revistas Científicas de América Latina.

REIG Y OTROS. (2003). Definiendo el clima organizacional

SANDOVAL CARAVEO, María. (2004). Conceptos y dimensiones del
Clima Organizacional.

SANCHEZ, María. (2007). Clima Laboral y estrategia de comunicación.

STEPHEN, Robbins. (2008). La motivación en el ámbito Laboral.

STEPHEN, Robbins. (2008). Definiciones generales de la percepción del
Clima Organizacional.

Linkografía

www.proyectaprender.com/climaorganizacional.

www.proyectoaprender.com

www.monografias.com

www.elergonomista.com/conflicto.html

www.climalaboral.com.es/

[www.eumed.net/Observatorio de la Economía Latinoamericana](http://www.eumed.net/Observatorio_de_la_Economía_Latinoamericana)

www.proyectoaprender/clima_organizacional.com

www.monografias.com

A

N

E

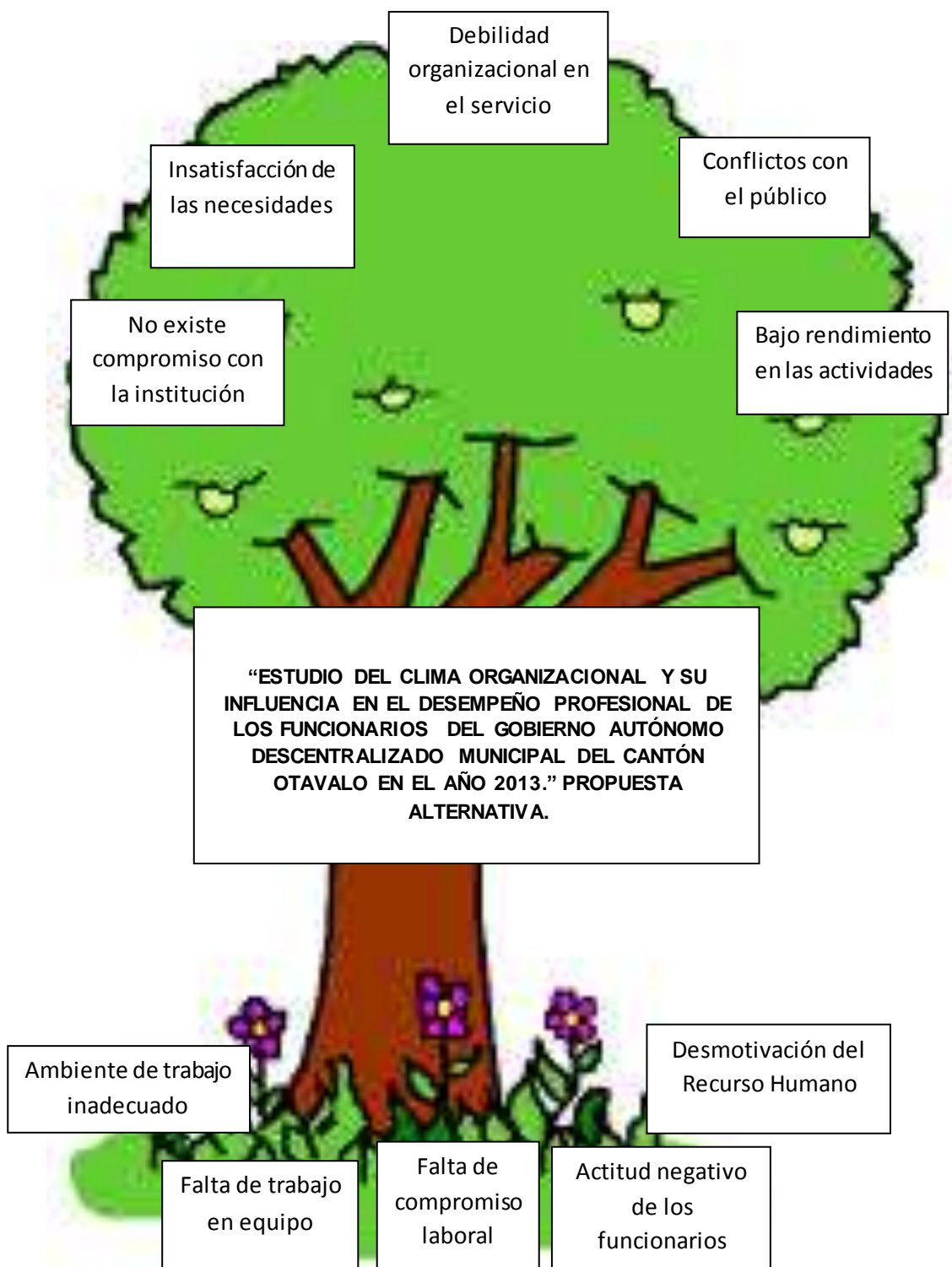
X

O

S

Anexo#1

Árbol de problemas



Anexo#2

Matriz De Coherencia

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL
¿De qué manera influye el clima organizacional en el desempeño profesional de los funcionarios del Gobierno Municipal de Otavalo?	Determinar cuál es el Clima Organizacional y cómo influye en el desempeño profesional de los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado de cantón Otavalo mediante la recopilación, tabulación y análisis de datos para diseñar una propuesta que mejore el cumplimiento de los profesionales.
PREGUNTAS DIRECTRICES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
¿Cuáles son las falencias del clima Organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Otavalo? ¿Cómo es el desempeño profesional de los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Otavalo? ¿La elaboración de una guía mejorará el Clima Organizacional de la Institución? ¿El conocimiento y dominio de técnicas del clima organizacional mejorará este aspecto en la institución?	✓ Diagnosticar las falencias del Clima Organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Otavalo. ✓ Establecer como es el desempeño profesional de los funcionarios. ✓ Diseñar una guía para mejorar el clima organizacional en la institución. ✓ Socializar la guía con todos los funcionarios y autoridades del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Otavalo.

Anexo#3

Matriz Categorial

CATEGORIAS	DEFINICIONES	DIMENSIÓN	INDICADORES
Clima Organizacional	Ambiente de trabajo que se vive en la empresa en un movimiento determinado, donde puede resultar agradable o desagradable trabajar, ya que esto puede implicar significativamente los resultados tanto como en la parte física como emocional.	Gobierno Autónomo Descentralizado de Otavalo	<ul style="list-style-type: none">- Ambiente- Estructura- Liderazgo- Actitudes- Motivación- Interés- Valores
Desempeño Profesional	Se constituye el modo de expresión en el desarrollo alcanzado en donde se ve a los empleados cumplir sus actividades, tareas o roles inherentes a la realización de las funciones de la empresa. El desafío es lograr el mejoramiento de las organizaciones haciéndolas más eficaces y eficientes, mejorando la calidad del entorno, el bienestar de los empleados y ampliando su desempeño profesional.	Funcionarios	<ul style="list-style-type: none">-Adaptación-Ausentismo-Innovación-Rotación-Productividad-Satisfacción-Tomar decisiones- Evaluación

Anexo # 4
Encuesta

FORMULARIO DE ENCUESTAS



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE EDUCACIÓN CIENCIA Y TECNOLOGÍA
F.E.C.Y.T.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Concepto.- Ambiente de trabajo que se vive en una institución, que puede ser agradable o desagradable. tanto en la parte física como emocional.

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Responder con una "X" en la opción que más se acerque a su criterio personal.

Es importante que sus respuestas sean totalmente honestas, se garantiza que serán manejadas de forma estrictamente confidencial y solo se reportarán resultados globales.

1.- ¿Cómo calificaría usted el Clima Organizacional dentro de su Unidad de trabajo?

Muy satisfactorio Satisfactorio Poco Satisfactorio Insatisfactorio

2.- ¿Considera que la Organización Institucional es favorable para un buen Clima Organizacional?

Siempre Casi Siempre Rara vez Nunca

3.- ¿Se brindan las condiciones necesarias (físicas - sociales) para el buen desarrollo de sus actividades?

Siempre Casi siempre Rara vez Nunca

4.- ¿Cree usted que las actitudes personales influyen en el Clima Organizacional?

Siempre Casi Siempre Rara vez Nunca

5.- ¿La comunicación con su Jefe inmediato es efectiva?

Siempre Casi Siempre Rara vez Nunca

6.- ¿Al momento de brindar un servicio al usuario, usted pone en práctica sus Valores éticos?

Siempre Casi siempre Rara vez Nunca

7.- ¿La Institución ejecuta acciones de capacitación para mejorar el Clima Organizacional?

Siempre Muchas veces Rara vez Nunca

8.- ¿Por propia iniciativa, usted busca alternativas nuevas de capacitación para mejorar su desempeño laboral?

Siempre Muchas veces Rara vez Nunca

9.- ¿La institución le informa sobre las acciones a ejecutar, en relación al personal?

Siempre Muchas veces Rara vez Nunca

10.- ¿Existe rotación de personal en su área de trabajo?

Siempre Muchas veces Rara vez Nunca

11.- ¿Las actividades que usted ejecuta son culminadas en el tiempo determinado con la colaboración de todos?

Siempre Muchas veces Rara vez Nunca

12.- ¿Sus opiniones han sido tomadas en cuenta para el beneficio y desarrollo de la Institución?

Siempre Muchas veces Rara vez Nunca

13.- ¿Usted se adaptaría a los cambios imprevistos por necesidad Institucional, siempre que no vaya en contra de sus derechos?

Siempre Muchas veces Rara vez Nunca

14.- ¿Usted cumple a cabalidad sus obligaciones como Servidor Público en un ambiente adecuado?

Siempre Muchas veces Rara vez Nunca

15.- ¿Considera que el ambiente de trabajo servicios de usted es de Calidad?

Siempre Muchas veces Rara vez Nunca

16.- ¿Contribuye usted al mejoramiento del Clima Organizacional en su Unidad de trabajo?

Siempre Muchas veces Rara vez Nunca

17.- ¿Usted ha colaborado en actividades no designadas, con el fin de lograr el desarrollo de su unidad?

Siempre Muchas veces Rara vez Nunca

18.- ¿Considera usted que el Clima Organizacional depende únicamente de las acciones que las Autoridades ejecutan?

Siempre Muchas veces Rara vez Nunca

19.- ¿Trabaja usted en equipo superando dificultades con sus compañeros?

Siempre Muchas veces Rara vez Nunca

MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN

FOTOGRAFÍAS



MUNICIPIO DE OTAVALO





GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO
MUNICIPAL DE OTAVALO

En mi calidad de Director de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Otavalo y a petición escrita de las señoritas: ANDRANGO ARAQUE SOFÍA MARGOTH y MORALES CUSÍN ESTHELA DE LOURDES, portadoras de las cédulas de ciudadanía Nos. 1722726039 y 1002600813, respectivamente; estudiantes de la Universidad Técnica del Norte,

CERTIFICO

Que: Las mencionadas estudiantes dentro de este Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, realizaron encuestas al personal administrativo con el tema denominado "Clima Organizacional y su influencia en el desempeño", período del 20 de febrero del 2013 al 20 de febrero del 2014, entregando a la institución una Guía de Procesos de Convivencia para mejorar el clima organizacional y desempeño laboral, como resultado.

Atentamente,

Ing. Juan Carlos Vizcaino
DIRECTOR DE TALENTO HUMANO



Otavalo, 07 de octubre del 2014

Dirección: García Moreno # 505 / **Tel:** 06 2 920 - 460 / 06 2 924 - 566
Fax: 06 2 920 - 404 / www.otavalo.gob.ec
OTAVALO - ECUADOR





UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN
A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO		
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1722728039	
APELLIDOS Y NOMBRES:	ANRANGO ARAQUE SOFIA MARGOTH	
DIRECCIÓN:	San Pablo del Lago, Barrio La Unión calle Gerardo Guevara	
EMAIL:	sophys2009@hotmail.com	
TELÉFONO FIJO:	062918-713	TELÉFONO MÓVIL 0968746442

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	"ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS FUNCIONARIOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN OTAVALO EN EL AÑO 2013." PROPUESTA ALTERNATIVA.
AUTOR (ES):	ANRANGO ARAQUE SOFIA MARGOTH - MORALES CUSIN ESTELA DE LOURDES
FECHA: AAAAMDD	2014/04/07
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Título de Licenciada en la Especialidad de Secretariado Ejecutivo en Español.
ASESOR /DIRECTOR:	MSc. Paul Andrade

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, ANRANGO ARAQUE SOFIA MARGOTH, con cédula de identidad Nro. 1722726039, en calidad de autor (es) y titular (es) de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

3. CONSTANCIAS

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 07 días del mes abril de 2014

EL AUTOR:

(Firma).....
Nombre: ANRANGO ARAQUE SOFIA MARGOTH
C.C. 172272603-9



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Yo, ANRANGO ARAQUE SOFIA MARGOTH, con cédula de identidad Nro.172272603-9 manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor (es) de la obra o trabajo de grado titulado: **"ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS FUNCIONARIOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN OTAVALO EN EL AÑO 2013." PROPUESTA ALTERNATIVA.** que ha sido desarrollada para optar por el Título de Licenciada en la Especialidad de Secretariado Ejecutivo en Español en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

Ibarra, a los 07 días del mes de abril de 2014

(Firma) _____

Nombre: ANRANGO ARAQUE SOFIA MARGOTH
Cédula: 172272603-9



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**

**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN
A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	100260081-3		
APELLIDOS Y NOMBRES:	MORALES CUSIN ESTELA DE LOURDES		
DIRECCIÓN:	Panamericana, calle Sucre		
EMAIL:	bmjeans@hotmail.com		
TELÉFONO FIJO:	062918-305	TELÉFONO MÓVIL	0991177284

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	"ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS FUNCIONARIOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN OTAVALO EN EL AÑO 2013". PROPUESTA ALTERNATIVA
AUTOR (ES):	ANRANGO ARAQUE SOFIA MARGOTH - MORALES CUSIN ESTELA DE LOURDES
FECHA: AAAAMMDD	2014/04/07
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Título de Licenciada en la Especialidad de Secretariado Ejecutivo en Español.
ASESOR /DIRECTOR:	MSc. Paul Andrade

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, MORALES CUSIN ESTELA DE LOURDES, con cédula de identidad Nro. 100260081-3, en calidad de autor (es) y titular (es) de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

3. CONSTANCIAS

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 07 días del mes abril de 2014

EL AUTOR:

(Firma).....

Nombre: MORALES CUSIN ESTELA DE LOURDES
C.C. 100260081-3



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Yo, **MORALES CUSIN ESTELA DE LOURDES**, con cédula de identidad Nro.100260081-3 manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor (es) de la obra o trabajo de grado titulado: **"ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS FUNCIONARIOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN OTAVALO EN EL AÑO 2013." PROPUESTA ALTERNATIVA**, que ha sido desarrollada para optar por el Título de Licenciada en la Especialidad de Secretariado Ejecutivo en Español en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

Ibarra, a los 07 días del mes de abril de 2014

(Firma)

Nombre: **MORALES CUSIN ESTELA DE LOURDES**

Cédula: **100260081-3**