



Universidad Técnica de Babahoyo

Vicerrectorado Académico



Centro de Estudios de Postgrado y Educación Continua

C.E.P.E.C.

**PROYECTO DE TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE:**

MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TEMA

EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA ESCUELA DE CONDUCCIÓN PARA CHOFERES PROFESIONALES “MANUEL BHRUNNIS VILLACRÉS” DE LA CIUDAD DE BABAHOYO.

AUTORA:

ECON. VERÓNICA MERCHÁN JÁCOME

TUTOR:

LCDO. EDUARDO GALEAS GUIJARRO MAE

BABAHOYO

2014

DEDICATORIA

Esta Tesis la dedico con mucho amor, respeto y cariño:

A Dios, por darnos la dicha de la vida y de esta manera poder compartir con las demás personas momentos maravillosos en nuestras vidas

A mis padres cuyas largas horas de sacrificio y abnegación me han servido de ejemplo para seguir adelante, a mi esposo, por la comprensión que en todo momento me brinda, a mis hijos que son el verdadero ideal que ha forjado mi actitud, a todos ellos mi respeto y admiración por todo.

Econ. Verónica Merchán Jácome.

AUTORÍA

Los contenidos, procedimientos, criterios y propuesta emitidos en esta tesis cuya tema es: **“El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” de la ciudad de Babahoyo.**

Son de exclusiva responsabilidad de su autora: Econ. Verónica Merchán Jácome.

Econ. Verónica Merchán Jácome

C.I. 1203559578

ÍNDICE	Página
1. Introducción.	7
2. Tema.	10
3. Marco Contextual.	11
4. Situación problemática.	16
5. Planteamiento del problema.	19
5.1. Problema general.	19
5.2. Problemas derivados.	19
6. Delimitación de la investigación.	20
7. Justificación.	21
8. Objetivos.	23
8.1. Objetivo general.	23
8.2. Objetivos específicos.	23
9. Marco teórico.	24
9.1. Marco Conceptual.	24
9.2. Marco Referencial.	27
9.3. Postura teórica.	41
10. Hipótesis.	43
10.1. Hipótesis general.	43
10.2. Hipótesis derivadas.	43
11. Resultados obtenidos de la investigación	44
11.1. Pruebas estadísticas aplicadas en la verificación de las hipótesis.	44
11.2. Análisis e Interpretación de datos	44
11.3. Conclusiones y recomendaciones generales y específicas acerca de los resultados de la investigación.	65
12. Propuesta de aplicación de resultados.	68
12.1. Alternativa obtenida.	68
12.2. Alcance de la alternativa	68
12.3. Aspectos Básicos de la alternativa	69
12.4. Resultados esperados de la alternativa.	97
13. Bibliografía.	98
14. Anexos.	102

RESUMEN

La presente investigación titulada “El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” de la ciudad de Babahoyo”, tiene por finalidad conocer de manera detallada la gestión que se desarrolla en esta organización educativa-gremial, buscando que el talento humano preste un servicio de calidad a los alumnos y futuros socios de esta organización gremial.

En el documento se sustenta por medio de concepciones administrativas clásicas y modernas, para determinar el modelo de gestión que se está aplicando actualmente y llegar a las conclusiones y proponer alternativas de solución a los problemas detectados, con la única finalidad de mejorar la atención al público.

En este documento se presentan criterios de docentes, y alumnos los cuales estadísticamente son tratados y presentados de manera gráfica para un entendimiento del usuario de este informe académico.

ABSTRACT

This research entitled "The organizational climate and its impact on work performance of human talent Driving School for Professional Drivers" Manuel Bhrunnis Villacrés "Babahoyo City", aims to know in detail the management that develops this-union educational organization seeking that human talent providing a quality service to students and prospective members of this union organization.

The paper is supported by classical and modern management concepts to determine the management model that is currently being implemented and reach conclusions and propose solutions to the problems identified, for the sole purpose of improving customer service.

This paper presents criteria for teachers and students which are treated statistically and graphically presented for an understanding of the user of this academic report.

1. INTRODUCCIÓN

El contexto de trabajo de una Institución permite que cada persona actúe y enuncie sus competencias tanto personales como psicológicas en el cumplimiento de sus funciones y objetivos institucionales. Un aspecto importante para ello es el ambiente o Clima Laboral en el cual se participa y se convive en ocho o más horas diarias de trabajo en nuestro país.

El presente estudio evidenciará la necesidad de que las Organizaciones en general reconozcan los aspectos intrínsecos, dinámicos que tienen una repercusión directa en su imagen proyectada al exterior y que como la Administración de Talento humano nos brinda esta posibilidad, bajo un modelo teórico, estratégico con instrumentos técnicos que ofrezcan y garanticen confiabilidad y validez a los resultados, conllevando con ello al mejoramiento de la Organización, y de su cultura organizacional, incrementando la satisfacción laboral.

El presente trabajo en su contexto general, detalla un análisis de todos los aspectos relacionados al clima organizacional y al desempeño laboral del Talento Humano de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacres” de la ciudad de Babahoyo, con la finalidad de proponer alternativas de mejora, que sirvan de guía a los directivos de la

Institución, para fomentar un ambiente laboral agradable y motivador para sus trabajadores, y de esta manera incrementar su desempeño laboral.

Éste trabajo de investigación de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” de la ciudad de Babahoyo es un primer acercamiento a la problemática de los recursos humanos en la empresa, especialmente enfocado en el fenómeno del clima laboral. El Clima Laboral puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa y puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, por lo tanto, su conocimiento 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.

Se parte de la hipótesis de que un mejoramiento en el clima laboral de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” de la ciudad de Babahoyo por iniciativa y acciones de la Institución, es decir por la implementación de políticas y prácticas adecuadas de recursos humanos, redundará en una mejora en la eficacia y eficiencia de la organización, un mejor manejo de los recursos humanos, así como también mayores oportunidades para que las personas hagan de su trabajo una ocasión de dignificación.

Para tal fin se intenta conocer en la en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” las percepciones y motivaciones del individuo frente a su trabajo, para determinar luego, el grado de satisfacción de los mismos y su incidencia en el clima laboral y cómo esto deriva en situaciones de conflicto, bajas en la productividad, bajo rendimiento, rotación, ausentismos, estrés, entre otros.

2. TEMA DE INVESTIGACIÓN

El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés”, de la ciudad de Babahoyo.

3. MARCO CONTEXTUAL

3.1 Contexto Nacional.

Cuando se habla de una organización socialmente responsable se cree que solo abarca acciones de filantropía o inversión social. Sin embargo, también se enfoca en el buen gobierno corporativo y el desarrollo de sus colaboradores; y, lo más importante un compromiso con la sociedad más necesitada.

Según el estudio de “responsabilidad social de Empresas del Ecuador (2012), en el país, el 63% de las empresas está haciendo evaluaciones del clima laboral, mientras que el 94% aplica políticas de estabilidad laboral y el 46% tiene una rotación del personal baja” (Organizaciones Muñoz Ugarte, 2012).

Juan Alfaro, director del Programa de Dirección de Responsabilidad Corporativa del IE Business School, de España, en su visita a Quito explicó que “la responsabilidad social aplicada a los recursos humanos es una tendencia mundial vigente en Ecuador. De hecho, el 70% de las programas de seguridad y salud ocupacional, según el estudio. El 31% de empresas tiene compañías tiene seguro de vida para sus colaboradores y el 46% tiene programas para completar la formación profesional de sus empleados” (OIT, 2009).

Actualmente las organizaciones públicas y especialmente las privadas están aplicando prácticas flexibles, como permisos para

eventos o asuntos familiares, así como horarios flexibles, facilidades para actividades deportivas y teletrabajo.

Estas facilidades permiten a las organizaciones mantener a su talento humano con un nivel de satisfacción personal y atraer a otros profesionales que desean integrarse como colaboradores, por ser conocedores del trato que se brinda en la institución. Esto se refleja en el rendimiento a favor de la empresa, buscando sobresalir para mantenerse en su puesto de trabajo, en medio de un clima laboral satisfactorio.

El desarrollo del estudio del clima laboral favorece a tener un conocimiento fundamental de las relaciones laborales y esto demuestra eficacia y eficiencia de la gestión organizacional.

Aunque “existen muchas investigaciones que analizan la relación clima – satisfacción, sin embargo, no hay consenso en cuanto a la dirección de la causalidad de tal relación; es decir, si es de clima a satisfacción o de satisfacción clima” (Chiang, 2010)

Thomas Paine en su obra “Impacto de las emociones” define que la “relación de causalidad entre las percepciones de clima y sus consecuencias hipotéticas es recíproca. Dentro de historia del comportamiento organizacional, Paine la define como enfoque conductista de la gestión, en la cual se cree que la atención específica a las necesidades de los trabajadores crea una mayor satisfacción y productividad” (Guaman, 2012)

Tomando el criterio de Caligiore y Díaz, se indica 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” (Quintero - Africano - Faria, 2008), esto indica que el clima organizacional es un componente de la estructura organizacional, considerando entre sus variables al tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección.

3.2 Contexto provincial

La provincia de Los Ríos se encuentra “ubicada en la cuenca hidrográfica del Río Guayas, en el centro – sur – oeste de la República del Ecuador. Es la única Provincia de la región que no tiene acceso al mar. Cuenta con una extensión de 7.256 Km² y, tiene una población de 778.115 habitantes, de los cuales según el género corresponden a 398.099 hombres y 380.016. Políticamente se encuentra dividida en trece cantones, siendo su capital, la ciudad de Babahoyo, el cantón Babahoyo posee un total de 153.776 habitantes, su población urbana es de 90.191 y la rural de 63.585 habitantes” (Gaibor, 2014).

El cantón Babahoyo, está dividido en cuatro parroquias rurales y cuatro parroquias urbanas, siendo estas últimas El Salto, Barreiro, Clemente Baquerizo y Camilo Ponce Enríquez.

La gestión administrativa de los sindicatos está determinada por la ley Orgánica de Transporte Terrestre, Transito y Seguridad Vial, la misma establece que la formación, capacitación y entrenamiento de los aspirantes a conductores profesionales y no profesionales estará a cargo de las Escuelas de Conducción e Institutos Técnicos de Educación Superior autorizados por el Directorio de la Comisión Nacional de Tránsito, de esta manera se conforma la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” en la Ciudad de Babahoyo, Capital de la Provincia de los Ríos, con la finalidad de que el servicio del transporte se ajuste a los principios de seguridad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, continuidad , calidad y consagra a la Institución como un elemento fundamental contra la informalidad de esta profesión, , con el fin de proporcionar a los aspirantes una formación teórica, práctica y eficiente a los futuros conductores profesionales.

Al igual que todas las organizaciones el Sindicato de Choferes Profesionales de la ciudad de Babahoyo tiene un propósito, estructura y un colectivo de personas, que se interrelacionan entre sí, por lo cual debe tratarse como a cualquier organización, en el aspecto administrativo

3.3 Contexto institucional

El Sindicato de Choferes Profesionales de Los Ríos se encuentra con domicilio permanente en Babahoyo (local propio de dos pisos),

ubicado en la parroquia Clemente Baquerizo, zona centro de la ciudad, en las calles 10 de Agosto y Abdón Calderón, a una cuadra del Parque 24 de Mayo, como Unidad Clasista de duración indefinida y variable número de socios, rige sus actividades y relaciones conforme las Leyes, Estatutos de la Federación de Choferes Profesionales y Reglamentos Internos en vigencia y tiene entre sus finalidades: Organizar y mantener la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales en la ciudad de Babahoyo con el ánimo de capacitar y entregar licencias de tipo profesional a todos los conductores participantes previamente evaluados.

Actualmente la Escuela de Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés”, cuenta con 12 paralelos de 30 alumnos cada uno, es decir tiene un cupo asignado para 360 alumnos, cuenta con veinte modernos vehículos para que los alumnos reciban las horas de prácticas de conducción, sus aulas están adecuadas con equipos de computación y proyectores de última tecnología, los instructores de la conducción y administrativos son profesionales con títulos de tercer y cuarto nivel por lo que se garantiza una excelente preparación académica.

4. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

El desarrollar esta investigación en la Escuela de Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés”, donde se estudiará el clima organizacional, permite determinar los factores y variables que están relacionadas con el “estado de ánimo” de la organización, ese “estado de ánimo” siempre incide en el comportamiento y desempeño de los empleados en sus labores cotidianas, este comportamiento es resultado de las percepciones que tengan los empleados de cada miembro con respecto a la y más específicamente de sus directivos.

Reflexionando que el hombre – talento humano, es el recurso más valioso dentro de las organizaciones sociales, es necesario que se brinde un adecuado entorno de laboral, considerando esto como una inversión a largo plazo, por que un trabajador motivado va a apoderarse de responsabilidades y encaminar su conducta laboral a la excelencia, elevando la productividad de la organización en un futuro.

Cuando existe un clima organizacional negativo, los modos de comunicación, estilos de liderazgo y sistemas de reconocimiento, no son los adecuados, se produce ausentismos, atrasos, conflictos,

y otros problemas más causados en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés”,

Cuando se produce esto, es necesario realizar cambios en la gestión, para inducir un clima agradable de trabajo que se verá reflejado en el mejoramiento de dicho desempeño.

Sin embargo, se ha podido evidenciar la presencia de un inadecuado clima laboral en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” de la Ciudad de Babahoyo, manifestándose en unas deficientes relaciones interpersonales, toma de decisiones centralizadas, trabajo en equipo deficiente, conflictos internos, rotación de colaboradores , proceso de comunicación limitado, desmotivación y falta de compromiso con las actividades propias de la Institución, creando un malestar laboral y con ello afectando directamente al desarrollo eficaz y eficiente de la Institución.

Una vez realizado este análisis, surge el presente estudio, el cual pretende determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los empleados y trabajadores de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés”, buscando proponer alternativas de mejora que permitan incrementar dicho desempeño.

En tal sentido la medición y conocimiento que logremos de este fenómeno nos permitirá reconocer en qué medida este influye en la

motivación, el desempeño, satisfacción e identificación de los empleados y trabajadores de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” y ayudar a mejorar las relaciones interpersonales e intrapersonales, así mismo proponer modelos de supervisión, evaluación del desempeño, etc.

5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

5.1. Problema General

¿Cómo influye el clima organizacional en el desempeño laboral del talento humano de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” de la Ciudad de Babahoyo?

5.2. Subproblemas

- ¿Cuál es el desempeño laboral del talento humano de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” de la ciudad de Babahoyo?
- ¿Cómo se debe evaluar el desempeño laboral del talento humano de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacres” de la Ciudad de Babahoyo?
- ¿Qué herramienta administrativa, se debe aplicar para mejorar el clima organizacional del talento humano de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” de la ciudad de Babahoyo?

6. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

CAMPO: Administración

AREA: Desarrollo Organizacional

ASPECTO: Clima Organizacional

LIMITE ESPACIAL: Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacres” de la ciudad de Babahoyo.

LIMITE TEMPORAL: Primer semestre del 2014

7. JUSTIFICACIÓN

La importancia del clima organizacional en Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacres” de la ciudad de Babahoyo, se da, porque permite identificar el comportamiento de los empleados de la Institución, esto no es el resultado de componentes organizacionales existentes, sino que dependen de las interacciones y actividades, además de otras experiencias de cada miembro con la organización.

Todo individuo busca el reconocimiento personal dentro de las organizaciones sindicales y la satisfacción de sus necesidades, estos dos objetivos son causas para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral al logro de las metas organizacionales en Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacres”, el cual es el resultante del clima de la estructura corporativa.

Con este estudio se pretende determinar las causas de tipo laboral y personal que conllevan a la desmotivación por la gran mayoría de los servidores de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacres” de la ciudad de Babahoyo y por ende, esta situación dificulta el buen desarrollo de dicho proceso, afectando igualmente a la productividad de la entidad.

Este proceso representa para la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacres”, un cambio de mentalidad, de cultura y de filosofía de vida. Dichos cambios culturales no son fáciles, por

lo tanto, es imperioso encontrar y poner en marcha herramientas de gestión humana y de desarrollo organizacional que permitan mejorar la calidad de vida de cada uno de los servidores y generar la apertura de nuevos y mejores espacios de convivencia dentro de la organización, garantizando un nivel de calidad que permita alcanzar los objetivos y metas propuestas en la misión y visión de la organización tendientes a aumentar la productividad y un mejor desempeño en el trabajo.

8. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

8.1. Objetivo General

Estudiar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del talento humano de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” de la ciudad de Babahoyo.

8.2. Objetivos específicos

- Identificar el desempeño laboral del talento humano de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” de la ciudad de Babahoyo.
- Determinar cómo debe evaluarse el desempeño laboral del talento humano de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacres” de la Ciudad de Babahoyo.
- Proponer una herramienta administrativa, para que permita mejorar el clima organizacional del talento humano de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” de la ciudad de Babahoyo.

9. MARCO TEÓRICO

9.1. Marco Conceptual

El clima organizacional

También se lo denomina clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, se dice que este “es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos claves que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización” (García - Ibarra, 2011).

Respecto a este juicio existe una discusión donde se habla de términos objetivos que se refieren a los aspectos físicos o estructurales y reacciones personales, que se sustenta en el criterio que los trabajadores que tienen del ambiente en el que se realizan su actividad laboral.

Gestión de talento humano

Es la función por la cual los gerentes reclutan, capacitan, motivan y desarrollan al personal de una organización, así como descubrir su potencial oculto, estimularlo, ofrecerle paquetes de compensación, que se hagan extensivos al bienestar de la familia y, sobretodo

mantener una relación agradable que propicie el buen rendimiento y la disciplina (Chiavenato, 2009)

Comunicación organizacional.

Es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización. (GOLDHABER, 1986).

Comunicación multidireccional.

Se denomina así, aquella que se maneja de arriba hacia abajo, o lo contrario de abajo hacia arriba, puede ser transversal, interna, externa, etc. La finalidad es esta comunicación es mantener un dialogo abierto, sin considerar solamente la comunicación desde los niveles jerárquicos superiores a los inferiores.

Desempeño laboral.

El Desempeño Laboral se puede definir, según Bohórquez, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado (citado en Araujo y Guerra, 2007). Además otra definición interesante es la que usa Chiavenato, ya que expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral (citado en Araujo y Guerra, 2007). En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a

depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

9.2. MARCO REFERENCIAL

9.2.1 Antecedentes investigativos

Los antecedentes consultados, orientan el desarrollo de la investigación, ya que, están vinculados directamente con la problemática, tal como se muestra a continuación:

En la Universidad Central de Venezuela, Facultad de Humanidades y Educación, Escuela de Educación, La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional: un estudio de caso, investigación desarrollada por Delgado y Di Antonio.

Este proyecto de investigación se enfoca en la importancia del talento humano en las organizaciones, por lo tanto se presentan algunos factores que determinan la motivación laboral y cómo pueden influir en el desempeño organizacional. Se considera que mediante la implementación de políticas que beneficien a los miembros de las organizaciones se puede lograr que ellos se sientan satisfechos en sus lugares de trabajo y así obtener una mejora en la productividad de las empresas.

De esta investigación se obtiene la conclusión de que la mayoría de los empleados conocen y se sienten identificados con los

elementos que conforman la Filosofía de Gestión de la empresa donde laboran (Visión, Misión, Objetivos y Valores).

Así también, para los próximos investigadores se recomienda que delimiten previamente los factores motivadores que tomarán en cuenta en su proyecto, ya que cada vez se consideran más elementos que pueden determinar el desempeño de los empleados, lo que puede ocasionar demasiada amplitud en el tema y carencia de precisión en los resultados. Del mismo modo los investigadores deben tener en cuenta el tipo de organización en la cual llevarán a cabo la investigación, considerando que dependiendo del tamaño y presupuesto de la misma se podrán aplicar ciertas estrategias motivacionales.

En el año 2011 RODRÍGUEZ M.; RETAMAL; LIZANA; CORNEJO, alumnos de la Universidad Andrés Bello, realizaron una investigación titulada “Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena”, donde se indica que en los últimos tiempos, la gestión de recursos humanos (RR.HH.) ha tomado gran importancia para las organizaciones, en especial para los servicios públicos, pues permite generar ventajas comparativas asociadas al mejor desempeño de las tareas y servicios generados dentro de ellas.

Conjuntamente, se ha concientizado y valorado la importancia de establecer mejores ambientes laborales y fortalecer la calidad de vida de las personas. En este contexto, la generación de

investigaciones que consideren versátiles como el clima organizacional, la satisfacción laboral o el desempeño toman especial preeminencia, pues contribuyen de forma transversal a la gestión de RR.HH. y al bienestar de las personas, ya sea por medio de la detección de necesidades de capacitación, la formulación de programas de promoción de la calidad de vida laboral y de la salud ocupacional, el diseño de sistemas de gestión del capital humano y el fortalecimiento de políticas de desarrollo de personas.

Se muestra que dentro de las reservas de esta investigación es que la muestra no es de gran tamaño, por lo que no es posible difundir a partir de ésta, ni extrapolar los resultados a múltiples contextos organizacionales, por ende, mientras más saberes existan sobre la relación entre estas variables, mayor certeza práctica se tendrá de esta relación, y se aportará al mismo tiempo excelente investigación para estudios meta-analíticos posteriores.

Como se observa, existe el sustento de investigaciones vinculadas a nuestra problemática y las mismas dejan abierta la posibilidad para realizar y suplir las falencias dejadas por las mismas.

9.2.2 Bases Teóricas

En el estudio y diagnóstico del clima laboral existen diferentes teorías que permiten diversos tipos de aproximaciones. Aunque ninguna de estas teorías se presenta como la definitiva, lo cierto es

que poseen una utilidad que permite un mejor acercamiento al clima laboral de una determinada empresa u organización.

Dependerá del tipo de diagnóstico que se quiera realizar e incluso de la compañía, determinar cuál podría ser el enfoque más conveniente.

Frederick Herzberg (Work and Nature of Man, Cleveland, Ohio, The World Publishing Co, 1996) postuló la teoría de los dos factores del clima laboral, basándose en la satisfacción de necesidades de la pirámide de Maslow, agrupando en dos categorías los factores que influyen en el clima laboral: los de higiene y los motivacionales. Los factores de higiene son los elementos ambientales, que necesitan ser constantemente supervisados para evitar la insatisfacción del personal. Entre estos factores se encuentran el salario, el lugar de trabajo, el tipo de supervisión, etcétera.

Por otra parte, los factores motivacionales surgen desde la parte interna de la compañía, y tienen que ver con la complacencia y las congruencias que el trabajo ofrezca al personal. De acuerdo con esta teoría, los dirigentes o líderes de la organización tienen la obligación de motivar a los demás participantes y generar un ambiente óptimo para el desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

Douglas McGregor (2001) estableció dos teorías para la comprensión y el estudio del clima laboral en una empresa u

organización en el texto El lado humano de la empresa: la Teoría X y la Teoría Y, ambas con diferentes perspectivas respecto del individuo y por ende, cómo se comporta éste frente a un entorno laboral y cómo se debe actuar en un determinado entorno laboral.

La Teoría X parte de la idea de que el individuo, de manera intrínseca tiene aversión por el trabajo y de ser posible lo evitará. Entonces, las personas son obligadas a trabajar a partir de una dirección y control estrictos, logrando así la consecución de los objetivos de la empresa u organización. Finalmente el individuo rehúye de la responsabilidad y prefiere delegarla en otras personas, buscando ante todo su propia seguridad y comodidad.

La Teoría Y parte de un supuesto diametralmente opuesto al planteado por la Teoría X, en el cual el esfuerzo requerido por el trabajo es similar al requerido por el juego y la competencia deportiva. Un ambiente adecuado y las metas correctas estimularán a las personas a entrar en una dinámica laboral y la búsqueda de fines comunes al interior de una compañía.

Rensis Likert (1965) establece que el comportamiento del personal se corresponde con el de los superiores, dependiendo de lo que los subordinados perciban de los primeros. El clima laboral estará mediado por la percepción de los individuos hacia la empresa u organización, la cual se organiza o construye a partir de tres tipos de variables: las causales, las intermedias y las finales.

Las variables causales o independientes son aquellas que indican la forma en la cual la compañía se orienta y evoluciona en la búsqueda de resultados. Por su parte, las variables intermedias construyen el estado interno de la empresa, e incluyen la motivación, la comunicación interna, los criterios para la toma de decisiones y el rendimiento; es decir, los procesos internos.

La última categoría en la teoría de clima laboral de Rensis Likert ubica a las variables finales, que son el resultado de la interacción de las variables causales o independientes y las intermedias. Este tipo de variables establecen los resultados obtenidos por la organización, traducidos en criterios como la productividad, las ganancias y las pérdidas.

En los componentes del clima, existen algunas variables que son definitivas en el clima de una organización, y así mismo su interacción puede provocar algunos efectos. Los componentes o variables son básicamente tres, los comportamientos, la estructura de la organización y los procesos organizacionales; cada uno de ellos se divide en otros componentes que interactúan entre sí y a su vez determinan unos resultados, (Rodríguez, 1999). “Por ejemplo el comportamiento de los individuos y de los grupos, junto con la estructura y los procesos organizacionales, interactúan para crear un clima que produce resultados en el rendimiento organizacional, individual y de grupo. Así los resultados en una organización provienen de su tipo de clima que es el resultado de

los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización como la estructura, los procesos psicológicos y de comportamiento de los empleados” (Duque, 2008). Según (Fall, 1995), “los constituyentes básicos del clima organizacional se dividen en otros componentes así: Comportamientos: Se compone del aspecto individual (actitudes, percepciones, personalidad, estrés, valores y aprendizaje), grupo e inter grupo (estructura, procesos, cohesión, normas y papeles), motivación (motivos, necesidades, esfuerzo y refuerzo), y liderazgo (poder, políticas, influencia y estilo). Procesos organizacionales recogen gran parte de los componentes y se dividen en la evaluación del rendimiento, el sistema de remuneración, la comunicación y la toma de decisiones. Por su parte, los resultados de esas interacciones serían individuales, de grupo y de la organización” (Duque, 2008).

Los individuales hacen referencia al alcance de los objetivos, la satisfacción en el trabajo, en la carrera y en la calidad de trabajo. Los de grupo se refieren al alcance de los objetivos, la moral, los resultados y la cohesión. Por último, los que se refieren a la organización tienen en cuenta la producción, la eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia, tasa de rotación y ausentismo.

El enfoque del clima organizacional de las dimensiones del clima organizacional, es importante conocer los enfoques o modelos que

se han propuesto del clima organizacional para determinar su naturaleza.

Según Gómez y Cols, “para determinar la naturaleza del clima organizacional se han propuesto tres enfoques: a) como un factor organizacional puramente objetivo; b) desde un punto de vista puramente subjetivo; y c) desde un enfoque o esquema integrador (Cols, 2004). El factor organizacional puramente objetivo determina el clima desde un enfoque estructural, como un conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman” (Duque, 2008).

El enfoque subjetivo, tiene que ver con la opinión de los involucrados en la organización. Los autores que se categorizan en este enfoque afirman que un aspecto importante en cuanto a la percepción del ambiente interno de la organización es la percepción que el participante tiene sobre sus necesidades sociales si se están satisfaciendo y si está gozando del sentimiento de la labor cumplida. El enfoque integrador, que tiene en cuenta tanto lo objetivo como lo subjetivo es el más reciente y sus autores observan el clima organizacional como una variable interpuesta entre una amplia gama de valores organizacionales como su estructura, sus estilos de liderazgo, etc., y las variables de resultado final como el rendimiento, la satisfacción, etc.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a 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, completando el circuito

De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor 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 especial 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 de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Schneider y Hall, 1982, citado por Álvarez, 1992). Así mismo, lo más relevante de éste enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se

transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones: a) evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización, b) iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos sobre los cuales debe dirigir sus inversiones y c) seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros

CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. Según Oscar Donato Torrecilla, el concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que se puede resaltar: Tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar

cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.

Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores. Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de éstos aspectos en sus miembros: en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores " no tienen la camiseta puesta ", normalmente tienen un muy mal clima organizacional.

Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y -sin darse cuenta- contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una

organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.

Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, toma de decisiones etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización. Este es un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se esfuerzan mutuamente en una escalada que cuesta romper, por cuanto para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables estilo de dirección -clima organizacional parecería requerir.

El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicaciones de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral desmejorado. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.

En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que él sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, poco compromiso etc.

Los modelos y medición del clima organizacional, **es** pues, un componente esencial para la correcta gestión de las empresas y, como tal, es una parte indispensable de las metodologías de gestión empresarial más reputadas de la actualidad.

El método más habitual para evaluar el clima laboral implica el uso de encuestas a los empleados (a veces también pueden complementarse con entrevistas personales).

Un aspecto muy importante a tener en cuenta cuando se realiza una encuesta de clima laboral es el anonimato. La metodología

debe permitir preservar el anonimato de las personas encuestadas, un factor indispensable si queremos asegurar la máxima sinceridad en las respuestas.

En general, los cuestionarios de clima laboral suelen estar formados por los tres siguientes tipos de preguntas:

- ✓ Preguntas demográficas y de segmentación: Nos permiten adquirir información acerca del encuestado que usaremos posteriormente para enriquecer el análisis grupal de los resultados.
- ✓ Preguntas de clima laboral: Nos permiten valorar los factores determinantes de la motivación. Esta es la parte más crítica de las encuestas de clima, puesto que debe contener las preguntas precisas que evalúan los factores adecuados que forman parte del clima laboral de la empresa. La mayoría de las empresas que se dedican a realizar encuestas de clima ya cuentan con patrones de encuestas que adaptan a la singularidad de las empresas clientes.
- ✓ Preguntas abiertas: Nos permiten adquirir un conocimiento más cualitativo del clima laboral, que nos ayudará a modular los resultados obtenidos mediante los otros cuestionarios.

Es importante afrontar la realización de una encuesta de clima laboral con unas expectativas temporales claras de lo que representa un proyecto de este tipo. La duración de un proyecto de

evaluación del clima laboral raramente es inferior a uno o dos meses, puesto que es necesario pasar por diversas fases:

1. Fase de diseño de la encuesta: Deben definirse los factores, las preguntas, el tipo de escala de respuestas, la muestra (si es necesaria), las variables de segmentación y el formato de la encuesta (por ejemplo, los temas de anonimato). En también conveniente diseñar el cuadro de mando que la empresa deberá utilizar para gestionar el clima laboral. Este cuadro de mando describe la relación que hay entre las preguntas y los factores que generan la motivación.
2. Fase de comunicación: Definición e implementación de la estrategia de comunicación a los empleados. Esta fase es muy importante para hacer copartícipes a los empleados del proyecto de clima laboral. También permite maximizar la participación en la encuesta y eliminar las posibles reticencias sobre el anonimato.
3. Fase de realización de la encuesta: Antiguamente únicamente se usaban cuestionarios en papel. Hoy en día éstos están siendo progresivamente reemplazados por el formato electrónico, que permite una mayor rapidez, comodidad y ahorro de costes. El software de encuestas actual permite combinar los cuestionarios en papel con la captura de los datos a través de Internet, creando sitios web para contestar los cuestionarios. Los empleados pueden acceder a estos sitios

web con claves de identificación privadas, tanto desde su puesto de trabajo como desde cualquier punto de acceso a Internet.

Fase de análisis y comunicación de resultados: Obtención de resultados, generación de informes y definición de la estrategia a seguir. Una vez la dirección de la empresa ya ha analizado los resultados, es conveniente comunicar los resultados globales a todos los empleados. Esto permite implicarles en el proyecto de clima, lo que redundará en una motivación adicional y posibilitará una mayor participación en las encuestas futuras

9.3 POSTURA TEÓRICA

Asumimos la postura teórica del Comportamiento Organizacional de Robbins (2005), porque ella incluye los temas centrales de la motivación, el comportamiento del líder y el poder, la comunicación interpersonal, la estructura de grupos y sus procesos, el aprendizaje, la actitud de desarrollo y la percepción, los procesos de cambios, los conflictos, el diseño de trabajo y la tensión en el trabajo.

Este comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible debido a que es originada en necesidades y sistemas de valores muy arraigadas en las personas. No existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con la gente, ni existe una solución ideal para los problemas de la organización. Todo lo que

se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo.

9. HIPÓTESIS

9.2. Hipótesis General o Básica

El estudio de la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del talento humano de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” de la ciudad de Babahoyo, permitirá plantear programas de mejoramiento del clima organizacional..

9.3. Hipótesis derivadas

- El desempeño laboral del talento humano de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” de la ciudad de Babahoyo, establecerá cual es el nivel de eficiencia y productividad.
- Si se determina de cómo debe evaluarse el desempeño laboral del talento humano de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacres” de la Ciudad de Babahoyo, permitirá determinar el clima organizacional.
- El diseño de una herramienta administrativa mejorará el clima organizacional del talento humano de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” de la ciudad de Babahoyo.

11. RESULTADOS OBTENIDOS DE LA INVESTIGACIÓN

11.1 Pruebas estadísticas aplicadas en la verificación de las hipótesis.

La presente investigación es una investigación de campo donde se identificó y evaluó la situación actual de todos los procesos administrativos de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” de la Ciudad de Babahoyo.

La investigación a ser de modalidad descriptiva, esto permitió el empleo de variables dependientes e independientes las mismas que se han descrito anteriormente y que nos permitió analizar y evaluar las habilidades y competencias de cada colaborador y con la ayuda de la modalidad correlacional o explicativa nos orientamos al análisis de la comprobación de la gestión del Talento humano que labora en esta institución.

11.2 Análisis e interpretación de datos

Se recolectaron los datos con la aplicación de las encuestas de forma personalizada a todos los colaboradores de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” de la Ciudad de Babahoyo.

ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO

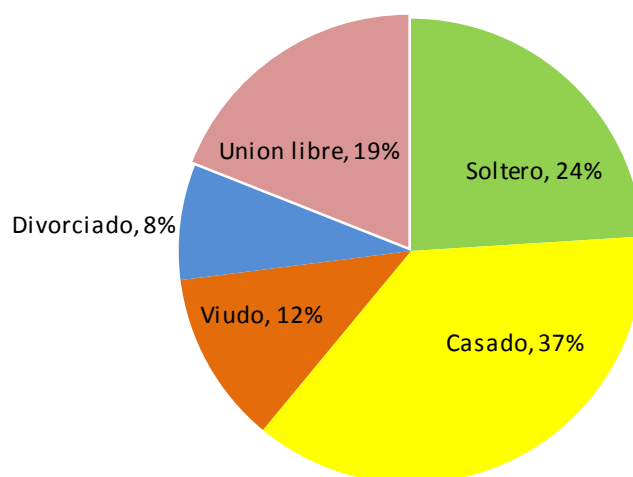
Los encuestados han respondido a las preguntas planteadas de la siguiente manera:

1. Estado Civil

RESPUESTA	ENCUESTAS	PORCENTAJE
Soltero	12	24
Casado	18	37
Viudo	6	12
Divorciado	4	8
Unión libre	9	19
TOTAL:	49	100

Fuente: Encuesta aplicada en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales "Manuel Bhrunnis Villacrés"

Autora: Econ. Verónica Merchán Jácome



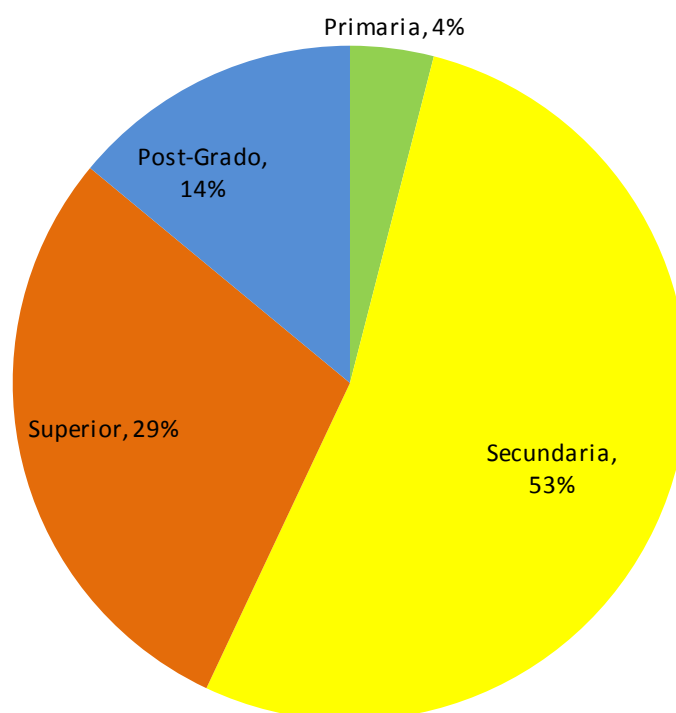
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN. El 24% de los encuestados son solteros, el 37% casados, el 12% viudo, el 8% divorciado y el 19% unión libre. Por los resultados obtenidos el estado civil es variado.

2. Nivel educativo

RESPUESTA	ENCUESTAS	PORCENTAJE
Primaria	2	4
Secundaria	26	53
Superior	14	29
Postgrado	7	14
TOTAL:	49	100

Fuente: Encuesta aplicada en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales "Manuel Bhrunnis Villacrés"

Autora: Econ. Verónica Merchán Jácome



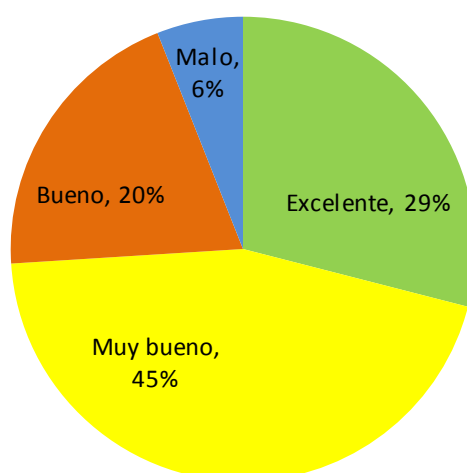
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN. Al consultar el nivel educativo del personal administrativo, el 4% de ellos tienen formación primaria, el 53% estudios de nivel medio, el 29% formación en el nivel superior.

3. ¿Cómo calificaría usted el estilo de liderazgo que se práctica en la Institución?

RESPUESTA	ENCUESTAS	PORCENTAJE
Excelente	14	29
Muy Bueno	22	45
Bueno	10	20
Malo	3	6
TOTAL:	49	100

Fuente: Encuesta aplicada en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés”

Autora: Econ. Verónica Merchán Jácome



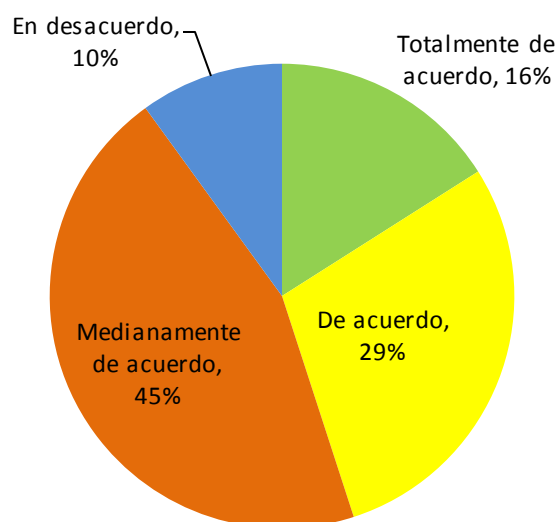
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN. Al preguntar que “Cómo calificaría usted el estilo de liderazgo que se práctica en la Institución”, el 29% indica que excelente, el 45% muy bueno, el 20% bueno, el 6% malo. Este criterio de cierta forma califica de manera favorable la gestión.

4. ¿La comunicación entre sus compañeros les permite relacionarse favorablemente?

RESPUESTA	ENCUESTAS	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	8	16
De acuerdo	14	29
Medianamente de acuerdo	22	45
En desacuerdo	5	10
TOTAL:	49	100

Fuente: Encuesta aplicada en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés”

Autora: Econ. Verónica Merchán Jácome



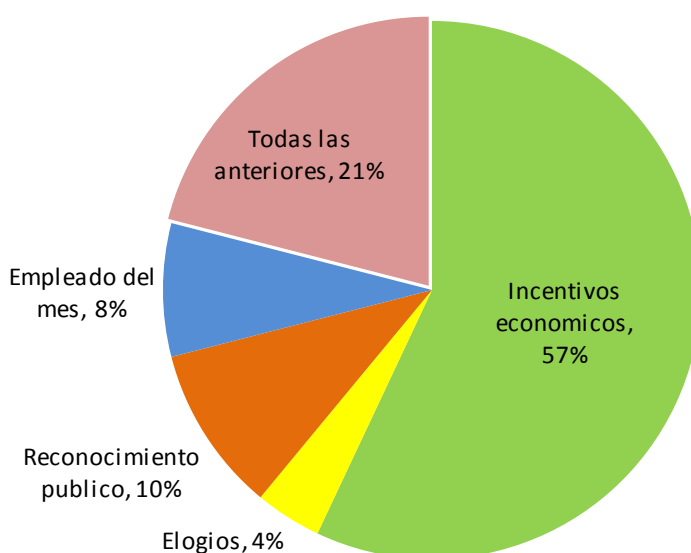
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN. Al consultar si “La comunicación entre sus compañeros les permite relacionarse favorablemente” el 16% de los encuestados responde que está totalmente de acuerdo, el 29% de acuerdo, 45% medianamente de acuerdo y el 10% en desacuerdo. Estos criterios obtenidos por medio de la encuesta, significa que una gran mayoría considera que no existe una buena comunicación en la organización.

5. ¿Qué clase de incentivos le gustaría recibir al cumplir con una buena labor?

RESPUESTA	ENCUESTAS	PORCENTAJE
Incentivos económicos	28	57
Elogios	2	4
Reconocimiento publico	5	10
Empleado del mes	4	8
Todas las anteriores	10	21
TOTAL:	49	100

Fuente: Encuesta aplicada en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés”

Autora: Econ. Verónica Merchán Jácome



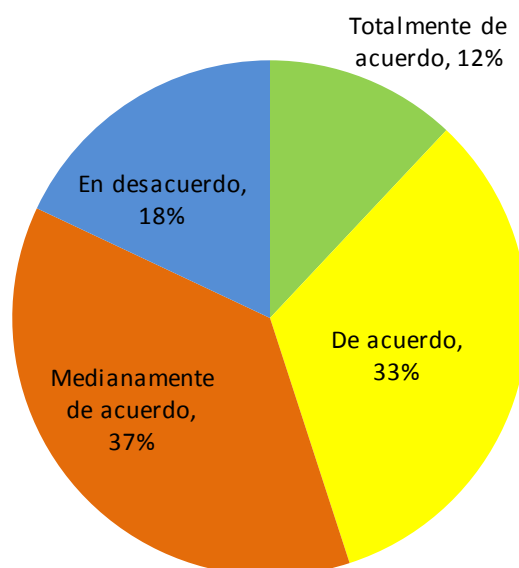
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN. Al preguntar “Qué clase de incentivos le gustaría recibir al cumplir con una buena labor”, el 57% de ellos indican que prefieren incentivos económicos, el 4% elogios, el 10% reconocimiento público, el 8% que se le designe como empleado del mes, el 21% restante le gustaría todos los reconocimientos

6. ¿Usted se considera motivado personalmente?

RESPUESTA	ENCUESTAS	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	6	12
De acuerdo	16	33
Medianamente de acuerdo	18	37
En desacuerdo	9	18
TOTAL:	49	100

Fuente: Encuesta aplicada en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés”

Autora: Econ. Verónica Merchán Jácome



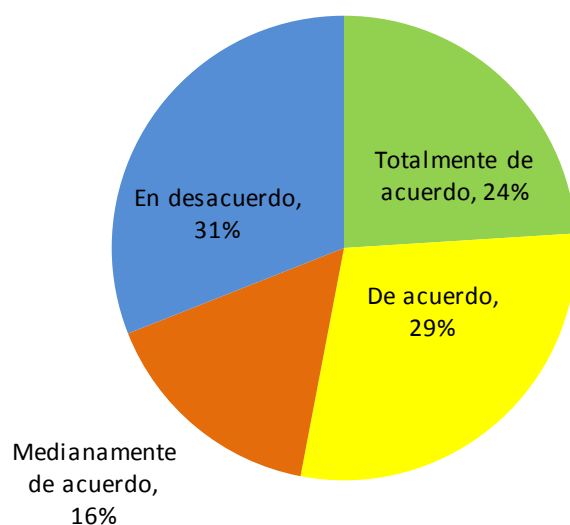
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN. Al preguntar si “se considera motivado personalmente”, el 12% de los encuestados indican que Totalmente de acuerdo, el 33% están de acuerdo, el 37% que es una mayoría indica que “medianamente de acuerdo” y un 18% claramente dicen que están en desacuerdo.

7. ¿Tiene usted la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad?

RESPUESTA	ENCUESTAS	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	12	24
De acuerdo	14	29
Medianamente de acuerdo	8	16
En desacuerdo	15	31
TOTAL:	49	100

Fuente: Encuesta aplicada en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés”

Autora: Econ. Verónica Merchán Jácome



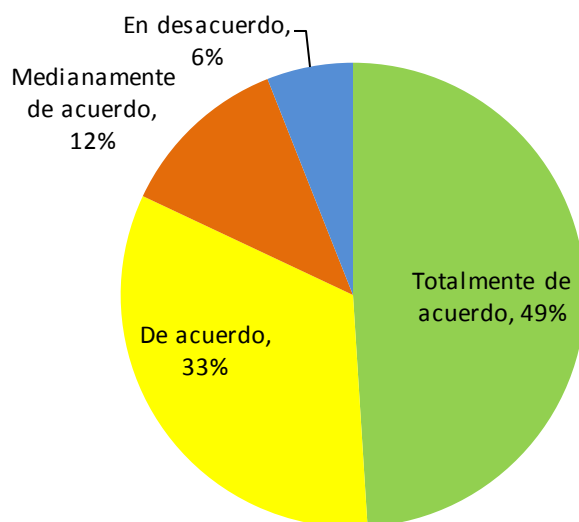
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN. Al preguntar si “Tiene usted la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad”, el 24% de los encuestados indican que Totalmente de acuerdo, el 29% están de acuerdo, el 16% que es una mayoría indica que “medianamente de acuerdo” y un 31% claramente dicen que están en desacuerdo.

8. ¿Los compañeros de trabajo cooperan entre sí?

RESPUESTA	ENCUESTAS	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	24	49
De acuerdo	16	33
Medianamente de acuerdo	6	12
En desacuerdo	3	6
TOTAL:	49	100

Fuente: Encuesta aplicada en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés”

Autora: Econ. Verónica Merchán Jácome



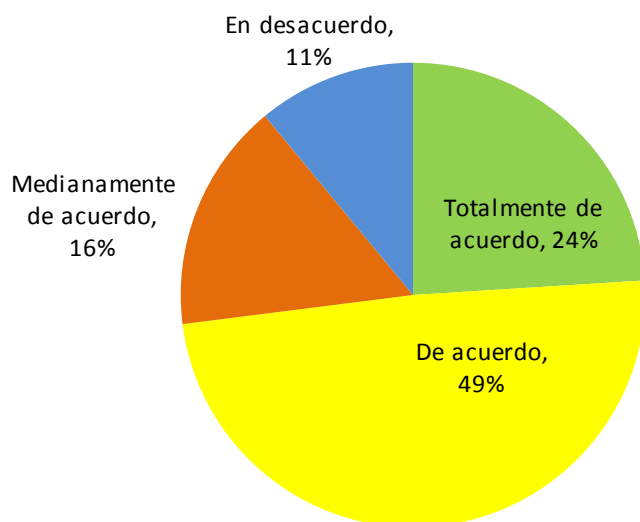
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN. Al preguntar “Los compañeros de trabajo cooperan entre sí” el 49% de ellos contestan estar “totalmente de acuerdo”, el 33% contestan estar “de acuerdo”, el 12% responden “medianamente de acuerdo”, solo un 6% están totalmente en desacuerdo con la pregunta que se hace.

9. ¿La organización de su institución fomenta y promueve la comunicación?

RESPUESTA	ENCUESTAS	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	12	24
De acuerdo	24	49
Medianamente de acuerdo	8	16
En desacuerdo	5	11
TOTAL:	49	100

Fuente: Encuesta aplicada en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés”

Autora: Econ. Verónica Merchán Jácome



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN. Al preguntar “La organización de su institución fomenta y promueve la comunicación” el 24% de ellos contestan estar “totalmente de acuerdo”, el 49% contestan estar “de acuerdo”, el 16% responden “medianamente de acuerdo”, solo un 11% están totalmente en desacuerdo con la pregunta que se hace

10. ¿Cree usted que un mejoramiento en el clima organizacional incidiría de manera positiva en su desempeño laboral actual?

RESPUESTA	ENCUESTAS	PORCENTAJE
Si	46	94
No	3	6
TOTAL:	49	100

Fuente: Encuesta aplicada en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés”

Autora: Econ. Verónica Merchán Jácome



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN. Al preguntar “Cree usted que un mejoramiento en el clima organizacional incidiría de manera positiva en su desempeño laboral actual” el 94% de los encuestados contestan afirmativamente, el 6% responde a esta inquietud con un No.

ENCUESTA APLICADA A LOS DIRECTIVOS

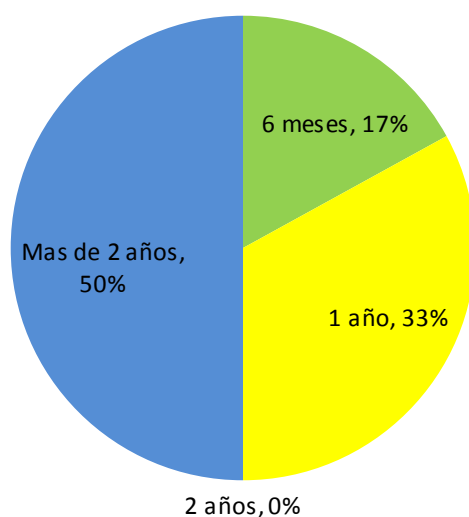
Los encuestados han respondido a las preguntas planteadas de la siguiente manera:

1. Desde cuando ocupa el Cargo

RESPUESTA	ENCUESTAS	PORCENTAJE
6 meses	1	17
1 año	2	33
2 años	0	0
Más de dos años	3	50
TOTAL:	6	100

Fuente: Encuesta aplicada en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés”

Autora: Econ. Verónica Merchán Jácome



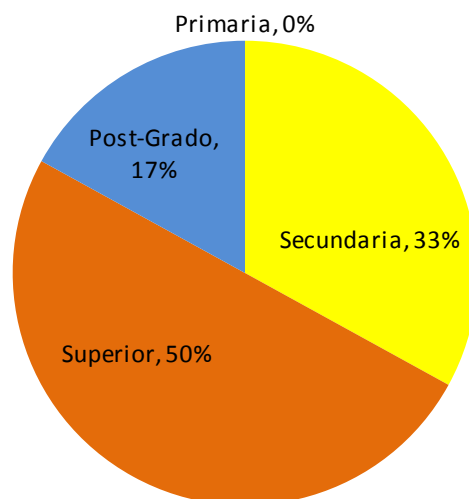
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN. De acuerdo a la encuesta realizada el 17% del personal administrativo tiene 6 meses en sus funciones, el 33% un año, el 50% tiene más de dos años en sus funciones.

2. Nivel educativo

RESPUESTA	ENCUESTAS	PORCENTAJE
Primaria	0	0
Secundaria	2	33
Superior	3	50
Postgrado	1	17
TOTAL:	6	100

Fuente: Encuesta aplicada en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés”

Autora: Econ. Verónica Merchán Jácome



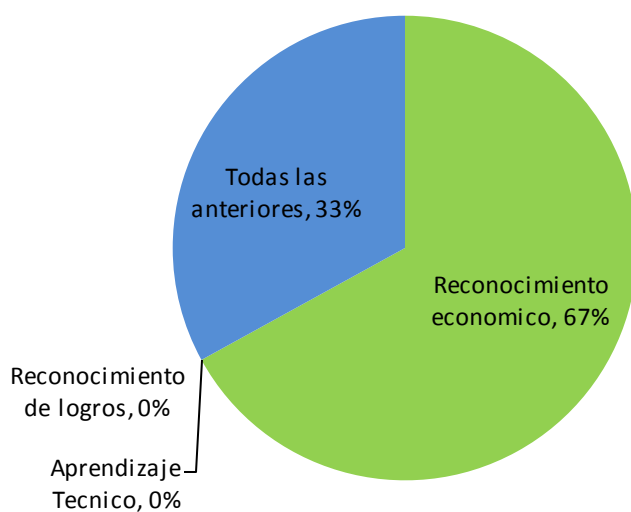
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN. Un 33% de los directivos encuestados tienen formación media, el 50% de ellos formación superior y el 17% formación académica de Cuarto Nivel o Post-Grado.

3. ¿Cuáles objetivos observa o considera usted que los empleados persiguen dentro de la empresa?

RESPUESTA	ENCUESTAS	PORCENTAJE
Reconocimiento económico	4	67
Aprendizaje técnico	0	0
Reconocimiento de logros	0	0
Todas las anteriores	2	33
TOTAL:	6	100

Fuente: Encuesta aplicada en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés”

Autora: Econ. Verónica Merchán Jácome



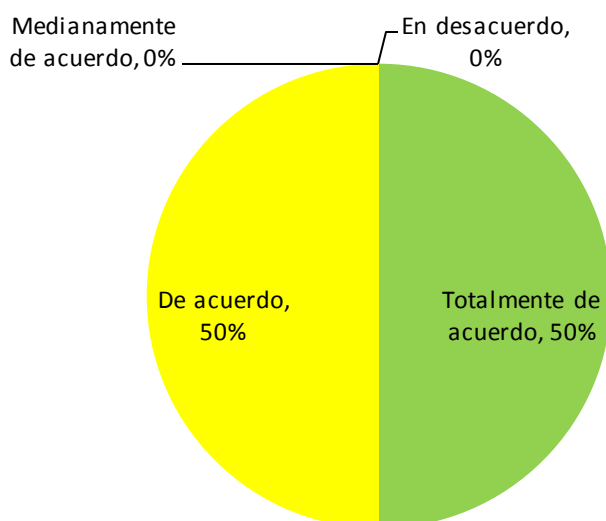
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN. De acuerdo a los Directivos encuestados el 67% de sus empleados persiguen dentro de la empresa un reconocimiento económico, un 33% de ellos manifiestan que buscan todo tipo de reconocimiento, esto es económico, aprendizaje técnico, reconocimiento de logros.

4. ¿Hace prevalecer su criterio como directivo?

RESPUESTA	ENCUESTAS	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	3	50
De acuerdo	3	50
Medianamente de acuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
TOTAL:	6	100

Fuente: Encuesta aplicada en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés”

Autora: Econ. Verónica Merchán Jácome



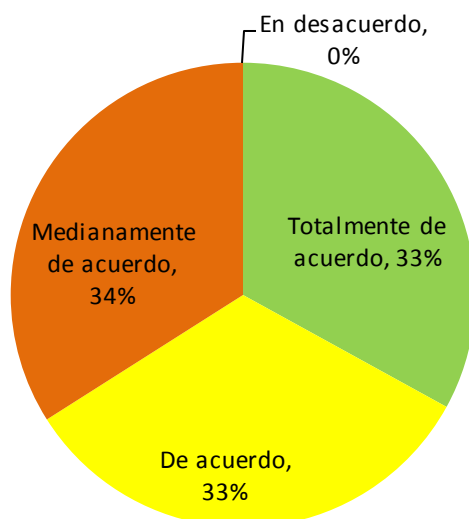
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN. El 100% de los Directivos encuestados indican que hacen prevalecer su criterio, esto de cierta manera es válido como jefe que es quien toma las decisiones, pero también se puede entender que muchas veces si no se tiene un conocimiento científico de la administración, puede cometerse errores.

5. ¿Toma en consideración las sugerencias de los empleados?

RESPUESTA	ENCUESTAS	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	2	33
De acuerdo	2	33
Medianamente de acuerdo	2	34
En desacuerdo	0	0
Totalmente de acuerdo	0	0
TOTAL:	6	100

Fuente: Encuesta aplicada en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés”

Autora: Econ. Verónica Merchán Jácome



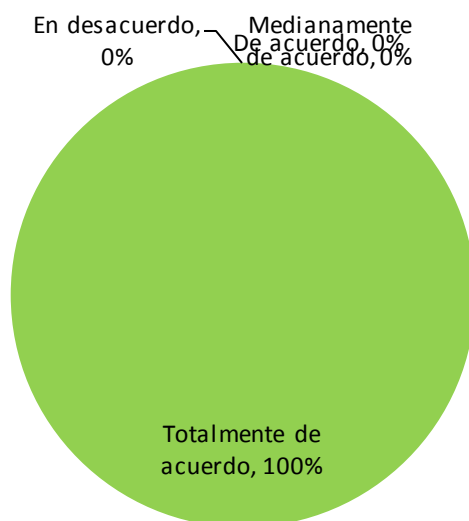
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN. El 33% de los encuestados indica que “Toma en consideración las sugerencias de los empleados” de manera total, otro 33% manifiesta que lo hace pero no de una manera total, y el 34% considera las sugerencias en cierta proporción, para lo cual utiliza el criterio “Medianamente de acuerdo”.

6. ¿El Clima Laboral repercute en su labor como Directivo?

RESPUESTA	ENCUESTAS	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	6	100
De acuerdo	0	0
Medianamente de acuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
TOTAL:	6	100

Fuente: Encuesta aplicada en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés”

Autora: Econ. Verónica Merchán Jácome



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN. El 100% de los Directivos encuestados, están totalmente de acuerdo que “El Clima Laboral repercute en su labor como Directivo”.

7. ¿Qué tipo de estrategias observa usted que los empleados utilizan en su desempeño diario para alcanzar sus objetivos personales?

RESPUESTA	ENCUESTAS	PORCENTAJE
Reciprocidad con la empresa	0	0
Compromiso organizacional	6	100
Participación dentro de la organización	0	0
TOTAL:	6	100

Fuente: Encuesta aplicada en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés”

Autora: Econ. Verónica Merchán Jácome



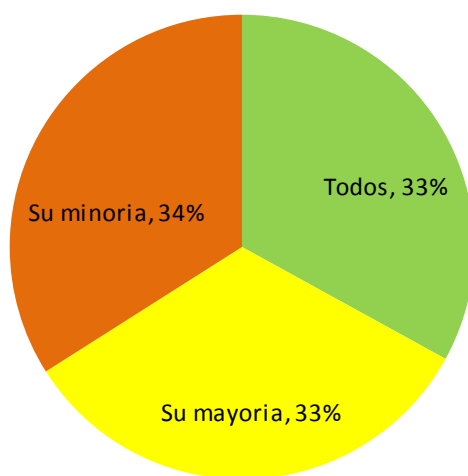
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN. Al consultar “Qué tipo de estrategias observa usted que los empleados utilizan en su desempeño diario para alcanzar sus objetivos personales” el 100% de los encuestados manifiestas que existe un compromiso organizacional.

8. ¿Observa usted que los empleados tienen un fuerte compromiso organizacional?

RESPUESTA	ENCUESTAS	PORCENTAJE
Todos	2	33
Su mayoría	2	33
Su minoría	2	34
TOTAL:	6	100

Fuente: Encuesta aplicada en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés”

Autora: Econ. Verónica Merchán Jácome



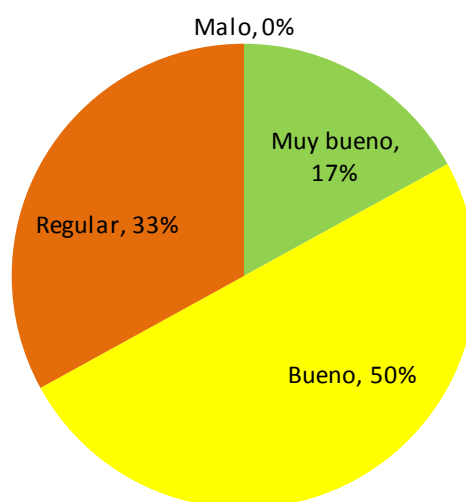
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN. Al preguntar “Observa usted que los empleados tienen un fuerte compromiso organizacional” existe un criterio compartido en proporciones iguales, por parte de los Directivos encuestados.

9. ¿Cómo calificaría el espíritu de equipo en esta organización?

RESPUESTA	ENCUESTAS	PORCENTAJE
Muy bueno	1	17
Bueno	3	50
Regular	2	33
Malo	0	0
TOTAL:	6	100

Fuente: Encuesta aplicada en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales "Manuel Bhrunnis Villacrés"

Autora: Econ. Verónica Merchán Jácome



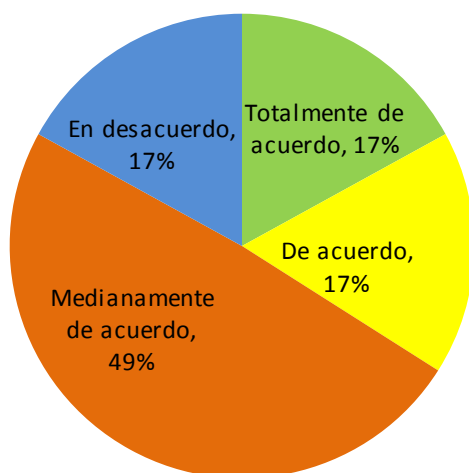
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN. Los Directivos de la institución investigada califican al espíritu de equipo en esta organización, en un 17% como muy bueno, el 50% como bueno, el 33% como regular, nadie de los encuestados consideran que es mala.

10. ¿La organización de su Institución fomenta y promueve la comunicación?

RESPUESTA	ENCUESTAS	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	1	17
De acuerdo	1	17
Medianamente de acuerdo	3	49
En desacuerdo	1	17
TOTAL:	6	100

Fuente: Encuesta aplicada en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés”

Autora: Econ. Verónica Merchán Jácome



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN. De acuerdo a los Directivos, la organización de su Institución fomenta y promueve la comunicación, existe el criterio compartido en un 17% están Totalmente de acuerdo, igual porcentaje responden a la opción “de acuerdo”, el 49% responde que “medianamente de acuerdo”.

13. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

CONCLUSIONES

De la investigación realizada sea llegado a las siguientes conclusiones:

- El personal que labora en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” en su mayor relación indica que tienen una dependencia familiar estable, entre unión libre y casados, lo cual permite tratar de laborar lo mejor posible, para tener estabilidad en el trabajo.
- El nivel educativo del personal administrativo que labora en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” investigada en un alto porcentaje es de nivel medio. En el caso de los Directivos existe un porcentaje mayor de formación en Educación Superior de Pregrado.
- Existe entre el personal que labora en Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” el criterio favorable para el tipo de liderazgo por parte de sus Directivos, los cuales normalmente hacen prevalecer su criterio, sea cual fuere, a pesar que en ocasiones si se toma en cuenta criterios del personal.
- Existe en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” un alto grado de compañerismo, lo que contribuye a realizar un trabajo cooperativo beneficiando a la institución.
- A criterio de empleados y directivos de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés”, los

objetivos que busca el personal es de tipo económico, esto está sobre otros reconocimientos.

- Los Directivos de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” busca la integración del personal, esto normalmente lo realizan por medio de actividades deportivas, para lo cual forman equipos en diferentes actividades.

RECOMENDACIONES

De las conclusiones indicadas, proponemos las siguientes recomendaciones:

- Otorgar estabilidad al personal que labora en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” e incentivar para que el mismo se capacite en el área laboral en que se desenvuelve, por medio del SECAP.
- Considerar los criterios del personal administrativo de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” en la toma de decisiones, siempre y cuando estos tengan fundamentos que justifique su aplicación, buscando que la beneficiada sea la institución.
- Afianzar el criterio de compañerismo que existe entre el Talento humano, para beneficiar a la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” y a los usuarios de la misma prestando un servicio de calidad.

- Proponer una herramienta administrativa, que permita mejorar el clima organizacional del talento humano de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” de la ciudad de Babahoyo.

14. PROPUESTA DE APLICACIÓN DE RESULTADOS.

14.1 Alternativa obtenida

Programa para mejorar el clima organizacional de la escuela de conducción para choferes profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” de la ciudad de Babahoyo.

14.2 Alcance de la alternativa

La propuesta de intervención tiene por objetivo principal desarrollar un programa detallado de intervención en un clima organizacional de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés”, previamente evaluado, de manera que estas intervenciones afecten de forma positiva en los resultados del clima organizacional en una medición posterior en la misma organización.

La propuesta que se incluye en los resultados de este estudio está estructurada por cada dimensión evaluada. En conclusión pudo determinarse que el clima organizacional de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” de la ciudad de Babahoyo es evaluado de forma positiva por los colaboradores de la misma, aunque hay dimensiones del clima organizacional mejor evaluadas que otras.

Se recomienda la aplicación de las intervenciones indicadas en la propuesta presentada como resultado final de este estudio, así como la

evaluación del clima organizacional nuevamente en un período de tiempo prudencial.

14.3 ASPECTOS BÁSICOS DE LA ALTERNATIVA

Programa para mejorar el clima organizacional

Introducción

El Clima Organizacional refiere al contexto que se crea y se vive en las organizaciones laborales, este programa está definido para la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés”, en el cuál los estados de ánimo y otras variables pueden afectar el desempeño de los trabajadores.

Se considera que el clima organizacional llega a formar parte de la cultura de cada compañía, es decir, es parte de la personalidad propia de la organización y es tan variable como el temperamento de cada persona que trabaja dentro de su ambiente.

Después de que se efectúa la medición del clima de una organización y se realiza el análisis de los resultados obtenidos, el principal objetivo será la propuesta para corregir, mejorar y mantener resultados positivos en el ambiente laboral.

Durán (2005), en su artículo Mejores Empresas para trabajar: la importancia del clima organizacional en el éxito de las empresas; menciona como el clima organizacional es evaluado para determinar si la

empresa es un buen empleador. En dicho artículo Duran indica que las mejores empresas donde trabajar, son también las mejores empresas en donde invertir, en atención a que son casi el doble más rentables que el resto de las compañías, en conclusión a su observación señala que "La alegría se contagia y es una buena inversión".

De acuerdo a la conclusión de Durán, a continuación se presenta la propuesta de un programa para mejorar el clima organizacional de una institución gremial. Se espera que este programa resuelva las dificultades evidenciadas después de realizar la medición del clima, así como sea una eficaz herramienta para fortalecer el ambiente positivo de la organización.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Suministrar a la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” de instrumentos necesarios para mejorar el clima organizacional, de acuerdo a la última evaluación realizada.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Señalar las intervenciones necesarias en cada área organizacional de la Escuela de Conducción “Manuel Bhrunnis Villacrés” para Choferes Profesionales de la ciudad de Babahoyo para mejorar el clima organizacional.
- Delimitar sobre quien recae la responsabilidad de cada intervención propuesta en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” de la ciudad de Babahoyo.
- Exaltar la ponderación obtenida en las áreas que se calificó inferior a "de acuerdo" para la próxima evaluación del clima organizacional en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” de la ciudad de Babahoyo.

FASE I

Área: logro – reconocimiento y logro de objetivos.

- Diagnóstico: Se evidencia el reconocimiento de logros de manera equitativa, de acuerdo a criterio del Talento Humano que labora en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” de la ciudad de Babahoyo.

Plan de acción

Acción de la estrategia	Programa de logro y reconocimiento
Objetivo	Reforzar la identificación del empleado de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” con la Institución, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo; de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado en continuidad.
Personal objetivo	Todo el personal que labora actualmente en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” seccionado de acuerdo a cada unidad y departamento.

<p>Tácticas y acciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar reuniones quincenales con los empleados de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” en las cuales se trate de los logros y fracasos de la organización. • Mantener la comunicación con el jefe-colaborador de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” de manera abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles. • Establecer las metas individuales de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés”, por equipo o por departamento que podrán ser propuestas por el mismo equipo de trabajo de manera democrática. • Las metas de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés”, deberán establecerse con tiempos límites, para que el reconocimiento o fracaso tengan parámetros de medición. • Establecer objetivos en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés”, medibles y dar seguimiento en las reuniones quincenales. • Aplicar metas adicionales en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés”, en el área de
----------------------------	---

	<p>capacitación, profesionalización de la y desarrollo de competencias laborales las mismas que serán propuestas después de detectar las debilidades individuales.</p>
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura: La programación semanal o quincenal en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” deberá considerar el ambiente donde se realizarán las reuniones, dependiendo del número de personas de cada departamento o unidad podrán realizarse en la oficina del jefe de área o bien, en alguna sala de sesiones anexa. • Materiales y Equipo de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés”, es conveniente contar con un pizarrón blanco, donde anotar las ideas importantes que se traten durante la sesión. Puede utilizarse un pizarrón o un rotafolio. Adicionalmente, si los convocados a la reunión no llevan algún cuaderno de apuntes, debe proveérseles allí. • Personal: Para esta intervención no figura la necesidad de personal adicional. • Tiempo estimado: Cada reunión durará un mínimo de 40 minutos y un máximo de 60 minutos.
Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> • En este aspecto debe considerarse la inversión en relación a los reconocimientos monetarios. Deberá incluirse en el presupuesto de cada

	<p>departamento el rubro de un bono por metas alcanzadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • De igual forma, deberá incluirse el costo hora-hombre por el tiempo invertido en las reuniones considerando reuniones con 15 personas mínimo, con una reunión mensual de una hora.
Responsable	<ul style="list-style-type: none"> • El jefe de cada unidad que figura como dirigente de equipo. Cada jefe de unidad y departamento figura como el responsable de cada reunión y de la estructura de las mismas. De igual forma, el responsable de esta actividad deberá realizar un agudo seguimiento al cumplimiento de fines para que el reconocimiento sea justo.

FASE II

Área: motivación en el puesto

Diagnóstico: El resultado presenta que la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés”, tiene un nivel de motivación en aspectos generales considerado como bueno, hay muchos que consideran que no existen suficientes aspectos motivacionales en el trabajo, la mayoría lo relaciona con el aspecto económico.

Plan de acción

Acción de la estrategia	Motivación laboral
Objetivo	Mantener un nivel elevado de motivación individual en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés”, que se contagie en el ambiente laboral de forma global y positivamente. Un empleado motivado está dispuesto a dar más de sí dentro del puesto de trabajo, pues se siente cómodo con la reciprocidad de dar y recibir.
Personal objetivo	Todo el personal que labora actualmente en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés”, está clasificado de acuerdo a sus conocimientos a cada unidad y departamento que le corresponde.
Tácticas y acciones	<ul style="list-style-type: none">• Revisar el plan de prestaciones y beneficios actual para determinar si existen necesidades no cubiertas en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés”

	<ul style="list-style-type: none"> • Proponer ante la Dirección General de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” la implementación de prestaciones o beneficios innovadores que beneficien la imagen de la institución ante sus propios colaboradores. • Realizar el reconocimiento al esfuerzo, creatividad, actividades extracurriculares por medio del programa del "empleado del mes"; o publicando los éxitos en las carteleras internas o en el periódico interno en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” • No relacionar la motivación con incentivos monetarios (salarios, bonificaciones); una persona puede sentirse insatisfecha con el salario y sin embargo estar a gusto con su trabajo en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” • Reconocer las descripciones de los puestos con el fin de enriquecer periódicamente las actividades de los mismos en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés”
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura: Salas destinadas como áreas de

	<p>trabajo. en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Materiales y Equipos: Carteleras de corcho para cada área de circulación importante dentro de las instalaciones de la empresa, tachuelas, material de desecho para publicaciones internas en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” • Personal: El departamento de Recursos Humanos de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” debe estar al día en las prestaciones, beneficios, escala salarial. • Tiempo estimado: El plan de prestaciones y beneficios deberá tener revisión cada 12 ó 18 meses. El enriquecimiento de los puestos de trabajo podrá realizarse de forma eventual, de acuerdo a las necesidades y logros presentados en la en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés”
Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> • El departamento de Recursos Humanos de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés”

	<p>figura como principal ejecutor en el área de motivación, por la información que manejará y la confidencialidad de algunos datos. De igual forma, debe integrarse a los líderes de departamento.</p>
<p>Responsable</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El departamento de Recursos Humanos de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” figura como principal ejecutor en el área de motivación, por la información que manejará y la confidencialidad de algunos datos. De igual forma, debe integrarse a los líderes de departamento.

FASE III

Área: Trabajo en equipo

Diagnóstico: Los resultados muestran que un alto porcentaje de los empleados de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés”, está de acuerdo que no existe trabajo en equipo interno.

Plan de acción

Acción de la estrategia	Trabajo en equipo
Objetivo	Fortalecer la cultura de trabajo en equipo actual en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés”, de manera que las tareas sean realizadas de manera eficiente y colaboradora; evitando conflictos que entorpecen el desempeño individual y departamental repercutiendo finalmente en el ambiente de la organización.
Personal objetivo	Todo el personal que labora actualmente en la organización, fraccionado de acuerdo a cada unidad y departamento en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés”.
Tácticas y acciones	<ul style="list-style-type: none">• Mejorar la identificación del empleado de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés con su unidad o departamento, haciéndolo partícipe de cada actividad o tarea.• Mejorar la identificación, participación y pertenencia del empleado de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis

	<p>Villacrés”.con su equipo de responsabilidad por medio de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rotar los equipos de responsabilidad de manera aleatoria, a fin de que todos los colaboradores de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” se conozcan y logren integrar equipos con diferentes personas. • Crear trabajos diferentes que demanden interacción con los demás departamentos para lograr una situación de confianza y equipo. • Facultar a los líderes de unidad fortaleciendo el liderazgo y la unión de equipo. • Para cubrir la necesidad de interacción social en el ambiente laboral, el departamento de recursos humanos puede organizar acciones variadas fuera del horario laboral que fomenten la confianza.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura: Ninguna adicional a la estructura actual de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” • Materiales y Equipo: Ninguno adicional a los utilizados en las tareas diarias en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” • Personal: El departamento de Recursos Humanos

	<p>de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” apoyará en la planificación y realización de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo estimado: La rotación de equipos de trabajo debe ser como mínimo cada 60 días, para que las relaciones interpersonales tengan continuidad. Los sucesos o diligencias de compartimiento general en la organización podrán tener un ciclo de 12 meses.
Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> • Deberá incluirse en el presupuesto anual del departamento de recursos humanos de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” en el área de capacitación para los líderes de unidad. El costo que corresponde a las actividades de compartimiento general se cargará al presupuesto de recursos humanos; y dependerá del número de colaboradores. La rotación de equipos de trabajo no lleva un costo adicional.
Responsable	<p>El líder de cada unidad de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” figura como responsable de la interacción y buena relación entre sus colaboradores. La relación entre los departamentos será fortalecida a través de un buen compartimiento entre líderes.</p>

FASE IV

Área: Comunicación

Diagnóstico: La evaluación de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” identifica que los empleados consideran que la organización tiene comunicación, así también que las opiniones del empleado son escuchadas, pero se tiene la percepción de que no son tomadas en cuenta, esta deficiencia afecta la confianza y la apertura a expresar sus opiniones.

Plan de acción

Acción de la estrategia	Lograr que la comunicación sea eficiente en tareas a ejecutar.
Objetivo	<ul style="list-style-type: none">Mantener de forma óptima los canales estratégicos de comunicación, de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” a fin de que el empleado esté enterado de las actividades que la empresa está realizando. Al mantener informado al empleado de los cambios, mejoras y proyectos de la organización, fomentará su participación y evitará que se forme una resistencia ante los cambios. De igual forma, puede lograrse un aprendizaje a través de las experiencias de otros colaboradores.
Personal objetivo	<ul style="list-style-type: none">Todo el personal de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” que labora actualmente, seccionado de acuerdo a cada unidad y departamento.
Tácticas y acciones	<ul style="list-style-type: none">La Gerencia General de la Escuela de Conducción

	<p>para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” debe establecer la política de información que apoyará el área de comunicación, en donde Recursos Humanos será el medio de enlace entre trabajadores y la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actualizar constantemente la información publicada en las carteleras informativas de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés”. • Proponer actividades de emisión de opinión: un buzón de sugerencias, un rota folio de comentarios anónimos en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” • Emitir un medio cíclico de comunicación interna (periódico o boletín interno), en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” en el que se informe de aspectos como cumpleaños, nuevos ingresos, bodas, nacimientos, etc. así como actividades que la empresa esté planificando o realizando. • Educar a los líderes de unidad de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” en relación a la objetividad que debe mantenerse para la recepción de los comentarios y sugerencias que tendrán por parte de su personal, y que de igual forma, la actividad no sea únicamente escucharlos, sino discutir, acordar y poner en marcha las buenas ideas.
--	--

Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura: Ninguna adicional a la estructura actual de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” • Materiales y Equipo: Carteleras de corcho para cada área de circulación importante dentro de las instalaciones en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés”, para publicaciones internas. Adicionalmente, uno o dos buzones de sugerencias o los rota folios de papel periódico. • Personal: Para esta intervención será necesario el apoyo de la Gerencia de Recursos Humanos de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” para proveer la información a publicar en el boletín informativo. • Tiempo estimado: La publicación del boletín en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” será programada al menos una vez al mes. La actualización de las carteleras deberá hacerse de forma semanal o quincenal. La revisión del buzón de sugerencias deberá hacerse al menos cada quince días.
Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> • En este aspecto debe considerarse la inversión en los materiales y equipos detallados anteriormente,

	<p>así como el costo de la publicación del boletín mensual en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés”</p>
<p>Responsable</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El jefe de cada unidad de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” que figura como líder de equipo tiene la responsabilidad de hacer sentir a su equipo que está siendo escuchado. El departamento de Recursos Humanos será responsable de la información que de él provenga para ser publicada en los medios internos, y con la anuencia de la Gerencia General de aquella información relacionada con los planes de la organización.

FASE V

Área: Relación con el jefe inmediato

DIAGNÓSTICO: El resultado de la evaluación muestra que, en opinión de los empleados, la relación con su jefe es buena.

Plan de acción

Acción de la estrategia	Interrelación con los jefes inmediatos
Objetivo	<ul style="list-style-type: none">• Crear un ambiente de relaciones armoniosas entre jefe y colaborador de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” y que al mismo tiempo el colaborador logre la confianza de su jefe para la delegación de tareas.
Personal objetivo	<ul style="list-style-type: none">• Todo el personal que labora actualmente en la en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” seccionado de acuerdo a cada unidad y departamento.
Tácticas y acciones	<ul style="list-style-type: none">• Fortalecer la comunicación por unidad en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” a través de una política de puertas abiertas que genere la confianza del empleado hacia su jefe inmediato.• Fortalecer la confianza de los colaboradores de la Escuela de Conducción para Choferes

	<p>Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” al poner en práctica las nuevas ideas proporcionadas por ellos mismos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Delegar la responsabilidad de pequeños proyectos en aquellas personas que muestren iniciativa en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” • Capacitar a los niveles jerárquicos en coaching, para apoyar de esta forma la relación jefe-colaborador, reforzando la confianza y apertura de comunicación por parte del empleado, al mismo tiempo que la jefatura logra mejor rendimiento profesional de su personal en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” • Capacitar a los niveles jerárquicos en empowerment, de esta forma el gerente o jefe de unidad de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” logrará apoyarse en su personal en la toma de decisiones y acciones inmediatas en la resolución de problemas.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura: Si la capacitación es programada en las instalaciones de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” ésta debe contar con el área apropiada. • Materiales y Equipo: Ninguna adicional a las

	<p>utilizadas actualmente en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal: Para esta intervención será necesario el apoyo de la Gerencia de Recursos Humanos para la capacitación en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” • Tiempo estimado: Para esta intervención no se tiene un tiempo estimado para ejecución. Los resultados deberán ser evidentes en la próxima medición de clima laboral.
Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> • En este aspecto debe considerarse la inversión que la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” requerida para la capacitación programada, y el costo real dependerá de la entidad donde se contrate el servicio de la capacitación y el número de participantes que se inscriban.
Responsable	<ul style="list-style-type: none"> • El jefe de cada unidad de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” que figura como líder de equipo tiene la responsabilidad de hacer sentir a su equipo que está siendo escuchado poniendo en práctica las sugerencias de su personal..

FASE VI

Área: Planes de carrera y desarrollo

- Diagnóstico: Los empleados de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” no perciben una estructura formal para desarrollar carrera dentro de la empresa.

Plan de acción

Acción de la estrategia	Crear planes de carrera y desarrollo
Objetivo	<ul style="list-style-type: none">• Fortalecer el ambiente de estabilidad en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés”, a través de la formación de un plan de carrera de acuerdo a los planes a largo plazo que la organización posee.
Personal objetivo	<ul style="list-style-type: none">• Todo el personal que labora actualmente en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés”, seccionado de acuerdo a cada unidad y departamento
Tácticas y acciones	<ul style="list-style-type: none">• Definir objetivos concretos por puesto, unidad, departamento y organización de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés”• Evaluar si existe un desarrollo de carrera viable en los puestos en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés”, considerando los perfiles de puesto,

	<p>crecimiento personal y laboral, ascensos, traslados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informar al empleado en qué debe mejorar y capacitarse para poder alcanzar los diferentes puestos en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés”. • Debido a que los horarios de las jornadas de trabajo dificultan al empleado en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” , continuar y finalizar estudios, deberá realizarse una revisión en este aspecto y evaluar las posibles mejoras. • Crearse como beneficio adicional en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” un incentivo que motive al empleado a continuar sus estudios; apoyo económico tipo beca, mejoras laborales en horario, o bien, la promoción interna de acuerdo al desarrollo de sus estudios. • Evaluar la estructura actual del desarrollo ofrecido en cada puesto de trabajo y mejorarla en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés”
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura: Si después de la estructuración de los planes de carrera se visualiza la necesidad de nuevos puestos, deberá considerarse la ubicación física de los mismos. Salas internas

	<p>necesarias para las reuniones de trabajo que se requerirán para la estructura de los planes de carrera, definición de objetivos, etc. en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Materiales y Equipo: Ninguna adicional a las utilizadas actualmente en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” • Personal: Para esta intervención será necesaria la participación de Recursos Humanos como unidad de análisis para los requerimientos de la organización en cada puesto y la estructuración de carrera dentro de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” • Tiempo estimado: Para esta intervención no se tiene un tiempo estimado para ejecución. Los resultados deberán ser evidentes en la próxima medición de clima laboral en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés”.
Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> • En este aspecto debe considerarse la inversión requerida en horas-hombre de acuerdo al tiempo requerido para el análisis de los puestos de la en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés”, de igual

	<p>forma se incluirán los costos de beneficios adicionales o mejoras laborales sugeridas como medio de apoyo a los colaboradores.</p>
<p>Responsable</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La Gerencia de Recursos Humanos de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” será responsable de la ejecución de esta intervención, bajo la aprobación de la gerencia general.

FASE VII

Área: Ambiente físico

- Diagnóstico: La infraestructura actual de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” satisface a los colaboradores.

Plan de acción

Acción de la estrategia	Mejorar el ambiente físico.
Objetivo	<ul style="list-style-type: none">• Mantener el ambiente físico óptimo de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” para que el trabajador se sienta cómodo en sus labores.
Personal objetivo	<ul style="list-style-type: none">• No existe un personal objetivo, sino más bien la estructura de la sede central de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” como objetivo de esta intervención.
Tácticas y acciones	<ul style="list-style-type: none">• Revisar periódicamente la infraestructura de la en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” (iluminación, ventilación, etc.) a fin de mantenerla en buenas condiciones de forma proactiva y no reactiva.• Evaluar el ambiente físico propio de las áreas donde este personal está trabajando y considerar si puede haber algún aporte para mejorarlo por parte de las autoridades de la Escuela de

	<p>Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés”, aunque estas áreas no estén ubicadas en la sede central.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear y publicar un manual de seguridad de acuerdo al giro de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés”.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura: De acuerdo al resultado del cuestionario del clima, la opinión de los empleados en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” es que la infraestructura actual se encuentra en condiciones aceptables. Se recomienda realizar una evaluación propia de ésta área. • Materiales y Equipo: Todos aquellos utensilios necesarios para reforzar la calidad actual del ambiente físico y ambiental en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés”. • Personal: Para esta intervención será necesario el apoyo de la Gerencia de Operaciones y Mantenimiento de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” quien tendrá injerencia directa en esta intervención. • Tiempo estimado: Para esta intervención no se

	<p>tiene un tiempo estimado para ejecución. Los resultados deberán ser evidentes en la próxima medición de clima laboral de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés”.</p>
Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> • En este aspecto debe considerarse la inversión requerida para la realización de mejoras físicas, modificaciones a la infraestructura o bien, implementación de infraestructura nueva en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés”.
Responsable	<ul style="list-style-type: none"> • La Gerencia en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” tendrá la responsabilidad en ejecutar y supervisar esta intervención.

14.4 RESULTADOS ESPERADOS DE LA ALTERNATIVA

Los resultados esperados con la aplicación de la alternativa son:

1. Establecer un **sistema documentado**: procedimientos, normativa del caso, registros de acciones claves, mediciones y monitoreo en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés”
2. Una **dirección participativa**, que establezca políticas y que contrate gente, “que no venga a aprender”, que aporte en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés”
3. **Recursos**. Los tangibles: infraestructura, **salas de espera**, limpieza, seguridad y atención rápida en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés”.

15. BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, I., (2009). Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw-Hill. México.

CHIAVENATO, I., (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración. 7ª Edición. Editorial McGraw-Hill. México.

GOLDHABER, G., (1986). Comunicación Organizacional, Editorial Diana. México.

GONCALVEZ, A., (2000). Fundamentos el Clima Organizacional. Editorial Sociedad Latinoamericana para la Calidad.

DAVIS, K. y NEWTROM, J. (2006) Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mac Graw – Hill Interamericana S.A. México.

DESSLER Gary (2006) “Administración del Personal”, 6a. Ed.--México: Prentice- Hall. Hispanoamericana

FARRO, F. (2005) Gerencia de Centros Educativos: Hacia la calidad total. Lima: Centro de Proyección Cristiana.

Gibson JAMES & John VANCEVICH (2003) “Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura y Procesos”, 10a. Ed.--Santiago: McGraw-Hill Interamericana.

HERNÁNDEZ, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2004). Metodología de la Investigación. Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill. Interamericana. México.

MILKOVICH, G y BOUDREM, T. (2006) Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un Enfoque de Estrategia. Addison Wesley. Iberoamericana. Estados Unidos.

Achury y Maldonado (1984). La participación del empleado en relación con su percepción del clima organizacional, un estudio exploratorio sobre calidad. Tesis de grado. Universidad católica de Colombia.

Chiavenato, I., (2009). Administración de recursos humanos (7ª edición), México: McGraw-Hill.

Davis, K. Y Newstrom, J. (2006) Comportamiento Humano En El Trabajo. Editorial Mac Graw – Hill Interamericana S.A. México.

Dessler Gary (2006) “Administración Del Personal”, 6a. Ed.--México: Prentice- Hall. Hispanoamericana.

Dixon, R, Edens y Johnson & Johnson (1995).A rashanalysis of factor derived from the Charles F. Kettering ltd. School climateprofile Educational and psychological measurement. 55 (3) 28-6

El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas.

DÍAZ, F. y MONTALBÁN, M., (2004). El individuo como unidad de análisis. La influencia de los valores, percepciones y actitudes en el comportamiento laboral. Editorial UOC. Pp.125-166. España.

Farro, F. (2005) Gerencia De Centros Educativos: Hacia La Calidad Total. Lima: Centro De Proyección Cristiana.

Gibson James & John Ivancevich (2003) "Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura Y Procesos", 10a. Ed.--Santiago: Mcgraw-Hill Interamericana.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. y Donnelly, Jr.(2001). Las organizaciones: comportamiento, estructuras y procesos. Santiago de Chile:Mc Graw Hill.

Gómez y Cols. (2001). Diseño, construcción y validación de tres instrumentos para medir clima organizacional en instituciones de educación superior desde la teoría de res-puesta al ítem. Tesis de grado. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.

Goncalvez, A., (2000). Fundamentos El Clima Organizacional. Editorial Sociedad Latinoamericana Para La Calidad.

Hernández, R. Fernández, C. Y Baptista, P. (2004). Metodología De La Investigación. Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill. Interamericana. México. Jan- Feb. 73 (3) 331-33

Kreitner, R. y Kinicki, A. (2009). Comportamiento de las organizaciones. Madrid: McGraw Hill

Maslow Abraham, 2005. Theory of Human Motivation.

MENDEZ ALVAREZ, C. (2006), Clima organizacional en Colombia. Bogotá: Universidad del Rosario.

Meyer, JohnP.; Allen, Natalie J. Commitment in the workplace: Theory, Research and Application. Thousand Oaks: Sage Publications, 1997

Milkovich, G Y Boudrem, T. (2006) Dirección Y Administración De Recursos Humanos. Un Enfoque De Estrategia. Addison Wesley.

Mujica, M. (2009). Educere. Clima organizacional en los departamentos del decanato de ciencias de la salud de la universidad centro occidental "Lisandro Alvarado". 13(45), 351-35

Rodríguez, D. (2008). Diagnóstico organizacional. México: Alfaomega.

Torrecilla, Oscar Donato.(2005) Clima organizacional y su relación con la Productividad laboral.

ANEXOS

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA

ENCUESTA PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL TALENTO HUMANO DE LA ESCUELA DE CONDUCCIÓN PARA CHOFERES PROFESIONALES “MANUEL BHRUNNIS VILLACRÉS” DE LA CIUDAD DE BABAHOYO.

OBJETIVO:

Evaluar el clima organizacional existente en la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” de la ciudad de Babahoyo; abarcando las variables de liderazgo, motivación, reciprocidad y comunicación, para realizar la medición del mismo.

FICHA DE ENCUESTA

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO, INSTRUCTORES DE LA CONDUCCIÓN Y AUXILIARES DE SERVICIOS.

Esta encuesta tiene la finalidad de recabar la información, para realizar el trabajo de tesis previo a la obtención del título “Maestría en Administración de Empresas”, el mismo que consiste en evaluar sus criterios. Agradeceremos que conteste con la mayor sinceridad las preguntas.

INSTRUCCIONES:

Responda una por una a las interrogantes, marcando con una X en la alternativa que usted crea conveniente:

1. Estado Civil

1.1. Soltero ()

1.2. Casado ()

1.3. Viudo ()

1.4. Divorciado ()

1.5. Unión libre ()

2. Nivel educativo

2.1 Primaria ()

2.2 Secundaria ()

2.3 Superior ()

2.4 Postgrado ()

3. ¿Cómo calificaría usted el estilo de liderazgo que se práctica en la Institución?

3.1. Excelente ()

3.2. Muy bueno ()

3.3. Bueno ()

3.4. Malo ()

4.- ¿La comunicación entre sus compañeros les permite relacionarse favorablemente?

4.1. Totalmente de acuerdo ()

4.2. De acuerdo ()

4.3. Medianamente de acuerdo ()

4.4. En desacuerdo ()

5.- ¿Qué clase de incentivos le gustaría recibir al cumplir con una buena labor?

5.1. Incentivos Económicos ()

5.2. Elogios ()

5.3. Reconocimientos públicos ()

5.4. Empelado del mes ()

5.5. Todas las anteriores ()

6. ¿Usted se considera motivado personalmente?

6.1. Totalmente de acuerdo ()

6.2. De acuerdo ()

6.3. Medianamente de acuerdo ()

6.4. En desacuerdo ()

7.- ¿Tiene usted la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad?

7.1. Totalmente de acuerdo ()

7.2. De acuerdo ()

7.3. Medianamente de acuerdo ()

7.4. En desacuerdo ()

8.- ¿Los compañeros de trabajo cooperan entre si?

8.1. Totalmente de acuerdo ()

8.2. De acuerdo ()

8.3. Medianamente de acuerdo ()

8.4. En desacuerdo ()

9.- ¿La organización de su institución fomenta y promueve la comunicación?

9.1. Totalmente de acuerdo ()

9.2. De acuerdo ()

9.3. Medianamente de acuerdo ()

9.4. En desacuerdo ()

10. ¿Cree usted que un mejoramiento en el clima organizacional incidiría de manera positiva en su desempeño laboral actual?

10.1. Si ()

10.2. No ()

Gracias por su colaboración.

Elaborado por: Ec. Verónica Merchán Jácome.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA

ENCUESTA PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA ESCUELA DE CONDUCCIÓN PARA CHOFERES PROFESIONALES “MANUEL BHRUNNIS VILLACRÉS” DE LA CIUDAD DE BABAHOYO.

OBJETIVO:

Evaluar el desempeño laboral del talento humano de la Escuela de Conducción para Choferes Profesionales “Manuel Bhrunnis Villacrés” de la ciudad de Babahoyo, abarcando las variables de reciprocidad, compromiso organizacional y participación, para realizar el análisis del mismo.

FICHA DE ENCUESTA

CUESTIONARIO DIRIGIDO A DIRECTIVOS

Esta encuesta tiene la finalidad de recabar la información, para realizar el trabajo de tesis previo a la obtención del título “Maestría en Administración de Empresas”, el mismo que consiste en evaluar sus criterios como Directivos:

Agradeceremos que conteste con la mayor sinceridad las preguntas.

INSTRUCCIONES:

Responda una por una a las interrogantes, marcando con una X en la alternativa que usted crea conveniente:

1.- Cargo

1.1. Director administrativo ()

1.2. Director Pedagógico ()

1.3. Inspector ()

1.4. Tesorero ()

2. Nivel educativo

2.1. Secundaria ()

2.2. Superior ()

2.3. Postgrado ()

3. ¿Cuáles objetivos observa o considera usted que los empleados persiguen dentro de la empresa?

3.1. Reconocimiento económico ()

3.2. Aprendizaje Técnico ()

3.3. Reconocimiento de logros ()

3.4. Todas las anteriores ()

4.- ¿Hace prevalecer su criterio como directivo?

4.1. Totalmente de acuerdo ()

4.2. De acuerdo ()

4.3. Medianamente de acuerdo ()

4.4. En desacuerdo ()

5.- ¿Toma en consideración las sugerencias de los empleados?

5.1. Totalmente de acuerdo ()

5.2. De acuerdo ()

5.3 Medianamente de acuerdo ()

5.4 En desacuerdo ()

6.- ¿El Clima Laboral repercute en su labor como Directivo?

6.1. Totalmente de acuerdo ()

6.2. De acuerdo ()

6.3. Medianamente de acuerdo ()

6.4. En desacuerdo ()

7.- ¿Qué tipo de estrategias observa usted que los empleados utilizan en su desempeño diario para alcanzar sus objetivos personales?

7.1. Reciprocidad con la empresa ()

7.2. Compromiso Organizacional ()

7.3. Participación dentro de la organización ()

8.- ¿Observa usted que los empleados tienen un fuerte compromiso organizacional?

8.1. Todos ()

8.2. Su mayoría ()

8.3. Su minoría ()

9.- ¿Cómo calificaría el espíritu de equipo en esta organización?

9.1. Muy bueno ()

9.2. Bueno ()

9.3. Regular ()

9.4. Malo ()

10.- La organización de su Institución fomenta y promueve la comunicación

10.1. Totalmente de acuerdo ()

10.2. De acuerdo ()

10.3. Medianamente de acuerdo ()

10.4. En desacuerdo ()

Gracias por su colaboración.

Elaborado por: Ec. Verónica Merchán Jácome.

