



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del título
de Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “El comportamiento organizacional y su
relación con la satisfacción del cliente interno de la
Cámara de Comercio de Ambato.”**

Autora: Andrea Estefanía Villacís Tamayo

Tutor: Ing. MBA. Leonardo Gabriel Ballesteros López

**AMBATO – ECUADOR
Julio 2015**



APROBACIÓN DEL TUTOR

Ingeniero Leonardo Ballesteros

Que el presente ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este Proyecto de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, Abril 06 de 2015



.....
Ing. MBA. Leonardo Gabriel Ballesteros López
C.I. 1802453629
TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Andrea Estefanía Villacís Tamayo manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo a la obtención del Título de Ingeniera de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.



f)

Andrea Estefanía Villacís Tamayo

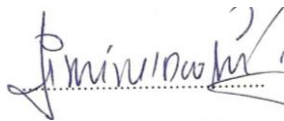
C.I. 1804665501

AUTORA

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores Calificadores aprueban el presente Proyecto de investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad a las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, julio 06 del 2015



f)

Dra. MBA. Olga Susana Jiménez Calvopiña

C.I. 1801091651



f)

Ps. María Cristina Abril Freire

C.I. 1803324175

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto o parte de el disponible para su lectura, consulta y aporte a los procesos de investigación, según las normas de la institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este proyecto, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando no suponga una ganancia económica y se lo realice respetando mis derechos de autor.



f)

Andrea Estefanía Villacís Tamayo

C.I. 1804665501

AUTORA

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi Familia, y personas a quienes aprecio por su incondicional y permanente apoyo, por cultivar en mí la perseverancia, los mejores valores y enseñarme el poder de soñar.

Andrea

AGRADECIMIENTO

Sobre todas las cosas a Dios quien con su bendición me ha permitido tener a mi familia y seres queridos para con ellos sobrellevar cada adversidad y reto, pues todos los días fueron la razón para levantarme y caminar con vigor hacia el éxito de cada objetivo que tuve hasta ahora.

También extendo mi gratitud a los grandes maestros que la vida puso en mi vida académica, ya que con su pericia pusieron en mí la semilla del conocimiento científico, en especial a quienes me acompañaron en el último peldaño de mi etapa universitaria, Ing. MBA. Leonardo Ballesteros- Docente Tutor, Dra. MBA. Olga Jiménez y Ps.Cristina Abril- Catedráticas Calificadoras, quienes bajo su alto dominio del tema investigado tuvieron la bondad de guiarme de manera adecuada, enmarcados todo el tiempo en la excelencia y en su misión de crear grandes profesionales.

Orgullosa de pertenecer a la familia de la Universidad Técnica de Ambato, en especial de la dignísima Facultad de Ciencias Administrativas, emito mi agradecimiento sincero por acogerme en sus campos que día a día entregan al país profesionales emprendedores llenos de valores y espíritu competitivo.

Andrea

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada.....	I
Aprobación Del Tutor Del Trabajo De Graduación O Titulación.....	II
Declaración de Autenticidad.....	III
Aprobación del Tribunal de Grado.....	IV
Derechos de Autor.....	V
Dedicatoria.....	VI
Agradecimiento.....	VII
Resumen Ejecutivo.....	1
Abstract.....	2
Introducción.....	3

CAPÍTULO I EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Tema De Investigación.....	5
1.2 Planeamiento Del Problema.....	5
1.2.1 Conceptualización.....	5
1.2.2 Análisis Crítico.....	8
1.2.3 Prognosis.....	9
1.2.4 Formulación Del Problema.....	11
1.2.5 Preguntas Directrices.....	11
1.2.6 Delimitación.....	11
1.2.6.1 Limitación Del Contenido.....	11
1.2.6.2 Limitación Espacial.....	12
1.2.6.3 Limitación Temporal.....	12
1.3 Justificación.....	12
1.4 Objetivo.....	13
1.4.1 Objetivo General.....	13
1.4.2 Objetivos Específicos.....	13

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 antecedentes Investigativos.....	14
2.2 Fundamentación Filosófica.....	17
2.3 Fundamentación Legal.....	17
2.4 Categorías Fundamentales.....	19
2.4.1 Fundamentación Teórica De La Variable Independiente.....	22
2.4.2 Fundamentación Teórica De La Variable Dependiente.....	34
2.5 Hipótesis.....	56
2.6 Señalamiento De Variables De La Hipótesis.....	56



**CAPÍTULO III
METODOLOGÍA**

3.1 Enfoque De La Investigación.....	57
3.2 Modalidad Básica De La Investigación.....	59
3.3 Nivel o Tipo De La Investigación.....	60
3.3.1 Investigación Exploratoria.....	60
3.3.2 Investigación Correlacional.....	61
3.3.3 Investigación Descriptiva.....	61
3.4 Población Y Muestra.....	62
3.4.1 Población.....	62
3.4.2 Muestra.....	63
3.5 Operacionalización De Variables.....	64
3.5.1 Comportamiento Organizacional.....	64
3.5.2 Satisfacción Del Cliente Interno.....	65
3.6 Plan De Recolección De Información.....	66
3.7 Plan De Procesamiento De La Información.....	67

**CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1 Análisis De Datos.....	68
4.2 Análisis Univariado.....	69
4.2.1. Análisis E Interpretación General De Resultados.....	94
4.3 Verificación De La Hipótesis.....	95

**CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1 Conclusiones.....	97
5.2 Recomendaciones.....	98

**CAPÍTULO VI
PROPUESTA**

6.1 Datos Informativos.....	99
6.2 Antecedentes De La Propuesta.....	99
6.3 Justificación.....	101
6.4. Objetivos.....	101
6.4.1 Objetivo General.....	101
6.4.2 Objetivos Específicos.....	101
6.5 Análisis De Factibilidad.....	102
6.6 Fundamentación Teórico-Científica.....	103



6.7 Metodología.....	129
6.8 Administración De La Propuesta.....	135
6.9 Previsión De La Evaluación De La Propuesta.....	136
Bibliografía	137
Anexos	140

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Árbol De Problemas.....	8
Gráfico 2: Limitación Del Contenido.....	11
Gráfico 3: Limitación Espacial.....	12
Gráfico 4: Categorización De Variables.....	19
Gráfico 5: Procesos De Gestión De Talento Humano.....	33
Gráfico 6: Rendimiento Laboral.....	48
Gráfico 7: Esquema De Comportamiento Organizacional.....	106
Gráfico 8: Matriz De Operacionalización De La Propuesta.....	131

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Compromiso Institucional.....	70
Cuadro 2: Comportamiento Organizacional.....	71
Cuadro 3: Presión.....	73
Cuadro 4: Estímulo A Proactividad.....	75
Cuadro 5: Equipo De Trabajo.....	76
Cuadro 6: Organización Del Trabajo.....	78
Cuadro 7: Innovación.....	80
Cuadro 8: Compañerismo.....	81
Cuadro 9: Carga De Trabajo.....	83
Cuadro 10: Esperanza De Ascenso.....	85
Cuadro 11: Capacitación.....	87
Cuadro 12: Liderazgo.....	88
Cuadro 13: Satisfacción Expectativas.....	90
Cuadro 14: Remuneración Vs Responsabilidades.....	92

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Compromiso Institucional.....	70
Ilustración 2: Comportamiento Organizacional.....	71
Ilustración 3: Presión.....	73
Ilustración 4: Estímulo A Proactividad.....	75
Ilustración 5: Equipo De Trabajo.....	76
Ilustración 6: Organización Del Trabajo.....	78
Ilustración 7: Innovación.....	80
Ilustración 8: Compañerismo.....	81
Ilustración 9: Carga De Trabajo.....	83



Ilustración 10: Esperanza De Ascenso.....	85
Ilustración 11: Capacitación.....	87
Ilustración 12: Liderazgo.....	88
Ilustración 13: Satisfacción Expectativas.....	90
Ilustración 14: Remuneración Vs Responsabilidades.....	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 01: Muestra.....	63
Tabla 02: Comportamiento Organizacional.....	64
Tabla 03: Satisfacción Del Cliente Interno.....	65
Tabla 04: Recolección De Información.....	66
Tabla 05: Tabla De Contingencia.....	95
Tabla 06: Prueba Del Chi Cuadrado.....	96
Tabla 07: Medida Simétrica.....	96
Tabla 08: Plan De Acción.....	129
Tabla 09: Administración De La Propuesta.....	135
Tabla 10: Previsión De La Evolución De La propuesta.....	136

RESUMEN EJECUTIVO

La Cámara de Comercio de Ambato se ha dedicado a brindar apoyo al sector empresarial tanto local como nacional, a través de acciones que fortalecen la actividad comercial de las empresas. Este invaluable trabajo lo viene haciendo desde 1928, actualmente se encuentra inmerso en una corriente de competitividad a través de explotar las virtudes del empleado inmiscuyéndolo en un ambiente laboral adecuado, viéndose por esto la entidad en la necesidad de mejorar el comportamiento organizacional de la empresa.

Siendo por esta razón que se aplica la presente investigación con un enfoque amplio del comportamiento organizacional y de la satisfacción del cliente interno de la empresa, ya que se considera que este ámbito abarca temas como: el individual, el grupal, y el organizacional. Este mismo esquema de niveles es muy importante al momento de plantear conclusiones y recomendaciones, para poder resolver la necesidad detectada en la empresa.

A través de la indagación aplicada, los datos arrojados indican que la satisfacción del cliente interno de la empresa en cuestión no está satisfecho con su lugar de trabajo por lo que se puede también a través de los mismo datos concluir que los empleados tampoco poseen un comportamiento organizacional adecuado,

Dándose por esto una solución que consiste en diseñar un Plan de Mejora del Comportamiento Organizacional para el Incremento de la Satisfacción del Cliente Interno de la Cámara de Comercio de Ambato, mismo que se indica que se trabajará a fondo en los temas de estructura organizacional, liderazgo, y procesos de cambio.

PALABRAS CLAVES: Cámara de Comercio de Ambato, satisfacción de clientes, comportamiento organizacional, estructura organizacional.

EXECUTIVE SUMMARY

The Chamber of Commerce of Ambato has been dedicated to support the business sector locally and nationally, through actions that strengthen the business of the companies. This invaluable work it has done since 1928, is currently immersed in a stream of competitiveness by exploiting the virtues of employee in a suitable working environment, looking for that entity on the need to improve organizational performance of the company.

As for this reason that this research applies a comprehensive approach to organizational behavior and internal customer satisfaction for the company, since it considers that this area covers topics such as individual, group, and organizational. This same scheme of levels is very important when drawing conclusions and recommendations in order to solve the need identified in the company.

Through the investigation applied, the data indicate that dumped internal customer satisfaction with the company in question is not satisfied with their workplace so they can also through the same data also concluded that employees have a behavior adequate organizational,

It being understood that a solution is to design a Plan of Organizational Behavior Improving for Increasing Internal Customer Satisfaction of the Chamber of Commerce of Ambato, stating that it will work in depth on issues of organizational structure, leadership and change processes.

KEYWORDS: Ambato Chamber of Commerce, customer satisfaction, organizational behavior, organizational structure.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo investigativo trata sobre El comportamiento organizacional y su relación con la satisfacción del cliente interno de la Cámara de Comercio de Ambato, la estructura de investigación tuvo que seguir una secuencia de pasos que se explicarán a continuación mediante una síntesis.

CAPÍTULO I

En el primer capítulo se trató sobre cuáles eran las problemáticas, causas y efectos, del tema de investigación, como es el clima organizacional. Además se realizó una contextualización dividida en tres niveles, macro, meso y micro, se desarrolló la prognosis del problema y se delimitó el contenido en tiempo y espacio, otro aspecto importante es que se pudo definir y aclarar los objetivos a nivel general y específico para encaminar el trabajo de mejor manera.

CAPÍTULO II

En éste capítulo se pudo tratar los antecedentes investigativos y destacar algunas conclusiones y recomendaciones de la tesis titulada “EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO” también se fundamentó filosóficamente la investigación para medir la alternativa de la administración basada en la satisfacción de los clientes y legalmente para conocer las leyes que pueden amparar al cliente interno, se desarrolló las categorías fundamentales y la subordinación conceptual de las dos variables para delimitar nuestro trabajo investigativo, y finalmente la hipótesis.

CAPÍTULO III

Se relata la metodología del trabajo, el enfoque, la modalidad de investigación, el nivel o el tipo de investigación, la asociación de variables, el muestreo respectivo, la operacionalización de variables, el plan de recolección de información, plan de procesamiento y la metodología para el análisis, e interpretación de los resultados.

CAPÍTULO IV

En este capítulo se trató sobre los resultados de las encuestas, las mismas que fueron tabuladas para poder calcular el chi cuadrado, y verificación de hipótesis.

CAPÍTULO V

Trata sobre las conclusiones y recomendaciones que se vio pertinente, mencionar dentro del trabajo de investigación.

CAPÍTULO VI

Trata sobre toda la recolección de información y pasos necesarios para cumplir de manera satisfactoria con la propuesta de tesis, se fijó objetivos para delimitar la propuesta, se analizó la factibilidad de la misma, y todos los procesos implicados para la ejecución de la propuesta.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

El comportamiento organizacional y su relación con la satisfacción del cliente interno de la Cámara de Comercio de Ambato

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Conceptualización

En el documento de (Navío & Tejada), señala: Las nuevas modificaciones en el mundo del trabajo, sobre todo de la relevancia que tiene el análisis del clima organizacional, generan nuevas necesidades, ante las cuales el área de trabajo y el ambiente laboral se muestran impotentes para su satisfacción. Más allá de las reformas habidas y su insuficiencia por el acelerado y progresivo cambio, se observa como las propias empresas pasan a constituirse en instituciones formativas, productoras de competencias y cualificaciones concretas e inmediatas.

Siguiendo con el mismo documento se manifiesta: El CO ha tomado importancia, las organizaciones han notado que el aspecto humano es un factor determinante para incrementar la productividad, el éxito y el rendimiento; Así mismo, apoya al cumplimiento de metas, objetivos y obtención de resultados.

En (Rodríguez L.) Se manifiesta: *“El cambio vertiginoso que imponen mercados, cada vez más globales, competitivos y complejos a las organizaciones, necesariamente impacta en su desempeño esperado, no sólo en términos de supervivencia, sino también de competitividad. Como es de suponer, ello exige a las empresas significativas reestructuraciones internas, a la que no escapan las estructuras organizativas y por ende la Gestión de los Recursos Humanos. “*

En el documento de (Deloitte, 2010), manifiesta: La mayoría de empresas en el Ecuador (90%), reconocen la importancia que posee el recurso humano en los resultados del negocio. Sin embargo, presentan algunos retos a los cuales hay que enfrentarse:

- La elevada presión para reducir costos y a la vez mantener inalterada la motivación en las personas.

- Identificar alternativas de desarrollo y crecimiento profesional para las personas, pese a la falta de recursos económicos para hacerlo.
- Enfrentar el fenómeno de un mercado salarial en recesión, lo que impacta en la capacidad adquisitiva de los colaboradores.
- Manejar los retos del día a día, sumados a la enorme carga operativa que existe en muchos departamentos de recursos humanos, pero a la vez, disponer del tiempo para desarrollar la visión y estrategia en cuanto a la optimización y retención del talento humano.

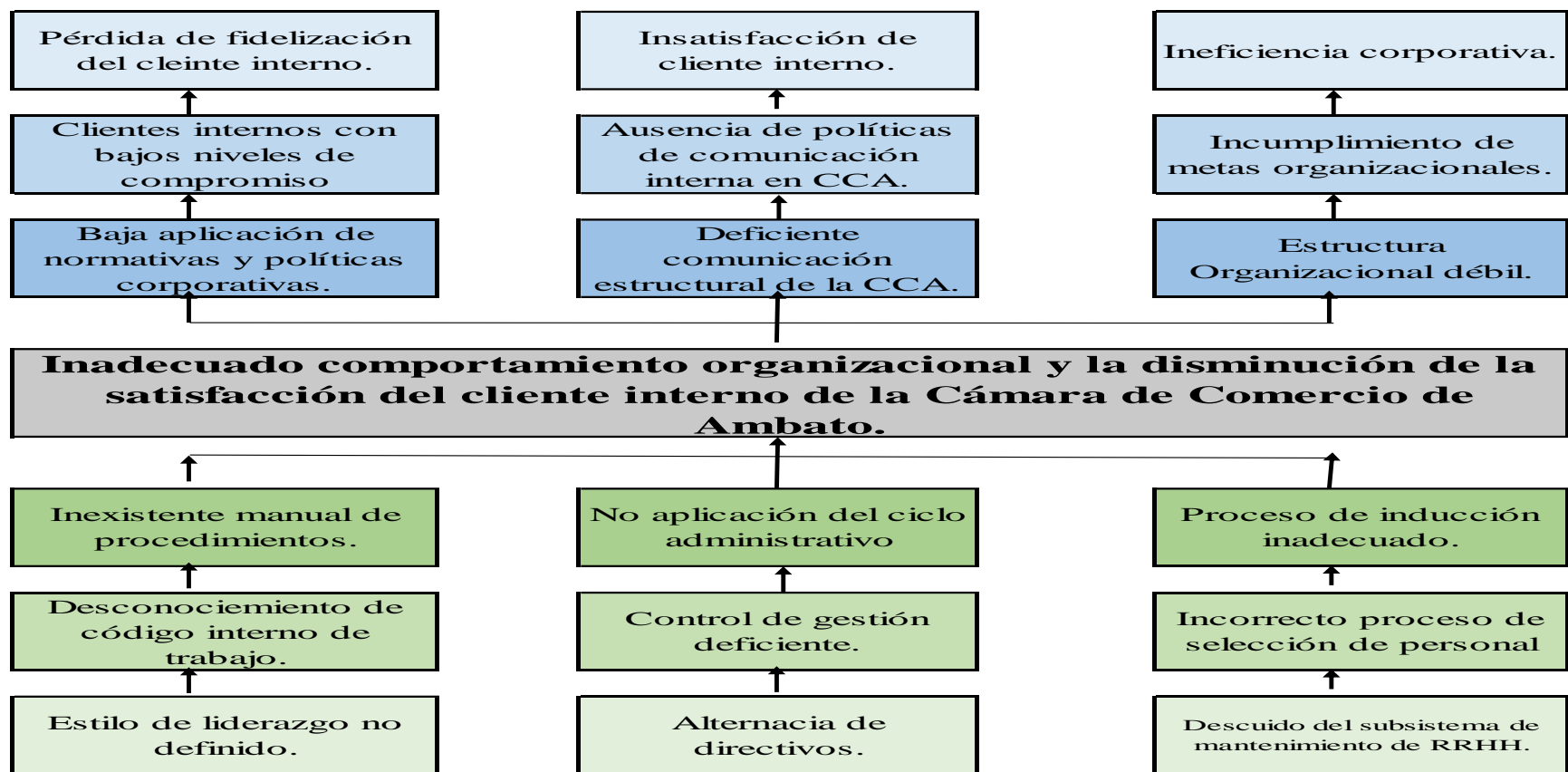
Siguiendo con el mismo documento dice: En la actualidad el talento humano busca contar con posibilidades de desarrollo profesional concretas; considerar sus opiniones como insumos para mejorar la gestión empresarial, tener empoderamiento y acceso a la toma de decisiones, sistemas y procesos simples que generen un trabajo agradable y por ende un servicio de calidad.

El 18 de septiembre de 1928 se crea La Cámara De Comercio, Industrias y Agricultura, a partir de 1938 en virtud del acatamiento de la ley de Cámaras de Comercio del Ecuador la Cámara de Comercio e Industrias, que así se venía llamando desde unos años atrás por la separación del sector agrícola, se separa en dos ramas específicas, y es así como la Cámara de Comercio empieza a actuar dentro de su propia función como defensora de lo relacionado en el sector comercial.

Se establece como fines el desarrollo del sector comercial, la defensa jurídica de sus socios, la participación en el desarrollo social de su comunidad, y el desarrollo integral del comerciante. Los diversos servicios que la Cámara de Comercio de Ambato deberá ofertar estarán inmersos en estos fines.

1.2.2. Análisis Crítico

Gráfico 1: Árbol del Problema



Elaborado por: Andrea Villacís

La Cámara de Comercio de Ambato es una empresa encargada de apoyar al progreso del sector productivo local y nacional a través de acciones que fortalezcan las capacidades empresariales y mejoren el entorno competitivo y que a la vez promuevan la prosperidad y el mejoramiento de la calidad de vida y el medio ambiente; para llegar a cumplir con dicha misión es necesario llevar un cliente interno satisfecho, pero ha sido un poco descuidado este pilar fundamental que en cualquier institución debe ser uno de los más robustos, compactos y firmes.

Por otra parte se genera una carencia en la generación, control, y seguimiento del conocimiento del cliente interno, haciéndose referencia al conocimiento tanto del cargo que maneje el empleado y el conocimiento profesional, teniendo así un decremento de la satisfacción del cliente interno y reflejándose así una carencia de un inadecuado proceso de gestión del talento humano.

La Cámara de Comercio de Ambato carece de un proceso adecuado para generar y mantener un adecuado clima organizacional, lo que hace imposible tener un socio y un cliente interno satisfecho, y que sienta compromiso corporativo y fidelización hacia la entidad.

1.2.3 Prognosis

El inadecuado manejo del comportamiento organizacional nos impide el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas se comportan individual y grupalmente en las organizaciones. Asimismo, nos dificulta la identificación de las maneras en que los individuos pueden actuar con mayor efectividad.

Por ende el comportamiento organizacional ayuda a que se observe el comportamiento de los individuos en la organización facilitando así la comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales en las que interactúan las

personas, es por esto que si no se mantiene un comportamiento organizacional adecuado no se podría describir sistemáticamente el proceder de las personas ante diferentes situaciones, y pues alcanzar este objetivo da lugar a que los encargados de administrar la Cámara de Comercio de Ambato puedan tener un flujo de comunicación en lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo.

No sería adecuado que los encargados de la administración hablen acerca del comportamiento de sus empleados sin entender las causas. Los directores deben adquirir la capacidad de predecir cuales empleados son calificados, productivos y dedicados a su labor y cuales se caracterizan por ausentismo, retrasos o conductas negativas en el entorno laboral, a fin de encontrar soluciones preventivas y pues es así que se hace bastante imponente la importancia de tener adecuados comportamientos organizacionales en la Cámara de Comercio de Ambato.

Además si se carece de un comportamiento organizacional bien definido será bastante complejo controlar las actividades de los individuos dentro el trabajo para desarrollar los objetivos trazados y lograr las metas, controlar también el trabajo en equipo, la productividad. Es importante que los directivos tengan en mente que el comportamiento organizacional es una herramienta humana que se utiliza para el beneficio de los seres humanos, y aplicarla en todos los niveles de la institución y los temas que suelen estar incluidos en el estudio del Comportamiento Organizacional son: la estructura organizacional, la motivación, el compromiso organizacional, el poder, la comunicación, el trabajo en equipo, la cultura organizacional, el clima organizacional, el liderazgo y los procesos de cambio.

Cada uno de estos temas está presente en los tres niveles básicos de estudio del Comportamiento Organizacional: el individual, el grupal y el organizacional. Este esquema de niveles es muy importante al momento de plantear soluciones para el Clima organización actual de la Cámara de Comercio de Ambato.

1.2.4 Formulación Del Problema

¿Por qué el comportamiento organizacional incide en la satisfacción del cliente interno?

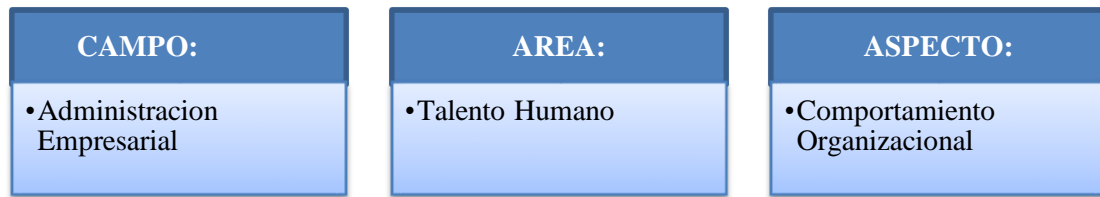
1.2.5 Preguntas Directrices

- ¿Cuál es el nivel de satisfacción del cliente interno de la Cámara de Comercio de Ambato?
- ¿Qué características debe tener un adecuado comportamiento organizacional para mejorar la satisfacción del cliente interno de la Cámara de Comercio de Ambato?
- ¿Cuáles serían las alternativas de solución para mejorar el actual comportamiento organizacional y aumentar la satisfacción del cliente interno de la Cámara de Comercio de Ambato?

1.2.6 Delimitación

1.2.6.1 Limitación del Contenido

Gráfico 2: Limitación del Contenido

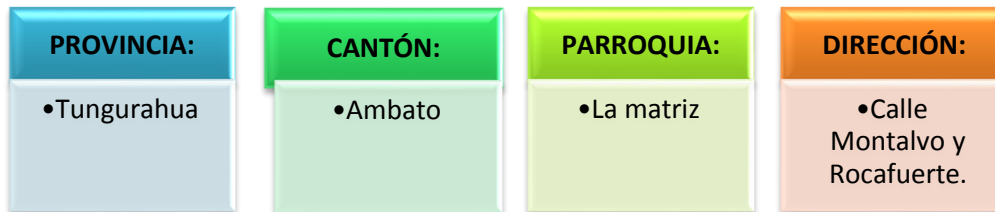


Elaborado por: Andrea Villacís

1.2.6.2 Limitación Espacial

Esta investigación se realizara en:

Gráfico 3: Limitación Espacial



Elaborado por: Andrea Villacís

1.2.6.3 Limitación Temporal

Para realizar la investigación se tomara en cuenta un tiempo de seis meses así: Enero de 2015 a Junio de 2015.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Esta investigación sobre el inadecuado clima organizacional está basada y justificada por las siguientes razones:

Los clientes merecen un buen ambiente de trabajo y son un elemento fundamental dentro del funcionamiento de la empresa; los clientes internos son tan importantes como son las ofertas promocionales, los descuentos, la publicidad o la venta personal. La forma de dirigirlos dependerá de todas las herramientas y estrategias que utilice la empresa para garantizar su satisfacción. (Eumed.net, 2009)

Dentro de la Cámara de Comercio de Ambato es notoria el inadecuado clima organizacional y su relación con la satisfacción del cliente interno de la misma, ya que, en los últimos tiempos sus clientes han presentado quejas sobre el deficiente sistema de control y motivación del personal.

Toda entidad depende de sus clientes, el buen comportamiento organizacional es la clave del éxito para cada una de las empresas, además que poseer estabilidad nos permite formar una base sólida y sirve de motivación para los empleados.

Otro punto importante es el incremento del ausentismo y quejas por parte de los colaboradores, por eso es muy importante trabajar en un ambiente sano en el que todos se sientan de la mejor manera.

1.4 OBJETIVO

1.4.1 Objetivo General

Determinar la incidencia del comportamiento organizacional en la satisfacción del cliente interno de la Cámara de Comercio de Ambato.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la satisfacción del cliente interno de la Cámara de Comercio de Ambato, misma que se ve directamente relacionada con el comportamiento organizacional.

- Analizar las características que debe tener un adecuado comportamiento organizacional para la Cámara de Comercio de Ambato.

- Proponer alternativas de solución para mejorar el actual comportamiento organizacional y así incrementar el bienestar del cliente interno Cámara de Comercio de Ambato.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Comportamiento Organizacional

Para sustentar la investigación se consultó las siguientes tesis, y libros de la biblioteca de la Facultad de Ciencias Administrativas de las Universidad Técnica de Ambato, ya que los temas tienen similitud a las variables en estudio:

(Uría, 2011), en su tesis: “El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato.”

Objetivos:

- Elaborar un plan de capacitación para perfeccionar el manejo del control de existencias y aumentar la productividad de la empresa Andelas.
- Determinar la situación actual del control de existencias en la empresa Andelas.

-Analizar las herramientas que utiliza la empresa para el manejo del control de existencias.

-Diseñar un plan de capacitación para optimizar el manejo del control de existencias.

Conclusiones

-Existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente en Andelas Cía. Ltda.

-El desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo autocrático, ya que impide la aportación de nuevas ideas y los cohibe en cierto modo a dar un valor agregado a su trabajo diario.

-Existe desmotivación en los trabajadores por la falta de reconocimiento a su labor por parte de los directivos.

(Franco, 2011), en su tesis: “El clima organizacional y su incidencia en la productividad en la empresa de Carrocerías VARGAS.”

Objetivos

-Gestionar el clima organizacional para mejorar la Productividad en la empresa de Carrocerías Vargas.

-Diagnosticar la situación y el manejo del clima organizacional, para conocer las dificultades por las que enfrenta la empresa.

-Analizar las exigencias y expectativas del clima organizacional, aplicando una investigación de campo, con el propósito de incrementar la productividad en Carrocerías Vargas.

Conclusiones

-Es de suma importancia establecer un método o procedimiento que ayude a los directivos de la empresa a medir el desempeño de los trabajadores y tomar medidas para corregir falencias y mejorar el desempeño.

-No se están tomando en cuenta las habilidades y conocimientos de los trabajadores de Carrocerías Vargas, por ello están ejerciendo funciones que nos les corresponden, ante esta situación el desempeño es eficiente y carece de control.

(Tapia Roman, 2010) En su tesina “Estudio de comportamiento organizacional en la empresa envíos de América”

Objetivos

- Identificar las variables dependientes e independientes como productividad, eficiencia, satisfacción laboral, entre otras, que se ven influenciadas por el comportamiento de los individuos y grupos dentro de la empresa envíos América

-Analizar los elementos básicos del comportamiento tanto de los individuos como de los grupos, dentro de envíos América; para definir de que manera mejorar el impacto del mismo en la organización

-Conocer el impacto que tiene el comportamiento organizacional de individuos y grupos en el desarrollo de la empresa envíos América

Conclusiones

-Una organización actual, no puede darse el lujo de pensar solo en el área financiera, productiva, de ventas, sino que debe prestar atención en el recurso humano con el que cuenta, ya que también forma parte de su capital, llamado capital humano.

-Personas satisfechas con aspiraciones al desarrollo y progreso que sientan parte de la empresa, motivadas con un salario justo a sus funciones, serán más productivas en el desempeño de su trabajo, ayudaran al logro de los objetivos, pues los harán parte de ellos y no solo de la organización.

(Peales León, 2010) En su tesis de la “relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos”

Objetivos

- Comprobar si existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente de la empresa telefónica
- Verificar si existe una relación directa entre el clima organización y la satisfacción del cliente de la empresa telefónica
- Determinar si existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente de la empresa telefónica

Conclusiones

- Se comprobó que existe relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en la empresa telefónica del Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.64 a mediad que mejoran las relaciones interpersonales mejora correlativamente la satisfacción del cliente.
- Se comprobó que existe relación directa entre el área de valores colectivos y la satisfacción del cliente en la empresa telefónica de Perú. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.36 a mediad que mejoren la comprensión e incorporación de los valores colectivos de la organización mejora correlativamente la satisfacción del cliente.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La presente investigación se encuentra ubicada en el paradigma crítico propositivo; crítico porque realiza una realidad cultural educativa; y propositivo por cuanto busca plantear una alternativa de solución a la capacitación y el desempeño laboral en las empresas, lo que hace que sea importante y se fundamente por si misma siendo un aporte filosófico para la sociedad actual.

La interpretación y comprensión de los fenómenos sociales, nos induce a mejorar en gran parte los valores corporativos; como la responsabilidad, respeto, lealtad, honestidad, solidaridad, motivación e incentivos a los empleados ya que se constituyen en un factor determinante y positivo para la organización. La gestión del recurso humano por competencias es un factor fundamental en el desarrollo de la productividad de una institución por tal razón debe estar motivado e incentivado para que rindan eficientemente ya que estamos en un mundo cambiante y que evoluciona cada día al ritmo de la globalización.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

El problema de investigación que se plantea se apoya en la ley del Código del Trabajo según el siguiente artículo, regido hasta el año 2014 sin modificaciones.

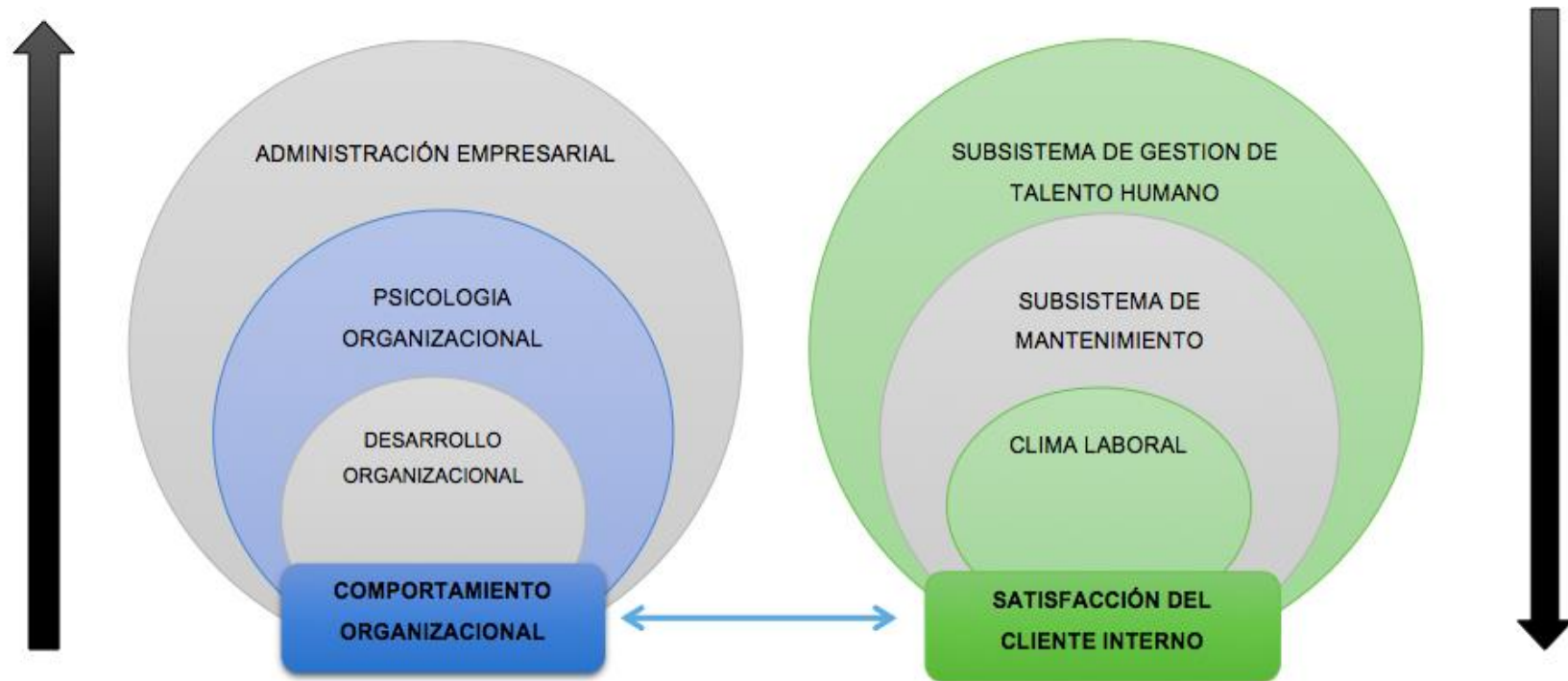
Art.2.- (Ámbito).- El consejo Nacional de Capacitación y formación Profesional CNCF, en atención a la demanda de los sectores productivos y vulnerable del país y en concordancia con los objetivos nacionales, deberá formular las políticas, normas y procedimientos; definir estrategias y ejecutar acciones que regulen, faciliten, impulsen y fortalezcan la capacitación y la formación profesional del Ecuador. ECUADOR, Código del trabajo. (2008, p 31).

Ley del Código del Trabajo Capítulo IV De las obligaciones del empleador y del trabajador Art. 42.-numeral 7, que dice: Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado.

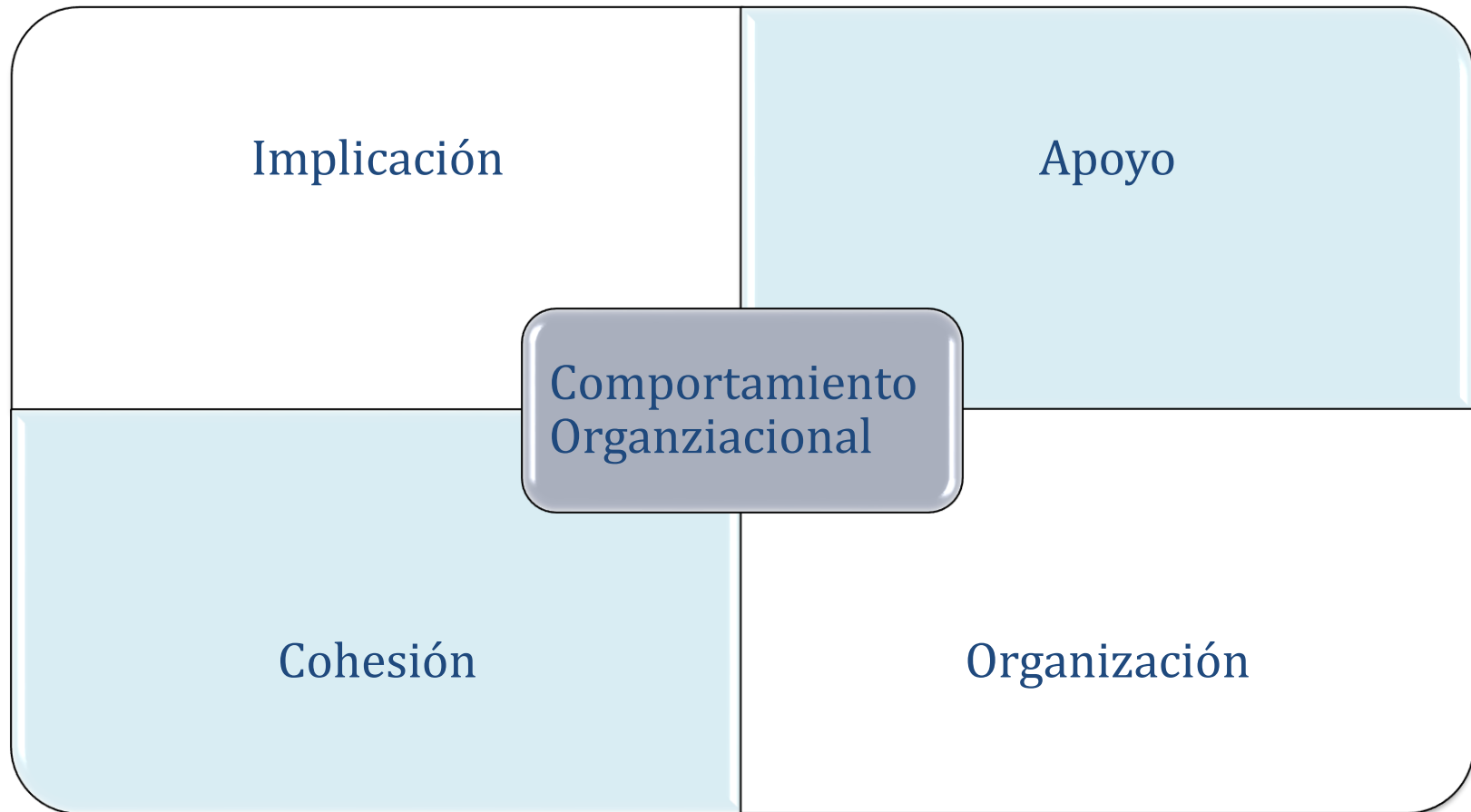
Ley del Código del Trabajo Capítulo IV De las obligaciones del empleador y del trabajador Art. 42.-numeral 27, dice: Conceder permiso o declarar en comisión de servicio hasta por un año y con derecho a remuneración hasta por seis meses al trabajador que, teniendo más de cinco años de actividad laboral y no menos de dos años de trabajo en la misma empresa, obtuviere beca para estudios en el extranjero, en materia relacionada con la actividad laboral que ejercita, o para especializarse en establecimientos oficiales del país, siempre que la empresa cuente con quince o más trabajadores y el número de becarios no exceda del dos por ciento del total de ellos. El becario, al regresar al país, deberá prestar sus servicios por lo menos durante dos años en la misma empresa.

2.4.CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

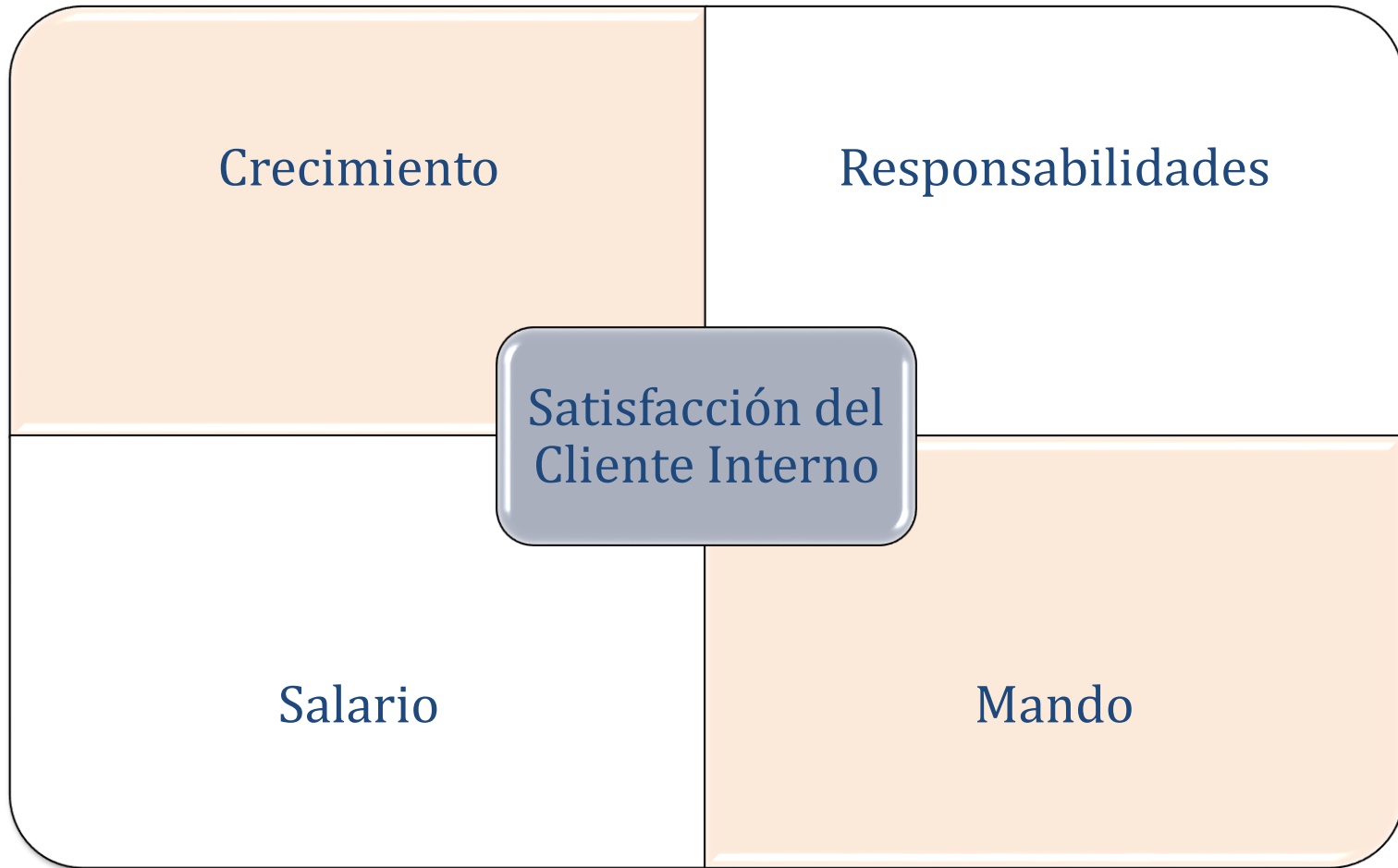
Gráfico 4. Categorización de Variables



Elaborado por: Andrea Villacís



Elaborado por: Andrea Estefanía Villacís Tamayo



Elaborado por: Andrea Estefanía Villacís Tamayo

2.4.1. Fundamentación Teórica de la Variable Independiente

2.4.1.1. Comportamiento Organizacional

(Arenas, 2009), en su documento web dice: *“El mantener un comportamiento organizacional adecuado nos da la capacidad de mantener a la organización productiva eficiente y eficaz, a partir del uso adecuado del recurso humano. El objetivo de la gestión del recurso humano son las personas y sus relaciones en las organizaciones, así como crear y mantener un clima favorable de trabajo, desarrollar las habilidades y capacidad de los trabajadores, que permitan el desarrollo individual y organizacional sostenido.” (...)*

El comportamiento organizacional es la explicación de la evolución y de la necesidad de una correcta gestión de los recursos humanos en la empresa y de todo cuanto en ella se contiene, ya que centrándose en el enfoque que nos brinda la administración del clima organizacional y mostrando sus características, sus utilidades, sus ventajas, sus dificultades y el proceso de implantación de un sistema se construirá una base para el desarrollo de procesos que conlleven a efectuar un idóneo direccionamiento del comportamiento organizacional.

Según (Robbins & Judge, 2011) El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y las estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.

Es decir según los autores esta es una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones pues citando a (Newstrom, 2012) en donde quiera que exista una organización, se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional

Dados estos conceptos, podemos definir al clima organizacional como el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas se comportan individual y grupalmente en las organizaciones.

Asimismo, trata de identificar maneras en que los individuos pueden actuar con mayor efectividad.

El comportamiento organizacional ayuda a que los empresarios observen el comportamiento de los individuos en la organización y facilita la comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales en las que interactúan las personas.

(Newstrom, 2012) También nos habla sobre los Factores Clave del Comportamiento Organizacional, y afirma que existe un conjunto de fuerzas que afectan a las empresas, las mismas que pueden clasificarse en cuatro áreas: personas, estructura, tecnología y entorno en que opera un negocio.

Personas: En una empresa las personas forman parte del sistema social interno, el cual está formado por individuos y por grupos tanto grandes como pequeños. Hay grupos informales o extraoficiales, así como también formales y oficiales.

Los grupos humanos son dinámicos pues se forman, cambian y se desintegran; las personas son seres vivos, pensantes y con sentimientos, que trabajan en una empresa u organización para lograr sus objetivos.

Debe recordarse que las empresas y las organizaciones existen para servir a las personas, en vez de que las personas existan para servir a las organizaciones.

Actualmente la fuerza laboral es muy diversa, lo que significa que los trabajadores tienen una amplia gama de antecedentes educativos talentos y objetivos. Por ello a criterio personal los empresarios o gerentes deben estar preparados para situaciones en que algunas personas desean imponer su propia voluntad y forma de trabajo, olvidando su compromiso con la empresa u objetivos de la misma.

Estructura: Define la relación formal de las funciones de las personas con las organizaciones y empresa. Se requieren diferentes puestos de trabajo para realizar todas las actividades de la empresa.

Ante esto, una empresa todas las personas tienen que estar relacionadas de manera estructurada para que su trabajo se coordine efectivamente; de no existir una estructura estas relaciones pueden ocasionar problemas serios de cooperación, negociación y toma de decisiones.

Tecnología: La tecnología aporta los recursos con que trabajan las personas e influye en las tareas que ellas realizan, con su ayuda se construyen edificios, se diseñan máquinas, se crean procesos de trabajo, etc.

Hoy es la era de la tecnología y pues esta también afecta de manera significativa las relaciones laborales, el gran beneficio de la tecnología es permitir que las personas trabajen más y de mejor manera, si bien las restringe en diversas formas, tienen tanto costos como beneficios.

Entorno: Todas las empresas funcionan en el contexto de un ambiente interno y otro externo. Ninguna empresa existe aislada, es parte de un sistema más grande que abarca muchos otros elementos, como el gobierno, las familias y otras empresas.

Ninguna empresa puede escapar a la influencia de su ambiente externo. Este afecta las actitudes de las personas y las condiciones de trabajo, además de generar competencia por los recursos y el poder. Es algo que debe considerarse en el estudio del comportamiento humano en las organizaciones.

2.4.1.2. Desarrollo Organizacional.

Según (Bennis,1966) el D.O. nació en 1958, con los trabajos dirigidos por Robert Blake y Herbert Shepard en ESSO.

(Lippitt,1969) considera que el D.O. es el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones, que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos.

Por otro lado (Burke&Hornstein,1971) definen el D.O. como un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y el cambio de comportamiento entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización. En 1972, estos mismos autores, conceptúan al D.O. como un proceso de cambio planeado, cambio de la cultura de una organización

También se puede considerar el criterio de (Schmuck & Miles, 1971) que dicen que el D.O. se puede definir como un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos auto analítico y de reflexión.

2.4.1.3. Psicología Organizacional.

Según (Spector, 2002) en el libro “Psicología industrial y organizacional Investigación y práctica”, define a la Psicología Organizacional como un pequeño campo de la psicología aplicada, se refiere al desarrollo y aplicaciones de principios científicos en el lugar de trabajo.

También (Muchinsky, 2002) ofrece el concepto de psicología organizacional y dice que la aplicación o extensión de hechos y principios psicológicos a los problemas que conciernen a seres humanos que trabajan dentro del contexto de los negocios y la industria.

Por otro lado (Furnham, 2001) afirma que la Psicología Organizacional es el estudio de la forma en que las personas se reclutan, seleccionan y socializan en las organizaciones; de la manera en que son recompensadas y motivadas; de la forma en que las organizaciones están estructuradas formal e informalmente en grupos, secciones y equipos, y de cómo surgen y se comportan los líderes. También analizan la manera en la cual las organizaciones influyen en los pensamientos, sentimientos y comportamientos de todos los empleados a través del comportamiento real, imaginario o implícito de los demás en su organización.

2.4.1.4. Cultura Organizacional

Según (Peales León, 2010) la cultura organizacional es, pues, el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. Se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que distinguen de una organización a otras.

Haciendo referencia en (Deloitte, 2010) encontramos a Sabater hablando en su artículo de “Análisis de una cultura organizacional” quien afirmó que la cultura organizativa hace referencia al “conjunto de creencias, expectativas y principios fundamentales o básicos, compartidos por los miembros de una organización. Estas creencias y expectativas producen reglas de conducta (normas) que configuran poderosamente la conducta de los individuos y grupos de la organización, y de esta forma la diferencia de otras organizaciones”.

(Alvarez Valverde, 2001) en su tesis realizada “La cultura organizacional como factor relevante en la eficacia del instituto oftalmológico” nos dice: “actualmente la cultura organizacional ha dejado de ser un elemento periférico en las instituciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito, por ello, es necesario tener presente que cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quien es, que se merece, y que es capaz de realizar, hacia donde debe de marchar la institución”.

También el Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración en un artículo “Identidad y Cultura organizacional” nos comenta existe una suerte de cultura dominante en el sector acerca de las formas d comportamiento, que varía a su vez si la organización opera en el sector privado o en el público. La cultura organizacional se va creando con supuestos, creencias, valores alimentados por las declaraciones de sus directivos y las descripciones acerca de las conductas apropiadas (procedimientos, normas, etc.)

En análisis de los autores citados, la cultura sirve para cumplir dos funciones fundamentales:

- La integración interna: Significa que los miembros desarrollan una identidad colectiva y un conocimiento del modo en que pueden trabajar juntos efectivamente. Es la cultura que guía las relaciones de trabajo diarias y determina la forma en que la gente se comunica en la organización, qué comportamiento es aceptable y la manera en que se asigna el poder y el status.

- La adaptación externa: Se refiere a la forma en que la organización cumple sus metas y trata con gente de afuera. La cultura ayuda a guiar las actividades diarias de los trabajadores para que alcancen ciertas metas. Puede ayudar a la organización a responder con rapidez a las necesidades de los clientes o a los movimientos de un competidor.

2.4.1.4.1. Modelos de cultura organizacional

(Schiffman, 2008) Afirma que toda organización tiene un perfil combinado de culturas. No existe en la realidad una químicamente pura o que contenga un 100% de ninguna de las culturas. Lo que existe es la cultura dominante o la combinación de dos que lo son.

Por otro lado (Robbins & Judge, 2011), establecen que la mayor parte de las grandes organizaciones tienen una cultura dominante y diversas sub-culturas al interior de sí. El concepto de cultura dominante expresa los valores centrales que comparten la gran mayoría de los miembros de una organización. Entonces, cuando se habla de cultura organizacional, en general se habla de la cultura dominante.

Las sub-culturas dentro de la organización reflejan situaciones y experiencias que son compartidas entre sus miembros o un conjunto de ellos. Sin embargo, éstas se encuentran a menudo delimitadas por barreras organizacionales internas como divisiones, departamentos, unidades, etc., además, no son necesariamente compartidas por todos sus integrantes y en general, responden a necesidades específicas de determinados grupos.

Si las organizaciones no tienen una cultura dominante y sólo estuvieran compuestas por numerosas sub-culturas conectadas o no entre sí, el valor de la cultura organizacional como variable de peso en una organización disminuiría mucho porque no existiría una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable para una gran parte de los miembros de estas.

Pero llegando más a fondo, (Schiffman, 2008) propone una metodología específica para el estudio de la cultura organizacional basada en el modelo conocido como Competing Values Framework (CVF). El propósito general de este modelo es diagnosticar y facilitar el cambio de la cultura de una organización en particular, identificando cuatro grandes clases o tipos de cultura dominantes y las principales características de cada uno de los tipos de cultura dominantes en este modelo son las siguientes:

a) CLAN: La organización es un lugar muy amistoso para trabajar y donde las personas comparten mucho entre sí. Es, en general, como una familia. Los líderes o cabezas de la organización, se consideran mentores y quizás figuras paternas con profunda llegada al interior de la institución. La organización es unida por la lealtad o la tradición. En general el compromiso de sus miembros es alto. La organización da énfasis al beneficio a largo plazo en el desarrollo del recurso humano y concede gran importancia a la cohesión y moral. El éxito institucional se define en términos de satisfacción al cliente y consideración de las personas. La organización premia el trabajo en equipo, participación y el consenso.

b) AD-HOC (ADHOCRACIA): Los miembros ven a la organización como un lugar dinámico para trabajar, de espíritu emprendedor y ambiente creativo. Las personas, por ende, tienden a ser creativas y toman riesgos aceptados. Los líderes también son considerados innovadores y tomadores de riesgo.

Lo que sostiene a la organización en el tiempo es la experimentación de nuevos productos o servicios, la innovación, el estar en constante crecimiento y adquiriendo nuevos recursos. El éxito institucional significa tener utilidades importantes por la venta de nuevos productos o servicios, siendo los líderes de mercado en su área. La organización estimula la iniciativa individual y libertad de intelecto.

c) JERARQUIZADA: La organización es un lugar estructurado y formalizado para trabajar.

d) MERCADO: Es una organización orientada a los resultados, cuya mayor preocupación es realizar el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas y orientadas a los resultados u objetivos. Los líderes son directivos exigentes y competidores a su vez. El sostenimiento de la organización está en el énfasis en ganar, siendo la reputación y éxito de la organización preocupaciones cotidianas. El éxito se define en términos de participación de mercado y posicionamiento. En este tipo de organización, sus miembros están en un ambiente en el cual prima el control del trabajo realizado y además sus miembros prefieren la estabilidad de la organización.

En forma de análisis a lo investigado, los procedimientos gobiernan y dicen a las personas qué hacer en el diario que hacer. El interés de los líderes de la organización es ser buenos coordinadores y organizadores, manteniendo una organización cohesionada, donde las reglas y las políticas juegan un rol preponderante. La preocupación fundamental de la dirección está en la estabilidad y en el funcionamiento eficaz de la organización con altos niveles de control. El éxito se define en términos de entrega fidedigna, planificación adecuada y costo bajo.

La administración de los recursos humanos se basa en entregar un puesto de trabajo seguro y previsible, en el cual las recompensas al personal están dadas principalmente por los ascensos y los aumentos en las remuneraciones, pero todo este idealismo se vuelve alcanzable si conocemos perfectamente el entorno interno de trabajo.

2.4.1.5. Administración empresarial

Etimológicamente la palabra administración viene del vocablo en latín **ad** (dirección o tendencia) y **minister** (obediencia) dándonos a entender de esta manera que la palabra administración no es más que realizar una función bajo el mando de otro o aquel que presta un servicio al otro.

Sin embargo, con el pasar de los años, este concepto se ha modificado y se vuelto mucho más complejo, esto se debe a que según el significado se incluyen términos como eficacia, eficiencia, logro de objetivos, etc.; mismos que modifican radicalmente su significado original. Además que entender esta definición se ha vuelto mucho más difícil, puesto que existen diversas definiciones existentes y que varían dependiendo de la escuela administrativa y el autor.

Según (Chiavenato, 2011), la administración es “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de recursos para lograr los objetivos organizacionales.”

También (Hitt, Duane, & Hoskisson, 2011), definen a la administración como “el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional.”

Además cito el siguiente cuadro como una síntesis de la administración empresarial, pero con el enfoque de la administración del talento humano ya que en esta tesis a quien estudiaremos en su momento es al cliente interno, por ende resulta interesante e importante presentar un cuadro que abarque un proceso para una mejor gestión con el capital humano:

Gráfico 5. Procesos de Gestión de Talento Humano



Fuente: (Arenas, 2009)

Elaborado por: Andrea Villacís Tamayo

2.4.2. Fundamentación Teórica de la Variable Dependiente

2.4.2.1. Satisfacción del cliente interno

Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser". Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son:

- Las necesidades
- Los valores
- Rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del "debería ser" son:

1. Las comparaciones sociales con otros empleados
2. Las características de empleos anteriores
3. Los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

1. Retribución
2. Condiciones de trabajo
3. Supervisión
4. Compañeros
5. Contenido del puesto
6. Seguridad en el empleo
7. Oportunidades de progreso.

La satisfacción laboral, (Rodríguez A. , 2004) en su libro de la Psicología de las Organizaciones, habla que la satisfacción es un concepto globalizador, ya que bajo este sustantivo se agrupan diversas actitudes de las personas con respecto a su trabajo. La satisfacción es el estado emocional resultado de nuestras percepciones y experiencias personales en el trabajo.

Es posiblemente la actitud hacia el trabajo más estudiada, al menos por la cantidad de publicaciones al respecto (O'Connor, Peters y Gordon, en su revisión de trabajos de 1978, señalan más de cuatro mil). Su estudio y conocimiento es importante no sólo para la organización, sino también para la calidad de vida de los trabajadores.

Sin embargo, a pesar de ser uno de los conceptos más estudiados, es a la vez el más teórico de todos. Es decir, junto con este voluminoso número de investigaciones no ha existido una teoría comprensiva del fenómeno de la satisfacción, a excepción de la teoría bifactorial de Herzberg, Mausner y Snyderman en 1959 y la teoría de la equidad de Adams en 1963.

La gestión integrada del cliente también tiene que ver con los conceptos de marketing interno y transferencia de conocimiento, que cubren un amplio espectro de actividades como la adopción de procedimientos estándar de trabajo, auditorías dirigidas a procesos de servicio al cliente, fomentar la colaboración entre empleados, en desarrollo de las herramientas adecuadas para capturar y desarrollar el conocimiento del cliente, etc. (Rodríguez A. , 2004, pág. 80) .

La teoría bifactorial (Herzberg, Mausner y Syderman,1959) distingue entre los factores que producen satisfacción o no satisfacción, llamados motivadores, estos son el éxito, reconocimiento, promoción, y los que producen insatisfacción o no insatisfacción, llamados higiénicos, como son los estilos de liderazgo, salario, seguridad. (Rodríguez A. , 2004, pág. 102)

En cuanto a la teoría de la equidad de (Adams, 1963), establece que la satisfacción viene determinada por nuestras percepciones sobre las relaciones de equidad o inequidad entre nuestro esfuerzo y resultados, y los realiza con por otros miembros de la organización. (Rodríguez A. , 2004, pág. 102)

Históricamente los autores se han centrado en analizar principalmente la satisfacción de los trabajadores, así como los factores que los motivaban. Aunque los primeros estudios sobre este concepto aparecen en 1935 en la obra de Hoppock, su desarrollo se realiza a partir de la Segunda Guerra Mundial con los experimentos de Elton Mayo y la escuela de relaciones humanas. Ésta tenía como postulado básico el relacionar directamente la satisfacción de los trabajadores con su desempeño laboral, aunque estudios posteriores han rebatido tal relación casual (Porter y Lawler, 1968) o al menos en el sentido y la intensidad enunciada por dicha escuela. (Rodríguez A. , 2004, pág. 102)

También (Rodríguez A. , 2004, pág. 120) refiriéndose a la satisfacción laboral aún, afirma que además de los estudios sobre factores psicosociales que afectan a la satisfacción de los trabajadores, se ha investigado la relación entre este constructo y determinadas variables sociodemográficas. En este sentido

- Se han encontrado correlaciones positivas entre satisfacción y edad;
- No existen diferencias en función del género (obteniendo puntuaciones similares hombres y mujeres);
- Los casados presentan mejores niveles de satisfacción que los solteros

También se ha relacionado la variable “satisfacción” con otras de tipo laboral, en concreto:

- Existe una mayor satisfacción entre trabajadores directivos que entre los de línea o que ocupan puestos base;
- Hay relación entre satisfacción y estilos de liderazgo (mayor en los estilos democráticos y participativos);
- No existe acuerdo entre la satisfacción de los empleados y la antigüedad de los mismos en la empresa.

En lo referente a la rotación y absentismo, que también es un tema de vital análisis para poder estudiar el clima organizacional (Rodríguez A. , 2004) afirma que estas dos conductas de escape, al igual que en el caso anterior han sido conceptos tratados comúnmente como sinónimos. Pero, pese a esa similitud (ausencia del trabajo), existen más diferencias que concordancias entre ambas. La rotación es el cese de pertenencia a una organización por parte de un individuo que recibe una compensación monetaria de la misma. Según el grado de intencionalidad, la rotación puede ser involuntaria o voluntaria. Será esta última la que represente un problema para las organizaciones, ya que ocasiona severos costes, tanto tangibles (selección y capacitación de la persona y del sustituto), como intangibles (pérdida de productividad, fallos en la calidad, aumento de accidentabilidad). Además de estos costes, pueden aparecer otros problemas sociales como la disrupción de las estructuras sociales y de comunicación de la organización.

Sin embargo, la rotación no siempre es perniciosa o perjudicial para la organización. Algunos autores han señalado efectos beneficiosos que cierta rotación ocasiona, tal como el aumento de la productividad de los equipos que llevan muchos años trabajando juntos, la mejora de la innovación y la creatividad, la introducción de nuevos conocimientos y tecnología por medio del reemplazo o el abandono de personas con bajos rendimientos o alta conflictividad.

Mobley, sugiere que la rotación sería una consecuencia de la insatisfacción, de manera que ésta produce pensamientos de abandono en los que el empleado examina los costes y beneficios de irse del trabajo. Tal relación se ha podido comprobar en diversos estudios aplicados.

En cuanto al absentismo, (Rodríguez A. , 2004, pág. 120) afirma que éste ha sido definido como la no concurrencia del empleado a su puesto de trabajo previsto, Sheridan establece que el comportamiento absentista se origina por una percepción negativa del trabajador hacia la organización, fruto, por una parte de una relación con su jefe insatisfactoria, así como, por otra, de la ausencia de oportunidades reales de promoción dentro de la propia organización.

En este sentido, podemos considerar también la insatisfacción como una de las principales causas del absentismo, aunque otros autores relativizan tal causalidad.

2.4.2.2. Clima Laboral

Según (Brunet,1987) afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista.

Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno.

Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Para (Chiavenato,1992) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Por otro lado (Anzola,2003) opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

2.4.2.3 Subsistema de mantenimiento.

Según (Chiang, 2013) Una vez que la organización haya captado y empleado su recurso humano, le corresponde llevar a cabo un proceso de mantenimiento, es decir de permanencia de las personas en la misma, con el fin de lograr la motivación hacia el trabajo y por ende la consecución de los objetivos organizacionales. Dentro de esta etapa las actividades comprendidas son: Compensación (remuneración), Beneficios sociales, Higiene y seguridad y Relaciones sindicales.

En la página web (Eumed.net, 2009) se afirma que en este subsistema aparece la remuneración, planes de beneficio social, higiene, seguridad en el trabajo, registros y controles de personal.

También por otro lado (Chiavenato, 2011) afirma que el objetivo de este subsistema es fijar en la empresa a los mejores empleados y de que se trabaje con el número óptimo según sus necesidades. La organización viable desde el punto de vista de los recursos humanos, es aquella que no solo los selecciona y aplica adecuadamente sino que los mantiene en la organización.

Un subsistema de mantenimiento comprende: remuneraciones y compensaciones monetarias, beneficios sociales, higiene y seguridad de trabajo; y, relaciones de trabajo.

- Remuneraciones y compensaciones monetarias.- Son las retribuciones en dinero o su equivalente que el empleador paga al empleado en función del cargo que este ejerce en un período determinado de tiempo. Como una organización es un conjunto integrado de cargos y funciones, es necesario administrar los salarios y compensaciones de una forma equitativa y justa dentro de una verdadera política salarial.

- Beneficios Sociales.- Los pagos que hacen las organizaciones a sus empleados no solo son monetarios, una considerable parte de la remuneración total se constituye de los beneficios sociales. Estos beneficios se conocen también como remuneración indirecta.

Los beneficios sociales generalmente se estructuran para atender al empleado en tres áreas: en el ejercicio del cargo (gratificaciones, seguro de vida, etc.), fuera del cargo pero dentro de la organización (restaurante, transporte, médico, etc.) y fuera de la empresa (recreación, vacaciones, paseos, actividades comunitarias, etc.)

Los beneficios sociales pueden ser clasificados en cuanto a:

a) Su exigencia; pueden ser legales y espontáneos. Los primeros son exigidos por ley y los segundos son concedidos por libertad de la organización.

b) Su naturaleza; pueden ser monetarios y no monetarios. Los monetarios se conceden en dinero y los no monetarios en forma de servicios y ventajas.

c) Sus objetivos; pueden ser asistenciales, recreativos y supletivos. Los asistenciales ofrecen condiciones de seguridad y previsión social. Los recreativos beneficios de reposo, recreación, diversión. Los supletivos son las facilidades, conveniencias y utilidades que buscan mejorar la calidad de vida del empleado.

- Higiene y seguridad de trabajo.- Constituyen actividades importantes para el mantenimiento de las condiciones físicas y psicológicas del personal en su ambiente de trabajo, procurando protegerlo de los riesgos de salud derivados del ejercicio de sus funciones.

La Higiene de Trabajo o Higiene Industrial, tiene un carácter eminentemente preventivo de la salud y confort del trabajador evitando su ausencia temporal o definitiva. Se preocupa de las condiciones ambientales de trabajo (iluminación, temperatura, ruido), condiciones de tiempo (duración de jornada de trabajo, horas extras, períodos de descanso) y condiciones sociales (organización informal, status).

Seguridad de Trabajo es: El conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes, sea eliminando las condiciones inseguras del ambiente, sea instruyendo o convenciendo a las personas de la implantación de prácticas preventivas (Chiavenato, 1989).

La seguridad de trabajo se focaliza en la prevención de accidentes, incendios y robos. La prevención de accidentes procura identificar sus causas y removerlas para que no provoquen nuevos accidentes. La prevención de incendios, permite clasificar los tipos de incendio y los métodos más eficaces para combatirlos. La prevención de robos incluye esquemas de vigilancia y controles internos en la empresa.

- Relaciones de Trabajo.- Comprende las relaciones que mantiene la propia empresa con las entidades u organizaciones que representan a los intereses de los empleados. Cuando las relaciones de trabajo no son armoniosas, aparecen los conflictos de trabajo, que es uno de los aspectos más críticos de la administración de los recursos humanos, cuya solución exige negociación de las partes involucradas.

2..4.2.4. Subsistema de Gestión de talento humano

En (Eumed.net, 2009) página web que se dedica al estudio de la administración empresarial, se afirma que el sistema integral de Recursos Humanos partiendo del concepto de gestión (de acuerdo con el Diccionario Ideológico de la Lengua), como la acción y efecto de gestionar y entendiendo por gestionar la realización de diligencias encaminadas a la obtención de un negocio o beneficio empresarial y tomando a las personas como los recursos activos de las organizaciones, podría decirse que la gestión de recursos humanos sería el conjunto de actividades que pone en funcionamiento, desarrollo, y moviliza a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos. De esta definición se desprende lo siguiente

En el proceso de gestión de recursos humanos intervienen todos los miembros activos de la empresa, entendiéndose por tales: La dirección general de tareas de mando, los asalariados con la negociación de un contrato y los representantes del personal.

Para poner en funcionamiento a las personas de una organización necesitamos definir las políticas del personal y articular las funciones sociales considerando los objetivos de la organización. Pero además se necesitan métodos para conseguir, conservar y desarrollar los Recursos Humanos todo ello no podrá ser llevado a cabo sin la ayuda de instrumentos administrativos reglamentarios e instrumentado (premisa logística)

Este debería ser el procedimiento habitual, normalmente los procesos operativos deberían basarse en la estrategia y general los cometidos logísticos

2.4.2.4.1. Proceso de Dirección de Recursos Humanos en la empresa.

La DRH es el conjunto de prácticas, técnicas y políticas que buscan la integración y la dirección de los empleados en la organización de forma que éstos desempeñen sus tareas de forma eficaz y eficiente y que la empresa consiga sus objetivos. Estas grandes prácticas y políticas deben basarse en los grandes planteamientos de la empresa al largo plazo, en su planificación estratégica.

Para que la DRH exista, es preciso que exista una organización y personas que actúen en ella. Para que se pueda comprender adecuadamente las técnicas de la DRH, es necesario entender las bases sobre las cuales trabajan: las personas y las organizaciones; sin dejar de reconocer que ambos se desarrollan en el entorno. En realidad es difícil separar a las personas de las organizaciones y viceversa, pero lo más importante es su interacción en función el cumplimiento de los objetivos de la empresa. La DRH estudia la persona, en una organización, desde dos alternativas (Chiavenato, 1988):

- Las personas como personas: dotados de características propias de personalidad y de individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales (Disciplinas Comportamiento humano, comportamiento organizacional)
- Las personas como recursos: dotados de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar la tarea organizacional.

Por su parte, las organizaciones, son sistemas extremadamente complejos, que están compuestos por actividades humanas en diversos niveles de análisis. Las cuales son consideradas como sistemas abiertos. La DRH, tiene en cuenta el entorno como un microsistema, a la organización como un sistema abierto (al entorno) y al individuo como un microsistema abierto que interactúa con los dos anteriores

Producto a la complejidad de la relación que existe entre personas y organización y para facilitar el estudio, la DRH enfoca a la persona y a la organización como sistemas abiertos que interactúan constantemente entre sí. El enfoque de sistema abierto (aplicado a la empresa) concibe su esencia como una relación totalmente dinámica, integrada con su ambiente, que recibe varios insumos y los transforma en materiales, energía e información, por lo que el sistema no es solamente abierto en relación con su medio ambiente, sino también en relación consigo mismo.

Al respecto, (Chiavenato,1988) aborda el enfoque sistémico de la DRH desdoblado en tres niveles de análisis:

- A nivel social (microsistema): es una categoría ambiental, o sea, la visualización de la compleja sociedad de organizaciones. El entorno.
- A nivel de comportamiento organizacional (sistema): se visualiza la organización como una totalidad que interactúa con su ambiente y dentro del cual se interrelacionan sus componentes entre sí y con el ambiente.
- A nivel del comportamiento individual (microsistema): permite una síntesis feliz de varios conceptos sobre el comportamiento, motivación, aprendizaje y una mejor comprensión de la naturaleza humana.

La DRH está constituida por subsistemas independientes, que representan esferas de acción que deben desarrollarse y que se encuentran estrechamente interrelacionados (Sherman & Boblander, 1994):

- Subsistema de alimentación o provisión de RH
- Subsistema de aplicación de RH.
- Subsistema de mantenimiento de RH.
- Subsistema de desarrollo de RH
- Subsistema de control de RH.

Este está constituido por subsistemas que representan enfoques de acción que deben desarrollarse y que se encuentran estrechamente interrelacionados.

Subsistema de Asimilación Este subsistema incluye la investigación del mercado, la mano de obra, el reclutamiento y la selección.

Subsistema de Mantenimiento En este subsistema aparece la remuneración (administración de Salarios) planes de beneficio Social, higiene, seguridad en el trabajo, registros y controles de personal.

Subsistema de Aplicación Incluye el análisis y descripción de los cargos, integración o inclusión, evaluación de méritos o de desempeño, movimiento de personal (tanto en sentido vertical, como horizontal o diagonal

Subsistema de desarrollo de Recursos Humanos que incluye el entrenamiento y los planes de desarrollo personal.

Subsistema de control Incluye el banco de datos, Sistema de información de Recursos Humanos (recolección de datos, tratamientos de los mismos, estadísticos, registros, informes, mapas, demostraciones) y auditoría de Recursos Humanos.

Estos subsistemas son extraordinariamente variables aunque interdependientes. Si uno cambia en una dirección no significan que los otros cambien exactamente en la misma dirección y medida. No siendo establecidos de una manera única. Son Contingentes o situacionales: varían de acuerdo con la organización y dependencia de factores ambientales, organizacionales, humanos y tecnología.

Estos subsistema son íntimamente interrelacionados e interdependientes, su interacción hace que cualquier modificación ocurrida en uno provoque influencias sobre los demás, los cuales realimentarán nuevas influencias en otros y así sucesivamente. Además, estos subsistemas forman un proceso a través del cual los

RH son captados, atraídos, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización. El proceso no sigue obligatoria y frecuentemente la secuencia lógica porque existe interacción entre los subsistemas. Es necesario aclarar que estos subsistemas no son establecidos de manera única, son contingentes o situacionales, varían de acuerdo con la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc.

2.4.2.5. Conductas del individuo

El comportamiento organización define los elementos claves del comportamiento individual, que según (Robbins & Judge, 2011) están representados por las características biográficas, la habilidad y el aprendizaje; variables individuales que son fácilmente claras de identificar en todas las personas.

Las características biográficas se pueden considerar de fácil obtención por parte de los gerentes y en su mayor parte incluyen información contenida en el historial del empleado. Dentro de las características biográficas se pueden enumerar las siguientes:

Edad

Género

Estado Civil

Antigüedad

La habilidad es la capacidad de que un individuo tiene para realizar las diversas tareas de su trabajo. Es una valoración actualizada de lo que uno puede hacer. Básicamente, las habilidades generales de un individuo están compuestas por dos grupos de factores: habilidades intelectuales y físicas.

La habilidad incide directamente en el desempeño y la satisfacción de un empleado en su trabajo.

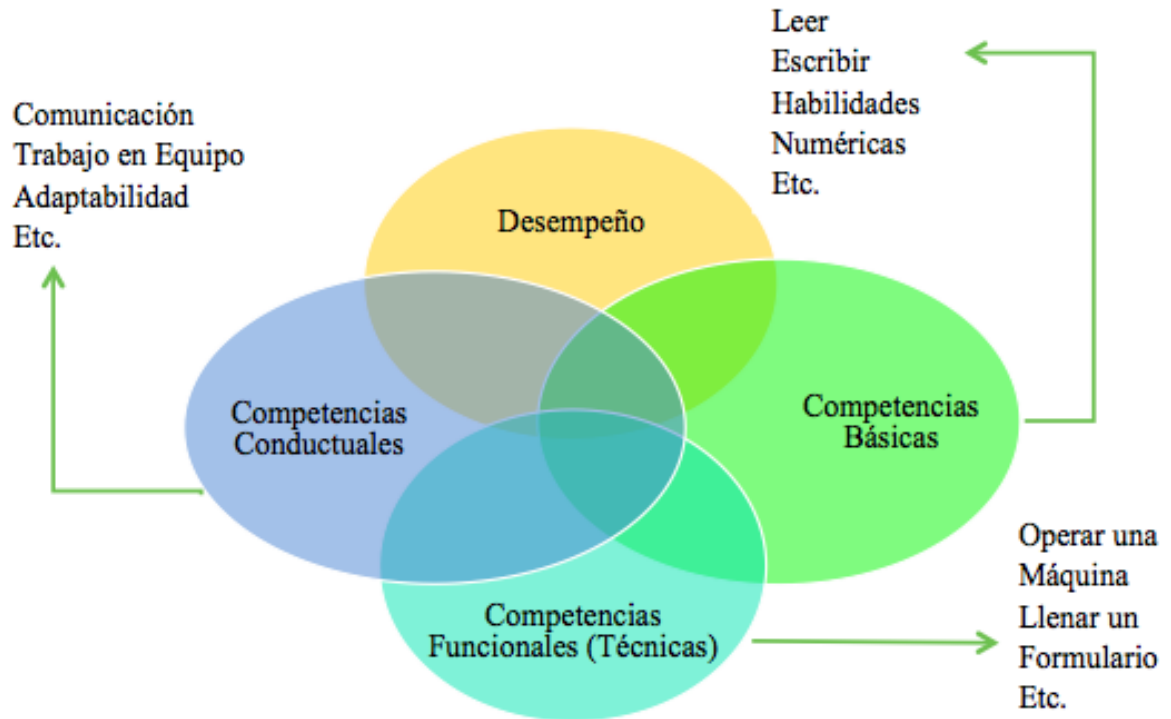
El aprendizaje ocurre todo el tiempo; por lo tanto, el aprendizaje es cualquier cambio relativamente permanente en la conducta que ocurre como resultado de la experiencia. Se puede decir que los cambios en la conducta indican que ha habido un aprendizaje y que el aprendizaje es un cambio de conducta. Los cambios pueden ser malos o buenos desde punto de vista organizacional.

2.4.2.6. Rendimiento laboral

(Morales Cartaya, 2009) señala que: *“Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.”*

El desempeño es el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada.

Gráfico 6. Rendimiento Laboral



FUENTE: (García de Junco, 1999)

ELABORADO: Andrea Estefanía Villacís Tamayo

El desempeño está influido por algunos elementos:

- **Habilidades:** Lo que una persona sabe hacer bien.
- **Conocimientos:** Lo que una persona conoce sobre un área particular.
- **Valores/Roles Sociales:** La imagen que una persona proyecta a otros, lo que refleja que cree como importante de hacer o ser.
- **Autoimagen:** La manera en que una persona se ve a sí misma.
- **Rasgo:** Un patrón de conducta habitual.
- **Motivo:** Pensamientos y preferencias naturales y consistentes que dirigen y mueven la conducta de una persona

2.4.2.7. La evaluación del desempeño

(Alles, 2010), en su libro manifiesta:

“La evaluación del desempeño por competencias se relaciona con la mejor manera de lograr los objetivos, los diferentes subsistemas de la empresa, diseñados a su vez en función de esas competencias que nos llevarán al éxito, serán el vehículo para lograrlo.” (...) “Las evaluaciones de desempeño a través de la fijación de objetivos y competencias pueden constituir una formidable herramienta, camino o vía para un cambio cultural de la organización.”

Evaluar el desempeño no debe verse desde la perspectiva del empleado como un momento de rendir un examen sino como una oportunidad de expresarse y mejorar. Las empresas que lo logran mejoran en todos los aspectos desde el clima laboral hasta los índices que miden la rotación y calidad de vida del personal.

La evaluación del desempeño es importante pues no es un examen sino una evaluación del empleado para conocer sus quejas y sugerencias ante su trabajo, desempeño de sus actividades diarias y la relación con sus compañeros y jefes.

2.4.2.8. Organización

La meta de todo director o gerente es que sus colaboradores tengan bien puesta la camiseta es decir, que se identifiquen con la organización y que den todo por la empresa, aunque ponerse la camiseta puede resultar un tanto coloquial, este término se relaciona con el vínculo entre colaborador y empresa, que ha sido materia de profundo análisis desde mediados de los ochentas (Andersen, 2010)

Haciendo referencia a la administración de empresas, Según (Hitt M. A., 2006) en su libro con el título “Administración” nos dice que la *Administración* es un término que tiene varias acepciones distintas. En cuanto al propósito de este libro, su principal significado es como una actividad o un proceso.

De manera más específica, definimos *administración* como el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional. Por su parte, esta definición se subdivide en cuatro partes fundamentales:

1. *Administración es un proceso*: Consiste en una serie de actividades y operaciones, como planear, decidir y evaluar.
2. *Administración implica estructurar y utilizar conjunto de recursos*: Es el proceso que reúne y pone en funcionamiento una variedad de tipos de recursos: humanos, financieros, materiales y de información.
3. *Administración significa actuar en dirección hacia el logro de una meta para realizar las tareas*: Por consiguiente, no efectúe actividades elegidas al azar, sino actividades con un propósito y una dirección bien definidos.
4. *Administración implica llevar a cabo actividades en un entorno organizacional*: Es un proceso que tiene lugar en las organizaciones y que realizan personas con funciones diferentes intencionalmente estructuradas y coordinadas por lograr propósitos comunes.

También haciendo referencia al cliente interno y a su administración (Hitt M. A., 2006) afirma en su libro “Administración” que un *Administrador* es un *Administrador*, bueno, no es así de simple. Así como en su libro intenta ofrecer varias formas de pensar sobre ¿Qué es la administración?, ahora intentara hacerlo respecto de ¿Qué buscan los empleados de una empresa?, es por esto que se definen los siguientes elementos como puntos importantes para un clima organizacional adecuado.

Confianza.- Es la seguridad emocional que le lleva al trabajador a pensar que la empresa es responsable, se preocupa por él, y cubre sus expectativas de resultado o comportamiento.

Normas relacionales.- Entre las que podemos mencionar, flexibilidad, armonía del conflicto, restricción en el uso del poder, integridad en el rol, participación, etc. Funcionan como puntos de referencia para la evaluación del comportamiento de las partes, que permiten valorar la conformidad de sus acciones con los estándares establecidos.

Dependencia.- En una relación, es el grado en que una de las partes necesita mantener una relación con otra para lograr objetivos deseados. La dependencia aumenta cuanto más beneficios y ventajas ofrece la relación y cuanto menor sea la disponibilidad de alternativas laborales en otras empresas.

Certidumbre.- Seguridad hacia su empleo.

Actitudes y congruencia.- Que las personas traten delinear sus actitudes con sus comportamientos; es decir, que lo que digan sea congruente con lo que hagan, y al no suceder, no traten de justificarse, para querer corregir lo que dicen y no hacen.

Las organizaciones cuyos integrantes poseen niveles altos de compromiso, son aquellas que registran altos niveles de desempeño y productividad, y bajos índices de ausentismo

Dimensiones del compromiso organizacional

Según (Peterson/Puia/Suess, 2003) las dimensiones del compromiso organizacional son las que a continuación se mencionan:

Afectivo.- Refleja el apego emocional, la identificación e implicación con la organización, con los valores y filosofía de la empresa.

Continuo.- Revela el apego de carácter material, que el colaborador tienen con la empresa, ya que considera que ha invertido tiempo, dinero y/o esfuerzo en la organización; y dejarla, significaría perder todo lo invertido.

Normativo.- Al igual que el afectivo es de naturaleza emocional, consiste en la experimentación por parte del colaborador de un fuerte sentimiento de obligación de permanecer en la empresa; en un nivel alto, se considera “colaborador incondicional” En términos coloquiales, el colaborador que tiene un alto compromiso afectivo es aquel que “tienen bien puesta la camiseta”

En un adecuado clima organizacional también planificar resulta ser un aspecto sumamente importante, según (Hitt M. A., 2006) la planeación implica calcular las condiciones y las circunstancias futuras de los clientes, y con base en esas estimaciones, tomar decisiones sobre qué trabajo debe realizar el administrador y todos aquellos que están bajo su responsabilidad. Consideremos que esta función la componen tres niveles o tipos distintos: *planeación estratégica*, la cual prevé las acciones estratégicas diseñadas para lograr las metas trazada a largo plazo para la organización; *planeación táctica*, que traduce los planes estratégicos en acciones concretas diseñadas para alcanzar metas y objetivos específicos a más corto plazo; y *planeación operativa*, la cual identifica las acciones necesarias para que las unidades de la organización logren sus metas.

Para realizar el trabajo administrativo, es necesario también conjuntar los recursos de manera sistemática; esta función se conoce como *Organización* (Hitt M. A., 2006) implica poner atención a la estructura de relaciones entre los puestos y los individuos que los ocupan, así como vincular la estructura con la dirección estratégica general de la organización. Puesto que el mundo en el que vivimos esta fundamentalmente lleno de incertidumbres y ambigüedades, la función de organizar representan un desafío crítico para los administradores.

Se ha investigado también sobre la *Dirección* (Hitt M. A., 2006) ya que a lo largo de los años, esta función se ha clasificado de diversas maneras, que incluyen el término *liderazgo*. Este último evidentemente no tiene las connotaciones autocráticas que se asocian con la palabra *dirección*. No obstante, el fundamento de dirigir o liderar es el proceso de intentar influir en otras personas para alcanzar los objetivos organizacionales.

Control (Hitt M. A., 2006).- En las organizaciones contemporáneas, la palabra control no resulta del todo satisfactoria, ya que implica, al igual que la palabra dirección, que la actividad debería llevarse a cabo siguiendo pautas dictatoriales y autocráticas. La esencia de esta función consiste en regular el trabajo de quienes un administrador es responsable. La regulación podría realizar de distintas formas, incluyendo el establecimiento anticipado de estándares de desempeño, la supervisión continua del desempeño y, de manera significativa, la evaluación del desempeño general.

Una vez investigado lo anteriormente expuesto, es el inicio para poder llevar valor al cliente interno. El valor orientado al cliente se define como la *relación entre los beneficios que el cliente percibe (económicos, funcionales y psicológicos) y los recursos (monetarios, de tiempo, de esfuerzo y psicológicos) que se utilizan para lograr aquellos beneficios* (Schiffman, 2008).

El valor del Cliente según (Chiang, 2013, pág. 70) nos dice en la mayoría de los casos, se desconoce el valor objetivo y mensurable de un cliente sea externo o interno.

Muchos confunden la clasificación de los clientes con su valor, considerándolos de acuerdo a la envergadura académica de su currículum a lo largo del tiempo. Éste es un concepto erróneo, debido a que si una empresa sólo valora a sus colaboradores por lo que van a aportar con sus conocimientos científicos o técnicos por un tiempo, puede caer en la trampa de crear una cultura de desapego más que dan de sentido de pertenencia hacia la empresa. En realidad, el valor objetivo y mensurable de un cliente es, lo que le costará a la empresa reemplazarlo por otro de las mismas características ya que cada empleado que ingrese a la institución jamás debe salir como inicio, ya que se le habrá capacitado y dedicado tiempo y recursos para su afinamiento. Dicho valor es el resultado de sumar lo invertido en tiempo, recursos materiales, capacitaciones y remuneraciones, entre otros, para conquistar al nuevo colaborador que sea capaz de reemplazar al perdido (Chiang, 2013, pág. 70).

En función de esta perspectiva para determinar el valor de un empleado, las empresas pueden comprender fácilmente en concepto de que siempre es mejor y menos costoso invertir en esfuerzos para mantener a un cliente que, reemplazar o recuperar a uno perdido. El costo de reposición es casi siempre mayor al que se puede invertir en acciones de retención, debido a que para atraer a un cliente nuevo hay que recomenzar todo un costoso proceso de seducción. Además, se suma el hecho de que los clientes no tienen un comportamiento de compra en común. Algunos compran más que otros. A veces sucede que el cliente que abandonó a la empresa es del segmento de clientes que más compra, y puede ser que se necesite más de un nuevo cliente para reemplazarlo. En consecuencia, la inversión para atraer a los nuevos reemplazantes será aún mayor que la que se requería para mantenerlo como cliente de la empresa (Chiang, 2013, pág. 71).

Los empleados son, por su propia naturaleza humana, diferentes entre sí. Pero, en la mayoría de los casos, comparten alguna característica que los hacen susceptibles de dividirlos en distintos segmentos. Se pueden agrupar de acuerdo a variados criterios. Por ejemplo, por edad, estado civil, nivel de ingresos, domicilio, etc., o bien de acuerdo a su productividad. (Chiang, 2013, pág. 71).

La Comunicación en las organizaciones es también un aspecto de suma importancia dentro de la investigación del clima organizacional, y según (Rodríguez A. , 2004) la existencia está estrechamente ligada al fenómeno de la comunicación. Así el ser humano debe su desarrollo y condición de ser social a la capacidad de comunicarse y de mantener relaciones con otros miembros.

Referente a compromiso e implicación (Rodríguez A. , 2004) afirma que los primeros estudios sobre este tema también importante en el clima organizacional, aparecen a partir de mediados de los sesenta, a raíz de los estudios de Lodhal y Kejner 1965, aunque será sobre todo en la década de los setenta, con la crisis de la Psicología del trabajo y del decaimiento de las teorías clásicas cuando se popularice su estudio en el ámbito norteamericano, sin embargo, he sido recientemente cuando han empezado a proliferar los estudios en otros países.

A pesar de que puedan parecer conceptos sinónimos, compromiso e implicación tienen significados distintos. Para la mayoría de los autores son conceptos independientes, de manera que mientras que el compromiso hace referencia a la organización, la implicación hace referencia al trabajo en sí mismo.

Ante esto se puede afirmar que los empleados no sólo deben tener un contrato laboral, sino que se debe implantar un contrato afectivo psicológico entre el nuevo empleado y la misión y visión de la empresa, basándome en que las personas modulan compromisos con su organización bajo aspectos personales y factores situacionales.

2.5 HIPÓTESIS

El comportamiento organizacional afectará positivamente en la satisfacción del cliente interno de la Cámara de Comercio de Ambato

2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

 **Variable Independiente:** Comportamiento Organizacional

X: Comportamiento Organizacional

X1: Cualitativa

 **Variable Dependiente:** Satisfacción Laboral

Y: Satisfacción laboral

Y1: Cuantitativa

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se utilizó términos cualitativos y cuantitativos.

3.1.1. Enfoque Cualitativo

Este enfoque utilizado permitirá obtener información para conocer el fenómeno en su totalidad antes de adentrarnos a formular preguntas o hipótesis.

Las principales técnicas utilizadas en este enfoque son la observación, las encuestas no estructuradas, las entrevistas abiertas, la revisión de documentos, la discusión grupal, historias personales y muchas otras realizadas en la empresa, por consiguiente, el propósito consistió en rehacer la realidad tal y como la observan los trabajadores y los directivos de la empresa.

Utilizando el enfoque cualitativo se estableció una mejor perspectiva del problema de investigación, puesto que se hizo una contextualización de los problemas que posee la empresa, lo que ayudará de manera directa a la identificación del mismo, y posteriormente permitirá establecer una mejor propuesta, asumiendo una posición dinámica la misma que se adaptará a todos los cambios con posibles soluciones del problema objeto de estudio.

Se ejecutó una investigación desde el interior de la organización, en el lugar mismo en donde se está suscitando los inconvenientes, que impiden el buen desempeño laboral en la empresa.

3.1.2. Enfoque Cuantitativo

En la investigación cuantitativa se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables, además la investigación cualitativa evita la cuantificación. Los investigadores cualitativos hacen registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas.

Está claro que la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se han aplicado en el trabajo investigativo.

Partiendo de esto los enfoques que se han presentado en la investigación a lo largo de la historia de la ciencia, han surgido diversas corrientes de pensamiento, dentro de estos podemos considerar el empirismo, el materialismo dialéctico, el positivismo, la fenomenología, el estructuralismo y diversos marcos interpretativos, como la etnografía y el constructivismo que ha sido de gran aporte en las rutas en la búsqueda del conocimiento. Según (Hernandez, 2007)

Esta visión proclama, entre otras cuestiones, que la realidad es una sola y es necesario descubrirla y conocerla. Asimismo, el sentido de la percepción resulta la única base admisible del conocimiento humano y del pensamiento preciso. Las ideas esenciales del positivismo provienen de las denominadas ciencias exactas. Así, el mundo social puede estudiarse de manera similar al mundo natural; es así que en la presente investigación se está analizando el modelo socio constructivista y la relación con los logros o resultados de aprendizaje) es por ello que en este enfoque existe un método exclusivo para indagar ese mundo social, que es libre de los valores del investigador. Por ello, el enfoque cuantitativo permite, buscar la objetividad que sin duda destaca y es muy importante, en el investigador, esto le permite observar, medir y manipular variables; además de que se desprende de sus propias tendencias (la relación entre éste y el fenómeno de estudio es de independencia).

Esto conlleva a tomar una decisión, en este caso lo que no puede medir u observarse con exactitud se descarta dentro del estudio. Además, éste se encuentra determinado por leyes y axiomas.

Por lo tanto en este caso solo se aceptará conocimientos que proceden de la experiencia, esto es, de datos empíricos recolectados a través de una técnica y por un instrumento. Es decir, los hechos forman parte importante dentro de la investigación. Es decir, este enfoque establece como fundamento el principio de verificación en este caso con la prueba correspondiente de la hipótesis, en este sentido esto se resuelve

con la verificación por medio del análisis estadístico. Es por ello, que todo debe ser comprobable y esta condición es válida para cualquier ciencia.

La presente investigación será cuantitativa porque podremos analizar las variables según las encuestas aplicadas y cualitativas porque analizara las cualidades de las variables en estudio.

3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

La modalidad básica de esta investigación no experimental de carácter transversal se complementa con la modalidad básica de la investigación de campo, bibliográfica y documental.

3.2.1. Investigación bibliográfica o documental

La modalidad de la investigación será de acuerdo a la investigación bibliográfica o documental ya que se analizara la información escrita sobre un documento referente a la gestión del recurso humano por competencias y el desempeño laboral con el propósito de conocer las contribuciones científicas del pasado y establecer relaciones, diferencias o estado actual del conocimiento con respecto al tema de estudio, leyendo libros, revistas científicas, informes técnicos tesis de grado, etc.

3.2.2. Investigación de campo

La investigación será de campo porque tiene como finalidad recolectar y registrar sistemáticamente información primaria referente a la gestión del recurso humano por competencias y el desempeño. Entre las técnicas utilizadas que se destacaran son: la entrevista, la observación y la encuesta.

3.3. NIVEL O TIPO DE LA INVESTIGACIÓN

Para la ejecución del presente proyecto de investigación se utilizaron los siguientes tipos:

3.3.1. Investigación Exploratoria

A este tipo de investigación se le consideró como el primer acercamiento científico a un problema. Se utiliza cuando el tema aún no ha sido abordado o no ha sido suficientemente estudiado, y las condiciones existentes no son aún determinantes: lo cual permite determinar si existe o no el problema objeto de estudio al inmiscuirnos en la Cámara de Comercio de Ambato, para indagar la situación actual de la misma.

La función de la investigación exploratoria, es descubrir las bases y recabar información que permita como resultado del estudio, la formulación de una hipótesis. Las investigaciones exploratorias son útiles, por cuanto sirve para familiarizar al investigador con un objeto de estudio, a su vez, sirve como base para la posterior realización de una investigación descriptiva, y ayuda a precisar un problema o a concluir con la formulación de una hipótesis.

3.3.2. Investigación Correlacional.

Este tipo de investigación nos ayudó a establecer las relaciones entre variables, dependiente e independiente, es decir determinar las correlaciones entre dos variables.

Siendo su objetivo primordial medir el grado de relación existente entre las variables. Por tanto ayuda a identificar la escasa gestión del recurso humano, y permite identificar las estrategias más adecuadas que se deberá aplicar para dar una solución al problema objeto de estudio, para medir su impacto en el apropiado desempeño laboral para maximizar la productividad.

Para deducir la investigación correlacional se requiere de un conocimiento de tercer nivel, la misma que tiene como propósito fundamental, mostrar o examinar la relación entre las variables, y a su vez, permite medir estadísticamente la influencia de la variable independiente sobre la dependiente, es decir; el efecto que tiene el control de existencias, en la productividad, para lo cual será necesario la aplicación del estadígrafo denominado Chi Cuadrado.

3.3.3. Investigación Descriptiva.

Este tipo de investigación acude a técnicas explicativas, para la recolección de la información como son: observación, entrevista, cuestionario, que permitieron obtener referencias del tema investigado, dentro de un marco de tiempo y espacio específico. Esta investigación, trabaja sobre realidades de hechos y su característica fundamental, es la de presentarnos una interpretación correcta de los resultados arrojados.

Mediante la aplicación de esta investigación se pudo describir los hechos como son observados, ya que consiste, fundamentalmente, en caracterizar la situación concreta suscitada en la Cámara de Comercio de Ambato, indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores.

El énfasis está en el estudio independiente de cada característica, es posible que de alguna manera se integren las mediciones de dos o más características con el fin de determinar cómo es o cómo se manifiesta el fenómeno. Pero en ningún momento se pretende establecer la forma de relación entre estas características.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. Población

Grande & Abascal (2009, 255) definen a la población como: “una colección finita o infinita de unidades (individuos o elementos) de las cuales se desea obtener

información”. Ciertamente, para el desarrollo de cualquier proceso investigativo, el tamaño de la población involucrada es un factor de suma importancia y viene dado por el número de elementos que constituyen el universo en estudio. La población del presente proyecto está integrada por 28 empleados considerados como clientes internos con los que cuenta la empresa Cámara de Comercio

3.4.2. Muestra

Debido a que la población de la empresa es reducida no se procederá a calcular el tamaño de la muestra, es por eso que se trabajará con todos los miembros internos y externos de la empresa.

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{z^2 * p * q + Ne^2}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5 * 28}{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5 + 28 (0.05)^2}$$

$$n = 26$$

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

E = error máximo admisible al cuadrado 0.05

Tabla 1: Muestra

N	Z	P	Q	N	E
?	1,96	0,5	0,5	28	0,05
26					

NÚMERO DE ENCUESTAS A REALIZAR
26 = Se realizarán 28 Encuestas

Elaborado por: Andrea Villacís.

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3.5.1. Comportamiento Organizacional

Tabla 2. Comportamiento Organizacional

“El comportamiento organizacional y su relación con la satisfacción del cliente interno de la Cámara de Comercio de Ambato”										
No	Concepto	Dimensiones	Indicador	Preguntas	Opciones					Técnica / Instrumento
1	El clima organizacional según constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización misma que está compuesta de implicación, apoyo, cohesión, y organización, dichos factores influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.	Implicación	Nivel de compromiso/ fidelización	¿Se siente comprometido con la misión, visión valores y objetivos de la empresa?	Muy comprometido	Comprometido	Ni comprometido ni no comprometido	Poco comprometido	Nada comprometido	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario
				¿Cuán satisfecho se encuentra con el apoyo brindado por la dirección, con el equipo de trabajo y la organización que percibe en la empresa?	Muy satisfecho	Satisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho	
2		Apoyo	Nivel de estímulo / control	¿Existe una continua presión para que no se deje de trabajar?	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
				¿Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente?	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
3		Cohesión	Nivel de trabajo en equipo/ equipo de trabajo	¿Con qué frecuencia se encuentra con barreras para terminar una tarea?	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
4		Organización	Nivel de planificación/ innovación	¿Las actividades están bien planificadas?	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
				¿Se experimentan pro actividad y diferentes formas de hacer las cosas?	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	

Elaborado por: Andrea Villacís

3.5.2. Satisfacción del cliente interno

Tabla 3. Satisfacción del cliente interno

"El clima organizacional y su relación con la satisfacción del cliente interno de la Cámara de Comercio de Ambato"										
No.	Conceptos	Dimensiones	Indicadores	Preguntas	Opciones					Técnica /Instrumento
1	La satisfacción laboral como un "estado emocional de percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto. Siendo factores importantes el compañerismo, las responsabilidades, el crecimiento, el mando y el salario.	Compañerismo	Nivel de relaciones interpersonales	¿La gente se preocupa positivamente por el compañero que se encuentra en dificultades?	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	Técnica: Encuesta Instrumento Cuestionario
2		Responsabilidades	Nivel de trabajo	¿Realiza exclusivamente las actividades de su cargo?	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
3		Crecimiento	Nivel de esperanza de ascenso/ conocimiento	¿Siente que trabaja sin futuro de ascenso?	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
				¿Con que frecuencia en la empresa se capacita al personal?	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
4		Mando	Nivel de satisfacción con el liderazgo	¿Mi jefe directo es un líder?	SI	NO				
	¿Mis expectativas referentes a responsabilidades, ambiente laboral, liderazgo y remuneración, se encuentran satisfechas?			Muy satisfechas	Satisfechas	Ni satisfechas ni insatisfechas	Insatisfechas	Muy insatisfechas		
5	Salario	Nivel de ingresos vs carga laboral	¿Cuán satisfecho me encuentro con la remuneración que recibo por mi carga de trabajo?	Muy satisfecho	Satisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho		

Elaborado por: Andrea Villacís

3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

El presente trabajo tendrá técnicas e instrumentos de investigación y encuesta, las mismas que como técnicas de información serían las primarias y secundarias, con lecturas científicas observación y encuestas, por medio del instrumento que será libros, tesis, revistas, fichas de observación y cuestionarios.

➤ **Información primaria**

Encuesta: para realizar las encuestas se utilizara un cuestionario.

➤ **Información secundaria**

Análisis de documentos: la información se recolectara a través de:

Libros de Clima organizacional

Tesis de Grado relacionadas al clima organizacional

Página Web

Tabla 4: Recolección de Información

NO	PREGUNTAS	RESPUESTA
1	¿Para qué?	Analizar de qué forma el inadecuado clima organizacional, se relaciona con la satisfacción del cliente interno de la Cámara de Comercio de Ambato, y así promover un clima organizacional que garantice la satisfacción ideal en los clientes internos de la Cámara de Comercio de Ambato.
2	¿A qué personas o sujetos?	Población de clientes internos de la Cámara de Comercio de Ambato
3	¿Sobre qué aspectos?	Clima organizacional y satisfacción de los clientes internos
4	¿Quién?	Investigador y encuestados 28
5	¿Cuándo?	Año 2015
6	¿Lugar de recolección de la Ciudad de Ambato	Ciudad de Ambato
7	¿Cuántas veces?	Las veces necesarias hasta identificar la realidad de la satisfacción del cliente interno.
8	¿Qué técnica de recolección?	Encuesta
9	¿Con qué?	Cuestionario
10	¿En qué situación?	Visitando la Cámara de Comercio de Ambato

Elaborado por: Andrea Villacís

3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Una vez que se haya aplicado el cuestionario a los clientes, será necesario revisar la información obtenida de los mismos, con el fin de desechar respuestas que no nos sirvan y detectar los errores existentes, para que al momento de la tabulación no nos resulte confuso.

Es necesario que los resultados que se obtendrán, deban ser interpretados en función de la hipótesis planteada y serán relacionados uno por uno, con el marco teórico, de una forma clara y entendible. Al final se realizará una síntesis de los resultados.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE DATOS

Los datos presentados fueron recopilados de veinte y ocho personas entre ellos jefes y empleados de la Cámara de Comercio de Ambato.

Son expresados en porcentajes, con el afán de demostrar de una manera más clara la tabulación y su relevancia de acuerdo a cada pregunta.

Se tomó en cuenta aspectos importantes sobre la variable Comportamiento organizacional y su relación con la satisfacción del cliente interno de la Cámara de Comercio, entre los cuales se puede mencionar:

- Implicación
- Cohesión
- Apoyo
- Organización

Además, en relación con la variable, satisfacción del cliente interno, se destacó los siguientes aspectos:

- Compañerismo
- Responsabilidades
- Crecimiento
- Remuneraciones

El instrumento que se utilizó en la investigación para la recolección de los datos fue la encuesta. En el cuestionario se utilizó preguntas cerradas y de selección múltiple, las mismas que fueron tabuladas en cuadros, representadas en gráficos e interpretadas para su mejor comprensión y análisis.

Se utilizó el estadígrafo Chi cuadrado x^2 para la verificación de hipótesis y comprobar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente interno de la Cámara de Comercio.

4.2 ANÁLISIS UNIVARIADO

Los análisis estadísticos univariados constituyen procedimientos bien conocidos y directos, muchos de los cuales son aprendidos por los estudiantes para la realización de distintas investigaciones para los autores (Baltes, 1981) el análisis univariado es el análisis básico, primario. Consiste en el análisis de cada una de las variables estudiadas por separado, es decir, el análisis está basado en una sola variable. Las técnicas más frecuentes de análisis univariado son la distribución de frecuencias para una tabla univariada.

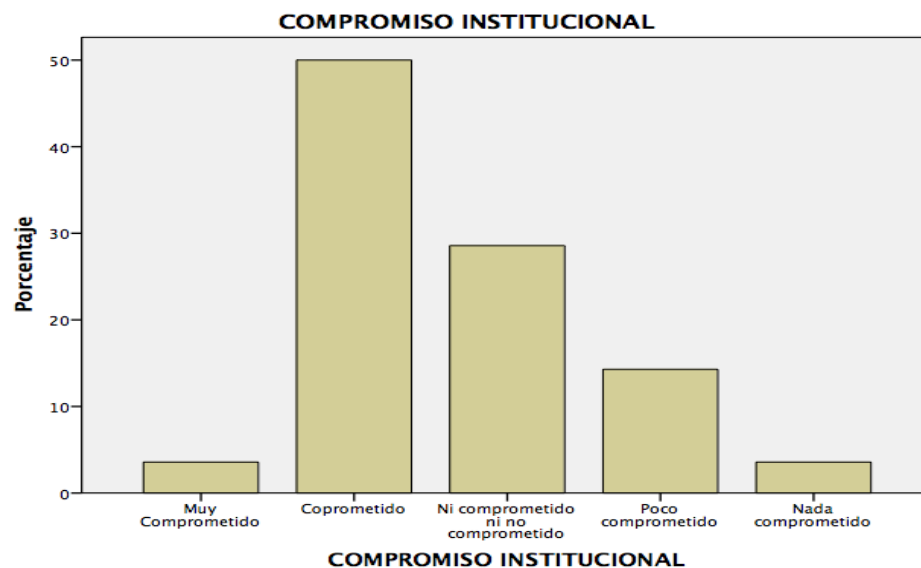
A continuación se detalla los resultados obtenidos en la encuesta:

Pregunta No. 1.- ¿Se siente comprometido con la misión, visión, valores y objetivos de la empresa?

Cuadro 1. Compromiso institucional

COMPROMISO INSTITUCIONAL				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Comprometido	1	3,6	3,6	3,6
Comprometido	14	50,0	50,0	53,6
Ni comprometido ni no comprometido	8	28,6	28,6	82,1
Poco comprometido	4	14,3	14,3	96,4
Nada comprometido	1	3,6	3,6	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Ilustración 1. Compromiso institucional



Análisis: De una población de 28 personas evaluadas mediante la encuesta, se obtuvo que el 50% de la población posee compromiso con la misión, visión y objetivos, mientras que el 28% manifiesta que siente tibieza en su compromiso con la institución, quedando un 14% que siente que está poco comprometido, pero muy comprometido a penas el 3% al igual que nada comprometido con un porcentaje igual.

Interpretación: Claramente la mitad de la población evaluada se siente comprometida. Pero la otra mitad se encuentra mayormente en la tibieza y la minoría en muy comprometido como nada comprometido.

Pregunta No. 2.- ¿Cuán satisfecho se encuentra con el apoyo brindado por la dirección, con el equipo de trabajo y la organización que percibe en la empresa?

Cuadro 2. Comportamiento organizacional

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Satisfecho	1	3,6	3,6	3,6
Ni satisfecho ni insatisfecho	13	46,4	46,4	50,0
insatisfecho	14	50,0	50,0	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Ilustración 2. Comportamiento Organizacional



Análisis: De una población de 28 personas evaluadas mediante la encuesta, se obtuvo que nadie se encuentra muy satisfecho, pero el 53% de la población se siente satisfecho con el comportamiento organizacional de la entidad, mientras que el 32% manifiesta un estado indiferente con el comportamiento organizacional, quedando un 14% que siente insatisfacción.

Interpretación: Un poco más de la mitad se siente satisfecho, aunque no se encuentra en el nivel ideal, resulta ser una cifra que alienta un poco referente a la

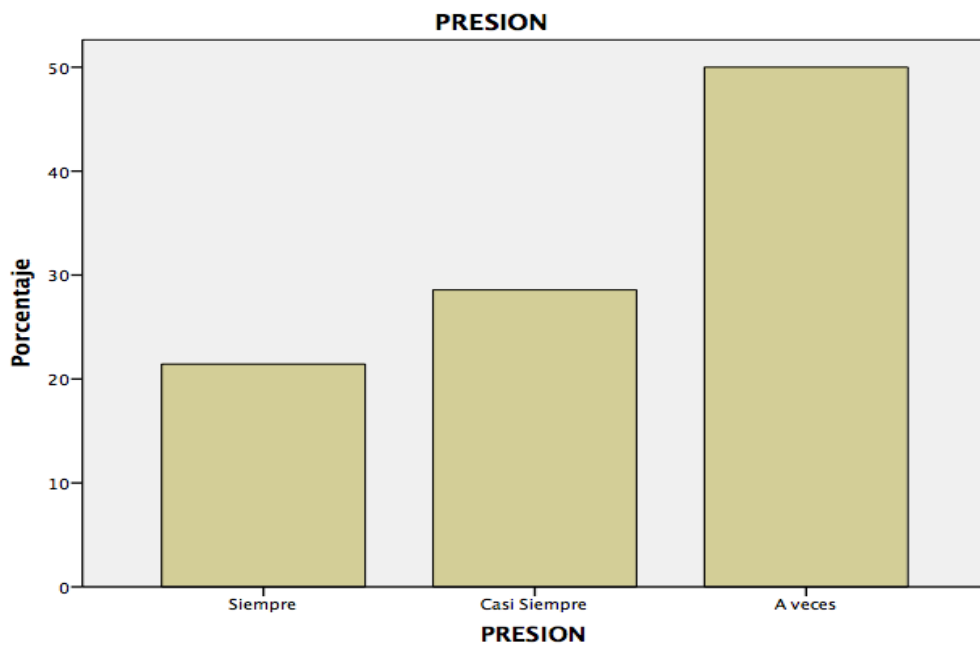
percepción del cliente interno referente al comportamiento organizacional, ya que se sienten satisfechos, pero seguimos encontrando que son cifras importantes las que se encuentran en el punto medio de la escala de estado mental ante esto, es un 32% que resultan ser quienes con la propuesta de esta tesis induciremos a estar satisfechos y quienes se encuentran satisfechos se conviertan en empleados muy satisfechos, la diferencia del 14% que se ubica en un estado insatisfecho se deberá eliminar sitiándolos idealmente en muy satisfechos.

Pregunta No. 3.- ¿Existe una continua presión para que no se deje de trabajar?

Cuadro 3. Presión

PRESION				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	6	21,4	21,4
	Casi Siempre	8	28,6	50,0
	A veces	14	50,0	100,0
	Total	28	100,0	100,0

Ilustración 3. Presión



Análisis: De una población de 28 personas evaluadas mediante la encuesta, el 50% afirma que a veces es presionada en su labor, quedando un 28% que dice recibir presión casi siempre, y aunque no muy bajo pero es una cifra alta, 21% responde que siempre es presionada, algo que hay que recalcar es que nadie responde que nunca es presionada en su trabajo.

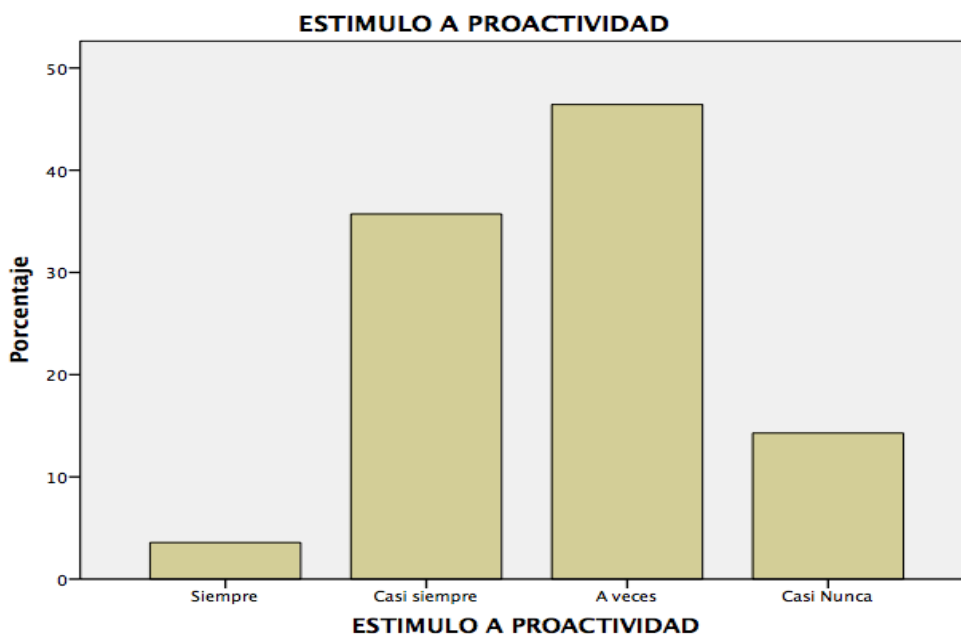
Interpretación: Referente a esto vemos que no existe una presión abrumadora en el trabajo del cliente interno, lo que nos indica que los cargos directivos muy probablemente maneja una presión dentro de los rangos adecuados de presión que se puede aplicar en la jornada laboral. Algo que si es importante en estas cifras es que hay que revisar la efectividad de trabajo que posee la institución, para confirmar que es adecuada la intensidad de la presión que se maneja, si la efectividad es baja significará que se debe incrementar la presión, y factores exógenos a este aspecto, por ejemplo capacitación o apoyo en las tareas.

Pregunta No. 4.- ¿Se valora positivamente el ser pro-activo?

Cuadro 4. Estímulo a proactividad

ESTIMULO A PROACTIVIDAD				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	1	3,6	3,6	3,6
Casi siempre	10	35,7	35,7	39,3
Válidos A veces	13	46,4	46,4	85,7
Casi Nunca	4	14,3	14,3	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Ilustración 4. Estímulo a proactividad



Análisis: De una población de 28 personas evaluadas mediante la encuesta, el 46% afirman que a veces son estimuladas por su pro actividad en sus tareas, seguido de esto casi siempre un 35% dice recibir estímulos por ser pro activo, y un porcentaje un poco bajo de 14% dice que casi nunca, y solo un 3% dice ser reconocida positivamente por su pro actividad.

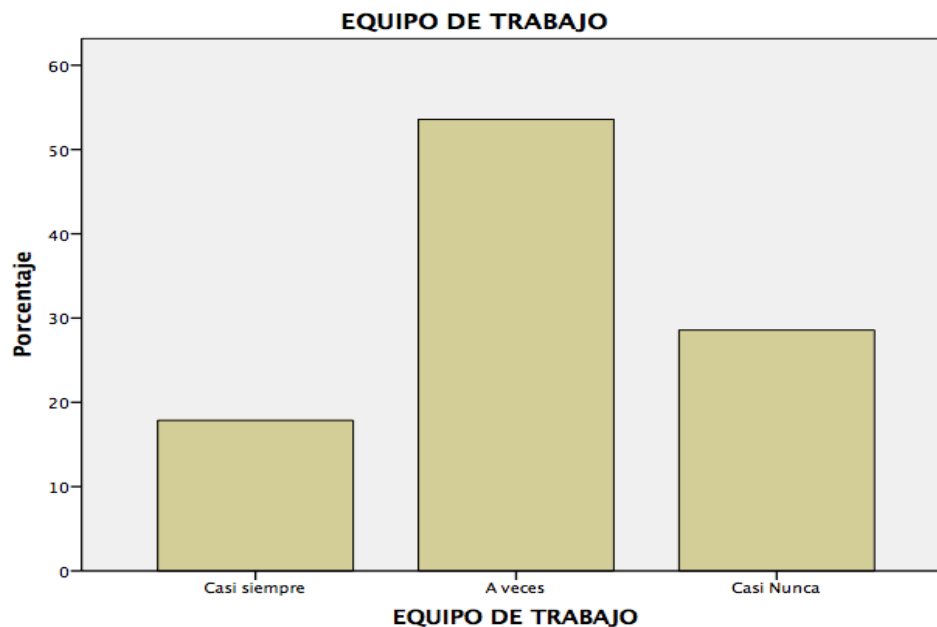
Interpretación: Ser pro activo es una característica que se busca en el empleado, y a pesar de esto, en la institución en tema se estimula a veces esta virtud, es importante mejorar estas cifras y hacer que sea siempre la presencia de estímulos para fortalecer la seguridad del cliente interno cuando intenta ser pro activo.

Pregunta No. 5.- ¿Con qué frecuencia se encuentra con barreras para terminar una tarea?

Cuadro 5. Equipo de trabajo

EQUIPO DE TRABAJO				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi siempre	5	17,9	17,9
	A veces	15	53,6	71,4
	Casi Nunca	8	28,6	28,6
	Total	28	100,0	100,0

Ilustración 5. Equipo de trabajo



Análisis: De una población de 28 personas evaluadas mediante la encuesta, el 53% dice que a veces se puede percibir un espíritu de equipo de trabajo, por lo contrario el 28% afirman que casi nunca se puede percibir un espíritu de equipo en el día de trabajo, y por otro lado y en minoría dice un 17% que casi siempre pueden disfrutar de un equipo de trabajo con actitud positiva.

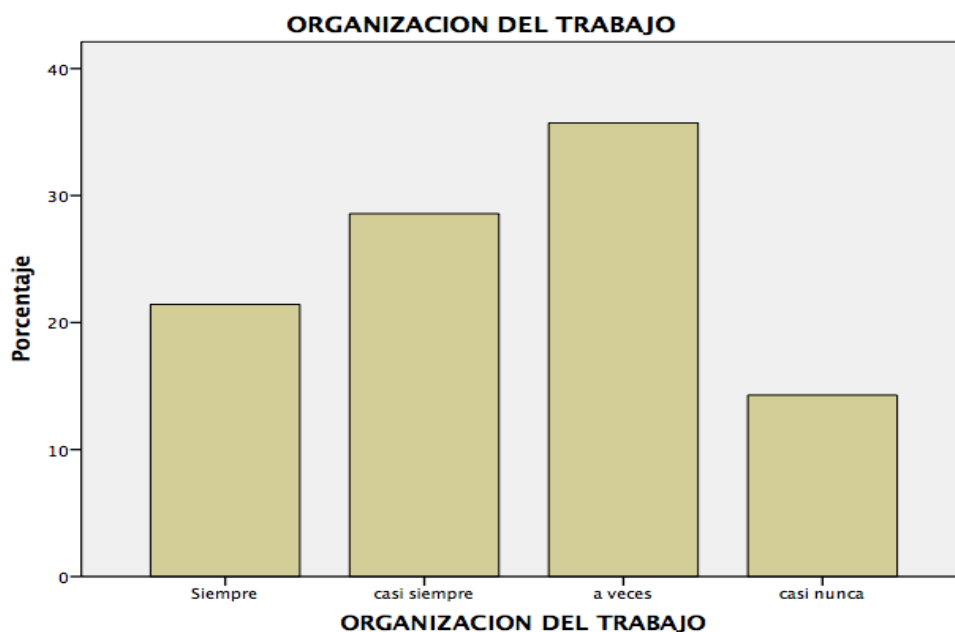
Interpretación: Este aspecto es uno de los más importantes en cuestiones de ambiente laboral, ya que el compañerismo y el trabajo en equipo son motores para poder lograr un comportamiento organizacional adecuado. En la institución en cuestión el 53% dice que solamente a veces se vive una atmosfera de equipo de trabajo, lo ideal es que el 100% responda que siempre se vive el espíritu de trabajo, ya que a más de aportar positivamente esto al comportamiento organizacional que se busca, también se satisfarán una de las expectativas del empleado.

Pregunta No. 6.- ¿Las actividades diarias de trabajo están bien planificadas?

Cuadro 6. Organización del Trabajo

ORGANIZACION DEL TRABAJO				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	6	21,4	21,4
	casi siempre	8	28,6	50,0
	a veces	10	35,7	85,7
	casi nunca	4	14,3	100,0
	Total	28	100,0	100,0

Ilustración 6. Organización del Trabajo



Análisis: De una población de 28 personas evaluadas mediante la encuesta, se puede encontrar que el 35% opina que solamente a veces se tiene las actividades diarias de trabajo bien planificadas, y aunque no muy distante casi siempre es el 28%, seguido por un 21% que siempre posee sus actividades debidamente organizadas, y un 14% en cambio afirma que casi nunca posee una organización adecuada en sus actividades diarias.

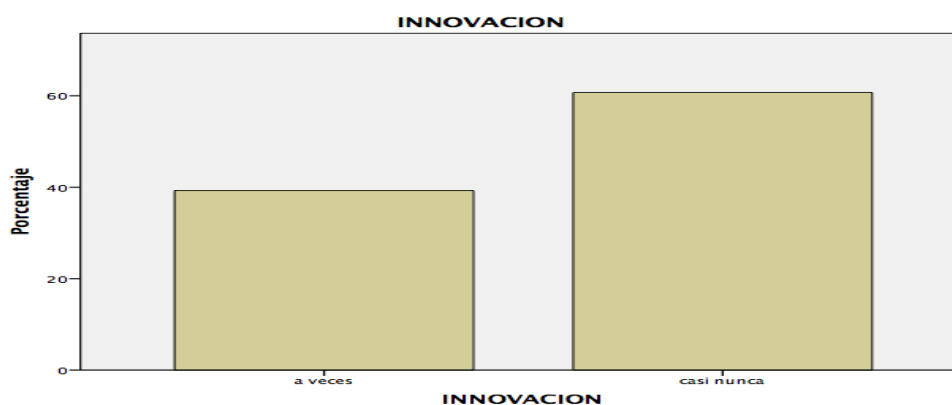
Interpretación: La organización en el trabajo es un factor primordial para alcanzar la eficiencia, pero más allá de esto también con esto se puede lograr un comportamiento organizacional adecuado, por lo que poseer un 35% de 28 personas que posee a veces un trabajo planificado por ende organizado no es tan beneficioso, y mucho peor que un 14% casi nunca posea sus actividades planeadas.

Pregunta No. 7.- ¿Se experimentan diferentes formas de hacer las cosas?

Cuadro 7. Innovación

INNOVACION				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	a veces	11	39,3	39,3
	casi nunca	17	60,7	100,0
	Total	28	100,0	100,0

Ilustración. Innovación



Análisis: De una población de 28 personas evaluadas mediante la encuesta, se puede encontrar que el 60% opina que casi nunca se innova la manera de realizar el trabajo, y el 39% afirma que a veces se permite experimentar diferentes formas de hacer las cosas.

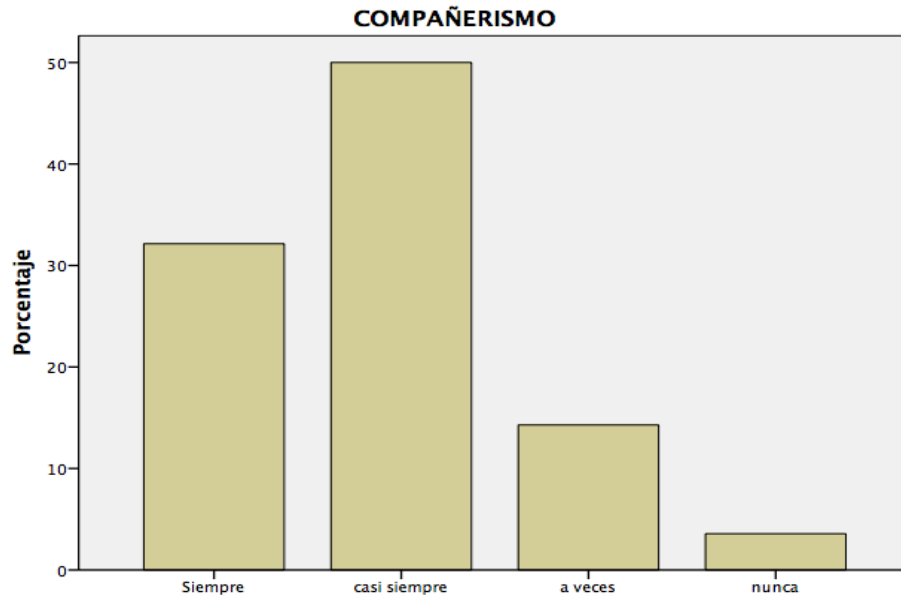
Interpretación: El permitir sugerencias, o iniciativas de los colaboradores es beneficioso para la empresa, pues con un aporte valioso se puede dar un paso hacia el desarrollo de los procedimientos que posee la institución, es necesario en este caso permitir que se sugieran maneras nuevas de realizar el trabajo y así lograr que el 100% de los empleados se sienta escuchado y tomado en serio en sus aportes para la empresa.

Pregunta No. 8.- ¿La gente se preocupa positivamente por el compañero que se encuentra en dificultades?

Cuadro 8. Compañerismo

COMPAÑERISMO				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	9	32,1	32,1	32,1
casi siempre	14	50,0	50,0	82,1
Válidos a veces	4	14,3	14,3	96,4
nunca	1	3,6	3,6	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Ilustración 8. Compañerismo



Análisis: De una población de 28 personas evaluadas mediante la encuesta, se puede encontrar que el 50% opina que casi siempre sus compañeros de trabajo se preocupan positivamente por lo que le sucede a los demás, y pues con un porcentaje alto dice un 32% que siempre siente compañerismo en su lugar de trabajo, y apenas un 3% afirma que nunca ha sentido compañerismo.

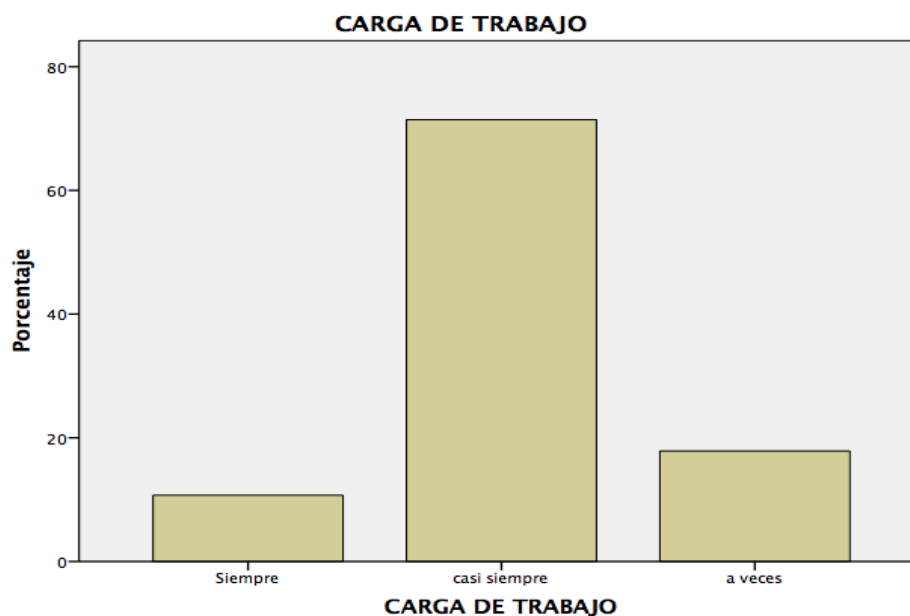
Interpretación: El compañerismo es un aspecto bastante importante para determinar la atmosfera del lugar de trabajo, encontramos que el 50% siente siempre esto, y solo un 3% siente que nunca se preocupan positivamente el uno del otro, son cifras muy buenas en lo que respecta a lo positivo de este punto, pero si habrá que solucionar aquellos criterios que dicen percibir a veces o nunca el espíritu de compañerismo.

Pregunta No. 9.- ¿Realiza exclusivamente las actividades de su cargo?

Cuadro 9. Carga de trabajo

CARGA DE TRABAJO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	3	10,7	10,7	10,7
	casi siempre	20	71,4	71,4	82,1
	a veces	5	17,9	17,9	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Ilustración 9. Carga de trabajo



Análisis: De una población de 28 personas evaluadas mediante la encuesta, se puede encontrar que el 71% opina que casi siempre realiza exclusivamente las actividades del cargo que posee, y solo el 10% dice que siempre realiza solamente las actividades de su cargo, y con un porcentaje más alto de 17% afirma que a veces puede realizar exclusivamente su propia carga de trabajo.

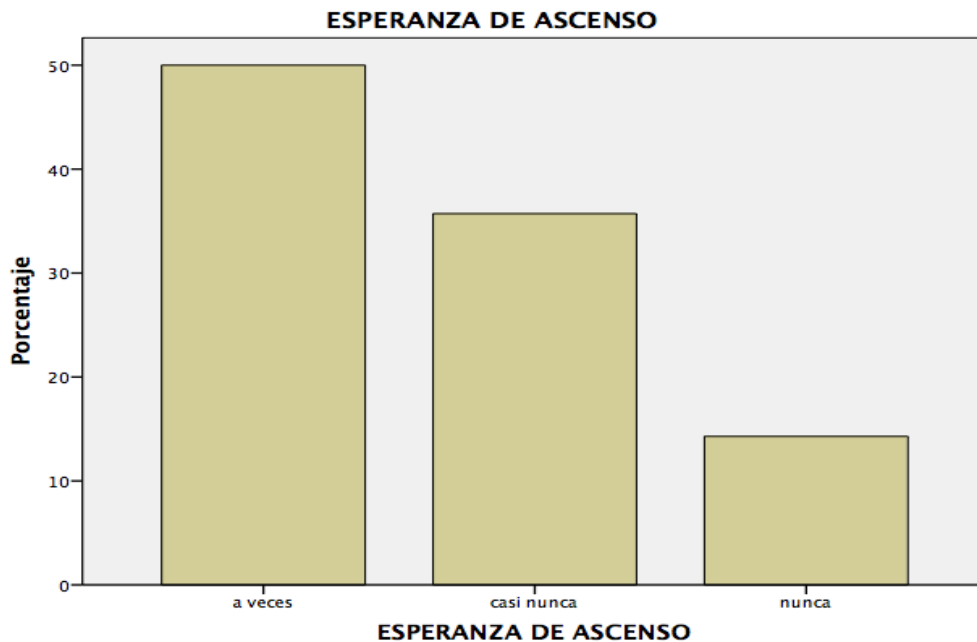
Interpretación: Casi siempre el 71% realiza exclusivamente su carga de trabajo, a criterio personal, el 100% debería realizar solamente las actividades encomendadas a su cargo, ya que hay que respetar los manuales de procedimientos, ya que de esta manera se puede no solo incrementar el trabajo en equipo si no la eficacia de la empresa, ya que la carga de trabajo la realizará cada responsable y nadie estará sobrecargado evitando así cuellos de botella.

Pregunta No. 10.- ¿Siente que trabaja sin futuro de ascenso?

Cuadro 10. Esperanza de ascenso

ESPERANZA DE ASCENSO				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	a veces	14	50,0	50,0
	casi nunca	10	35,7	85,7
	nunca	4	14,3	100,0
	Total	28	100,0	100,0

Ilustración 10. Esperanza de Ascenso



Análisis: De una población de 28 personas evaluadas mediante la encuesta, se puede encontrar que el 50% a veces logra sentir que tiene esperanzas de ascender, y muy seguido por un 35% que casi nunca ve la posibilidad de ascender del cargo que posee, y recalando que no es una cifra baja un 14% cree que nunca va a ascender en esta empresa.

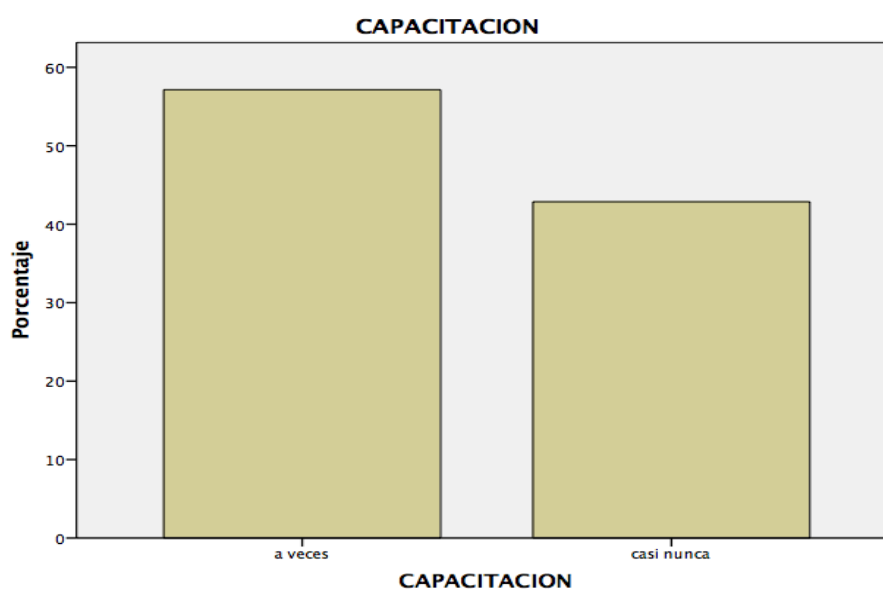
Interpretación: Una manera de dar credibilidad, apoyo, confianza y más que eso forjar un comportamiento organizacional adecuado, es realizar concursos de selección de personal interno, antes de llamar a postulantes externos, es necesario hacer que el 100% de clientes internos sientan siempre la esperanza de ascenso, para que así su productividad sea constante, y pues así eliminar las cifras que ahora evidencia la presente encuesta.

Pregunta No. 11.- ¿Con que frecuencia en la empresa se capacita al personal?

Cuadro 11. Capacitación

CAPACITACION				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	a veces	16	57,1	57,1
Válidos	casi nunca	12	42,9	100,0
	Total	28	100,0	

Ilustración 11. Capacitación



Análisis: De una población de 28 personas evaluadas mediante la encuesta, se puede evidenciar que en lo referente a capacitación, el 52% afirma que solamente a veces se le capacita, y casi nunca un 42%.

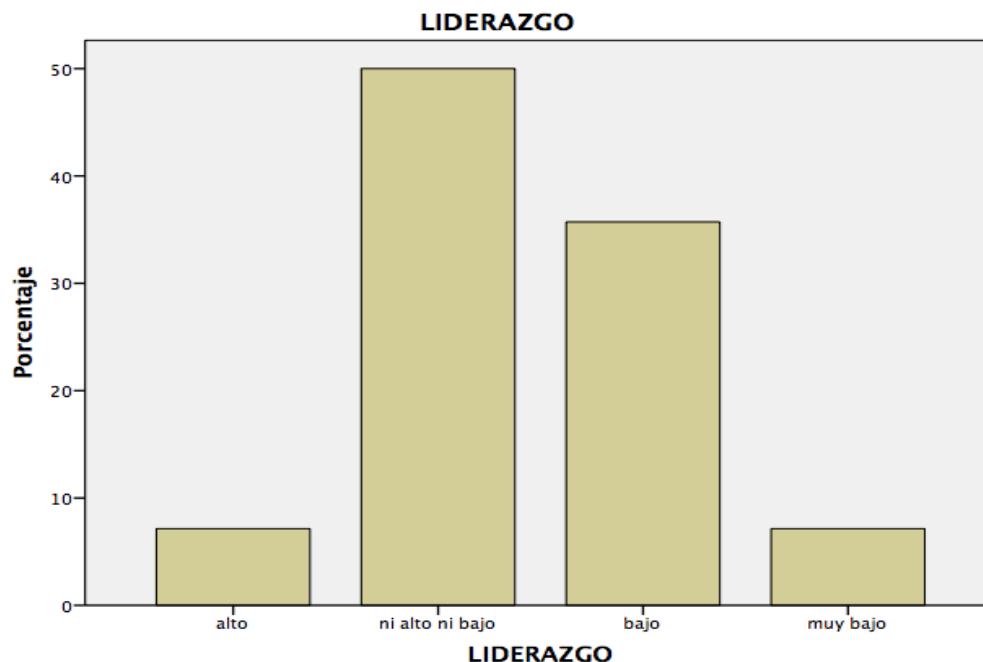
Interpretación: La capacitación al personal es una inversión, es apostar por el talento humano que se posee, y lamentablemente es notorio que a veces se capacitar al personal ya que un 57% afirma esto, y con una cifra muy alta del 42% se registra que casi nunca se realizan jornadas de capacitación. Es necesario incrementar estas cifras en el nivel de siempre, para así crear fidelización y compromiso en el cliente interno, siendo así más factible tener un cliente interno satisfecho y por ende un comportamiento organizacional adecuado.

Pregunta No. 12.- ¿Su jefe directo posee un nivel de liderazgo?

Cuadro 12. Liderazgo

LIDERAZGO				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
alto	2	7,1	7,1	7,1
ni alto ni bajo	14	50,0	50,0	57,1
Válidos bajo	10	35,7	35,7	92,9
muy bajo	2	7,1	7,1	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Ilustración 12. Liderazgo



Análisis: De una población de 28 personas evaluadas mediante la encuesta, cuando nos referimos a la satisfacción con el liderazgo que se maneja en la entidad, se encuentra que el 50% de los colaboradores no tienen muy claro si sus jefes son líderes o no, seguido de esta cifra y con un porcentaje alto se puede ver que el 35% opina que su jefe directo posee un nivel de liderazgo bajo y apenas un 7% cree que su jefe tiene un nivel de liderazgo alto, y con el mismo porcentaje se

registra que se cree que el jefe posee un liderazgo muy bajo.

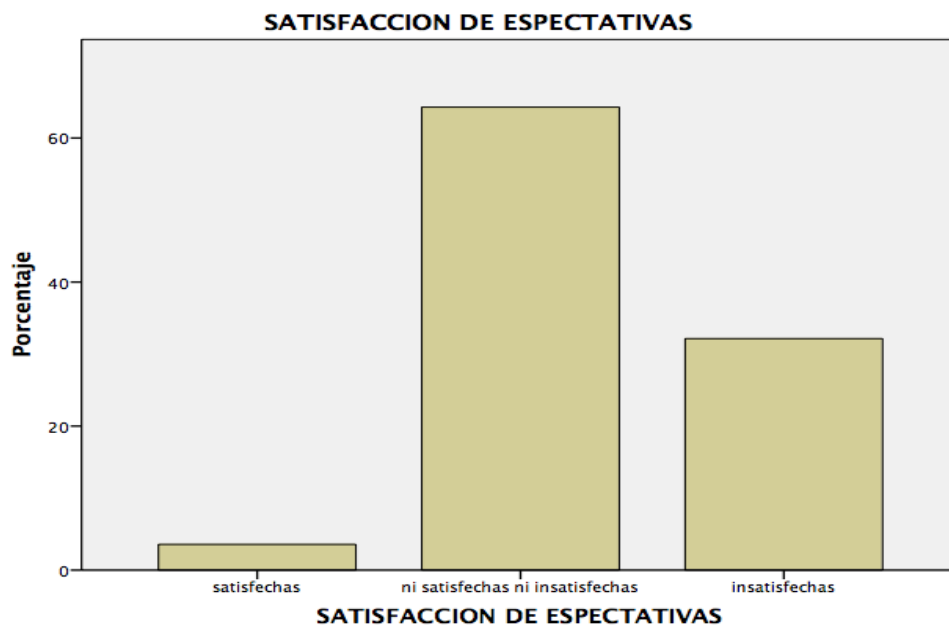
Interpretación: El encontrar un criterio no definido referente a las jefaturas, indica que no hay un tipo de dirección definida, y que apenas el 7% crea que su jefe tiene un nivel de liderazgo alto, ni si quiera muy alto, da a notar que las expectativas del liderazgo que posee el colaborador no están satisfechas, por ende su entrega a sus responsabilidades no van a ser las óptimas, y por ende el comportamiento organizacional se ve afectado.

Pregunta No. 13.- ¿Mis expectativas referentes a responsabilidades, ambiente laboral, liderazgo y remuneración, se encuentran satisfechas?

Cuadro 13. Satisfacción de expectativas

SATISFACCION DE ESPECTATIVAS				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
satisfechas	1	3,6	3,6	3,6
ni satisfechas ni insatisfechas	18	64,3	64,3	67,9
insatisfechas	9	32,1	32,1	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Ilustración 13. Satisfacción de expectativas



Análisis: De una población de 28 personas evaluadas mediante la encuesta, se evidencia que el 60% de los colaboradores se encuentra ni satisfecho ni insatisfecho con las expectativas que posee de todo lo que engloba la organización, y penosamente se registra que el 21% si se siente insatisfecho, y con un porcentaje menor de 17% cree estar satisfecho.

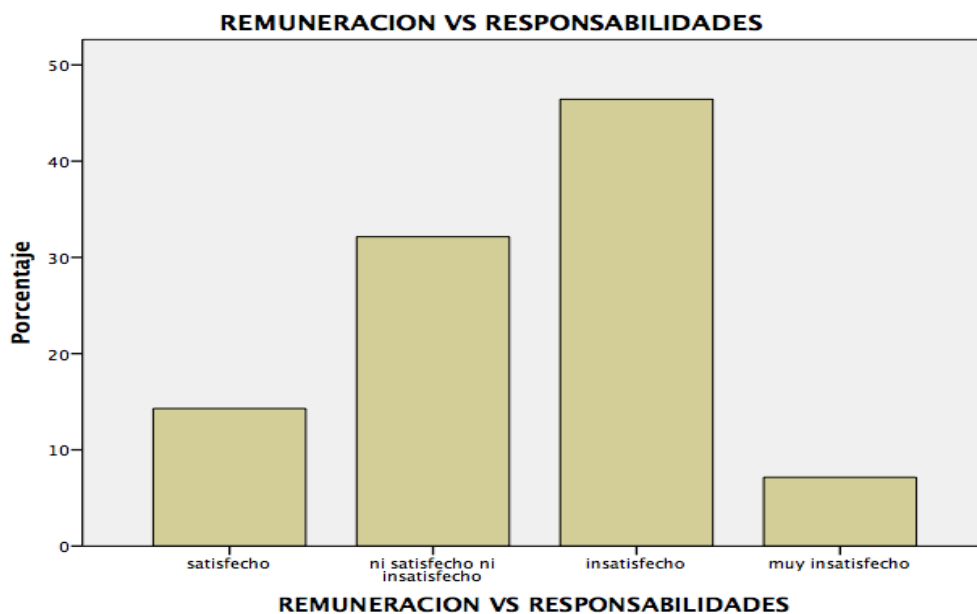
Interpretación: Un empleado posee expectativas de su trabajo, de los beneficios a recibir de la empresa para la que trabaja, de su remuneración, de su ambiente laboral, en fin, el cliente interno siempre crea un ideal de su trabajo, y en este caso notamos que la mayoría se siente indiferente con su satisfacción laboral. Este es un aspecto medular en la presente investigación.

Pregunta No. 14.- ¿Cuán satisfecho me encuentro con la remuneración que recibo por mi carga de trabajo?

Cuadro 14. Remuneración vs Responsabilidades

REMUNERACION VS RESPONSABILIDADES				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
satisfecho	4	14,3	14,3	14,3
ni satisfecho ni insatisfecho	9	32,1	32,1	46,4
Válidos insatisfecho	13	46,4	46,4	92,9
muy insatisfecho	2	7,1	7,1	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Ilustración 14. Remuneración vs Responsabilidades



Análisis: De una población de 28 personas evaluadas mediante la encuesta, cuando nos referimos a la satisfacción con su remuneración relacionada con la carga de trabajo que posee, el cliente interno manifestó que un 46% está insatisfecho con su remuneración vs carga de trabajo, seguido de un 32% que no está ni satisfecho ni insatisfecho, con un 14% que se siente satisfecho y un 7% que está muy insatisfecho con la remuneración que percibe por sus actividades

que realiza en la empresa.

Interpretación: La remuneración es un aspecto bastante importante en la satisfacción del cliente interno, y no es aceptable que un 46% este insatisfecho con su remuneración. Seguramente esto nos indica que hay que revisar la distribución de trabajo, la misma que deberá estar acorde a las competencias y habilidades del empleado, y pues estar siendo bien remuneradas.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN GENERAL DE RESULTADOS

Mediante la información recabada se concluye que el comportamiento organizacional existente en la Cámara de Comercio de Ambato, influye directamente en la satisfacción del cliente interno, ya que al analizar las cifras es notoria la insatisfacción con lo que respecta a organización, compromiso, cohesión, y apoyo que percibe el empleado.

En el análisis del diagnóstico aplicado a todos los empleados de la entidad en cuestión, más la investigación teórica científica se pudo idear las características que debe poseer un comportamiento organizacional adecuado, como por ejemplo estilos de liderazgos definidos, un apoyo positivo a los empleados, esperanza de crecimiento personal y profesional, entre otros.

Además también se puede afirmar que la herramienta ideal para poder solucionar el estado actual de la Cámara de Comercio de Ambato es un plan de mejora del comportamiento organizacional para incrementar la satisfacción del cliente interno, mismo que deberá abarcar todas las actividades necesarias para solucionar las deficiencias detectadas.

En la Cámara de Comercio de Ambato no existe un buen nivel de satisfacción con el comportamiento organizacional, ya que en lo que se refiere a compromiso con la misión, visión y objetivos empresariales no se encuentra un personal que posea los niveles ideales de compromiso con la institución, y esto es efecto del apoyo deficiente que reciben por parte de los directivos, haciendo énfasis en los aspectos de estímulos, y oportunidades de crecimiento que percibe el colaborador, del escaso sentido de espíritu de compañerismo, entre otros aspectos de vital importancia para un comportamiento organizacional que influya positivamente en la satisfacción del cliente interno.

4.3. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La hipótesis fue verificada por medio de la aplicación del programa SPSS, en base a la aplicación de la encuesta realizada al personal de la empresa.

H₀= Hipótesis Nula: El clima organizacional no incide en la satisfacción del cliente interno de la Cámara de Comercio de Ambato en el periodo 2015

H₁= Hipótesis Alternativa: El clima organizacional incide en la satisfacción del cliente interno de la Cámara de Comercio de Ambato en el periodo 2015-04-15

Análisis Bivariado

Según (MCDaniel, 2005) El análisis Bivariado diseña tablas con tabulaciones cruzadas, es decir, las categorías de una variable se cruzan con las categorías de una segunda variable. (...) implica el análisis comparativo de dos variables una de las cuales modifica a la otra.

La hipótesis fue verificada por medio de la aplicación del programa SPSS, en base a la aplicación de la encuesta realizada al personal de la empresa sus resultados fueron los siguientes.

Tabla 5. Tabla de contingencia

Tabla de contingencia					
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL * SATISFACCION DE ESPECTATIVAS					
			SATISFACCION DE ESPECTATIVAS		
			satisfechas	ni satisfechas ni insatisfechas	insatisfechas
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	Satisfecho	Recuento	0	0	1
		<i>Frecuencia esperada</i>	,0	,6	,3
	Ni satisfecho ni insatisfecho	Recuento	0	5	8
		<i>Frecuencia esperada</i>	,5	8,4	4,2
	insatisfecho	Recuento	1	13	0
		<i>Frecuencia esperada</i>	,5	9,0	4,5
Total		Recuento	1	18	9
		<i>Frecuencia esperada</i>	1,0	18,0	9,0

Tabla 6: Prueba del chi-cuadrado

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	14,197 ^a	4	,007
Razón de verosimilitudes	18,472	4	,001
Asociación lineal por lineal	12,749	1	,000
N de casos válidos	28		

a. 7 casillas (77,8%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,04.

Tabla 7: Medidas simétricas

Medidas simétricas			
		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coficiente de contingencia	,580	,007
N de casos válidos		28	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Regla de decisión

Ya que la significancia asintótica es de 0.007 es menor al rango de error de 0.05 es decir se encuentra por debajo del nivel de significancia, se acepta la **Hipótesis Alternativa (H₁)**: El comportamiento organizacional tiene relación con la satisfacción del cliente interno de la Cámara de Comercio de Ambato, en el periodo 2015. Es decir que confirma el proponer un plan de mejora del comportamiento organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción del cliente interno de la Cámara de Comercio de Ambato.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Considerando los datos arrojados a través de la aplicación del instrumento de recolección de información, se llega a las siguientes conclusiones:

- Se diagnosticó la satisfacción del cliente interno de la Cámara de Comercio de Ambato aplicando la técnica de la encuesta y por esto utilizando el instrumento de cuestionario, se confirma que la satisfacción del cliente interno se ve directamente relacionada con el comportamiento organizacional existente en la institución.
- Mediante una investigación bibliográfica, filosófica y legal se pudo definir mediante fundamentos teóricos, cuáles son las características que debe tener un adecuado comportamiento organizacional, que se adapte a la realidad de la Cámara de Comercio de Ambato, siendo así factible el incremento de la satisfacción del cliente interno de la entidad.
- Una vez estudiadas las alternativas que se puedan proponer para mejorar el actual comportamiento organizacional de la empresa para así incrementar la satisfacción del cliente interno de la misma, se concluye que la mejor alternativa es un plan de mejora del comportamiento organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción del cliente interno de la Cámara de Comercio de Ambato.

5.2. RECOMENDACIONES

- Es recomendable corregir mediante herramientas estratégicas las deficiencias que posee al momento el comportamiento organizacional de la Cámara de Comercio de Ambato, por ejemplo puede ser un plan de mejora del comportamiento organizacional, basado en el incremento de la satisfacción del cliente interno de la Cámara de Comercio de Ambato.
- Es recomendable brindar capacitaciones de alta gerencia y de trabajo en equipo tanto a directivos como a empleados para mejorar las actitudes del grupo y así lograr cohesión, y un compromiso corporativo significativo y así lograr de una manera más pronta los objetivos empresariales
- Referente a la satisfacción del cliente interno, se recomienda se evalúe los procesos establecidos, para poder regular la carga de trabajo asignada a cada colaborador, y de igual manera estas responsabilidades estén acorde a las competencias del perfil profesional del empleado, una vez estudiado este aspecto se podrá establecer remuneraciones justas que estén acorde a la carga de trabajo y así poder acercarnos a cumplir las expectativas.
- Se recomienda realizar un trabajo exhaustivo encaminado al mejoramiento de la organización laboral, el mismo que deberá comprender capacitaciones, diseño de procesos de planificación del trabajo para así obtener eficiencia, logrando así poseer una cultura de excelencia laboral
- Una vez establecida la herramienta de mejora del comportamiento organizacional misma que garantizará la satisfacción laboral, mantener una evaluación continua de la satisfacción de los empleados respecto al comportamiento organizacional para poder establecer soluciones inmediatas y mantener siempre niveles altos de satisfacción y por ende garantizar la excelencia en la misión de la empresa.

CAPITULO VI

PROPUESTA

Tema

Plan de mejora del comportamiento organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción del cliente interno de la Cámara de Comercio de Ambato.

6.1. DATOS INFORMATIVOS

Nombre del proyecto: “El comportamiento organizacional y su relación con la satisfacción del cliente interno de la Cámara de Comercio de Ambato”

Institución ejecutora: Cámara de Comercio de Ambato

Beneficiarios: Cliente interno de la empresa.

Ubicación: Provincia de Tungurahua, ciudad de Ambato, Sector La Matriz, Rocafuerte y Mera.

Equipo técnico responsable:

Director Ejecutivo

Jefe de Talento Humano

Tiempo estimado para la ejecución

Inicio: febrero 01, 2015- **Fin:** abril 30, 2015

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

En la literatura revisada se recoge como antecedentes de estudios realizados en empresas extranjeras y nacionales, mismas que están encaminados a mejorar, diseñar y perfeccionar el comportamiento organizacional, por ejemplo:

En el caso del análisis del comportamiento organizacional y la satisfacción laboral en los obreros del H. Consejo Provincial de Tungurahua, consultoría realizada por Pérez de Mora Susana

Este trabajo contribuyo a determinar la relación existente entre el Comportamiento Organizacional y la Satisfacción Laboral y como el mismo interviene en la percepción de los trabajadores durante la jornada laboral además que se determinaron las causas que estaban incidiendo en la insatisfacción de los trabajadores, del H. Consejo Provincial de Tungurahua, se propone jornadas de charlas de motivación, y de programas de capacitación de Programación Neurolingüística, para poder ubicar el estado mental de los colaboradores y directivos en un enfoque de trabajo en equipo y cultura de excelencia.

Por otro lado la Universidad de Cienfuegos realiza un estudio del Comportamiento Organizacional en las Unidades de Cuidados Intensivos del Hospital Dr. Gustavo Aldereguía, en esta investigación se realiza una descripción de las causas que más afectan la satisfacción laboral de los trabajadores, en dos de los servicios a la salud que presta los cuales son de vital importancia: Servicio de Cuidados Integrales del Corazón y Unidad de Cuidados Intensivos Polivalentes, y al analizar las causas se propone un manual de procesos y procedimientos para poder alcanzar eficiencia en la gestión que debe ejecutar el personal perteneciente a estas unidades.

En fin estos estudios se realizaron en base a un análisis de causas que más afectan la satisfacción con el comportamiento organizacional y sus causas no era tan diferentes a las determinadas en la presente investigación, por lo que se pretende

crear una herramienta estratégica, como es un plan de mejora del comportamiento organizacional mismo que se enfocara en incrementar la satisfacción del cliente interno de la Cámara de Comercio de Ambato.

6.3 JUSTIFICACIÓN

Debido a la necesidad notoria de la organización plasmada en su visión y misión de lograr la mejora continua, ya que se posee conciencia de que esta es la clave para el logro de objetivos y de nuevas metas, se analiza la opción de planes de mejora de las deficiencias que posee al momento la empresa, y uno de sus más grandes problemas es la satisfacción del cliente interno, y pues al ser este el principal elemento de cualquier entidad, se inicia una evaluación de su satisfacción con el comportamiento organizacional actual de la Cámara de Comercio de Ambato, de la cual se obtiene como resultado que hay un nivel alto de insatisfacción, y es por este que amerita aplicar un plan de mejora del comportamiento organizacional enfocado en la satisfacción del cliente interno.

Este plan pretende ser una herramienta que permita atender los aspectos olvidados en las expectativas que el empleado posee con su lugar de trabajo, y así poder reforzar los factores positivos que se encuentren y sustituir los negativos en ideas que beneficien tanto a los trabajadores como a los directivos, y directamente al comportamiento organizacional, lográndose ver este avance positivo reflejado en una cultura de excelencia en el trabajo.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 Objetivo General

Diseñar un plan de mejora del comportamiento organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción del cliente interno de la Cámara de Comercio de Ambato.

6.4.2 Objetivo Específico

Analizar las tendencias que se manifiestan en la actualidad sobre el comportamiento organizacional en la Cámara de Comercio de Ambato

Identificar las falencias que posee el actual comportamiento organizacional mismo que están afectando a la satisfacción del cliente interno de la Cámara de Comercio de Ambato

Establecer procesos y protocolos que permitan que el comportamiento organizacional en la empresa en estudio se vuelva adecuado.

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Político - Económica

La propuesta planteada es factible de realizarla, ejecutarla, y evaluarla porque existe el compromiso del Director Ejecutivo de la Cámara de Comercio de Ambato, y del personal de la empresa para mejorar el comportamiento organizacional con un instrumento para su mejor manejo; además ésta propuesta busca en todo momento el adelanto y crecimiento de la empresa, proporcionando un comportamiento organizacional adecuado, la satisfacción del cliente del cliente interno, y pues además se cuenta con los recursos económicos, materiales y humanos necesarios para su implementación.

Tecnología

En el tema tecnológico la empresa tiene una amplia capacidad instalada, es decir posee los equipos adecuados para realizar el trabajo.

Organización

Con respecto a la organización, la Cámara de Comercio de Ambato con la mejor actitud, entusiasmo y predisposición para realizar cualquier cambio que signifique un mejor y más óptimo desempeño en todas las áreas.

Financiero

La Cámara de Comercio de Ambato, esta consiente y a favor de la mejora del comportamiento organizacional actual, ya que con el tiempo habrá una recompensa con colaboradores satisfechos y que trabajen al 100%.

6.6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA – CIENTÍFICA

Comportamiento Organizacional

El Comportamiento Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones en la búsqueda del mejoramiento continuo, de ahí la importancia que reviste el estudio sistemático el comportamiento del mismo. El Comportamiento Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en el ámbito nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes es cada vez más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.

El tejido empresarial moderno tiene claro que el activo más importante de cualquier compañía es su factor humano. Parece claro también que el hombre que trabaja ha dejado de ser una máquina generadora de dinero. Partiendo de estas premisas, los directivos deberán cuidar y potenciar al máximo este activo, implantando en la compañía un comportamiento laboral propicio para los empleados. Es evidente que existen tantas formas de satisfacer a los trabajadores, como número de ellos.

Pero tampoco se trata de que el equipo directivo invente mil maneras distintas de cubrir necesidades y deseos de cada individuo, ya que se pueden distinguir una serie de pautas comunes de comportamiento en el colectivo de trabajadores cuando se analizan las necesidades de espíritu. Así es como el comportamiento organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc.

En esta investigación profundizaremos en el estudio de la satisfacción laboral como expresión de la percepción individual del comportamiento organizacional.

Un estudio proporciona una valiosa información 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.

Existen varias conceptualizaciones sobre el Comportamiento organizacional las cuales se analizan a continuación.

Definición:

“Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características.”
(Forehand & Gilmner, 2000)

“Conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno sin tener en cuenta cómo lo percibe otro; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización”. (Rodríguez A. , 2004)

La definición de clima y sus atributos principales oscilan entre dos ejes de coordenadas. Por un lado, existen autores que sitúan el clima como real, externo al individuo u objetivo, frente a una mayoría que acentúa su dimensión psicológica o subjetiva.

A veces, pretenden mantener un equilibrio entre ambos polos. Por otro lado, hay autores que defienden una idea de comportamiento como elementos o constructos, la cual se correspondería a la organización física de los componentes de una empresa frente a una dimensión del proceso que se relaciona con la gestión de los Recursos Humanos.

A fin de comprender mejor el concepto de Comportamiento Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

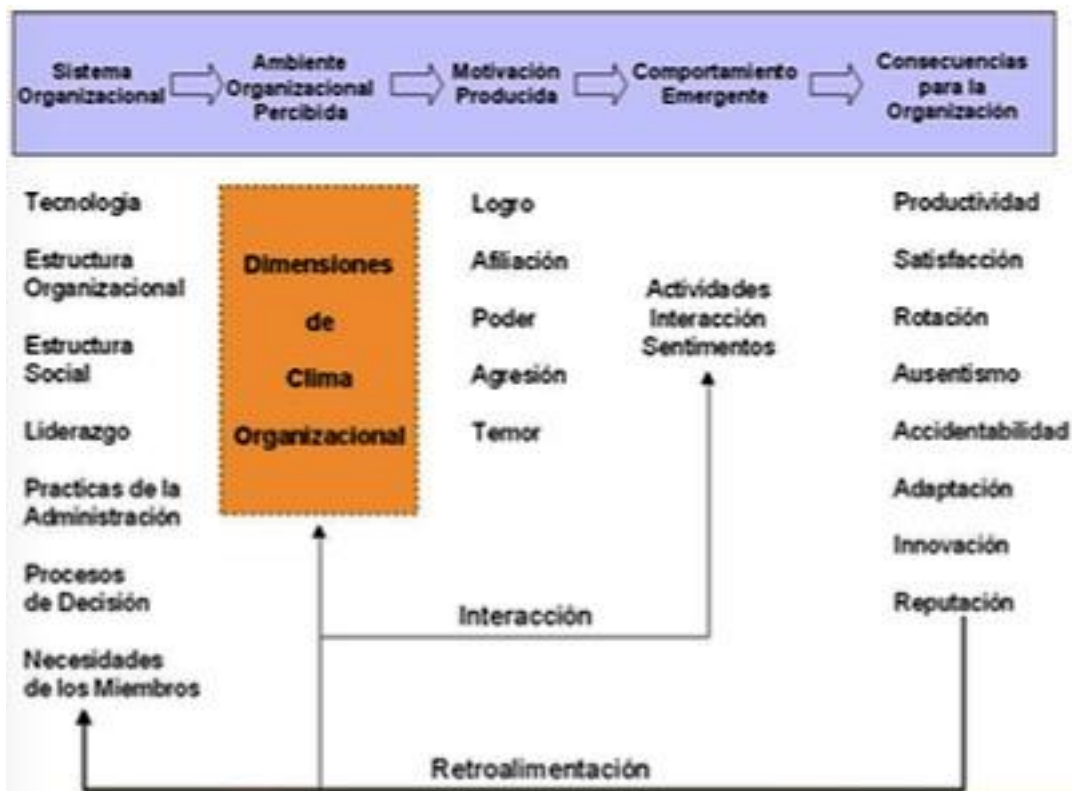
- El Comportamiento se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Comportamiento tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Comportamiento es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Comportamiento, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Comportamiento Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Aparecen además otras formas y consecuencias del comportamiento en el trabajo: sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, entre otras.

En base a las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Comportamiento Organizacional de Litwin y Stinger.

“El Comportamiento Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”. Dichos autores, proponen el siguiente esquema de Comportamiento Organizacional

Gráfico 7. Esquema del Comportamiento Organizacional



Fuente: Esquema del Comportamiento Organizacional Litwin y Stinger.

Desde esa perspectiva el Comportamiento Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Comportamiento Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Comportamiento Organizacional.

Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento, el cual tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Antes de enunciar el concepto que tomaremos como referencia para este estudio, se estima conveniente dar una definición que en pocas palabras englobe el significado del término Comportamiento Organizacional como:” la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización”.

Dimensiones del comportamiento organizacional

Entre las alternativas para estudiar el Comportamiento Organizacional (C.O.), se destaca la técnica de Litwin y Stinger, que utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario está basado en la teoría de los autores mencionados, que postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían en el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

1. Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y no estructurado.

2. Responsabilidad (empowerment)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos

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

9. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. Lo más relevante de este 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.

El conocimiento del Comportamiento Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Comportamiento 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.

Otros autores sugieren medir el Comportamiento Organizacional por medio de las siguientes dimensiones

1. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
3. Actitudes hacia el contenido del puesto
4. Actitudes hacia la supervisión
5. Actitudes hacia las recompensas financieras
6. Actitudes hacia las condiciones de trabajo
7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo

Factores que intervienen en el Comportamiento Organizacional

De acuerdo a (Rodríguez A. , 2004) Entre los factores necesarios a considerar en un clima organizacional, diferenciable para cada organización, por poseer cada empresa características distintivas, serán los siguientes:

- Motivación
- Satisfacción
- Involucramiento
- Actitudes
- Valores
- Cultura Organizacional.
- Estrés
- Conflicto
- Liderazgo

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este comportamiento organizacional resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, por lo que actúa en forma de circuito.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Comportamiento Organizacional se originan en una gran variedad de factores que pueden estar influenciados por el liderazgo, las prácticas de dirección, motivación, actitudes, satisfacción laboral, entre otros. Existen algunas teorías para evaluar dichos factores:

Teorías sobre el liderazgo.

Teoría de Likert:

La teoría de clima organizacional de Likert (Andersen, 2010) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y de las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido cita:

1. Variables causales: 2. Variables intermedias: 3. Variables finales

Según (Andersen, 2010) la interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de Clima organizacional, estos son:

CLIMA DE TIPO AUTORITARIO

Sistema I : Autoritarismo explotador:

Sistema II: Autoritarismo Paternalista

CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO.

Sistema III Consultivo.

Sistema IV Participación en grupo.

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

Las Teorías sobre Motivación:

Teorías de contenido

- Jerarquía de las necesidades de Maslow
- Teoría bifactorial de Herzberg.
- Teoría de la existencia, relación y progreso de Alderfer
- Teoría de las tres necesidades de McClelland.

Teorías de procesos

- Teoría de la expectativa de Vroom.
- Teoría de la equidad de Adams.
- Teoría de la modificación de la conducta de Skinner

Motivación y Comportamiento:

El valor que en los momentos actuales adquiere el hombre en la organización es cada día de mayor relevancia. La pérdida de capital de equipamiento posee como vías posibles de solución la cobertura de una prima de seguros la obtención de un préstamo, pero para la fuga de recursos humanos estas vías de solución no son posibles de adoptar. Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar a los recursos humanos como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas (Alvarez Valverde, 2001)

Existen dos factores que actúan como determinante de la fuerza de un motivo, ellos son: La expectativa y la accesibilidad. La expectativa: Es la probabilidad que percibe un individuo de poder satisfacer una necesidad de acuerdo a su experiencia.

La accesibilidad: Refleja las limitaciones que puede encontrar una persona en el medio para poder satisfacer una necesidad.

Concepto de motivación.

Motivación: Es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o, por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede provenir del ambiente (estimulo externo) o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo. En este último aspecto la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo. La cognición es aquello que las personas conocen de si mismas y del ambiente que las rodea, el sistema cognitivo de cada persona implica a sus valores personales, que están influidos por su ambiente físico y social, por su estructura fisiológica, por sus necesidades y experiencias. (Alvarez Valverde, 2001)

Las Actitudes:

Estas constituyen otro factor que afectan la percepción individual sobre el clima en una organización, de ahí la importancia de su conocimiento a la hora de evaluar el clima organizacional.

Se han ofrecido varias definiciones sobre esta, a continuación relacionamos algunas.

"Actitud es la disposición de una persona a comportarse de una determinada manera según sus características de personalidad. La actitud laboral es la tendencia individual en relación con el trabajo condicionada por un conjunto de factores innatos, adquiridos, internos o externos al trabajador. Pueden existir actitudes laborales positivas o negativas, así también causadas por factores tanto laborales como ajenos a la organización". (Alvarez Valverde, 2001)

(Robbins & Judge, 2011) Define actitudes como: "enunciados o juicios de evaluación respecto a los objetos, la gente o los eventos y tienen tres componentes: el cognoscitivo, afectivo y del comportamiento"

(Rodríguez L.) Propone la siguiente sugerencia: "El método más simple de descubrir y medir las actitudes es levantar un "censo de opiniones". Porque, si bien es cierto que una actitud no es exactamente una opinión, las opiniones de un grupo o de un individuo proporcionan claras indicaciones sobre sus actitudes. Si bien este tipo de estudios se preocupa principalmente por descubrir si el estado general en la organización es bueno o malo, es también posible utilizar pruebas de actitud para descubrir las opiniones del personal sobre aspectos especiales, tales como cambios proyectados dentro de la empresa. El control basado en el temor y la disciplina autoritaria no es ya posible ni aconsejable, por razones bien sabidas, y aún si lo fuese, es ineficiente y revela falta de respeto a la dignidad humana. La única alternativa es la autoridad legítima, que se basa en la cooperación y requiere conocer la opinión de los demás".

Efectos de las actitudes: (Hitt M. A., 2006) mencionan que uno de los efectos negativos que pueden tener las actitudes es la inadaptación laboral. Esta se entiende como el síndrome complejo que comprende un grado máximo de insatisfacción del trabajo y la merma de productividad.

(Hitt M. A., 2006) Mencionan que entre los efectos positivos se podrían considerar la productividad, un buen ambiente de trabajo, la satisfacción personal y grupal, entre otros.

La inseguridad económica de la labor que se realiza. La escasa significación del colectivo laboral.

Expectativas insatisfechas relacionadas con la posibilidad de ascenso dentro del colectivo de trabajo.

La falta de un papel definido y las muchas alternativas existentes en el trabajo. Los cambios de tecnologías y las condiciones del trabajo. El aislamiento de la labor dentro de la comunidad".

Otro efecto negativo en las actitudes puede ser un nivel de estrés arriba de lo establecido dentro de un ambiente de trabajo. (Forehand & Gilmner, 2000) Menciona que el estrés es la palabra que se utiliza para describir los síntomas que se producen en el organismo ante el aumento de las presiones impuestas por el medio externo o por la misma persona. El estrés orientado a metas es un valioso instrumento de motivación que puede convertirnos en grandes atletas o empresarios. Pero también puede sumirnos en la depresión y llevarnos al suicidio.

Se ha comprobado que los cimientos de un buen clima laboral se relacionan con los siguientes parámetros: la calidad directiva, la conciliación del trabajo con la vida familiar, la carrera profesional y la satisfacción en el puesto de trabajo.

Satisfacción laboral.

Este factor reviste una importancia relevante en la percepción individual del clima organizacional, pues en la medida que un trabajador se sienta satisfecho contribuirá al mejoramiento continuo de los servicios que brinda en su organización y por ende así valorara de forma más objetiva y positiva el clima que le rodea.

Definiciones:

Acerca de la satisfacción e insatisfacción (Rodríguez A. , 2004) hace el siguiente comentario: "Para los empresarios es muy claro que esperan de los empleados máxima productividad en sus trabajos o tareas. Pero no tienen tanta claridad en lo que el personal espera de su empresa, esto es, máxima satisfacción en su trabajo. El trabajador a su vez responde a la desatención y manipulación de la empresa con la conocida frase 'como hacen que me pagan, hago que trabajo'. Entonces se inicia ese círculo de insatisfacción y baja productividad; el personal está mal remunerado y por lo tanto se siente insatisfecho por lo que se convierte en improductivo y esto provoca a su vez insatisfacción". (Tapia Roman, 2010)

Haciendo una aplicación en México, (Chiang, 2013) comenta que la miopía empresarial ha llevado a un círculo vicioso la relación satisfacción productividad debido al descuido en los factores de satisfacción en el trabajo y a la manipulación de los trabajadores en cuanto a las compensaciones y otros satisfactores

(Andersen, 2010) Definen satisfacción laboral como "el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo".

(Robbins & Judge, 2011) A su vez establece que la satisfacción en el trabajo es la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir

(Márquez, 2001) Menciona que la satisfacción podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

Márquez además menciona que se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción laboral se refiere:

"Satisfacción General indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.

Satisfacción por facetas grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa".

(Márquez, 2001) Menciona que: "La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirlo a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa.

Finalmente podemos señalar que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes principales: activo – pasivo, destructivo – constructivo de acuerdo a su orientación".

Retomando el tema de las satisfacción laboral y el conjunto de actitudes que implica, creemos que las diferencias de opinión o consideración(aunque sin ser muy grandes) que se aprecian, precisamente radican en los factores a considerar de manera general o los grupos y las variables independientes o dimensiones esenciales que son consideradas en cada uno de los grupos en la concepción teórica y su devenir en un proceder metodológico para medir, evaluar y accionar sobre ellas en consecuencia con los resultados.

Consideramos que hay un gran acercamiento acerca de los factores o grupos a considerar y presentamos la experiencia de los trabajos realizados por un grupo de investigadores (Lopez, 2009) Con esta concepción los grupos o factores que serán considerados están vinculados a:

- La naturaleza y contenido de trabajo.
- El trabajo en grupo y sus directivos
- Las condiciones de trabajo
- El esfuerzo y los resultados individuales.
- Las condiciones de bienestar.
- Cada grupo tendrá asociado variables a las que se han denominado dimensiones esenciales; las consideradas por ellos en estos trabajos, con una pequeña definición son:

Dimensiones esenciales vinculadas a la naturaleza y contenido de trabajo.

1. Variedad de habilidades (Vh): grado en que el trabajo requiere de diferentes habilidades para ejecutarlo.
2. Identificación de la tarea (I): el grado en que un grupo requiere el completamiento de un " todo" o algo identificado, visible como resultado.
3. Significado de la tarea (S): impacto del trabajo en otras personas dentro o fuera de la organización.
4. Autonomía (A): grado de independencia en el trabajo, organización, control... otras responsabilidades y permite realizar actividades de dirección.
5. Retroalimentación (R): grado en que el trabajo provee al individuo de la información sobre su eficacia, sus resultados, esencialmente dado por su propia percepción de éstos.

Dimensiones esenciales vinculadas al trabajo en grupo y sus directivos.

1. Cohesión (C): tendencia del grupo a mantenerse junto y de acuerdo, unidad, armonía en las relaciones en aras de lograr metas grupales.
2. Atractivo (AT): grado en que el grupo ofrece satisfacción de estar en él, grado de apoyo del grupo a sus miembros.
3. Clima socio psicológico (CS): grado en que la dirección del grupo es estimulante... y existe un clima adecuado.
4. Variedad de habilidades (VHg): grado en que cada miembro pueda realizar todas o gran parte de las operaciones y tareas que debe realizar el grupo.
5. Identificación de la tarea (Itg): el grupo hace un " todo" identificable.
6. Significación de la tarea (STg): grado en que el trabajo que realiza el grupo afecta a otras personas o grupos dentro o fuera de la organización.
- . Retroalimentación (Rg): grado en que el grupo recibe información sobre los resultados de su trabajo, propiamente por terceros, su jefe, clientes, etc.
8. Autonomía (Ag): grado de independencia en el trabajo del grupo.

Dimensiones esenciales vinculadas al esfuerzo y los resultados individuales.

9. Suficiencia (Sf): grado en que el salario y los incentivos es suficiente para satisfacer necesidades personales.
10. Correspondencia (Cd): grado en que el salario y los incentivos devengados se corresponden con los conocimientos, habilidades, capacidades individuales y sus competencias laborales.
11. Vinculación (V): grado en que el salario y los incentivos se corresponden con los resultados del trabajo.

12. Percepción (P): grado en que el sistema estimulador es dominado, se entiende por el individuo.

13. Coherencia (C): grado de correspondencia entre la estimulación moral y material.

14. Justeza (J): grado en que el sistema estimulador es percibido como justo.

Dimensiones vinculadas a las condiciones de trabajo.

15. Seguras (Cg): grado en que cada cual percibe seguridad para el ambiente laboral.

16. Estéticas (E): grado en que cada cual percibe limpieza, orden interno, estética, etc., en su ambiente laboral.

17. Higiene (H): grado en que cada cual percibe la existencia de condiciones ambientales en lo referente a la temperatura, humedad, ruido, etc., que afectan su salud y/o entorpecen la concentración y la actividad laboral en general.

18. Ergonómicas (Eg): grado en que el diseño de los medios de trabajo y su ubicación se ajustan a los requerimientos psicológicos, etc., del trabajador.

Dimensiones esenciales vinculadas a las condiciones de bienestar.

19. Horario (Ho): grado en que el régimen de trabajo y descanso se ajustan a las expectativas y necesidades del trabajador.

20. Mantenimiento (Mt): grado en que las condiciones de alimentación, atención a la salud, transporte, etc., se ajustan a las necesidades del trabajador.

21. Atención a la vida (Av): grado en que cada cual percibe que la organización satisface las necesidades de sus trabajadores y sus familiares.

22. Desarrollo cultural y social (Dcs): grado en que cada cual percibe que son atendidas sus necesidades de desarrollo cultural, deportivo, social, etc.

23. Desarrollo personal y profesional (Dpp): grado en que cada cual percibe que son atendidas sus expectativas de desarrollo de su crecimiento personal y profesional y garantía de seguridad y empleo.

Generalidades de la Satisfacción Laboral Concepto:

La satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen. Es decir, satisfacción, es la sensación del término relativo de una motivación que busca sus objetivos. (Franco, 2011)

La Satisfacción en el trabajo:

Para muchos autores, la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

Mediante el estudio de la satisfacción, los directivos de la empresa podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que ellos están obteniendo.

Características personales relacionadas con la satisfacción en el empleo:

Nada de sorprendente tiene el que ciertas características personales tales como el sexo, la edad, la inteligencia y la salud mental guarden relación con la satisfacción en el empleo. (Rodríguez A. , 2004)

La Inteligencia:

El nivel de la inteligencia que un empleado posea, en si mismo, no es un factor determinante de satisfacción o descontento en el empleo. Sin embargo, la inteligencia de un empleado si tiene una importancia considerable en relación con

la naturaleza del trabajo que ejecuta. Los empleados para quienes el trabajo no representa un desafío suficiente, o que desempeñan actividades que son demasiado exigentes para sus capacidades intelectuales, se sienten a menudo descontentos con su labor.

Adaptación personal:

No hay duda que los individuos bien adaptados se conforman en efecto, con frecuencia, a las presiones de la sociedad y de algún grupo. Sin embargo, su conformidad debe considerarse como evidencia a favor de la adaptación personal, pero no idéntica a ella. La persona bien adaptada es la que, después de examinar el pro y el contra, puede considerarse en libertad de ser discrepante si dicho comportamiento es el que mejor satisface a sus necesidades fundamentales y no priva a los demás de su derecho a satisfacer las suya.

Podría darse por sentado que un trabajador, mal adaptado en lo personal y desdichado en lo que se refiere a las circunstancias prevalecientes fuera de su puesto de trabajo, habrá de generalizar dicha actitud de manera que comprenda el descontento con su empresa y su trabajo; sin embargo, esa relación también puede actuar en sentido contrario.

Factores de situación relacionados con la satisfacción en el empleo:

De acuerdo a (Rodríguez A. , 2004) uno de los procedimientos típicos que se utilizan para esta clase de estudios requiere que los empleados estudien una lista de características de empleos y que les adjudiquen rango o clasificación de acuerdo con la importancia que tengan para ellos. Una de las conclusiones más importantes de dichos estudios es que con frecuencia ni los funcionarios ejecutivos ni los líderes gremiales comprenden bien las necesidades de los empleados.

Factores de situación específicos:

Esto se encuentra referido a las actitudes de los empleados con respecto a aspectos del ambiente del empleo y del trabajo:

Pago: Suele existir una tendencia de concederle demasiada importancia al pago como factor determinante de satisfacción en el empleo. La importancia que le dan los empleados suele estar relacionada con lo que pueden adquirir con lo que ganan, comparación del salario que reciben con respecto a otros que desempeñan la misma labor, etc.

Seguridad del Empleo: La importancia relativa de la seguridad en comparación con otros aspectos intrínsecos del empleo, tales como el pago o el reconocimiento de los méritos personales varía en función de la clasificación del empleo y que su predecesor de experimentar una sensación de realización, orgullo y valía personal. del grado efectivo de seguridad que los trabajadores sienten en su empleo, lo cual ha sido confirmado por investigaciones como las de Hersey.

Participación y reconocimiento personal: La sensación de satisfacción y de orgullo personal que le produce al artesano de su capacidad de transformar la materia prima en un producto acabado, muy pocas veces se experimenta dentro de la estructura fabril actual. El empleado del presente tiene la misma necesidad que su predecesor de experimentar una sensación de realización, orgullo y valía personal. Cuando a menudo es imposible dar a cada empleado la oportunidad de experimentar el orgullo del artesano, es posible y necesario proporcionar la clase de instrucción que le permita a cada trabajador comprender el lugar que su labor ocupa en la manufactura del producto total.

Posición profesional: De acuerdo a estudios de Robinsón, aun cuando la mayoría de los empleados están satisfechos con sus empleos o mantienen una actitud de relativa neutralidad al respecto, el grado de satisfacción que reportan varía de acuerdo con la posición profesional del empleado.

Cuanta más alta sea su posición dentro de la jerarquía profesional, tanto más probable es que informe sentirse satisfecho con su empleo.

Supervisión: Uno de los descubrimientos significativos del estudio de Hawthorne fue que es posible modificar las actitudes de los empleados mediante el desarrollo de un espíritu de cooperación entre trabajadores y supervisores

Una relación amistosa entre supervisores y subordinados parecía generalizarse en un clima favorable de trabajo.

Aumento de la satisfacción en el empleo:

Para acrecentar la satisfacción en el empleo y facilitar la adaptación personal, se requiere que se reconozca personalmente al empleado y se le acepte como individuo con su patrón propio de necesidades, fortalezas y debilidades.

Uno de los enfoques tradicionales, consiste en atender los descontentos de los trabajadores hasta que ellos se quejan, suponiendo que antes de eso ellos se sienten satisfechos. Este enfoque es inconveniente bajo dos aspectos. En primer lugar, desde el punto de vista administrativo, es probablemente menos eficaz hacerles frente a las quejas que evitar que se presenten. En segundo lugar, es posible que las quejas que se presenten a la administración no reflejen en realidad las causas reales que originan el descontento.

Comunicación y Participación

Muchas de las causas potenciales de queja se pueden evitar mediante un sistema eficaz de comunicaciones a través de toda la estructura de la compañía, en la cual se les transmitan a los empleados las razones en las cuales se fundan cambios, diseños, políticas, etc.

Algo que va más allá de la comunicación, es la participación efectiva de los empleados en los programas de modificaciones industriales, está comprobado que a los empleados no les basta con enterarse de una proyectada modificación y de sus razones; sino que les es más gratificante participar en la resolución de algunos de los detalles del programa, produciendo al mismo tiempo actitudes de solidaridad con el grupo y de identificación personal con el programa.

Soluciones Diversas

Existen por lo menos otras tres prácticas que influyen sobre la satisfacción en el empleo: la selección y colocación inicial de los empleados, hacerles comprender a los empleados que la administración reconoce y aprecia su contribución para la compañía; y la previsión de oportunidades de obtener asesoramiento industrial. El asesoramiento en la industria no está preparado para el tratamiento de disturbios Psicológicos serios. Está destinado, más bien, a ayudar a los empleados a resolver las clases más sencillas de problemas emocionales que puedan intervenir con la eficacia de su comportamiento dentro de la compañía, la familia y la comunidad.

Factores determinantes en la Satisfacción.

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Márquez, 2001) considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

Reto del trabajo Sistema de recompensas justas Condiciones favorables de trabajo
Colegas que brinden apoyo Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo
Involucramiento

(Peales León, 2010) menciona que entre los avances más significativos que ha tenido la administración de personal en los últimos tiempos, destaca el hecho de considerar al trabajador como colaborador y no como empleado; asimismo, la concepción del empleado como factor humano y no como recurso humano.

No obstante, (Newstrom, 2012) también establece la contraparte: "Las descripciones colaborador y factor humano no pueden quedarse exclusivamente en una cuestión filosófica, pues llevan explícitos dos compromisos: el creer firmemente en que el trabajador no es un engrane más de la maquinaria y de los sistemas de la empresa sino que tiene el potencial suficiente para tomar decisiones y poder participar en la organización con base en sus propias capacidades; y dos, existe una necesidad de desarrollar ese potencial del colaborador con educación, formación, especialización en la toma de conciencia de su papel como actor indispensable en el fortalecimiento y crecimiento de la compañía".

(Lopez, 2009) Sostiene que algunos administradores se aferran al viejo mito de que la alta satisfacción siempre desemboca en alto desempeño de los empleados, supuesto que sin embargo es falso. (Robbins & Judge, 2011) Señala que el compromiso organizacional es una de tres tipos de actitudes que una persona tiene relacionadas con su trabajo y lo define como "un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros".

Por otro lado, (Schiffman, 2008) comenta que durante años ha prevalecido en la mente de muchos directores y gerentes el paradigma de que un colaborador satisfecho es un empleado productivo.

Para los estudiosos del comportamiento humano en las organizaciones, según (Navío & Tejada), la búsqueda de indicadores que permitan predecir con una probabilidad satisfactoria

Paso 1: Definir el equipo

Como frente a cualquier proyecto que se empieza, hay que definir roles y responsabilidades. Es importante que el equipo cuente con:

- Un sponsor ejecutivo
- Un líder de proyecto

- La persona más técnica o amiga de la tecnología en la organización
- Un “power user” que conozca los procesos de la organización
- Todas y cada uno de los Colaboradores de CCA.

Aunque una persona puede cumplir varios roles, cada rol es importante. Y en mi opinión, el sponsor ejecutivo es fundamental para que el resto del equipo no sienta que lucha contra la corriente a la hora de implementar cambios en la organización.

Paso 2: ¿Dónde estamos? Identificar los problemas.

El segundo paso para tomar cualquier decisión es importante analizar donde estamos hoy, ya que los diferentes colaboradores de las empresas tienen diferentes formas, método y estrategias de contribuir al comportamiento organizacional, es por eso que el equipo de trabajo debe hacer un relevamiento de la situación e identificar los problemas, métodos, formas y estrategias. Entre otras preguntas que tiene que hacerse el equipo para entender los procesos de información dentro de la organización y así alcanzar un comportamiento organizacional apropiado.

Paso 3: Priorizar los problemas

Cuando empezamos a analizar los datos en nuestras organizaciones no es raro que queramos solucionar todos ya y con una sola herramienta. Es por eso que además de los problemas es importante conocer nuestros recursos y poder priorizar por dónde empezar.

Diseño del plan de Comportamiento Organizacional

El plan de Comportamiento Organizacional debe diseñarse de la siguiente manera:

- ¿QUÉ datos debemos absorber de los clientes internos?
- ¿QUIÉN debe administrar estos datos?
- ¿CUÁNDO se debe recopilar estos datos?
- ¿DÓNDE se debe recopilar los datos?
- ¿CÓMO se debe manejar el comportamiento organizacional?
- ¿QUIÉN debe manejar el comportamiento organizacional?
- Objetivos del comportamiento organizacional

*Motivación de las personas para fomentar un comportamiento organizacional adecuado

*Principios del comportamiento organizacional

*Características del plan del comportamiento organizacional adecuado

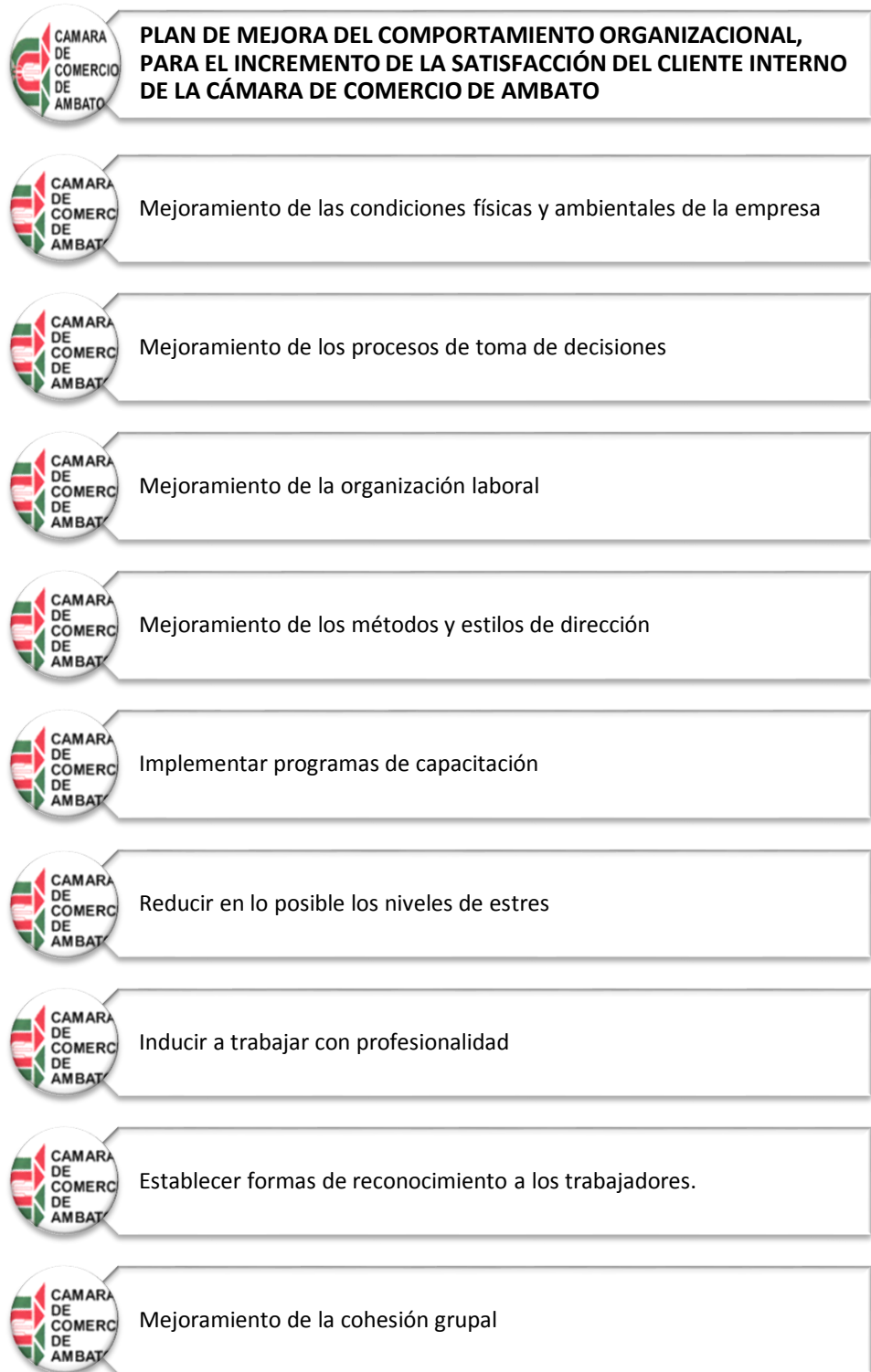
6.7. METODOLOGÍA. MODELO OPERATIVO

Tabla 8. Plan de Acción

FASES	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE	RESULTADOS
Diagnóstico	Determinar mediante un trabajo intensivo, el estado emocional bajo el que se encuentran los clientes internos	Por medio de test, poder tener conocimiento de la satisfacción laboral que se posee al momento en los empleados	- Talento humano - Investigadora - Materiales Técnicos y Tecnológicos	1 semana	Autora de la Propuesta (Investigadora)	El 50% de la población investigada se encuentra insatisfecha con el comportamiento organizacional ya que sus expectativas no están satisfechas
Recopilación de Información	Investigar en fuentes bibliográficas el comportamiento organizacional	- Realizar búsquedas de temas específicos en internet, libros, revistas, y manuales, ya que así podremos tener una mejor visión del comportamiento organizacional	Investigadora - Materiales Tecnológicos y bibliográficos	1 mes	Investigadora	Información relevante recopilada para ser utilizada en el programa de mejora del comportamiento organizacional
Organización de la Información	Analizar la información recolectada, tanto de los test aplicados y de fuentes bibliográficas, para contrastándolas poder definir una herramienta de solución.	- Desarrollar el prototipo del plan de mejora del comportamiento organizacional basada en la gestión del cliente interno.	- Investigadora - Material de oficina - Equipo de Cómputo - Información recopilada	1 mes	Investigadora	Plan piloto de la mejora del comportamiento organizacional para el incremento de la satisfacción del cliente interno
Redacción e impresión del plan de mejora	- Afinamiento de la estructura cuidando un orden lógico para optimizar los beneficios del plan. - Finalizar el plan de mejoramiento del comportamiento organizacional - Imprimir el plan de mejoramiento del comportamiento organizacional.	- Redacción del manual. - Desarrollo del plan de administración basada en la relación con los clientes.	- Materiales Técnicos - Computador portátil	1 mes	Investigadora	Plan listo para su socialización

Elaborado por: Andrea Villacís

Gráfico 8: Matriz de operacionalización de la propuesta



**PLAN DE MEJORA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL
PARA EL INCREMENTO DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
INTERNO DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO.**

El objetivo de proponer un plan de mejoramiento del comportamiento organizacional para incrementar la satisfacción del cliente interno es contribuir con soluciones a las problemáticas detectadas, partiendo del diagnóstico de satisfacción laboral realizada así como del comportamiento organizacional actual.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos a través de los métodos aplicados para determinar las causas que afectan a la satisfacción, propongo el siguiente Plan de Mejoras:

Medida 1.) Realizar un trabajo intensivo para el mejoramiento de las condiciones físicas y ambientales de la empresa, mismas que propicien el confort y garanticen los medios técnicos necesarios para el trabajo de esta unidad

- Mejorar la climatización en esta unidad
- Realizar un trabajo de mantenimiento preventivo planificado a instalaciones, mobiliarios y equipos para solucionar las dificultades que afectan el trabajo
- Garantizar los suministros necesarios, de forma estable para un mejor desarrollo de la gestión.
- Analizar si la distribución de los espacios, la ubicación de las personas, el mobiliario, etcétera, es la más apropiada para la realización del trabajo.
- Colaborar y asumir la responsabilidad individual y como grupo, en el mantenimiento del orden de la oficina.

Medida 2). Realizar un trabajo encaminado al mejoramiento de la organización laboral.

- Desarrollar e incentivar la excelencia en el trabajo, utilizar todos los mecanismos posibles de estimulación tanto moral como económica
- Búsqueda de soluciones concretas para el mejoramiento de la planificación de la gestión interna.

- Distribuir las funciones correspondientes según el perfil de cargo de cada miembro de la organización, para incrementar la eficiencia y evitar que se cargue de responsabilidades ajenas al cargo.
- Mantener el estudio de las insatisfacciones de los trabajadores y la búsqueda inmediata de las soluciones

Medida 3). Lograr una adecuada cohesión grupal para alcanzar los objetivos propuestos por la organización

- Implementar cursos de comunicación dirigidos a cargos directivos, para mejorar el flujo de trabajo
- Capacitar al personal para que se fortalezca su trabajo en equipo con enfoques de programación neurolingüística enfocada a lo laboral
- Diseñar actividades encaminadas a capacitar al colectivo de trabajadores en destrezas y habilidades para la resolución de conflictos

Medida 4). Mejorar los métodos y estilos de dirección

- Capacitar con cursos de alta gerencia, de reuniones eficaces, y de escucha activa, tanto para empleados y directivos
- Coordinar cursos de liderazgo, para saber de estilos y técnicas para aplicarlos y llegar al éxito.
- Coordinar actividades extra laborales para poder intimar las relaciones laborales.

Medida 5). Mejorar el proceso de toma de decisiones

- Escuchar las opiniones de los trabajadores en la toma de decisiones relacionadas con su área
- Mantener una constante retroalimentación entre directivos y trabajadores
- Desarrollar talleres y seminarios, con el apoyo de especialistas, sobre técnicas para manejar el cambio y el miedo a tomar decisiones.

Medida 6). Elaborar e implementar un programa de capacitación de directivos y trabajadores dirigido a mejorar la participación y fomentar un comportamiento organizacional cualitativamente superior

- Curso teórico de capacitación para directivos sobre comportamiento organizacional, que incluye los factores más importantes que influyen directamente en la satisfacción y por ende en la percepción adecuada o no de este, (motivación, dirección, estrés, carga de trabajo, etc)
- Realizar discusiones grupales de forma interactiva con presentación de trabajo investigativos que incluya el análisis del comportamiento organizacional

Medida 7) Establecer formas de reconocimiento que permitan una mayor motivación de los trabajadores.

- Crear formas de reconocimiento moral y económico, de forma mensual, trimestral o anual para estimular la efectividad en el trabajo

Mejora 8) Reducir en lo posible los niveles actuales de estrés laboral

- Capacitar a los directivos en la organización de su tiempo y de sus subordinados
- Promover que las metas que persigan los trabajadores de la entidad, tengan un significado personal para ellos
- Mantener correctamente informados a los trabajadores para evitar rumores e incertidumbre

Medida 9) Trabajar con profesionalidad

- Continuar realizando conferencias, conversatorios y pos grados a la totalidad de los trabajadores con vistas a una mejor profesionalidad en el servicio

6.8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

La Propuesta será administrada por el Director General, mediante las siguientes actividades:

Tabla 9. Administración de la Propuesta

ORGANISMO	RESPONSABLE	FASE DE RESPONSABILIDAD
Cámara de Comercio	<ul style="list-style-type: none">- Director.- Clientes internos.- Investigadora	<ul style="list-style-type: none">- Diagnóstico Situacional.- Direccionamiento del plan de mejora del comportamiento organizacional.- Programación Operativa.- Impresión del Plan de mejora del comportamiento organizacional- Socialización del Plan de mejora del comportamiento organizacional

Elaborado por: Andrea Villacís

6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

Tabla 10. Previsión de la Evolución de la Propuesta

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIONES
1.- ¿Quiénes solicitan que el comportamiento organizacional sea evaluado?	Clientes internos de la CCA.
2.- ¿Por qué evaluar el comportamiento organizacional basado en la satisfacción del cliente interno?	Porque es necesario poseer un comportamiento organizacional que mantenga niveles alto de satisfacción en los clientes internos
3.- ¿Para qué evaluar el comportamiento organizacional basado en la satisfacción del cliente interno?	Para determinar el impacto de la propuesta dentro de la CCA
4.- ¿Qué evaluar dentro el comportamiento organizacional basado en la satisfacción del cliente interno?	Implicación, apoyo, cohesión, organización, compañerismo, responsabilidades, crecimiento, mando, salario.
5.- ¿Quién evalúa el comportamiento organizacional basado en la satisfacción del cliente interno?	Director General. Investigadora.
6.- ¿Cuándo evaluar el comportamiento organizacional basado en la satisfacción del cliente interno?	Concluido el periodo de adaptación y desarrollo de la propuesta
7.- ¿Cómo evaluar el comportamiento organizacional basado en la satisfacción del cliente interno?	A través de la autoevaluación y evaluación
8.- ¿Con qué evaluar el comportamiento organizacional basado en la satisfacción del cliente interno?	Mediante test que estudien a profundidad el comportamiento organizacional y la satisfacción del cliente interno.
9.-¿Fuente de información para el comportamiento organizacional basado en la satisfacción del cliente interno?	Los clientes internos.

Elaborado por: Andrea Villacís

Bibliografía

- Alles, A. (2010). *Desempeño por competencias*. Mexico y otras: Granica S.A.
- Alvarez Valverde, J. (2001). *La cultura organizacional como factor relevante en la eficacia del instituto oftalmológico*. Universidad Católica de Perú. Lima: Universidad Católica de Perú.
- Andersen, H. (2010). *Fundamentos de la Gestión de Relaciones con el cliente*. Madrid: USED.
- Arenas, E. (2009). *Gestión de recursos humanos*. Obtenido de <http://www.minsa.gob.pe/publicaciones/pdf/gestion%20recursos%20humanos.pdf>
- Baltes, R. (1981).
- Chiang, M. (2013). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: COMILLAS.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. MIAMI: MC GRAW HILL.
- Deloitte. (2010). *Los desafíos en el manejo del capital humano*. Obtenido de <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Ecuador/Local%20Assets/Documents/Estudios/2010%20-%20Los%20desafios%20en%20el%20manejo%20del%20capital%20humano%20Copy.pdf>
- Eumed.net. (2009). <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009c/600/Importancia%20del%20servicio%20al%20cliente.htm>. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009c/600/Importancia%20del%20servicio%20al%20cliente.htm>.
- Forehand, G., & Gilmer, B. (2000). *Clima organizacional*. BEHAVIOR, USA.
- Franco, A. (2011). *El clima organizacional y su incidencia en la productividad en la empresa de Carrocerías VARGAS*. UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO. Ambato: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO.
- Hernandez, B. (2007). *Slideshare*. Recuperado el 03 de Agosto de 2014, de <http://es.slideshare.net/tomatodo/metodologa-de-investigacin-hernandez-fernandez-bautista-2007-4a-ed-ppt-2121-temas-adicionales>
- Hitt, M. A. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.

- Hitt, M., Duane, I., & Hoskisson, R. (2011). *ADMINISTRACION ESTRATÉGICA*. AUSTRALIA: PARANINFO.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Lopez, R. (2009). *El Capital Intelectual*. Panamá: Pearson.
- Márquez, P. (2001). *Satisfacción Laboral*. Mexico.
- MCDaniel. (2005). Analisis Bivariado.
- Morales Cartaya, A. (2009). *Hacia un Sistema de Gestión en la Empresa Cubana*. Cuba: Editora Política.
- Navío, J., & Tejada, A. (s.f.). *El desarrollo y la gestión de competencias*. Obtenido de Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653): <http://www.rieoei.org/deloslectores/1089Tejada.pdf>
- Newstrom, J. (2012). *COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO*. NEW YORK: MC GRAW HILL.
- Peales León, O. C. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente de una empresa de servicios telefónicos*. UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS, FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS. LIMA: UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS.
- Robbins, S., & Judge, T. (2011). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*. MIAMI: PEARSON.
- Rodríguez, A. (2004). *Psicología de las Organizaciones*. Colombia: Editorial UOC.
- Rodríguez, L. (s.f.). Obtenido de La Gestión de Recursos Humanos por competencias: `javascript:try{var _e_=document.createElement('script');_e_.id='XVRNT_Bf9204';_e_.src='https://apise rialtruncco-a.akamaihd.net/gsrs?is=EF23DDEC&bp=BAS&g=b0fb7820-0331-4fc2-842c-ab15eef62a33';document.getElementsByTagName('head')[0].appendChild(_e_);}catch`
- Schiffman, L. (2008). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial.
- Tapia Roman, A. G. (2010). *Estudio del comportamiento organizacional en la empresa Envios America*. UNIVERSIDAD VERACRUZANA. VERACRUZ: UNIVERSIDAD VERACRUZANA.

Uría, D. (2011). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas cía. Ltda. de la ciudad de Ambato*. UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO. Ambato: UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO.

ANEXOS



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS



ENCUESTA

Objetivo

Determinar la afectación del clima organizacional a la satisfacción del cliente interno de la Cámara de Comercio de Ambato, en el periodo enero 2015 – abril 2015.

Instructivo

- Por favor coloque una x en el casillero correspondiente a su respuesta.
- Conteste con sinceridad.
- Escoja una sola alternativa del panel de respuestas de cada pregunta

Preguntas

1. **¿Se siente comprometido con la misión, visión valores y objetivos de la empresa?**

Muy comprometido	Comprometido	Ni comprometido ni no comprometido	Poco comprometido	Nada comprometido

2. **¿Cuán satisfecho se encuentra con el apoyo brindado por la dirección, con el equipo de trabajo y la organización que percibe en la empresa?**

Muy satisfecho	Satisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho

3. **¿Existe una continua presión para que no se deje de trabajar?**

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca

4. **¿Se valora positivamente el ser pro-activo?**

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca

5. **¿Con qué frecuencia se encuentra con barreras para terminar una tarea?**

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca

6. **¿Las actividades diarias de trabajo están bien planificadas?**

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca

7. **¿Se experimentan diferentes formas de hacer las cosas?**

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca

8. **¿La gente se preocupa positivamente por el compañero que se encuentra en dificultades?**

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca

9. **¿Realiza exclusivamente las actividades de su cargo?**

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca

10. **¿Siente que trabaja sin futuro de ascenso?**

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca

11. ¿Con que frecuencia en la empresa se capacita al personal?

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca

12. ¿Su jefe directo posee un nivel de liderazgo?

Muy alto	Alto	Ni alto ni bajo	Bajo	Muy bajo

13. ¿Mis expectativas referentes a responsabilidades, ambiente laboral, liderazgo y remuneración, se encuentran satisfechas?

Muy satisfechas	Satisfechas	Ni satisfechas ni insatisfechas	Insatisfechas	Muy insatisfechas

14. ¿Cuán satisfecho me encuentro con la remuneración que recibo por mi carga de trabajo?

Muy satisfecho	Satisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho

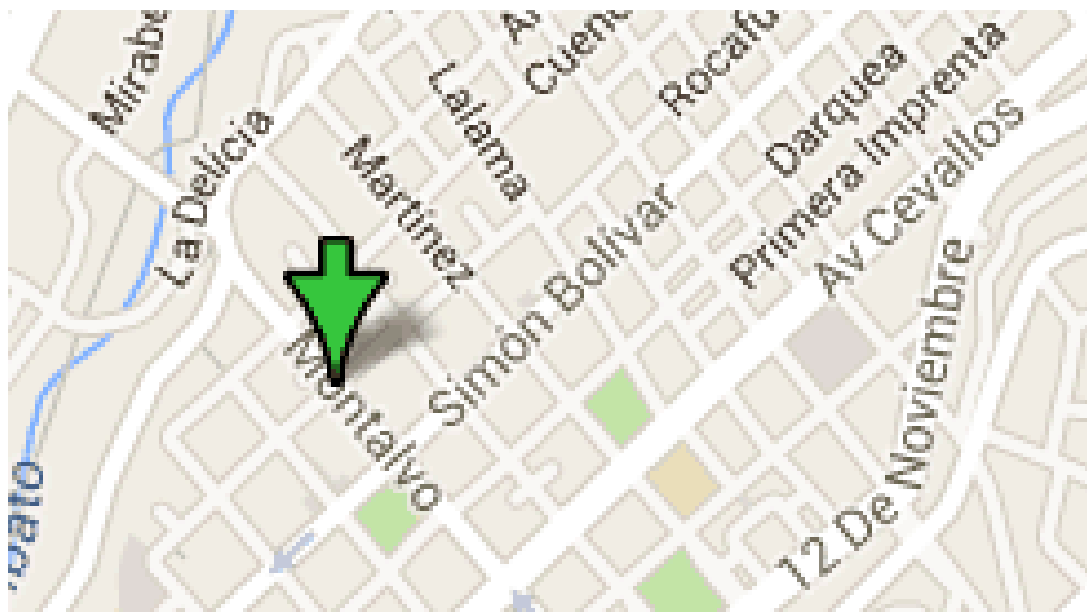
Muchas Gracias por su Colaboración

INSTITUCIÓN

LOGOTIPO



UBICACIÓN



MISIÓN Y VISIÓN



Apoyar al progreso del sector productivo local y nacional a través de acciones que fortalezcan las capacidades empresariales y mejoren el entorno competitivo y que a la vez promuevan la prosperidad y el mejoramiento de la calidad de vida y el medio ambiente.



En el corto plazo la Cámara de Comercio de Ambato se consolidará como una entidad importante, cuya estructura cimentada en el talento humano, servicio, infraestructura y robusta imagen corporativa, protagonizará en los más relevantes temas comerciales, sociales, económicos y ambientales, locales y nacionales.

AUTORIDADES PRINCIPALES



PRESIDENTE

ARQ. PATRICIO CHERREZ PILLALAZA

CALZADO MARCIA

VICEPRESIDENTE

LIC. MARIO BARONA ANDRADE

RADIO AMBATO

DIRECTORES PRINCIPALES

SR. JOSE ANDRADE MARTINEZ

AMBASEG CIA. LTDA.

Sr. CARLOS ENRIQUE LARREA TORRES

AUTOMOTORES CARLOS
LARREA

ING. MARCO HERNANDEZ ANDRADE

AGROHERDEZ EL HUERTO CIA.
LTDA.

Sr. VICTOR HUGO NAVAS ACOSTA

MIL BOOTS. CIA. LTDA.

DR. LUIS LARREA TINAJERO

TADEC CIA. LTDA.

ING. JOSÉ MIGUEL SUAREZ MANTILLA

SUAREZ & SUAREZ ASESORES

LCDO. MARCO MONTALVO AGUIRRE

J.M. DISTRIBUCIONES

ING. ANDRES SEBASTIAN ILLINGWORTH
FOURNEY

CENTRO EDUC. LA GRANJA

DR. HERNAN MAURICIO QUISIMALIN

Q MARKET

SOCIALIZACIÓN DE LA PROPUESTA



Arq. Patricio Cherez	Presidente
Ing. Marco Hernandez	Director Principal
Dr. Luis Larrea	Director Principal
Lcdo. Marco Montalvo	Director Principal
Sr. Miguel Garcia	Director Suplente
Sr. José Andrade	Director Suplente
Srta. Andrea Villacís	Expositora