



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA
EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL
MODALIDAD: PRESENCIAL.

Informe final del trabajo de Graduación o Titulación previo a la
obtención del Título de Psicólogo Industrial

Tema:

**“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN
EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
COLABORADORES DEL CENTRO OCUPACIONAL
PARTICULAR ILVEM SEDE AMBATO.”**

AUTOR: MARIO CRISTÓBAL PAZMIÑO ZAPATA.

TUTOR: PSIC. IND. JUAN CARLOS MUÑOZ GUERRERO.

Ambato – Ecuador

2015

**APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O
TITULACIÓN**

CERTIFICA.

Yo, Psic. Ind. Juan Carlos Muñoz Guerrero, con C.I.: 180357120-5; en mi calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre: **“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL CENTRO OCUPACIONAL PARTICULAR ILVEM SEDE AMBATO”**, desarrollado por el señor Mario Cristóbal Pazmiño Zapata, considero que dicho informe investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios, por lo que autorizo la presentación del mismo ante el Organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la Comisión calificadora designada por H. Consejo Directivo.

Ambato, 29 de Septiembre del 2014.

Psic. Ind. Juan Carlos Muñoz Guerrero.

C.I.: 180357120-5

TUTOR DE TESIS

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

Dejo constancia de que el presente es el resultado de la investigación del autor, quien basado en la experiencia profesional, en los estudios realizados durante la carrera, revisión bibliográfica y de campo, ha llegado a las conclusiones y recomendaciones descritas en la investigación .Las ideas, opiniones y comentarios especificados de este informe, son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Mario Cristóbal Pazmiño Zapata

C.I.: 180462661-0

AUTOR

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Cedo los derechos en líneas patrimoniales del presente Trabajo Final de Grado o Titulación sobre el tema **“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL CENTRO OCUPACIONAL PARTICULAR ILVEM SEDE AMBATO”**, autorizo reproducción total o parte de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.

Mario Cristóbal Pazmiño Zapata

C.I.: 180462661-0

AUTOR

**AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y
DE LA EDUCACIÓN**

La Comisión de estudio y calificación del informe de Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: “EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL CENTRO OCUPACIONAL PARTICULAR ILVEM SEDE AMBATO” presentada por el Sr. Pazmiño Zapata Mario Cristóbal, egresado de la Carrera de Psicología Industrial promoción Septiembre 2011 – Febrero 2012, una vez revisada y calificada la investigación, se **APRUEBA** en razón de que cumple con los principios básicos técnicos y científicos de investigación y reglamentarios.

Por lo tanto se autoriza la presentación ante los organismos pertinentes.

LA COMISIÓN

.....
Mg. Irma Edith Ortiz Mora

C.I.: 170718607-6

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

.....
Dra. Tamara de los Ángeles Liger

C.I.: 180306912-7

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA.

A mis padres quienes han centrado iniciativa en principios de ética y sostenibilidad de aprendizaje y desarrollo personal, quienes me han sustentado mis estudios y han hecho de mí una persona responsable en valores.

A una persona especial en mi vida quien nunca permitió que deje mis estudios para hoy ser quien soy como profesional moral y quien sostiene mis metas y éxitos a futuro. “Gabriela”.

Mario Pazmiño Z.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.

A. PAGINAS PRELIMINARES.

	Pág.
PORTADA.....	¡Error! Marcador no definido.
APROBACIÓN DEL TUTOR DE TESIS.	¡Error! Marcador no definido.
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.	iv
DEDICATORIA.	vii
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	vii
ÍNDICE DE GRAFICOS.....	¡Error! Marcador no definido.
ÍNDICE DE TABLAS.....	¡Error! Marcador no definido.i
RESUMEN EJECUTIVO.....	xivv

B. TEXTO.

INTRODUCCIÓN.....	1
-------------------	---

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1.Tema.....	3
1.2.Planteamiento del problema.	3
1.2.1.Contextualización.....	3
1.2.2. Análisis crítico.	9
1.2.3. Prognosis.....	11
1.2.4. Formulación del problema.....	12
1.2.5. Preguntas directrices.	12

1.2.6. Delimitación.	13
1.3. Justificación.	13
1.4. Objetivos.	15
1.4.1. Objetivo general.	15
1.4.2. Objetivos Específicos.	16

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos.	17
2.2. Fundamentación filosófica.	20
2.3. Fundamentación legal.	22
2.4. Categorías fundamentales.	32
2.5. Hipótesis.	59
2.6. Señalamiento de Variables de la Hipótesis.	60

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque.	61
3.2. Modalidad básica de la investigación.	62
3.3. Nivel o tipo de investigación.	63
3.4. Población y Muestra.	64
3.5. Operacionalización de variables.	66
3.6 Plan de recolección de información.	68
3.7. Plan de procesamiento y análisis.	69

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de datos.....	70
4.2. Interpretación de resultados.	70
4.3. Verificación de hipótesis.	112
4.3.1. Planteamiento de la hipótesis.	113
4.3.2. Selección del nivel de significación.....	113
4.3.3. Descripción de la población.	113
4.3.4. Especificación de lo estadístico.	114
4.3.5. Especificación de las regiones de aceptación y rechazo.	115
4.3.6. Recolección de datos y cálculo de lo estadístico.....	116

CAPITULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones.	118
5.2. Recomendaciones.	119

CAPITULO VI
PROPUESTA

6.1. Datos informativos.	121
6.2. Antecedentes de la propuesta.	121
6.3. Justificación.	122
6.4. Objetivos.....	125
6.5. Análisis de factibilidad.....	125
6.6. Fundamentación.	128
6.7. Metodología.	132
6.8. Modelo operativo.	164
6.9. Administración.	166
6.10. Previsión de la evaluación.	168

C. MATERIALES DE REFERENCIA.

1. Bibliografía.....	169
2. Anexos.....	171

ÍNDICE DE GRÁFICOS.

Gráfico N° 1 Árbol de problemas	8
Gráfico N° 2 Categorización fundamentales	32
Gráfico N° 3 Constelación de ideas variable independiente	33
Gráfico N° 4 Constelación de ideas variable dependiente	34
Gráfico N° 5 Funciones de trabajo y límites de responsabilidad	71
Gráfico N° 6 Remuneración y beneficios justos	72
Gráfico N° 7 Capacitaciones en áreas de interés institucional	74
Gráfico N° 8 Inmediato superior flexible y justo	75
Gráfico N° 9 Relaciones interpersonales miembros del equipo	77
Gráfico N° 10 Relaciones interpersonales miembros de la. Org	78
Gráfico N° 11 Falta de comunicación	80
Gráfico N° 12 Información para su trabajo	81
Gráfico N° 13 Proceso de inducción	82
Gráfico N° 14 Políticas y formas de trabajo	84
Gráfico N° 15 Soluciones a problemas	85
Gráfico N° 16 Metas organizacionales	87
Gráfico N° 17 Reconocimientos	88
Gráfico N° 18 Mejorar el clima organizacional	90
Gráfico N° 19 Esfuerzo adicional y retador	91
Gráfico N° 20 Competencias	93
Gráfico N° 21 Flexibilidad para hacer su trabajo	94

Grafico N° 22 Equipo necesario de trabajo	96
Grafico N° 23 Funciones misma área	97
Grafico N° 24 Inmediato superior	99
Grafico N° 25 Personal de otras áreas	100
Grafico N° 26 Diferencias en cargas de trabajo	102
Grafico N° 27 Capacitación áreas importantes para el trabajo	103
Grafico N° 28 Ideas y propuestas	105
Grafico N° 29 Confianza inmediato superior	106
Grafico N° 30 Vacante a ocupar	108
Grafico N° 31 Promociones	109
Grafico N° 32 Mal clima organizacional	111
Grafico N° 33 Grados de libertad	116
Grafico N° 34 Flujograma proceso de reclutamiento de personal	138
Grafico N° 35 Flujograma proceso de selección de personal	148
Grafico N° 36 Flujograma proceso de entrevista	155
Grafico N° 37. Flujograma proceso de reclutamiento y selección	166

ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla N° 1 Población y muestra	65
Tabla N° 2 Operacionalización de variable independiente.....	66
Tabla N° 3 Operacionalización de variable dependiente	67
Tabla N° 4 Recolección de información	68
Tabla N° 5 Funciones de trabajo y límites de responsabilidad.....	70
Tabla N° 6 Remuneración y beneficios justos	72
Tabla N° 7 Capacitaciones en áreas de interés institucional	73
Tabla N° 8 Inmediato superior flexible y justo.....	75
Tabla N° 9 Relaciones interpersonales miembros del equipo.....	76

Tabla N° 10 Relaciones interpersonales miembros de la. Org	78
Tabla N° 11 Falta de comunicación	79
Tabla N° 12 Información para su trabajo	81
Tabla N° 13 Proceso de inducción	82
Tabla N° 14 Políticas y formas de trabajo	83
Tabla N° 15 Soluciones a problemas	85
Tabla N° 16 Metas organizacionales	86
Tabla N° 17 Reconocimientos	88
Tabla N° 18 Mejorar el clima organizacional	89
Tabla N° 19 Esfuerzo adicional y retador	91
Tabla N° 20 Competencias	92
Tabla N° 21 Flexibilidad para hacer su trabajo	94
Tabla N° 22 Equipo necesario de trabajo	95
Tabla N° 23 Funciones misma área	97
Tabla N° 24 Inmediato superior	98
Tabla N° 25 Personal de otras áreas	100
Tabla N° 26 Diferencias en cargas de trabajo	101
Tabla N° 27 Capacitación áreas importantes para el trabajo	103
Tabla N° 28 Ideas y propuestas	104
Tabla N° 29 Confianza inmediato superior	106
Tabla N° 30 Vacante a ocupar	107
Tabla N° 31 Promociones	109
Tabla N° 32 Mal clima organizacional	110
Tabla N° 33 Descripción de la población	114
Tabla N° 34 Categorías	114
Tabla N° 35 Frecuencias esperadas	115
Tabla N° 36 Cuadros de contingencia	115
Tabla N° 37 Cuadros de contingencia	117

Tabla N° 38 Modelo operativo	165
Tabla N° 39 Recursos económicos	167
Tabla N° 40 Previsión de la evaluación	168

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL CENTRO OCUPACIONAL
PARTICULAR ILVEM SEDE AMBATO”

AUTOR: MARIO CRISTÓBAL PAZMIÑO ZAPATA.

TUTOR: PSIC. IND. JUAN CARLOS MUÑOZ GUERRERO.

RESUMEN EJECUTIVO.

El presente trabajo detalla un análisis de todos los aspectos relacionados al clima organizacional y al desempeño laboral del centro ocupacional ILVEM de Ambato con el cual ameritó realizar un sondeo, ya que la misma empresa nunca ha tenido vínculos en mejoras de clima organización y que incida en el desempeño laboral de sus colaboradores de sus diferentes áreas; a nivel laboral con el afán de proporcionar estándares de calidad tanto en servicio como en producción; manifestando promover realismo motivador y sustentado en hecho de satisfacción laboral; eliminando procesos tradicionalista y así no visualizar al colaborador como un recursos más de la organización; ni un promotor de economía siendo así reconocido por su talento (Talento Humano), ejecutando conocimientos, habilidades y destrezas en el manejo de su área competitiva, compensando a cada empresa con un buen ambiente de trabajo; otorgando las herramienta necesarias para efectuar dicho trabajo mediante los procesos regulares e ideales en eficiencia y eficacia.

Un buen clima organizacional ayuda y alienta a ser competentes entre compañeros de trabajo, creando una conducta madura de todos sus miembros, permitiendo que ellos se comprometan a ser responsables de sus

asignaciones laborales dentro de la empresa, dando lo mejor de sí en agradecimiento a su desempeño laboral.

El clima organizacional se plantea desde estilos de liderazgo hasta formas y vías de comunicación que existe en todo el ámbito del consorcio; la idea no está en descartar a las demás áreas ya que las demás dependencias del consorcio serán el ente de formación y acomodación vincular hacia una satisfacción necesaria y prioritaria que incentivara al propósito del servicio ideal al cliente y la seriedad de entusiasmar a nuevos nichos de mercado. El hecho de cambiar aspectos en mejoras de eficiencia y eficacia para promover el servicio requerido hacia el cliente externo e interno.

PALABRAS CLAVES:

- Clima organizacional.
- Desempeño laboral.
- Sondeo.
- Estándares de calidad.
- Satisfacción laboral.
- Conocimientos.
- Habilidades.
- Destrezas.
- Liderazgo.
- Comunicación.
- Cliente.
- Eficiencia.
- Eficacia.

EXECUTIVE SUMMARY

The present work describes an analysis of all aspects related to organizational climate and job performance ILVEM of Ambato occupational center with which merited to poll, because the same company has never had links to improvements in climate organization that affects job performance of its employees of different areas; in the workplace with the aim of providing quality standards in both service and production; manifesting motivator promote realism and supported by fact of job satisfaction; eliminating traditionalist processes and thus not display the employee as a resource over the organization; or a promoter of economic well being recognized for his talent (Human Talent), running knowledge and skills in managing their competitive area, compensating each company with a good working environment; providing necessary to perform such work through regular and ideal processes in efficiency and effectiveness tool.

A good organizational climate helps and encourages be competent among coworkers, creating a mature behavior of all its members, allowing them to commit to being accountable for their work assignments within the company, giving the best of themselves in appreciation for his job performance.

The organizational climate arises from leadership styles to ways and means of communication that exists throughout the area of the consortium; the idea is not to rule out other areas as other units of the consortium will have the training and accommodation being linked to a necessary and priority satisfaction that could stimulate the purpose of the ideal customer service and reliability to enthruse new market niches. These change aspects in improved efficiency and effectiveness in promoting the required service to external and internal customers.

KEYWORDS

- Organizational climate.
- Job performance.
- Polling.
- Quality standards.
- Job satisfaction.
- Knowledge.
- Skills.
- Skills.
- Leadership.
- Communication.
- Client.
- Efficiency.
- Effectiveness.

INTRODUCCIÓN.

La presente investigación exhibe un proceso de análisis sobre la problemática del clima organizacional y al desempeño laboral de los colaboradores del centro ocupacional ILVEM de la ciudad de Ambato, con la finalidad de proponer alternativas de mejora, que sirvan de guía al consorcio, para fomentar un ambiente laboral agradable y motivador, e incrementar su desempeño laboral actual.

En el primer capítulo se definió el problema, el objeto de estudio, que constituyó la razón de ser de la investigación; determinando la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores, lo cual permite conocer la realidad del consorcio y de esta manera guiar el trabajo de investigación, hacia el análisis de posibles alternativas de solución.

El segundo capítulo, referente al marco teórico, reúne varias conceptualizaciones que enmarcan al clima organizacional y al desempeño laboral que sirven de sustento, para la aplicación de la propuesta a partir del planteamiento de hipótesis.

En el tercer capítulo se plantea la modalidad de la investigación, así como la metodología, para a través de ella, en el transcurso de la investigación evidenciar tentativas de solución, mismas que permitirán conseguir resultados favorables.

En el cuarto capítulo, análisis e interpretación de resultados, se analizaron los factores que afectan al clima organizacional, desde el punto de vista de los

colaboradores, y cómo evaluar el desempeño laboral de los mismos, con la finalidad de evidenciar la relación entre las variables.

En el quinto capítulo, se llegó a varias conclusiones y recomendaciones, determinado iniciativas e ideas de aplicación en bien de una solución.

En el sexto capítulo, es la parte esencial y culminante de este trabajo y se resume en la propuesta de soluciones que planteamos del clima organizacional como influencia en el desempeño laboral.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. Tema.

“El Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Colaboradores del Centro Ocupacional Particular ILVEM Sede Ambato”.

1.2. Planteamiento del problema.

Un mal clima organizacional influye en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro Ocupacional Particular ILVEM Sede Ambato.

1.2.1. Contextualización.

A nivel Nacional, el clima organizacional está considerado como un aspecto muy relevante para alcanzar altos niveles de eficacia y eficiencia organizacional ya que ejerce influencia directa en el desempeño laboral de los colaboradores y éste se ve reflejado en los resultados organizacionales, las conductas y las actitudes de los colaboradores están influidas por algo más que la disposición y la habilidad personal, esta influencia sobre el comportamiento es generada por la organización y un contexto social específico. Por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema

organizacional generan un determinado clima laboral influenciando en el desempeño actual de los colaboradores.

Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc., lo que manifiesta que ya se lleva proporcionado indicadores de mejoramiento tanto de satisfacción laboral como de clima organizacional en el Ecuador entero y dejando atrás el tradicionalismo, fundamentando el socialismo y eficiencia organizacional en el país, en el resto de nuestro país en las grandes ciudades no es un tabú otorgar mejoramientos estandarizados de un buen clima organizacional y brindar soporte al desempeño laboral de sus colaboradores.

En la provincia de Tungurahua, el clima organizacional influye directamente en el desempeño laboral de los trabajadores de diferentes áreas y empresas de la provincia; donde se están creando estándares que proporcionen y aumenten la eficiencia organizacional y sea la satisfacción en estabilidad; tanto al empleador, como al colaborador; pero esto es cosa del hoy lo cual recién se implementa estos estándares relativos ya que toda organización solo abarcaba perspectivas tradicionalistas, donde el grado de autoritarismo represente el desarrollo y estancamiento de la organización del hoy, desanclando una proporción del clima organizacional y no satisfacer prioritariamente al desempeño laboral de los colaboradores de diferentes empresas de la provincia; pero ya poco a poco se manifiestan nuevos índices de mejoramiento socio empleo y socio económicos que otorgué un cambio de enfoque metodológico que marque la diferencia, lo cual sería útil para la dinámica organizacional de las empresas de la provincia de Tungurahua, que incidiría

directamente en el estilo de dirigir, llevando a cabo programas que manifiestan índices en clima organizacional; desde su punto, del problema hasta la mejora continua del mismo creando ambientes de trabajo motivadores y comenzado a vincular satisfacción al colaborador en su área o lugar de trabajo priorizando responsabilidad y compromiso consigo mismo hacia la empresa a la que labora.

El clima organizacional es primordial en el análisis organizacional y es hacia esta comprensión que debemos dirigirnos en los próximos años con una mirada renovada e incentivadora al desarrollo de las poblaciones y crecimiento organizacional.

En la ciudad de Ambato, el Clima Organizacional se ha definido como una mala influencia en el rendimiento laboral ya que se crean distintos factores donde tratan de vincular niveles de mejoramiento del clima organizacional con el afán de acrecentar desempeño laboral en sus colaboradores, observando en realidad pura que existen empresas que todavía oponen resistencia al cambio continuo, lo que da mención que tanto la tecnología, procesos y recursos no solo son los cambios favorables o positivos que se debe determinar para el desarrollo organizacional, el punto que se debe de considerar que el Talento Humano es un mecanismo eficiente que abarca nuevas mejorías ideológicas y experienciales para la organización, en Ambato un gran porcentaje de empresas aún utilizan sistemas rígidos para llevar a cabo la producción de bienes o servicios, considerando a su gente como máquinas productoras, dejando de lado los sentimientos y emociones que los colaboradores poseen y que se ven afectados por ese sistema rígido persecuidor que fomenta el miedo, el cual se ve reflejado en un clima organizacional tenso.

Con el estudio del clima organizacional de ILVEM, se pretende identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos.

Adicionalmente se proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, así como la realidad misma del clima organizacional que favorezca o desfavorezca el desarrollo individual u organizacional; como en la estructura misma o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Determinando que el Talento Humano ya no es un recurso más de la organización y que se debería priorizar, en mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de las diferentes dependencias organizacionales; en palabras más explícitas el colaborador es la proporción ideal de la satisfacción y mejoría potencial y objetiva de las empresas del hoy, y que el Recurso Humano ya se vuelca al tradicionalismo y es del hoy definir como “Talento Humano”.

El Centro Ocupacional Particular ILVEM sede Ambato se introdujo al Ecuador hace más de 10 años cuyo objetivo social es el de responder a una pregunta ¿Por qué se usa el 10% de la capacidad intelectual? Y a una segunda ¿Por qué no se hace algo al respecto? De la respuesta surgió su misión: enseñar a utilizar el 90% de un gigante dormido “el cerebro”, desarrollando el poder de la metodología que es la mayor riqueza del hombre e incursionar en el desarrollo de la inteligencia garantizando la excelencia en servicio.

El Centro Ocupacional Particular ILVEM se encargan de brindar un servicio de enseñanza – aprendizaje; determinando metodologías de estudio muy diferentes a las tradicionalistas con lo que la resalta de los demás centros de

estudios privados de Ambato; otorgando módulos de inglés, lectura veloz y comprensiva, memorización y concentración, métodos de estudios, oratoria y redacción y formación de inteligencias múltiples.

Los dirigentes del Centro Ocupacional Particular ILVEM, manifiestan que se basan en fortalecer una necesidad de los estudiantes; el de no acentuarse o no comprender información relativa a la formación intelectual del ser humano, y otorgar herramientas que les sean útiles para el mejor desarrollo de la comprensión y retención de información con técnicas fáciles de manejar con el simple hecho de ejercitar al cerebro y proporcionar ayuda a una necesidad de fortalecer los estudios y que nunca más sean aburridos para la formación intelectual y social de la ciudad de Ambato; pero lo que dejan atrás es al ente motor de su consorcio que son los colaboradores personas que sustentan la eficiencia y eficacia del mismo consorcio, pero dejando los directores atrás un clima organizacional ideal; solo con el afán de satisfacer al cliente externo pero no al interno; lo que impide que el desempeño laboral de los colaboradores no sea el idóneo al momento de impartir sus conocimientos hacia sus estudiantes y el de brindar el servicio educacional.

Una vez realizado este análisis, surge el presente estudio, el cual pretende determinar la influencia de un clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro Ocupacional Particular ILVEM sede Ambato., buscando proponer alternativas de solución que permitan incrementar dicho desempeño y mejorar índices de calidad humana y laboral.

Árbol de problemas.

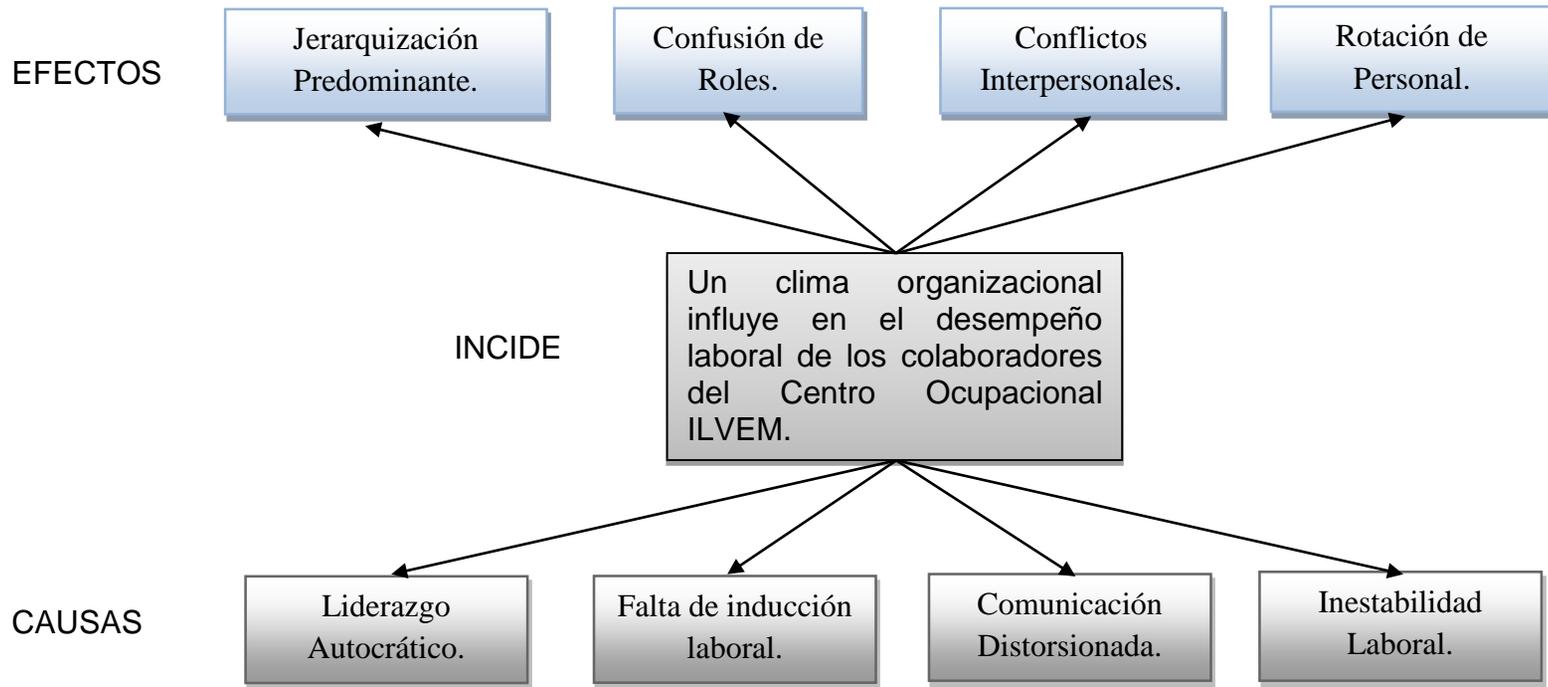


Gráfico N° 1. Árbol de problemas.

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.

1.2.2. Análisis crítico.

Liderazgo autocrático:

Villasmil (2003), menciona que Raliph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto.

Según Villasmil (2006), considera las actitudes del líder para clasificar el liderazgo en dos grandes tipos: Autócrata y Demócrata.

Líder Autocrático: es aquella persona que da órdenes y supera su cumplimiento, es dogmática e impositiva y así mismo, dirige a través de la habilidad para restringir u otorgar recompensas y castigos. Éste tipo de líder impide a sus seguidores manifestar sus ideas, por ende, la comunicación tiende a ser unidireccional en sentido líder-seguidor.

Al momento que se implemente un liderazgo autocrático en la organización esta se manifestara con desvíos de procesos adecuados hacia un bien o servicio, con lo que conllevara a que se proporcione jerarquización predominándote, con el objeto en que solo el inmediato superior sea el ente de ideas y procesos a establecer; sin que el subordinado determine su punto de vista en una actividad o rol a desempeñar en determinada circunstancia en la organización.

Los tipos de liderazgo de una u otra forma provocan un mal ambiente de trabajo, en la institución, incitando conflictos de liderazgo los que afectan profesionalmente, tomando en cuenta que el líder juega un papel vital en el manejo y resolución de conflictos entre los miembros y los jefes de la institución. El líder debe mantenerse informado e involucrado en los asuntos

diarios del equipo a fin de comprender la razón del conflicto y lograr comprender la forma para encontrar una solución y no determinar órdenes.

Falta de inducción laboral:

Robbins (1994), es la orientación de personal “La introducción de un nuevo empleado a su puesto o cargo dentro de la organización.” (p. 372).

El proceso de inducción debe ser de forma general en donde se da a conocer al individuo todos los aspectos referentes a la organización y luego se debe dar una inducción personalizada hacia el puesto de trabajo ya que se debe considerar que una nueva personalidad va a agregarse dentro de la institución. En este nuevo escenario el colaborador puede sentirse inmerso en un medio desconocido y todo ello puede afectar de forma negativa a su eficiencia y a su satisfacción ya que si no se encuentra de forma explícita el rol o papel que va a desarrollar determinado colaborador se vinculara una confusión de rol con lo que se produciría desvíos en procesos estandarizados en servicio o producto.

Comunicación distorsionada:

Berlo (1999), afirma que nos comunicamos para influir y para afectar intencionalmente a otras personas. De igual modo afirma que nuestro fin básico (al comunicarnos) es alterar la relación original existente entre nuestro organismo y el medio que nos rodea

En una comunicación no abarca el hecho de un individuo determine o dé a conocer un mensaje sin fundamento social, lo que determina que se puede mal intencional el comunicado con lo que se crea un mensaje distorsionado de lo real a lo irreal y ocasiona conflictos interpersonal entres compañeros de trabajo o de diferentes áreas así como el cliente final sea involucrado a un ente no participativo en la organización. Se entiende por estabilidad laboral el derecho que tiene el trabajador de permanecer en su empleo y de no ser

despedido sino cuando sobrevengan circunstancias previamente señaladas en la ley, como la causa justa.

Inestabilidad laboral:

Para Deveali, es el derecho del trabajador a conservar su puesto de empleo durante toda su vida laboral, no pudiendo ser declarado cesante antes, a no ser por alguna causa taxativamente determinada.

Ferrari, sostiene que en el principio de la estabilidad se trata de admitir como verdad inconcusa que el empleador no debe tener ejercicio tan libre para despedir y que el trabajador es titular del derecho a un mínimo de condiciones de vida estable.

Cuando no existe estabilidad laboral en una organización se presentan injustificativos que el colaborador no los puede asumir en hecho, lo que le ocasionaría una renuncia voluntaria o despido intempestivo de acuerdo al a lo que asuma el empleador o inmediato superior del mismo, la inestabilidad laboral es una proporción del tradicionalismo absoluto y la descompensación de vínculos de desarrollos, donde la presencia de inestabilidad se da en la remuneración percibida, falta de herramientas y material de trabajo, etc. Con estos aspectos el colaborador no rendirá y brindara desarrollo personal ni organizacional.

1.2.3. Prognosis.

Al no mejorar el clima organizacional del consorcio se podría presentar una serie de inconvenientes, entre ellos podría mencionar la continua comunicación deficiente entre directivos y trabajadores, la falta de trabajo en

equipo, el incumplimiento de metas organizacionales, desmotivación, ausentismo, conflictos interpersonales, entre otros.

Si el consorcio descuida su clima de trabajo, las afecciones se direccionarán hacia la motivación y el desempeño de cada trabajador así como todas las labores de la empresa en general. Entre las consecuencias negativas que se puede avizorar, es una continua inadaptación del personal, elevación del nivel de rotación y ausentismo, poca innovación en la Gestión del Talento Humano, decremento de un servicio adecuado y del desempeño laboral, obstaculizando el cumplimiento de los objetivos y las funciones por los que, esta empresa fue creada.

1.2.4. Formulación del problema.

¿De qué forma influye el clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro Ocupacional Particular ILVEM sede Ambato?

1.2.5. Preguntas directrices.

¿Por qué es importante mejorar el clima organizacional en el Centro Ocupacional Particular ILVEM sede Ambato?

¿De qué manera se vería afectado el desempeño laboral de los colaboradores del Centro Particular ILVEM sede Ambato al no contar con un idóneo clima organizacional?

¿Qué factores se deberá analizar para conocer el estado actual del clima organizacional del Centro Ocupacional Particular ILVEM sede Ambato?

¿Cuál es el nivel de desempeño laboral actual del Centro Ocupacional Particular ILVEM sede Ambato?

1.2.6. Delimitación.

Límite de contenido

Campo cognitivo: Desarrollo Organizacional

Área: Gestión del Talento Humano

Aspecto: Clima Organizacional – Desempeño Laboral

1.2.6.1. Delimitación temporal.

El periodo establecido para la investigación fue desde el mes de Mayo hasta Octubre de 2014.

1.2.6.2. Delimitación espacial.

Se investigó al Centro Ocupacional Particular ILVEM sede Ambato ubicado en las calles Mera 03-59 y Bolívar Multicentro Mera y en la Sucre 06-05 y Mera 2do piso altos implementos Soria de la Ciudad de Ambato.

1.3. Justificación.

El presente investigación se justifica ya que en los tiempos actuales existe una problemática empresarial que ha impulsado a los colaboradores a exigir sus derechos a través de sus propios medios y en ciertos casos a causar daño a

la empresa, esto se debe a que los directivos pasan por alto muchos aspectos que para los colaboradores son primordiales en el desarrollo de su trabajo diario, es por ello que se debe incitar al cambio de mentalidad y de estrategia empresarial, tomando en cuenta no solo el aspecto económico favorable para la empresa sino también los beneficios que ésta ofrece a sus colaboradores, ya que el talento humano es un motor fundamental de la organización y merece reconocimiento e incentivos que lo motiven a continuar trabajando y poniendo en práctica todas sus habilidades y destrezas a favor de la misma.

Con la presente investigación se pretende conocer los factores del clima organizacional que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores que impactan significativamente en su rendimiento, en el sentido real de pertenencia, en la comunicación, en el liderazgo y fundamentalmente en la satisfacción laboral, a través de un estudio que permita establecer alternativas de mejora para su inmediata atención.

Esta investigación es necesaria ya que el consorcio no representa ningún estudio anterior en mejoras de clima organizacional que impacte en el desempeño laboral de los colaboradores del mismo, con el cual el ámbito tradicionalista con el que se sustentaba la empresa será separada de ello y se fomentara una ideología basada en comprensión e iniciativa organizacional

El mejoramiento del clima organizacional tendría un impacto socioeconómico y positivo para el consorcio ya que alienta a los colaboradores a ser competentes entre sí, logrando mejores resultados para la misma, recalando que un ambiente de trabajo favorable arroja como resultado altos niveles de satisfacción laboral, siendo éste el indicador fundamental para el buen desempeño de laboral, donde las diferentes áreas denotaran desarrollo y abarcaran con mayor realce nuevos nichos de mercado y así sustentar la estabilidad del consorcio en sí.

Los beneficios que se van a lograr al realizar la presente investigación va dirigido al Centro Ocupacional Particular ILVEM sede Ambato en sí, pero fundamentalmente al cliente interno como al cliente externo que se ven afectados por la misma, entre los elementos que se tomarán en consideración para mejorar el clima puedo mencionar: Métodos de comunicación más eficientes, reconocimientos empresariales, disminución de conflictos, la práctica de liderazgo participativo, entre otros aspectos que les permita estar activos y ser más competentes entre compañeros para lograr una mayor satisfacción personal que les obligue a realizar un mejor trabajo en la metodología de enseñanza-aprendizaje; ya que un colaborador motivado y satisfecho refleja su agradecimiento en su labor diaria a sus estudiantes y representantes de los mismos, y éste es el motor para el crecimiento del consorcio.

El impacto de esta investigación son los colaboradores de las diferentes áreas del Centro Ocupacional Particular ILVEM sede Ambato, como resultados de la investigación es mejorar su desempeño laboral dentro de la organización.

1.4. Objetivos.

1.4.1. General.

- Identificar la influencia del clima organizacional, en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro Ocupacional Particular ILVEM sede Ambato.

1.4.2. Específicos.

- Diagnosticar cual es la percepción de los colaboradores en cuanto al clima organizacional actual del Centro Ocupacional Particular ILVEM sede Ambato.
- Definir los niveles de desempeño laboral que tienen los colaboradores del Centro Ocupacional Particular ILVEM sede Ambato.
- Implementar métodos de evaluación del clima organizacional frente al grado de desempeño laboral de los colaboradores del Centro Ocupacional Particular ILVEM sede Ambato.

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos.

Una vez realizadas investigaciones previas se ha encontrado estudios relacionados que servirán de base para el desarrollo del tema propuesto.

Tema: “El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores de Andelas Cía. Ltda. Ambato 2011.

Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Autora: Uría Calderón Diana Elizabeth

Tutor: Ing. Com. Graciela Paredes

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.
- Los sistemas de comunicación que se aplican actualmente en la empresa son formales y se mantiene el estilo jerarquizado lo que impide fortalecer los lazos entre directivos y trabajadores.

- No fomentar trabajo en equipo ocasiona una falta de compañerismo y participación en las actividades empresariales, lo que incide finalmente en la falta de compromiso organizacional.
- Los directivos señalan que el desempeño laboral de sus trabajadores se encuentra en un nivel medio y no es el esperado por ellos para el cumplimiento de las metas organizacionales.
- Es necesario analizar y proponer alternativas que permitan mejorar el clima organizacional actual y que coadyuven al incremento del desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda.

El presente trabajo me ayudara en mi investigación a comprender mejor el concepto de Clima Organizacional y a guiar mi estudio en datos reales y precisos donde resalta los siguientes elementos: El Clima 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 Clima tiene repercusiones en el desempeño laboral. El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual estableciéndome ideas concretas en mi estudio.

Tema: “El Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi 2012”. Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación

Autor: Lilián Fanny Malisa López

Tutor: Dr. Mg. Marcelo Parra B.

Conclusiones:

- El clima organizacional presente no es el más adecuado para que exista un alto desempeño laboral; el talento humano necesita mayor motivación para desenvolverse de manera idónea, ya que se lo ha dejado en segundo plano y no se le ha puesto la atención que merece, por lo cual la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi, debe fijar estrategias alternativas para desarrollar y mejorar el departamento de Recursos Humanos y su Talento.
- El desempeño laboral presente se encuentra en una fase creciente pero no en su totalidad adecuada, ya que la empresa para su mejor desarrollo, necesita un desempeño óptimo para alcanzar los estándares que se requiere y de esta manera forjar un desempeño laboral apropiado y fructífero para el beneficio de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi y de sus trabajadores.
- El clima organizacional y el desempeño laboral se encuentran estrechamente relacionados por esta razón si uno de estos aspectos sufre una modificación el otro también se ve afectado por esta razón la empresa debe cuidar significativamente éstos para alcanzar una adecuada calidad empresarial.

El presente trabajo me ayudara a entablar características de la organización que son relativamente permanentes en el tiempo, y que se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa. El

Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico, lo que permitió que esta tesis referente a las variables a estudiarse, me manifiesten un soporte y un índice de satisfacción primordial ya que ayudara a centrar el estudio y a llegar a conclusiones reales y de igual forma soluciones específicas. Con el hecho de que la motivación es otro punto fuerte en el desarrollo de un desempeño laboral idóneo y que sus pautas y estándares deben ser la primordiales para forjar significativamente calidad empresarial.

2.2. Fundamentación filosófica.

Para la ejecución de la siguiente investigación se utilizara el siguiente paradigma. El paradigma a crítico - propositivo, la cual introduce la ideología de forma explícita y la autorreflexión critica en los procesos del conocimiento. Tiene como finalidad la transformación de la estructura de las relaciones sociales y dar respuesta a determinados problemas generados por éstas.

Critico-teórico: sus principios esenciales son el conocer y comprender la realidad como praxis; unir la teoría y práctica (conocimiento, acción y valores), orientar el conocimiento a emancipar y liberar al hombre e implicar al investigador a partir de la autorreflexión.

Propositivo-practica: vincular el motivo al realizar el estudio y las interacciones que se encontraran y centraran en el mismo, fomentando la participación activa de los colaboradores, tanto en el estudio o la comprensión de los problemas, como en la planeación de propuestas de acción, su ejecución, la evaluación de los resultados, la reflexión y la sistematización de un proceso seguido.

El colaborador debería tener una visión no en recursos si no en Talento Humano lo que le resultaría poder detectar la problemática que llegaría agobiar a la empresa, lo definido como tradicionalismo empresarial, cabría mencionar que es una serie de procesos que ampara el enriquecimiento a base del esfuerzo en las mismas palabras del recurso humano lo que no se daría cuenta el colaborador; es que por el diálogo con los colaboradores sería una base fundamental de vincular nuevas ideas de mejora estandarizada y recíproca, y el personal de la empresa definiría sus aspectos visionarios de su rol a desempeñar y mejoraría constantemente el desempeño laboral actual.

2.2.1. Fundamentación epistemológica: El conocimiento, los colaboradores lo alcanzan mediante procesamientos de contenidos con el uso y empleo de técnicas y métodos y formación integral, los cuales se utilizan para el buen desempeño laboral, pero no solo el conocimiento es fuente de desarrollo individual y organizacional.

2.2.2. Fundamentación axiológica: Los colaboradores cuentan con valores éticos y morales dentro del trabajo y ambiente que los rodea, que van a favorecer la coherencia del modelo y la integración de las áreas del consorcio.

Los valores no solo son vínculo de cada individuo, sino un parámetro de retroalimentación empresarial ya que cada entidad promueve sus valores corporativos que deben ser receptados con calidez y seriedad para fortalecer el desarrollo.

El modelo aspira fortalecer valores que respondan a las necesidades primordiales de los colaboradores planteadas y tomadas en cuentas dentro de toda la sociedad, tales como: libertad, solidaridad, convivencia, honestidad, perseverancia, identidad nacional, justicia y responsabilidad, estas responden a las necesidades primordiales que se plantea toda sociedad.

2.2.3. Fundamentación ontológica: Este proyecto tiene vinculación con el pensamiento de los colaboradores, interpretando la realidad social independiente de lo que piensen y que además en permanente cambio que se encuentra el consorcio.

2.3. Fundamentación legal.

La presente investigación está debidamente respaldada en la **Constitución del Ecuador**, el **Código de Trabajo** Ecuatoriano; y en la **LOSEP** en los siguientes artículos:

Constitución del Ecuador

Sección tercera

Formas de trabajo y su retribución

Art. 325.- El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.

Art. 326.- El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

1. El Estado impulsará el pleno empleo y la eliminación del subempleo y del desempleo.
2. Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario.

3. En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, éstas se aplicarán en el sentido más favorable a las personas trabajadoras.
4. A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración.
5. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.
6. Toda persona rehabilitada después de un accidente de trabajo o enfermedad, tendrá derecho a ser reintegrada al trabajo y a mantener la relación laboral, de acuerdo con la ley.
7. Se garantizará el derecho y la libertad de organización de las personas trabajadoras, sin autorización previa. Este derecho comprende el de formar sindicatos, gremios, asociaciones y otras formas de organización, afiliarse a las de su elección y desafiliarse libremente. De igual forma, se garantizará la organización de los empleadores.
8. El Estado estimulará la creación de organizaciones de las trabajadoras y trabajadores, y empleadoras y empleadores, de acuerdo con la ley; y promoverá su funcionamiento democrático, participativo y transparente con alternabilidad

Art. 328.-La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos.

El Estado fijará y revisará anualmente el salario básico establecido en la ley, de aplicación general y obligatoria.

El pago de remuneraciones se dará en los plazos convenidos y no podrá ser disminuido ni descontado, salvo con autorización expresa de la persona trabajadora y de acuerdo con la ley.

Lo que el empleador deba a las trabajadoras y trabajadores, por cualquier concepto, constituye crédito privilegiado de primera clase, con preferencia aun a los hipotecarios.

Código del Trabajo.

Capítulo IV

De las Obligaciones del Empleador y del Trabajador.

Art. 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

1.- Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;

7.- Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan;

8.- Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;

13.- Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra

14.- Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo.

Cuando el trabajador se separe definitivamente, el empleador estará obligado a conferirle un certificado que acredite:

a) El tiempo de servicio;

b) La clase o clases de trabajo; y,

c) Los salarios o sueldos percibidos;

15.- Atender las reclamaciones de los trabajadores;

Capítulo IV

De las Obligaciones del Empleador y del Trabajador

Del Contrato Individual Del Trabajo

Art. 44.- Prohibiciones al empleador.- Prohíbese al empleador:

- a) Imponer multas que no se hallaren previstas en el respectivo reglamento interno, legalmente aprobado;
- b) Retener más del diez por ciento (10%) de la remuneración por concepto de multas;
- c) Exigir al trabajador que compre sus artículos de consumo en tiendas o lugares determinados;
- d) Exigir o aceptar del trabajador dinero o especies como gratificación para que se le admita en el trabajo, o por cualquier otro motivo;
- e) Cobrar al trabajador interés, sea cual fuere, por las cantidades que le anticipe por cuenta de remuneración;
- f) Obligar al trabajador, por cualquier medio, a retirarse de la asociación a que pertenezca o a que vote por determinada candidatura;
- g) Imponer colectas o suscripciones entre los trabajadores;
- h) Hacer propaganda política o religiosa entre los trabajadores;
- i) Sancionar al trabajador con la suspensión del trabajo;
- j) Inferir o conculcar el derecho al libre desenvolvimiento de las actividades estrictamente sindicales de la respectiva organización de trabajadores;
- k) Obstaculizar, por cualquier medio, las visitas o inspecciones de las autoridades del trabajo a los establecimientos o centros de trabajo, y la revisión de la documentación referente a los trabajadores que dichas autoridades practicaren; y,
- l) Recibir en trabajos o empleos a ciudadanos remisos que no hayan arreglado su situación militar. El empleador que violare esta prohibición, será sancionado con multa que se impondrá de conformidad con lo previsto en la Ley de Servicio Militar Obligatorio, en cada caso.

En caso de reincidencia, se duplicarán dichas multas.

Art. 45.- Obligaciones del trabajador.- Son obligaciones del trabajador:

- a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- b) Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;
- c) Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley;
- d) Observar buena conducta durante el trabajo;
- e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;
- f) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;
- g) Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores;
- h) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concorra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta;
- i) Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades; y,
- j) Las demás establecidas en este Código.

Ley Orgánica del Sector Público.

Art. 23.- Derechos de las servidoras y los servidores públicos.- Son derechos irrenunciables de las servidoras y servidores públicos:

- a) Gozar de estabilidad en su puesto;
- b) Percibir una remuneración justa, que será proporcional a su función, eficiencia, profesionalización y responsabilidad. Los derechos y las acciones que por este concepto correspondan a la servidora o servidor, son irrenunciables;
- c) Gozar de prestaciones legales y de jubilación de conformidad con la Ley;
- d) Ser restituidos a sus puestos luego de cumplir el servicio cívico militar; este derecho podrá ejercitarse hasta treinta días después de haber sido licenciados de las Fuerzas Armadas;
- e) Recibir indemnización por supresión de puestos o partidas, o por retiro voluntario para acogerse a la jubilación, por el monto fijado en esta Ley;
- f) Asociarse y designar a sus directivas en forma libre
- g) Gozar de vacaciones, licencias, comisiones y permisos de acuerdo con lo prescrito en esta Ley;
- k) Gozar de las protecciones y garantías en los casos en que la servidora o el servidor denuncie, en forma motivada, el incumplimiento de la ley, así como la comisión de actos de corrupción;
- l) Desarrollar sus labores en un entorno adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar;
- n) No ser discriminada o discriminado, ni sufrir menoscabo ni anulación del reconocimiento o goce en el ejercicio de sus derechos;
- ñ) Ejercer el derecho de la potencialización integral de sus capacidades humanas e intelectuales;

Art. 24.- Prohibiciones a las servidoras y los servidores públicos.- Prohíbese a las servidoras y los servidores públicos lo siguiente:

- a) Abandonar injustificadamente su trabajo;

- c) Retardar o negar en forma injustificada el oportuno despacho de los asuntos o la prestación del servicio a que está obligado de acuerdo a las funciones de su cargo;
- d) Privilegiar en la prestación de servicios a familiares y personas recomendadas por superiores, salvo los casos de personas inmersas en grupos de atención prioritaria, debidamente justificadas;
- e) Ordenar la asistencia a actos públicos de respaldo político de cualquier naturaleza o utilizar, con este y otros fines, bienes del Estado;
- f) Abusar de la autoridad que le confiere el puesto para coartar la libertad de sufragio, asociación u otras garantías constitucionales;
- g) Ejercer actividades electorales, en uso de sus funciones o aprovecharse de ellas para esos fines;
- h) Paralizar a cualquier título los servicios públicos, en especial los de salud, educación, justicia y seguridad social; energía eléctrica, agua potable y alcantarillado, procesamiento, transporte y distribución de hidrocarburos y sus derivados; transportación pública, saneamiento ambiental, bomberos, correos y telecomunicaciones;
- i) Mantener relaciones comerciales, societarias o financieras, directa o indirectamente, con contribuyentes o contratistas de cualquier institución del Estado, en los casos en que el servidor público, en razón de sus funciones, deba atender personalmente dichos asuntos;
- k) Solicitar, aceptar o recibir, de cualquier manera, dádivas, recompensas, regalos o contribuciones en especies, bienes o dinero, privilegios y ventajas en razón de sus funciones, para sí, sus superiores o de sus subalternos; sin perjuicio de que estos actos constituyan delitos tales como: peculado, cohecho, concusión, extorsión o enriquecimiento ilícito;
- l) Percibir remuneración o ingresos complementarios, ya sea con nombramiento o contrato, sin prestar servicios efectivos o desempeñar labor específica alguna, conforme a la normativa de la respectiva institución;

m) Negar las vacaciones injustificadamente a las servidoras y servidores.

Capítulo IV

DEL SUBSISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL.

Art. 63.- Del subsistema de selección de personal.- Es el conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos, tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de las y los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado, garantizando la equidad de género, la interculturalidad y la inclusión de las personas con discapacidad y grupos de atención prioritaria.

Capítulo V

DE LA FORMACIÓN Y LA CAPACITACIÓN.

Art. 69.- De la Formación de las y los servidores públicos.-

La formación es el subsistema de estudios de carrera y de especialización de nivel superior que otorga titulación según la base de conocimientos y capacidades que permitan a los servidores públicos de nivel profesional y directivo obtener y generar conocimientos científicos y realizar investigación aplicada a las áreas de prioridad para el país, definidas en el Plan Nacional de Desarrollo.

La formación no profesional se alinearán también a las áreas de prioridad para el país establecida en el Plan Nacional del Buen Vivir.

Art. 70.- Del subsistema de capacitación y desarrollo de personal.- Es el subsistema orientado al desarrollo integral del talento humano que forma parte del Servicio Público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la

generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz, que les permita realizarse como seres humanos y ejercer de esta forma el derecho al Buen Vivir.

Capítulo VI

DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Art. 76.- Subsistema de evaluación del desempeño.-

Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto.

La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley.

Art. 77.- De la planificación de la evaluación.- El Ministerio de Relaciones Laborales y las Unidades Institucionales de

Administración del Talento Humano, planificarán y administrarán un sistema periódico de evaluación del desempeño, con el objetivo de estimular el rendimiento de las servidoras y los servidores públicos, de conformidad con el reglamento que se expedirá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales correspondientes.

Las evaluaciones a las y los servidores públicos se realizarán una vez al año, a excepción de las y los servidores que hubieren obtenido la calificación de regular quienes serán evaluados nuevamente conforme lo indicado en el Artículo 80 de esta ley.

Art. 78.- Escala de calificaciones.- El resultado de la evaluación del desempeño se sujetará a la siguiente escala de calificaciones:

- a) Excelente;
- b) Muy Bueno;
- c) Satisfactorio;
- d) Regular; y,
- e) Insuficiente.

2.4. Categorías fundamentales.

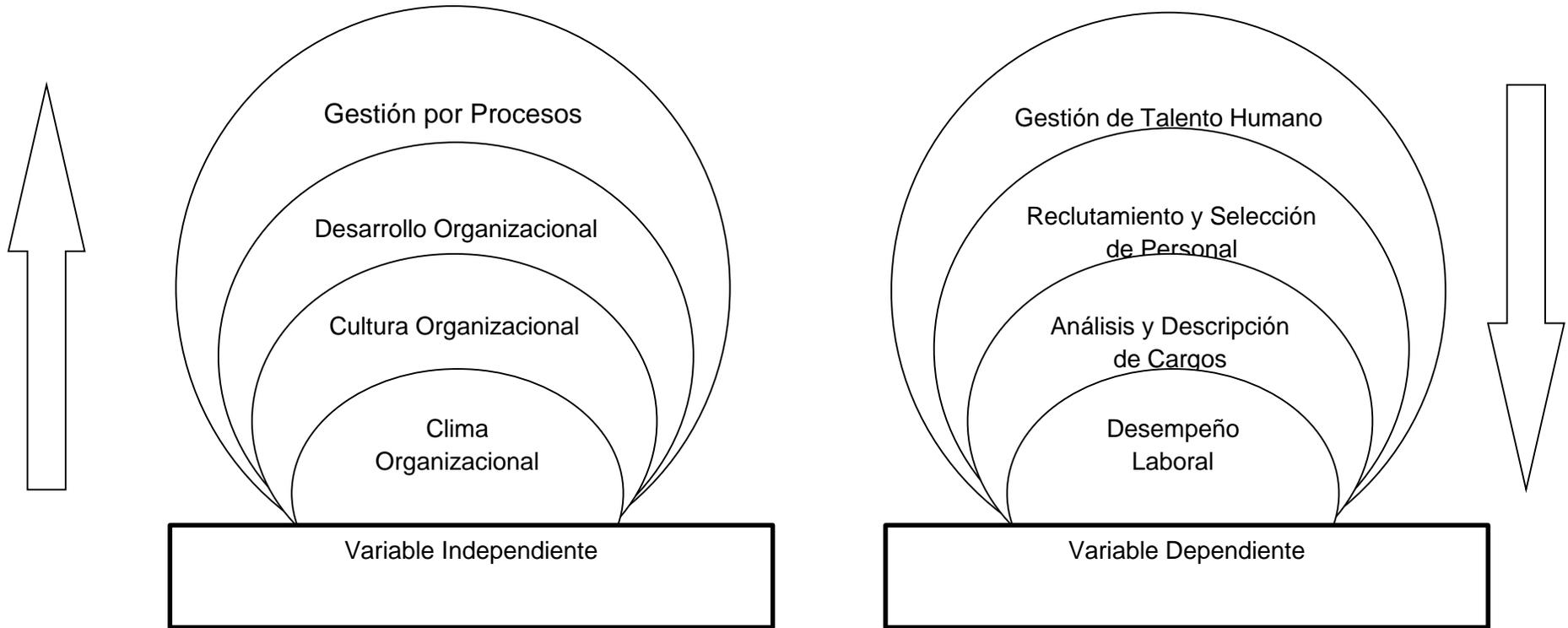


Gráfico N° 2. Categorías Fundamentales.

Elaborado por: Pazmiño Mario.

Fuente: Propia.

Variable independiente:



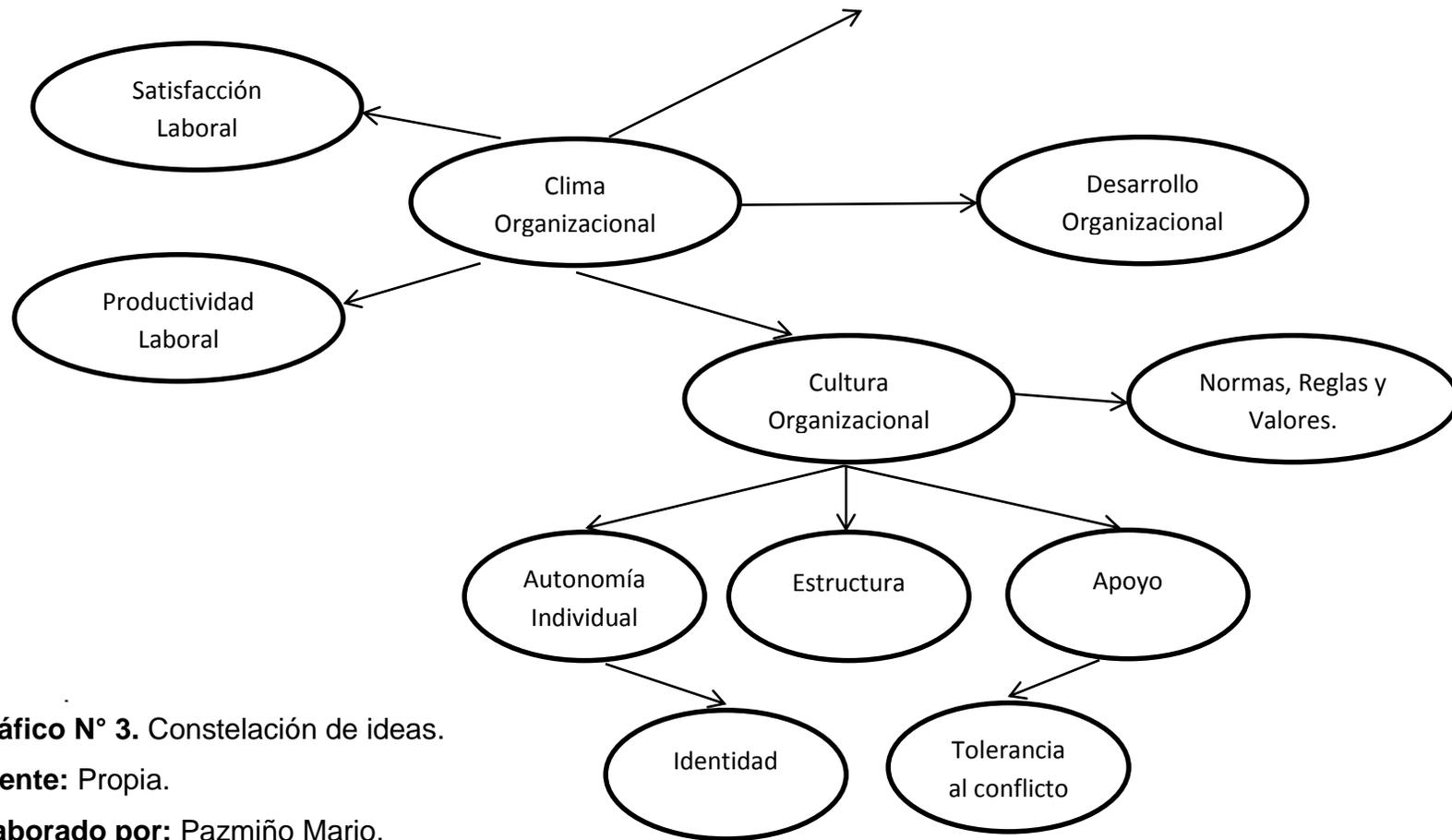


Gráfico N° 3. Constelación de ideas.

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.

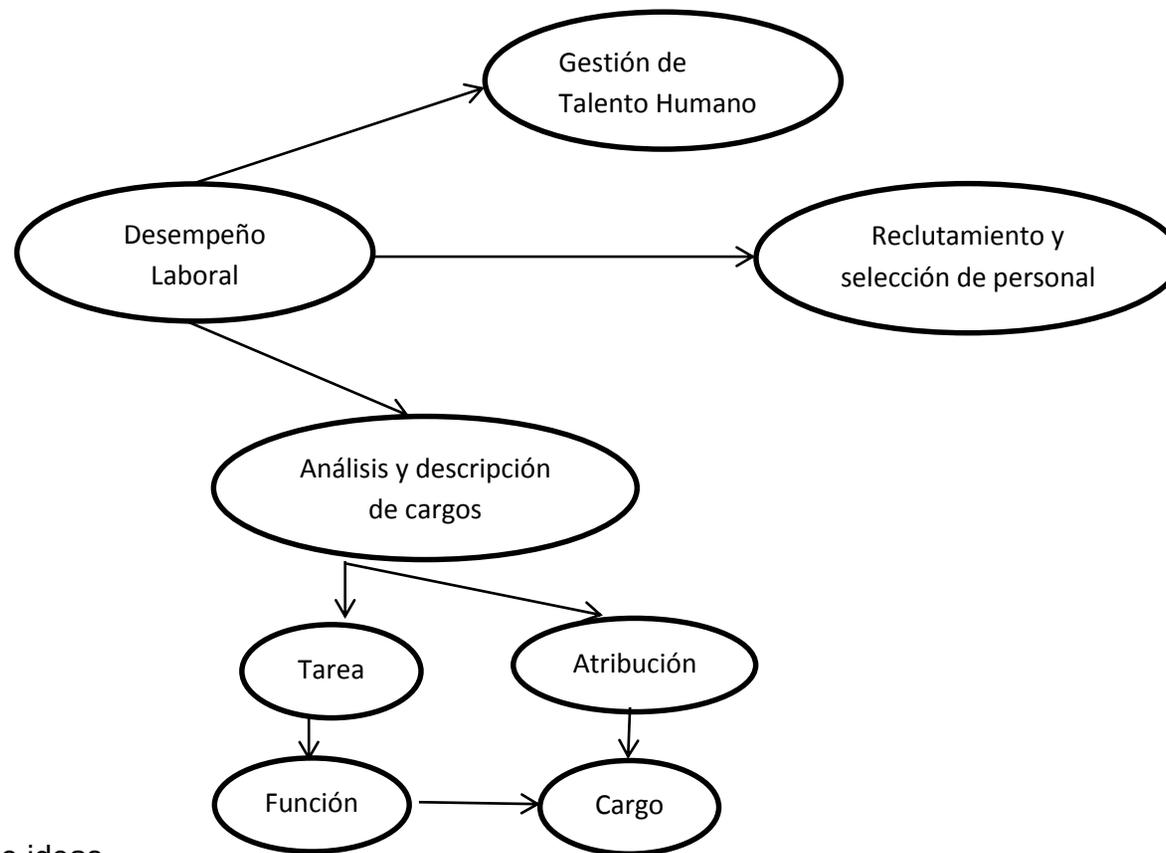


Gráfico N° 4. Constelación de ideas.

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.

2.4.1 Variable independiente.

Clima Organizacional.

Es el ambiente físico y social, donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato y su tipos de liderazgo que un jefe puede tener con sus subordinados, determinan la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes mediante el estilo de comunicación que se vincule.

Para Goncalves (1999) (citado por Caligiore y Díaz, 2003, p. 645).

El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros”.

Rodríguez (2001) define al clima laboral como “las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en qué éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo” (p. 159).

Con las definiciones anteriores de clima laboral podemos ver que los autores no difieren en el concepto, sino al contrario lo enriquecen aportando un misma idea de la definición del clima organizacional con estos conceptos la idea del clima organizacional denota una idea centrada y conceptualizada a la realidad que se presenta en una organización.

Satisfacción laboral:

La organización es un sistema cooperativo que requiere conocer de manera fehaciente sobre la eficacia de sus integrantes a través de algunos indicadores tales como: motivación, características de la organización, comunicación y

satisfacción laboral, los cuales permiten lograr una mayor vinculación con el objeto de tomar las decisiones correctas sobre la prevención o solución de las diversas problemáticas que puedan presentar los trabajadores.

La satisfacción laboral puede ser determinada por el tipo de actividades que se realizan (es decir, que el trabajo tenga la oportunidad de mostrar tus habilidades y que ofrezcan un cierto grado de desafío para que exista el interés). Que los empleados sean bien recompensados a través de sus salarios y sueldos acordes obviamente a las expectativas de cada uno. Que las condiciones del trabajo sean adecuadas, no peligrosas o incómodas lo cual hace mejor su desempeño. Además los empleados buscan dentro del trabajo que su jefe inmediato sea amigable y comprensible y que los escuche cuando sea necesario. La insatisfacción en el trabajo se refleja en la salida de los empleados inminente (como en el caso de la organización a investigar) o que expresen situaciones que ayuden a mejorar las relaciones obrero-organización, también de forma leal esperar que las condiciones mejoren.

La satisfacción laboral ha sido estudiada por parte de investigadores con el objeto de mejorar los resultados laborales, debido que mediante la misma facilitaría la consecución y los objetivos de los trabajadores, lo cual produce satisfacción y cuando no se produce el logro previsto se presenta la insatisfacción.

Según Fleisman y Bass conceptúan la satisfacción laboral en los siguientes términos: Es una respuesta afectiva que da el trabajador a su puesto como resultado o consecuencia de la experiencia del mismo en su cargo, en relación a sus valores, es decir con lo que desea o espera de este.

Consideran los mismos que la satisfacción tiene el mismo sentido que el placer. En definitiva la satisfacción es una actitud general, como resultado de varias actitudes más específicas.

(Aguado, 1988). La satisfacción laboral está basada en la satisfacción de las necesidades como consecuencia del ámbito y factores laborales y siempre estableciendo que dicha satisfacción se logra mediante diversos factores motivacionales y lo describe como: el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascensos (entre otros) ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales.

Robbins (1998) junta estas dimensiones bajo el enunciado reto del trabajo. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación.

Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

(Blum y Naylor, 1982:45). La satisfacción laboral es el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascenso (entre otros) ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social,

recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales.

Jhon Perry (1961), especifica que entre las causas que producen satisfacción o insatisfacción se tienen:

- **Reconocimiento:** la mayoría de los hombres quieren y buscan el reconocimiento; en realidad ellos consagran gran parte de su vida a buscarlo. No hay mejor causa de insatisfacción que desvalorizar al trabajador.
- **Buen Ambiente:** el medio tiene un efecto directo sobre la productividad. Las condiciones de trabajo deficiente pueden ser causa de insatisfacción.
- **Competencia de la Dirección:** es decir sí la dirección es incompetente hallaran poco incentivo en cumplir con sus actividades y no se sentirán orgullosos de pertenecer a la organización.
- **Seguridad en el Empleo:** el grado de satisfacción que el trabajador encuentre en la organización donde trabaja será el grado de sentimiento de grupo en la empresa, de su participación, de sus creencias en que puede trabajar junto con la dirección en los logros de los objetivos.

Productividad laboral:

La **productividad** es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad

debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.

La productividad evalúa la capacidad de un sistema para elaborar los productos que son requeridos y a la vez el grado en que aprovechan los recursos utilizados, es decir, el valor agregado. Una mayor productividad utilizando los mismos recursos o produciendo los mismos bienes o servicios resulta en una mayor rentabilidad para la empresa. Por ello, el Sistema de gestión de la calidad de la empresa trata de aumentar la productividad. La productividad tiene una relación directa con la mejora continua del sistema de gestión de la calidad y gracias a este sistema de calidad se puede prevenir los defectos de calidad del producto y así mejorar los estándares de calidad de la empresa sin que lleguen al usuario final. La productividad va en relación con los estándares de producción. Si se mejoran estos estándares, entonces hay un ahorro de recursos que se reflejan en el aumento de la utilidad.

La productividad laboral o productividad por hora trabajada, se define como el aumento o disminución de los rendimientos en función del trabajo necesario para el producto final.

Factores que influyen la productividad.

Además de la relación de cantidad producida por recursos utilizados, en la productividad entran a juego otros aspectos muy importantes como:

- **Calidad:** La calidad del producto y del proceso se refiere a que un producto se debe fabricar con la mejor calidad posible según su precio y se debe fabricar bien a la primera, o sea, sin re-procesos.
- **Productividad = Salida/ Entradas.** Es la relación de eficiencia del sistema, ya sea de la mano de obra o de los materiales.

- Entradas: Mano de Obra, Materia prima, Maquinaria, Energía, Capital, Capacidad técnica.
- Salidas: Productos o servicios.
- Misma entrada, salida más grande.
- Entrada más pequeña misma salida.
- Incrementar salida disminuir entrada.
- Incrementar salida en mayor proporción que la entrada.
- Disminuir la salida en forma menor que la entrada.

Cultura Organizacional:

Robbins Stephen (1987), plantea que:

La cultura organizacional ha sido un tema de marcado interés desde los años ochenta hasta nuestros días, dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones y convirtiéndose en un recurso de relevada importancia estratégica, encontrándose cada vez, más autores que defienden el conocimiento de la cultura organizacional. (p. 440).

La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción, y sus componentes son "cults" (cultivado) y "ura" (acción, resultado de una acción); pertenece a la familia "cotorce" (cultivar, morar) y "colows (colono, granjero, campesino).

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además, modos de vida, ceremonias, arte, tecnología, invenciones, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

Este concepto se refirió por mucho tiempo, a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, dos consultores llamados Tom Peters y Robert Waterman, adoptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones.

Como anteriormente se mencionó, la cultura organizacional a partir de las últimas dos décadas ha dejado de ser un concepto basado en las características de los individuos de esa época, experimentando un cambio, porque ha sido adoptada por las organizaciones, sin ser un elemento más en ésta, sino que se considera como una parte íntegra en el proceso administrativo; por lo tanto, se identifica a la organización como cultura porque ésta tiene personalidad, ya que puede ser rígida o flexible e innovadora o conservadora.

Valle. (1995). Sostiene que:

Conocer la cultura de la organización es relevante en el comportamiento del personal que labora en la entidad, porque ella " potencia aspectos como el de la eficacia, diferenciación, innovación y adaptación": (p. 74).

Según Robbins Stephen (1987) sostiene que:

"La cultura organizacional es la que designa un sistema de significado común entre los miembros que distingue a una organización de otra", dicho sistema es tras un análisis detenido de las características que considera la organización. (pp. 439-440),

Se puede considerar la definición más aceptada de cultura organizacional a la de Shein (1984: 56) quien la define como " el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de

aprender a resolver problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas.

Existen muchos investigadores que han hecho aportes valiosos sobre el concepto de cultura organizacional, pero se mencionarán los de mayor relevancia, siendo los siguientes:

Granell (1997: 2) define el término como: "aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social" esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "valores, creencias, actitudes y conductas".

Según Chiavenatto (1989), es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas conjunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente".

Para García y Dolan (1997) la cultura es "la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual" (p, 33).

Características de la cultura organizacional

Robbins (1987:) propone siete características que deben ser consideradas dentro de cualquier empresa, que al ser combinadas revelan la esencia de la cultura de la entidad. (p, 440).

- **Autonomía Individual:** Es el grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer la iniciativa que las personas tiene en la organización.
- **Estructura:** Es el grado de normas y reglas, así como la cantidad de supervisión directa que se utiliza para vigilar y controlar el comportamiento de los empleados.
- **Apoyo:** Es el grado de ayuda y afabilidad que muestran los gerentes a sus subordinados.
- **Identidad:** Es el grado en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no con su grupo o campo de trabajo.
- **Desempeño-premio:** Es el grado en que la distribución de premios dentro de la organización (aumento salarial, promociones), se basa en principios relativos al desempeño.
- **Tolerancia al conflicto:** Es el grado de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, como el deseo de ser honestos y francos ante la diferencia.
- **Tolerancia al riesgo:** Es el grado en que se alienta al empleado para que sea innovador y corra riesgos.

Desarrollo Organizacional.

El Desarrollo Organizacional (DO) es el medio más frecuentemente utilizado por las organizaciones que buscan la mejora continua dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo y en evolución constante.

De esta manera, las organizaciones se ven obligadas a vencer el reto de la resistencia al cambio y a la búsqueda del equilibrio entre los objetivos organizacionales y de los objetivos personales de quienes la conforman.

Actualmente se reconoce al factor humano como el factor determinante para el logro de los objetivos y por consiguiente, del éxito de una organización. Por lo tanto, se vuelve cada vez más importante profundizar en el estudio de los factores que determinan la motivación y el rendimiento de las personas.

Para Chiavenato (1995), "el desarrollo organizacional es una respuesta de la organización a los cambios, destinado a cambiar las actitudes, valores, los compromisos y la estructura de la organización".

El Desarrollo Organizacional debe surgir a partir de objetivos específicos una vez diagnosticada la situación que se busca mejorar. Sin embargo, existen objetivos generales que pueden o no utilizarse dependiendo de cada situación en particular. Entre estos objetivos, destacan los siguientes:

- (a) desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos con el fin de potencializar el espíritu de equipo y la integración de todos los involucrados;
- (b) integrar y buscar el equilibrio entre las necesidades y objetivos de la empresa y del personal que la conforma;
- (c) perfeccionar los sistemas de información y comunicación;
- (d) desarrollar el sentido de pertenencia en las personas para incrementar su motivación y lealtad a la empresa;
- (e) desarrollar las potencialidades de los individuos en las áreas técnicas, administrativas e interpersonales;
- (f) establecer un clima de confianza; y

(g) crear un clima de receptividad con el fin de conocer las realidades organizacionales para de esta manera diagnosticar y solucionar problemas.

En conclusión, debido a que la administración funciona dentro de un ambiente altamente dinámico y sujeto a cambios, se hace necesario establecer un cambio planeado que proporcione nuevas formas de organización en donde se determina en pocas palabras que el desarrollo organización es una visión amplia que abraza desde sus recursos financieros, materiales, tecnológicos hasta su talento humano con el fin de mejorar la eficiencia en producto o en servicio idóneo hacia el progreso organizacional

Gestión por procesos:

Constituye la actividad sistemática del colectivo laboral dirigida a garantizar un conjunto de medidas, métodos y procedimientos que aseguren la más racional y armónica conjugación cualitativa y cuantitativa de los elementos del sistema productivo en tiempo y espacio a lo largo de todo el proceso de producción de manera de satisfacer al máximo las exigencias del cliente con una elevada eficiencia, efectividad y competitividad. *(Ortega Pérez, M, 2007).*

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos. Teniendo estos una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente. Por tanto, la organización está consciente de las necesidades de sus clientes y para eso trabaja a través de un sistema interrelacionado que hace posible la gestión transfuncional.

Poner en práctica la Gestión por Procesos ha impulsado la creación de diferentes esquemas de trabajo que se conforman en dependencia de la situación que ha provocado su puesta en marcha.

Algunas de estas situaciones son:

- A. Diseñar un proceso (Crear, Estudiar)
- B. Rediseñando en la búsqueda de mejoras
- C. Organizar un Proceso Fraccionado

La Gestión por Proceso es la administración de los procesos fundamentales de la empresa. Pero resulta indudable que, para llegar a una gestión efectiva de procesos se debe tener primero un Enfoque por Procesos. Entonces el enfoque por proceso constituye el medio y la gestión el fin a alcanzar.

Puede decirse que la *Gestión por Proceso* brinda una perspectiva general de todas las actividades realizadas en la institución, propicia el intercambio con los clientes para elevar la calidad, eficiencia y efectividad de los productos y estimula las relaciones establecidas entre los subprocesos asociados. Dicho enfoque incentiva la gestión transfuncional porque las interrelaciones en los procesos se desarrollan de manera horizontal.

2.4.2 Variable Dependiente.

Desempeño Laboral.

Es la manera como los colaboradores de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar; objetivos organizacionales e individuales; así como metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad, induciendo las competencias de cada individuo de una organización que asemejen un comportamiento idóneo hacia la misma.

Según Chiavenato (1999).

En general, el esfuerzo de cada individuo está en función del valor de las recompensas ofrecidas y de la probabilidad de que éstas dependan del esfuerzo. Ese esfuerzo individual está dirigido, por una parte, por las capacidades y habilidades del individuo y por otra, por las percepciones que él tiene del papel que debe desempeñar.

La evaluación del desempeño es una sistémica apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.

Una evaluación es un concepto dinámico, ya que los colaboradores son siempre evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, en las organizaciones. Es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración del colaborador a la organización o al cargo que ocupa, etc.

Análisis y Descripción de Cargos:

- **Análisis de puestos de trabajo:** procedimiento de obtención de información acerca de los puestos: su contenido y los aspectos y condiciones que los rodean.
- **Descripción de puestos de trabajo:** documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejada de este modo, el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.
- **Especificaciones del puesto de trabajo:** está relacionado con los requisitos y cualificaciones personales exigidos de cara a un

cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, etc. Estos requisitos emanan de forma directa del análisis y descripción del puesto. Mediante esta información se elaboraría el perfil profesiográfico.

Concepto de Diseño del Cargo:

El diseño de cargos es la especificación del contenido, de los métodos y de las relaciones de cargo, en el sentido de cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo.

Diseñar un cargo implica:

- 1- Establecer el conjunto de tareas que el ocupante del cargo deberá desempeñar (contenido del cargo).
- 2- Determinar cómo debe ser desempeñado ese conjunto de tareas (métodos y procesos de trabajo).
- 3- Definir a quien deberá informar el ocupante del cargo (responsabilidad).
- 4- Precisar a quien deberá supervisar o dirigir el ocupante del cargo (autoridad).

Modelos de Diseño de los Cargos

El diseño de cargos es la manera como un Departamento de RRHH proyecta los cargos individuales y los combinan en unidades, departamentos y organizaciones.

Modelo Clásico o Tradicional de Diseño de los Cargos:

Utilizado por los ingenieros pioneros de la teoría administrativa. Su enfoque de la administración científica destaca que, mediante métodos científicos, pueden proyectarse cargos y entrenar a las personas para obtener la máxima

eficiencia. Se establecía una separación entre pensamiento (gerencia) y actividad (obreros): los cargos se proyectan según el modelo de hacer y no de pensar, y el entrenamiento en el cargo, estaba restringido a las habilidades específicas necesarias para la ejecución de las tareas. El punto de vista dominante era que cuanto más simples y repetitivas fueran las labores, mayor sería la eficiencia del trabajador.

El concepto de cargo se basa en nociones fundamentales:

Tarea: es el conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante del cargo.

Atribución: es el conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el cargo.

Función: es un conjunto de tareas (cargos por hora) o atribuciones (cargos por meses).

Cargo: es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional. Ubicar un cargo en el organigrama implica definir cuatro aspectos:

- Nivel jerárquico.
- Departamento.
- superior jerárquico.
- subordinados.

Por consiguiente, un cargo puede definirse como un conjunto de funciones que ocupa una posición formal dentro del organigrama.

Todo cargo tiene uno o más ocupantes, que son las personas designadas para ejercer las funciones específicas del cargo, así como la autoridad y la responsabilidad inherentes a la posición que el cargo ocupa en el organigrama.

Descripción de Cargos:

Es un proceso que consiste enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ocupación (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (por que lo hace).

Un cargo puede ser descrito como una unidad de la organización, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo corresponden al empleado que lo desempeña, y proporcionan los medios con que los empleados al logro de los objetivos en una empresa.

Un cargo es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un sólo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama.

En resumen, la descripción de un cargo está orientada hacia el contenido de los cargos, es decir, hacia los aspectos intrínsecos de los cargos.

Análisis de Cargos:

Una vez que se identifica el contenido de un cargo (aspectos intrínsecos), se pasa analizar el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

La descripción de cargos y análisis de cargos están estrechamente relacionados en su finalidad y en el proceso de obtención de datos; a pesar de esto están perfectamente diferenciados entre sí: la descripción se preocupa por el contenido del cargo, en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar todos los requisitos, responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada. Este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los cargos para efectos de comparación.

Estructura del Análisis de Cargos:

El análisis de cargos determina cuales son los requisitos físicos e intelectuales que debería tener el ocupante para el desempeño adecuado del cargo, cuales son las responsabilidades que el cargo impone y en qué condiciones debe desempeñarse el cargo.

Por lo general, el análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos, aplicados casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo.

- 1- requisitos intelectuales
- 2- requisitos físicos
- 3- responsabilidades implícitas
- 4- condiciones de trabajo

Cada una de ésta áreas está dividida en varios factores de especificaciones. Los factores de especificaciones son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva.

Requisitos Intelectuales: tienen que ver con las exigencias del cargo, en lo que hace referencia a los requisitos intelectuales que el aspirante debe poseer para poder desempeñar el cargo de manera adecuada.

Los factores de especificación son los siguientes:

- 1- Instrucción básica.
- 2- Experiencia básica anterior.
- 3- Adaptabilidad al cargo.
- 4- Iniciativa necesaria.
- 5- Aptitudes necesarias.

Requisitos físicos: tienen que ver con la cantidad y continuidad de energía y esfuerzos físicos y mentales requeridos, y la fatiga provocada, y también con la complexión física que necesita el ocupante para desempeñar el cargo adecuadamente.

- 1- Esfuerzo físico necesario.
- 2- Capacidad visual.
- 3- Destreza o habilidades.
- 4- Complexión física necesaria.

Responsabilidades implícitas: se refiere a la responsabilidad que el ocupante del cargo tiene, además del trabajo normal y de sus atribuciones, con la supervisión del trabajo de sus subordinados, con el material, con las herramientas o equipos, con el patrimonio de la empresa, etc.

- 1- Supervisión de personal.
- 2- Material, herramientas o equipos.
- 3- Dinero, títulos o documentos.
- 4- Contactos internos o externos.
- 5- Información confidencial.

Condiciones de trabajo: se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que puede hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, exigiendo al ocupante del cargo una fuerte adaptación para mantener su productividad y rendimiento.

- 1- Ambiente de trabajo.
- 2- Riesgos.

Métodos de descripción y análisis de cargos:

La descripción y análisis de cargos son responsabilidad de línea y función de staff. El analista de cargos puede ser un funcionario especializado de staff, como el jefe de departamento en que está localizado el cargo, como también puede ser el propio ocupante del cargo.

Los métodos que más se utilizan en la descripción y análisis de cargos son:

- 1- Observación directa.
- 2- Cuestionario.
- 3- Entrevista directa.
- 4- Métodos mixtos.

Cargo.

- Constituye el vínculo entre los individuos y la organización. En este escenario ingresa el departamento de Recursos Humanos, quienes ayudan a la organización a obtener y mantener una fuerza de trabajo idónea. Quienes trabajan en el departamento de Recursos Humanos deben poseer una comprensión profunda de los diseños de puestos para alcanzar los objetivos propuestos.

SIKULA, A. (1991). Administración de Recursos Humanos en Empresas. México: Editorial Limusa.

- Es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama.

- Grupo de tareas que deben desempeñar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos.

WAYNE R., y NOE, R. (1997). Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Prentice-Hall. (p. 415).

- Regula las desviaciones que pueden presentar los sistemas por medio de procesos que permiten medir y corregir tales desviaciones en un tiempo y espacio determinado.

ABAD, Darío. Control de Gestión. Colombia 1997.

Definiendo en una conceptualización el cargo es una serie de especificaciones ya establecidas con anticipación que enmarcan un concepto de responsabilidades, condiciones, procesos y similitudes que podrían tener en una específica área de trabajo con la misión de ser objetivo y abarcar toda las funciones a desempeñar y desarrollarse en el mismo con el fin de llegar a alcanzar un producto o servicio que beneficie al cliente interno como al cliente externo de una organización.

Reclutamiento y Selección de Personal:

Reclutamiento:

- Es el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización. Entonces se pueden seleccionar los solicitantes con los atributos que están relacionados más estrechamente con las especificaciones del puesto.

WAYNE R, Mondy y NOE, Robert M. Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice-Hall. México 1997. (p. 150).

- Obtención de los candidatos para ocupar los puestos de la empresa.

ARIAS, G, (1979). Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Trillas.

- Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

MORA, Consuelo y Otros. Administración de Recursos Humanos. México 1996.

- Es un medio o técnica utilizada por las empresas para obtener a candidatos que estén acordes con el perfil que la empresa desea.

COBACH. Recursos Humanos I. 4ª Ed. México.

- Fase previa al proceso de preselección que consiste en reunir un número importante de candidaturas lo más ajustadas posible al perfil deseado para iniciar el proceso de selección propiamente dicho.

FERNANDEZ. RIOS, M. Diccionario de Recursos Humanos, Organización y Dirección: Editorial Díaz de Santos.

Definiendo el reclutamiento es el proceso por el cual se atrae candidatos potenciales para ocupar una vacante, mediante un reclutamiento interno como externo dando oportunidad a varias personas que demuestren su potencial

activo así como sus habilidades y destrezas con el hecho de aportar al desarrollo organizacional.

Selección:

- Procedimiento para escoger de un grupo de solicitantes a aquellos individuos mejor capacitados para una posición particular.

WAYNE R., MONDY y NOE. (1997). Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Prentice-Hall. (p. 180).

- Elegir mediante la utilización de ciertas técnicas, entre los diversos candidatos el más idóneo para el puesto, de acuerdo con los requerimientos del mismo.

ARIAS, G. (1979). Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Trillas.

- Es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, o escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar un determinado puesto. Dichos pasos deben llevarse al pie de la letra con el fin de evitar errores al momento de realizarse, puesto que si omite un paso se corre el riesgo de no obtener el éxito deseado al momento de realizarlo.

SIKULA, F. (1991). Administración de Recursos Humanos en Empresas. México: Editorial Limusa.

- Es la etapa final del proceso de reclutamiento, durante la que se decide quién ocupará el puesto. Una decisión tan importante debe tomarse de la manera más objetiva posible. La selección tiene como objetivo asignar a cada puesto a los individuos que tendrán éxito en la realización de su trabajo, alcanzar las metas de desempeño e integrarse a los equipos de manera que sea efectiva en cuanto a los costos, legal y no discriminatoria.

COWLING, A y JAMES, P. La Esencia de la Administración de Personal y las Relaciones Industriales: Editorial Prentice-Hall. (p.40).

- Proceso mediante el que se buscan, eligen e incorporan nuevos individuos – trabajadores a una organización.

FERNANDEZ. RIOS, M. Diccionario de Recursos Humanos, Organización y Dirección: Editorial Díaz de Santos.

Sustentado un concepto básico de selección nos atribuimos mediante al reclutamiento de los candidatos potenciales a una organización donde es la elección de la persona idónea a la vacante a ocupar que ha encajado en el perfil ocupacional de una organización con el fin de sumar y aportar nuevas capacidades físicas e intelectuales aportando de mejor manera una proporción en su área de trabajo y rol a desempeñar.

Gestión del Talento Humano:

Chiavenato (2009,) define a la Gestión del Talento Humano como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos

gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.

Estrategia empresarial que subraya la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores o directivos y trabajadores. La Gestión del Talento Humano se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa. El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional.

Cuando la Gestión del Talento Humano, funciona correctamente, los empleados se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, lo que permite que ésta se adapte mejor a los cambios en los mercados. La Gestión del Talento Humano implica tomar una serie de medidas, entre las que cabe destacar: el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos, una formación profesional continuada y vincular la política de contratación a otros aspectos relativos a la organización de la actividad como la producción, el marketing y las ventas. Algunas empresas llevan a cabo parte de estas medidas, pero son pocas las que las aplican todas de forma simultánea. La aplicación de estas medidas es independiente del sector industrial al que pertenezca la empresa: así, compañías tan distintas como IBM, Marks & Spencer y McDonalds aplican esta política empresarial, al igual que varias empresas del sector público.

Existe tres clases fundamentales de relaciones empresario-trabajadores. Por lo general, la negociación colectiva es el proceso de negociación entre

empresarios y sindicatos de trabajadores para establecer de modo conjunto los niveles salariales y las condiciones laborales, pero este tipo de colectivismo se aplica cada vez menos en los países con políticas económicas ultraliberales. El segundo tipo es la aplicación de las políticas de Gestión del Talento Humano

Sin embargo, el tercer tipo es el más común: la organización jerárquica en la que los gestores o directivos imponen sus decisiones de forma independiente de la negociación colectiva o la Gestión del Talento Humano. Permitir la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en la organización de la actividad implica darles información adicional y consultarles sobre cómo deben desarrollarse estas actividades. La clave de la Gestión del Talento Humano reside en que la comunicación fluya del nivel superior al nivel inferior y viceversa. No basta con breves reuniones ni con una transmisión de órdenes de los gestores a los trabajadores. La participación activa de los trabajadores requiere la creación de grupos de reflexión para solucionar los distintos problemas y reuniones periódicas entre éstos y los gestores de la empresa. Estas reuniones subrayan la importancia del control de calidad de los bienes y servicios producidos por la compañía. Esa participación permite que la empresa aproveche al máximo la preparación de sus trabajadores, así como sus iniciativas. De esta forma, se fomenta, en ciertos casos, una relación de confianza entre el empresario y sus subordinados.

2.5. Hipótesis.

¿De qué forma influye el clima organizacional desfavorable en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro Ocupacional Particular ILVEM sede Ambato?

2.6. Señalamiento de Variables de la Hipótesis.

Variable independiente: Clima Organizacional.

Variable dependiente: Desempeño Laboral.

CAPITULO III METODOLOGÍA

3.1. Enfoque.

De conformidad con el paradigma seleccionado en la fundamentación filosófica, en este caso correspondería utilizar el enfoque cualitativo y cuantitativo, lo que nos proporcionara permitir estudiar y comprender los elementos que componen el clima organizacional del consorcio y de esta manera analizar las causas que han ocasionado el decremento del desempeño de los colaboradores, para luego proponer herramientas que permitirán dar solución al problema objeto de estudio.

Cuantitativo porque se consiguió información que fue sometido a un análisis matemático- estadístico.

Cualitativo porque los resultados obtenidos pasaron a la crítica e interpretación para así, observar la realidad y proponer alternativas de solución mejorando la calidad de vida de los/as colaboradores del consorcio..

El presente enfoque permitirá orientarse hacia el descubrimiento de la hipótesis, misma que permitirá realizar cambios en pro de la mejora del desempeño de la organización, obteniendo resultados benéficos para todos sus colaboradores

En la investigación se pondrá énfasis en buscar problemas reales de la empresa, para detectar sus falencias y proponer alternativas de solución lo que determinara que se debe centrar en el fundamento primordial que es la comunicación y jerarquización que predomina en la misma.

La utilización del enfoque cualitativo es importante ya que vivimos en un mundo competitivo, y ver las interacciones que pueden determinar los colaboradores así como su comportamiento, personalidad y manejo de su rol a desempeñar entre otras cualidades que definen relaciones humanas, por lo

tanto permitirá actuar en un ambiente dinámico, sujeto a cambios abiertos, flexibles y participativos sobre todo con una línea de comunicación eficiente y un sentido de pertenencia hacia la organización favorable.

En el enfoque cuantitativo determinaríamos los niveles o grados de insatisfacción laboral que estarían presentando los colaboradores del consorcio a investigar, lo que se aplicó encuestas y entrevistas que nos den la limitación real del problema en este caso cuanto afecta el clima organizacional y así poder tener datos reales de un desempeño laboral desfavorable recordando que la tasa de renuncias voluntarias y despidos intempestivos en el Ecuador es del 30 al 40%, lo que da la idea que los niveles proporcionales de un buen clima laboral en el Ecuador es realmente bajo y que todavía sustentan su ideología objetiva y limitación de mercados en puntos tradicionalistas y jerárquicos.

3.2. Modalidad básica de la investigación.

3.2.1. Bibliográfica-Documental: se trabajara con esta modalidad ya que para su ejecución se centrara en información ya existente basada en libros, revistas, tesis, lectura, bibliotecas, etc. con la finalidad de que la información esté centrada en la comprensión y el realismo, permitiendo de esta manera que la investigación pueda conceptualizar las variables y categorías.

3.2.2. Investigación de campo: También utilizaremos la investigación de campo, porque se estará en contacto directo con los involucrados en el problema, que en este caso con los colaboradores del Centro de Ocupacional Particular ILVEM sede Ambato, a través de encuestas, entrevistas y

cuestionarios se podrá recolectar la información necesaria y suficiente para conocer la realidad del consorcio y conocer el problema objeto de estudio.

3.3. Nivel o tipo de investigación.

Para la ejecución del presente proyecto se utilizara el siguiente tipo de investigación.

3.3.1. Investigación Descriptiva: El propósito de esta investigación es describir situaciones y eventos a un nivel global determinando modelos de comportamiento, es decir como es y cómo se manifiesta el problema de determinados fenómenos del clima organizacional; lo que nos dará un soporte más efectivo en dar una descripción detalla de la problemática a tratar con el propósito de conocer, porque se fomenta el un clima laboral y abarca una influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro Ocupacional Particular ILVEM sede Ambato, para realizar el proyecto de investigación nos fundamentaremos con datos reales como libros, tesis, revista, lectura, biblioteca y sobre todo con la aplicación de encuestas y entrevistas, etc. Con la finalidad de que la información este centrada en la comprensión y en el realismo permitiendo de esta manera que la investigación pueda conceptualizar las variables y categorías.

3.3.2. Investigación Exploratoria: El objetivo es explorar el fenómeno causal de la problemática, para así llegar al conocimiento de las causas y definir su acción-reacción, generándonos hipótesis que nos llegaran a dar un valor absoluto de mayor amplitud a la investigación lo que se presentara estar constantemente en la empresa.

3.3.3. Investigación Correlacional. Sirve para medir la relación que existe entre las variables ya que el cambio de la una influye directamente en el cambio de la otra. Se Analizará e Interpretará los datos empíricos para formular conclusiones en relación a la influencia del clima organizacional en el desempeño de los colaboradores del Centro Ocupacional Particular ILVEM sede Ambato.

Entre las tres investigaciones planteadas la más asertiva para el estudio a realizar es la Investigación Descriptiva ya que es el enfoque relacional que nos permitirá abarcar un énfasis más coherente y global de la problemática actual y así proporcionarnos resultados que resaltarán nuevas perspectivas y resultados más exactos en la presente investigación.

3.4. Población y Muestra.

3.4.1. Población.

La población está constituida por 52 personas miembros del Centro Ocupacional Particular ILVEM sede Ambato ya que están directamente involucrados en las actividades funcionales de la empresa.

3.4.2. Muestra.

Como la población de universo es finita toda ella se constituye la muestra con cada uno de los 52 colaboradores, se aplicará a toda la población existente.

COLABORADORES	POBLACIÓN	PORCENTAJE
Gerencia	1	2%
Sub gerencia	1	2%
Administración.	1	2%
Dirección General	1	2%
Dirección Local.	2	4%
Docencia.	23	44%
Cobranzas	1	2%
Relaciones publicas	17	33%
Recepción.	2	4%
Mantenimiento.	3	5%
MUESTRA TOTAL	52	100%

Tabla N° 1. Población y muestra.

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.

3.5. Operacionalización de variables.

Variable independiente: Clima Organizacional.

Tabla N° 2. Variable Independiente.

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Clima Organizacional. Es el ambiente físico y social, donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato y su tipos de liderazgo que un jefe puede tener con sus subordinados, determinan la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes mediante el estilo de comunicación que se vincule.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente físico. • Ambiente social. • Tipos de liderazgo. • Estilos de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Área de trabajo. • Distribución física. • Relaciones interpersonales. • Equipos. • Grupos. • Autocrático. • Democrático. • Participativo. • Eficiente. • Distorsionado. 	<p>¿Considera q la distribución física otorgada de su área de trabajo constituye al flujo de trabajo e información?</p> <p>¿Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre?</p> <p>¿Considera que el inmediato superior es flexible y justo ante las peticiones o apoyo que solicita?</p> <p>¿La falta de comunicación sobre las funciones del personal de algún departamento ha provocado quedar mal con los clientes?</p>	<p>Encuestas Observación de campo.</p>

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.

Variable dependiente: Desempeño Laboral

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Desempeño Laboral.</p> <p>Es la manera como los colaboradores de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar; objetivos organizacionales e individuales; así como metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad, induciendo las competencias de cada individuo de una organización que asemejen un comportamiento idóneo hacia la misma.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Objetivos organizacionales. Objetivos individuales. Competencias. Comportamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Cliente externo. Cliente interno. Nichos de mercado. Corto plazo. Mediano plazo. Promociones Conocimientos. Habilidades. Destrezas. Responsabilidades. Compromiso. Sentido de pertenencia. 	<p>¿Sienten confianza los colaboradores con su inmediato superior?</p> <p>¿Se determina las promociones al colaborador que se las merece?</p> <p>¿Los colaboradores de las diferentes áreas tienen las competencias que el puesto las requiere?</p> <p>¿Los colaboradores tienen flexibilidad de cómo hacer su trabajo, siempre y cuando lleguen a los mejores resultados?</p>	<p>Encuestas</p> <p>Observación de campo.</p>

Tabla N° 3. Variable dependiente.

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.

3.6 Plan de recolección de información.

Para esta investigación se aplicó la encuesta a los 52 colaboradores del Centro Ocupacional Particular ILVEM sede Ambato, teniendo como instrumento un cuestionario de preguntas la cual me ayudara a llegar al objetivo planteado. Este se lo hará con el fin de identificar el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro Ocupacional Particular ILVEM sede Ambato.

Preguntas	Explicación
¿Por qué?	Es necesario dar una solución a los problemas que se presentan dentro del consorcio.
¿A qué personas?	A los colaboradores del Centro Ocupacional Particular ILVEM sede Ambato.
¿Sobre qué aspectos?	El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral.
¿Quién?	Investigador: Mario Pazmiño
¿Cuándo?	Mayo – Octubre 2014.
¿Lugar de recolección de información?	Oficinas y aulas del Centro Ocupacional Particular ILVEM sede Ambato.
¿Cuántas veces?	Una sola vez.
¿Qué técnica de recolección?	Encuestas.
¿Con que?	Cuestionarios de encuesta.

Tabla N° 4. Recolección de Información.

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.

3.7. Plan de procesamiento y análisis.

Luego de recolectar la información, se procederá:

Analizar e interpretar los resultados obtenidos, la misma que será sometida a una revisión rigurosa.

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

Posteriormente se realizará la tabulación de la información donde revisaremos el número de veces que se repite la categoría, para ello utilizaremos la Tabulación Manual Quinaria que facilitará el conteo de cada pregunta.

Para el análisis de datos se utilizará el Estadígrafo de Porcentajes, que nos permitirá presentar la información de forma gráfica y en tablas o cuadros estadísticos, los mismos que nos mostrarán con mayor claridad el resultado de la encuesta. Finalmente se procederá a realizar el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el proceso de investigación, los mismos que nos permitirán establecer las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO IV.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de datos.

4.2. Interpretación de resultados.

ENCUESTA PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL (APLICACIÓN COLABORADORES).

PREGUNTA: 1. SOBRE MI TRABAJO.

1.1 ¿Define claramente las funciones de su puesto de trabajo y sus límites de responsabilidad su inmediato superior?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
SI	26	58%
NO	19	42%
TOTAL	45	100%

Tabla N° 5. ¿Define claramente las funciones de su puesto de trabajo y sus límites de responsabilidad su inmediato superior?

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.

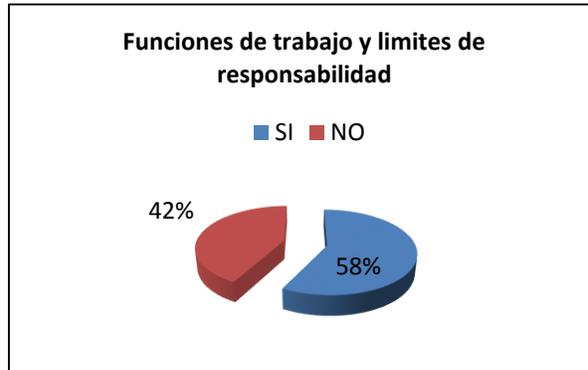


Gráfico N° 5. ¿Define claramente las funciones de su puesto de trabajo y sus límites de responsabilidad su inmediato superior?

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.

Análisis:

En el gráfico N° 5; podemos observar que el 58%; determinan que; Si se definen claramente las funciones de su puesto de trabajo y sus límites de responsabilidad por parte de su inmediato superior y un 42% determinan que; No se definen claramente las funciones de su puesto de trabajo y sus límites de responsabilidad por parte de su inmediato superior.

Interpretación:

Dentro del consorcio el inmediato superior, debe definir a su equipo claramente las funciones de su puesto de trabajo así como sus límites de responsabilidad del mismo con el que va a cohesionar mayor fluidez en desempeño laboral y abarcaría un índice de clima organizacional idóneo.

1.2 ¿Dadas las funciones es justa la remuneración económica y los beneficios (capacitación, seguro, prestaciones) que otorgan?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
SI	4	8%
NO	41	92%
TOTAL	45	100%

Tabla N° 6. ¿Dadas las funciones es justa la remuneración económica y los beneficios (capacitación, seguro, prestaciones) que otorgan?

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.

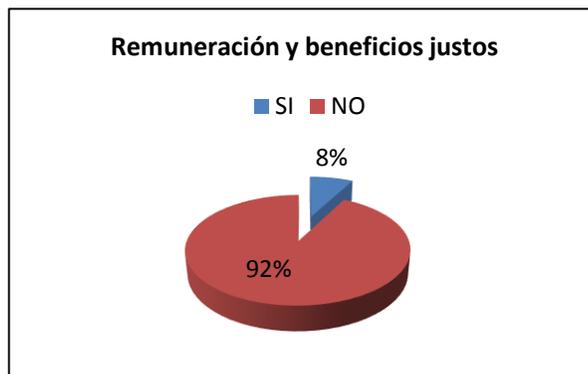


Gráfico N° 6. ¿Dadas las funciones es justa la remuneración económica y los beneficios (capacitación, seguro, prestaciones) que otorgan?

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.

Análisis:

En el gráfico N° 6; podemos observar que el 8%; determinan qué; Dadas las funciones es justa la remuneración económica y los beneficios (capacitación, seguro, prestaciones) que se les otorga y el 92% determinan qué; Dadas las

funciones no es justa la remuneración económica y los beneficios (capacitación, seguro, prestaciones) que se les otorga.

Interpretación:

Según los datos obtenidos dentro del consorcio al momento del proceso de inducción, se debió determinar los beneficios de ley y la remuneración neta que va a percibir determinado colaborador en el rol a desempeñar en el consorcio, lo que determina que nunca existió un proceso adecuado de inducción al personal y de igual manera de retroalimentación; con lo que ha conllevado que casi la totalidad de colaboradores no se encuentren conformes con su remuneración y beneficios que otorga la empresa lo que resulta una inestabilidad laboral latente.

1.3 ¿Considera que se proporcionan capacitaciones en alguna área de interés Institucional y que formen parte importante del desarrollo Organizacional?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
SI	17	38%
NO	28	62%
TOTAL	45	100%

Tabla N° 7. ¿Considera que se proporcionan capacitaciones en alguna área de interés Institucional y que formen parte importante del desarrollo Organizacional?

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.

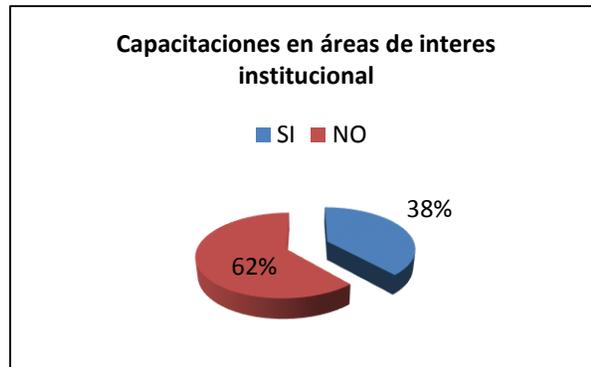


Grafico N° 7. ¿Considera que se proporcionan capacitaciones en alguna área de interés Institucional y que formen parte importante del desarrollo Organizacional?

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.

Análisis:

En el grafico N° 7; podemos observar que el 38%; determinan que; Si se proporcionan capacitaciones en alguna área de interés Institucional y que formen parte importante del desarrollo Organizacional y el 62% determinan que; No se proporcionan capacitaciones en alguna área de interés Institucional y que formen parte importante del desarrollo Organizacional.

Interpretación:

Los resultados que arrojó la encuesta; determina que para la mayoría de los colaboradores no se realiza un proceso de capacitaciones ya que solo deben ser tomados en cuentas a poco personal para determinado desarrollo; recordando que es un centro de capacitación y el mismo debe estar firme a las nuevas pautas e índoles académicos que mejoren la calidad de enseñanza-aprendizaje de sus clientes internos y sobre todo del cliente externo.

PREGUNTA: 2. SOBRE LAS CONDICIONES DE TRABAJO.

2.1 ¿Considera que el inmediato superior es flexible y justo ante las peticiones o apoyo que solicita?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
SI	30	67%
NO	15	33%
TOTAL	45	100%

Tabla N° 8. ¿Considera que el inmediato superior es flexible y justo ante las peticiones o apoyo que solicita?

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.

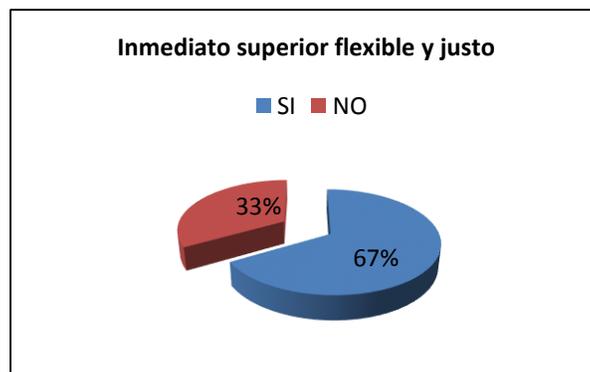


Gráfico N° 8. ¿Considera que el inmediato superior es flexible y justo ante las peticiones o apoyo que solicita?

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.

Análisis:

En el gráfico N° 8; podemos observar que el 67%; determinan que; el inmediato superior Si es flexible y justo ante las peticiones o apoyo que solicitan y el 33% determinan que; el inmediato superior No es flexible y justo ante las peticiones o apoyo que solicitan.

Interpretación:

La gran mayoría de colaboradores conoce que sin son apoyadas sus peticiones que manifiestan a su inmediato superior; pero solo un bajo porcentaje determinan que no; donde se ve reflejado que los jefes guías del consorcio no deben dejar a un lado a ese poco porcentaje que de igual manera representan apoyo y estabilidad al consorcio y si no son acatadas sus disposiciones pueden ejercer inestabilidad a los demás compañeros de sus áreas.

PREGUNTA: 3. SOBRE LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y DE TRABAJO.

3.1 Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas: Entre los miembros del equipo de trabajo o departamento.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
SI	36	80%
NO	9	20%
TOTAL	45	100%

Tabla N° 9. Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas: Entre los miembros del equipo de trabajo o departamento.

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.



Grafico N° 9. Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas: Entre los miembros del equipo de trabajo o departamento.

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.

Análisis:

En el grafico N° 9; podemos observar que el 80%; determinan que; Las relaciones interpersonales Si son cordiales y abiertas entre los miembros de su equipo de trabajo y el 20% determinan que; Las relaciones interpersonales No son cordiales y abiertas entre los miembros de su equipo de trabajo.

Interpretación:

Se refleja que la mayoría de compañeros de su equipo de trabajo del consorcio si mantienen una buena relación esta puede influenciarse por el tiempo que se encuentran ya en la organización, ya que representan ser el personal más antiguo de sus áreas; pero solo un bajo porcentaje no mantiene una buena relación con sus demás compañeros de trabajo lo que amerita que el consorcio y sus entes guías deben entablar sistemas de interacción personal e interpersonal que mejore la calidad de relaciones en su organización.

3.1 Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas: Entre los miembros de la organización.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
SI	17	38%
NO	28	62%
TOTAL	45	100%

Tabla N° 10. Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas: Entre los miembros de la organización.

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.



Gráfico N° 10. Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas: Entre los miembros de la organización.

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.

Análisis:

En el grafico N° 10; podemos observar que el 38%; determinan qué; Las relaciones interpersonales Si son cordiales y abiertas entre los miembros de la organización y el 62% determinan qué; Las relaciones interpersonales No son cordiales y abiertas entre los miembros de la organización.

Interpretación:

Se refleja que en el consorcio no existe programas que incentiven a mejorar las relaciones interpersonales lo que pudiera ocasionar que se conlleve a quedar mal con los clientes ya que al no conocer ni entablar amistad alguna así sea laboral proporcionara a que se vincule una comunicación distorsionada entre los miembros de su organización.

3.2 ¿La falta de comunicación sobre las funciones del personal de algún departamento ha provocado quedar mal con los clientes?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
SI	35	78%
NO	10	22%
TOTAL	45	100%

Tabla N° 11. ¿La falta de comunicación sobre las funciones del personal de algún departamento ha provocado quedar mal con los clientes?

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.



Gráfico N° 11. ¿La falta de comunicación sobre las funciones del personal de algún departamento ha provocado quedar mal con los clientes?

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.

Análisis:

En el gráfico N° 11; podemos observar que el 78%; determinan que; La falta de comunicación sobre las funciones del personal de algún departamento Si ha provocado quedar mal con los clientes, y el 22% determinan que; La falta de comunicación sobre las funciones del personal de algún departamento No ha provocado quedar mal con los clientes.

Interpretación:

Se refleja que en el consorcio no existe la aplicación de una comunicación eficiente y colectiva, lo que ha producido que se produzcan desvíos de sistemas de roles a desempeñar y que el cliente externo sea vinculado a ellos y el consorcio presente una mala imagen de aquello.

3.3 ¿Recibe la información requerida para su trabajo?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
SI	20	44%
NO	25	56%
TOTAL	52	100%

Tabla N° 12. ¿Recibe la información requerida para su trabajo?

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.



Gráfico N° 12. ¿Recibe la información requerida para su trabajo?

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.

Análisis:

En el gráfico N° 12; podemos observar que el 44%; determinan que; Si reciben la información requerida para su trabajo, y el 56% determinan que; No reciben la información requerida para su trabajo.

Interpretación:

Con los datos obtenidos en la encuesta, no simplifica la manifestación que solo se vincule retroalimentación un a un grupo de colaboradores del consorcio de cómo realizar su trabajo siempre se debe especificar y recordar funciones, tareas, roles a desempeñar, que acentúan la no desestructuración de su trabajo y la comunicación sea la idónea.

3.4 ¿En el proceso de inducción se ha determinado quién es el cliente final?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
SI	21	47%
NO	24	53%
TOTAL	45	100%

Tabla N° 13. ¿En el proceso de inducción se ha determinado quién es el cliente final?

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.

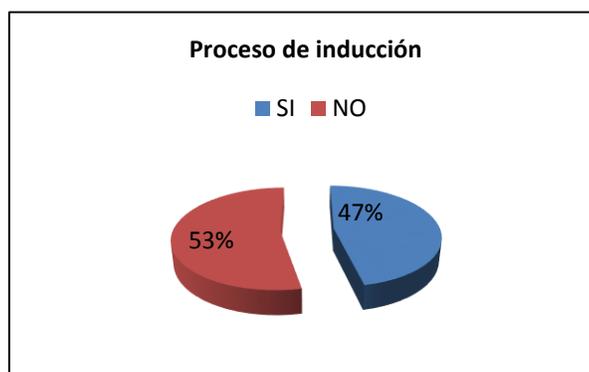


Gráfico N° 13. ¿En el proceso de inducción se ha determinado quién es el cliente final?

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.

Análisis:

En el grafico N° 13; podemos observar que el 47%; determinan qué; en el proceso de inducción Si se ha determinado quién es el cliente final, y el 53% determinan qué; en el proceso de inducción No se ha determinado quién es el cliente final.

Interpretación:

Los jefes del consorcio, en este caso cada dirigente de área no ha determinado a su colaboradores al momento de ingresar a pertenecer parte del consorcio, para quien se desarrollan y cuál es la misión como visión del consorcio con lo que se define que cada colaborador es solo es un partícipe de lo que observa en sus demás compañeros, con desarrollo de su propio conocimiento en el ámbito de su área de trabajo.

PREGUNTA: 4. SOBRE LIDERAZGO.

4.1 ¿Se le comunica efectivamente las políticas y forma de trabajo de su área?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
SI	7	16%
NO	38	84%
TOTAL	45	100%

Tabla N° 14. ¿Se le comunica efectivamente las políticas y forma de trabajo de su área?

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.



Gráfico N° 14. ¿Se le comunica efectivamente las políticas y forma de trabajo de su área?

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.

Análisis:

En el gráfico N° 14; podemos observar que el 16%; determinan que; Si se les comunica efectivamente las políticas y forma de trabajo de su área, y el 84% determinan que; No se les comunica efectivamente las políticas y forma de trabajo de su área.

Interpretación:

En una organización, en este caso en el consorcio al no entablar las políticas internas y externas a las cuales se desarrollan y se rigen por exigencia obligatoria, produce que los empleados del consorcio asuman papeles de irresponsabilidad y se sustente multas que puedan abarcan o no el régimen legal ya establecido por el Ministerio de Relaciones Laborales.

4.2 ¿Considera que su inmediato superior entabla soluciones a problemas producidos entre cliente interno y externo?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
SI	34	76%
NO	11	24%
TOTAL	45	100%

Tabla N° 15. ¿Considera que su inmediato superior entabla soluciones a problemas producidos entre cliente interno y externo?

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.



Gráfico N° 15. ¿Considera que su inmediato superior entabla soluciones a problemas producidos entre cliente interno y externo?

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.

Análisis:

En el gráfico N° 15; podemos observar que el 76%; determinan que; su inmediato superior Si entabla soluciones a problemas producidos entre cliente interno y externo, y el 24% determinan que; su inmediato superior No entabla soluciones a problemas producidos entre cliente interno y externo.

Interpretación:

Cuando en una organización se producen problemas relativos a un desajuste, a un trato mal intencionado, etc. Esto ocasiona que el jefe de área busque solucionar el conflicto y mediar con el objeto de no brindar la razón a una parte sin antes proporcionarse de todo lo ocurrido y así estabilizar a la organización y o departamento en el que se produzca determinado desvió de trato formal al cliente externo.

PREGUNTA: 5. SOBRE LA ORGANIZACIÓN.

5.1 ¿Las metas organizacionales se establecen entre el grupo de trabajo al que impactan y sus Directivos?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
SI	18	40%
NO	27	60%
TOTAL	45	100%

Tabla N° 16. ¿Las metas organizacionales se establecen entre el grupo de trabajo al que impactan y sus Directivos?

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.



Gráfico N° 16. ¿Las metas organizacionales se establecen entre el grupo de trabajo al que impactan y sus Directivos?

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.

Análisis:

En el gráfico N° 16; podemos observar que el 40%; determinan qué; las metas organizacionales Si se establecen entre el grupo de trabajo al que impactan y sus Directivos, y el 60% determinan qué; las metas organizacionales No se establecen entre el grupo de trabajo al que impactan y sus Directivos.

Interpretación:

En el consorcio desde el área de mantenimiento hasta gerencia deben ser impactados directamente o indirectamente las metas de la organización, ya que son establecidas para proporcionar estabilidad y enganche al desarrollo socio-económico de la empresa y así fortalecer el por qué se creó el consorcio con el fin y viabilidad acentuadas, las metas no solo pueden ser impactadas en pocos miembros.

5.2 ¿Existen reconocimientos de los Directivos para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la organización?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
SI	20	47%
NO	25	53%
TOTAL	45	100%

Tabla N° 17. ¿Existen reconocimientos de los Directivos para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la organización?

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.



Gráfico N° 17. ¿Existen reconocimientos de los Directivos para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la organización?

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.

Análisis:

En el gráfico N° 17; podemos observar que el 47%; determinan que; Si existen reconocimientos de los Directivos para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la organización, y el 53% determinan que; No existen reconocimientos de los Directivos para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la organización.

Interpretación:

Un ambiente motivacional es una proporción de estabilidad y desarrollo continuo el solo hecho de establecer reconocimientos a pocos colaboradores por su esfuerzo, menciona que la otra parte no tengan un indicio para su eficiencia a su trabajo, el consocio debe observar que los reconocimientos no solo son económicos ni materiales con el propósito de dar una gratificación escrita, un saludo afable cambia el ambiente y el clima de trabajo de sus empleados y el desarrollo será más participativo y sustentador.

PREGUNTA: 6. EN GENERAL.

6.1 ¿Cree Ud. que se debe mejorar el clima organizacional en el consorcio, para satisfacer positivamente el desempeño laboral actual?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
SI	43	96%
NO	2	4%
TOTAL	45	100%

Tabla N° 18. ¿Cree Ud. que se debe mejorar el clima organizacional en el consorcio, para satisfacer positivamente el desempeño laboral actual?

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.



Grafico N° 18. ¿Cree Ud. que se debe mejorar el clima organizacional en el consorcio, para satisfacer positivamente el desempeño laboral actual?

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.

Análisis:

En el grafico N° 18; podemos observar que el 96%; determinan qué; Si cree que se debe mejorar el clima organizacional en el consorcio, para satisfacer positivamente el desempeño laboral actual, y el 4% determinan qué; No cree que se debe mejorar el clima organizacional en el consorcio, para satisfacer positivamente el desempeño laboral actual.

Interpretación:

Al entablar esta pregunta prácticamente todo el personal de las diferentes áreas amerita que se si estable un cambio y una mejora del clima organizacional en el consorcio se vería reflejado en mejoras del desempeño actual que manifiestan los colaboradores y que el desarrollo integral, personal y organizacional seria el idóneo para el consorcio.

**ENCUESTA PARA MEDIR EL DESEMPEÑO LABORAL.
(APLICACIÓN JEFES).**

PREGUNTA: 1. SOBRE MI TRABAJO.

1.1 ¿Para desempeñar las funciones del puesto de trabajo en las diferentes áreas los colaboradores tienen que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
SI	1	14%
NO	6	86%
TOTAL	7	100%

Tabla N° 19. ¿Para desempeñar las funciones del puesto de trabajo en las diferentes áreas los colaboradores tienen que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo?

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.

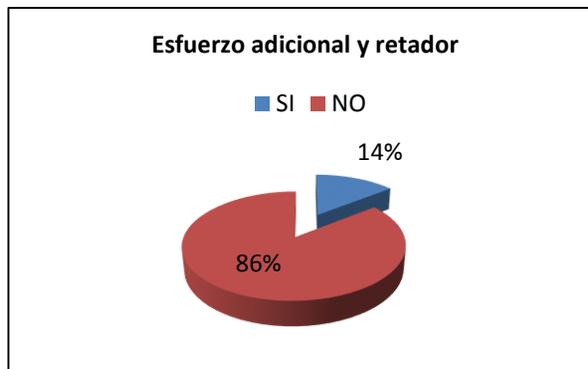


Gráfico N° 19. ¿Para desempeñar las funciones del puesto de trabajo en las diferentes áreas los colaboradores tienen que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo?

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.

Análisis:

En el grafico N° 19; podemos observar que el 14%; determinan qué; para desempeñar las funciones del su puesto de trabajo en las diferentes áreas los colaboradores Si tienen que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo, y el 86% determinan qué; para desempeñar las funciones del puesto de trabajo en las diferentes áreas los colaboradores No tienen que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo.

Interpretación:

En el consorcio las actividades de enseñanza-aprendizaje a opinión casi total de los jefes de área, manifiestan que el rol que desempeña cada colaborador al que dirigen no es cansado ni retador que sustente o amerite esfuerzo físico como mental, pero solo un jefe determina que si es retador recordando que el ámbito de preparar una clase a las nuevas tendencias educativas si aplica que el docente se prepare y amerite esfuerzo alguno.

1.2 ¿Los colaboradores de las diferentes áreas tienen las competencias que el puesto las requiere?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
SI	2	29%
NO	5	71%
TOTAL	7	100%

Tabla N° 20. ¿Los colaboradores de las diferentes áreas tienen las competencias que el puesto las requiere?

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.



Gráfico N° 20. ¿Los colaboradores de las diferentes áreas tienen las competencias que el puesto las requiere?

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.

Análisis:

En el gráfico N° 20; podemos observar que el 29%; determinan qué; los colaboradores de las diferentes áreas Si tienen las competencias que el puesto las requiere, y el 71% determinan qué; los colaboradores de las diferentes áreas No tienen las competencias que el puesto las requiere.

Interpretación:

Según los datos obtenidos se establece que el proceso de reclutamiento y selección de personal no es el eficiente para la organización, ya que se acredita que existe personal que no cumple con las competencias que el puesto las requiere, la vinculación de un nuevo colaborador a la empresa debe ser el más idóneo que cumpla las expectativas del perfil ocupacional de la empresa y que amerite al desarrollo del mismo.

1.3 ¿Los colaboradores tienen flexibilidad para hacer su trabajo, siempre y cuando lleguen a los mejores resultados?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
SI	4	57%
NO	3	43%
TOTAL	7	100%

Tabla N° 21. ¿Los colaboradores tienen flexibilidad para hacer su trabajo, siempre y cuando lleguen a los mejores resultados?

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.



Gráfico N° 21. ¿Los colaboradores tienen flexibilidad para hacer su trabajo, siempre y cuando lleguen a los mejores resultados?

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.

Análisis:

En el grafico N° 21; podemos observar que el 57%; determinan qué; los colaboradores Si tienen flexibilidad para hacer su trabajo, y el 43% determinan qué; los colaboradores No tienen flexibilidad para hacer su trabajo,

Interpretación:

Existen en el consorcio por parte de los jefes opinión casi divididas lo que no hay una realidad concreta en la respuestas obtenida, pero se afirma y que para ejercer un cargo se debe plantear flexibilidad para desempeñar su función con el afán de llegar a los objetivos deseados de la área a la que laboran.

PREGUNTA: 2. SOBRE LAS CONDICIONES DE TRABAJO

2.1 ¿Cuentan los colaboradores con el equipo necesario para ejecutar su trabajo?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
SI	2	29%
NO	5	71%
TOTAL	7	100%

Tabla N° 22. ¿Cuentan los colaboradores con el equipo necesario para ejecutar su trabajo?

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.



Gráfico N° 22. ¿Cuentan los colaboradores con el equipo necesario para ejecutar su trabajo?

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.

Análisis:

En el gráfico N° 22; podemos observar que el 29%; determinan que; Si cuentan los colaboradores con el equipo necesario para ejecutar su trabajo, y el 71% determinan que; No cuentan los colaboradores con el equipo necesario para ejecutar su trabajo.

Interpretación:

Aquí se va ampliando la visión donde se establece un poco de conformismo y desarrollo vital de los colaboradores a su trabajo a desarrollar, pero lo indispensable en este desarrollo es contar por lo menos con la gran mayoría de materiales, herramientas y equipos de trabajo que solvante el desempeño actual de cada colaborador.

PREGUNTA: 3. SOBRE LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y DE TRABAJO.

3,1 ¿Se ha determinado las responsabilidades y funciones de: Compañeros de trabajo de la misma área

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
SI	6	86%
NO	1	14%
TOTAL	7	100%

Tabla N° 23. Se ha determinado las responsabilidades y funciones de: Compañeros de trabajo de la misma área

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.

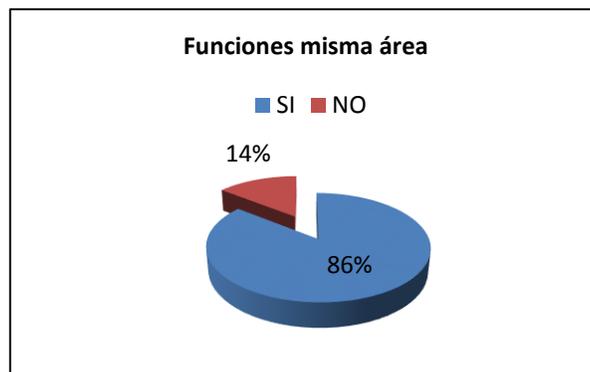


Gráfico N° 23. Se ha determinado las responsabilidades y funciones de: Compañeros de trabajo de la misma área

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.

Análisis:

En el grafico N° 23; podemos observar que el 86%; determinan qué; Si se ha determinado las responsabilidades y funciones de: Compañeros de trabajo de la misma área, y el 14% determinan qué; No se ha determinado las responsabilidades y funciones de: Compañeros de trabajo de la misma área.

Interpretación:

En el consorcio existe cargos similares pero sus funciones son muy diferentes las que representan cada colaborador en su rol a desempeñar, lo que influye directamente el no comunicar las funciones de cada colaborador lo que produce un desvío continuo tanto de comunicación como de trabajo y las metas establecidas no son completas a bien del consorcio.

3,1 Se ha determinado las responsabilidades y funciones de: Inmediato superior.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
SI	7	100%
NO	0	0%
TOTAL	7	100%

Tabla N° 23

4. Se ha determinado las responsabilidades y funciones de Inmediato superior

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.



Gráfico N° 24. Se ha determinado las responsabilidades y funciones de Inmediato superior

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.

Análisis:

En el gráfico N° 24; podemos observar que el 100%; determinan qué; Si se ha determinado las responsabilidades y funciones del: Inmediato superior., y el 0% determinan qué; No se ha determinado las responsabilidades y funciones del: Inmediato superior.

Interpretación:

Cada colaborador tiene la certeza y el conocimiento de las funciones y responsabilidades de cada jefe de área a las que representan; sin olvidar que siempre es necesario retroalimentar.

3,1 Se ha determinado las responsabilidades y funciones del: personal de otras áreas o departamentos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
SI	3	43%
NO	4	57%
TOTAL	7	100%

Tabla N° 25. Se ha determinado las responsabilidades y funciones del personal de otras áreas o departamentos.

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.



Gráfico N° 25. Se ha determinado las responsabilidades y funciones del personal de otras áreas o departamentos.

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.

Análisis:

En el gráfico N° 25; podemos observar que el 43%; determinan que; Si se ha determinado las responsabilidades y funciones del personal de otras áreas o departamentos, y el 57% determinan que; No se ha determinado las responsabilidades y funciones del personal de otras áreas o departamentos.

Interpretación:

Es necesario, que en el proceso de inducción al personal, sea mencionado las responsabilidades y funciones de cada colaborador en la organización ya que se puede producir inconveniente; en confusión de roles y o quedar mal con un cliente por no conocer el desarrollo de cada departamento del consorcio.

3.2 ¿Bajo las mismas circunstancias y condiciones se perciben diferencias en cargas de trabajo en las mismas áreas?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
SI	4	57%
NO	3	43%
TOTAL	7	100%

Tabla N° 26. ¿Bajo las mismas circunstancias y condiciones se perciben diferencias en cargas de trabajo en las mismas áreas?

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.



Gráfico N° 26.

¿Bajo las mismas circunstancias y condiciones se perciben diferencias en cargas de trabajo en las mismas áreas?

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.

Análisis:

En el gráfico N° 26; podemos observar que el 57%; determinan que; bajo las mismas circunstancias y condiciones Si se perciben diferencias en cargas de trabajo en las mismas áreas, y el 43% determinan que; bajo las mismas circunstancias y condiciones No se perciben diferencias en cargas de trabajo en las mismas áreas.

Interpretación:

En el consorcio, debe estar establecido; una descripción y análisis de cargos, así como el perfil ocupacional del puesto ya que es fundamento estandarizado y regido por la institución a que las funciones sean respetadas desde un punto inicial, esto atribuye procesos de gestión de talento humano eficientes, una empresa sin procesos no es viable al desarrollo.

3.3 ¿Considera que el personal necesita capacitación en ciertas áreas Importantes para su trabajo?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
SI	7	100%
NO	0	0%
TOTAL	7	100%

Tabla N° 27. ¿Considera que el personal necesita capacitación en ciertas áreas Importantes para su trabajo?

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.



Gráfico N° 27. ¿Considera que el personal necesita capacitación en ciertas áreas Importantes para su trabajo?

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.

Análisis:

En el gráfico N° 27; podemos observar que el 100%; determinan que; consideran que el personal Si necesita capacitación en ciertas áreas Importantes para su trabajo, y el 0% determinan que; consideran que el

personal No necesita capacitación en ciertas áreas Importantes para su trabajo.

Interpretación:

En el consorcio se debe crear planes de capacitaciones que fundamenten las actividades al cual sustente la razón de ser y actividad económica del instituto; el consorcio no puede estar sin la vanguardia en nuevas pautas educativas.

PREGUNTA: 4. SOBRE LIDERAZGO.

4.1 ¿Considera que las diferentes dependencias, determinan ideas y propuestas para mejorar el trabajo?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
SI	2	29%
NO	5	71%
TOTAL	7	100%

Tabla N° 28. ¿Considera que las diferentes dependencias, determinan ideas y propuestas para mejorar el trabajo?

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.



Gráfico N° 28. ¿Considera que las diferentes dependencias, determinan ideas y propuestas para mejorar el trabajo?

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.

Análisis:

En el gráfico N° 28; podemos observar que el 29%; determinan qué; considera que las diferentes dependencias, Si determinan ideas y propuestas para mejorar el trabajo, y el 71% determinan qué; considera que las diferentes dependencias, No determinan ideas y propuestas para mejorar el trabajo.

Interpretación:

En el consorcio se debe crear planes de capacitaciones que fundamenten las actividades al cual sustente la razón de ser y actividad económica del instituto; el consorcio es un instituto educativo con el fin de desarrollar enseñanzas integrales y formales lo que le amerita que las capacitaciones sean constantes de interés institucional que proporciones mejor desarrollo en la actividad educacional.

4.2 ¿Sienten confianza los colaboradores con su inmediato superior?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
SI	4	57%
NO	3	43%
TOTAL	7	100%

Tabla N° 29. ¿Sienten confianza los colaboradores con su inmediato superior?

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.



Gráfico N° 29. ¿Sienten confianza los colaboradores con su inmediato superior?

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.

Análisis:

En el gráfico N° 29; podemos observar que el 57%; determinan que; Si sienten confianza los colaboradores con su inmediato superior, y el 43% determinan que; considera que las diferentes dependencias, No sienten confianza los colaboradores con su inmediato superior

Interpretación:

Al crear los jefes un grado de familiaridad con su equipo de trabajo, esta creando una ambiente de confianza y estabilidad socio laboral, hay que llegar a conocer a sus colaboradores; es el don de un buen líder que ejecuta acciones frente a ellos.

PREGUNTA: 5. SOBRE LA ORGANIZACIÓN.

5.1 ¿El personal se siente satisfecho; cuando hay una vacante, primero se busca dentro de la misma organización al posible Candidato?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
SI	2	29%
NO	5	71%
TOTAL	7	100%

Tabla N° 30. ¿El personal se siente satisfecho; cuando hay una vacante, primero se busca dentro de la misma organización al posible Candidato?

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.



Grafico N° 30. ¿El personal se siente satisfecho; cuando hay una vacante, primero se busca dentro de la misma organización al posible Candidato?

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.

Análisis:

En el grafico N° 30; podemos observar que el 29%; determinan qué; el personal Si se siente satisfecho; cuando hay una vacante, primero se busca dentro de la misma organización al posible Candidato, y el 71% determinan qué; el personal No se siente satisfecho; cuando hay una vacante, primero se busca dentro de la misma organización al posible Candidato.

Interpretación:

Verificando las demás respuesta obtenidas en las encuestas planteadas se llegó a una conclusión los colaboradores no se sienten satisfechos cuan existe una promoción en el consorcio ya que no se las otorgan, esto se produce ya que los mismos jefes determina que no existe personal con las competencias que el puesto lo requiere la cual se centra en un descontento por ambas partes y la estabilidad laboral es frustrada siempre.

5.2 ¿Se determinan las promociones al colaborador que se las merece?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
SI	6	86%
NO	1	14%
TOTAL	7	100%

Tabla N° 31. ¿Se determinan las promociones al colaborador que se las merece?

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.



Gráfico N° 31. ¿Se determinan las promociones al colaborador que se las merece?

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.

Análisis:

En el gráfico N° 31; podemos observar que el 86%; determinan que; Si se determinan las promociones al colaborador que se las merece, y el 14% determinan que; No se determinan las promociones al colaborador que se las merece.

Interpretación:

Verifica que no existen muchos candidatos opcionados a ocupar un respectivo puesto que amerite su promoción inmediata sustentando que no existen colaboradores con las competencias que el puesto las requiere.

PREGUNTA: 6. EN GENERAL.

6.1 ¿Cree Ud. que el desempeño laboral de los colaboradores no se satisface positivamente por un mal clima organizacional en el consorcio?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
SI	5	71%
NO	2	29%
TOTAL	7	100%

Tabla N° 32. ¿Cree Ud. que el desempeño laboral de los colaboradores no se satisface positivamente por un mal clima organizacional en el consorcio?

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.



Grafico N° 32. ¿Cree Ud. que el desempeño laboral de los colaboradores no se satisface positivamente por un mal clima organizacional en el consorcio?

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.

Análisis:

En el grafico N° 32; podemos observar que el 71%; determinan que; Si creen que el desempeño laboral de los colaboradores no se satisface positivamente por un mal clima organizacional en el consorcio, y el 29% determinan que; No creen que el desempeño laboral de los colaboradores no se satisface positivamente por un mal clima organizacional en el consorcio.

Interpretación:

Basándonos en esta pregunta se define que es necesario producir un cambio y un mejoramiento en el clima organizacional que influya directamente en los colaboradores mejorando el desempeño laboral actual de los mismos, para obtener los mejores resultados en calidad humana y ejercicio laboral.

4.3. Verificación de hipótesis.

En la presente investigación, la hipótesis originalmente planteada fue la siguiente:

¿De qué forma influye el clima organizacional desfavorable en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro Ocupacional Particular ILVEM sede Ambato?

Analizando los datos obtenidos de las encuestas realizadas a los colaboradores y jefes del consorcio, y refiriéndonos específicamente a la pregunta número 6.1 , aplicada a los jefes, respectivamente manifiesta lo siguiente: ¿Cree Ud. que el desempeño laboral de los colaboradores no se satisface positivamente por un mal clima organizacional en el consorcio? Y a la pregunta: 6.1 aplicada a los colaboradores ¿Cree Ud. que se debe mejorar el clima organizacional en el consorcio, para satisfacer positivamente el desempeño laboral actual? , el 71% y el 96% respectivamente expresado a favor lo confirman

La creación de un programa de mejoramiento del clima organizacional permitirá fortalecer varios factores, tales como: Mejorar el estilo de liderazgo que se practica en la organización, reforzar la identificación del colaborador con la empresa, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo, mantener un nivel elevado de motivación de los colaboradores.

Las mejoras realizadas a futuro permitirán al consorcio mantener resultados positivos en cuanto al ambiente laboral y por consiguiente en el desempeño de sus colaboradores, al convertirse en una empresa motivadora, recíproca, atractiva y sustentando sentido de pertenencia individual y organizacional..

Con estos argumentos se comprueba la hipótesis previamente planteada, es decir, “De qué forma influye el clima organizacional desfavorable en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro Ocupacional Particular

ILVEM sede Ambato.” Motivando a realizar una mejora en calidad de enseñanza aprendizaje a sus clientes externos y mejorar sus funciones en sus puestos de trabajo.

Para mayor entendimiento de los resultados obtenidos se procede hacer un análisis matemático con el estadígrafo Chi cuadrado (χ^2) a la pregunta EN GENERAL 6 de las encuestas aplicadas, para que de esta manera sea verificada la opinión de los colaboradores del consorcio y de los jefes de los mismos de la organización y verificar si es o no recomendable elaborar y proponer un programa de mejoramiento del clima organizacional.

4.3.1. Planteamiento de la hipótesis.

H0: El mejoramiento del clima organizacional **No** incrementa el desempeño laboral de los colaboradores del Centro Ocupacional Particular ILVEM sede Ambato.

H1: El mejoramiento del clima organizacional **Si** incrementa el desempeño laboral de los colaboradores del Centro Ocupacional Particular ILVEM sede Ambato.

4.3.2. Selección del nivel de significación.

Para la verificación de la hipótesis se utilizara el nivel de $\alpha = 0.05$

4.3.3. Descripción de la población.

Se ha tomado como referencia para la investigación de campo una muestra de todo el personal del consorcio.

POBLACIÓN		
Jefaturas	7	13%
Colaboradores	45	87%
Número de la muestra	52	100%

Tabla N° 33. Descripción de la población.

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.

4.3.4. Especificación de lo estadístico.

Se menciona que para la verificación de la hipótesis se expresara un cuadro de contingencia de 2 filas por 2 columnas con el cual se determinara las frecuencias esperadas.

CATEGORÍAS			
PREGUNTAS	SI	NO	Subtotal
1	5	47	52
2	43	9	52
TOTAL	48	56	104

Tabla N° 34. Categorías.

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.

FRECUENCIAS ESPERADAS	
48*52/104	24
56*52/104	28

Tabla N° 35. Frecuencias esperadas.

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.

4.3.5. Especificación de las regiones de aceptación y rechazo.

Se procede a determinar los grados de libertad considerando que el cuadro de contingencia consta de 2 filas por 2 columnas.

GRADO DE LIBERTAD	
FILAS	COLUMNAS
GL = 2 – 1	2 – 1
GL= 1	1
GL= 1 * 1	X ² = 3,8415
GL= 1	

Tabla N° 36. Cuadros de contingencia.

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.

La presentación grafica seria:

REGIÓN DE ACEPTACIÓN

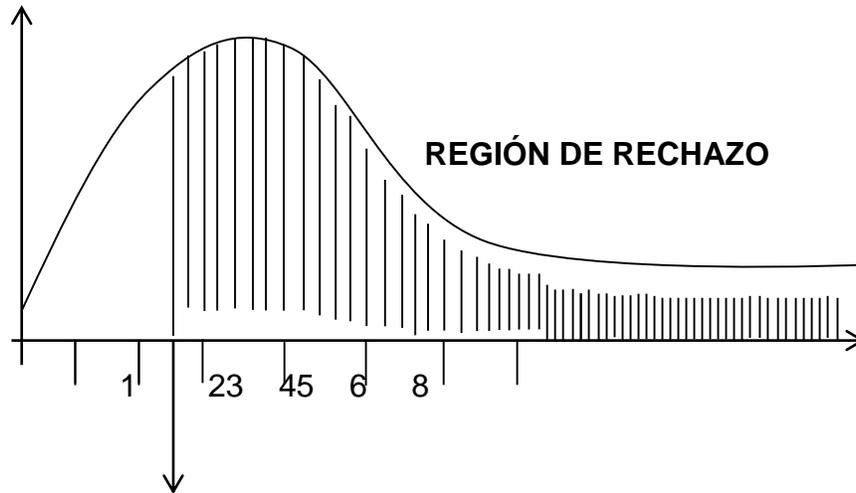


Gráfico N° 33. Grados de libertad.

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.

Regla de decisión.

Por lo tanto 1 grados de libertad y a nivel de significación del 0.05 de $\chi^2 T = 3,8415$ por tanto si $\chi^2 C \leq \chi^2 T$ se aceptara H_0 , caso contrario se la rechazara y se aceptara la hipótesis alternativa.

4.3.6. Recolección de datos y cálculo de lo estadístico.

Para eso se utilizara la siguiente formula:

$$\chi^2 = \frac{\sum (O - E)^2}{E}$$

O	E	(O -E)	(O -E) ²	(O -E) ² / E
5	24	-19	361	15.041
47	28	19	361	12.892
43	24	19	361	15.041
9	28	-19	361	12.892
104	104			55.866

Tabla N° 37. Cuadros de contingencia.

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.

Decisión:

Como se puede observar χ^2 es mayor que χ^2 tabular por lo tanto se acepta la hipótesis alternativa.

H1; El mejoramiento del clima organizacional **Si** incrementa el desempeño laboral de los colaboradores del Centro Ocupacional Particular ILVEM sede Ambato.

Es necesario recalcar que esta investigación se realizó con el 5% de margen de error.

CAPÍTULO V.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1. Conclusiones.

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

- No existe proceso de inducción laboral hacia una vacante a ocupar (funciones del área de trabajo, funciones de los demás compañeros, orden jerárquica, políticas internas externas, misión, visión institucional y objetivos a alcanzar).
- El desempeño laboral de los colaboradores 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.
- Se aprecia desmotivación entre colaboradores con el cual no atribuye a su rendimiento satisfactorio en sus áreas de trabajo.
- No se realizan planes de carrera a los colaboradores de algunas áreas en el modelo de enseñanza aprendizaje actual ni procesos de mejora curricular.
- La comunicación predominante en el consorcio es horizontal, de igual manera el flujo de información no es la ideal para que las metas y objetivos institucional establecidos sean realizados o comprometidos a la mejora de los mismos.

- Una Gestión de Talento Humano no se mantiene en la totalidad ya que el tradicionalismo todavía surge en el consorcio y no facilita la creación de subsistemas de Gestión de Talento Humano, la cual cohibe al proceso de reclutamiento y selección de personal, inducción laboral, análisis y descripción de cargos.
- No existe un organigrama funcional que establezca las funciones y niveles jerárquicos; que proporcionen estabilidad cada dependencia o área de trabajo

5.2. Recomendaciones.

- Entablar un proceso de inducción laboral desde la bienvenida de un candidato potencial hasta sus procedimientos que arraiguen todas las políticas internas y externas de la institución y manifiesten sentido de pertenencia y participación continua.
- Fomentar charlas que sustente el liderazgo participativo-democrático y adjunte a mayor factibilidad las relaciones interpersonales entre subordinado-inmediato superior con el fin de aportar nuevas ideas que se apliquen al desarrollo del consorcio.
- Vincular sistemas motivacionales que acrediten el mejor desempeño laboral de los colaboradores del consorcio, manifestándose desde un punto de relación incentivo-recompensa.
- Formar equipos de trabajos que sustente la realidad actual en enseñanza y manejo de mallas curriculares, con el fin de promocionar

planes de carreras que mejoren la calidad en el consorcio de su metodología a impartir.

- Proponer sistemas de comunicación eficiente y participativo que sustenten todas las áreas de trabajo y que el mensaje sea recíproco sin distorsión de lo enunciado.

- Vincular un sistema de Gestión de Talento Humano que vaya desde su planificación hasta su mantenimiento y control de todos sus procesos, con el hecho de aplicar un procedimiento idóneo de reclutamiento, selección de personal como su inducción satisfactorio mediante su creación de un buen análisis y descripción de cada cargo del consorcio.

- Crear el organigrama funcional que proporcione ideas del nivel jerárquico que denota cada colaborador, hasta su punto de responsabilidad en el consorcio; induciendo un cambio de actitud por parte de los directivos para cambiar las percepciones negativas de los trabajadores y convertirlas en una fortaleza para la organización incidiendo de manera positiva en el desempeño laboral.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA

6.1. Datos informativos.

Institución ejecutora: Centro Ocupacional Particular ILVEM sede Ambato.

Dirección: Mera 03-59 y Bolívar Multicentro Mera y en la Sucre 06-05 y Mera 2do piso altos implementos Soria.

Ciudad: Ambato

Provincia: Tungurahua

Beneficiarios: Colaboradores del consorcio.

Tiempo estimado para inicio: 15-04-2014

La ejecución: 15-10-2014

Responsable: Mario Pazmiño

6.2. Antecedentes de la propuesta.

Actualmente el Centro Ocupacional Particular ILVEM sede Ambato no cuenta con registros que nos puedan proporcionar datos de mejora del clima organizacional, lo que determina la aplicación de un sistema de mejoramiento del clima organizacional, que pueda incidir en la eficiencia del desempeño laboral de los colaboradores y proporcionar mayor estabilidad al cliente interno y externo; por lo que se va a plantear una propuesta nueva que abarque todos los problemas obtenidos del clima organizacional y así se lleve una estandarización de mejora continua.

Dado que el programa de mejoramiento del clima organizacional es un documento que contiene un conjunto de instrucciones, que servirán de guía para ejecutar una serie de actividades encaminadas a mejorar el ambiente laboral del consorcio, y por consiguiente, mejorar el desempeño laboral de los

colaboradores del área docente y de igual manera que afecte el mejor desempeño del consocio en general, existen varias empresas a nivel nacional e internacional que han optado por su aplicación, entre ellas:

- WALMART la más grande empresa minorista del mundo aplica un programa de mejoramiento del clima organizacional con el afán de unir a todos sus colaboradores, mantenerlos motivados e impulsarlos de esta manera a realizar un mejor esfuerzo en sus puestos de trabajo. Waltom, S. (2009).
- VADECOL la empresa Vigilantes Asociados de la Costa de Lago de Venezuela aplica actualmente un programa de mejoramiento de clima organizacional, debido a los altos niveles de estrés que manejan sus colaboradores. Revista NEGOTIUM., (2008).
- La empresa ECOPAPEL Cía. Ltda. de la ciudad de Quito se vio en la necesidad de crear y aplicar un programa de mejoramiento de clima organizacional. Proaño, D., (1996).

6.3. Justificación.

Es importante desarrollar esta propuesta porque permitirá organizar estrategias que permitan mejorar el desempeño laboral para los colaboradores del Centro Ocupacional Particular ILVEM sede Ambato, y es de ahí donde se partirá con la fomentación de nuevas ideologías empresariales y puntos de vistas estratégicos que mantengan una constante fluidez en mejoras del clima organizacional; ya que al no contar con un ideal proporcional en mejora en clima y desempeño, se desea implementar una propuesta que mantenga el grado de estabilidad laboral también individual como organizacional y así poder satisfacer las necesidades del consorcio arraigando perspectivas que

vinculen el mejor desempeño de los colaboradores, desde su vinculación a la organización hasta el punto de autorrealización del colaborador; esta propuesta nos ayudara a entablar lasos que sostengan una iniciativa de mejora ya que al existir fundamentos por donde iniciar la presente propuesta será más factible vincular ideas de mejora en las diferentes áreas de trabajo ya que esta propuesta no solo sostendrá la mejora de los colaboradores y de sus respectivos jefes, y así el cliente interno ayudara a mejorar la calidad de servicio para el cliente externo, el fin en sí de la propuesta es tener un sistema armónico entre las diferentes áreas de trabajo que componen el consorcio, con el fin mantener reciprocidad y que la Gestión de Talento Humano sea la ideal para la organización.

Los beneficios que obtendrá ILVEM al aplicar e inducir el programa de mejoramiento del clima organizacional para satisfacer el mejor desempeño laboral serán: el mejoramiento de lasos de comunicación subordinado-inmediato superior, mejorar las técnicas de liderazgo que promueva adaptabilidad y sociabilidad laboral, mantener a los colaboradores altamente motivados, mejorar funciones y responsabilidades de cada colaborador del consorcio y por tanto obtener mejores beneficios económicos al retar a sus colaboradores a realizar un mejor trabajo en sum área de trabajo.

Por lo tanto, existirá un impacto socio-económico para la empresa y un impacto psicológico para los colaboradores.

Chuy (2003) en su estudio "Evaluación del clima organizacional y programa para su mejora en una facultad de una institución privada de educación superior" realizó una investigación utilizando un test de clima organizacional, aplicándola a los sujetos del estudio, en este caso personal administrativo de una facultad de una institución de nivel superior. El objetivo general de este trabajo es evaluar el clima organizacional para identificar y analizar las

percepciones de los integrantes y características propias como facultad. El método utilizado en esta investigación fue la descripción, valiéndose de un cuestionario de clima organizacional estructurado y validado previamente. Como conclusión se determinó que el ambiente estudiado afecta de manera favorable el trabajo de los colaboradores y que sí existe reconocimiento de logros individuales por parte de los superiores, el clima organizacional en proporción mejoraría la calidad de la misma otorgando resultados recíprocos para la entidad Institucional de estudio.

Durán (2005), en su artículo Mejores Empresas para trabajar: la importancia del clima organizacional en el éxito de las empresas; menciona como el clima organizacional es evaluado para determinar si la empresa es un buen colaborador. En dicho artículo Duran indica que las mejores empresas donde trabajar, son también las mejores empresas en donde invertir, en atención a que son casi el doble más rentables que el resto de las compañías, en conclusión a su observación señala que **"La alegría se contagia y es una buena inversión"**.

El programa de mejora del clima organizacional es factible ya que se inmersa desde el punto conflictivo hasta estructurar pautas que promuevan mejoras en calidad eficiente, y la rentabilidad organizacional incrementaría en frutos progresivos de auto reconocimiento en la ciudad y provincia.

El programa de mejora del clima organizacional y su mejora en desempeño laboral proporcionará una nueva misión, visión y objetividad institucional, ya que la forma de ver y expresarse en la organizacional, cambiaría radicalmente su ideal corporativa y ética laboral fortuita.

Por lo mencionado anteriormente cabe decir que el programa de mejoramiento de clima organizacional es una herramienta indispensable que debería ser implementada en el Centro Ocupacional Particular ILVEM sede Ambato.

6.4. Objetivos.

6.4.1. Objetivo general:

- Desarrollar un idóneo proceso de reclutamiento y selección de personal, estructurando en una vital inducción laboral que incida directamente en la mejora del clima organizacional; elevando el desempeño de los colaboradores del Centro Ocupacional Particular ILVEM sede Ambato.

6.4.2. Objetivos específicos:

- Socializar el programa de mejoramiento continuo del clima organizacional para incrementar el desempeño laboral de los colaboradores del Centro Ocupacional Particular ILVEM sede Ambato.
- Ejecutar el programa de mejoramiento continuo del clima organizacional para incrementar el desempeño laboral de los colaboradores del Centro Ocupacional Particular ILVEM sede Ambato.
- Evaluar el programa de mejoramiento continuo del clima organizacional para incrementar el desempeño laboral de los colaboradores del Centro Ocupacional Particular ILVEM sede Ambato.

6.5. Análisis de factibilidad.

La presente propuesta, se podrá desarrollar de manera eficiente gracias al apoyo del Centro Ocupacional Particular ILVEM sede Ambato., la misma que nos proporcionará la información necesaria para el desarrollo de la propuesta y para la aplicación de la misma; de igual manera se crea aspectos que mejoren la calidad visionaria organizacional. Por lo tanto, podemos afirmar que el presente proyecto de investigación es factible ya que cobra vital importancia y relevancia, al contar con los recursos necesarios, como tiempo, dedicación, facilidad de información y un presupuesto considerable para llevar a cabo su correcta aplicación y sobre todo las ganas de participar en el mejoramiento del clima organizacional de todas sus áreas, el mismo que permitirá conseguir mejores resultados en el desempeño laboral y por ende una mayor eficiencia organizacional con el afán de obtener el sistema de calidad ideal para el cliente externo y vincular nuevas ideologías que proporcionen estabilidad concreta y asuman responsabilidades de logro fortuito.

Social:

Los Procesos que se implementarán en el consorcio, ayudaran a tener un servicio de excelente calidad en términos de confiabilidad, accesibilidad, cortesía y oportunidad a sus clientes internos y externos sobre todo, esto permitirá que opten por el mismo, satisfaciendo sus necesidades. De esta forma el Centro Ocupacional Particular ILVEM sede Ambato incrementará su mercado y tendrá un crecimiento y desarrollo a nivel local y nacional.

Organizacional:

La estructura organizacional con que se maneja el consorcio es aceptable, por lo que, existe un organigrama estructural el mismo que está encabezado por la gerencia y sus jefaturas, los puestos están definidos, pero hay que detallar que no existe en la organización un organigrama funcional la cual ha dificultado los roles a desempeñar de cada colaborador, con la creación de su

organigrama funcional permitirá estabilizar y viabilizar mejor el desempeño de los colaboradores y de igual manera del consorcio con lo que se propone el crecimiento de la Organización en términos de aumento de ventas en matriculas, con la consiguiente satisfacción de nuevos Nichos de Mercado.

Económico:

Al implementar nuevos procesos en planes de carreras y promociones para, los colaboradores permitirá aumentar la calidad de servicio y por ende su producto a entregar, en este caso proceso de enseñanza-aprendizaje, servirá para optimizar tiempo y recursos. Además será una herramienta de gestión ya que el consorcio al momento cuenta con un talento humano totalmente capaz con el simple hecho de explota sus habilidades, destrezas y conocimientos; para realizar el trabajo; sin embargo, se colocará Talento Humano capacitado en áreas que ameriten el trabajo competitivo, esto ayuda al adelanto y desarrollo del consorcio. Vemos entonces que el factor económico afecta de manera notable a la capacidad de la empresa; permite identificar qué variables son relevantes y en qué forma afectan a la empresa, lo que determina, cuál es el impacto de los mismos dentro del desarrollo de la empresa, la cual nos facilitara tener un mayor desarrollo socio-económico con el fin de no entablarnos solo en los ingresos que puede sustentar el consorcio si no en la calidad de estudiantes que puede arrojar al ámbito ciudadano, empresarial y profesional.

Tecnológico:

El factor tecnológico es la fuerza más importante que transforma la capacidad de la humanidad y sus conocimientos. El consorcio deberá analizar y adquirir

tecnología que abarque las expectativas curriculares en los estudiantes del consorcio ya que optimizar la enseñanza con pantallas inteligentes y estar a la vanguardia de métodos de enseñanza actuales y no tradicionalistas, lanzara un haz que reflejara estima y desarrollo en clientes internos y externos; con la finalidad de maximizar el uso de todos los recursos en un tiempo límite de Rentabilidad. La tecnología de la información y comunicación ha llegado a ser una de las principales fuentes de desarrollo tanto en la competitividad como en el crecimiento de las empresas, este factor está transformando la vida empresarial de sus colaboradores y clientes, facilitando la adopción de innovación y reformas en la organización.

6.6. Fundamentación.

Debemos tener en cuenta una comparación según la teoría X, Y de McGregor; la cual nos permitirá viabilizar el sentido u objetivo de porque cambiar un comportamiento organizacional tradicionalista (estilo autoritario) a uno humanista (estilo participativo), con el fin de obtener respuestas manifestadas a cambios de pensamiento y comportamiento del consorcio.

Han sido muchos los estudios que se han realizado al objeto de establecer una tipología de estilos de dirección. Entre ellos, nos centraremos en el realizado por Douglas McGregor en 1960.

McGregor define los estilos de dirección en función de cuál sea la concepción que se tenga del hombre; así pues, a partir de su *teoría X* y de su *teoría Y*, señala la existencia de dos estilos de dirección: estilo autoritario y estilo participativo.

Todos tenemos cierta forma de ver el mundo. McGregor con su libro “El lado humano de las organizaciones”, irrumpió con la visión complementaria en un momento necesario. McGregor afirma que al administrar una empresa se pueden asumir dos posturas, dos conjuntos de supuestos.

La primera es: si creo que el hombre normal y ordinario tiene una aversión natural al trabajo, y que lo evitará siempre que le sea posible; que las personas necesitan ser obligadas, dirigidas y hasta amenazadas por castigos para que hagan bien su trabajo; que la persona promedio prefiere que lo dirijan, que prefiere no asumir responsabilidades, y que procura sobre todo su seguridad. A este conjunto de creencias las llamó **Teoría X**.

La segunda postura es: si creo que las personas pueden aplicarse en el trabajo con tanta naturalidad como al jugar o al descansar; que las personas pueden autocontrolar su trabajo; que una persona normal procura asumir responsabilidades; que la creatividad, el ingenio y la imaginación son algo que la mayoría de las personas tienen y pueden desarrollar, y no solo unos pocos. Este grupo de supuestos lo llamo **Teoría Y**.

McGregor ve estas dos teorías como dos actitudes absolutamente separadas. La *teoría Y* es difícil de poner en práctica en operaciones grandes de la producción en masa, pero puede ser utilizada inicialmente en el manejo de encargados y profesionales y **asumirse en mejor condiciones en procesos de servicio**.

En el lado humano de la empresa McGregor demuestra como la *teoría Y* afecta la gerencia de promociones y de sueldos y del desarrollo de encargados eficaces. Dice también que es parte del trabajo del encargado de ejercitar autoridad, y hay los casos en los cuales éste es el único método de alcanzar los resultados deseados. Sin embargo, en situaciones donde es posible obtener los objetivos, es mejor explicar la materia que complementa de modo

que los colaboradores asuman el propósito de una acción, ejerciendo de esta forma un mejor trabajo que si lo hubiesen estado realizando simplemente bajo una orden que no entienden.

El colaborador de la moderna sociedad de organizaciones ya no es motivado por la coacción, o el temor, como ocurría en las primeras sociedades industriales; el colaborador moderno halla sus motivaciones en la parte superior de la famosa pirámide de Maslow: el reconocimiento, la autoestima, la capacidad de realización.

En base a esto, McGregor propone un modelo de gestión de recursos humanos denominado de “integración y autocontrol” en el que, una vez establecidos los objetivos empresariales, el colaborador define sus responsabilidades, sus metas y su propio proceso de crecimiento, y cómo se autoevaluará. McGregor propone este modelo como un medio efectivo de generar “compromiso”, un tema que empezaba a preocupar a la gerencia. Así mismo, critica a la evaluación del desempeño tradicional, debido a sus defectos de subjetividad y carencia de equidad, y a sus efectos de inhibidor de la capacidad creativa y el compromiso del colaborador

En conclusión podríamos decir que el mensaje trascendente que McGregor con su obra dejó al mundo desarrollado, es que una sociedad que genera calidad de vida, empieza a existir por el reconocimiento básico del ser humano en su dimensión integral, y por tener fe en sus potencialidades.

Teoría X

Características:

- Las personas tienen aversión para el trabajo, la mayoría de la gente debe ser controlada y amenazada con castigos para que se esfuercen

en conseguir los objetivos de la empresa lo que define un estilo tradicionalista.

- Prefiere ser dirigido, no quiere asumir responsabilidades.
- Es perezoso.
- Busca ante todo su seguridad.
- Su única motivación es el dinero.

Estilo de dirección:

La dirección ante personas de estas características ha de estar basada en el ejercicio de una autoridad formal, donde la dirección señala a cada uno lo que debe hacer y cómo hacerlo, marca los tiempos de realización del trabajo, dicta unas normas a seguir y somete a los colaboradores a una constante presión, consiguiendo que hagan los esfuerzos necesarios para evitar ser sancionados, correspondiendo estas actuaciones a un estilo de dirección autoritario; lo que define que el clima organizacional de la empresa solo va a ser sustentados por metas inconclusas e insatisfactorias y en índice de desarrollo organizacional no va a representar la estabilidad al servicio o producto que denote la empresa, para que exista una satisfacción laboral es casi imposible en la organización.

Teoría Y

Características:

- El esfuerzo físico y mental en trabajo es tan natural como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo en sí.
- No es necesario la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.

- Los colaboradores se comprometen en la realización de los objetivos empresariales por las compensaciones asociadas con su logro. La mejor recompensa es la satisfacción del ego.
- La gente está motivada y tiene capacidad para asumir responsabilidades hacia los objetivos organizacionales.
- La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización.

Estilo de dirección:

El estilo de dirección que se dará en este caso, es una dirección participativa que proporcionara las condiciones para que las personas puedan alcanzar los propios objetivos al tiempo que se alcanzan los organizativos. Los inmediatos superiores deben dar confianza, información y formación, facilitando la participación de los colaboradores en la toma de decisiones, así como en la negociación de los objetivos, lo que define que este estilo de liderazgo vincula un buen manejo del clima organizacional continuo que arroja índices reales y actuales de satisfacción laboral y el desempeño de cada colaborador se lo ve reflejado en el servicio o producto que arrojarían.

6.7. Metodología.

Para el mejoramiento del clima organizacional y su influencia en el mejor desempeño laboral de los colaboradores del Centro Ocupacional Particular ILVEM sede Ambato, se va a sustentar en la creación del subsistema de gestión de talento humano: reclutamiento y selección de personal fomentando una inducción participativa y basada en retroalimentación, ya que el cimiento faltante del consorcio se basa en determinado subsistema, con el que el

consorcio no cuenta y las intervenciones realizadas en dicho proceso solo es tradicionalista no sustentada en el perfil ocupacional de la misma.

El plan operativo de la presente propuesta, incluye los siguientes aspectos:

- **Análisis de la situación actual del problema (observable).**
- **Medición del clima organizacional.**
- **Medición de satisfacción laboral.**
- **Evaluación del desempeño.**
- **Proceso: reclutamiento, selección.**
- **Proceso de Inducción laboral.**

Análisis de la situación actual del problema (observable).

Mediante una observación de campo y entrevista individuales con una pequeña población se identificara la realidad del consorcio y su posibilidad de vincular nuevas metodologías de solución que concrete un mejor desarrollo en el clima organizacional y que pueda satisfacer el desempeño laboral de los colaboradores, proporcionándonos de las ideas concretas del problema actual y facilitándonos si el personal que labora actualmente cumple con los estándares o requerimientos necesario del perfil ocupacional del consorcio.

Medición del clima organizacional.

En este punto se establecerán reactivos o encuestas que nos faciliten a datos exactos y reales del problema actual del consorcio, la cual se emparejaran reactivos que sean totalmente confiables en la recolección de datos, las cuales serán aplicables a los colaboradores y jefes con el hecho de tener, el grado suficiente o insuficiente del clima organizacional.

Medición de satisfacción laboral.

Mediante los datos obtenidos de la medición del clima organizacional se entablara una entrevista para observar el grado de satisfacción laboral que llegara a tener cada colaborador del consorcio, con un profesional de la materia asegurando niveles de rotación de personal así como cotejando, entrevistas de entrada y salida que se hayan proporcionado anteriormente a sus colaboradores. Con ello emparejaremos si las salidas o el grado de rotación del personal son por candidato no idóneo en determinado puesto de trabajo

Evaluación del desempeño.

Con los datos tanto de clima organizacional y satisfacción laboral, vamos a proporcionar a las jefaturas las bases del porque se encuentran con determinados niveles de clima organizacional y satisfacción laboral la que reflejara de igual manera la obtención de datos por medio de una evaluación 360, con lo que se entablara preguntas referentes al desenvolvimiento de determinado colaborador, entablando las preguntas a inmediato superior, compañeros de trabajo cliente externo y demás compañeros de diferentes áreas, para medir el nivel de desempeño laboral que arroja cada colaborador del área y así cotejar los tres datos obtenidos y proporcionar soluciones que no solo queden prescritas en un documentos sino que sean acentuadas al mejoramiento de todo sus aspectos organizacionales, con ello se plantearán delimitaciones hasta cierto punto; induciendo que el proceso de reclutamiento y selección de personal no es el idóneo actualmente en el consorcio

Áreas que requieren intervención

Luego de realizar un análisis exhaustivo de todas las encuestas se procede a definir cuáles son las áreas que requieren intervención para su mejoramiento, ya que de esto dependerá la utilidad que brinde el programa con la que nos

proporcionaremos una idea exacta del perfil ocupacional de cada colaborador, con el fin de no presentar incremento de rotación de personal, con el objetivo de brindar mayor soporte y estabilidad los mismo, con la aplicación de programas de desarrollo y capacitaciones.

Reunión con mandos superiores y colaboradores del consorcio.

Para obtener el visto bueno de los integrantes del consorcio ante la propuesta se debe realizar una reunión en la que todos sean partícipes en el comunicado de los resultados.

Es pertinente crear un ambiente agradable, en el cual se de apertura a la aportación de ideas y poco a poco incitar a un cambio de mentalidad por parte de los mandos y los colaboradores, para de esta manera visualizar si será factible la aplicación del programa o no es la solución a los problemas que el consorcio atraviesa; fomentando una idónea vinculación de un subsistema de gestión de talento humano.

Estructura del programa:

Formato y comprensión

Debe realizarse de manera clara y demostrar fácil cumplimiento de las actividades.

Fase 1: Proceso de reclutamiento y selección de personal.

Objetivo: Reclutar, seleccionar y contratar al colaborador idóneo que abarque las expectativas deseadas de una vacante a ocupar, determinando su perfil ocupacional y minimizando procesos tradicionales.

Introducción.

En algunas empresas, se suelen hacer selecciones mecánicas fundamentadas en simples simpatías y antipatías o escuetos resultados de test, sin considerar “el estado emocional o la angustia involucrada en la toma de las pruebas”. De aquí la necesidad de buscar al candidato acertado que pueda sustentar el mejor manejo de su área a ocupar no solo basándonos en simples test y encuestas tradicionales, el hecho de querer llenar una vacante, no es un proceso simple ni complicado, simplemente es un aspecto delicado ya que se juega el desarrollo visionario de la empresa o el estancamiento de la misma; con la cual determinamos el destino de una persona, vocación, necesidades económicas, sociales y familiares; recordando que el colaborador es un ser biopsicosocial.

Lo que se debe tener en punto primordial es que un posible candidato, que no tenga necesidad de trabajar si no que la necesidad la pongamos nosotros como organización; esto quiere decir al momento de querer encontrar al posible candidato tener en cuenta que el factor económico, familiar y social no sean el don de querer ocupar esa vacante, si no el hecho de querer proporcionar ayuda al consorcio llenando esa vacante.

Lo que la empresa busca no es alguien que desea quitar el puesto a otro colaborador sino que tenga “**competencias laborales**” (capacidad de una persona para vincular: Conocimientos, Habilidades, Comprensión y Actitudes para así desempeñar las actividades que componen una función laboral según los estándares y calidad esperados) del consorcio.

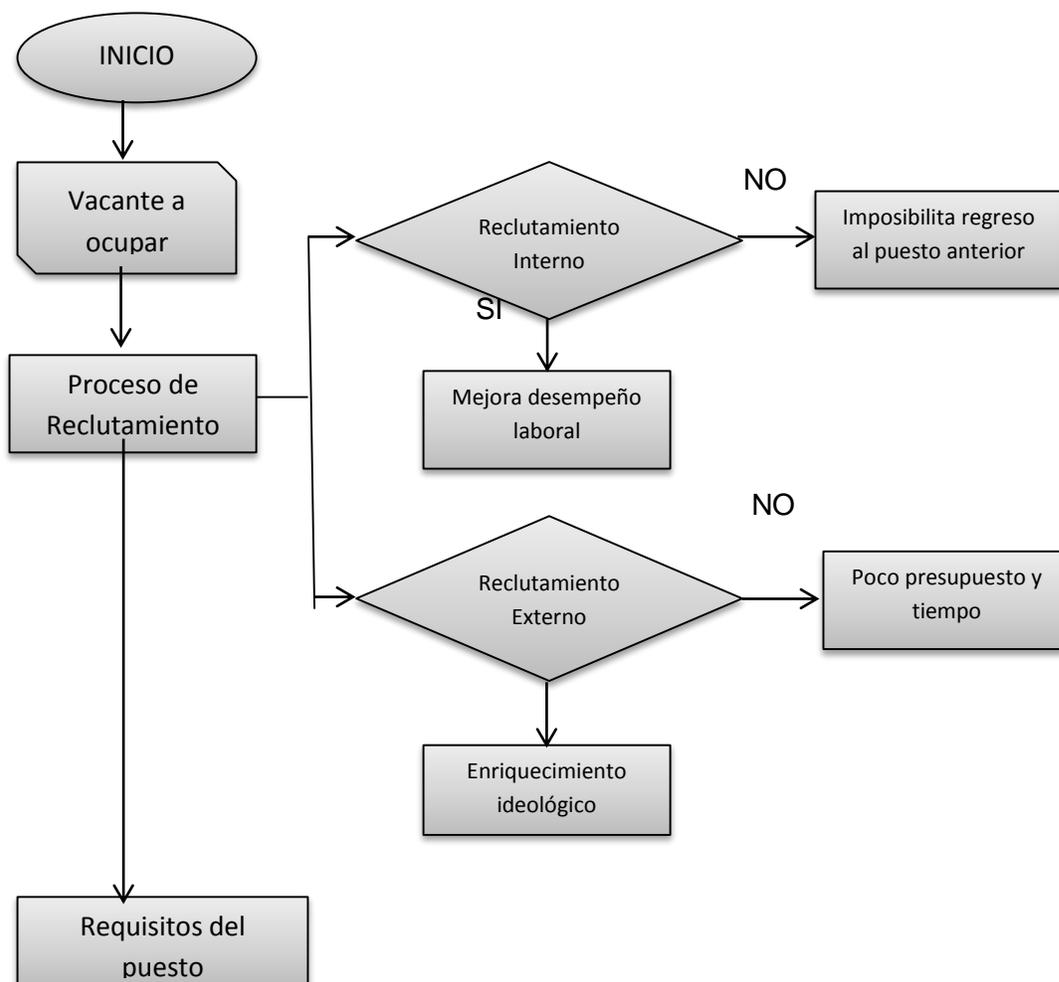
Etapa 1: Reclutamiento.

Como primer punto el proceso de reclutamiento, es el surgimiento de la vacante. Tan pronto como un departamento se le presenta la existencia de una vacante, ya sea por renuncia, por aumento en el volumen de trabajo o por

jubilación, etc. debe llenar un formulario de requisición el cual debe ser entregado al departamento de recursos humanos (en este caso a Gerencia Administrativa).

Vamos a socializar cual sería la vía intangible en un buen proceso de reclutamiento de personal a los mandos medios y jefaturas según el perfil ocupación de determinada área de trabajo del consorcio.

La Gerencia Administrativa debe considerar la opción de buscar una alternativa de selección, si luego de estudiar la requisición de empleado, observa que se necesita verdaderamente contratar a un nuevo colaborador, debe entonces buscar el candidato de forma interna. El proceso de reclutamiento no deberá abarcar más de una semana, ya que la demora de la misma conlleva al consorcio a pérdida de tiempo y dinero.



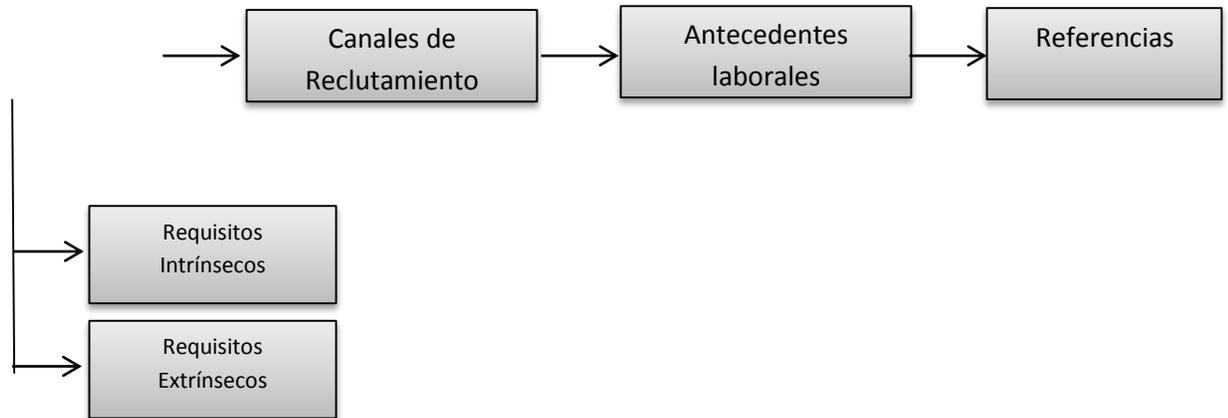


Grafico N° 34. Flujograma proceso de reclutamiento de personal.

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.

Reclutamiento interno.

En el reclutamiento interno vamos a tratar de cubrir la vacante mediante la reubicación de los colaboradores determinando a los jefes inmediatos que tan factible sería este reclutamiento donde sería de la siguiente manera:

- Transferidos
- Transferidos con promoción
- Ascendidos

Ventajas y desventajas del reclutamiento interno.

Entre las ventajas del reclutamiento interno tenemos

- Es una gran fuente de motivación: El empleado se siente que la empresa lo está tomando en cuenta y visualiza su progreso dentro de ella.
- Es más conveniente para el consorcio: La empresa ya conoce al trabajador y su rendimiento reduciendo así las "sorpresas" e índices de desvió.
- Es más económico: El consorcio se ahorra los gastos relacionados con la colocación de anuncios de vacantes en los periódicos y otros medios y costos relacionados con la recepción, admisión e integración de los nuevos empleados.
- Es más rápido: Sólo demoran los procesos de transferencia o ascenso del empleado, porque están ya familiarizados con la organización y sus miembros, acortando el tiempo de instalación y adaptación de uno externo.

Entre las desventajas del reclutamiento interno se puede señalar lo siguiente:

- Limita al consorcio en cuanto al talento disponible: Al solo reclutar internamente, no existe la oportunidad de que el consorcio se fortalezca con nuevos talentos.
- Pérdida de autoridad: Esta situación ocurre debido a que los ascendidos a posiciones de mando podrían relajar su autoridad por su familiaridad con los subalternos.
- Dar un ascenso sólo por motivos de antigüedad: Si una empresa procede de esta forma, sus colaboradores podrían presuponer que con sólo tener muchos años de trabajo podrán lograr un ascenso.

- Imposibilidad de regreso al puesto anterior: Si una persona es promovida internamente a una posición superior y no se desempeña satisfactoriamente existe, en la mayoría de los casos, no hay camino de regreso hacia el puesto anterior. Por lo que existen grandes posibilidades de que sea despedida.

Reclutamiento Externo

En el reclutamiento externo se trata de ubicar a un candidato potencialmente idóneo que abarque el perfil ocupacional del puesto o área a ocuparse; este se compone por la oferta de mano de obra exterior, donde podrían venir nuevos talentos a aportar mayor fluidez en servicio al consorcio y mejorar la viabilidad del mismo:

- Candidatos espontáneos. Son aquellos que se presentan en una empresa para dejar su hoja de vida o envían por correo electrónico su curriculum vitae.
- Recomendaciones de los empleados del consorcio. En ocasiones, los empleados de una empresa pueden recomendar a personas para las vacantes que surjan lo cual se considera ventajoso, ya que en posiciones muy especializadas conocen a colegas que pudieran llenarlas además, es muy probable que el recomendado se desempeñe mejor para corresponder a quien lo recomendó.
- Recién egresados y desempleados.

Ventajas y desventajas del reclutamiento externo

Entre las ventajas de las fuentes de reclutamiento externo tenemos:

- Enriquece al consorcio con ideas nuevas y experiencias. Personal que ha sido contratado de forma externa puede proporcionar nuevas formas de solucionar problemas organizacionales y a la vez, la empresa se mantiene actualizada con respecto a otras del exterior.
- Aprovechar inversiones en capacitación y desarrollo efectuadas por otras empresas o por los candidatos.

Entre las desventajas tenemos los siguientes:

- Es más costoso, ya que en la mayoría de los casos involucra un pago (anuncio de periódico, agencias de colocación de empleo, cazadores de cabeza, etc.)
- Es menos seguro, ya que se desconoce totalmente los candidatos.
- Frustración del personal interno que considera que se ha preferido alguien de afuera que no conoce la cultura del consorcio y que se ha pasado por encima de ellos.

El reclutamiento para ser eficaz debe atraer un "contingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección". Este se presenta a través de:

- Entorno de reclutamiento.
- Canales de reclutamiento.
- Forma de solicitud de empleo.

Entorno del reclutamiento.

Se debe considerar el entorno en que habrán de moverse. Los límites del entorno se originan en la organización, el reclutador y el medio externo, de los cuales los elementos más importantes son:

- Disponibilidad interna y externa del Talento Humano.
- Políticas del consorcio.
- Planes de recursos humanos.
- Prácticas de reclutamiento.
- Requerimientos del puesto.

Disponibilidad interna y externa del Talento Humano:

La tasa de desempleo en el área, la abundancia o escasez en la oferta de personal, los cambios en la legislación laboral y las actividades de reclutamiento de otras compañías incluyen en la tarea de obtener un grupo de solicitantes para una ocupación dada. El reclutador puede acudir a tres índices básicos:

- Indicadores económicos.
- Actividades de reclutamiento de otras compañías.
- Las ventas actuales del consorcio y sus metas.

Políticas y normas del consorcio:

- **Políticas de promoción interna.** Las políticas de promoción interna estipulan que; Los actuales empleados tienen opción preferencial para acceder a determinados puestos. Tiene el mérito de garantizar a cada empleado una carrera y no solamente un empleo. Esta práctica puede tener el efecto negativo de limitar el ingreso de personas con ideas y perspectivas nuevas en la organización.
- **Políticas de compensación.** Un factor limitante común en muchas áreas de reclutamiento son los niveles de compensación que estipulan

las organizaciones. Por lo común, los reclutadores tienen un mínimo grado de discrecionalidad en las compensaciones que ofrecen.

Planes de recursos humanos:

En las compañías grandes y tecnológicamente avanzadas, los reclutadores usan con frecuencia un plan de recursos humanos para definir su estrategia de reclutamiento, en especial cuando la corporación sigue una política basada en las promociones internas.

Requisitos del puesto:

El reclutador debe hacerse la pregunta: ¿Qué es lo que realmente requiere este puesto? A niveles intermedios, se ha determinado que con frecuencia las habilidades realmente esenciales son la capacidad de leer y escribir bien, una actitud de responsabilidad profesional, y la capacidad de comunicarse con otras personas. Tiene que Determinar exactamente cuáles serán las responsabilidades del puesto que se intenta llenar es la única alternativa para obtener candidatos adecuados. Es esencial responder a lo siguiente:

Para desempeñar este puesto:

¿Qué es necesario hacer? · ¿Qué es necesario saber? · ¿Qué es necesario aprender? · ¿Qué experiencia es realmente relevante? (Aspectos intrínsecos).

Canales de reclutamiento.

Los canales más usuales los constituyen la solicitud directa al empleador, los contactos de amistades y la respuesta a los avisos de la prensa. En el nivel ejecutivo, se utilizan los servicios de las agencias "cazadoras de talentos". La información proveniente de amigos y parientes es la más precisa y detallada. Le sigue en precisión la que obtiene el solicitante que se presenta

personalmente para solicitar empleo. Por regla general, las personas que están en busca de un empleo utilizan más de un canal.

Candidatos espontáneos:

Los candidatos espontáneos se presentan en las oficinas del empleador para solicitar trabajo o envían por correo su curriculum vitae. Las solicitudes que se consideran de interés se archivan hasta que se presenta una vacante o hasta que transcurre demasiado tiempo para que se las considere válidas (un año), transcurrido ese tiempo las hojas de vida se las pueden desechar o digitalizarlas.

Recomendaciones de los empleados de la empresa:

Es probable que los empleados de la empresa refieran candidatos potenciales al departamento de personal.

- **Anuncios en la prensa.**
- **Agencias de empleos.** Establecen un puente entre las vacantes de sus clientes y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas. El pago a la agencia puede provenir de la compañía contratante o del candidato.
- **De identificación de personal de nivel ejecutivo.** Solamente contratan ciertos recursos humanos específicos, a cambio de un pago cubierto por la compañía contratante.

- **Instituciones educativas.** Las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salarios.
- **Asociaciones profesionales.** Muchas asociaciones profesionales establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados. Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo.
- **Sindicatos.** Es práctica común de muchos sindicatos llevar relaciones actualizadas de sus afiliados, especificando incluso su disponibilidad laboral.
- **Formas de solicitud de empleo.** Cumplen la función de presentar información comparable de los diferentes candidatos. Esto tiene gran interés, ya que sólo así se podrá tomar una decisión objetiva.

Datos personales:

El deber ético de mantener privada la información disponible es evidente. El reclutador debe mantener la atención en las características que realmente son operativas para el puesto.

Preparación académica:

La educación recibida constituye un indicador decisivo para la evaluación de los candidatos. Un reclutador debe procurar identificar candidatos con formación académica que se relacione con el puesto en forma operativa. Los grados académicos no garantizan eficiencia en el desempeño de ciertas funciones

Antecedentes laborales:

Los empleos anteriores permiten saber si el solicitante es una persona estable o si cambia de una ocupación a otra con frecuencia. Tener un antecedente sobre el desempeño laboral proporciona datos sobre las responsabilidades y experiencias del candidato.

Referencias:

Aunque es un elemento subjetivo, las referencias revelan aspectos importantes del candidato.

Autenticidad:

Es común solicitar al candidato que firme la solicitud de su puño y letra. Bajo la rúbrica aparece una leyenda que advierte al solicitante que cualquier inexactitud, ocultamiento o tergiversación deliberada hará nulo su contrato de trabajo. Esta cláusula no tiene vigencia indefinida, normalmente el plazo máximo es el período de prueba.

Etapas 2: Selección.

La selección de personal es una comparación entre las cualidades de cada candidato con las exigencias del cargo y/o perfil ocupacional, y es una elección entre los candidatos comparados con el que nos vamos a manifestar en el consorcio.

Para entonces, se hace necesaria la aplicación de técnicas de selección de personal. En este sentido, la selección de personal es una responsabilidad de línea y una función de staff.

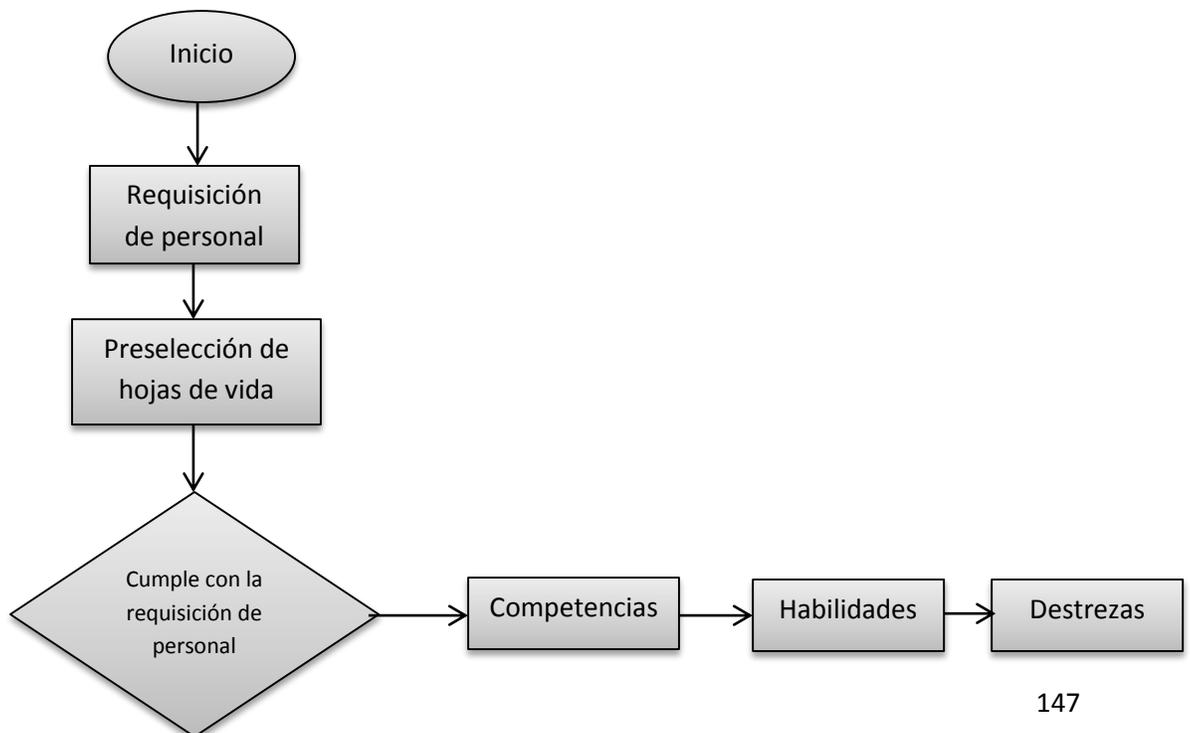
A) Función de staff.-

El organismo de reclutamiento y selección presta este servicio a los diversos organismos de la empresa, recomendando candidatos al jefe del organismo solicitante.

B) Responsabilidad de línea.-

Al departamento administrativo le corresponde la Función de selección.

La decisión final de los candidatos recomendados corresponde al jefe del organismo solicitante. Con ello se escogerá a los candidatos potenciales que sustente el perfil ocupacional del consorcio un máximo de 10 candidatos y un mínimo de 5.



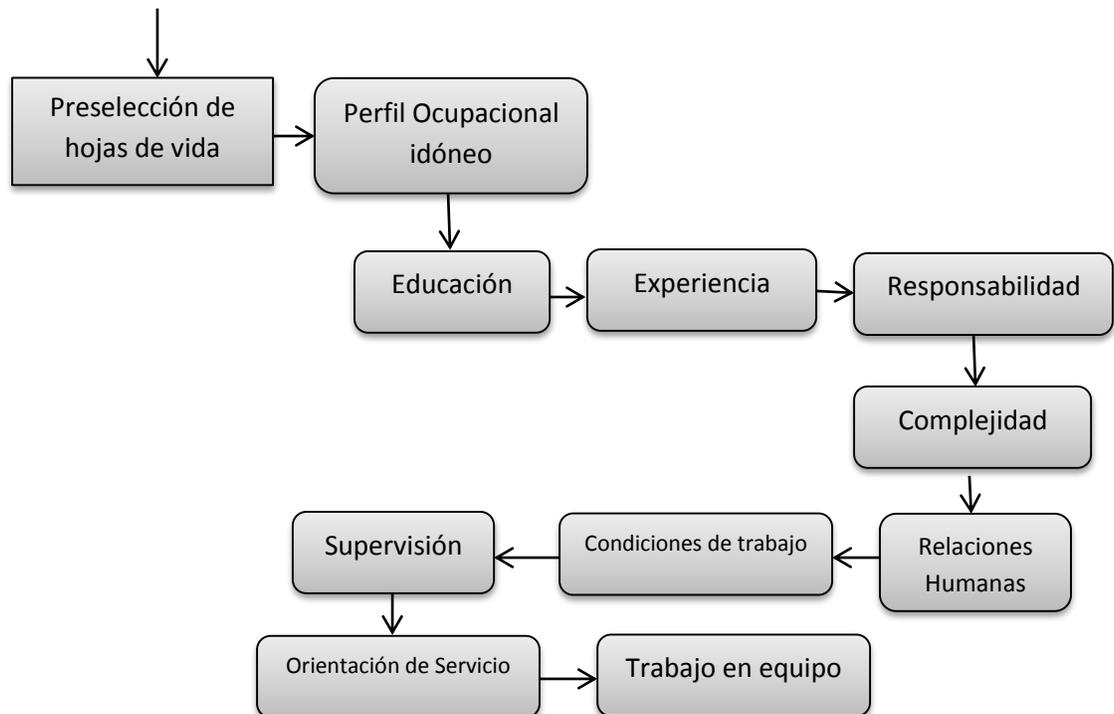


Grafico N° 35. Flujograma proceso de selección de personal.

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.

Objetivos y desafíos de la selección de personal.

Peña (1997) La información brinda el análisis del puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazo permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; y los candidatos, que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger. Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. (p.114).

- Detección y análisis de necesidades de selección. Requerimiento.
- Descripción y análisis de la posición a cubrir. Definición del perfil.
- Definición del método de reclutamiento.
- Concertación de entrevistas.
- Entrevistas + técnicas de selección.
- Elaboración de informes.
- Entrevista final.

Componentes del proceso de selección de personal

- a. **Planeación:** El consorcio debe planificar sus requerimientos de talento humano.
- b. **Reclutamiento:** El consorcio genera después un fondo de candidatos a puestos, entre los cuales seleccionara a los más calificados.
- c. **Selección y Contratación:** Tras reclutar a candidatos para los puestos disponibles, la organización selecciona y contrata a los individuos con mayores probabilidades de desempeñar correctamente un puesto.
- d. **Inducción:** Una vez contactados los empleados se les debe orientar tanto en lo referente a su puesto de trabajo como a la organización en general.
- e. **Desplazamiento:** Consiste en que los empleados siguen participando en el proceso de integración del personal.
- f. **Separación:** La etapa final es la separación de la organización

Medios de selección

Aunque los medios utilizados y su orden de aplicación pueden variar de acuerdo a las necesidades y condiciones de cada empresa, la forma de llevar a cabo este proceso es el siguiente:

- a. **Hoja de Solicitud:** Sirve de base no solo para realizar la selección, sino también para encabezar todo el expediente.
- b. **Entrevista:** Suele ser un instrumento muy valioso para seleccionar personal, completa y aclara los datos de la hoja de solicitud y permite obtener más vivamente informes sobre motivación del solicitante.
- c. **Pruebas Psicotécnicas:** Permite medir ciertos conocimientos, aptitudes y generalidades del candidato.
- d. **Referencias:** Permite verificar trabajos desempeñados con anterioridad por el candidato y el resultados de los mismos.
- e. **Examen Médico:** Suele dejarse al final del proceso ya que bien realizado es costoso; comprende la historia clínica del solicitante, examen físico, pruebas de laboratorio, entre otros. (este procedimiento se aplica mas en el sector productivo y en este caso no ya que el consorcio se fundamenta en servicio).

Principios del proceso de selección

El proceso de selección de personal hace énfasis en tres principios fundamentales los cuales son: **Colocación, Orientación y Ética Profesional.**

- a. *Colocación:* La tarea primordial del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización, por medio del descubrimiento de habilidades como actitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio como el de la organización, en tal

sentido se evaluara a cada candidato para detectar en cual área de la organización puede desarrollarse con mejores resultados no necesariamente esta su área original de desempeño.

- b. *Orientación: El seleccionador trata de inducir a aquellos candidatos que no son seleccionados hacia otras posibles fuentes de empleo.*
- c. *Ética Profesional: Comprende el grado de responsabilidad que tiene el área de selección y debido a esto deben cumplir de forma constante con los mas elementales principios técnicos de esta función, debido a que ciertas decisiones tomadas sin que las mismas sean evaluadas podrían afectar la vida futura del candidato y de su familia.*

Mismas sean debidamente evaluadas y/o consideradas, estas pueden afectar la vida futura del candidato y la de su familia.

Técnicas de selección

Las técnicas empleadas en un proceso de selección son variadas, en el consorcio se la llevaría a cabo este proceso por sus propios medios, o en su defecto se contrata los servicios de una empresa especializada en selección de personal para las fases iniciales. En el proceso de selección se encuentran.

- Ficha de solicitud de empleo.
- La entrevista.
- Assesment Center.
- Pruebas de conocimientos.
- Pruebas psicométricas.

Fichas de Solicitud de empleos la vamos a utilizar para tener como formato único, información relevante de todos los candidatos.

La Entrevista: Es una herramienta que se la aplicaremos a todos los procesos de selección, donde nos permitirá conocer si el candidato reúne los requisitos necesarios para ocupar el puesto que esta vacante.

Assesment Center: También conocido con el nombre de centro de evaluación, es una metodología de selección que se le implementaría por primera vez en el consorcio, el cual puede durar uno o dos días, y cada vez es más utilizado por las demás empresas. Sirve para analizar las habilidades o competencias de los candidatos, en una variedad de situaciones que simulan lo que podría ser trabajar en el consorcio.

Pruebas de conocimientos: Se usan en el proceso de selección, para determinar los candidatos ideales, en algunos casos esta prueba se realiza antes de la entrevista. Dentro de estas pruebas se determinaría si el posible candidato tiene o abarca los conocimientos necesarios para ocupar la vacante.

Pruebas de psicométricas: Se usan como una medida objetiva y tipificada de una muestra de conducta; Fundamentalmente nos permiten hacer descripciones y comparaciones de unas personas con otra y también de una misma persona en diferentes momentos de su vida; así conocer aspectos conductuales y de personalidad.

Bajo estas condiciones se aplicara: un manual de valoración de cargos.

Determinación de Factores y competencias de valoración.

Factor educación. (20 puntos).

Factor experiencia. (18 puntos).

Factor responsabilidad. (14 puntos).

Factor complejidad. (11 puntos).

Factor relaciones humanas. (7 puntos).

Factor condiciones de trabajo y riesgo. (8 puntos).

Factor supervisión. (5 puntos).

Factor orientación de servicio. (12 puntos).

Factor trabajo en equipo. (5 puntos).

Valoración de un perfil ocupacional asentado a las necesidades organizacionales (100 puntos) perfil idóneo.

Manual de valoración de cargos factores y competencias.

- Descripción de factores y competencias correspondientes a grados.
- Ponderación de factores y competencias.
- Asignación de puntos a los grados.

Etapas 3: Entrevista.

Determinaremos al encargado de realizar la entrevista que no es una conversación formal que se les realizara a los candidatos, con un objetivo distinto al simple placer de platicar. Esta conversación se la realiza con el hecho de recoger datos, informar y motivar.

Fases:

Rapport. (Grado de familiaridad que se otorga)

Cima. (Comunicación verbal, no verbal)

Cierre. (Culminación de la entrevista)

En la entrevista que se realiza no se determina a respuesta ya pronunciadas o respuestas inducidas.

La información que aportaría al posible candidato es confidencial solo de uso exclusivo para el consorcio.

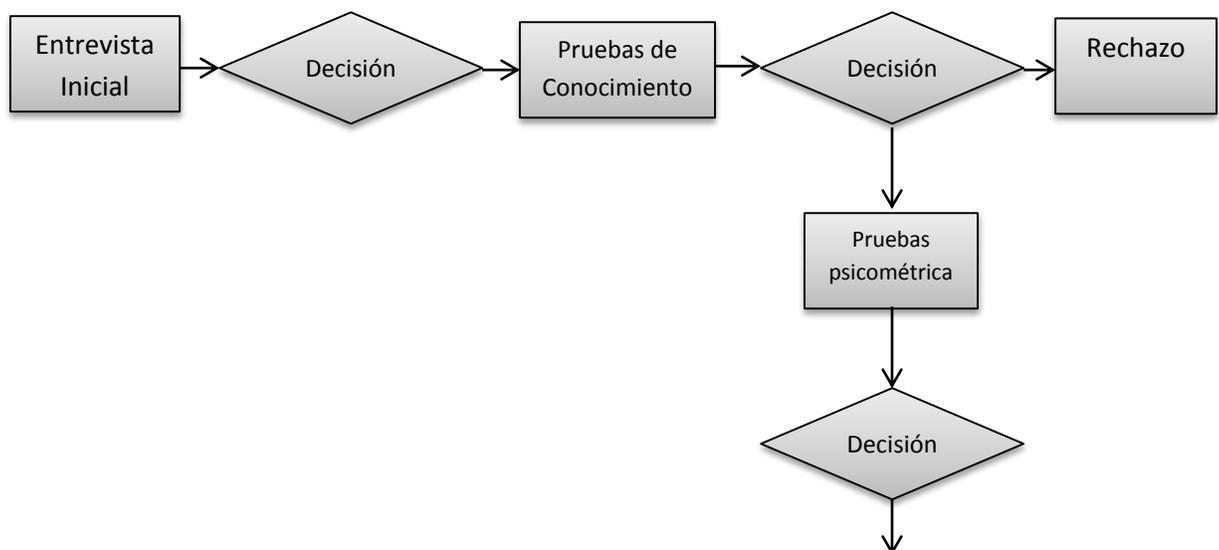
Para llevar una buena entrevista con los postulantes se debe tener en cuenta:

- Un diseño.
- Una ejecución.
- Y un análisis.

Esta entrevista no debe de abarcar más de 30 minutos por candidato.

Una vez sustentados todos estos aspectos y ya obteniendo los datos de los reactivos aplicados se determina al responsable de línea que tenga la voz y voto final de los dos posibles candidatos tomando en cuenta quien tenga mejor puntaje y quien abarque de mejor viabilidad al consorcio.

Una vez determinado el candidato a ocupar para determinada área de trabajo o puesto del mismo se procederá a realizar la respectiva inducción laboral.



Admisión



Gráfico N° 36. Flujograma

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño

proceso de entrevista.

Mario.



Pasos del proceso de selección de personal:

reclutamiento y

- **Paso 1.** Vacante a ocupar.

- **Paso 2.** Levantamiento del perfil ocupacional.

- **Paso 3.** Publicación anuncio publicitario (2 días).



MONICA MARÍA SANCHEZ SIERRA
 Calle 9 No. 72- 50 Apartamento 412
 Unidad Residencial Bizet
 Teléfono 256 06 27
 Celular 310 4321146
 e-mail msconsultoria@une.net.co

PERFIL PROFESIONAL

Profesional y Especialista en Negocios Internacionales, Tecnóloga en Mercadeo, Estudiante de Maestría en Dirección de Marketing en la Universidad del Mar en Chile. Con amplia experiencia en la gestión comercial a nivel nacional, de ventas, relaciones públicas y alto énfasis en el servicio como sector económico y apoyo al sector productivo.
 Directora comercial de organizaciones de alto nivel y asesora en estrategia comercial desde su firma MS CONSULTORIA.
 Docente catedrática, facilitadora de procesos de entrenamiento empresarial y conferenciante en áreas de mercadeo, ventas y servicio con proyección a logros y objetivos.

ESTUDIOS REALIZADOS

Post grado	: Universidad del Mar Viña del Mar Chile
Título obtenido	: Magister en Dirección de Marketing en curso
Pregrado	: Profesional en Negocios Internacionales
Título Obtenido	: Institución universitaria ESUPER
Fecha de Graduación	: 18 de Septiembre 2009
Post grado	: Especialista en Negocios Internacionales
Título Obtenido	: Escuela Colombiana de Mercadotecnia
Fecha de Graduación	: 11 de Agosto 1.995
Pregrado	: Escuela Colombiana de Mercadotecnia

- **Paso 4.** Recepción preliminar de solicitudes: En el momento de la petición de una solicitud de empleo comienza el proceso inicial de selección. (necesidad organizacional y/o necesidad personal; 1 día).

CG
CANAL GASTEIZ

EJECUTIVO DE CUENTAS

CANAL GASTEIZ TELEVISIÓN, EMPRESA LÍDER EN EL SECTOR PRECISA PARA SU PROCESO DE EXPANSIÓN Y DESARROLLO, COMERCIALES DE PUBLICIDAD. ENTRE SUS FUNCIONES SE INCLUIRÍAN LA COMERCIALIZACIÓN DIRECTA Y LAS GESTIONES CON CLIENTES.

SE REQUIERE:
 EXPERIENCIA MÍNIMA DE 2 AÑOS EN EL ÁREA COMERCIAL.
 EDAD A PARTIR DE LOS 23 AÑOS.
 NO NECESARIA EXPERIENCIA EN EL SECTOR PUBLICITARIO (Pero se valorará).
 VEHÍCULO PROPIO.
 INCORPORACIÓN INMEDIATA.

SE OFRECE:
 IMPORTANTE RETRIBUCIÓN COMPUESTA DE FIJO + COMISIONES.

ENVIAR C.V. CON FOTOGRAFIA A LA DIRECCIÓN:
 Portal de Gamarra, 23 – Pab. A
 01013 VITORIA - GASTEIZ

- **Paso 5.** Elección de hojas de vida que abarquen el perfil ocupacional del cargo a ocupar.
- **Paso 6.** Comprobación de referencias personales.
- **Paso 7.** Llamadas telefónicas; citas para las entrevista previas de los mejores postulantes.
- **Paso 8.** Aplicación de pruebas de idoneidad (30 a 60 minutos): Son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los candidatos y los requerimientos del puesto, la cual se llevara a cabo una puntuación definida de un total de **50 puntos**.
- **Paso 9.** Entrevista inicial o preliminar (30 minutos): Consta en detectar en forma global y en el menor tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con el requerimiento; por ejemplo apariencia física, facilidad de expresión., con el objeto de destacar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúne los requerimientos del puesto que se pretende cubrir. Igualmente debe informarse de la naturaleza del trabajo, horario, con el fin de que el candidato decida si es de su interés seguir adelante con el proceso.
- **Paso 10.** Descarte de candidatos no potenciales.
- **Paso 11.** Aplicación de test psicométricos (30 a 60 minutos). Con una totalidad de **25 puntos**.
- **Paso 12.** Descarte de candidatos no idóneos.

- **Paso 13.** Entrevista de selección (30 minutos): Constituye la técnica más ampliamente utilizadas, permite la comunicación en dos sentidos, los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante, y el solicitante obtiene sobre la organización. (esta entrevista va más allá de una plática o una simple conversa). Con una totalidad de **25 puntos**.

- **Paso 14.** Verificación de datos de referencia: Este recursos se difiere, ya que en algunos casos quien pueda suministrar la información no sea totalmente objetivo. Sin embargo permanece vigente que las referencias laborales proporcionan información importante sobre el individuo.

- **Paso**
el jefe de área:
candidato
tenga una
quien podría ser



- 15.** Entrevista con
Es idóneo que el
preseleccionado
entrevista con
su inmediato

superior o el gerente del departamento, esto debido a que podría evaluar con mayor precisión las habilidades y conocimientos del candidato.

- **Paso 16.** Descripción realista del puesto: A los fines de evitar ciertas reacciones como "ustedes nunca me lo advirtieron", siempre es de gran importancia llevar a cabo una sesión de familiarización con el

equipo o los instrumentos que se van a utilizar, de ser, posible en el lugar de trabajo. Estudios realizados han demostrado que la tasa de rotación de personal disminuye cuando se advierte claramente a los futuros empleados sobre las realidades menos atractivas de su futura labor, sin destacar solo los aspectos positivos de forma universal. (previa inducción)

- **Paso 17.** Decisión de contratar: Este paso señala el final del proceso de selección. Aquí se determinara el puntaje más alto de los posibles candidatos idóneos al puesto a ocupar, puntuación requerida **100 puntos**.
 - Pruebas de conocimientos. (50 puntos).
 - Pruebas psicométricas. (25 puntos).
 - Entrevista. (25 puntos).

- **Paso 18.** La decisión final: Con la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos.

Etapas 4: Inducción.

Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los colaboradores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial ("período de prueba").

El proceso de inducción no llevara más de 2 horas.

Importancia: El programa de inducción en el consorcio es de suma importancia porque ayudan al nuevo trabajador a su adaptación en la misma.

Disminuye la gran tensión y nerviosismo que lleva consigo el nuevo trabajador, ya que tiende a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad.

Objetivos: El objetivo principal de la inducción es brindar al colaborador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social del consorcio y organización y la estructura de ésta. La orientación debe perseguir estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización. Exige, pues, la recepción favorable de los compañeros de labores que pueda lograrse una coordinación armónica de la fuerza de trabajo.

Es de hacer notar que la inducción por lo general es una actividad dirigida al nuevo personal que ingresa a la organización. No obstante los nuevos trabajadores no son los únicos destinatarios de éstos programas, también debe dársele a todo el personal que se encuentre en una situación total o parcialmente desconocida para ellos, como por ejemplo el personal que ha sido transferido a diferentes posiciones dentro de la organización y para quienes ascienden a otros puestos sin olvidar determinar una retroalimentación a todo el personal global. La responsabilidad de llevar a cabo el proceso de inducción y orientación puede corresponder tanto al supervisor como al jefe de personal.

Todo programa de inducción debe comprender la siguiente información de manera general:

Información sobre el consorcio/organismo:

- Misión y Visión.
- Historia
- Actividad que desarrolla.

- Posición que ocupa en el mercado.
- Filosofía – Objetivos.
- Organigrama General

Disciplina Interior:

- Reglamentos de régimen interior (identificación para control de entrada y salida de personal y de uso de las instalaciones)
- Derechos y Deberes.
- Premios y sanciones. Disciplina.
- Ascensos.

Comunicaciones/ personal:

- Fuerza laboral (colaboradores – inmediato superior).
- Cuadros directivos.
- Representantes del personal.
- Subordinados.
- Compañeros.
- Servicios y ventajas sociales (beneficios socio-económicos) que brinda.

En cuanto al cargo específico que va a desempeñar el colaborador es preciso resaltar la siguiente información:

- Explicación de las actividades a su cargo y su relación con los objetivos del consorcio
- Retribución (sueldo, categoría, nivel, rango, clasificación) posibilidades de progreso.
- Rendimiento exigible: Información sobre medidas a aplicar sobre rendimiento en el cargo.

- Información sobre las funciones que cumple la Unidad a la cual está adscrito.
- Seguridad, normas, reglamentos y funciones que debe cumplir para preservar su seguridad personal y la del resto del personal.

No obstante entablado este proceso tanto de reclutamiento como de selección de personal, ameritando una inducción idónea que beneficie no solo a los nuevos colaboradores a ocupar una vacante si no con el hecho de brindar soporte y estabilidad en retroalimentación al demás personal del consorcio, brindara y asumirá hecho de mejora notable y sustentable en el clima organización, ya que la implementación de este subsistema de gestión de talento humano asumirá realce a las nuevas ideológicas en el consorcio y prestara la mejora en clima y desempeño laboral de todos sus colaboradores.

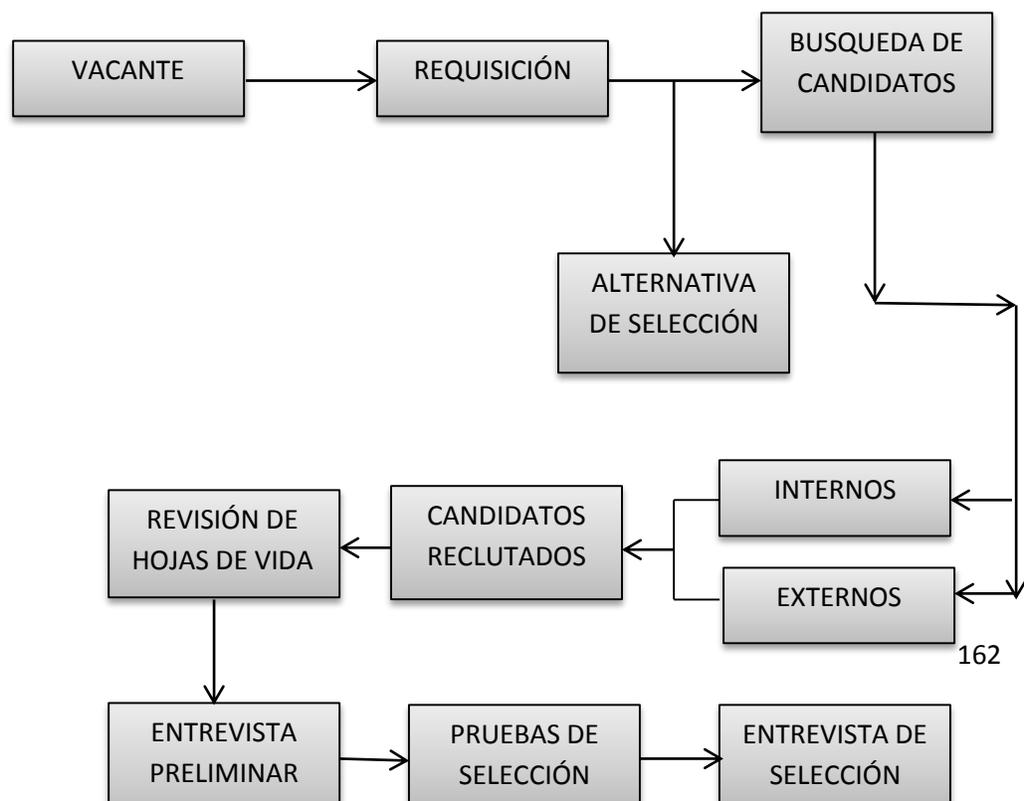


Grafico N° 37. Flujograma proceso de reclutamiento y selección de personal.

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.

6.8. Modelo operativo.

Tabla. 38. Modelo Operativo.

Fuente: Propia.

Fases	Metas	Actividades	Recursos	Responsables	Tiempo	Resultados esperados
Socialización	Desarrollar y sensibilizar el programa de mejoramiento del clima organizacional en el bajo desempeño laboral en los colaboradores del consorcio	Reuniones de socialización y retroalimentación de grupos entre los colaboradores y sus jefaturas.	Humanos y materiales	Investigador	1 semana	Aprobación y colaboración dentro del programa de inducción del subsistema de G.T.H.
Planificación	Concientizar y familiarizar los términos básicos y su importancia dentro del clima organizacional para lograr un nivel alto en el desempeño laboral con un idóneo proceso de reclutamiento y selección de personal	Impartir Charlas, conferencias, talleres los mismos que permitan el buen desarrollo de los supervisores en su actividad diaria con pautas en retroalimentación continua a su personal	Humanos y materiales	Investigador	1 semana	Participación activa de las jefaturas atreves del programa de implementación del subsistema de G.T.H.

Ejecutar	Determinar el grado de interés y participación de las jefaturas y colaboradores dentro del tema socializado.	Aplicación del programa de mejoramiento para mantener un buen clima organizacional y un desempeño laboral eficaz	Humanos y materiales	Investigador	1 semana	Los colaboradores adoptan nuevas ideas y métodos para un buen desempeño laboral que mantiene el consorcio en la actualidad.
Evaluar	Aplicar demuestra los niveles de reducción en cuanto al funcionamiento del clima organización y su desempeño laboral en la vinculación de un idóneo sistema de reclutamiento y selección de personal focalizado en una inducción idónea con el sustento de un manual de análisis y descripción de cargos	Aplicación de encuestas que permitan medir los niveles deseados.	Humanos y materiales	Investigador	1 semana	Comprobar la efectividad del programa de implementación del subsistema de G.T.H. impartido a las jefaturas

Elaborado por: Pazmiño Mario.

6.9. Administración.

Recursos.

Para la ejecución de la presente investigación se necesitara la utilización de los siguientes recursos:

Recursos institucionales.

Centro Ocupacional Particular ILVEM sede Ambato.

Recursos humanos.

- Investigador: Mario Pazmiño.
- Colaboradores todas las áreas y jefaturas del Centro Ocupacional Particular ILVEM sede Ambato.

Recursos físicos.

- Bibliotecas de la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación y de la Facultad de Ciencias Administrativas.
- Laboratorios de Internet y centros de cómputo.
- Área docente del Centro Ocupacional Particular ILVEM sede Ambato.
- Jefaturas del Centro Ocupacional Particular ILVEM sede Ambato.
- Relaciones Publicas del Centro Ocupacional Particular ILVEM sede Ambato.
- Gerencia del Centro Ocupacional Particular ILVEM sede Ambato.
- Dirección del Centro Ocupacional Particular ILVEM sede Ambato

Recursos materiales.

- Cuaderno Universitario de 50H.

- Memory flash 2 GB.
- Lápices
- Esferos
- Computador e Impresora.
- Impresiones
- Resma de hojas INEN A4.
- Copias.

Recursos económicos.

No.	Rubros	Valor
1	Asesoramiento	\$. 150.00
2	Material de escritorio	\$. 100.00
3	Útiles de oficina	\$. 100.00
4	Internet	\$. 60.00
5	Depreciación equipo informático	\$. 50.00
6	Copias	\$. 50.00
7	Transporte	\$. 100.00
	Suman	\$. 610.00
	Imprevistos 5%	\$. 30.50
	Total	\$. 640.50

Tabla N° 39. Recursos económicos.

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.

6.10. Previsión de la evaluación.

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Quiénes evaluarán?	Área administrativa de ILVEM sede Ambato, área de RR.HH. e investigador.
¿Por qué evaluar?	Porque el programa de mejoramiento del clima organizacional determina aspectos que nunca se han considerado en el consorcio y se ha llevado un sistema tradicionalista de trabajo y hay que vincular nuevas ideas participativas de mejora constante en el consorcio con ello mejorar el desempeño laboral actual de la misma.
¿Para qué evaluar?	Para tomar la decisión de implementar herramientas que sostengan estabilidad laboral y poder medir el grado de clima y desempeño organizacional de los colaboradores del consorcio.
¿Qué evaluar?	El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores de ILVEM, con el fin de tener datos reales en satisfacción laboral.
¿Cómo evaluar?	Mediante el análisis minucioso de observación de campo para datos hipotéticos y aplicación de encuestas para datos reales.

Tabla N° 40. Previsión de la evaluación.

Fuente: Propia.

Elaborado por: Pazmiño Mario.

C. MATERIALES DE REFERENCIA

1. Bibliografía.

- Arias, G, (1979). Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Trillas.
- Casanova, F Formación profesional, productividad y trabajo decente Boletín nº153 Cinterfor Mintervideo 2002 [11-2-2008].
- Chiavenato, I. (Noviembre de 1999) "Administración de Recursos Humanos" 5° Ed. (pp, 2-6): Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (NOVIEMBRE, 1999). Administración de Recursos Humanos. 5° Ed, Editorial Mc Graw Hill, (pp, 28-32).
- Chiavenato, I., (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración. 7ª Ed. (pp, 66-69). México: Editorial McGraw-Hill.
- Cobach. Recursos Humanos I. 4ª Ed. México.
- Cowling, A y James, P. La Esencia de la Administración de Personal y las Relaciones Industriales: Editorial Prentice-Hall. (p.40).
- Fernandez. Ríos, M. Diccionario de Recursos Humanos, Organización y Dirección: Editorial Díaz de Santos.
- Furnham A. (2001). *Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxford.
- García, S. y Dolan, S. (1997). **La dirección por valores**. España: Editorial Mc Graw – Hill. Interamericana de España, S.A. (p. 33).
- Granell H. (1997). **Éxito Gerencial y Cultura**. Caracas: Ediciones IESA. (p. 2).
- Gonçalves, Alexis P. "Dimensiones del clima organizacional", México: Sociedad Latinoamericana para la Calidad.

- Munchinsky, P. (2007). *Psicología aplicada al trabajo*. 6° Ed. México: Thomson Learning.
- Reyes, J. (2011, p. 7). Clima organizacional. Estado de Hidalgo: Escuela Superior Tepeji del Río.
- Robbins, S. (1994), *Administración*, 4° Ed. (p. 372), México: Edit. Prentice Hall.
- Sikula, F. (1991). *Administración de Recursos Humanos en Empresas*. México: Editorial Limusa.
- Spector, P. (2002). *Psicología industrial y organizacional. Investigación y práctica*. 2° Ed. México: Manual Moderno. (p, 8).
- Valle, R (1995). **Gestión Estratégica de Recursos Humanos**. Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana. (p. 74).
- Wayne R, Mondy y Noe, Robert M. *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Prentice-Hall. México 1997. (p. 150. p. 180).
- Wayne R., y Noe, R. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Prentice-Hall. (p. 415).

Tesis.

- Villagómez, S. (2010). *La satisfacción laboral de los colaboradores y su repercusión en productividad de las empresas de la ciudad de Ambato: Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación Carrera de Psicología Industrial – UTA*.
- Uría, D. (2011). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores de Andelas cía. Ltda. Ambato: Facultad de Ciencias Administrativas – UTA*.

Linkografías:

- <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1063/440%20Ing.pdf?sequence=1>.
- <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/6817/FCHE-IFTGPI-36.pdf?sequence=1>.
- <http://www.monografias.com/trabajos94/bases-generales-introducir-gestion-proceso/bases-generales-introducir-gestion-proceso.shtml#conclusioa>

2. Anexos.

**Listado del personal del Centro Ocupacional Particular ILVEM sede
Ambato.**

MARCO MUESTRAL.

**Personal mandos altos y medios del Centro Ocupacional Particular
ILVEM sede Ambato.**

	Nombres	Cargo	Edad	Sexo
1	Ing. Nicolas Ochoa	Gerente General	47	M
2	Lcda. Jenny Sanches	Subgerente	45	F
3	Ing. Mayra Lopez	Administradora	29	F
4	Lcdo. Bolívar Chamorro	Director General	31	M
5	Lcda. Angie Villamar	Directora Academica	37	F
6	Psic. Lucia Escobar	Directora Academica	33	F
7	Msc. Moraima Hurtado	Gerente Marketing	53	F

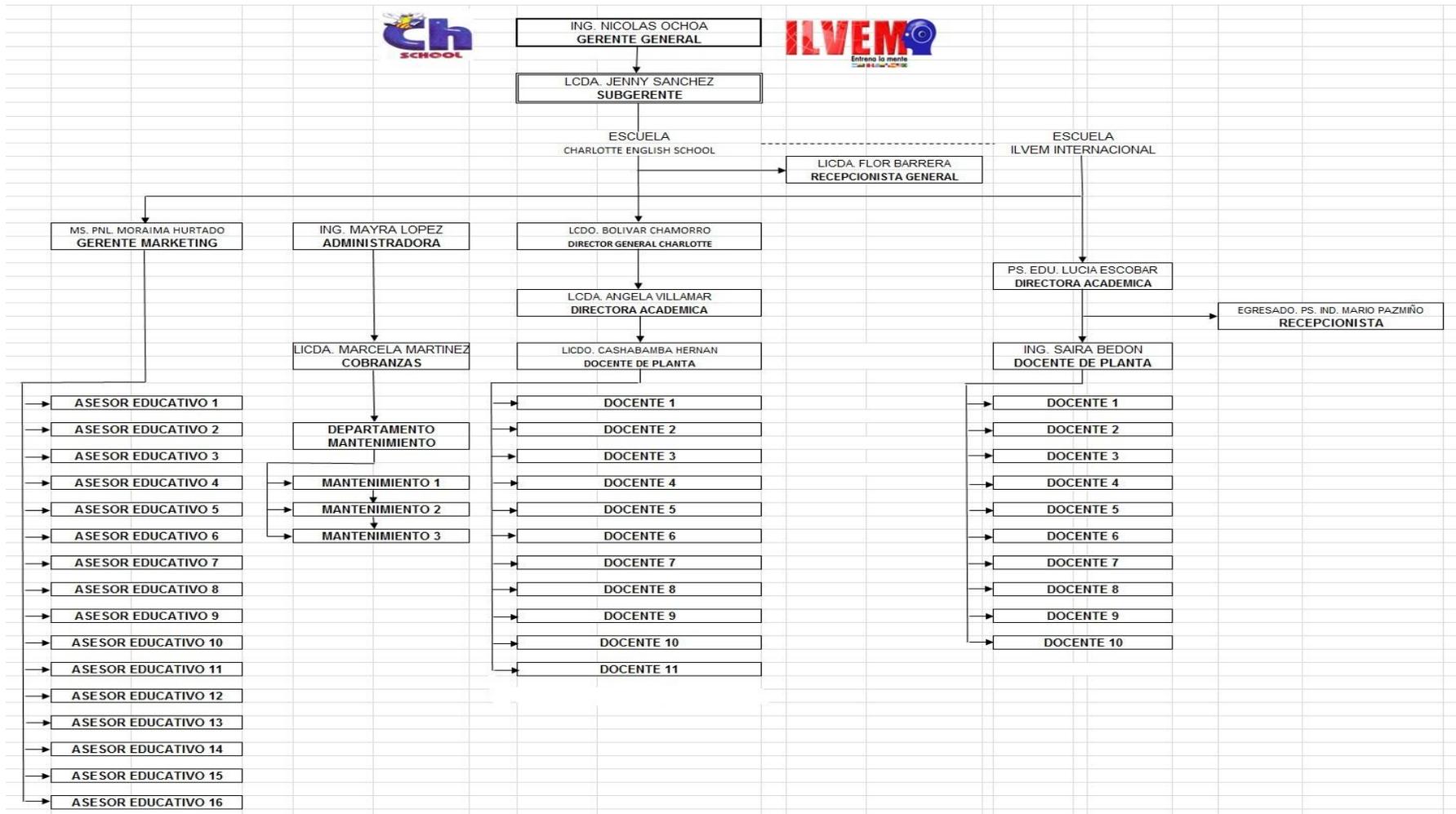
**Colaboradores de las diferentes áreas del Centro Ocupacional
Particular ILVEM sede Ambato.**

	Nombres	Cargo	Edad	Sexo
Docencia				
1	Lcda. Saira Bedón	Docente	35	F
2	Lcdo. Hernan Cashabamba	Docente	24	M
3	Lcda. Clara Gavilanes	Docente	24	F
4	Psic. Santiago Miranda	Docente	29	M
5	Psic. Gabriela Naranjo	Docente	25	F
6	Psic. Martha Valdiviezo	Docente	25	F
7	Psic. Andres Ramos	Docente	25	M
8	Psic. Soraya Larrea	Docente	29	F
9	Lcda. Lilia Lopez	Docente	30	F
10	Ing. Israel Araujo	Docente	26	M
11	Psic. Maria Jose Hidalgo	Docente	25	F
12	Lcda. Gloria Benavides	Docente	39	F
13	Lcdo. Wilmer Burbano	Docente	35	M
14	Lcdo. Marco Cadena	Docente	26	M
15	Lcda. Leticia Calero	Docente	24	F
16	Lcda. Samanta Herdoiza	Docente	27	F
17	Lcda. Andrea Lazo	Docente	25	F
18	Lcda. Gloria Loor	Docente	25	F
19	Lcdo. Paul Ortega	Docente	25	M
20	Lcda. Cecilia Ortega	Docente	24	F
21	Lcda. Irma Tituaña	Docente	25	F
22	Lcdo. Geovanny Naranjo	Docente	28	M
23	Lcda. Grace Cadena.	Docente	27	F
Relaciones Publicas				
1	Sra. Mónica Paredes	Marketing	45	F
2	Sra. Carmita Oñate	Marketing	47	F
3	Sra. Ana Costa	Marketing	55	F
4	Sra. Irene Ortega	Marketing	40	F
5	Sra. Priscila Alarcón	Marketing	43	F

6	Sra. Jessica Soto	Marketing	41	F
7	Sra. Ruth Moncayo	Marketing	47	F
8	Sra. Susana López	Marketing	46	F
9	Sra. Mirian Maya	Marketing	50	F
10	Sra. Janeth López	Marketing	48	F
11	Sr. Fernando Molina.	Marketing	53	M
12	Sr. Giovanni Aldaz	Marketing	25	M
13	Sr. Marco Meléndez	Marketing	27	M
14	Sr. Mauricio Mayorga	Marketing	26	M
15	Sr. Cristian Ponluisa	Marketing	24	M
16	Srita. Yessenia Núñez	Marketing	24	F
Recepción				
1	Srita. Flor Barrea	Secretaria	27	F
2	Sr. Mario Pazmiño	Secretario	25	M
Cobranzas				
1	Sra. Marcela Martínez			F
Mantenimiento				
1	Sra. Mariana Santilla	Mantenimiento	59	F
2	Sr. José Alpapucho	Mantenimiento	26	M
3	Sr. Líder Choez	Mantenimiento	49	M

Anexo N° 2

Organigrama estructural del centro ocupacional particular ILVEM sede Ambato.



Anexo N° 3

Croquis del centro ocupacional particular ILVEM sede Ambato.





Anexo N° 4



**ENCUESTAS
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO.
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**

CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL.

ENCUESTA PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL (APLICACIÓN COLABORADORES).

Objetivo: Encontrar áreas de oportunidad que permitan medir el clima organizacional.

Instrucciones: Recuerde que las respuestas son opiniones basadas en **SU** experiencia de trabajo, por lo tanto no hay respuestas correctas ni incorrectas. Contestar con seriedad y verdad absoluta.

Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y marcar la respuesta con una (X) la que mejor describa su opinión.

Cargo:.....Edad:....Estado Civil:.....Nivel educativo:.....

1. SOBRE MI TRABAJO.	SI	NO
1.1 ¿Define claramente las funciones de su puesto de trabajo y sus límites de responsabilidad su inmediato superior?		
1.2 ¿Dadas las funciones es justa la remuneración económica y los beneficios (capacitación, seguro, prestaciones) que otorgan?		

1.3 ¿Considera que se proporcionan capacitaciones en alguna área de interés Institucional y que formen parte importante del desarrollo Organizacional?		
--	--	--

3. SOBRE LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y DE TRABAJO.	SI	NO
3.1 Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas: Entre los miembros del equipo de trabajo o departamento. Entre los miembros de la organización.		
3.2 ¿La falta de comunicación sobre las funciones del personal de algún departamento ha provocado quedar mal con los clientes?		
3.3 ¿Recibe la información requerida para su trabajo?		
3.4 ¿En el proceso de inducción se ha determinado quién es el cliente final?		

2. SOBRE LAS CONDICIONES DE TRABAJO	SI	NO
2.1 ¿Considera que el inmediato superior es flexible y justo ante las peticiones o apoyo que solicita?		

4. SOBRE LIDERAZGO.	SI	NO
4.1 ¿Se le comunica efectivamente las políticas y forma de trabajo de su área?		
4.2 ¿Considera que su inmediato superior entabla soluciones a problemas producidos entre cliente interno y externo?		

5. SOBRE LA ORGANIZACIÓN.	SI	NO
5.1 ¿Las metas organizacionales se establecen entre el grupo de trabajo al que impactan y sus Directivos?		

5.2 ¿Existen reconocimientos de los Directivos para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la organización?		
--	--	--

6. EN GENERAL.	SI	NO
6.1 ¿Cree Ud. que se debe mejorar el clima organizacional en el consorcio, para satisfacer positivamente el desempeño laboral actual?		

¡¡Muchas gracias por su apoyo y su valiosa cooperación!!



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO.
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL.**

**ENCUESTA PARA MEDIR EL DESEMPEÑO LABORAL.
(APLICACIÓN JEFES).**

Objetivo: Encontrar áreas de oportunidad que permitan medir el desempeño docente en la organización.

Instrucciones: Recuerde que las respuestas son opiniones basadas en **SU** experiencia de trabajo, por lo tanto no hay respuestas correctas, ni incorrectas. Contestar con seriedad y verdad absoluta.

Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y marcar la respuesta con una (X) la que mejor describa su opinión.

Cargo:.....Edad:....Estado Civil:.....Nivel educativo:.....

2. SOBRE LAS CONDICIONES DE TRABAJO	SI	NO
2.1 ¿Cuentan los colaboradores con el equipo necesario para ejecutar su trabajo?		

4. SOBRE LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y DE TRABAJO.	SI	NO
¿Considera que las diferentes dependencias, determinan	SI	NO
5.1 ¿El personal se siente satisfecho, cuando hay una vacante de ideas y propuestas para mejorar el trabajo?		
Primero se busca dentro de la misma organización al posible		
Compañeros de trabajo de la misma área		
Candidato?		
4.2 ¿Sienten confianza los colaboradores con su inmediato superior?		
El personal de otras áreas o departamentos		
5.2 ¿Se otorgan las promociones al colaborador que se las merece?		
3.2 ¿Bajo las mismas circunstancias y condiciones se perciben		
diferencias en cargas de trabajo en las mismas áreas?		
3.3 ¿Considera que el personal necesita capacitación en ciertas áreas importantes para su trabajo?		

6. EN GENERAL.	SI	NO
6.1 Cree Ud. que el desempeño laboral de los colaboradores no se satisface positivamente por un mal clima organizacional en el consorcio.		

1. SOBRE MI TRABAJO.	SI	NO
1.1 ¿Para desempeñar las funciones del puesto de trabajo en las diferentes áreas los colaboradores tienen que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo?		
1.2 ¿Los colaboradores de las diferentes áreas tienen las competencias que el puesto las requiere?		

1.3 ¿Los colaboradores tienen flexibilidad para hacer su trabajo, siempre y cuando lleguen a los mejores resultados?		
--	--	--

¡¡Muchas gracias por su apoyo y su valiosa cooperación!!

**Anexo N° 5
Cronograma.**

ACTIVIDAD SEMANA	MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1 Presentación del Proyecto de Investigación		■	■																					
2 Elaboración Capítulo I El Problema				■	■	■																		
3 Elaboración Capítulo II Marco teórico						■	■	■																
4 Elaboración Capítulo III Metodología									■	■	■	■												
5 Elaboración Capítulo IV Análisis e interpretación de resultados													■	■	■	■								
6 Elaboración Capítulo V Conclusiones y recomendaciones																	■	■	■	■				
7 Elaboración Capítulo VI Propuesta																		■	■	■	■	■	■	■

