

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN FINANZAS E INFORMÁTICA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL



TESIS DE GRADO
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL.

Tema:

EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS EMPLEADOS Y TRABAJADORES DEL SUBCENTRO DE
SALUD ZALAMPE DEL CANTÓN URDANETA EN EL AÑO 2014.

Autora:

ELODIA FILADELFIA MERA MACIAS

Director:

Ing. Carlos Aguirre Rodríguez, MBA

Lectora:

Lcda. Lourdes Colina Gonzalvo. Msc.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE TESIS

Las autora de esta investigación declara que no existe investigación alguna del tema: EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS Y TRABAJADORES DEL SUBCENTRO DE SALUD ZALAMPE DEL CANTÓN URDANETA EN EL AÑO 2014., en la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo, ni en ninguna biblioteca de las otras universidades en el Ecuador.

ELODIA FILADELFIA MERA MACIAS

DEDICATORIA

Agradezco a Dios por darme salud y deseos de superación.

A mis hijos, a mi esposo por su apoyo constante, a mis queridos maestros por transmitirme sus sabias enseñanzas.

A nuestra facultad, que nos ha brindado a lo largo de la carrera formación, personal y profesional.

Y a todas las personas que directa o indirectamente hicieron posible la culminación de mi tesis.

ELODIA FILADELFIA MERA MACIAS

AGRADECIMIENTO

Dedico esta tesis de grado a Dios que me guio en todo momento por el buen camino para poder culminar con éxito.

A mis hijos, esposo quien con sus sanos consejos y sus esfuerzos están tratando de sacarme adelante.

ELODIA FILADELFIA MERA MACIAS

ÍNDICE

Contenido	Paginas
DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE TESIS	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE	iv
RESUMEN EJECUTIVO	v
INTRODUCCIÓN	8
I. OBJETIVOS.	
1.1. Objetivo general	9
1.2. Objetivos específicos	9
II. MARCO REFERENCIAL.	
2.1. Antecedentes.	10
2.2. Marco Teórico	14
2.3. Postura Teórica	46
2.4. Hipótesis.	47
2.4.1. Hipótesis General.	47
2.4.2. Hipótesis Específicas.	47
III. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.	
3.1 Descripción de resultados	48
3.2. Interpretación y discusión de resultados.	58
IV. CONCLUSIONES	59
V. RECOMENDACIONES	60

VI. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.	
6.1. Título	61
6.2. Objetivos de la propuesta	61
6.2.1. General.	61
6.2.2. Específicos.	61
6.3. Justificación	62
6.4. Factibilidad de la propuesta.	63
6.5. Actividades.	64
6.6. Evaluación de la propuesta	65
VII. BIBLIOGRAFÍA	71
VIII. ANEXOS.	
Anexo N°.1. Formulario de encuesta	73

RESUMEN EJECUTIVO

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para todo tipo de organizaciones, sean estas privadas o públicas, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente empresarial, para así alcanzar un aumento de productividad, pues este incide en el desempeño laboral.

Este documento analiza las causas que generan un cierto ambiente y las consecuencias negativas del clima dentro del Subcentro de salud Zalampe.

En el primer capítulo se presenta todo lo concerniente al objeto de estudio se realiza un análisis crítico; estableciendo la importancia de la investigación y se delimita los objetivos a alcanzar.

El Segundo capítulo se fundamenta la investigación con antecedentes teóricos previos, fundamental base de la investigación y que a la vez orientan aspectos filosóficos y legales.

En el tercer capítulo analizaremos los resultados de la investigación.

El cuarto capítulo las conclusiones, el quinto capítulo las recomendaciones y en el sexto capítulo la propuesta a realizar para mejorar el clima organizacional en el Subcentro de salud Zalampe.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se analizara la problemática del clima organizacional que ha afectado el desenvolvimiento laboral en el Subcentro de salud Zalampe ubicada en el cantón Urdaneta.

Es importante mejorar y adaptarnos a los cambios con el fin del desarrollo de la unidad operativa.

La presente tesis tiene como objetivo analizar el clima organizacional y el desempeño laboral del Subcentro de salud Zalampe mediante investigaciones.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

En suma, un buen ambiente de trabajo incide directamente en el desempeño de la organización, lo que es percibida por el cliente y la satisfacción que este denote del servicio de la empresa. Se conoce que el sector eléctrico es uno de los más eficaces al momento de cumplir una labor, pero al tener que manejar un alto número de empleados, debe establecer procesos de mejora continua respecto a la gestión de talento humano que es lo propuesto.

I. OBJETIVOS.

1.1. Objetivo general

Determinar la incidencia del clima, organizacional en el desempeño laboral de los empleados y trabajadores del Subcentro de Salud Zalampe del Cantón Urdaneta en el año 2014.

1.2. Objetivos específicos

- Analizar los factores internos del clima organizacional que influye en desempeño laboral de los empleados y trabajadores del Subcentro de Salud Zalampe del Cantón Urdaneta.
- Evaluar el clima organizacional actual de los empleados y trabajadores del Subcentro de Salud Zalampe del Cantón Urdaneta.
- Elaborar un Programa de mejoramiento del clima organizacional para incrementar el desempeño laboral de los empleados y trabajadores del Subcentro de Salud Zalampe del Cantón Urdaneta.

II. MARCO REFERENCIAL.

2.1. ANTECEDENTES.

1.- “EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA ELÉCTRICA PROVINCIAL COTOPAXI” (AUTORA: Lilian Fanny Malisa López, Ambato – Ecuador 2012).

RESUMEN EJECUTIVO

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para todo tipo de organizaciones, sean estas privadas o públicas, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente empresarial, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano; pues este incide en el desempeño laboral. Este documento analiza las causas que generan un cierto ambiente y las consecuencias negativas del clima dentro de una entidad como es la Empresa Eléctrica de Cotopaxi. El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, un buen ambiente de trabajo incide directamente en el desempeño de la organización, lo que es percibida por el cliente y la satisfacción que este denote del servicio de la empresa. Se conoce que el sector eléctrico es uno de los más eficaces al momento de cumplir una labor, pero al tener que manejar un alto número de empleados, debe establecer procesos de mejora continua respecto a la gestión de talento humano que es lo propuesto. (Lilian Fanny Malisa López, 2012, pág. 10)

2.-EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE ANDELAS CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO. (Autor: DIANA ELIZABETH URÍA CALDERÓN, AMBATO – ECUADOR 2011).

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo en su contexto general, detalla un análisis de todos los aspectos relacionados al clima organizacional y al desempeño laboral de los trabajadores, de Andelas Cía. Ltda., con la finalidad de proponer alternativas de mejora, que sirvan de guía a los directivos de la empresa, para fomentar un ambiente laboral agradable y motivador para sus trabajadores, y de esta manera incrementar su desempeño laboral.

Como primer punto se definió el problema, es decir el objeto de estudio, que constituyó la razón de ser de la investigación. En el primer capítulo, se determina la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores, lo cual permite conocer la realidad de la empresa y de esta manera guiar el trabajo de investigación, hacia el análisis de posibles alternativas, que permitan mejorar dichas variables.

El segundo capítulo, referente al marco teórico, reúne varias conceptualizaciones que enmarcan al clima organizacional y al desempeño laboral y 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 de recolección de la información, para a través de ella, en el transcurso de la investigación evidenciar tentativas de solución, mismas que permitirán conseguir resultados favorables en beneficio de la empresa.

En el cuarto capítulo, análisis e interpretación de resultados, se analizaron los factores que están afectando el clima organizacional, desde el punto de vista de los trabajadores, y cómo evaluaron los directivos 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, siendo las más destacadas las siguientes:

- Se concluye que existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente en Andelas Cía. Ltda.
- Se recomienda implementar un programa de mejoramiento del clima organizacional, que contenga actividades encaminadas a mejorar todos los aspectos que lo conforman, tales como: liderazgo, motivación, reciprocidad y comunicación, que le permita a la empresa lograr mejores resultados en cuanto al desempeño laboral de sus trabajadores, ya que un buen ambiente laboral incita a trabajar mejor.

En el sexto capítulo, se detalla la propuesta “Programa de mejoramiento del clima organizacional, para incrementar el desempeño laboral de los trabajadores de ANDELAS Cía. Ltda.”, con su respectivo proceso de elaboración y a su vez las actividades, recursos, tiempos y costos que permitirán la implementación del mismo como una herramienta de gestión empresarial.

El presente trabajo tiene como finalidad ser un aporte a la solución de un problema de gran trascendencia dentro de la empresa, ya que brinda varias alternativas para motivar al recurso humano y a su vez crear un clima organizacional favorable para el buen desempeño-laboral. (DIANA ELIZABETH URÍA CALDERÓN, análisis laboral, 2011)

3.- CÓMO INFLUYE EL CLIMA LABORAL EN EL DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN DEL PERSONAL DE CON QUITO (Autora: Silvia Rocío Hernández Oña, Quito – 2011).

RESUMEN DOCUMENTAL

Trabajo de grado académico sobre Psicología Industrial, Salud Ocupacional, específicamente, Condiciones de Trabajo. El objetivo fundamental es identificar el impacto que tiene el clima laboral en el desempeño y en la satisfacción laboral. El desempeño inadecuado de todos los colaboradores de una institución municipal de desarrollo económico; ha obligado a probar que un buen clima laboral influye en la satisfacción y determina un desempeño laboral alto. Se justifica con las teorías: bifactorial de Herzberg y de clima organizacional de Likert, que se basan en factores higiénicos y motivantes, y condiciones organizacionales respectivamente; por tanto incidentes en el buen desempeño y productividad; tratado en tres capítulos: clima laboral, satisfacción laboral, evaluación al desempeño.

Investigación correlacionar no experimental, con método inductivo, estadístico y correlacionar. A una población total de cincuenta y un colaboradores acorde al tiempo de permanencia, se ha evaluado clima, satisfacción y desempeño laboral; evidenciando excelente clima laboral (42 por ciento), satisfacción laboral alta (68 por ciento) y desempeño laboral muy bueno (33 por ciento); entonces el clima laboral determina el comportamiento de los trabajadores. (Silvia Rocio Hernandez Oña, 2011)

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1 Clima organizacional

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. (Diana Elizabeth Uria Calderon, 2011)

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

- 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 comportamiento laboral.
- Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).

Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.). (Diana Elizabeth Uria Calderon, 2011)

2.2.2 Características del clima organizacional

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. 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.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. Responsabilidad (empowerment)

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

3. Recompensa

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

4. Desafío

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

5. Relaciones

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

6. Cooperación

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

7. Estándares

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

8. Conflictos

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

9. Identidad

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

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros. (Hall R (1996), 2009)

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

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

2.2.3 Funciones del clima organizacional

Nombre del objetivo	Descripción
1. Desvinculación	Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.
2. Obstaculización	Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.
3. Esprit	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad	Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo

	caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
6. Énfasis en la producción	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
7. Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
8. Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
10. Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
11. Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
12. Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
13. Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en

	la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
14. Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
15. Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
16. Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
17. Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
18. Conflicto e inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
19. Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
20. Adecuación de la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
21. Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
22. Tolerancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

2.2.4 Resultados que se obtiene de un diagnóstico de clima organizacional

*DO: Diagnostico Organizacional

La lista siguiente muestra algunos de los resultados que se pueden esperar de las diferentes intervenciones del DO:

1. Retroalimentación. Eso se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional - datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.

2. Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales. A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas. Aquí se supone que la conciencia de que "éste es el nuevo juego de pelota", o de que "ahora estamos jugando con una nueva serie de reglas", es una causa de cambio en la conducta individual. Además, la conciencia de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio. (Ing. Alberto Sosa Pérez, 2013)

Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus normas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades intergrupales de formación de

equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas socio técnico.

3. Incremento en la interacción y la comunicación. La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Por ejemplo, Homans sugiere que la creciente interacción es conducente a un incremento en los sentimientos positivos. Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una "visión de túnel" o de "autismo", según Murphy. La creciente comunicación contrarresta esta tendencia. La creciente comunicación, permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del DO. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.

4. Confrontación. El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos intergrupo, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

5. Educación. Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar a) el conocimiento y los conceptos, b) las creencias y actitudes anticuadas, c) las habilidades. En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conductas humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una

técnica de cambio aceptada. La educación es el principal mecanismo causal en el moldeamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.

6. Participación. Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo (CVT), la formación de equipos, la retroalimentación de encuestas, y las juntas de Confrontación de Beckhard. Es muy probable que la participación desempeñe un rol en la mayor parte de las intervenciones del DO.

7. Responsabilidad creciente. Esto se refiere que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño. Las intervenciones del DO que incrementan la responsabilidad son la técnica del análisis del rol, el delineamiento de responsabilidades, la Gestal del DO, la planificación de la vida y carrera, los círculos de calidad, la administración por objetivos (APO), los equipos auto dirigidos, y la participación.

8. Energía y optimismo crecientes. Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, "reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos autos dirigidos, etcétera. (Ing. Alberto Sosa Pérez, 2013)

Estas son algunas de las áreas que se deben considerar cuando se planifican los programas de DO, se eligen las intervenciones de éste, y se ponen en práctica y se administran las intervenciones de DO. Se aprende mediante la experiencia, lecturas, talleres, maestros, y reflexionando acerca de los éxitos y fracasos.

2.2.5 Importancia del clima organizacional en la administración de empresas

Hablar de cultura en administración no solo implica una mayor riqueza en los estudios organizacionales al adoptar los conocimientos y metodologías de otras disciplinas como la sociología, la antropología y la psicología, ni el mero análisis positivista de variables, en la búsqueda por elevar la productividad y la calidad; la cuestión va más allá, implica reformular la serie de ideas que han regido los paradigmas organizacionales y que resultan ser, la mayoría de las veces, homogeneizadores, universalistas y lineales. Sin duda, al hacer el mejor uso de esa reformulación para el desarrollo organizacional, estaremos hablando no sólo de una mejora sustancial en la empresa, sino también en la sociedad.

En consecuencia es innegable la necesidad de crear una cultura organizacional propia, ante la importancia estratégica que adquieren las actividades de investigación y desarrollo experimental para el crecimiento y autonomía de los países subdesarrollados, pues éstos no tienen forma de incorporarse ampliamente a la nueva revolución tecnológica en marcha si no generan capacidades endógenas de creatividad, selección de tecnologías, especialización de su propia producción de conocimientos e información y reflexión independientes acerca de sus problemas y de las capacidades disponibles para su solución.

Por tanto, debe reconocerse la función clave que cumple el ámbito cultural al elaborar y transmitir símbolos de identidad individual y social, así como al ser instrumento de análisis y comprensión que hace posible encontrar un sentido propio para la construcción de una modernidad latinoamericana en momentos de crisis que llevan a cuestionar, en muchos casos, la modernidad occidental. (Elvis Lopez Diaz, 2013)

Parece claro que en el futuro inmediato la economía y el desarrollo de los países latinoamericanos dependerá en gran medida de la capacidad de producir conocimientos básicos y aplicados, en los que se encontrarán los estilos gerenciales a acordes con la idiosincrasia y la cultura de cada país.

En este terreno, pues, resulta absolutamente necesario emprender estudios de diagnóstico de los diversos tipos de organización que existen en tanto expresión de la cultura que representan, ya que aquí casi todo está por ser explorado, conocido e intentado. Deben estudiarse, por ejemplo, experiencias exitosas de organizaciones para descubrir qué factores contribuyeron a su éxito y hasta dónde pueden ser recreados en otros espacios y tiempos; es necesario, también, estudiar y evaluar los programas de formación de los nuevos gerentes. Asimismo, hay que examinar y estudiar las oportunidades de los países latinoamericanos para la creación de nuevas técnicas de gestión en beneficio propio; hecho que permitiría competir con eficacia e integrarse sobre la base de aportes gerenciales propios y específicos.

Al hablar de la necesidad de generar un modelo de gestión propio basado en la cultura organizacional de empresas Colombianas, no se pretende caer en una visión que considera lo nacional como único e incomparable, sino más bien reconocer que América Latina es un espacio heterogéneo que deber valorarse.

Sobre todo, si pensamos que lo distintivo del quehacer del nuevo administrador no residirá en ocuparse de preservar estructuras que en un momento de extrema competitividad pudieran llegar a ser obsoletas o disfuncionales, sino en estudiar las diferencias, la Realidad y las relaciones interculturales para que mediante ellas se dé la generación de patrones nuevos de conducta que dejen atrás la visión que se tiene de nuestro continente como productor de mano de obra barata carente de calificación. (Lilian Fanny Malisa López, 2012)

Sin embargo, al emprender esta tarea lo primero que salta a la vista es la casi total ausencia de estudios metodológicos para abordar la heterogeneidad de lo que en administración se denomina "cultura organizacional". Pues los modelos

que se utilizan, en su mayoría, suelen homogeneizar las diferencias de las sociedades, lo que se traduce en una absorción transnacional de los procesos simbólicos, marginando las culturas locales.

Un cambio de enfoque metodológico que revalide la diferencia, sería útil para la comprensión de la dinámica organizacional de los países subdesarrollados, incidiría directamente en el estilo de dirigir y comenzaríamos a darnos cuenta de que debemos concebir al ser humano inmerso en una totalidad, que le reclama responsabilidad y compromiso consigo mismo. La cultura es primordial en el análisis organizacional y es hacia esta comprensión que debemos dirigirnos en los próximos años con una mirada renovada.

2.2.6 Contexto de la cultura organizacional en las empresas colombianas en la organización moderna

A fines del siglo XX la humanidad vive una fase en la que se observa un cambio radical de la cultura patriarcal prevaleciente, al emerger un nuevo estadio de la conciencia en el ser humano, que evidencia la destructividad de los valores egocéntricos y el potencial creativo de los valores transpersonales. Todo ello bajo el pensamiento holístico que promueve la relación armónica del ser humano con la naturaleza.

En efecto, esta nueva conciencia de respeto al otro y de corresponsabilidad, permite la revisión profunda de la estructura social existente y la creación de modelos y realidades organizacionales de complementariedad y colaboración conjunta, que promueven una cultura emergente ante un sistema social, económico y cultural altamente dominador y depredador del hábitat.

Desde esta visión holística se valoran las relaciones existentes en función del todo, y es precisamente la dinámica del todo la que determina el comportamiento de las partes; de tal suerte, Colombia se ve como una telaraña de acontecimientos relacionados entre sí, se reconocen las propiedades de cada parte como fundamental para todas, para apreciar que la columna global de sus relaciones recíprocas es, precisamente, la que determina la estructura. En otras palabras, el universo es un todo indisociable.

Es así como surge un interés significativo por repensar las teorías y modelos organizacionales que permitan entender la compleja interrelación del sistema mundial y el cambio continuo bajo un enfoque holístico, favorecido por el proceso de globalización económica, el profundo cambio tecnológico, pero, sobre todo por el cambio cultural. (CHIAVENATO, Administración de Recursos Humanos, 2000)

A partir de esta nueva visión se empiezan a cuestionar la operación y los resultados organizacionales que surgieron bajo los parámetros de la gestión funcional, positivista y racional; a evidenciar que las maneras de operar de las organizaciones, separadas de su entorno e incluso sin verdaderos vínculos internos, son inadecuadas para el desarrollo integral de las mismas.

De tal manera, la concepción actual de la organización y su administración se aleja cada vez más de los principios y prácticas que florecieron en la edad de la burocracia. Ahora se habla de estructuras orgánicas, flexibles y ligeras al tiempo que se reconoce a las organizaciones como sistemas abiertos con capacidad de autorrenovación y aprendizaje.

Las fluctuaciones y desequilibrios ya no son signos de desorden destructor sino más bien la fuente primigenia de la creatividad. La nueva organización en Colombia, incluso, aprende de sus errores, los aprovecha al máximo debido a que reconoce lo costoso de los mismos, y todo esto es expresión de una nueva cultura organizacional.

Así, el debilitamiento de la administración positivista puede ser visto como la manifestación de un conjunto de transiciones económicas, sociales, políticas y tecnológicas, pero sobre todo culturales, reconocidas como transiciones al mundo postfordista, postindustrial o postmoderno, que da cuenta de las transformaciones de una sociedad y filosofía monolítica, mecánica y previsible, a otra fundada en la complejidad, el cambio continuo y la incertidumbre.

Por lo que se refiere a la actividad del nuevo directivo, emanada del contexto que se ha esbozado, será más compleja pues deberá administrar la diversidad cultural, combinar una variedad de estilos de liderazgo y trabajo en equipo, actuar de manera estratégica, utilizar la nueva tecnología, mejorar los flujos de información, responder a fuentes múltiples de autoridad, administrar los conflictos, ser promotor más que supervisor y tener habilidades claves como las de aprendizaje, de negociación de recursos vitales y sensibilidad humana.

Así, la transición que se está viviendo en Colombia no es una simple traslado del modelo burocrático tradicional a un nuevo modelo flexible; la transición demanda un cambio de perspectiva en la visión del mundo organizacional: en cómo pensamos acerca de la organización, de cómo la organización se va convirtiendo por sí misma en cultura y de las formas que se adoptan para su administración. Por tanto, entender la transición en términos del tipo de perspectiva sobre la realidad, es mucho mejor que entenderla en términos de modelos diferentes

2.2.7 Diferencia entre clima y cultura organizacional

El debate sobre cultura y clima organizaciones radica en las diferencias metodológicas y epistemológicas. La discusión no se refiere tanto a qué estudiar sino al cómo estudiarla.

Clima

Los investigadores del clima, con base en cuestionarios, trataron de caracterizar situaciones organizacionales específicas con respecto a dimensiones y principios universales. Casi todos eran sicometristas quienes consideraban que el progreso consistía en mejoras incrementales dentro del contexto de este enfoque básico.

Cultura

Los investigadores de la cultura, con copiosas notas de campo, trataron de entender los valores y las hipótesis fundamentales que los miembros individuales de organizaciones agregaban al sistema social del cual formaba

parte y la importancia que el sentido o propósito tenía para el funcionamiento organizacional.

Clima organizacional

El clima se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia, participación o como lo dice Studs Tirkel "salubridad".

Cultura organizacional

La cultura organizacional, atmósfera o ambiente organizacional, como se quiera llamar, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores u normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento. (CHIAVENATO, Introducción a la teoría general de la administración, 2004)

2.2.8 Dimensiones del Clima Organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

Likert 6 mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.

5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.

6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

Litwin y Stringer ⁷ resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

1. Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.

2. Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.

3. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.

4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.

5. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.

6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Pritchard y Karasick ⁸ desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones:

1. Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.

2. Conflicto y cooperación. Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.

3. Relaciones sociales. Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.

4. Estructura. Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.

5. Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.

6. Rendimiento. Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.

7. Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.

8. Estatus. Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.

Parámetros del Clima Organizacional.

En cada una de las áreas críticas ya referidas se define un conjunto de variables o parámetros, que han de tomarse en consideración, a la hora de establecer el estado del clima organizacional de una entidad, en un momento dado.

Liderazgo.

Para establecer los parámetros a los cuales debe atenderse en el contexto de esta área crítica, resulta conveniente definir, a priori, qué se entenderá por liderazgo.

Se definirá el liderazgo "... como la influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados, por medio de la habilidad de orientar y convencer a otros para ejecutar, con entusiasmo, las actividades asignadas"

Para el análisis del liderazgo se deben considerar los siguientes parámetros:

- Dirección.

- Estímulo a la Excelencia.

- Estímulo al Trabajo en Equipo.

- Solución de Conflictos.

La Dirección proporciona el sentido de orientación de las actividades de una unidad de trabajo, estableciendo los objetivos perseguidos e identificando, en forma clara, las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo.

En este proceso, se determina y cuantifica la responsabilidad de cada subalterno y las interacciones con otros individuos o grupos de éstos para lograr los resultados esperados.

Para ello se hace necesario suministrar suficiente información, así como la orientación técnica correspondiente para poder tomar decisiones complementarias. (Davis Keith y Nevvstrom John, Comportamiento Humano en el trabajo, octava edición, 1195)

Es decir, conducir el trabajo de otras personas y estimular su creatividad para garantizar el cumplimiento de las actividades a realizar.

Es preciso significar que la dirección implica también velar por el cumplimiento de los aspectos normativos que ordenan el comportamiento de las personas en la organización.

El Estímulo a la Excelencia significa poner un gran énfasis en la búsqueda de mejorar constantemente, mediante la incorporación de nuevos conocimientos e instrumentos técnicos, el quehacer de todos los trabajadores en la organización.

El Estímulo a la Excelencia se promueve dentro de un ambiente en donde la jefatura demuestra una preocupación genuina por el desarrollo de las personas, es decir, de sus activos en recursos humanos; las exhorta y apoya para que actualicen sus conocimientos y las impulsa constantemente a mejorar los resultados.

El Estímulo al Trabajo en Equipo implica el reconocimiento, por parte de la alta dirección, de que la gestión organizacional se sustenta en el trabajo en equipo, buscando el logro de objetivos comunes.

El liderazgo debe garantizar un ambiente de apoyo mutuo, donde se propicie la participación organizada de los miembros de la organización, en la consecución de los objetivos de ésta.

En este tipo de ambiente, "...no caben los individualismos, sino más bien la complementación de conocimientos y las experiencias diferentes, puestas a

disposición y beneficio de los objetivos del institución y del grupo." (Anzardo, 2006).

Es oportuno señalar que, aun cuando existan diferentes opiniones con respecto a una situación, se debe tener la capacidad de ponerlas al servicio de una dirección uniforme, rescatando de cada una de ellas la parte más valiosa, y así tomas, en esa diversidad de opiniones, una decisión enriquecida.

La Solución de Conflictos forma parte del cotidiano de vida de toda organización, en tanto el conflicto es parte inherente de la vida institucional. Los conflictos se originan por diversas causas, aunque en definitiva tienen un punto común: son diferencias en las percepciones e intereses, que compiten, sobre una misma realidad.

La capacidad de solución de conflictos consiste en "...lograr superarlos por síntesis de diferencias, en lugar de ignorarlos o evadirlos". Esta capacidad debe ser desarrollada, puesta en práctica y evaluada periódicamente.

Para la solución de los conflictos no existe una estrategia ideal, pues dadas sus características, esta apunta finalmente al uso del enfoque de contingencias. Sin embargo, existen ciertos aspectos que deben tener en cuenta al abordar la solución de conflictos:

- (1) Se debe conceptualizar el conflicto como un proceso normal
- (2) Es preciso integrar un estilo de confrontación dentro de la práctica administrativa de cada entidad.
- (3) Se deben tomar en cuenta las metas, motivaciones e intereses personales de los involucrados en el conflicto.
- (4) Propiciar una comunicación sincera, basada en la actitud honesta de cada una de las partes.
- (5) Determinar cómo cada parte percibe el problema y por qué.

(6) Buscar una solución que, a la par que resuelve el conflicto, estimula el compromiso de las parte en su solución.

(7) Tener presente que cualquier decisión que se tome, debe estar supeditada al logro de los objetivos organizacionales.

9. Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.

10. Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

11. Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Motivación.

Siempre que se estudia el comportamiento humano, la motivación de las personas constituye un tema de bastante controversia. La literatura especializada emite diversos puntos de vista para tratar de encontrar las causas de las reacciones humanas, a continuación se hace referencia a algunas de ellas.

De acuerdo con lo planteado en el curso del PNUD, en el marco del Proyecto Subregional de Desarrollo de la Capacidad Gerencial de los Equipos de Salud, la motivación puede entenderse como "... un conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes".

De la definición anterior, pueden deducirse dos aspectos de particular interés:

(a) la motivación, en tanto reacción autónoma de las personas, no es inducida desde fuera, sino que parte del impulso natural buscador de los medios para poder subsistir y desarrollarse.

(b) se identifica la característica evolutiva del proceso de satisfacción de las necesidades.

Las apreciaciones anteriores, evidencian la existencia de un caudal de necesidades básicas, las cuales de acuerdo con los criterios de A. Maslow, se clasifican en "...fisiológicas y de seguridad, que imperativamente necesita llenar manifestando una reacción instintiva en su búsqueda".

Por otra parte, estas apreciaciones revelan que "... una vez que las personas han logrado satisfacer sus niveles básicos de necesidades, desplazan sus requerimientos hacia otra dimensión, hacia otros factores motivacionales inherentes a la persona."

La diferencia entre los factores básicos y los motivacionales, reside en que los primeros no proporcionan una satisfacción adecuada a los intereses de las personas, sino antes bien, solamente lograr "aliviar el estado de insatisfacción", liberando al individuo para que se motive más si su trabajo es suficientemente rico en oportunidades de desarrollo.

"Las verdaderas fuentes de motivación, entonces, en el trabajo son la necesidad de relaciones interpersonales provechosas, de oportunidades para demostrar una capacidad de contribución, y de proyectos que impliquen un reto y fomenten el desarrollo personal"

El planteamiento anterior, conduce a aceptar como válida, la conclusión formulada por E. Schein, en su obra Psicología de la Organización, cuando plantea: "el principal motivador de la persona adulta es la necesidad de mantener y desarrollar un concepto de sí mismos y un concepto bueno de sí mismo".

En la medida que los trabajadores pueden encontrar en su trabajo cualidades que le permitan y fomenten sus necesidades de nivel superior – aquellas que satisfacen la necesidad de desarrollar un concepto bueno de sí mismo – tenderán a estar motivados y satisfechos en el marco laboral.

Las organizaciones que ponen de relieve las necesidades de más alto nivel, ayudan a crear buscadores de motivación y al mismo tiempo proporcionan oportunidades para el comportamiento motivado de los individuos que están desarrollándose en esos niveles altos. (DIANA ELIZABETH URÍA CALDERÓN, análisis laboral, 2011)

En concordancia con lo hasta aquí planteado, se analizarán dentro del área crítica Motivación, los siguientes parámetros:

- Realización personal.

- Reconocimiento del aporte.

- Responsabilidad.

- Adecuación de las condiciones de trabajo.

En la valoración de la Realización personal debe tenerse en cuenta que, la realización integral del hombre sólo puede llevarse a cabo dentro de un contexto ocupacional en el cual es posible que la persona aplique sus habilidades.

El hombre debe conocer todas las oportunidades de autorrealización que tiene en el trabajo organizado y tomar conciencia de la trascendencia comunitaria e histórica de su aporte a la organización. En ello tiene particular incidencia la naturaleza misma del trabajo que se realiza.

Las organizaciones que reconocen que todo trabajo tiene áreas que permiten la innovación y la experimentación, emplean estrategias para hacer que el trabajo sea más significativo y para que los trabajadores participen en la decisión sobre sus propios procedimientos y planes de ejecución.

Cuando las satisfacciones en el desempeño del trabajo superan las expectativas de los empleados, éstos se convierten en aliados de la institución,

en búsqueda de llenar sus necesidades de expresión y confirmación de sus posibilidades.

Ahora bien, los niveles de satisfacción pueden decrecer cuando no se hace un Reconocimiento del Aporte, por parte de la administración. Cuando la organización reconoce y da crédito al esfuerzo realizado por cada persona o grupo en la ejecución de las tareas asignadas para el logro de los objetivos institucionales, posee un alto potencial motivador porque satisface las necesidades de realce del ego.

Para facilitar la satisfacción de estas necesidades, es necesario que cada trabajador esté consciente de su importancia dentro del ambiente organizacional, por la valoración de sus tareas como imprescindibles para alcanzar las metas de la institución y tengan el deseo sincero de cooperar para ello con los demás.

La Responsabilidad, es la capacidad de las personas para responder por sus deberes y por las consecuencias de sus actos. Toda actuación del hombre tiene una necesaria proyección social y es en el trabajo organizado donde sus actos adquieren ese significado.

La Responsabilidad, en una organización se mide por el grado de compromiso con que los trabajadores deciden asumir, consciente y voluntariamente, sus deberes en respuesta a las demandas de trabajo, manifestando la motivación existente. Ahora bien, para ello debe contar con la confianza por parte de los jefes, lo cual es un factor que incrementa la motivación personal.

Finalmente, las condiciones ambientales físicas y psico-sociales en que se realiza el trabajo, así como la calidad y cantidad de los recursos que se suministran para el cumplimiento de las funciones asignadas, deben ser congruentes con la naturaleza misma del trabajo.

Cuando la Adecuación de las Condiciones de Trabajo no se presenta, se produce insatisfacción en el trabajador, repercutiendo en bajos niveles de

desempeño y en la calidad de los productos o servicios producidos. Ahora bien, es preciso aclarar que las adecuadas condiciones ambientales, si bien se reconocen como un factor desencadenante de insatisfacción, no se consideran como fuentes suficientemente significativas de satisfacción y motivación.

Reciprocidad.

En toda organización debe lograrse la satisfacción de las expectativas mutuas, tanto del individuo como de la organización, las cuales van más allá del contrato formal de trabajo entre el empleado y la institución. Es un proceso de complementación en donde el individuo y la organización se vuelven parte uno del otro.

Todo sistema social puede ser asumido en términos de grupo de personas ocupadas en el intercambio de sus recursos con base a ciertas expectativas. Esos recursos que no se limitan a recursos materiales, ya que incluyen ideas, sentimientos, habilidades y valores, son constantemente permutados.

"En el intercambio de recursos dentro de los sistemas sociales se desarrollan contratos psicológicos entre hombres y sistemas, entre hombre y grupos y sistemas, donde prevalece el sentimiento de reciprocidad: cada uno evalúa lo que está ofreciendo y lo que está recibiendo en compensación".

Cuando el individuo considera que las retribuciones que obtiene de la organización son mayores que sus esfuerzos, percibe la relación como exitosa. Por el contrario, si no tiene esta percepción, se vuelve propenso a deteriorar su relación con la organización, y puede llegar incluso a abandonarla.

En el marco de los estudios de clima organizacional la Reciprocidad debe ser analizada a través de los siguientes parámetros:

- Aplicación al trabajo.
- Cuidado del patrimonio institucional.

- Retribución.
- Equidad.

La Aplicación al Trabajo se manifiesta cuando el individuo se encuentra identificado plenamente con su trabajo y con la organización, adoptando comportamientos, que de alguna manera superan los compromisos que se derivan del contrato formal de trabajo; estos comportamientos se manifiestan en "...la dedicación al logro de los objetivos de su unidad y de la institución en un grado tal, que los impulsa a asumir responsabilidades y desplegar todo su ingenio y su creatividad en la solución de los problemas institucionales, adquiriendo hábitos de trabajo donde priman la exactitud, el esmero y el orden.". (DIANA ELIZABETH URÍA CALDERÓN, análisis laboral, 2011)

El Cuidado del Patrimonio Institucional se manifiesta por medio del cuidado que los empleados exhiben de los bienes y las cosas materiales de la institución; así como también, por su preocupación por el fortalecimiento y defensa del prestigio de la organización, y de los valores e imagen de la institución.

El Cuidado del Patrimonio Institucional se manifiesta asimismo, en el trato que los empleados dan a las personas que acuden en busca de sus servicios, el cual debe estar basado en principios elementales de calidad de la atención, respeto y cortesía; en tanto contribuye significativamente a la imagen social de la organización.

Resumiendo, el Cuidado del Patrimonio Institucional es expresión del sentido de lealtad de los trabajadores, cualquiera que sea su puesto, con respecto a los bienes de la institución.

Como expresión de la Reciprocidad, la organización habrá de optimizar los métodos de Retribución de las relaciones laborales, en beneficio de sus recursos humanos, para contribuir a su realización personal y su desarrollo

social, en respuesta idónea a los aportes reconocidos de las personas con su trabajo en la organización.

.Los principales mecanismos donde se manifiesta la Retribución, en términos de los beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, pueden resumirse en:

- Sistema de remuneración y prestaciones.
- Sistema de promociones.
- Sistema de Socialización Institucional.
- Programas de Integración de Nuevos Empleados.
- Sistema de Capacitación y Desarrollo de los RRHH.
- Sistemas o Programas de Bienestar social.
- Estabilidad laboral.

Como manifestación de la Equidad los trabajadores esperan tener acceso a las retribuciones indicadas anteriormente, por medio de un sistema equitativo, que trate a todos los empleados en condiciones de igualdad con arreglo a la igualdad de trabajo. Especialmente aspiran a ser tratados con imparcialidad en procesos de promoción y selección, basados solamente en la competencia y el mérito frente a los requisitos exigidos.

Participación.

La organización se construye sobre la base de una conciencia participativa generalizada, en tanto, la integración de las personas a la organización es un efecto de la participación.

La Participación consiste en la implicación de las personas en las actividades de la organización, aportando cada quien la parte que le corresponde, para cumplir los objetivos institucionales.

A tales efectos, "...se debe explicitar los requerimientos de participación por medio del diseño de cada puesto de trabajo y la programación de actividades que determinan el objetivo a cubrir, las funciones y actividades necesarias a desempeñarse en el puesto, los estándares de calidad y de cantidad exigidos en cuanto a productividad, la información a intercambiar y los recursos disponible).

El análisis de la Participación se abordará mediante los siguientes parámetros:
Compromiso con la productividad.

- Compatibilización de intereses.
- Intercambio de información.
- Implicación en el cambio.

Para lograr el Compromiso con la Productividad es necesario que se den ciertas condiciones, a saber:

- (1) Se debe tener un parámetro de referencia.
- (2) Se debe lograr la aceptación de metas comunes.
- (3) Debe existir conciencia de la responsabilidad común.
- (4) Se deben instrumentar intercambios de evaluación del rendimiento.

La función básica del proceso de conducción de la participación en la organización es, sin dudas, integrar la diversidad de sus componentes en una

sola dirección: la del cumplimiento de los objetivos institucionales. (DIANA ELIZABETH URÍA CALDERÓN, análisis laboral, 2011)

Para lograr lo anterior, los retos principales se localizan en la Compatibilización de los Intereses en las siguientes áreas de conflicto:

(a) Competencia por obtener recursos limitados.

(b) Distribución del poder

(c) Tendencias a la autonomía

Es preciso lograr que todos los miembros de la organización tomen conciencia de que los recursos limitados se distribuirán siempre conforme a las prioridades dictadas por los objetivos del sistema. Por otra parte, la distribución de poder es una prerrogativa de la alta dirección, la cual otorga mayor o menor nivel de discrecionalidad para decidir, de acuerdo a sus objetivos e intereses con base al logro de los objetivos del sistema.

Para lograr generar y fortalecer la voluntad para la acción coordinada entre personas y grupos, es necesario comunicarse e intercambiar información relevante sobre los propósitos comunes y los medios que cada uno posee para contribuir al logro de los mismos.

El Intercambio de Información resulta fundamental para lograr la consecución de los objetivos institucionales, sin embargo, es preciso cuidar de su calidad, pues si ésta es tergiversada o malintencionada, generará un proceso de disociación en lugar de la participación organizada que se pretende.

Por otra parte la información de calidad es esencial para lograr la Implicación en el Cambio.

La propia noción de organización permite afirmar que los organismos y empresas están constantemente dinamizados por múltiples procesos de

cambio, profundos y acelerados, que permanentemente plantean al hombre nuevas interrogantes, retos y exigencias.

Los directivos deben emplear estilos tales que propicien que cada uno de sus empleados se convierta en un agente del cambio, lo cual parte de brindar la información necesaria para comprender su trascendencia y sus posibles beneficios para la organización. (GOLDI IABER G (1986), 2008)

Cuando se desea medir el grado de Implicación en el Cambio, es preciso considerar las siguientes actitudes:

- (1) Grado de promoción, aceptación y compromiso frente a las decisiones de cambio.
- (2) Nivel de participación y aporte de sugerencias.
- (3) Rapidez en la incorporación de nuevos hábitos.
- (4) Capacidad de desaprender e incorporar nuevos conocimientos.

2.2.9 Enfoque sistémico del Clima Organizacional

Una vez expuestos los componentes del clima organizacional, así como los parámetros que deben considerarse en el análisis de cada uno de ellos, se hace preciso hacer un análisis del carácter sistémico del clima organizacional, esto es, es preciso enfatizar que el estudio de sus componentes por separado, si bien ayuda en cierta medida a la organización, no permite tener una idea integradora del comportamiento organizacional como sistema.

En Cuba, en los últimos años han proliferado los estudios de satisfacción laboral, la cual es una manifestación de la acción del clima organizacional, pero no lo agota.

Dicho de otro modo, cuando se detecta un estado de insatisfacción laboral, puede concluirse que el clima organizacional, en tanto sistema, está también afectado; pero en caso contrario, no es posible hacer tal generalización.

De igual modo ocurre si se estudian por separado cualquiera de las áreas críticas que componen el clima organizacional. Es por ello que si desea tener una visión amplia, y mucho más completa, de la salud del sistema de relaciones y percepciones empleado – organización, resulta insoslayable acometer el estudio del clima organizacional de forma integral.

El análisis del clima organizacional debe ser realizado periódicamente, adoptando las medidas correctivas pertinentes y evaluando el impacto. A tales efectos se recomienda seguir el siguiente algoritmo, propuesto por el PNUD en su curso para directivos de América Latina y el Caribe:

- (1) Determinar los grupos que se van a analizar.
- (2) Definir las variables objeto de análisis.
- (3) Aplicación del instrumento de medición.
- (4) Procesamiento de los resultados.
- (5) Análisis de los resultados.
- (6) Elaboración del Plan de Acción.
- (7) Ejecución del Plan de Acción.
- (8) Medición subsecuente del Clima Organizacional.

La aplicación interactiva de este algoritmo, permitirá desencadenar un proceso de mejora continua, que propiciará el desarrollo de un clima organizacional que favorezca el perfeccionamiento continuo; razón ésta, por lo cual se hace particularmente importante para las empresas estatales cubanas inmersas en el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial. (AMBAR GONCALVEZ, 2000)

2.3. POSTURA TEÓRICA

La investigación que respalda la presente Tesis “EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS Y TRABAJADORES DEL SUBCENTRO DE SALUD ZALAMPE DEL CANTÓN URDANETA EN EL AÑO 2014” se ha basado en un plan de mejoramiento de clima organizacional en el desempeño de quienes conforman el Subcentro Zalampe, con la finalidad de proponer alternativas de mejora, que sirvan de guía a los directivos, para fomentar un ambiente laboral agradable y motivador para sus trabajadores y de esta manera incrementar su desempeño laboral.

El deficiente control en el desempeño laboral, a la inexistencia de políticas que normalicen las funciones, sobre este particular el personal que conforma esta entidad se ha preocupa y por lo cual no basaremos al siguiente proyecto de tesis “EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE ANDELAS CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATOS”

Autor: (DIANA ELIZABETH URÍA CALDERÓN, EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA, 2011)

.

2.4. HIPÓTESIS. (O IDEA A DEFENDER)

2.4.1. Hipótesis General.

Se logrará determinar la incidencia del clima organizacional para mejorar el desempeño laboral de los empleados y trabajadores del Subcentro de salud Zalampe del cantón Urdaneta.

2.4.2. Hipótesis Específicas.

- Se logrará analizar los factores internos del clima organizacional para influir en el desempeño laboral de los empleados y trabajadores del Subcentro de Salud Zalampe del Cantón Urdaneta.
- Se podrá evaluar el clima organizacional actual para desplegar el desempeño de los empleados y trabajadores del Subcentro de Salud Zalampe del Cantón Urdaneta.
- Si elaboramos programas de desempeño en el clima organizacional se alcanzará incrementar el servicio laboral de los empleados y trabajadores del Subcentro de Salud Zalampe del Cantón Urdaneta.

III. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

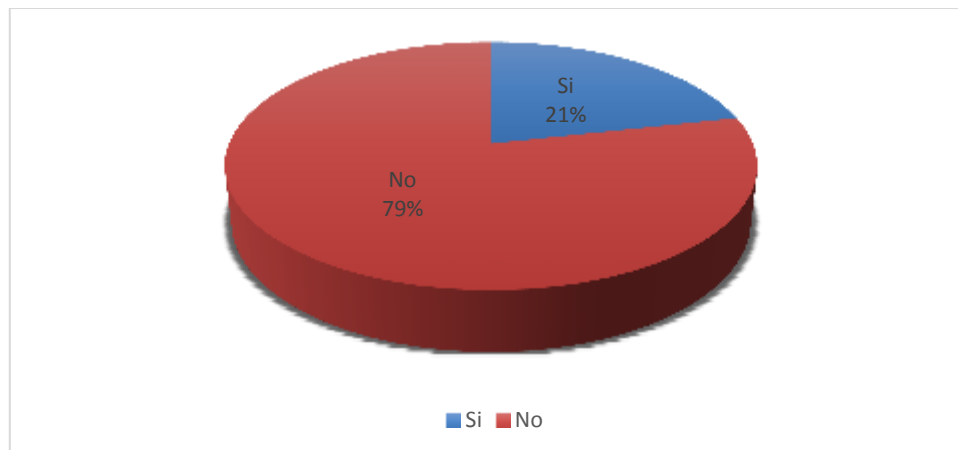
3.1 Descripción de resultados

Encuestas aplicada a los empleados y trabajadores del subcentro de salud Zalampe cantón Urdaneta.

1.- ¿Existe un ambiente adecuado en el Subcentro de salud Zalampe?

Detalle	Datos	Porcentaje
Si	3	21
No	11	79
Total	14	100

Tabla 1 – Elaborado por Autora.



Análisis

Gráfico 1 – Elaborado por Autora.

El 21% de los encuestados manifiesta que si existe un ambiente adecuado y el 79% que no existe.

2.- ¿Cómo califica usted el estilo de liderazgo que se practica en el Subcentro de salud Zalampe?

Detalle	Datos	Porcentaje
Excelente	0	0
Muy Bueno	2	14
Bueno	7	50
Malo	5	36
Total	14	100

Tabla 2 – Elaborado por Autora.

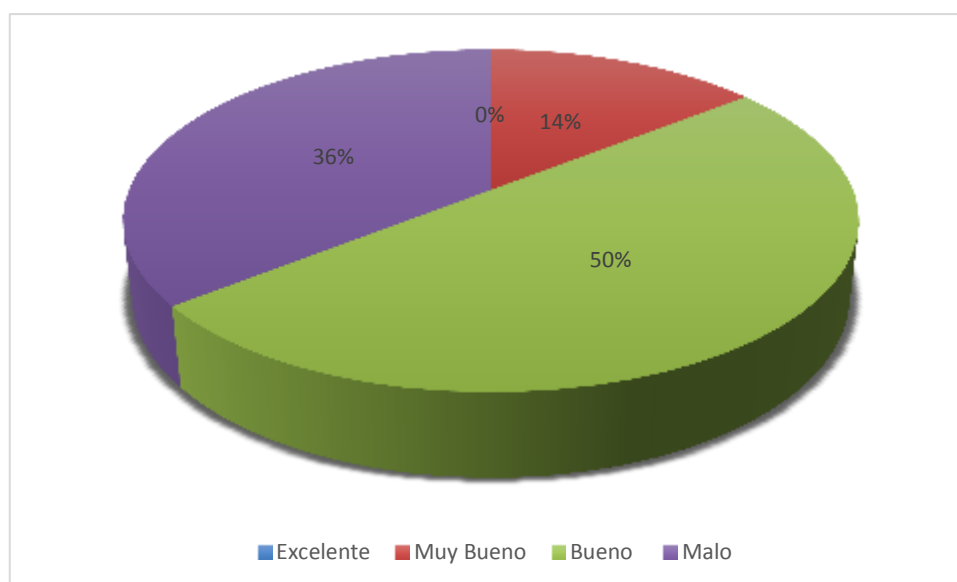


Gráfico 2 – Elaborado por Autora.

Análisis

De acuerdo a las encuestas realizadas el estilo de liderazgo que se lleva en el Subcentro de salud el 50% manifiesta que es bueno, el 36% que es malo, el 14% muy bueno y 0% que es excelente. Esto nos dice que necesita un mejoramiento ya que el líder es la cabeza del Subcentro y debe causar motivación, trabajo en equipo y estar en ambiente agradable.

3.- ¿Estaría de acuerdo de implementar liderazgo participativo en el Subcentro Zalampe?

Detalle	Datos	Porcentaje
Si	10	71
No	4	29
Total	14	100

Tabla 3 – Elaborado por Autora.

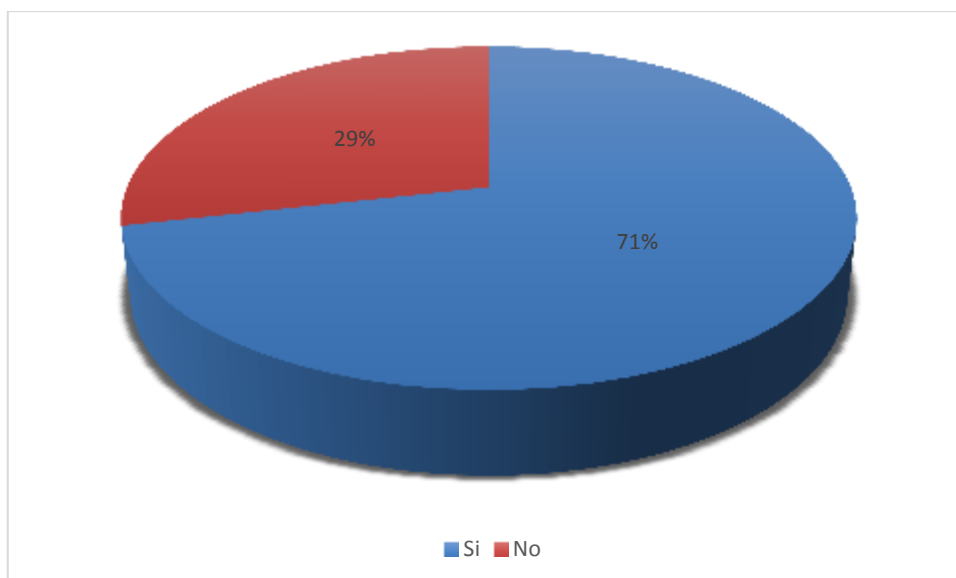


Gráfico 3 – Elaborado por Autora.

Análisis

El 71% de los encuestados está de acuerdo en implementar liderazgo participativo ya que esto ayudaría a mejorar el clima organizacional dentro del Subcentro y el 29% no está de acuerdo de pronto por desconocimientos sobre los beneficios que esto traería.

4.- ¿El Subcentro de salud posee un adecuado clima organizacional?

Detalle	Datos	Porcentaje
Si	2	14
No	12	86
Total	14	100

Tabla 4 – Elaborado por Autora.

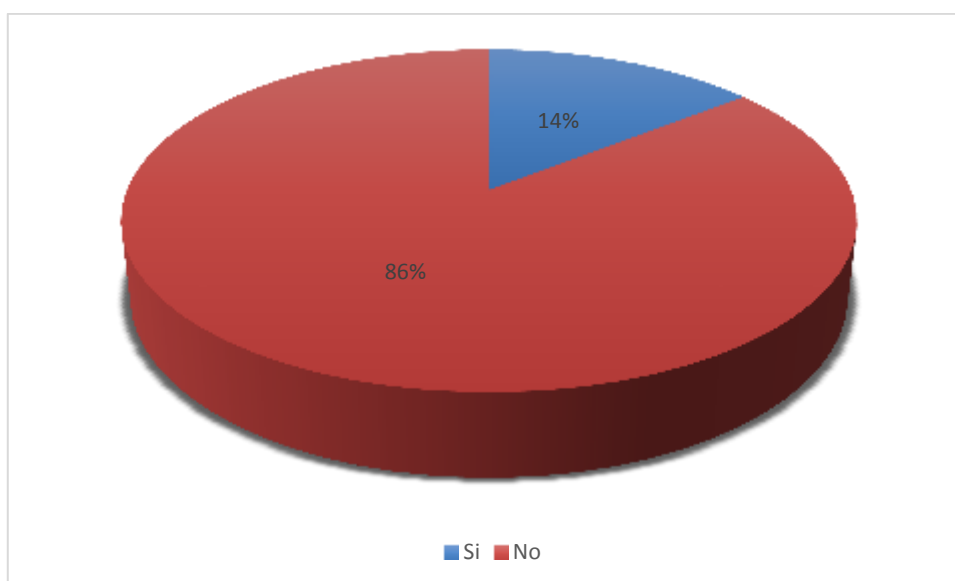


Gráfico 4 – Elaborado por Autora.

Análisis

El 14% de los encuestados considera que si posee un buen clima organizacional y el 86% dice que no.

5.- ¿Cómo se considera usted en el clima organizacional que se da dentro del Subcentro Zalampe?

Detalle	Datos	Porcentaje
Muy motivado	0	0
Motivado	9	64
Desmotivado	5	36
Total	14	100

Tabla 5 – Elaborado por Autora.

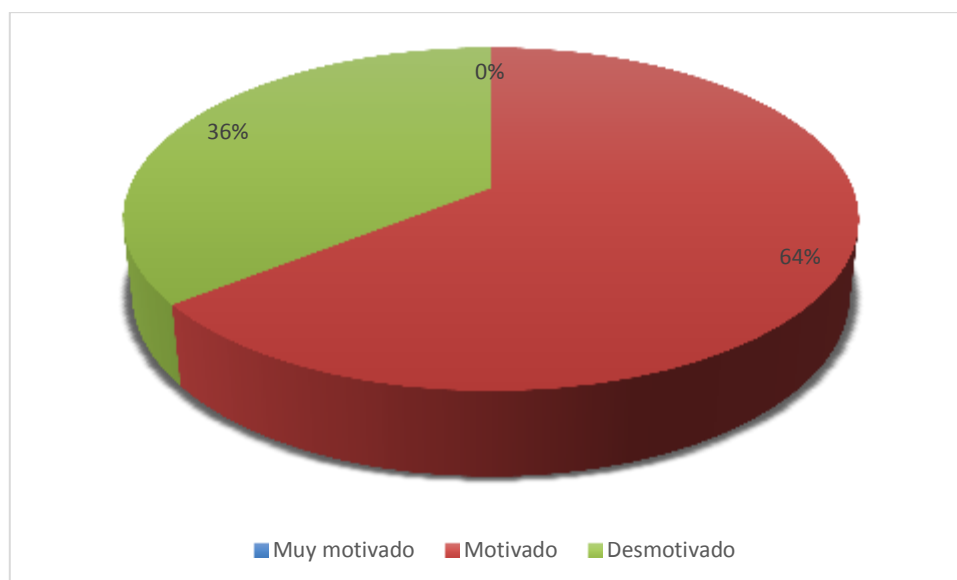


Gráfico 5 – Elaborado por Autora.

Análisis

El 64% de los encuestados manifiesta que están motivados, el 36% desmotivado y 0% muy motivado. Esto refleja las percepciones que se viven día a día en el Subcentro.

6.- ¿Considera usted que la motivación es un aspecto fundamental para desempeñar un buen trabajo?

Detalle	Datos	Porcentaje
Si	12	86
No	2	14
Total	14	100

Tabla 6 – Elaborado por Autora.

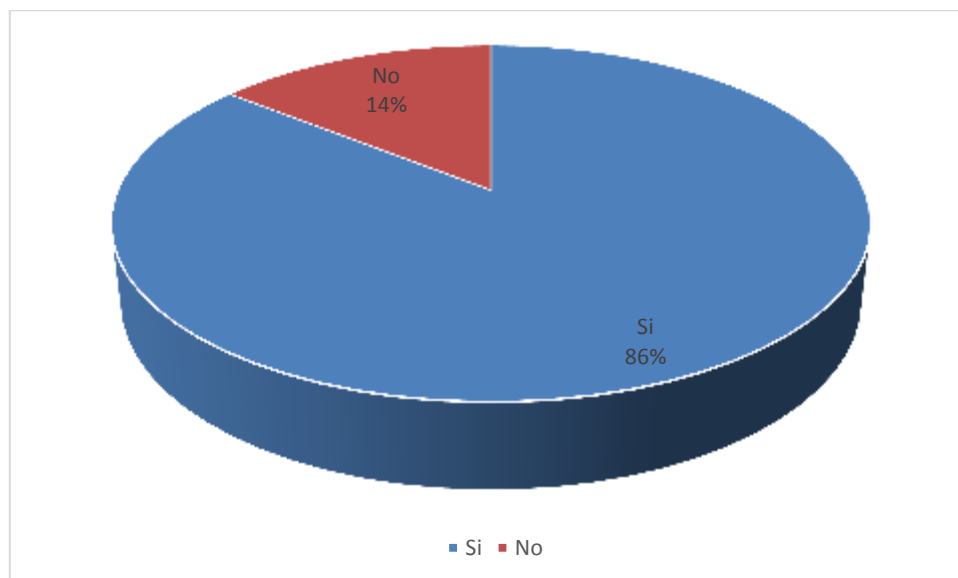


Gráfico 6 – Elaborado por Autora.

Análisis

El 86% de los encuestados considera que es un aspecto fundamental la motivación para desempeñar un buen trabajo y el 14% indica que no es necesario tener motivación para realizar un buen trabajo.

7.- ¿Qué tipo de comunicación se practica en el Subcentro de salud Zalampe?

Detalle	Datos	Porcentaje
Comunicación Vertical	7	50
Comunicación Horizontal	4	29
Multidireccional	3	21
Total	14	100

Tabla 7 – Elaborado por Autora.

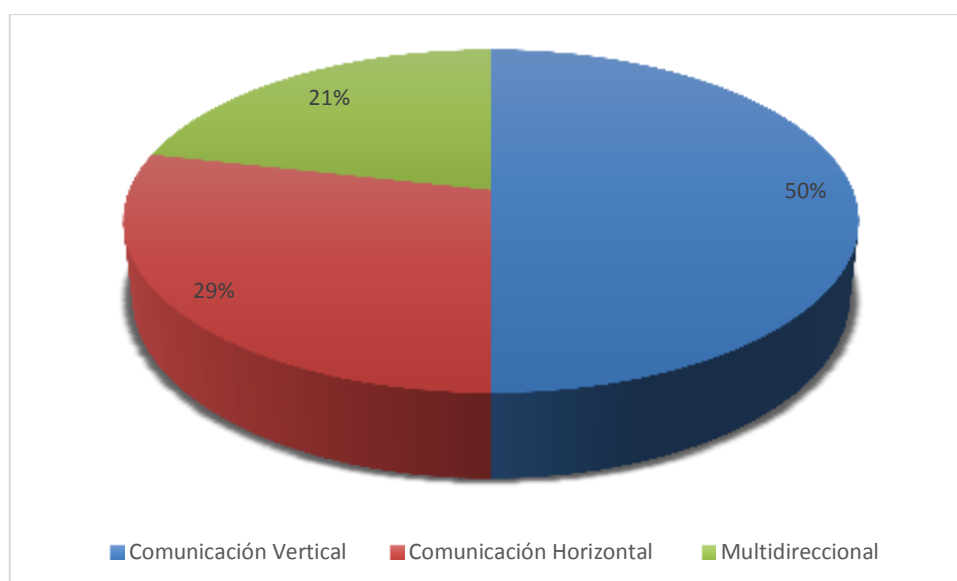


Gráfico 7 – Elaborado por Autora.

Análisis

El 50% de los encuestados manifiesta que la comunicación es vertical (será ascendente si la información discurre hacia arriba en la estructura jerárquica de la empresa (desde los empleados o mandos intermedios hacia la dirección).), el 29% la comunicación es horizontal (Es la que se da entre los miembros de un mismo nivel jerárquico de una organización o de un mismo departamento. Tiene gran importancia a efectos de coordinación.) y el 21% manifiesta que la comunicación es multidireccional (comunicación va en todas direcciones, participan más de tres personas, siendo emisores y receptores a la vez).

8.- ¿La calidad de servicio que presta el personal del Subcentro de salud Zalampe es satisfactorio?

Detalle	Datos	Porcentaje
Si	4	29
No	3	21
Tal Vez	7	50
Total	14	100

Tabla 8 – Elaborado por Autora.

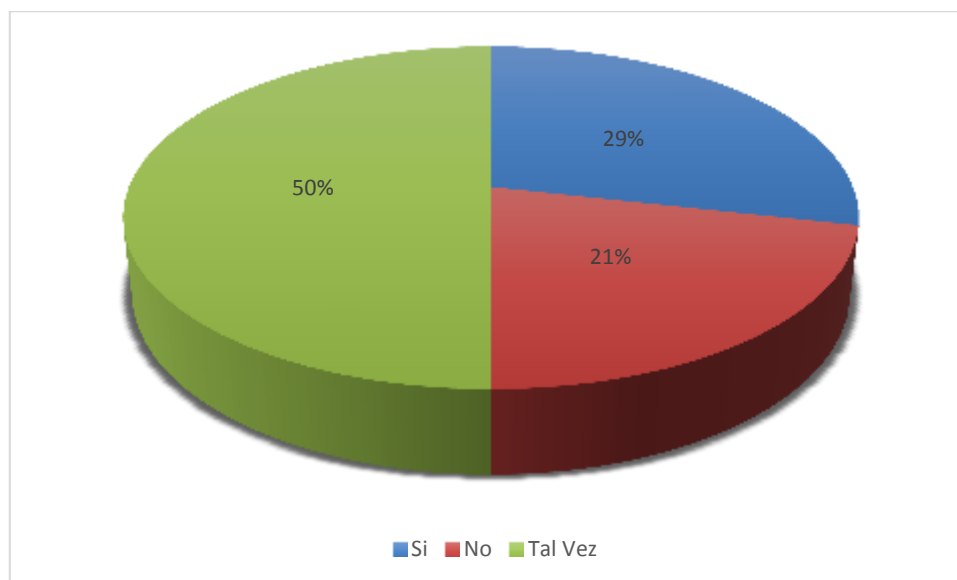


Gráfico 8 – Elaborado por Autora.

Análisis

El 29% de los encuestados manifiesta que el servicio es de buena calidad, el 21% indica que es de mala calidad y el 50% opina que es de una calidad regular.

9.- ¿Estaría de acuerdo en realizar talleres sobre técnicas motivacionales, enfocadas a desarrollar el clima organizacional y elevar el desempeño laboral?

Detalle	Datos	Porcentaje
Si	1	7
No	13	93
Total	14	100

Tabla 9 – Elaborado por Autora.

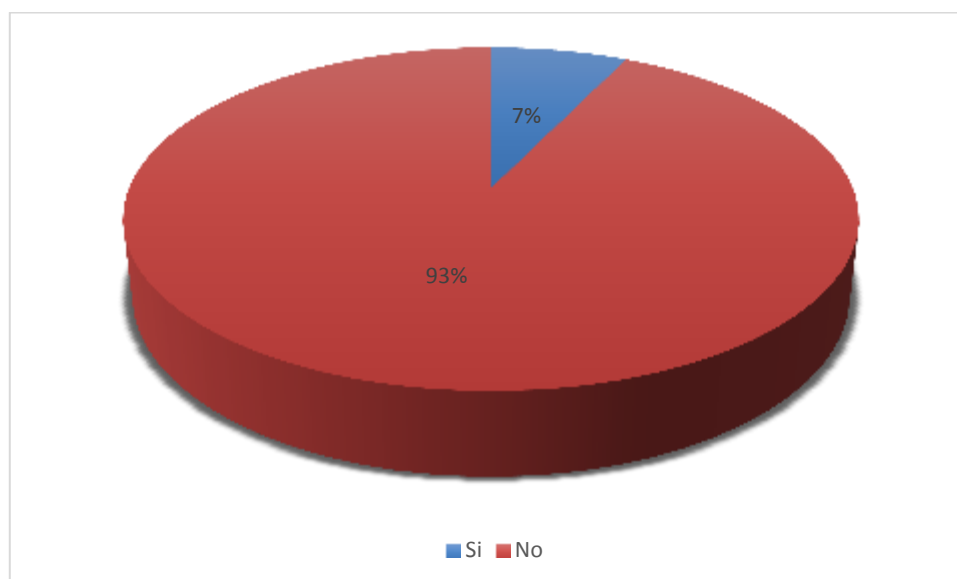


Gráfico 9 – Elaborado por Autora.

Análisis

El 93% de los encuestados dicen que si estarían de acuerdo en realizar talleres sobre técnicas motivacionales, enfocadas a desarrollar el clima organizacional y elevar el desempeño laboral y el 7% dice que no.

10.- El clima organizacional incide en el desempeño laboral de los trabajadores del Subcentro de salud Zalampe.

Detalle	Datos	Porcentaje
Si	10	71
No	4	29
Total	14	100

Tabla 10 – Elaborado por Autora.

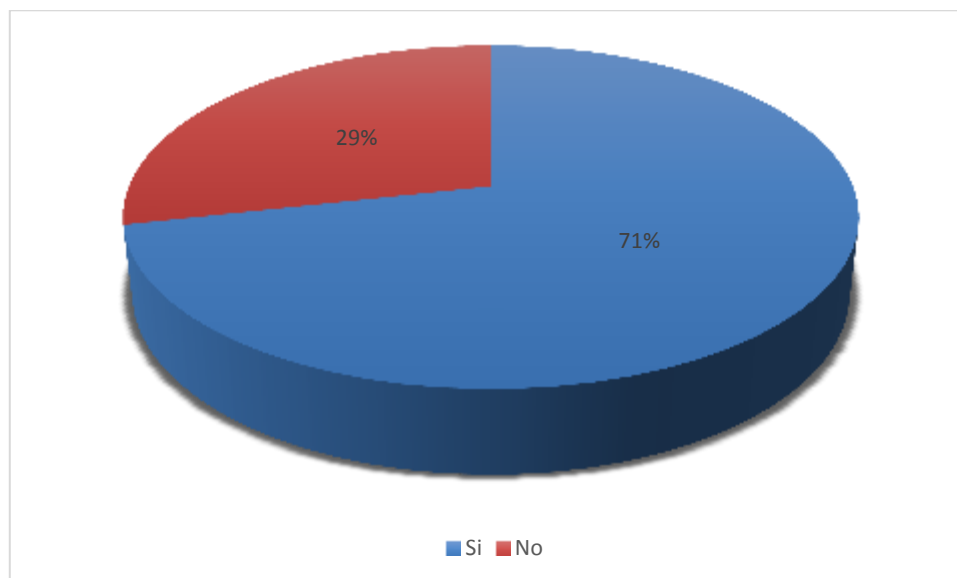


Gráfico 10 – Elaborado por Autora.

Análisis

El 71% de los encuestados dicen que si el clima organizacional incide en el desempeño laboral de los trabajadores del Subcentro de salud Zalampe, enfocadas a desarrollar el clima organizacional y elevar el desempeño laboral y el 29% dice que no.

3.2. Interpretación y discusión de resultados.

Analizando los resultados de las encuestas realizadas al personal del Subcentro Zalampe es necesario mejorar el clima organizacional para poder fortalecer varios factores como el estilo de liderazgo que se está llevando dentro del Subcentro.

Se debe mantener un nivel de motivación elevado entre todos los que conforman el Subcentro de salud Zalampe para mejorar los canales de comunicación y así fomentar la participación y adaptarse a los nuevos cambios.

Realizando estos mejoramientos permitirá que el Subcentro obtenga resultados positivos en cuanto ambiente laboral y por consiguiente en el desempeño del personal.

Efectuar capacitación continua a todo el personal que trabaja en el subcentro, para tenerlo en capacidad de ser competitivo y que demuestre una excelente atención al usuario; con el fin de que se presente un ambiente adecuado para el trabajador y para el usuario.

IV. CONCLUSIONES

El clima organizacional en el Subcentro de salud Zalampe no es el más adecuado por tal razón no hay un buen desempeño entre el personal necesitan mayor motivación para desenvolverse y así ofrecer una atención de calidad a los pacientes que acuden a esta institución.

En el Subcentro de salud Zalampe no cuentan con estrategias necesarias para desarrollar una buena labor y desenvolverse de manera idónea.

El desempeño laboral está en una fase decreciente pero no en su totalidad, necesitan mejorar su desempeño laboral de manera apropiada para alcanzar los objetivos propuestos y forjar un desempeño laboral adecuado para el beneficio de todos.

El clima organizacional y el desempeño laboral van muy de la mano relacionados por esta razón si realizamos cambios ambos aspectos sufrirán modificaciones y debemos cuidar significativamente para alcanzar una adecuada calidad en el Subcentro de salud.

V. RECOMENDACIONES

En el Subcentro de salud Zalampe se debe realizar planes estratégicos para mejorar el clima organizacional para mejorar la calidad, eficacia creando de esta manera un adecuado ambiente laboral e ir mejorando las adaptaciones a los cambios.

Realizar capacitaciones constantes sobre técnicas de evaluación de desempeño al personal que conforman el Subcentro de salud Zalampe para tener desenvolvimiento eficiente y evitar posible problemas laborales.

Compartir información entre todos y enfocarnos en la importancia de mantener un buen clima organizacional y desempeño laboral a través de charlas, capacitaciones, talleres de esta manera el personal crecerá bilateralmente de forma exitosa.

Motivar, innovar el espíritu de liderazgo entre todos los que conforman el Subcentro de salud Zalampe y comprometerse con responsabilidad a los nuevos cambios que se den en la institución para mejorar.

6. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.

CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS Y TRABAJADORES DEL SUBCENTRO DE SALUD ZALAMPE DEL CANTÓN URDANETA EN EL AÑO 2014.

6.2. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

6.2.1. General.

Implementar estrategias de clima organizacional para mejorar el desempeño laboral de los empleados y trabajadores del Subcentro de salud Zalampe del cantón Urdaneta.

6.2.2. Específicos.

- ✚ Aumentar las capacitaciones para eliminar problemas que afecten el desempeño laboral de los empleados y trabajadores del Subcentro de salud Zalampe del cantón Urdaneta.
- ✚ Diseñar estrategias enfocadas a desarrollar un clima laboral y mejorar el desempeño laboral de los empleados y trabajadores del Subcentro de salud Zalampe del cantón Urdaneta.
- ✚ Aplicar talleres estratégicos orientados a uno u otro término de clima laboral para mejorar el desempeño laboral de los empleados y trabajadores del Subcentro de salud Zalampe del cantón Urdaneta.

6.3. JUSTIFICACIÓN

La importancia de la propuesta es mejorar, organizar y planificar mediante estrategias en el entorno laboral del Subcentro de salud Zalampe, ya que carece de equipo de trabajo, y el personal no cuenta con la motivación necesaria, esto se da por el mal liderazgo lo cual no logran desempeñar sus funciones de manera correcta.

Mediante la implementación de estrategias buscamos el mejoramiento del clima organizacional para incrementar el desempeño laboral del personal lo cual nos permitirá obtener mejores beneficios tanto externos como internos.

La aplicación de estas estrategias es mejorar la calidad del servicio que ofrecemos, esta propuesta representa renovar varios ámbitos laboralmente en el cual estarán involucrados todos los empleados y trabajadores del Subcentro de salud Zalampe logrando trabajo en equipo, eliminación de individualismo e incrementando el desempeño laboral.

Los talleres estratégicos permitirá diagnosticar las fortalezas y debilidades que haya dentro de la institución así podremos implementar las estrategias necesarias para mejorar y aumentar el desempeño de los trabajadores dentro del Subcentro.

Debemos tener en cuenta que para mejorar deben estar comprometidos todos los empleados y trabajadores del Subcentro de salud Zalampe y cooperar adecuadamente estableciendo mecanismos que permitan disponer esfuerzo para tener desempeño eficiente, eficaz para cumplir con los objetivos y expectativas .

6.4. FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA.

La presente propuesta se podrá desarrollar de manera eficiente gracias al apoyo del Subcentro de salud Zalampe la misma que proporcionara la información necesaria para el desarrollo de la propuesta.

Factibilidad Legal

La presente propuesta es factible dentro del ámbito legal por cuanto no presenta ningún impedimento para su ejecución de datos o investigación, la misma que se acopla a los derechos dentro de la constitución de la república del Ecuador, ya que buscamos el bienestar de los empleados y trabajadores del Subcentro los mismos que deben conocer sobre sus derechos y obligaciones.

Art. 35 “El trabajo es un derecho y un deber social. Gozará de la protección del Estado...” (CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, 2014; CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, 2014)

Factibilidad Operativa

La propuesta es factible operativamente por cuanto se cuenta con el apoyo y aceptación del Subcentro de salud Zalampe del cantón Urdaneta.

Factibilidad Social

Es factible socialmente, su aplicación ayudará al mejoramiento del clima laboral y al progreso colectivo proporcionándoles mayor confianza desarrollando su desempeño laboral dentro del Subcentro de salud Zalampe.

6.5. ACTIVIDADES.

Pasos para mejorar el clima organizacional

Crear Relación: fundar una buena relación entre todo el personal es la base fundamental para para alcanzar y superar las metas propuestas. Esto requiere trabajo en equipo para generar buenos resultados.

Escuchar: el saber escuchar es un elemento fundamental para la comunicación, se debe hacer de manera activa, responsable hacia los demás. Escuchar las ideas de todos es una forma de dirigir y mejorar.

Crea liderazgo: todos pueden ser líderes, pero un buen líder es aquel que trabaja en equipo, motiva a sus compañeros, incentiva, sabe escuchar y está comprometido con la institución. Un líder es aquel que delega responsabilidades a los demás y tomar decisiones entre todos y se mantiene comunicado con todos.

Proyectar un futuro exitoso: el pasado no es obstáculo para crear un futuro exitoso, se puede obtener resultados bueno con las experiencias del pasado.

Medición del clima organizacional: realizar encuestas al personal porque depende de sus precepciones como estamos en los aspectos de liderazgo, motivación, reciprocidad y comunicación dentro del Subcentro de salud Zalampe.

Evaluación del desempeño laboral: realizar evaluaciones, reunión grupal para el mejor desempeño del clima organizacional y manifestar todo lo que ha pasado dentro de la institución.

Crear un comité responsable del clima organizacional, que involucre a personal representante de las diferentes unidades de trabajo en el Subcentro de salud Zalampe.

Gestionar la asignación del equipo, recursos materiales y humanos para mejorar el medio ambiente de trabajo que permita el confort y comodidad al personal.

Planificar y programar actividades que contribuyan al desarrollo del personal y de su familia.

Buscan en forma continua y permanente estrategias innovadoras para capacitar al talento humano a fin de lograr satisfacer sus necesidades.

6.6. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

El clima organizacional es el conjunto de todas las características medibles que posee un ambiente de trabajo, las mismas deben otorgar confortabilidad y seguridad a todos los individuos involucrados en cada uno de los procesos de la organización.

La mejor herramienta que la institución tiene es realizar la evaluación del ambiente de trabajo actual, es la retroalimentación que percibe de las encuestas realizadas al personal, ya que las mismas reflejan los niveles de motivación y compromiso que cada individuo tiene con su trabajo.

Toda esta evaluación permite corregir y cambiar los diferentes procesos y reorganizar al personal de manera que el clima que genere sea nuevo y mejorado utilizando todos los recursos disponibles subsanando de esta manera los posibles problemas que se presentan dentro la organización.

Las variables más influyentes en el desempeño del personal y que pueden ser sujetas de medición son la responsabilidad, el compromiso, la puntualidad, el cumplimiento de las metas establecidas, los diferentes métodos de recompensa por el buen desempeño, los reconocimientos, la flexibilidad que posee la institución para hacer frente a las amenazas del entorno externo.

Factores que influyen en el clima organizacional

Para mejorar el clima organizacional dentro del Subcentro de salud Zalampe debemos influir varios factores.

El liderazgo es muy importante dentro de la institución porque debe existir una buena comunicación entre empleados y trabajadores en el ambiente laboral y así lograr los objetivos.

Dentro de la teoría administrativa existen muchos enfoques del liderazgo que se han ido formando a lo largo del tiempo. Desde los enfoques autocráticos en

donde el líder tiene todo el poder y toma todas las decisiones, hasta los enfoques más relajados en donde el líder solo supervisa el trabajo, sin preocuparse ni inmiscuirse demasiado en él.

Ante esto, surge la pregunta: ¿cuál es el mejor tipo de liderazgo? Muchos expertos han llegado a pensar que en estos tiempos en donde el cambio es lo único que permanece constante, lo mejor es contar con un liderazgo flexible y adaptable. Es decir, el líder deberá tener una amplia gama de actitudes ante las diferentes circunstancias; a veces se deberá ser fuerte, a veces comprensivo.

Este es un tipo de liderazgo intuitivo que tiene como base el conocimiento del puesto del líder y de la organización misma. No debemos olvidar que la esencia misma del líder, es de aquella persona que conduce a un grupo de personas pretendiendo llevarlas a un fin exitoso. Liderar es a la vez servir, y servir es el arte supremo. Relaciones.

Este factor se refiere a la relación que se crea entre todo el personal tanto dentro y fuera de la institución es importante porque así evaluamos el desempeño de cada uno y el compromiso que estos tienen por mejorar el clima organizacional en la institución

Organización: se refiere a la estructura de la unidad operativa, tener definitivo cada uno de los departamentos que la conforman y desempeñan sus actividades. Por lo tanto, al ir creciendo deberá tener claro que actividades seguirá realizando y cuáles delegará

Reconocimiento. Debeos tener claro el trabajo que estamos realizando para contribuir con la formación de un buen ambiente laboral. Es importante que la labora que se realiza hay que disfrutarla y realizarla para hacerla mejor y eso aumentara la productividad.

Siempre hay que mantener al personal motivado y reconocer la calidad de su trabajo.

ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

El objetivo que se persigue con este plan es proponer diferentes estrategias para mejorar cada uno de los factores que inciden en el clima organizacional.

Esta estrategias ayudaran al Subcentro de salud Zalampe a contar con el personal calificado capaz de compartir valores, comunicación por eso es necesario poner en prácticas estrategias para fortalecer los intereses de todos y lograr la satisfacción de todos.

ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL FACTOR ESTRUCTURA

La estructura es un factor importante para la percepción de los trabajadores y empleados sobre las reglas, procedimientos y otras limitaciones que se van enfrentando en desenvolvimiento del trabajo.

Es fundamental lograr procedimientos agiles, adecuadas para realizar actividades de manera eficiente.

Para mejorar el factor estructura se proponen las siguientes estrategias:

- ✚ Establecer políticas que sirvan de guía a los trabajadores y empleados y realizar un buen trabajo.
- ✚ Tener claro la descripción de las áreas que pertenecen cada uno de los trabajadores y empleados para tener un conocimiento claro y se presentan dificultades poder solucionarlas.
- ✚ Realizar monitoreo entre el personal con el fin de especificar los procedimientos que consideran obstáculos en las labores a desarrollar.

Estas estrategias son muy útiles para indicar la necesidad de distribuir funciones, reducir, eliminar o disponer tareas.

ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL FACTOR RESPONSABILIDAD.

Con estas estrategias se pretende que el personal del el Subcentro de salud Zalampe tenga mayor autonomía en la toma de decisiones concernientes al trabajo, y así conocer con seguridad las funciones y la importancia que estas tienen dentro de la unidad operativa.

- ✚ Brindar a los empleados reconocimientos para incentivar mayor rendimiento.
- ✚ Escuchar propuestas adecuadas a los empleados y trabajadores para tomar decisiones y llevarlos a cabo.
- ✚ Capacitar a los empleados sobre las herramientas necesarias y administrar tiempo. Estas herramientas ayudaran a definir con claridad el propósito de su trabajo, las actividades a realizar las mismas que permitirán a los empleados y trabajadores a planear, organizar, controlar y dirigir de mejor manera sus funciones.
- ✚ Reconocer a los empleados y trabajadores sobre la labor e incentivarlos para que sean más eficientes.
- ✚ Identificar las actividades realizadas en cada uno de los empleados y trabajadores.

ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL FACTOR MOTIVACIÓN.

La motivación es la fuerza alentadora del ser humana es un elemento importante en cualquier ámbito de la vida. Por esta razón es fundamental que las personas estén motivadas en su trabajo y que el trabajo no se convierta en una actitud opresora sino un medio de satisfacción por lo que se está realizando.

- ✚ Tener en cuenta fechas importantes entre ellas cumpleaños de los trabajadores y empleados para que ellos se sientas importantes y que se preocupan por ellos.

- ✚ Capacitar al personal continuamente para que adquieran habilidades y aptitudes para desenvolverse de mejor manera a la unidad operativa.

ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL FACTOR RELACIONES Y COOPERACIÓN

Las relaciones interpersonales son importantes, porque a través de ellas las personas muestran su identidad, capacidad, habilidades, empatía, aceptación, apoyo, respeto mutuo, trabajo en equipo, etc., por lo tanto se debe buscar que las relaciones entre el personal sean sanas, pues esto afecta a su vez el ánimo de la empresa en general y consecuentemente la productividad.

- ✚ Fomentar el trabajo en equipo para fortalecer las relaciones y la cooperación entre trabajadores y empleados y reducir posibles conflictos.
- ✚ Capacitar a los jefes sobre el trato y el manejo que deben dar a sus empleados para fortalecer la relación entre jefes y subordinados.
- ✚ Realizar actividades sociales entre trabajadores y empleados para estrechas lazos de amistad y compañerismo, lo cual ayudara a la integración de grupos de trabajo.

ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL FACTOR COMUNICACIÓN

Lograr una buena comunicación será fundamental para todos lo cual ayudara a expresarse y manifestar desacuerdos para encontrar una solución inmediata y es un grado de poder, efectividad y calidad.

La comunicación es un proceso vital en cualquier organización ya que contribuye a que la información fluya de manera efectiva, haciendo que las operaciones se realicen eficientemente, con calidad, y para que se tomen las decisiones gerenciales adecuadas.

- ✚ Dar a conocer a todo el personal las decisiones, acuerdos, y logros alcanzados.

ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL FACTOR CONFLICTOS

Con estas estrategias se pretende evitar problemas entre el personal y si llega existir alguno buscar la solución adecuada.

- ✚ Nombrar una persona encargada de solucionar los conflictos que se producen entre los compañeros de trabajo para evitar que estos dañen la imagen y la productividad del Subcentro de salud Zalampe.

Es muy importante, imprescindible contar con un clima organizacional con armonía, coordinación y trabajo en equipo con el fin de brindar un servicio de calidad y tener una buena imagen ante los usuarios.

VII. BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

Adm. Luis Fernando. (2010). */el-plan-de-negocio-o-proyecto*. Obtenido de */el-plan-de-negocio-o-proyecto*: <http://admluisfernando.blogspot.com/2008/04/el-plan-de-negocio-o-proyecto.html>

Alexis Parreño. (Marzo de 2013). *plan de negocios*. Obtenido de *plan de negocios*: www.monografias.com

Blank Steve. (26 de julio de 2014). «*Diferencia entre Plan de Negocio y Modelo de Negocio*» (en inglés). Obtenido de «*Diferencia entre Plan de Negocio y Modelo de Negocio*» (en inglés): «*Diferencia entre Plan de Negocio y Modelo de Negocio*» (en inglés)

Camila Santos Burbano. (1 de agosto de 2014). *Plan_de_negocio#Plan_de_Negocio_vs_Modelo_de_Negocio*. Obtenido de *Plan_de_negocio#Plan_de_Negocio_vs_Modelo_de_Negocio*: http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_de_negocio#Plan_de_Negocio_vs_Modelo_de_Negocio

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR. (2014). *Ecuador/Ley*. Obtenido de *Ecuador/Ley*: <http://pdba.georgetown.edu/Parties/Ecuador/Leyes/constitucion.pdf>

CHIAVENATO. (2000). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: McGraw-Hill.

CHIAVENATO. (2004). *Introduccion a la teoria general de la administracion*. Mexico: McGraw-Hill.

Davis Keith y Nevvstrom John. (1195). *Comportamiento Humano en el trabajo, octava edicion*. Graw Hill.

Davis Keith y Nevvstrom John. (1995). *comportamiento humano en el trabajo - octava edicion*. mexico: grew hill .

DIANA ELIZABETH URÍA CALDERÓN. (2011). *analisis laboral*. Ambato.

Diana Elizabeth Uria Calderon. (2011). *el clima organizacional*. Obtenido de *el clima organizacional*: www.monografias.com

DIANA ELIZABETH URÍA CALDERÓN. (2011). *EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA*. Ambato.

Elba Magdalena Aguirre Zavala - Luis Eduardo Sanchez Villafuerte. (21 de FEBRERO de 2011). *PLAN DE NEGOCIOS*. Obtenido de *PLAN DE NEGOCIOS*: WWW.MONOGDAFIAS.COM

Elvis Lopez Diaz. (9 de noviembre de 2013). *El clima organizacional*. Obtenido de *El clima organizacional*: <http://www.monografias.com/trabajos75/clima-organizacional/clima-organizacional2.shtml>

- GOLDI IABER G (1986). (2008). *Comunicacion Organizacional*. Mexico: Diana.
- GONCALVEZ A. (2000). *Fundamentos el clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad.
- Hall R (1996). (2009). *Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados.2da Edición*. Printice Hall: Mexico.
- Ing. Alberto Sosa Pérez. (marzo de 2013). *clima-organizacional/clima-organizacional2*.
Obtenido de clima-organizacional/clima-organizacional2:
<http://www.monografias.com/trabajos75/clima-organizacional/clima-organizacional2.shtml>
- Ivan Cevich J. (2004). *Administración de Recursos Humanos. 9ª Edición*. . Mexico: McGraw-Hill.
- Jose Morales De Luca. (2009). *Planes_de_negocio-instrumento_para_el_exito*. Obtenido de Planes_de_negocio-instrumento_para_el_exito:
http://www.cynertia.es/sites/default/files/PDF/Planes_de_negocio-instrumento_para_el_exito_en_las_start-up.pdf
- José Orlando Morera. (2011). *plan-marketing/plan-marketing*. Obtenido de plan-marketing/plan-marketing: <http://www.monografias.com/trabajos15/plan-marketing/plan-marketing.shtml#HACIA>
- Juan Andres Del Salto Millan. (Noviembre de 2012). *Plan de negocios*. Obtenido de Plan de negocios: www.monografias.com//plandenegociosparalaproduccionycomercializacion
- L., N. D., & Campbell James. (1994). *Organizational Behavior*. New York: Minneapolis st. paul west publishing.
- Lilian Fanny Malisa López. (2012). *Clima organizacional y su incidencia*. ambato: cotopaxi books.
- Lilian Fanny Malisa Lopez. (2012). *el clima organizacional*. Obtenido de el clima organizacional : www.monografias.com
- Luis Martinez. (15 de Mayo de 2014). *Clima organizacional*. Obtenido de Clima organizacional: <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>
- Luis Onofre Salvador. (26 de julio de 2014). *Plan_de_negocio#Aplicaciones*. Obtenido de Plan_de_negocio#Aplicaciones:
http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_de_negocio#Aplicaciones
- Ma. Jose Litardo Dicao. (18 de abril de 2014). *degerencia.com*. Obtenido de degerencia.com: <http://www.degerencia.com/tema/ventas>
- Maria Jose Pilco Toscano. (01 de abril de 2014). *Universidad Nacional de La Rioja*. Obtenido de Universidad Nacional de La Rioja.: Fundacion Unir - Universidad Nacional de La Rioja. «Crea tu empresa» (en español).

- Mellriegel d. (2002). *Administración. Un enfoque basado en JACKSON, S. y competencias. 9a Edición*. Bogota: Talleres graficos de slocum j. Quebecor.
- Nelson, D. L., & Campbell, J. (1994). *Organizational Behavior*. New York: Minnepolis / st. Paul Publishing.
- Rand McNally. (2000). *comportamiento humano en el trabajo*.
- Rand McNally- Keith Davis & Newstrom John. (2000). *Comportamiento Humano en el trabajo*. Me Graw Hill.
- Rous Martinez Dilorenzo. (Febrero de 2014). *planes-estrategicos/plan-organizacional*.
Obtenido de planes-estrategicos/plan-organizacional:
<http://www.mindsas.com/portafolio/planes-estrategicos/plan-organizacional.html>
- Silvia Rocio Hernandez Oña. (2011). *como influye el clima laboral*. Obtenido de como influye el clima laboral: www.monografias.com
- Silvia Rocío Hernández Oña. (2011). *como influye el clima laboral en el desempeño y satisfaccion del personal*. Quito.
- Stephen P. Robbins. (2004). *comportamiento organizacional - decima edicion*. Mexico: Sales compañ.
- STEPHEN P. ROBBINS. (2004). *Comportamiento organizacional, decima edicion*. Mexico: publicaciones work.
- Vroom Victor Leader en Marvin D. Dunnette. (2010). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Adventur Works.
- Vroom, V. (2000). *handbook of industrial and organizational Psychology*. chicago.

VIII. ANEXOS.

Anexo N°.1. Formulario de encuesta realizado a personas que se atienden en el Subcentro de salud de Zalampe.

1.- ¿Existe una atención adecuada en el Subcentro de salud Zalampe?

Si

No

2.- ¿Cómo califica usted el estilo de liderazgo que se practica en el Subcentro de salud Zalampe?

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Malo

3.- ¿Estaría de acuerdo de implementar liderazgo participativo en el Subcentro Zalampe?

Si

No

4.- ¿El Subcentro de salud posee una adecuada área de trabajo?

Sí

No

5.- ¿Cómo se considera usted en el clima organizacional que e da dentro del Subcentro Zalampe?

Muy motivado

Motivado

Desmotivado

6.- ¿Considera usted que la motivación es un aspecto fundamental para desempeñar un buen trabajo?

Si

No

7.- ¿Qué tipo de comunicación se practica en el Subcentro de salud Zalampe?

Comunicación Vertical

Comunicación Horizontal

Multidireccional

8.- ¿La calidad de servicio que presta el personal del Subcentro de salud Zalampe es satisfactorio?

Si

No

Tal Vez

9.- ¿Estaría de acuerdo en realizar talleres sobre técnicas motivacionales, enfocadas a desarrollar el clima organizacional y mejorar el desempeño laboral?

Si

No

10.- El clima organizacional incide en el desempeño laboral de los trabajadores del Subcentro de salud Zalampe.

Si

No

Anexo Nº.2. Formulario de encuesta realizado al personal de Subcentro de salud de Zalampe.

1. ¿Estoy capacitado/a para hacer mi trabajo actual?

Si

No

2. ¿Mi trabajo es importante para la vida de otras personas?

Si

No

3. ¿Me siento orgulloso/a de mi trabajo?

Si

No

4. ¿Tengo claro cuáles son mis funciones/tareas?

Si

No

5. ¿La cantidad de trabajo que tengo es mucha?

Si

No

6. ¿Estoy satisfecho/a con el tipo de trabajo que realizo?

Si

No

7. ¿Desconecto al acabar la jornada laboral?

Si

No

8. ¿La carga de responsabilidad que tengo es muy grande?

Si

No

9. ¿Mi trabajo tiene consecuencias negativas para mi salud?

Si

No

10. ¿Las tareas que realizo en mi trabajo son variadas?

Si

No

11. ¿Siento estrés (esfuerzo emocional)?

Si

No

12. ¿El apoyo de mis compañeros es incondicional?

Si

No

Anexo 2













