

# UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO

ESCUELA DE POSTGRADO

SECCIÓN DE POSTGRADO DE CIENCIAS ECONÓMICAS



**DISEÑO DE CLIMA ORGANIZACIONAL COMO MECANISMO DE ATENCIÓN Y  
SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS SERVIDORES  
PÚBLICOS DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE JIPIJAPA-2013.**

**TESIS**

**PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR**

**EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTORA:**

Mg. SANDRA PATRICIA TOALA BOZADA

**ASESOR:**

DR. FERMIN CABREJOS DÍAZ

**Trujillo, 2014**

**Dr. Fermín Cabrejos Díaz** Docente del Doctorado en Administración de Empresas que imparte la Universidad Privada Antenor Orrego a través de su Centro de Estudios de Posgrado,

**CERTIFICA:**

**APROBACIÓN DE LA TUTORA**

Que la presente Tesis de Grado titulada, “DISEÑO DE CLIMA ORGANIZACIONAL COMO MECANISMO DE ATENCIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS SERVIDORES PUBLICOS DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE JIPIJAPA-2013”, ha sido exhaustivamente revisada en varias sesiones de trabajo, se encuentra lista para su presentación y apta para su defensa.

Las opiniones y conceptos vertidos en esta Tesis de Grado son fruto del trabajo, perseverancia y originalidad de su autor: Mg. Sandra Patricia Toala Bozada, Siendo De su exclusiva responsabilidad.

Trujillo, Diciembre de 2014

**DR. FERMIN CABREJOS DÍAZ**

**ASESOR**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

La responsabilidad de las opiniones, investigaciones, análisis, resultados, conclusiones, recomendaciones y propuesta presentados en esta Tesis de doctorado, es exclusivamente de su autor.

Trujillo, Diciembre de 2014

**Mg.. SANDRA PATRICIA TOALA BOZADA**

**AUTORA**

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO**

**Centro de Estudios de Posgrado**

**Doctorado en Administración**

Los miembros de Tribunal Examinador Aprueban el informe de investigación, sobre el tema: “DISEÑO DE CLIMA ORGANIZACIONAL COMO MECANISMO DE ATENCIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS SERVIDORES PUBLICOS DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE JIPIJAPA-2013” de la Mg.Sandra Patricia Toala Bozada del programa de Doctorado en Administración.

Trujillo, Diciembre 2014

---

**Dr. Pedro Alfonso Meza Saavedra**  
**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

---

**Dr. Heyner Yuliano Márquez Yauri**  
**SECRETARIO DEL TRIBUNAL**

---

**Dr. Juan Carlos Miranda Robles**  
**VOCAL DEL TRIBUNAL**

## **DEDICATORIA**

“Nuestra recompensa se encuentra en el esfuerzo y no en el resultado. Un esfuerzo total es una victoria completa”

En la vida, he alcanzado varios objetivos y entre ellos está el haber el Doctorado en administración con esfuerzo y sacrificio, pero con mucho entusiasmo.

Este logro se lo debo a Dios, padre espiritual, quien me dotó de paciencia, sabiduría y fortaleza.

A mis hijas, quienes supieron soportar y tolerar mi ausencia durante todo el proceso de estudio fuera del país. A ellas, que a su corta edad entienden que son mi principal estímulo para seguir adelante.

Expreso mi más sincera gratitud a mi familia por su apoyo incondicional, a mi esposo, a mis padres, y a mis hermanos, por su ayuda, comprensión y a todas las personas que me apoyaron y dieron aliento en el camino recorrido.

**AUTORA**

**Mg. SANDRA TOALA BOZADA**

## **RECONOCIMIENTO**

Mi agradecimiento sincero a la UPAO, en la persona de su rector por la oportunidad brindada para realizar nuestros estudios superiores.

A el Dr. Fermín Cabrejos Díaz tutor de tesis, por su excelente orientación, apoyo y la transparencia de sus múltiples conocimientos que dieron luces para el desarrollo de la investigación, que Dios la bendiga siempre.

A la Dra. Lucero Uceda Dávila por su apoyo incondicional para que cumpla una de mis metas de estudio en el Doctorado.

A cada uno de nuestros tutores por compartir jornadas de profunda construcción de conocimiento y experiencia que servirán en mi labor profesional.

A los compañeros de grupo doctoral por la amistad, confraternidad y solidaridad durante los años de estudios.

**AUTORA**

**Mg. SANDRA TOALA BOZADA**

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación, titulada: “diseño de clima organizacional óptimo como mecanismo de atención y su incidencia en el desempeño profesional de los servidores públicos del Ilustre Municipio de la Jipijapa-2013”, tuvo como objetivo “Analizar la incidencia del modelo de diseño de clima organizacional para un mejor desempeño profesional de los servidores públicos de los servidores públicos del Ilustre Municipio de la Jipijapa. Las organizaciones, sin importar el tipo de estas, se encuentran formadas por personas y las relaciones interpersonales se dan con el fin de desempeñar acciones que ayuden al logro de las metas. Tratar de entender el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de la organización, permite mejorar la eficacia de ésta y el alcance de sus objetivos, este comportamiento se da debido a la cultura organizacional que en ellas prevalece. Reflejo de ello es el clima organizacional, por lo que para conocer las percepciones que el trabajador tiene de las características de la organización, que influyen en las actitudes y comportamiento de los empleados, es necesario elaborar diagnósticos de clima organizacional.

**Palabras claves:** Clima Organizacional. Atención al usuario. Desempeño profesional. Productividad laboral. Municipalidad.

## EXECUTIVE SUMMARY

The present investigation, titled: "design of organizational climate optimum as a mechanism of attention and its impact on the performance in the performance of their duties of the civil servants of the illustrious municipalities of Jipijapa - 2013" had as objective "Analyzing the impact of the design model of the work environment for a better performance of the public servants of the illustrious municipalities of Jipijapa. Organizations, regardless of the type of these, are formed by people and interpersonal relationships are given with the order of play action will help to achieve the goals. "Analyzing the impact of the design model of the work environment for a better performance of trying to understand the impact that individuals, groups and the structure have on the behavior within the organization, to improve the effectiveness of this and the scope of their objectives, this behavior occurs because of the organizational culture that prevails in them. therefore, in order to know the employee's perceptions of the characteristics of the organization, that influence the attitudes and behavior of employees, it is necessary to develop diagnostics of organizational climate.

**Keywords:** Organizational Climate. User assistance Professional. Performance. Labour productivity. municipalities

## INDICE

Dedicatorias .....	V
Reconocimiento .....	VI
Resumen .....	VII
Summary .....	VIII
Índice General.....	IX
Índice de Cuadros .....	XII
Índice de Gráfico .....	XIII
Índice de Figuras.....	XIV
<b>CAPITULO I INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>01</b>
1.1. CONTEXTO HISTÓRICO DEL CANTÓN JIPIJAPA.....	04
1.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	09
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
1.4. JUSTIFICACIÓN .....	11
1.5. ENUNCIADO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	12
1.6. FORMULACIÓN PROPOSICIONAL DEL PROBLEMA.....	13
1.7. OBJETIVOS .....	14
1.8. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL .....	14
1.9. OPERACIONALIDAD DE VARIABLES .....	15
<b>II MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>18</b>
2.1. TEORÍAS EN EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	21
2.1.1. Teorías de la administración .....	21

2.1.2 Teoría del comportamiento organizacional .....	23
2.1.3 Teoría “X” y “Y” del comportamiento organizacional .....	24
2.1.4 Teoría “Z” .....	25
2.1.5 Teoría de las relaciones humanas .....	26
2.1.5.1 Motivación humana .....	26
2.1.5.2. Teoría de la jerarquía de las necesidades .....	27
2.1.5.3. Liderazgo .....	28
2.1.5.4. Teoría de estilo de liderazgo .....	29
2.2. CLIMA LABORAL .....	30
2.2.1. La organización y sus componentes .....	30
2.2.2 La importancia de los recursos humanos en la organización .....	32
2.2.3. Definición del comportamiento organizacional.....	34
2.2.4. Fuerzas que influyen en el comportamiento organizacional .....	35
2.2.5 Clima Organizacional.....	36
2.2.6. Características del clima organizacional .....	39
2.2.7. Definición de diagnóstico organizacional .....	40
2.3. COMUNICACIÓN .....	49
2.3.1. Definición de Comunicación .....	49
2.3.2. Tipos de Comunicación.....	50
2.3.3. Barreras de la comunicación.....	51
2.3.4. Liderazgo.....	53
2.3.4.1 Definición de Liderazgo.....	53
2.3.4.2 Tipos de liderazgo .....	54
2.3.5. Mecanismos Auxiliares .....	56

<b>III MATERIAL Y METODOS .....</b>	<b>59</b>
3. MATERIAL Y MÉTODOS .....	60
3.1. MATERIAL .....	60
3.1.1. Población.....	60
3.1.2. Muestra .....	60
3.1.3. Tamaño de la Muestra.....	61
3.1.4. Muestreo.....	61
3.2. MÉTODOS.....	62
3.2.1. Tipo de Estudio .....	63
3.2.2. Diseño de la Investigación .....	64
3.2.3. Operacionalización de Variables .....	66
3.2.4. Instrumento de recolección de datos.....	67
3.2.5.- Procedimiento y análisis estadístico.....	67
3.3. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	68
3.4. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS .....	102
IV. PROPUESTA .....	104
V. CONCLUSIONES .....	115
VI. RECOMENDACIONES .....	116
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	117
ANEXO .....	120

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro III-1. Relaciones Interpersonales en el ambiente de trabajo .....	67
Cuadro III-2. Relación interpersonal con las autoridades .....	69
Cuadro III-3. La actitud al dirigirse entre compañeros es adecuada .....	71
Cuadro III-4. Políticas internas que normen las relaciones.....	73
Cuadro III-5. Autoridades incentivan relaciones interpersonales en la institución .....	75
Cuadro III-6. Relaciones interpersonales dentro del ambiente del trabajo .....	77
Cuadro III-7. Relaciones con las autoridades.....	79
Cuadro III-8. Incentivo y motivación del trabajo .....	81
Cuadro III-9. Desmotivación personal .....	83
Cuadro III-10. La desmotivación afecta las relaciones interpersonales.....	85
Cuadro III-11. Capacitaciones en relaciones interpersonales .....	87
Cuadro III-12. Relación interpersonal entre compañeros .....	89
Cuadro III-13. Recibir apoyo y orientación para fortalecer el desarrollo .....	91
Cuadro III-14. Programa de apoyo integral.....	93
Cuadro III-15 Comportamiento interpersonal .....	95
Cuadro III-16. Nivel académico .....	97
Cuadro III-17. Colaboración entre compañeros es importante en trabajo .....	99

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 3-1. Relaciones Interpersonales en el ambiente de trabajo .....	67
Gráfico 3-2.Relación interpersonal con las autoridades .....	69
Gráfico 3-3. La actitud al dirigirse entre compañeros es adecuada.....	71
Gráfico 3- 4.Políticas internas que normen las relaciones .....	73
Gráfico 3-5.Autoridades incentivan relaciones interpersonales en la Institución .....	75
Gráfico 3- 6.Relaciones interpersonales dentro del ambiente del trabajo.....	77
Gráfico 3-7. Relaciones con las autoridades .....	79
Gráfico 3-9. Desmotivación personal .....	83
Gráfico 3-10 .La desmotivación afecta las relaciones interpersonales .....	85
Gráfico 3-11. Capacitaciones en relaciones interpersonales .....	87
Gráfico 3-12. Relación interpersonal entre compañeros y directores deben mejorar.....	89
Gráfico 3-13. Recibir apoyo y orientación para fortalecer el desarrollo personal .....	91
Gráfico 3-14. Programa de apoyo integral.....	93
Gráfico 3-15. Comportamiento interpersonal .....	95
Gráfico 3-16. Nivel académico.....	97
Gráfico 3-17. Colaboración entre compañeros es importante en trabajo.....	99

## ÍNDICE FIGURAS

Figura N° 01: Mapa Político del Cantón Jipijapa .....	04
Figura N° 02: Monumento al Sombrero Jipijapa .....	07
Figura N° 03 Monumento al maíz .....	08
Figura N° 04: Ilustre Municipio de Jipijapa .....	10
Figura N° 05: De qué están hechas las organizaciones. ....	36
Figura N° 06: Dimensiones básicas del diseño organizacional. ....	42
Figura N° 07: Modelo de las expectativas .....	48
Figura N° 08: Los tres tipos de barrera para la comunicación.....	52

# **CAPITULO I**

## INTRODUCCIÓN

Hacer una investigación sobre clima organizacional como mecanismo de atención y el desempeño profesional como factores relacionados, no es nada nuevo, sin embargo se mantiene de moda, porque de estas variables depende en gran medida el éxito de una empresa.

Más allá de ser un elemento de vanguardia, el estudio del clima organizacional es algo necesario y fundamental para cualquier empresa, ya que este es el indicador más preciso que demuestra los niveles que se tienen en la organización en cuanto a relaciones laborales se refiere. Con el clima organizacional podemos predecir una serie de sucesos que se desencadenarán a partir de la valencia que tenga, si es positivo podemos esperar muchos beneficios tanto para los empleados como para la organización misma, en cambio si es negativa, se esperarán pérdidas, gastos, conflictos y demás situaciones adversas que pueden llevar a la organización a la quiebra.

Una de las variables que interacciona de manera directa con el clima organizacional es la satisfacción laboral, y si hacemos un estudio sobre la misma veremos que por este medio los gerentes pueden obtener información muy valiosa con respecto al efecto que producen las normas, las políticas y las disposiciones generales de la empresa para que así puedan tomar decisiones adecuadas, favorables a la empresa en general y lo más importante es que estarán tomando en cuenta a sus empleados quienes son los que sienten realmente un gusto o disgusto tanto por lo que la empresa les da y como es que este mismo factor les permite ejecutar sus labores.

Las organizaciones del siglo XXI han destinado todas sus tácticas competitivas a la

creación de nuevas técnicas de marketing que les genere posicionamiento. No obstante, son muy pocas las organizaciones que le han dado prioridad a los sistemas comunicacionales internos para establecer adecuadas estrategias y así llegar a crear un vínculo emocional con el cliente interno y de éste con el producto.

De acuerdo con fuertes elementos de competitividad presentes en las relaciones entre empleados quizá uno de los sectores con más presión entre sus empleados y problemas de comunicación al interior de sus organizaciones es el sector público en sus entidades como los cabildos seccionales, que en la mayoría de los casos, presenta mayor necesidad de implementar adecuadas estrategias en beneficio de la comunicación y el clima organizacional. La ciudadanía se mueve alrededor de la innovación, el servicio, la tecnología y un constante establecimiento de objetivos y metas a corto y largo plazo enfocadas en su mayoría hacia la atención de servicios públicos de buena calidad en la atención al cliente.

Para la mejor comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que originan la conducta humana. El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos. En tal sentido, mediante el manejo de la motivación, el administrador puede operar estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos; en tanto se controlen las otras variables de la producción. "El Clima Organizacional, se refiere a las percepciones de los empleados de su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales entre los empleados (jefes y compañeros), la comunicación informal, entre otros, tiene que ver con el conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables con la cual los empleados valoran su trabajo"<sup>1</sup>.

Es así como la motivación se convierte en un elemento importante, entre otros, que permitirán canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona. Por esta razón, los administradores o gerentes deberían interesarse en recurrir a aspectos relacionados con la motivación, para coadyuvar a la consecución de sus objetivos.

Por ser los municipios un ente público, la administración es un proceso que está condicionado por múltiples factores, es importante que los administradores o gerentes

---

<sup>1</sup> MORAN, Liliana (2009:5) Clima Organizacional, recuperado de:  
(<http://www.slideshare.net/Lilianamoránrivera/clima-organizacional-1249063>)

estén preparados para transformar las debilidades en fortalezas, propiciando el trabajo en equipo y que además lleven a cabo diversas actividades en la búsqueda de solución a los problemas que enfrentan a diario la empresa, de allí que la gerencia ocupe en los actuales momentos un papel preponderante para que la institución llegue a alcanzar elevados niveles de excelencia y de competitividad.

La organización jerárquica piramidal propicia la aparición de conflictos directivos-empleados, generados en muchos casos por una obstrucción de los canales de comunicación que impide la formulación de demandas y sugerencias del empleado, que es quien conoce a mayor profundidad el contexto social por su relación estrecha y directa con los compañeros y la comunidad.

En este orden de ideas, la desmotivación en un ente público puede ser definida como la relación antagónica de una o más personas dentro de un mismo grupo. Éste se ve como un estado natural mediante el cual los integrantes de un grupo sienten la necesidad de negociar y restablecer nuevas reglas de convivencia, nueva distribución de recursos, y reorganización del poder y la autoridad. “La superación del conflicto significa el fortalecimiento y el crecimiento del grupo o la organización”.

## 1.1.CONTEXTO HISTÓRICO DEL CANTÓN JIPIJAPA

### Cantó Jipijapa



Figura N° 01: Mapa Político del Cantón Jipijapa

Fuente: <http://www.manabi.gob.ec/images08/canton-jipijapa2.jpg>

La zona que constituye actualmente el cantón Jipijapa estuvo poblada en la época prehispánica por parcialidades indígenas pertenecientes a la etnia Manteño-Huancavilca.

La actual ciudad de San Lorenzo de Jipijapa fue fundada al Norte de su ubicación actual, en el sitio Sancán, por el visitador Bernardo de Loayza. Fue trasladada posteriormente al sitio donde se encuentra por Juan de Hinojosa.

En la época colonial fue un caserío de tránsito en la vía Portoviejo-Daule-Guayaquil hasta el siglo XVII aproximadamente en que se fue convirtiendo en una zona de producción y comercialización de sombreros de paja toquilla o “Jipijapas”.

En la época de la emancipación, Jipijapa fue el primer territorio de Manabí en sumarse a la proclamación de independencia de Guayaquil el 9 de Octubre de 1.820. Siendo el día 15 cuando el prócer José Antonio de Vallejo en paso a Portoviejo informó de la decisión tomada y sumó a la comunidad a la gesta libertaria.

A mediados del siglo XIX se introdujo el cultivo de café, lo que fue desplazando la producción de sombreros a poblaciones específicas y a otros cantones como Montecristi. Jipijapa se convirtió entonces en una zona cafetera, productora y exportadora, tomando en cuenta que comprendía toda el área del sur de Manabí incluyendo los cantones de Paján y 24 de Mayo.

El boom del café declino con la caída de los precios internacionales y la pérdida de los cafetales a finales del siglo XX.

En la actualidad, Jipijapa busca nuevas oportunidades para su desarrollo en el nuevo y difícil mundo globalizado y competitivo que permitan volver al auge económico que tuvo en el pasado.

## **UBICACIÓN GEOGRÁFICA**

Jipijapa, La Villa de San Lorenzo de Jipijapa, también Xipixapa. Es un cantón ubicado al sur de la provincia de Manabí. En la franja costera del Ecuador.

La tradición cuenta que su nombre se deriva de un cacique indio del lugar *Xipixapa*.

Su superficie es de 1.420 Km<sup>2</sup>.

El cantón Jipijapa cuenta con 71 083 habitantes

Sus límites son:

- Al norte: con los cantones Montecristi, Portoviejo y Santa Ana.
- Al sur: con el cantón Paján y la provincia del Guayas.
- Al este: con los cantones Veinticuatro de Mayo y Paján.
- Al oeste: con el Océano Pacífico y el cantón Puerto López.

Conocido como “La Sultana del Café”, por la gran producción de este producto y en lo que basa la economía su población.

Entre sus recursos turísticos tiene las playas de Puerto Cayo. También están los pozos de aguas termales, ubicadas en el sitio Andil; Choconchá y joá, estos dos últimos considerados como lugares históricos. Estos pozos tienen forma de caracol.

De su variada gastronomía son muy reconocidas las tortillas de maíz y yuca del sitio Sancán; el greñoso y ceviche con maní.

## **El origen del renombrado sombrero de Jipijapa o sombrero de Panamá**



Figura N° 02: Monumento al Sombrero Jipijapa

Fuente: <http://blog.espol.edu.ec/wtubay/files/2011/06/monumento-jipijapa.jpg>

En la actualidad, no es frecuente ver esta prenda, como lo era hace apenas unas décadas; sin embargo, el sombrero de Jipijapa goza de gran reconocimiento. Los ecuatorianos han hecho este tradicional sombrero con ala durante centurias. En un período relativamente breve, este sombrero fue una prenda de uso doméstico; luego, un artículo de moda; y, por último, recuperó su uso original.

Sin embargo, ¿de dónde proviene esta prenda humilde, aunque necesaria? ¿Hace cuántos años que se produce este sombrero, y cómo se lo fabrica? Estos interrogantes sobre el origen del sombrero de Jipijapa bien podrían plantearse en su pensamiento si alguna vez tuviera la oportunidad de visitar un mercado de artesanías tradicional del

Ecuador. Precisamente es en estos mercados donde encontrará en venta una gran cantidad de estos bellos sombreros de Jipijapa.

Según la tradición, los sombreros de Jipijapa se realizan a partir de las hojas trenzadas de la *Carludovica palmata*. También se la conoce con el nombre de palma de Jipijapa o paja toquilla. Fundamentalmente, es un sombrero de paja, tejido a mano con delicadeza.

### **El monumento al maíz**



Figura N° 03 Monumento al maíz

Fuente: <http://mw2.google.com/mw-panoramio/photos/small/88307209.jpg>

Una mazorca gigante de maíz, es la nueva obra con la que el Municipio de Jipijapa quiere cambiar la imagen de su cabecera cantonal, la cual, sin embargo, tiene muchas calles destruidas, sucias y servicios básicos deficientes.

El monumento al maíz, de aproximadamente 12 metros, se construye en la Y de distribución de tráfico de ingreso a la ciudad y a la terminal terrestre.

La mazorca tendrá una base de cemento y un acabado final de cerámica. La obra cuesta

85 mil dólares. El alcalde, Jhonny Cañarte, justifica la inversión alegando que es un homenaje a los agricultores que en la parte norte del cantón producen maíz.

Actualmente, en los campos de Jipijapa, se vive la cosecha de este cereal, cuya variedad de grano 'criollo' sirve para la elaboración de la natilla, el tradicional greñoso (torta de maíz con pollo, res, chanco y maní) y las tortillas que dan fama a Sancán.

## **1.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Respecto al tema de investigación: Diseño de clima organizacional como mecanismo de atención y su incidencia en el desempeño profesional de los servidores públicos del Ilustre Municipio del Cantón Jipijapa-2013, se tiene referencias de algunos estudios como los siguientes:

- i. Universidad Privada San Juan Bautista, Facultad de Comunicación y Ciencias Administrativas, “El Clima Organizacional y el desempeño laboral en el área de contabilidad de la caja municipal de ahorro y crédito de ICA 2011, realizada por Palomino Ore Carla Ivonne, indica que uno de los mayores fallos de las organizaciones es el de no considerar a sus clientes internos, es decir, a sus empleados, como una clave para el desarrollo ya que ellos son los que reflejan los valores, la calidad y el servicio que tiene la empresa. Para ello se debe inculcar al personal de todos los niveles de la organización una cultura de servicio. Concluyendo que el clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura en una organización, entendiendo como cultura organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el clima organizacional tiene una incidencia directa en cuanto al desempeño.
- ii. Universidad Nacional del centro del Perú, Facultad de Administración de Empresas, “Clima Organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli - Huancavelica,2011” realizada por Bonilla de la Cruz Eusebio Walter, su desarrollo se centra que el clima organizacional se entiende como las percepciones compartidas por los trabajadores respecto al trabajo, al ambiente físico en que se desarrollan las actividades laborales, las relaciones interpersonales que tienen lugar en el

entorno y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo. La importancia del conocimiento del clima organizacional se basa en la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de gestión Institucional. Es evidente que la existencia de un adecuado u óptimo Clima Organizacional repercutirá positivamente en el desempeño del trabajador y de la Institución en general. Concluye que Cada organización posee, su propia cultura, tradiciones, normas, lenguaje, estilos de liderazgo, símbolos, que generan climas de trabajos propios de ellas; es por ello que difícilmente las organizaciones reflejaran culturas idénticas, estas últimas son: “Tan particulares como huellas digitales”. Las organizaciones tienen su propia identidad. Por lo cual diremos que la relación entre Clima Organizacional y Desempeño Laboral depende de cada organización.

- iii. Andrés A. Rodríguez, María P. Retamal, José N. Lizana, Felipe A. Cornejo (2010): Clima organizacional y satisfacción laboral como predictores del Desempeño: “Evaluación en una Empresa Pública Chilena” La correlación entre el clima organizacional general y la satisfacción laboral resultó estadísticamente significativa, presentando una relación positiva y un grado de asociación

### 1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA



Figura N° 04: Ilustre Municipio de Jipijapa

Fuente: [https://c2.staticflickr.com/4/3193/2616279120\\_77c58abd8c.jpg](https://c2.staticflickr.com/4/3193/2616279120_77c58abd8c.jpg)

Existen muchos y valiosos esfuerzos sobre propuestas para que los gobiernos regionales y locales puedan realizar una gestión efectiva, sin embargo consideramos que los aspectos de desarrollo organizacional, comportamiento organizacional, clima organizacional y gestión del cambio no han sido lo suficientemente desarrollados. Este estudio pretende cubrir en algo este vacío apelando a su carácter motivacional para incursionar con mayor dedicación y profundidad a tratar estos importantes tópicos. Hay un sin número de materiales especializados y no es propósito tratar en extenso, todos estos temas sino poner de relieve la importancia de desarrollar con mayor seriedad y compromiso los procesos organizacionales internos.

El Ilustre Municipio de Jipijapa, por el incremento y complejidad de las actividades y funciones que actualmente realiza el personal administrativo, debe incorporar nuevas técnicas y herramientas que le ayuden a ofrecer un servicio de calidad, un buen clima organizacional es necesario para obtener mejores resultados en el desarrollo de sus funciones y convivencia laboral, de ésta forma lograrán mejorar y mantener la efectividad operativa en dicho sector, es de trascendental importancia un diseño de ambiente laboral, que le provea a la institución empleados con un alto desempeño laboral y capacidad productiva.

El ambiente laboral, es un mecanismo que ayuda a establecer la causa del comportamiento, o razón por la que un individuo lleva a cabo una determinada actividad y pretende eliminar los problemas en la ejecución de operaciones, motivándoles e incentivándoles a realizar sus tareas y responsabilidades con entusiasmo, capacidad y eficiencia.

#### **1.4. JUSTIFICACIÓN**

El presente proyecto de investigación se justifica porque permite afianzar la importancia tanto en el aspecto de la ciencia, tecnología y al sistema social.

En cuanto a la ciencia, El clima organizacional permite a la gerencia a evaluar en el tiempo sus resultados, debido a que delimita notablemente los tiempos del antes, ahora y en el futuro mediante la retroalimentación continua de los resultado esperados y los obtenidos.

En cuanto a la Tecnología la progresiva implantación de nuevas tecnologías da lugar a que sus empleados se vean implicados en su manejo, por ser necesario para el desempeño de su empleo. Las actitudes hacia las TIC's son importantes porque predicen la conducta de uso y eficacia en el entorno del trabajo.

En cuanto al Sistema social se considera un factor clave en la cual se exponen las diferentes dimensiones y categorías a tener en cuenta en las cuales giran en torno a los valores de la organización, las creencias, costumbres y prácticas institucionales, que permiten esclarecer las causas de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo y su incidencia en los cambios organizacionales.

### **1.5. ENUNCIADO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Todas las empresas proporcionan varios servicios tangibles e intangibles al usuario, es decir, que las instituciones del Estado dentro de sus gestiones están representadas por grupos de trabajos con un fin específico, aunque dentro de su mayoría no se refleja una atención eficiente, afectiva causando así incomodidad a quienes solicitan un servicio, el Clima organizacional también influye de gran manera ya que este puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa y puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, por lo tanto, su conocimiento determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional.

En las empresas públicas el tema del clima laboral constituye uno de los problemas de mayor trascendencia debido a que la injerencia política y diversidad de formación técnica profesional y personal dando como resultado un pésimo servicio a la comunidad que compromete tanto a la parte administrativa como a la ciudadanía en general.

Investigar sobre esta variable requiere de un estudio amplio sobre sus principales características y la relación que tiene con el desarrollo y la búsqueda de la calidad que propenden las instituciones que prestan servicios a la comunidad.

Para tal fin se intenta conocer las percepciones y motivaciones del individuo frente a su trabajo, para determinar luego, el grado de satisfacción de los mismos y su incidencia en

el clima laboral y cómo esto deriva en situaciones de conflicto, bajas en la productividad, bajo rendimiento, rotación, ausentismos, estrés, con la finalidad de determinar las soluciones a priori que permitan crear políticas y estrategias para mejorar el desempeño dentro de la organización.

¿Cómo afecta la desorganización de las actividades que se desarrollan en la institución?

## **1.6. FORMULACIÓN PROPOSICIONAL DEL PROBLEMA**

El Ilustre Municipio de Jipijapa no cuenta con un instrumento que ayude a medir el clima laboral que existe entre sus empleados, debido a que el personal de esta institución carece de programas y capacitaciones continuas para el manejo del mejoramiento dentro del ambiente laboral.

Por motivo de las diferentes actividades desorganizadas que se desarrollan en la institución, no existe una buena comunicación; ciertos empleados no se responsabilizan de sus diferentes desempeños y resultados que se amerita dentro de su cargo, el estilo de ciertos jefes para dar las órdenes no son claras y hace que el sub-ordinado tenga una percepción errada, provocando así un mal desenvolvimiento de sus tareas.

Los objetivos de los empleados no son claramente definidos por los diversos cargos que ellos ejercen, porque trabajan en función de sus propios intereses.

Además el ambiente no es agradable en ciertos departamentos. A causa de la infraestructura de la institución, no cuentan con un ambiente físico óptimo en donde los empleados desempeñan sus funciones administrativas, las mismas que en su mayoría no son realizadas con la calidad, la habilidad y destrezas que amerita el puesto de trabajo designado.

Si el problema persiste habrá consecuencias negativas como la desmotivación, la falta de comunicación, ausentismo, baja productividad de parte de los empleados de la institución, ocasionando de esta manera la insatisfacción en la atención del usuario que va en busca de un servicio.

¿Sería posible que con una propuesta de Diseño de Clima Organizacional incida en el desempeño profesional de los Servidores Públicos del Ilustre Municipio de Jipijapa?

## **1.7. OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Proponer un diseño de clima organizacional que coadyuve en el desempeño profesional y a su vez en el cumplimiento de las funciones de los servidores públicos del Ilustre Municipio de Jipijapa.

### **Objetivo Específicos**

- a) Diagnosticar el grado de pertinencia que tienen los empleados y trabajadores del Ilustre Municipio de Jipijapa.
- b) Verificar las características culturales y administrativas del clima organizacional y motivación en el desarrollo de las actividades administrativas de los empleados.
- c) Analizar la interacción entre el personal que labora en el Ilustre Municipio de Jipijapa teniendo en cuenta sociabilidad, solidaridad, confianza, respeto, cooperación y trabajo en equipo.
- d) Elaborar un diseño de clima organizacional adecuado a las características, culturales, sociales, administrativas y políticas que permita ser una alternativa de cambio para el Ilustre Municipio de Jipijapa.

## **1.8. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL**

Al ser aplicado un diseño de clima organizacional en la municipalidad de jipijapa se obtendría mejoras tanto en el desempeño profesional como en el cumplimiento de las funciones de los servidores públicos.

### **Hipótesis Específicas**

- a. El diagnóstico del grado de pertinencia de las metas de los empleados y trabajadores permitirá optimizará la productividad laboral del Ilustre Municipio de Jipijapa

- b. La verificación de las características culturales y administrativas y la motivación de los servidores públicos permitirán la consolidación de un mejor clima organizacional en el desarrollo de las actividades administrativas del Municipio de Jipijapa.
- c. El análisis de los factores externos e internos que afectan al personal del Municipio de Jipijapa contribuirá a mejorar el desempeño profesional en la atención del usuario.
- d. La elaboración de un diseño de clima organizacional considerando las diferentes características culturales, sociales, administrativas y políticas permitirá a las autoridades de gobierno establecer alternativas de cambio para el Ilustre Municipio de Jipijapa.

## 1.9. OPERACIONALIDAD DE VARIABLES

- Interacción de las variables:

- **Con relación a las hipótesis.**

Cree usted qué la gestión administrativa es parte fundamental en el desarrollo de la institución.

- **Con relación al título de la investigación.**

Existe en la institución buen clima organizacional.

- **Con relación a los objetivos.**

Cree usted qué se debe rediseñar el orgánico funcional de la institución

Cuántas capacitaciones se realizan en la institución por año

Cómo usted logro entrar a laboral en esta institución

- **Con relación al diseño de investigación.**

Como ayuda a mejorar el desempeño de las funciones en los servidores públicos del Ilustre Municipio de Jipijapa.

- **Con relación al procesamiento de datos.**

Lleva control de operaciones diarias de trabajo

- **Con relación a la problemática.**

El proceso de selección de personal no es aplicado

- **Con la contrastación**

El Ilustre Municipio mantiene un buen clima organizacional

- **Con los resultados.**

Le gustaría implementar un modelo que mejore el clima organizacional.

## **II MARCO TEÓRICO**

## MARCO TEÓRICO

Daft<sup>2</sup>(2007:4,7,8y 9.), en su libro teoría y diseño organizacional, define a las organizaciones como entidades sociales que están dirigidas al alcance de metas, diseñadas con una estructura previamente analizada, donde se trabaja en coordinación y que está vinculada al medio ambiente.

Dado que todas las empresas están empeñadas en producir más y mejor en un mundo competitivo y globalizado, la alta gerencia de las organizaciones tiene que recurrir a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos.

Estos medios están referidos a: planeamiento estratégico, aumento de capital, tecnología de punta, logística apropiada, políticas de personal, adecuado usos de los recursos.

Obviamente, las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal se constituyen como el factor más importante que permitirá coadyuvar al logro de los objetivos empresariales y al desarrollo personal de los trabajadores.

---

<sup>2</sup> Daft R.I. Teoría y diseño organizacional. 8ª ed. México: Thomson; (2007 :4, 7, 8 y 9).

En dicho contexto, el clima organizacional se constituye en un medio importante para apuntalar el desarrollo personal de los trabajadores y, por ende, mejorar la productividad en la empresa.

Es muy común oír y decir en las organizaciones: "hay que motivar a nuestro personal para que trabajen más y produzcan mejor". Todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los trabajadores para que produzcan los resultados deseados, con eficacia, calidad e innovación, así como con satisfacción y compromiso. Pero, ¿qué hacer para lograrlo? Para mantener tal grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la organización y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes. Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la motivación como uno de los elementos importantes para generar, mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos en la dirección deseada.

Al respecto, James A. F. Stonner, R. Eduard Freeman y Daniel A. Gilbert Jr. señalan que "los gerentes y los investigadores de la administración llevan mucho tiempo suponiendo que las metas de la organización son inalcanzables, a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización. La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona."

En ese mismo contexto, Judith Gordon señala que: “todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los empleados para que produzcan los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación”.

El mismo Chiavenato (ob.cit.) acota que cuando el conflicto aumenta o no es controlado, busca otras formas de expresión como la desmotivación, la agresión, el abandono de las actividades o el aumento de incidentes en el ambiente de trabajo.

Al respecto, investigaciones como las de Jares, (1997), Robbins (1998); Porter (2003) y Navarro (2003), señalan que la desmotivación y el disenso en las instituciones, son la manifestación más natural de convivencia que aún el propio consenso, ya que los empleados manifiestan una tendencia natural hacia el desacuerdo, demandan espacios hacia las propuestas o discurso y aún la propia discusión sobre el conocimiento y la profesión, demandan un cuestionamiento activo, y si a esto se agrega que frecuentemente se entablan luchas por la participación, el poder, los recursos y prestigios (Apple, 1994), no se puede más que reconocer, que la micropolítica Institucional puede conducir a la construcción de espacios colaborativos, (Achinstein, 2002), de forma natural la vida laboral parte de una instalación constante en el conflicto.

Por otra parte, los directivos tienen que gerenciar un escenario complejo al tener empleados desmotivados económicamente y en condiciones de trabajo generalmente precarias y el gerente puede sentir que no tiene suficientes herramientas para exigir un mejor desempeño con motivación al logro. Esta situación se ha observado durante muchos años en los municipios de la Provincia de Manabí,

En este sentido, Mesa (2000.) plantea las consecuencias del conflicto organizacional permanente en los siguientes términos: (a) sentimientos de frustración, hostilidad y ansiedad; (b) tensión y fricción en las relaciones interpersonales; (c) bloqueo de

iniciativas; y (d) desvío de energías productivas. Además, la relación jefe-subordinado puede no sólo volverse tensa sino hasta irreconciliable y bastante incómoda. En apariencia la comunicación puede parecer fluida pero la tensión frecuente origina pequeños conflictos, cuya repetición genera desmotivación y apatía. En estos mismos términos, Abajo (2001) sostiene que el conflicto es un desacuerdo de ideas, intereses, de tal manera que, en ese momento y en ese contexto, las partes perciben sus intereses como excluyentes, aunque realmente no lo sean.

Una de las características principales, de las organizaciones, es que están formadas por personas y las relaciones interpersonales se dan con el fin de desempeñar acciones que ayuden al logro de sus metas.

Existe una gran diversidad de organizaciones, dependiendo del tamaño, del giro o la industria a la que pertenezcan; sin embargo, es importante en el marco de esta investigación señalar la diferencia entre aquellas organizaciones que buscan una retribución económica y las que dirigen sus esfuerzos para la generación de un impacto social.

## **2.1. TEORÍAS EN EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **2.1.1. Teorías de la administración**

Teoría clásica, Fayol resalta, en su teoría clásica de la administración, el énfasis en la estructura, la cual parte de un todo organizacional, con el fin de garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean órganos o personas.

En esta teoría se toma en cuenta a todos los elementos que componen la organización y afirma que ésta debe cumplir seis funciones:

Técnicas: producción de bienes o servicios de la empresa.

Comerciales: compra, venta e intercambio.

Financieras: búsqueda y gerencia de capitales.

De seguridad: protección de los bienes y de las personas.

Contables: inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.

Administrativas: integración de todas las funciones de la dirección.

Este enfoque aporta 14 principios fundamentales para el ejercicio de la administración:

1. División del trabajo: especialización de las tareas y de personas para aumentar la eficiencia.
2. Autoridad y responsabilidad: derecho de dar órdenes y el poder esperar obediencia; la responsabilidad, dada por la autoridad, implica el rendir cuentas. Debe existir equilibrio entre ambas.
3. Disciplina: obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.
4. Unidad de mando: recibir órdenes de sólo un superior.
5. Unidad de dirección: asignación de un jefe y un plan para cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
6. Subordinación de los intereses individuales a los generales: por encima de los intereses de los empleados están los intereses de la empresa.
7. Remuneración del personal: debe haber satisfacción justa y garantizada retribución, para los empleados y para la organización.
8. Centralización: concentración de la autoridad en los altos mandos de la organización.
9. Cadena escalar: línea de autoridad que va desde el nivel más alto al más bajo.

10. Orden: un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, refiriéndose a cosas y personas.

11. Equidad: amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal.

12. Estabilidad del personal: disminuir la rotación, la cual posee un impacto negativo sobre la eficiencia organizacional.

13. Iniciativa: capacidad de visualizar un plan y su éxito.

14. Espíritu de equipo: armonía y unión entre las personas con el fin de constituir fortalezas para la organización

Si bien, es importante mencionar que el estudio del clima organizacional se fundamenta, prácticamente en su totalidad, en las teorías de las relaciones humanas, como se verá en los siguientes apartados, no se puede dejar de lado la teoría clásica de Fayol, ya que, a pesar de ser una teoría en la que se veía al ser humano como un ente económico, se puede observar dentro de alguno de sus principios el trato equitativo y digno hacia los empleados, igualmente las teorías humanistas tienen de trasfondo un beneficio económico.

### **2.1.2 Teoría del comportamiento organizacional**

Los humanos han transcurrido en una lucha por la búsqueda de la igualdad, sin embargo, las características tan específicas y únicas de los individuos se han perdido en su gran diversidad, lo que ha llevado a un confuso entendimiento y comprensión del comportamiento humano.

La teoría del comportamiento humano, trata de integrar una serie de conceptos y variables que ayudan al estudio de como los individuos actúan e interactúan en sus

diferentes contextos. Dentro de las características del comportamiento se desprende una serie de variables como la personalidad, autoestima, inteligencia, carácter, emoción, motivación, familia, aprendizaje y cultura, entre otros.

En este marco, el psicólogo estadounidense Douglas Mc Gregor, afirma con indiscutibles argumentos que de la teoría del comportamiento humano se desprenden la mayoría de las acciones administrativas

El comportamiento organizacional es uno de los principales enfoques para estudiar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la misma

Por ello, es importante tratar de entender, dentro de un ente público, el comportamiento del personal con el fin de hacerlo más eficiente y mejorar el servicio que se proporciona al usuario.

### **2.1.3 Teoría “X” y “Y” del comportamiento organizacional**

Del comportamiento organizacional se desprenden una diversidad de teorías para ayudar a explicarlo; una de ellas es la teoría “X”, en la cual se asume que las personas evitarán trabajar ya que les disgusta hacerlo, esto debido a las pocas ambiciones y responsabilidad que poseen. Se les concibe como indiferentes a las necesidades de la organización y renuentes al cambio, ni las retribuciones por su trabajo el ánimo a interesarse por realizar sus actividades dentro de la organización, es entonces que los directivos tienen que recurrir a ciertas formas de coerción, control y amenazas, para lograr que los subordinados lleven a cabo sus labores.

Por otro parte, la teoría “Y” se apoya en el supuesto de que la gente no es perezosa y lo único que los directivos tienen que hacer es potencializar sus capacidades, con el fin de que trabajen de forma natural, divertida y relajada

La teoría “Y” ofrece mayor aportación al estudio, ya que el hecho de estudiar el clima organizacional con el fin de poder proponer alternativas de solución, a través de la identificación de áreas de mejora, tanto en los diferentes departamentos como en las personas, permitirá potencializar sus capacidades.

#### **2.1.4 Teoría “Z”**

Por otro lado, William Ouchi propone una teoría “Z”, en la que la autoestima de los empleados está ligada a un aumento en la productividad de las organizaciones.

Esta teoría sugiere que los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y, a la vez, la autoestima de los empleados<sup>3</sup>

La teoría “Z” afirma que, para poder entender las necesidades del trabajador dentro de la organización, es necesario tomar en cuenta ciertos factores externos a ésta; en este sentido, es importante tomar en cuenta que no es posible separar la vida personal de los empleados de las cuestiones laborales.

Esta teoría está basada en las relaciones humanas, tomando en cuenta aspectos como relaciones personales estrechas, trabajo en equipo y confianza, entre otras; trata de mejorar la productividad a través de una filosofía humanista, en la que la organización debe comprometerse con sus empleados; además, permite darse cuenta de que los trabajadores no son solo máquinas que producen, sino que son seres integrales que se

---

<sup>3</sup> Navarro R, García A. Las teorías “X” y “Y”. Málaga: Universidad de Málaga. 2007

ven afectados por los diferentes contextos en los que se desenvuelven, llevando estas experiencias de un lugar a otro.

Esto será de gran importancia para poder analizar la presente investigación, tomando en cuenta no solo aquello que ocurre dentro de la organización, sino también lo que sucede fuera de ella y que influye en El clima organizacional

### **2.1.5 Teoría de las relaciones humanas**

La teoría de las relaciones humanas trae consigo una nueva visión, dentro de las organizaciones, sobre la naturaleza del hombre, ya que concibe al trabajador no como un ente económico, sino como un ser social con sentimientos, deseos, percepciones, miedos y necesidades que lo motivan a alcanzar ciertos objetivos, donde a través de los estilos de liderazgo y las normas del grupo se determina, de manera informal, los niveles de producción.

Este enfoque humanista no pierde de vista el objetivo principal de las teorías clásicas, maximizar la productividad; esto, claro, sin dejar de lado que los factores sociales y psicológicos pueden determinar, en gran parte, la producción y satisfacción de los trabajadores<sup>4</sup>

#### **2.1.5.1 Motivación humana**

En ese sentido, se desprende la teoría de la motivación de Elton Mayo, en la cual, trata de explicar que tanto los factores económicos, salariales y las recompensas, sociales y simbólicas, motivan a los empleados influyendo en su comportamiento.

---

<sup>4</sup> Marín J, Melgar A, Castaño C. Teoría y técnica de desarrollo organizacional. Guatemala: editorial OPS

El organismo humano permanece en estado de equilibrio psicológico; sin embargo, Lewin, en su teoría de la motivación, hace énfasis en que toda necesidad, ya sea fisiológica, psicológica o de autorrealización, crea un estado de tensión en la persona que reemplaza el estado de equilibrio y esto lo predispone a llevar a cabo una acción; lo que quiere decir, que las necesidades motivan el comportamiento humano, capaz de satisfacerlas.

De esto, se puede decir que la motivación se refiere al comportamiento causado por necesidades internas de la persona, el cual se orienta a lograr los objetivos que puedan satisfacer sus necesidades.

Toda necesidad no satisfecha produce una frustración y origina ciertas conductas que son las siguientes:

- a. Desorganización del comportamiento
- b. Agresividad
- c. Reacciones emocionales
- d. Alineación y apatía<sup>5</sup>

#### **2.1.5.2. Teoría de la jerarquía de las necesidades**

Abraham Maslow, formula una hipótesis, en la que afirma que los seres humanos tienen sus necesidades jerarquizadas en cinco niveles:

1. Fisiológicas: físicas como el hambre, la sed y el sexo, entre otras.
2. Seguridad: seguridad y protección del daño físico y emocional
3. Sociales: afecto, pertenencia, aceptación y amistad.

---

<sup>5</sup> Stephen R. Comportamiento organizacional. 8ª ed. México: Prentice Hall; 1999.

4. Estima: respeto a uno mismo, autonomía, logro, estatus, reconocimiento y atención.

5. Autorrealización: crecimiento, logro del potencial individual, hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo.

Una vez satisfecha la primera necesidad, la siguiente tomará mayor importancia y así consecutivamente. Cada vez que una necesidad esta cubierta ya no motiva, por lo que es necesario identificar aquellas que se encuentran satisfechas para enfocarse en la siguiente, dentro de la pirámide<sup>6</sup>

La motivación es un punto que no puede dejarse fuera del estudio del clima organizacional, ya que, definitivamente, los seres humanos se comportan y actúan dependiendo de las necesidades que deben satisfacer; por ello, los directivos de las organizaciones tienen que preocuparse por ayudar a satisfacer dichas necesidades, con el fin de no tener personal frustrado que impida u obstaculice el alcance de los objetivos.

### **2.1.5.3. Liderazgo**

El análisis del liderazgo, en el estudio del clima organizacional, es de gran importancia, ya que un buen ejercicio de éste ayuda a lograr buenos indicadores de eficacia y competitividad, además de que ayuda a la organización a mejorar su dinámica grupal y un mejor comportamiento de ésta.

El liderazgo tiene la capacidad de influir y conducir a un grupo de personas para alcanzar las metas establecidas<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Daft R.I. Teoría y diseño organizacional. 8ª ed. México: Thomson; 2005

<sup>7</sup> López C. teoría y pensamiento administrativo 2008

Según el enfoque de las relaciones humanas, existen diversas teorías que explican el liderazgo, como lo son, la teoría de rasgos de personalidad la cual busca las características de personalidad, sociales, físicas o intelectuales que diferencian a los líderes de los seguidores<sup>8</sup>; y la teoría de estilos de liderazgo.

#### **2.1.5.4. Teoría de estilo de liderazgo**

Los líderes tienen cierto tipo de comportamiento dentro del ejercicio del liderazgo. Esta teoría enfatiza la existencia de tres estilos de liderazgo<sup>9</sup>:

1. Liderazgo autocrático: imposición de órdenes a los subordinados y centralización de las decisiones, no existe participación. Se presenta tensión, frustración y agresividad, ausencia de espontaneidad e iniciativa, no se muestra satisfacción por parte del personal y es necesaria la presencia del líder para desarrollar la actividad.

2. Liderazgo liberal: el líder no ejerce ningún tipo de control y delega la mayor cantidad de actividades posible, lo que conlleva a una alta actividad de los subordinados, pero con una escasa productividad, favorece el individualismo y el poco respeto al líder.

3. Liderazgo democrático: un líder con este estilo orienta al grupo al logro de los resultados, además de favorecer la participación de los empleados. Existe una buena comunicación entre el líder y el subordinado, el trabajo se lleva a cabo, aun cuando el líder no está presente, se desarrolla un claro sentido de responsabilidad, compromiso personal y un excelente clima de satisfacción que favorece la integración grupal.

Según la definición de liderazgo, se puede identificar que este es de suma importancia para el análisis del clima organizacional, ya que es a través de los líderes y su estrecha

---

<sup>8</sup> Stephen R. Comportamiento organizacional. 8ª ed. México: Prentice Hall; 1999

<sup>9</sup> Philip R, Larry J, Keneth R. Calidad sola no es suficiente. Séptima edición. Nueva York, Estados Unidos. Asociación americana administrativa; 1992.

relación con los empleados el que se pueda influir en ellos y así fomentar todo aquello que promueva un buen clima organizacional.

Es por esto que se puede asumir que estas teorías, por muy diferentes que sean, pueden llegar a ser complementarias y explicar mejor el fenómeno de estudio y su comportamiento.

Es imposible pensar que este trabajo se adapte a una teoría, por lo que no se toma una sola, debido a la complejidad que representa el estudio del clima organizacional; y si bien las organizaciones del sector público, en este caso los municipios, se han considerado diferentes por lo cual no se pueden manejar de la misma forma que otras, no se puede dejar de lado que todas las organizaciones, sin importar su giro, tamaño, etc., cuentan con recursos humanos como base primordial para el ejercicio de sus labores, por eso se mencionan en este trabajo y se retoma de ellas lo más importante para poder sustentar la realización de una buena investigación.

## **2.2. CLIMA LABORAL**

### **2.2.1. La organización y sus componentes**

Hoy en día las empresas juegan un papel importante dentro de nuestro entorno. Ya que éstas no sólo satisfacen las necesidades fisiológicas, psicológicas y de autorrealización de la sociedad, sino también marcan las pautas de desarrollo tecnológico y económico de los países.

Existen grandes, medianas, pequeñas y micro empresas que ofrecen diferentes tipos de productos y servicios. Chester (citado por Kreither y Kinicki, 1997, p. 534)<sup>10</sup> define a la

---

<sup>10</sup> Kreither, R. y Kinicki, A. (1997). Comportamientos de las organizaciones. (3ª ed) España: McGraw-Hill.

organización como “un sistema de actividades o fuerzas conscientes coordinadas de dos o más personas”. Kreither y Kinicki (1997) mencionan que las características comunes de las organizaciones son:

1. Coordinación de esfuerzos
2. Objetivo común
3. División del trabajo
4. Autoridad jerárquica

La Universidad Nacional de Colombia (1994) define a la organización como una comunidad integrada por una o varias personas que unen sus recursos (producción, tierra, mano de obra y capital), para producir bienes o servicios, mediante un orden regulado, organizado y bien administrado, marcando rangos de autoridad, sistemas de planeación, comunicación, información y control, eficientemente, con modernidad y productividad.

La organización posee una serie de elementos que le permite alcanzar sus objetivos. Estos elementos son:

1. Recursos: Son los recursos que dispone la organización para operar y lograr sus metas. Los recursos que tiene una empresa son los recursos financieros, materiales, etc.
2. Capital humano: Son las personas que toman las decisiones, administran, controlan y evalúan los procesos. El capital humano es el activo más importante que tiene una empresa, ya que el capital humano hace operar los demás recursos de la organización.
3. Conocimiento tecnológico: Es todo el conocimiento que tiene la empresa de la tecnología. Básicamente de las maquinarias y procesos actualizados y modernos, que

ayudan a realizar con mayor calidad, al menor costo y a tiempo los productos o servicios que ofrecen.

4. Medio ambiente interno (clima laboral): Es el ambiente que los empleados perciben de una serie de características propias de la empresa. De acuerdo al medio ambiente que hay dentro de la organización es como se define si los comportamientos de los empleados son adecuados o no para el bienestar de la empresa.

5. Medio ambiente externo macro: Son los eventos que suceden fuera de la organización. La empresa no puede influir en ellos ya que son eventos externos que suceden en un contexto tanto nacional como internacional. No obstante ellos si ejercen una influencia significativa en la organización. Estos pueden ser económicos, políticos, sociales, culturales y ecológicos. En el ambiente externo las empresas pueden encontrar amenazas pero también puede encontrar oportunidades para mejorar su desempeño.

6. Medio ambiente externo micro: Es el medio que puede influir negativamente o positivamente a la organización, pero son agentes que influyen directamente dentro de la organización como los clientes, proveedores, consumidores, público en general, la competencia y los diferentes organismos que se encargan de regular las actividades de las empresas.

### **2.2.2 La importancia de los recursos humanos en la organización**

Actualmente las organizaciones tienen grandes retos que cumplir debido a los cambios del ambiente externo donde ellas operan. Si éstas permanecen estáticas ante su entorno cambiante, las empresas no podrán cumplir sus objetivos, Tito (2003) menciona que “las empresas tradicionales y estáticas que no marchan al ritmo de estos tiempos están

destinadas a fracasar, por su incapacidad para mantenerse al día”<sup>11</sup> (p. 29). La necesidad de administrar bien los recursos de la empresa se convierte en una realidad tangible. No obstante existe un recurso dentro de la organización que es imprescindible para que los demás operen. Estos recursos son los humanos. Según Calzadilla en su artículo aprendizaje colaborativo y tecnologías de información y la comunicación “los recursos humanos son elementos claves en cualquier proceso de cambio y en el aumento de la productividad y competitividad de las organizaciones” (p. 2). De ahí surge el interés de evaluar a los trabajadores en sus lugares de trabajo, para garantizar el buen desempeño de ellos (Flores, 2003)<sup>12</sup>.

Hodgetts y Altman (1985) en su libro de comportamiento en las organizaciones mencionan que las personas desempeñan un papel importante dentro de las organizaciones, por esta razón hoy en día hay una mayor atención en los recursos humanos de la organización<sup>13</sup>.

Es decir las empresas enfocan sus esfuerzos para entender la conducta de sus empleados. Una empresa que quiere ser más productiva o mejor productiva necesita de personal altamente calificado e identificado para lograr sus objetivos y sus metas.

Muchos estudiosos del tema como Tito definen al potencial humano como “uno de los recursos más valiosos del que dispone la empresa” (2003, p. 30). No obstante hoy día muchos administradores no le dan la importancia necesaria a este recurso. Ya que ellos prefieren invertir en instalaciones, maquinaria y insumos en lugar de invertir en sus empleados, para que éstos estén capacitados, motivados, satisfechos y comprometidos.

---

<sup>11</sup> Tito, P. L. (2003). El trabajador es el recurso más valioso de que dispone las empresas. *Gestión en el Tercer Milenio*, 6(12), 20-33.

<sup>12</sup> Flores, R. (2003). La calidad y excelencia de la membresía en las organizaciones. *Revista Mad*, (8), 1-16

<sup>13</sup> Hodgetts, R. M. y Altman, S. (1985). *Comportamiento en las organizaciones*. (6ª ed). México: Interamericana S.A. de CV.

Puesto que ellos piensan que invertir en recursos humanos es tirar su dinero a la basura. Estos pensamientos son la consecuencia de la poca importancia que los administradores le dan a sus recursos humanos.

Debemos recalcar que la fuerza laboral de una empresa es un recurso importante que permite a ésta ser competitiva. Para que el potencial humano pueda desarrollar sus habilidades, conocimientos y destrezas es necesario que los empleados estén contentos con sus puestos y con el ambiente organizacional que hay dentro de la empresa. Para lograr esto, es necesario tener una administración afectiva de los recursos humanos.

Finalmente, podemos decir que las empresas de hoy en día deben estar conscientes de la importancia de los recursos humanos. Tito (2003) dice que una empresa con trabajadores comprometidos, que se reconocen por sus aportaciones, son valorados como personas y están motivados; éstos se pondrán la camiseta de la organización operando con mayor productividad, la mayoría de veces superior al 100%. Asimismo la pregunta de reflexión para las empresas es ¿los demás recursos que hacen operar a la empresa garantizan rendimientos superiores al 100%? Este autor responde que no, y si ocurre esto, los costos para la empresa son muy elevados.

### **2.2.3. Definición del comportamiento organizacional**

Actualmente dentro de las empresas ha sido primordial el estudio del comportamiento humano. Debido a que los recursos humanos son un factor determinante para alcanzar los logros de la organización, Davis y Newstrom (1999) afirman que el comportamiento

organizacional es “el estudio y la aplicación de los conocimientos sobre la manera en que las personas actúan en las organizaciones” (p. 5)<sup>14</sup>.

Otra definición de comportamiento organizacional es dada por Hodgetts, el cual menciona que el comportamiento organizacional “es una disciplina académica que se ocupa de describir, entender, predecir y controlar el comportamiento humano dentro del ambiente organizacional” (1985, p. 3). De acuerdo con estas dos definiciones se puede concluir que ambos autores definen el comportamiento organizacional como el estudio del comportamiento de la conducta de un individuo dentro de una organización.

#### **2.2.4. Fuerzas que influyen en el comportamiento organizacional**

Según Robbins (citado por García, 2002) el comportamiento organizacional es influido por cuatro principales fuerzas. Las cuales son<sup>15</sup>:

1. Personas
2. Estructura
3. Tecnología
4. Entorno

La relación que existe entre estas fuerzas y su estructura se puede visualizar en la

---

<sup>14</sup> Davis, K. y Newstrom, J. (1999). Comportamiento Humano en el Trabajo. (10ª Ed). México: McGraw Hill

<sup>15</sup> Robbins, S. P. y De Cenzo, D. (2000). Fundamentos de Administración. (1ª ed) México: Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.

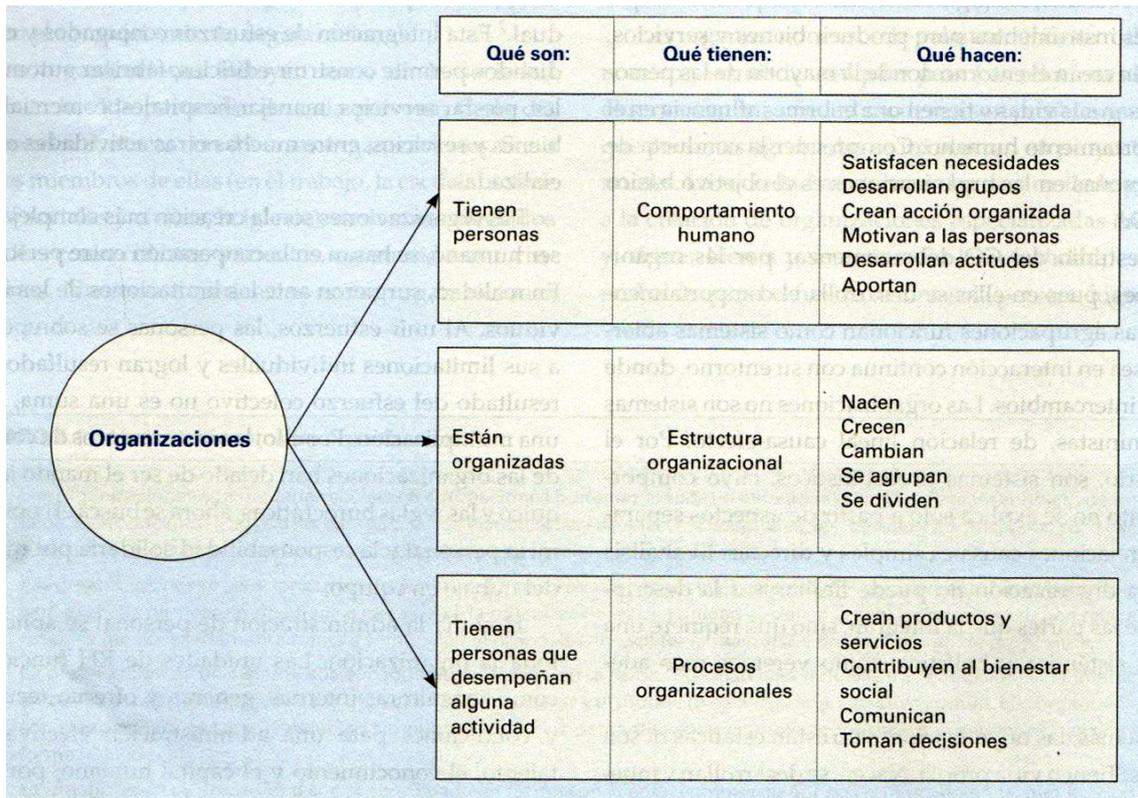


Figura N° 05: De qué están hechas las organizaciones.

Fuente: Comportamiento organizacional. Idalberto Chiavenato, Mc Grall Hill, 2009.

### 2.2.5 Clima Organizacional

Una organización debe ser un lugar donde se reúnen personas satisfechas y motivadas para lograr los objetivos de una organización. Muchas veces los empleados de una organización se desarrollan en un ambiente organizacional hostil. El ambiente laboral que hay dentro de una organización muchas veces es determinado por el tipo de liderazgo, los problemas interpersonales de los trabajadores y cambios dentro de la organización. Alves (2000) dice que una buena comunicación, respeto, compromiso, ambiente amigable y un sentimiento de satisfacción son algunos de muchos factores que puntualizan un clima laboral favorable, una alta productividad y un alto rendimiento.

Cabrera (1999) afirma que el clima laboral es la personalidad de una empresa. Asimismo menciona que el clima laboral se forma por medio de una ordenación de las características propias de la empresa.

El clima es un medio donde se manifiestan las habilidades o problemas que los trabajadores tienen dentro de la empresa para aumentar o disminuir su productividad. Maish (2004) dice que evaluando el clima laboral se puede determinar las dificultades que existen en una empresa a nivel de recursos humanos. El capital humano trabaja en la empresa para facilitar o dificultar los pasos que conducirán a la productividad de los mismos, y por ende de la organización.

Anteriormente mencionamos el término de clima laboral. Pero ¿qué es el clima laboral? Autores como Hodgetts y Altman (1985), y Maish (2004) coinciden que el término es difícil de definir, no obstante Maish (2004) menciona que el clima laboral es un concepto muy complejo, sensible y dinámico a la vez, complejo porque maneja muchos componentes, sensible porque estos componentes pueden afectarlo y dinámico porque al estudiar los componentes podemos hacerlos mejores implementando acciones correctivas<sup>16</sup>

Hodgetts y Altman definen al clima laboral como “un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo” (1985, p. 376). Estas características pueden ser estructura, descripciones de puestos, normas de desempeño, remuneraciones, tipo de liderazgo, apoyo y valores de trabajo.

---

<sup>16</sup> Maish, E. (2004). Pautas Metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional [versión electrónica]. *Gestión en el Tercer Milenio*, 13(7), 35-38

Para Goncalves (1999) (citado por Caligiore y Díaz, 2003, p. 645) el clima organizacional es “un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros”<sup>17</sup>. Finalmente, Rodríguez (2001) define al clima laboral como “las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en qué éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo” (p. 159)<sup>18</sup>. Con las definiciones anteriores de clima laboral podemos ver que los autores no difieren en el concepto, sino al contrario lo enriquecen.

Asimismo estos autores dicen que el ambiente organizacional se puede comparar con el estudio del iceberg. Los aspectos visibles son importantes, pero los que están bajo la superficie quedan ocultos, no obstante merecen atención. Gilamar (1999) menciona que las variables que definen el concepto de clima organizacional son:

1. Variables del ambiente físico.
2. Variables estructurales.
3. Variables del ambiente social.
4. Variables personales.
5. Variables propias del comportamiento organizacional.

Las variables anteriormente mencionadas especifican el clima laboral, por medio de la percepción que los empleados tienen de ellas en la organización.

---

<sup>17</sup> Caligiore, I. y Díaz, J. (2003). Clima organizacional y desempeño de los docentes de la UCLA: Estudio de un caso. *Revista Venezolana de Gerencia*, 8 (24), 644-658.

<sup>18</sup> Rodríguez, D. (2001). *Diagnóstico Organizacional*. (3ª ed) México: Alfaomega.

## **2.2.6. Características del clima organizacional**

Existen una serie de características del clima laboral que son importantes conocer para poder realizar correctamente un diagnóstico de clima organizacional. Rodríguez (2001) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

El clima organizacional es permanente, es decir las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.

Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de una empresa.

El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.

Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.

Diferentes variables estructurales de la empresa afecta el clima de la misma. A su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.

Problemas en la organización como rotación y ausentismo puede ser una alarma que en la empresa hay un mal clima laboral. Es decir sus empleados pueden estar insatisfechos.

Los estudios de clima organizacional según varios autores están concretamente vinculados a ciertas dimensiones o aspectos de análisis inherentes al clima y que han sido definidos como variables de evaluación y medición (Maish, 2004). Dentro de las variables más estudiadas en el clima organizacional son:

- i. Motivación

- ii. Recompensas
- iii. Propósito
- iv. Comunicación
- v. Conflicto
- vi. Estructura
- vii. Liderazgo
- viii. Satisfacción
- ix. Capacitación
- x. Objetivos
- xi. Cultura

Sin duda el estudio del clima laboral es una herramienta útil que permite evaluar y medir los comportamientos de los recursos humanos de una organización.

### **2.2.7. Definición de diagnóstico organizacional**

Molina menciona que el diagnóstico organizacional “es un proceso en que un determinado observador explicara las experiencias que tiene de una organización y de su operar, para ello utiliza sus esquemas de distinción, que le permite destacar algo con respecto a un trasfondo”(2004, p. 80)<sup>19</sup>.

Por otro lado Rodríguez menciona que un diagnóstico “es un proceso de medición de la efectividad de una organización desde una perspectiva sistémica” así como también “un proceso de evaluación focalizado en un conjunto de variables que tienen relevancia central para la comprensión, y control del comportamiento organizacional” (1999, p.

---

<sup>19</sup> Molina, H. E. (2004). Constructivismo sistémico y diagnóstico organizacional. [Versión electrónica]. Gestión en el Tercer Milenio, 13(7), 77-86

42)<sup>20</sup>. Dentro de un diagnóstico organizacional es importante tomar en cuenta las perspectivas de los empleados que trabajan dentro de la organización, debido a que estos son la piedra angular de este estudio. Dentro de una organización debe haber un autodiagnóstico del ambiente, es decir que los empleados analicen sus propios comportamientos.

### **2.2.7.1. Ventajas y desventajas del diagnóstico organizacional**

A continuación se señalan algunas ventajas y desventajas de llevar a cabo un diagnóstico organizacional dentro de una empresa.

#### **Ventajas**

- a. Realizar un diagnóstico organizacional estimula el trabajo en equipo.
- b. A través de este instrumento se puede encontrar rápidamente problemas en el ambiente de trabajo, con bajos recursos y un corto tiempo.
- c. Se genera un ambiente participativo.

#### **Desventajas**

- a. Algunas organizaciones no están preparadas para un diagnóstico organizacional.
- b. Puede traer problemas entre los empleados.
- c. Un diagnóstico puede ser manipulado.

### **2.2.7.2. Modelos de diagnóstico organizacional**

Existen un gran número de modelos de diagnóstico organizacional, los cuales se enfocan en diferentes áreas, de las cuales podemos mencionar los modelos enfocados a

---

<sup>20</sup> Rodríguez, D. (2001). Diagnóstico Organizacional. (3ª ed) México: Alfaomega

aspectos tecnológicos, comportamiento humano, dirigidos a aspectos financieros y otros en términos informativos. Sin embargo, para fines de este estudio sólo se tomarán en cuenta los modelos que están orientados al comportamiento humano. Estos modelos tienen como mis comprender lo que los empleados hacen o dejan de hacer, no lo que realizan otros recursos como las máquinas (Burke, 1998).

Los modelos orientados al comportamiento humano son: modelo de seis casillas de Weisbord, modelo de congruencia de Nadler y Tushman, modelo pragmático emergente de Hornstein y Tichy, modelo de contingencia de Lawrence y Lorsch, modelos normativos de Likert y de Balke y Mouton, y el enfoque histórico-clínico de Levinson (Burke, 1998).

Debido a las necesidades de la organización y tomando en cuenta que se tiene un corto tiempo para la realización de este estudio, el modelo seleccionado para realizar el diagnóstico de clima laboral es el modelo de seis casillas de Weisbord.

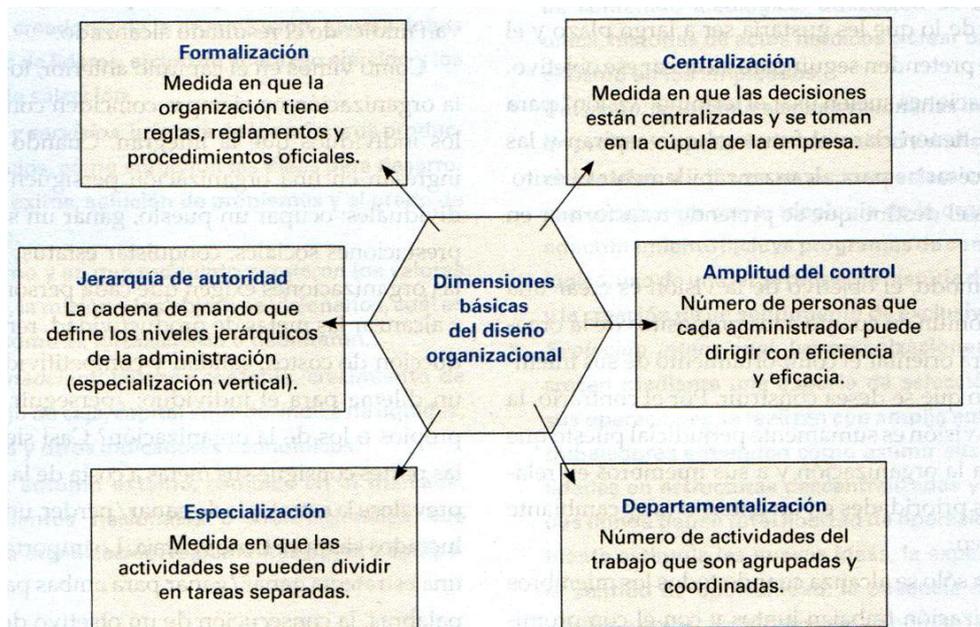


Figura N° 06: Dimensiones básicas del diseño organizacional.

Fuente: Comportamiento organizacional. Idalberto Chiavenato, Mc Grall Hill, 2009.

### **2.2.7.3. Modelo de Seis Casillas de Marvin Weisbord**

Este modelo está integrado por seis casillas las cuales son:

**Propósitos:** Este punto se refiere a que los empleados de una organización deben tener clara la meta de la empresa y asimismo busca conocer si los trabajadores apoyan ésta.

**Estructura:** Esta variable nos permite conocer cómo las responsabilidades, tareas, son distribuidas dentro de una organización.

**Recompensas:** A través de esta casilla podemos conocer el nivel de satisfacción de los empleados por las recompensas y reconocimientos recibidos por parte de la empresa. Asimismo la organización deberá visualizar si realmente las recompensas otorgadas son un incentivo para los individuos, o tienen aspectos negativos.

**Mecanismos auxiliares:** Estos ayudan a que una organización realice sus funciones es decir los procesos que toda organización tiene para poder operar. Dentro de estos procesos esta la planeación, control, presupuestación, capacitación, logística y otras actividades que ayuden a los miembros a realizar sus respectivos trabajos, para lograr los objetivos de la organización.

**Relaciones:** Se refieren a cómo todos los niveles interactúan y cómo las decisiones son tomadas y comunicadas. Del mismo modo esta casilla menciona la importancia de analizar las relaciones entre todos los miembros de la organización.

**Liderazgo:** El liderazgo es el elemento clave que reúne a los otros elementos organizacionales. El liderazgo se encuentra en el centro del modelo porque Weisbord (citado por Burke, 1988) cree “que una de las labores primordiales del jefe o del líder es observar si hay señales luminosas entre las otras casillas y mantener un equilibrio entre

ellas (p. 89)<sup>21</sup>. Es importante mencionar que el líder es el responsable de reconocer y manejar las influencias que surgen de las organizaciones, comunidades o tendencias en el ambiente externo.

Ambiente externo: Estos influyen en la organización y viceversa. Dentro de estos factores podemos mencionar a la política, la sociedad, los cambios macro y micro económicos, instituciones religiosas, desastres naturales, etc.

En resumen el modelo de seis casillas de Weisbord es útil cuando no se tienen mucho tiempo para realizar el diagnóstico de clima laboral, cuando el dueño no está acostumbrado a pensar de forma sistémica y cuando se requiere de un mapa organizacional para su uso inmediato.

#### **2.2.7.4. Propósito**

La responsabilidad de la dirección es determinar ¿Qué es la organización? y hacia dónde se dirige, es decir, debe manifestar los propósitos o las misiones de la organización y comunicarlas a sus empleados. Para lograr los objetivos que tiene una organización, primero que nada se debe definir estos dos aspectos para que se tenga un marco de referencia hacia dónde se va a dirigir la organización. Peter Bruker (citado por Steiner, 1999, p. 149) dice que “la dirección debe decidir ¿qué es nuestro negocio y qué debería ser?” El propósito o la misión de la organización juega un papel muy importante dentro de la misma, según Steiner (1999) solamente con los propósitos o las misiones se pueden elaborar los objetivos, estrategias y planes tácticos en las organizaciones<sup>22</sup>.

---

<sup>21</sup> Burke, W. (1998). Desarrollo organizacional. Punto de vista normativo. México D.F.: SITESA

<sup>22</sup> Steiner, G. (1999). Planeación estratégica (1ra ed.). México: CECSA

Todos los estudiosos de la administración coinciden sobre la importancia del propósito de la organización. Tal es el caso de Galindo y Martínez (1987) quienes afirman que los propósitos de una organización “son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter, de cualquier grupo social” (p. 70). Otra definición más técnica es dada por estos mismos autores donde afirman que los propósitos son “las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semi permanente, un grupo social (1997, p.70). Muchos son los autores que escriben sobre la importancia de los propósitos dentro de una organización, no obstante algunos de ellos se olvidan de mencionar las características de los propósitos. Para Galindo y Martínez (1997) las cuatro principales características de los propósitos son:

1. Básicos y trascendentales
2. Genéricos o cualitativos
3. Permanentes
4. Semi permanentes.

Cabe mencionar que los propósitos o misiones se formulan para que perduren junto con la organización, no obstante éstos pueden ser sujetos a modificaciones debido a las actividades cambiantes del entorno y de la propia empresa. Estas doctrinas o filosofía como las llama Steiner (1999) son construidas para que la empresa tenga una mejor proyección en el interior, así mismo se convierten en la piedra angular de la dirección y las operaciones de la misma.

Steiner (1999), Galindo y Martínez (1997) coinciden en la importancia de los propósitos de la organización. Para ellos los propósitos son importantes porque:

- i. Proporcionan guías y son cimientos para la planeación.
- ii. Crean la naturaleza de la organización.
- iii. Estructuran la forma de distribución de los recursos.
- iv. Determinan el tamaño de la empresa y la identifica ante su personal y la sociedad con una imagen de responsabilidad social.
- v. Definen el éxito o fracaso de la empresa, ya que pueden direccionar el destino de la misma.

#### **2.2.7.5. Estructura**

Marvin Weisbord (citado por Burke, 1988) dice en su modelo de seis casillas que la estructura de una organización entre otras variables determina muchas veces si el clima laboral de la empresa es saludable o no. Para hacer un diagnóstico de clima laboral es necesario conocer cuál es la estructura de la empresa. Por esta razón es necesario definir ¿Qué es la estructura organizacional? Hellriegel, Jackson y Slocum (2002) afirman que la estructura organizacional es “la representación formal de las relaciones laborales, define las tareas por puestos y unidad y señala cómo debe coordinarse” (p. 271). Asimismo Robbins (citado por García, 2002, p. 87) define a la estructura organizacional como “la forma en que están divididas agrupadas y coordinadas formalmente las tareas”<sup>23</sup>. Podemos observar que estas definiciones tienen un común denominador, ambas referencias afirman que la estructura es la definición, la coordinación y la agrupación de las tareas propias de una empresa.

---

<sup>23</sup> Steiner, G. (1999). Planeación estratégica (1ra ed.). México: CECSA

Es importante conocer según Pérez y Robina (2003) que la estructura de la organización y la obtención de los objetivos productivos y los factores subjetivos son variables estrechamente relacionados<sup>24</sup>.

Un elemento gráfico que ilustra las relaciones entre las funciones, departamentos, divisiones y los puestos individuales de una empresa es el organigrama. Es decir el organigrama representa cómo una organización está estructurada.

Haciendo un análisis de los autores que escriben acerca de la estructura organizacional, Hellriegel et al (2002) explican cuáles son los cuatro aspectos que tiene el organigrama de la estructura de una organización. Los cuatro aspectos son:

1. Tareas
2. Puestos
3. Niveles de la organización
4. Líneas de autoridad.

Resumiendo podemos decir que el organigrama es una herramienta muy útil que permite a la organización estructurar las tareas, puestos, niveles y líneas de autoridad. Este gráfico permite a la organización visualizar más fácilmente cuáles son las relaciones de las actividades que se desarrollan en la organización y ver cuáles son los puestos sin ocupar o necesitan un representante.

Finalmente Donnelly, Wilson y Ivancevich (1998) dicen que la estructura de la organización propicia relaciones muy particulares entre los empleados, los superiores y colegas, asimismo ocasiona que existan líderes asignados en diferentes puestos, ciertos

---

<sup>24</sup> Pérez, J. y Robina, R. (2003). Influencia de los aspectos subjetivos y ambientales en la satisfacción de los empleados públicos: El caso de Extremadura. Revista del ministerio del trabajo, 41, 169-183.

modos de comunicación y modelos de calidad. Toda organización debe tomar en cuenta que para cumplir con sus objetivos, preservar su fuerza laboral y ser reconocido en el exterior necesita tener una estructura bien definida y una ambiente laboral agradable.

### 2.2.7.6 Recompensas

Las recompensas (también llamadas compensaciones) dentro de la organización sirven para reconocer el desempeño adecuado de los trabajadores en la organización. Kreither y Kinicki (1997) proponen un modelo general de sistema de compensación en la organización, donde se analiza los componentes básicos de los sistemas de recompensas en la empresa.

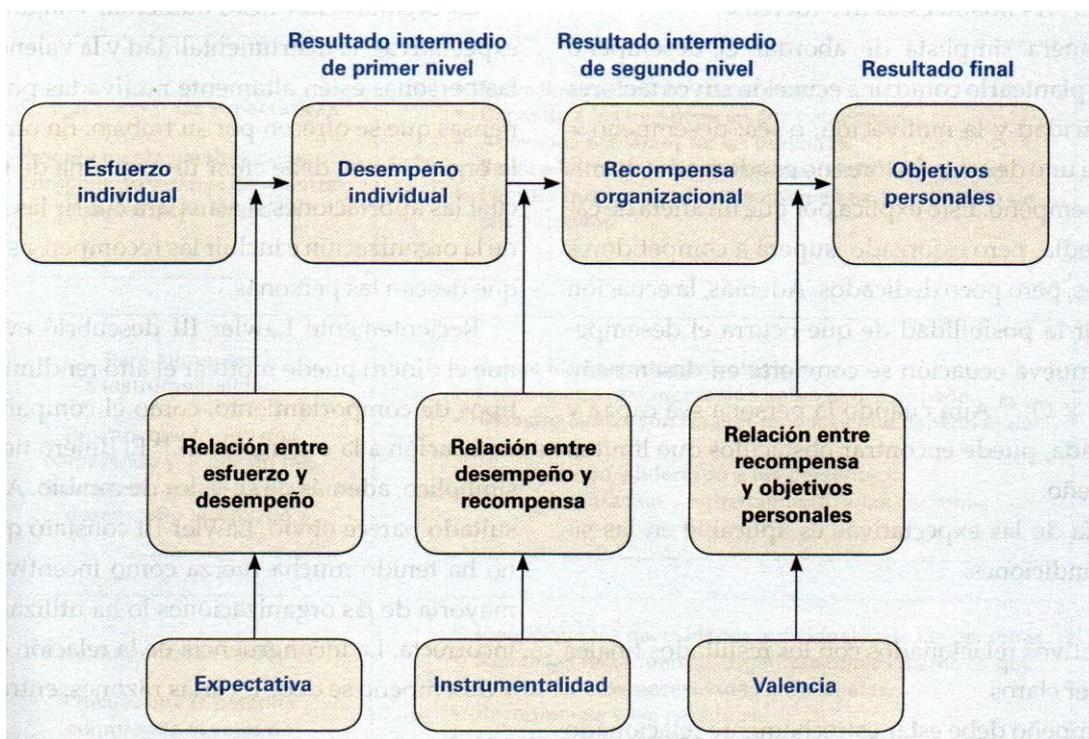


Figura N° 07: Modelo de las expectativas

Fuente: Comportamiento organizacional. Idalberto Chiavenato, Mc Grall Hill, 2009.

En la Figura anterior podemos observar cómo están esquematizadas las normas de compensación, los criterios de contribución y los tipos de compensación, los cuales están dirigidos a atraer, motivar, desarrollar, satisfacer y retener a los empleados dentro de una organización.

Asimismo las compensaciones o recompensas ayudan a que el ambiente de la organización sea agradable, debido a que los empleados están satisfechos.

Asimismo podemos observar que hay dos tipos de recompensas:

Recompensas extrínsecas, también llamadas tangibles: éstas son compensaciones financieras y materiales.

Recompensas intrínsecas, también conocidas como intangibles: tales como promociones, títulos, autoridad, status en la comunidad, oportunidades para el desarrollo personal y reconocimiento de sus contribuciones.

## **2.3. COMUNICACIÓN**

### **2.3.1. Definición de Comunicación**

La comunicación es un elemento importante para conectar al individuo, el grupo y la organización. Nadie puede tomar decisiones sin tener información, esta información debe ser comunicada. Cuando los administradores, gerentes, trabajadores o la propia empresa toman decisiones, deben utilizar medios de comunicación para dar a conocer esta decisión. Todos los agentes que participan dentro de una organización necesitan desarrollar habilidades eficientes de comunicación. Cuando una organización carece de una buena comunicación, ésta regularmente no logra sus objetivos.

Hodgetts y Altman (1985) definen a la comunicación como “el proceso de transmitir significados que van del emisor al receptor” (p. 324). Asimismo Robbins y De Cenzo definen el mismo término como “transferir y comprender el significado” (2000, p. 341). Ambas definiciones nos permite entender que la comunicación no sólo es expresar información o ideas sino también se deben comprender<sup>25</sup>.

### **2.3.2. Tipos de Comunicación**

La comunicación es un elemento muy importante en las empresas, ya que como lo menciona Chiavenato (2000) (citado por Salazar, C. Canales, L. y Cofré, P., 2004, p. 83) “una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, actuar en conjunto y lograr objetivos en común”<sup>26</sup>. El proceso de comunicación permite tener unida a la empresa en términos de que le proporciona los medios para transmitir información vital para las actividades y la obtención de las metas (Hodgetts y Altman, 1985). La información puede ser por medios formales e informales de comunicación.

#### **Comunicación Formal**

La organización es la que determina si los canales deben ser formales. Hodgetts y Altman (1985) afirman que existen tres tipos de comunicación formal: la comunicación descendente y la comunicación ascendente y la comunicación horizontal.

**Comunicación Descendente:** Sirve para comunicar las directrices del superior al subordinado. Este tipo de comunicación ayuda a tener más claras las metas operacionales, proporciona dirección, orienta al trabajador sobre el propósito de la empresa y permite que los trabajadores tengan una retroalimentación de su desempeño.

---

<sup>25</sup> Robbins, S. P. y De Cenzo, D. (2000). Fundamentos de Administración. (1ª ed) México: Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.

<sup>26</sup> Salazar, C., Canales, L. y Cofré, P. (2004). Percepción de los efectos del sindicalismo y reforma laboral del año 2001, en las relaciones laborales, de las empresas de Chillán y Chillán viejo. THEORIA Ciencia, arte y humanidades, 13, 83-93.

Comunicación Ascendente: Ésta proporciona retroalimentación de los subordinados.

Es un recurso por medio del cual la gerencia puede medir el clima organizacional y conocer los problemas que hay dentro de la organización.

Comunicación Horizontal: Este tipo de comunicación es entre personas del mismo nivel jerárquico. Esta comunicación es utilizada para tener una integración y coordinación dentro de la empresa.

### **Comunicación Informal**

La comunicación informal se entiende como la información no oficial entre los equipos de trabajo. Según Davis (citado por Hodgetts y Altman, 1985, p. 328) la comunicación informal es “una expresión de la conducta natural de las personas por comunicarse”. La comunicación informal se da por la necesidad de completar la comunicación formal. Y usualmente es información de boca en boca. Ciertas causas que provocan la comunicación informal son:

- a. Falta de información de una situación.
- b. Inseguridad en situaciones existentes
- c. Los empleados tienen un interés personal o emocional.
- d. Las personas no toleran a sus compañeros de trabajo.
- e. Las personas han recibido nueva información que desean comunicar.

### **2.3.3. Barreras de la comunicación**

Según Kreither y Kinicki (1997) afirman que existen 4 barreras que dificultan la comunicación eficaz:

## 1. Barreras personales

Carl Rogers (Citado por Kreither y Kinicki, 1997) identificó dos características del personal que provoca interferencia en la comunicación: La costumbre de evaluar o juzgar al mensaje del emisor y no escuchar con entendimiento.

## 2. Barreras físicas

La distancia que separa a los empleados de la gerencia, de sus compañeros de trabajo o de la propia organización.

## 3. Barreras semánticas

Este tipo de barreras se refieren a que no se selecciona la palabra adecuada para comunicarse, lo que provoca que el mensaje no se transmita porque no se conocen las palabras del mensaje.

Barreras humanas	Barreras físicas	Barreras semánticas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Limitaciones personales</li><li>• Hábitos para escuchar</li><li>• Emociones</li><li>• Percepciones</li><li>• Preocupaciones</li><li>• Sentimientos personales</li><li>• Motivaciones personales</li><li>• Poca atención</li><li>• Hábitos personales</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Espacio físico</li><li>• Interferencias físicas</li><li>• Fallas mecánicas</li><li>• Ruidos ambientales</li><li>• Distancia física</li><li>• Acontecimientos locales</li><li>• Canal congestionado</li><li>• Variables de la situación</li><li>• Ambiente de trabajo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Interpretación de palabras</li><li>• Interpretación del idioma</li><li>• Traducción del idioma</li><li>• Significado de las señales</li><li>• Significado de los símbolos</li><li>• Significado de las palabras</li><li>• Decodificación de los gestos</li><li>• Sentido de los recuerdos</li><li>• Giros y expresiones populares</li></ul>

Figura N° 08: Los tres tipos de barrera para la comunicación  
Fuente: Comportamiento organizacional. Idalberto Chiavenato, Mc Grall Hill, 2009.

Robbins y De Cenzo (2000) nos proporcionan una serie de sugerencias para mejorar la comunicación dentro de la organización. Las cuales son:

- a. Utilizar la retroalimentación
- b. Utilizar un lenguaje más sencillo
- c. Escuchar de manera activa
- d. Limitar las emociones
- e. Utilizar señales no verbales

### **2.3.4 Liderazgo**

#### **2.3.4.1 Definición de Liderazgo**

Existen muchos autores que definen el término de liderazgo, no obstante todos ellos coinciden con la definición. Davis y Newstrom consideran que el liderazgo “es el proceso de influir y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente a favor del cumplimiento de objetivos (1999, p. 216)<sup>27</sup>. Asimismo Kreither y Kinicki (1997) lo definen como “influir en el personal para lograr los objetivos de la organización” (p. 468)<sup>28</sup>. El líder dentro de la organización es un elemento importante, ya que éste como lo menciona Weisbord en su modelo de 6 casillas es el que controla, influye, apoya y motiva a los demás elementos que operan en la organización. Ginés (2001) menciona que el líder es la persona que orienta y motiva a los empleados en una empresa y define el clima laboral. Sin embargo, como menciona Brown y Duguid (2004) que el liderazgo conlleva un trabajo compartido en equipo en donde cada individuo de la organización tiene la misma responsabilidad y compromiso.

---

<sup>27</sup> Davis, K. y Newstrom, J. (1999). Comportamiento Humano en el Trabajo. (10ª Ed).

<sup>28</sup> Kreither, R. y Kinicki, A. (1997). Comportamientos de las organizaciones. (3ª ed) España: McGraw-Hill

Una empresa sin liderazgo, operaría con personas y máquinas en confusión. Es como tener una orquesta sin director, solamente tener músicos e instrumentos. En toda organización no importa el tamaño, el sector y la ubicación, lo importante es tener un liderazgo. Davis y Newstrom (1999) mencionan que el liderazgo “identifica, desarrolla, canaliza y enriquece el potencial ya presente en una organización y sus miembros” (p. 216).

#### **2.3.4.2 Tipos de liderazgo**

De acuerdo con Likert (citado por Vázquez y Guadarrama, 2001) hay 4 tipos de liderazgo que pueden utilizar los gestores de una organización. Cada uno de estos tipos de liderazgo originan un tipo distinto de clima organizacional, Brunet (2004) también hace referencia a la teoría de liderazgo de Likert, da una breve descripción de los cuatro tipos de liderazgo, además de que describe el clima organizacional que hay en una organización de acuerdo al tipo de liderazgo. Los cuatro tipos de liderazgo son:

##### **Sistema 1 (Explorador- Autoritario)**

Este tipo de liderazgo es totalmente autocrático, sin ninguna relación de confianza entre superiores y subordinados. Las decisiones solamente son tomadas en el nivel alto de la organización y son distribuidas de manera descendente. Los trabajadores realizan su trabajo en un ambiente de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente por dinero y status, satisfaciendo solamente sus necesidades fisiológicas y de seguridad.

Cuando la organización tiene este tipo de liderazgo, las actitudes de los empleados son hostiles y no tienen un compromiso. Éstos se encuentran insatisfechos frente a sus tareas, sus compañeros, sus superiores y con la organización. Por lo mismo los

trabajadores no trabajan en equipo. Existe poca comunicación descendente o ascendente lateral.

### **Sistema II (Benevolente- Autoritario)**

Este estilo de liderazgo se caracteriza por una naturaleza autoritaria con un grado pequeño de confianza entre los superiores y los empleados. Es decir generalmente los directivos son los que toman las decisiones, no obstante los empleados en ocasiones tienen la libertad de hacer comentarios sobre éstas. Asimismo en este modelo de liderazgo las recompensas y los castigos son las herramientas para motivar a los empleados. Sin embargo, los empleados se sienten insatisfechos, por lo mismo en la organización existe poco trabajo en equipo. El clima laboral que hay en una empresa cuando se tiene este estilo de liderazgo es estable y estructurado, a pesar de que la “dirección juega mucho con las necesidades sociales de los trabajadores” (Brunet, 2004, p. 3).

### **Sistema III (Consultivo)**

Existe mayor participación de los empleados, debido a que la dirección les tiene confianza. Es decir los empleados se les permiten tomar sus propias decisiones sobre cómo realizar sus tareas. Para motivar a los subordinados se utilizan recompensas en lugar de castigos y amenazas (Vázquez y Guadarrama, 2001). Cabe mencionar que cuando existe un liderazgo consultivo en la organización los empleados se sienten con la confianza de discutir con sus superiores de sus inconformidades. Según Brunet (2004) el clima laboral cuando se practica este tipo de liderazgo es bastante dinámico.

## **Sistema IV (Participativo)**

En este último estilo de liderazgo la dirección tiene plena confianza en sus subordinados. Es decir la dirección delega autoridad. Así podemos decir que generalmente estos empleados trabajan en equipo. La comunicación fluye hacia arriba y entre iguales de la organización. Los empleados se sientan motivados por la participación que tienen en la organización. El ambiente laboral es muy saludable ya que es muy amigable y existe mucha confianza.

Finamente Lynch y Manso (2000) mencionan que hoy en día los líderes deben fomentar en las organizaciones un ambiente de valores y sentimientos que involucren más a los empleados, esto tendrá como resultado una estrecha vinculación entre los empleados y la organización. Éste es un factor muy importante ya que los valores y los sentimientos constituyen la formación y ética de los seres humanos.

### **2.3.5. Mecanismos Auxiliares**

Los mecanismos auxiliares son una herramienta muy importante para la organización, debido a que ellos ayudan a la misma a realizar sus operaciones, optimizando la calidad de sus productos.

Para Robbins y De Cenzo los mecanismos de apoyo son: “sistemas y actividades que facilitan el trabajo de la organización” (2000, p.11). Estos mecanismos no solamente tienen la función de apoyar, sino también colaboran a crear el contexto de la organización. Por esta razón es de suma importancia certificar que los mecanismos sean eficientes. Dentro de los mecanismos de apoyo que puede tener una empresa están: los departamentos de finanzas y logística, capacitación y tecnología.

Finanzas y logística son los departamentos que dan mayor soporte a las diferentes áreas de una organización, ya que el departamento de finanzas se encarga de optimizar y administrar los recursos de cada una de las partes de la organización, y el departamento de logística se encarga de organizar cada una de estas partes.

La capacitación es un mecanismo de apoyo que la mayoría de las organizaciones de nuestro país y en el mundo utilizan para maximizar su productividad. Para Stoner, Freeman y Gilbert los programas de capacitación tienen como propósito principal de “mantener o mejorar el desempeño en el trabajo presente” (1996, p. 428)<sup>29</sup>. Los programas de capacitación son impartidos dentro o fuera de la organización para todos sus integrantes. Lo que se busca al impartir cursos de capacitación es mejorar el desempeño de cada uno de estos integrantes.

La capacitación se puede impartir a los nuevos integrantes y a los ya existentes.

Asimismo la capacitación para cada uno de ellos debe ser diferente, ya que cada uno de ellos tiene diferentes características. Los trabajadores que recién ingresan a una organización deben de aprender nuevas habilidades, las cuales las adquieren rápidamente y sin dificultades porque se encuentran motivados al iniciar un nuevo trabajo. No obstante capacitar gente más experimentada puede ser un problema porque no es fácil definir sus necesidades de capacitación.

Según Stoner, Freeman y Gilbert (1996) los administradores cuentan con cuatro procedimientos para determinar una capacitación de acuerdo a las necesidades de cada uno de los empleados. Las cuales son:

1) Evaluar el desempeño

---

<sup>29</sup> Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (1996). Administración. (6ª ed) México: Prentice Hall Hispanoamericana, S. A

2) Analizar los requisitos del trabajo

3) Analizar la organización

4) Las encuestas de los empleados.

Finalmente, la tecnología que se utiliza para facilitar los procesos de una organización es considerada un mecanismo de apoyo. Una de las tecnologías utilizadas en las organizaciones son los sistemas de información computarizados que son usados para reunir, guardar, organizar y distribuir información que servirá para la toma de decisiones. Asimismo, estos sistemas son de gran utilidad para que la información sea oportuna y veraz. Stoner, Freeman y Gilber definen a los sistemas de información administrativa como: “mecanismos de control importantes para garantizar las operaciones eficientes en el interior de una organización” (1996, p. 689).

La infraestructura tecnológica (computadoras, impresoras, fax, teléfono, robots y maquinaria) son también unos de los mecanismos de apoyo más importantes para la organización.

### **III MATERIAL Y METODOS**

### **3. MATERIAL Y MÉTODOS**

#### **3.1. MATERIAL:**

##### **3.1.1. Población**

La población es de 130 funcionarios del Municipio de Jipijapa

El universo de la presente investigación comprendió todas las probabilidades de dominio de las variables

##### **3.1.2. Muestra**

La fórmula utilizada para determinar el tamaño de la muestra referente a los informantes fue la siguiente.

$$n = \frac{z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{z^2 \cdot P \cdot Q + N \cdot e^2}$$

##### **3.1.3. Tamaño de la Muestra**

La muestra que se tomó para poder obtener los resultados favorables a la presente investigación fue:

- El universo de jefes departamentales ( 6 )
- El Universo de ( 130 )

### 3.1.4. Muestreo.

N = Universo

P= Probabilidad de ocurrencia

Q= Probabilidad de no ocurrencia

Z= Nivel de confianza

e = Nivel de desconfianza

N= 130

P= 0,50

Q= 0,50

Z= 0,96

e= 0,04

n=?

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)(130)}{(1.9)^2 (0.5) (0.5)+ (130) (0.04)^2}$$

$$n = \frac{(3.8416) (0.25) (130)}{(3.8416) (0.25)+ 0.208}$$

124.852

n= \_\_\_\_\_

1.1684

**n= 106.85**

**n= 107**

### **3.2. MÉTODOS**

El método cualitativo o método no tradicional, se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada.

Método analítico-sintético Este método estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se integran dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis).

El Método analítico-sintético analizamos en el problema y en la fundamentación científica y sintetizamos en la propuesta.

Inductivo- Deductivo. Lo inductivo consiste en ir de los casos particulares a la generalización; se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales.

La deducción, es ir de lo general a lo particular; se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares. El proceso

deductivo no es suficiente por sí mismo para explicar el conocimiento. Algo similar ocurre con la inducción, que solamente puede utilizarse cuando a partir de la validez del enunciado particular se puede demostrar el valor de verdad del enunciado general. La inducción y deducción son dos métodos de conocimiento que son complementarios. La combinación de ambos métodos significa la aplicación de la deducción en la elaboración de hipótesis y la aplicación de la inducción en los hallazgos. Se aplicara en todo el proceso del desarrollo de la Tesis.

Histórico-Lógico. Es conocido por muchos que el método histórico estudia la trayectoria de los fenómenos y acontecimientos en su devenir histórico, mientras que el método lógico investiga las leyes generales del funcionamiento y desarrollo de los fenómenos. Lo lógico no repite lo histórico en todos sus detalles, sino que reproduce en el plano teórico lo más importante del fenómeno, lo que constituye su esencia. Lo lógico y lo histórico se encuentran en unidad dialéctica, que incluyen el elemento de contradicción. Se analizara en el desempeño profesional de los servidores públicos del Municipio de Jipijapa y se demostrara en la propuesta planteada.

### **3.2.1. Tipo de Estudio**

El tipo de estudio de la presente investigación se detalla a continuación

- Según su finalidad

Investigación Aplicada

- Según el alcance temporal

Transversal

- Según su carácter

Cuantitativa - Cualitativa

- Según su profundidad

Básica

- Régimen de la Investigación

Libre

### **3.2.2. Diseño de la Investigación**

Los tipos de investigación a manipularse en este tema de investigación son varios los mismos que sirvieron para obtener toda la información necesaria posible con la finalidad de desarrollar una investigación eficiente, que permitió al término del mismo presentar un informe completo y confiable que sirvió para la realización exitosa del diseño, los mismos que son:

- a) Documental, porque se analizó las diferentes teorías en libros, folletos, revistas y demás fuentes de información que tengan relación directa con el tema de investigación.
- b) Descriptiva, porque conoceremos con más exactitud sobre las cualidades, conductas o atributos que tendrán nuestra población que servirán para nuestro estudio.
- c) Explicativa, es de gran importancia porque esta proporciona un sentido de entendimiento del fenómeno al que se hace referencia en nuestro plan de investigación.

### 3.2.3. Operacionalización de Variables

CONCEPTUALIZADO	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BASICOS	INSTRUMENTOS
<p><b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b></p> <p>Robbins (1998), define la cultura organizacional como un sistema de significados compartidos que ostentan los miembros y que distinguen a la organización de otras, este sistema conforma un conjunto de características que la organización valora.</p>	<p>Estructura de Organización</p> <p>Nivel de las Comunicaciones</p> <p>Normativa interna</p>	<p>Relaciones humanas Comunicación.. Información.. Perspectivas de progreso y desarrollo</p> <p>Liderazgo Motivación Comunicación</p> <p>desempeño Capacitación Formación</p>	<p>¿Cómo considera Usted las relaciones interpersonales dentro del ambiente de trabajo?</p> <p>Se mantiene una adecuada comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos?</p> <p>¿Ha recibido capacitación sobre fortalecimiento de relaciones interpersonales?</p>	<p>Entrevista</p> <p>Cuestionario</p>
<p><b>DESEMPEÑO PROFESIONAL</b></p>	<p>Planificación de trabajo</p> <p>Conducta Interna</p>	<p>Organiza las labores de la institución</p> <p>Distribuye convenientemente al personal.</p> <p>Maneja un plan organizativo</p> <p>Participación Motivación por el trabajo</p>	<p>Objetivos Clientes Competencia</p> <p>Maquinaria y equipo Asistencia técnica Infraestructura</p> <p>Factores físico ambientales y de seguridad</p> <p>¿Conoce usted si existen políticas internas que normen las relaciones interpersonales?</p>	<p>Cuestionario</p> <p>Cuestionario</p>

### **3.2.4. Instrumento de recolección de datos.**

#### **Información Primaria**

La recopilación de la información proviene de la investigación de campo y será mediante las técnicas de: entrevistas y encuesta dirigidas a los servidores públicos del Ilustre Municipio de Jipijapa.

#### **Información Secundaria**

Proviene de la investigación bibliográfica y se obtendrá mediante la recopilación de datos adquiridos de internet, textos, revistas y otros.

### **3.2.5.- Procedimiento y análisis estadístico**

Para el procesamiento de la información se procederá de la siguiente manera:

- a. Sistematización de los datos a través del empleo del paquete Microsoft Office 2010.
- b. Tabulación Estadística, elaboración de cuadros y gráficos estadísticos a través del Software Microsoft Excel.
- c. Las conclusiones y apreciaciones resultantes del análisis de los resultados en porcentajes fundamentan la Propuesta.

### 3.3. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

¿Cómo considera Usted las relaciones interpersonales dentro del ambiente de trabajo?

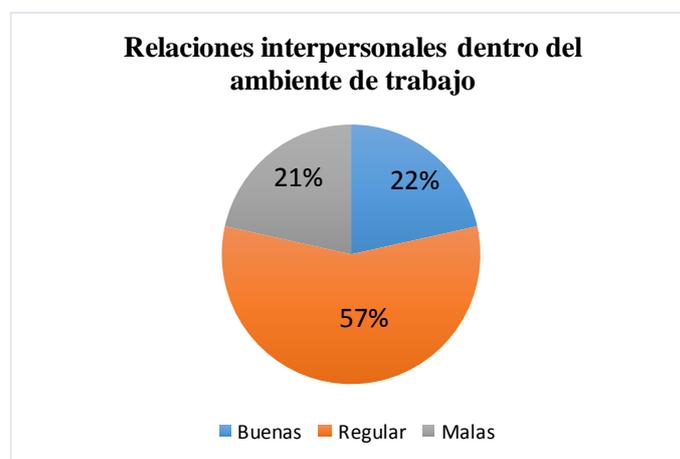
**Cuadro 1: Relaciones Interpersonales En El Ambiente De Trabajo**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Buenas	23	22%
Regular	61	57%
Malas	23	21%
TOTAL	107	100%

**Fuente:** Trabajo de campo 2012. Encuesta aplicada a Funcionarios del I. Municipio de Jipijapa.

**Elaborado por:** Mg. Sandra Toala Bozada

**Gráfico 1**



**Fuente:** Trabajo de campo 2012. Encuesta aplicada a Funcionarios del I. Municipio de Jipijapa.

**Elaborado por:** Mg. Sandra Toala Bozada

## **Análisis e Interpretación de Resultados**

Con relación a la pregunta ¿Cómo considera Usted las relaciones interpersonales dentro del ambiente de trabajo?, el 22% indico que buenas, el 57% señalo que regular, el 21% indico que malas, hay una tendencia a determinar que las relaciones interpersonales son un problema frígido dentro de la institución. Las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de las personas. Permiten mejorar la efectividad y productividad del trabajo personal y en equipo.

## ¿Cómo es la relación interpersonal con las autoridades?

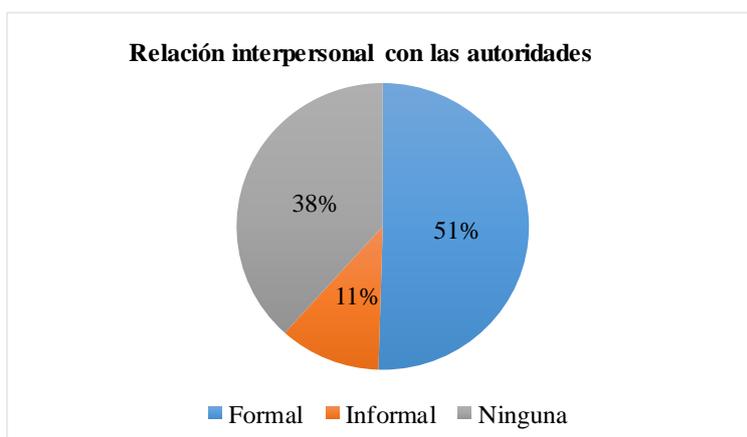
Cuadro 2 Relación interpersonal con autoridades

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Formal	54	51%
Informal	12	11%
Ninguna	41	41%
TOTAL	107	100%

**Fuente:** Trabajo de campo 2012. Encuesta aplicada a Funcionarios del I. Municipio de Jipijapa.

**Elaborado por:** Mg. Sandra Toala Bozada

**Gráfico 2**



**Fuente:** Trabajo de campo 2012. Encuesta aplicada a Funcionarios del I. Municipio de Jipijapa.

**Elaborado por:** Mg. Sandra Toala Bozada

## **Análisis e Interpretación de Resultados**

A la pregunta ¿Cómo es la relación interpersonal con las autoridades? Un 51% de la población encuestada considera que es formal, el 11% esta de acuerdo que las relaciones son informales y el 41% señalo que las autoridades no la practican.

Nuestra condición de ser social nos hace sujeto de las relaciones interpersonales las que podemos definir como aquellos procesos que se configuran en el marco de los contextos donde tiene lugar la actividad humana y están mediados por la comunicación.

Toda organización funciona con base en proceso de comunicación, la dinámica de la organización solo puede ocurrir cuando ésta se encarga de que todos sus miembros estén debidamente conectados e integrados.

## ¿La actitud al dirigirse entre compañeros es adecuada?

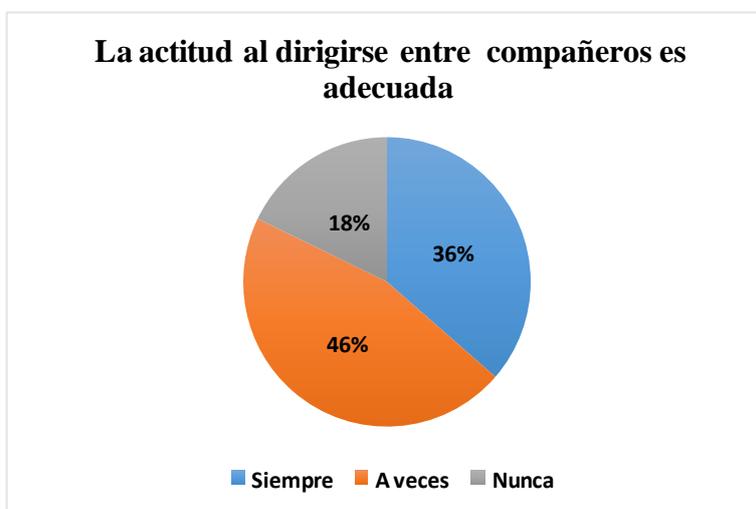
**Cuadro 3: La actitud al dirigirse entre compañeros es adecuada**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Siempre	39	36%
A veces	49	49%
Nunca	19	18%
TOTAL	107	100%

**Fuente:** Trabajo de campo 2012. Encuesta aplicada a Funcionarios del I. Municipio de Jipijapa.

**Elaborado por:** Mg. Sandra Toala Bozada

**Gráfico 3**



**Fuente:** Trabajo de campo 2012. Encuesta aplicada a Funcionarios del I. Municipio de Jipijapa.

**Elaborado por:** Mg. Sandra Toala Bozada

## **Análisis e Interpretación de Resultados**

En lo relacionado a la pregunta ¿La actitud al dirigirse entre compañeros es adecuada?, el 36% supo indicar que es siempre adecuada, el 46% considera que su actitud es variable, y el 18% reconoce que su actitud no es la adecuada.

El desempeño de los individuos, los grupos y la organización tiene enorme influencia en el clima organizacional, toda organización crea su cultura, costumbres propias. La cultura del sistema formal influye muchas veces en tener actitudes diferentes frente a situaciones organizacionales.

**¿Conoce usted si existen políticas internas que normen las relaciones interpersonales?**

**Cuadro 4: políticas internas que normen las relaciones**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Si	27	25%
No	80	75%
TOTAL	107	100%

**Fuente:** Trabajo de campo 2012. Encuesta aplicada a Funcionarios del I. Municipio de Jipijapa.

**Elaborado por:** Mg. Sandra Toala Bozada

**Gráfico 4**



**Fuente:** Trabajo de campo 2012. Encuesta aplicada a Funcionarios del I. Municipio de Jipijapa.

**Elaborado por:** Mg. Sandra Toala Bozada

## **Análisis e Interpretación de Resultados**

Los resultados de la pregunta ¿Conoce usted si existen políticas internas que normen las relaciones interpersonales?, el 25% respondió que si y el 75% en forma mayoritaria indico que no. En el ámbito laboral es esencial analizar las expectativas que tienen los empleados al ingresar en una organización, persiguen objetivos individuales: ocupar un puesto, ganar un salario, recibir prestaciones sociales, conquista de estatus; sin embargo las organizaciones exigen que cada persona contribuya a alcanzar las metas de productividad, rentabilidad, calidad y competitividad.

**¿Cree usted qué el Alcalde y los Directores Departamentales incentivan las relaciones interpersonales en la institución?**

**Cuadro 5: Autoridades incentivan relaciones interpersonales en la institución**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Siempre	31	29%
A veces	29	27%
Nunca	47	44%
TOTAL	107	100%

**Fuente:** Trabajo de campo 2012. Encuesta aplicada a Funcionarios del I. Municipio de Jipijapa.

**Elaborado por:** Mg. Sandra Toala Bozada

**Gráfico 5**



**Fuente:** Trabajo de campo 2012. Encuesta aplicada a Funcionarios del I. Municipio de Jipijapa.

**Elaborado por:** Mg. Sandra Toala Bozada

## **Análisis e Interpretación de Resultados**

El análisis de las repuestas dada por los 107 funcionarios a la pregunta ¿Cree usted que el Alcalde y los Directores Departamentales incentivan las relaciones interpersonales en la institución?, el 29% respondió las autoridades incentivan las relaciones interpersonales, el 27% supo indicar que a veces existen relaciones interpersonales, y el 44% indico que nunca las autoridades superiores propicia unas buenas relaciones interpersonales.

Esto demuestra que en la Institución no existen incentivos por parte de las autoridades, la organización es un sistema de comportamiento sociales interrelacionados de numerosas personas y de organizaciones que forman grupos de interés. Cada grupo de interés recibe incentivos o recompensas a cambio de los cuales hacen aportaciones a la Institución, reflejando que debe existir incentivos por parte de las autoridades a los funcionarios y estos a su vez se volverán más productivos.

**¿Cree usted qué la relación interpersonal dentro del ambiente de trabajo es?**

**Cuadro 6: Relaciones interpersonales dentro del ambiente de trabajo**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Muy importante	107	100%
Poco importante		
TOTAL	107	100%

**Fuente:** Trabajo de campo 2012. Encuesta aplicada a Funcionarios del I. Municipio de Jipijapa.

**Elaborado por:** Mg. Sandra Toala Bozada

**Gráfico 6**



**Fuente:** Trabajo de campo 2012. Encuesta aplicada a Funcionarios del I. Municipio de Jipijapa.

**Elaborado por:** Mg. Sandra Toala Bozada

## **Análisis e Interpretación de Resultados**

Los resultados de la pregunta ¿Cree usted que la relación interpersonal dentro del ambiente de trabajo es muy importante, poco importante?, en forma unánime respondieron que las relaciones interpersonales dentro de la organización son muy importante, los funcionarios están consciente como profesionales que para obtener un mejor desempeño laboral debe existir una buena relación interpersonal. La organización funciona como un sistema de cooperación donde, por medio de la comunicación, interactúan para alcanzar objetivos comunes.

Las relaciones interpersonales nos proporcionan una vida más feliz, un ambiente de trabajo más idóneo y un buen estilo de vida.

**¿Cree usted que el Alcalde y los Directores Departamentales tienen una buena comunicación en el Ilustre Municipio de Jipijapa?**

**Cuadro 7: Relaciones con las autoridades**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Siempre	0	
Casi nunca	107	100%
TOTAL	107	100%

**Fuente:** Trabajo de campo 2012. Encuesta aplicada a Funcionarios del I. Municipio de Jipijapa.

**Elaborado por:** Mg. Sandra Toala Bozada

**Gráfico 7**



**Fuente:** Trabajo de campo 2012. Encuesta aplicada a Funcionarios del I. Municipio de Jipijapa.

**Elaborado por:** Mg. Sandra Toala Bozada

## **Análisis e Interpretación de Resultados**

En relación a la pregunta ¿Cree usted que el Alcalde y los Directores Departamentales tienen una buena comunicación en el Ilustre Municipio de Jipijapa? El 100% considera que no existe buena comunicación con las autoridades de la institución. Uno de los aspectos más importantes de las relaciones entre las personas es la comunicación, es vital e imprescindible para el comportamiento de las organizaciones, los grupos y las personas, la comunicación es un elemento clave, todas las funciones administrativas como la planeación, la organización, la dirección y el control, solo pueden funcionar en la práctica mediante la comunicación.

## ¿Ha recibido incentivos y motivación en su trabajo?

**Cuadro 8: Incentivo y motivación por el trabajo**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Si	28	26%
No	79	74%
TOTAL	107	

**Fuente:** Trabajo de campo 2012. Encuesta aplicada a Funcionarios del I. Municipio de Jipijapa.

**Elaborado por:** Mg. Sandra Toala Bozada

**Gráfico 8**



**Fuente:** Trabajo de campo 2012. Encuesta aplicada a Funcionarios del I. Municipio de Jipijapa.

**Elaborado por:** Mg. Sandra Toala Bozada

## **Análisis e Interpretación de Resultados**

Al analizar las respuestas de los funcionarios encuestados sobre la pregunta ¿Ha recibido incentivos y motivación en su trabajo?, el 26% considera que si ha recibido de alguna forma y el 74% en forma tácita respondió que en la institución no hay incentivos de ninguna clase por ende no existe motivación alguna. Hay que entender que los incentivos están dados de varias formas y el entender de lo mismo es de acuerdo a la perspectiva de las personas. Se debe buscar que los equipos sean eficaces, es decir, que logren ideas innovadoras, alcancen sus metas y se adapten al cambio, sus miembros deben estar altamente comprometidos tanto con el equipo como con las metas de la organización. Por lo tanto, son altamente estimados por la gerencia y se reconocen y recompensan sus resultados

## ¿Se ha sentido alguna vez desmotivado?

**Cuadro 9: Desmotivación personal**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Siempre	58	54%
De vez en cuando	49	46%
TOTAL	107	

**Fuente:** Trabajo de campo 2012. Encuesta aplicada a Funcionarios del I. Municipio de Jipijapa.

**Elaborado por:** Mg. Sandra Toala Bozada

**Gráfico 9**



**Fuente:** Trabajo de campo 2012. Encuesta aplicada a Funcionarios del I. Municipio de Jipijapa.

**Elaborado por:** Mg. Sandra Toala Bozada

## **Análisis e Interpretación de Resultados**

La información obtenida en la pregunta ¿Se ha sentido alguna vez desmotivado? el 54% dice sentirse siempre desmotivado y el restante 46% considera no sentirse desmotivado, en relación a esto es importante analizar que el hecho de tener un trabajo que permite obtener un ingreso es una motivación esencial en las personas, pero la valoración de sus destrezas, habilidades y conocimiento debe ser reconocido, dando una creación de buen clima organizacional. Igualmente busca el fortalecimiento de la autoconfianza de sus funcionarios convenciéndolos de que son competentes, que tienen una gran reserva de potencial y que son capaces de enfrentar los retos que implica el desempeño de sus funciones.

## ¿Cree usted que la desmotivación afecta la relación interpersonal?

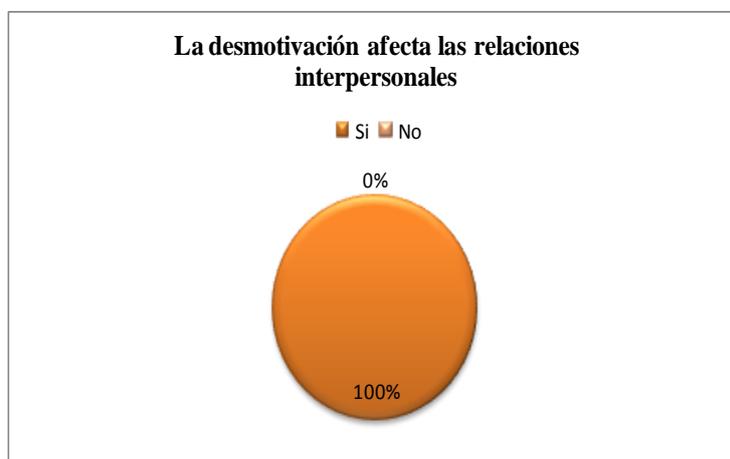
**Cuadro 10: La desmotivación afecta las relaciones interpersonales**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Si	107	100%
No	0	
TOTAL	107	100%

**Fuente:** Trabajo de campo 2012. Encuesta aplicada a Funcionarios del I. Municipio de Jipijapa.

**Elaborado por:** Mg. Sandra Toala Bozada

**Gráfico 10**



**Fuente:** Trabajo de campo 2012. Encuesta aplicada a Funcionarios del I. Municipio de Jipijapa.

**Elaborado por:** Mg. Sandra Toala Bozada

## **Análisis e Interpretación de Resultados**

En referencia a la pregunta ¿Cree usted que la desmotivación afecta la relación interpersonal? Todos los funcionarios respondieron que la desmotivación es causa fundamental para mantener relaciones interpersonales. Las personas sienten el impulso de ingresar a una Organización para aplicar sus talentos y competencias, trabajar, correr riesgos y permanecer en ellas en función de algunas expectativas, que no son las mismas para todos, pero presentan ciertas semejanzas; las personas esperan que sed reconozcan y recompensen su desempeño.

## ¿Ha recibido capacitación sobre fortalecimiento de relaciones interpersonales?

**Cuadro 11: Capacitaciones en relaciones interpersonales**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
A veces	47	44%
Nunca	60	56%
TOTAL	107	100%

**Fuente:** Trabajo de campo 2012. Encuesta aplicada a Funcionarios del I. Municipio de Jipijapa.

**Elaborado por:** Mg. Sandra Toala Bozada

**Gráfico 11**



**Fuente:** Trabajo de campo 2012. Encuesta aplicada a Funcionarios del I. Municipio de Jipijapa.

**Elaborado por:** Mg. Sandra Toala Bozada

## **Análisis e Interpretación de Resultados**

En relación a esta pregunta ¿Ha recibido capacitación sobre fortalecimiento de relaciones interpersonales?, el 56% indica que nunca ha recibido capacitación y el 44% de vez en cuando

la organización deben identificar y reconocer los aspectos críticos en la comunicación y el trabajo en equipo, y planificar capacitaciones permanentes que ayuden a mejorar sus relaciones internas y la calidad de sus niveles de atención al cliente, promoviendo nuevas actitudes y procedimientos de trabajo que les ayuden a mejorar el clima laboral, lo cual redunde en beneficio directo de la organización.

**¿Cree usted qué la relación interpersonal entre compañeros y directores deben mejorar?**

**Cuadro 12: Relación interpersonal entre compañeros y directores deben mejorar.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Si	107	100%
No	0	
TOTAL	107	100%

**Fuente:** Trabajo de campo 2012. Encuesta aplicada a Funcionarios del I. Municipio de Jipijapa.

**Elaborado por:** Mg. Sandra Toala Bozada

**Gráfico 12**



**Fuente:** Trabajo de campo 2012. Encuesta aplicada a Funcionarios del I. Municipio de Jipijapa.

**Elaborado por:** Mg. Sandra Toala Bozada

## **Análisis e Interpretación de Resultados**

La respuesta a la pregunta ¿Cree usted que la relación interpersonal entre compañeros y directores deben mejorar?, en forma colectiva respondieron afirmativamente, que la comunicación nos sirve para expresar lo que sentimos, lo que necesitamos y lo que pensamos de los demás, para entender el mundo que nos rodea y para ser escuchados; también, para conocer a las personas con las que nos relacionamos diariamente.

En la comunicación interpersonal el proceso es evidente, más complejo porque cada persona tiene su propio sistema cognitivo, percepciones, valores y motivos personales, todo lo cual constituye una pauta personal de referencia para interpretar las cosas.

## ¿Le gustaría recibir apoyo y orientación para fortalecer su desarrollo personal?

**Cuadro 13: Recibir apoyo y orientación para fortalecer el desarrollo personal.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Si	107	100%
No	0	
TOTAL	107	100%

**Fuente:** Trabajo de campo 2012. Encuesta aplicada a Funcionarios del I. Municipio de Jipijapa.

**Elaborado por:** Mg. Sandra Toala Bozada

**Gráfico 13**



**Fuente:** Trabajo de campo 2012. Encuesta aplicada a Funcionarios del I. Municipio de Jipijapa.

**Elaborado por:** Mg. Sandra Toala Bozada

## **Análisis e Interpretación de Resultados**

El resultado de la pregunta ¿Le gustaría recibir apoyo y orientación para fortalecer su desarrollo personal?, la respuesta fue contundente que sí. Adicionalmente a la formulación, difusión e interiorización de valores, existen una serie de aspectos que pueden ser tratados de acuerdo a los requerimientos y necesidades de las agrupaciones. Estos aspectos pueden ser resueltos a nivel de conferencias o charlas, así como pueden constituirse en el inicio de una actividad interna que ponga en práctica aquello que se consideró pertinente de cada enfoque. Esta metodología tiene que ver con el apoyo en el tiempo para que se implementen en la organización las acciones que tienen que ver con la teoría que se haya tratado. Se trata de la acción de seguimiento, valoración y correctivos que sean adecuados a la práctica que se inicie. Las charlas o conferencia representan el inicio del proyecto. Tiene mayor sentido global la comprensión de que la teoría debe tener acciones que la pongan en práctica.

**¿Cree usted que la institución debería tener un programa de apoyo integral a los empleados?**

**Cuadro 14: Programa de apoyo integral**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Si	107	100%
No		
TOTAL	107	100%

**Fuente:** Trabajo de campo 2012. Encuesta aplicada a Funcionarios del I. Municipio de Jipijapa.

**Elaborado por:** Mg. Sandra Toala Bozada

**Gráfico 14**



**Fuente:** Trabajo de campo 2012. Encuesta aplicada a Funcionarios del I. Municipio de Jipijapa.

**Elaborado por:** Mg. Sandra Toala Bozada

## **Análisis e Interpretación de Resultados**

La respuesta a la pregunta ¿Cree usted que la institución debería tener un programa de apoyo integral a los empleados?, todos coincidieron que la institución debe de planificar programas de capacitaciones específicos e integrales. En la época actual los individuos estamos de una o de otra manera relacionados con grupos, que unidos para la realización de una tarea, posibilitan el desarrollo social y personal de muchos seres humanos. La organización es la instancia más idónea para la consecución de los fines sociales. El tamaño, el orden, los objetivos comunes, la convivencia cercana, y otros elementos, hacen de las empresas o corporaciones el lugar propicio para cultivar comportamientos o conductas y desarrollar principios o valores, que repercutirán de manera determinante en el éxito de esas organizaciones, así como en el mejoramiento del nivel de vida de la sociedad en la que se actúe.

## ¿Cómo considera el comportamiento interpersonal dentro del Municipio?

Cuadro 14: Programa de apoyo integral

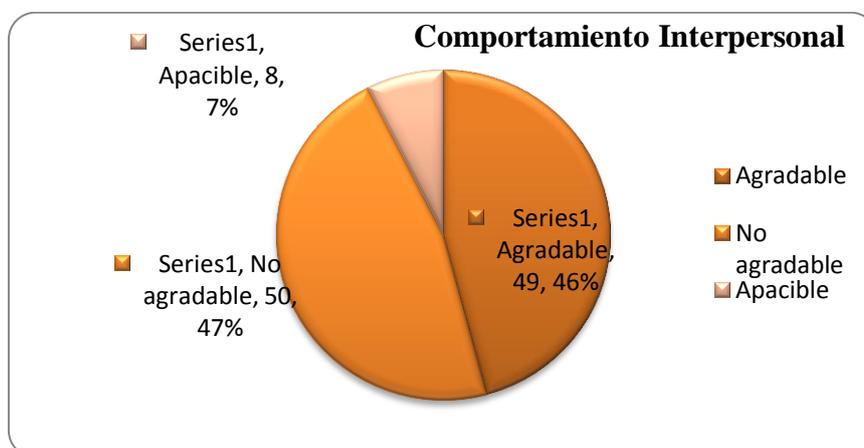
Cuadro 15: comportamiento interpersonal

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Agradable	49	46%
No agradable	50	47%
Apacible	8	7%
TOTAL	107	100%

**Fuente:** Trabajo de campo 2012. Encuesta aplicada a Funcionarios del I. Municipio de Jipijapa.

**Elaborado por:** Mg. Sandra Toala Bozada

Gráfico 15



**Fuente:** Trabajo de campo 2012. Encuesta aplicada a Funcionarios del I. Municipio de Jipijapa.

**Elaborado por:** Mg. Sandra Toala Bozada

## **Análisis e Interpretación de Resultados**

La respuesta de los 107 funcionarios a los cuales se realizó la encuesta, en relación a la pregunta ¿Cómo considera el comportamiento interpersonal dentro del Municipio?, el 47% que no es agradable en ambiente en la institución, el 46% señalo que para ellos si es agradable y solo el 7% indico que el ambiente es apacible. La consideración de si el clima es positivo o negativo por parte de los integrantes de la institución depende de las percepciones que realicen los miembros de la misma, quienes suelen valorar como adecuado, cálido o positivo a éste, cuando permite y ofrece posibilidades para el desarrollo del desempeño laboral y de esta forma aporta estabilidad e integración entre sus actividades en la organización y sus necesidades personales. Sin embargo, el clima organizacional también puede ser percibido como negativo por parte de los empleados cuando ellos observan un desequilibrio entre sus necesidades, la estructura y los procedimientos de la misma.

## ¿Cuál es su nivel académico?

**Cuadro 16: Nivel académico**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Profesional	35	33%
Universitario	62	58%
Bachiller	10	9%
TOTAL	107	100%

**Fuente:** Trabajo de campo 2012. Encuesta aplicada a Funcionarios del I. Municipio de Jipijapa.

**Elaborado por:** Mg. Sandra Toala Bozada

**Gráfico 16**



**Fuente:** Trabajo de campo 2012. Encuesta aplicada a Funcionarios del I. Municipio de Jipijapa.

**Elaborado por:** Mg. Sandra Toala Bozada

## **Análisis e Interpretación de Resultados**

Del total de la población encuestada sobre la pregunta ¿Cuál es su nivel académico?, el 58% a cursado o está en algún semestre de tercer nivel, el 33% de los funcionarios tienen título profesional de tercer nivel y el 9% es bachiller. Una educación y una carrera que ofrezcan condiciones para el desarrollo personal y profesional. Las personas deben sentir que dentro de la organización existen condiciones que le permitan progresar, que las oportunidades estén a su alcance y que solo necesitan esfuerzo y dedicación. Las personas deben sentir que pueden participar en las decisiones de la organización y ganar respeto por ello.

## ¿Cree usted qué la colaboración entre compañeros es importante en el trabajo?

**Cuadro 17: Colaboración entre compañeros es importante en el trabajo**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Si	107	
No		
TOTAL	107	

**Fuente:** Trabajo de campo 2012. Encuesta aplicada a Funcionarios del I. Municipio de Jipijapa.

**Elaborado por:** Mg. Sandra Toala Bozada

**Gráfico 17**



**Fuente:** Trabajo de campo 2012. Encuesta aplicada a Funcionarios del I. Municipio de Jipijapa.

**Elaborado por:** Mg. Sandra Toala Bozada

## **Análisis e Interpretación de Resultados**

El resultado de la pregunta ¿Cree usted que la colaboración entre compañeros es importante en el trabajo?, todos los funcionarios están conscientes que es importante el trabajo en grupo. Si los empleados de la empresa conforman equipos de trabajo sus relaciones interpersonales se mejorarán notablemente puesto que se hará satisfactorio el trabajo, se desarrollará la confianza mutua entre los miembros del equipo y entre el equipo y la gerencia, así mismo se mejorará la comunicación entre los miembros del equipo y con otros grupos por cuanto se concientizarán que trabajan, no para una empresa cualquiera, sino para una empresa en particular; surge así un sentimiento de identidad y de compromiso hacia ella. Por lo tanto, los temores se minimizan y el personal entiende más a sus directivos y estos a su vez comprenden más a sus empleados.

La calidad de vida en el trabajo es la satisfacción laboral generada por la idoneidad de las tareas, la cultura y el clima organizacional, el espíritu de equipo y de compañerismo, las percepciones salariales y prestaciones.

### **3.4. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

Después del análisis de los datos aportados en la investigación efectuada a los servidores públicos de Municipio de Jipijapa, se obtuvieron los siguientes resultados que se ponen a discusión.

En lo referente a la hipótesis general: Al ser aplicado un diseño de clima organizacional en la municipalidad de jipijapa se obtendría mejoras tanto en el desempeño profesional como en el cumplimiento de las funciones de los servidores públicos, se da respuestas a las preguntas 1,7,9,10; en cuanto a las relaciones interpersonales el 57% respondió que regulares, el 23% que malas y el 23% que buenas, la pregunta 7 relacionada a la buena comunicación fue estimada el 100% casi nunca, el 46% consideraron que siempre se encuentran desmotivado, a esta respuesta se complementa el 100% valorado de la pregunta 10 con respecto a la desmotivación afecta las relaciones interpersonales.

Este análisis demuestra que en la Ilustre Municipalidad de Jipijapa, no existe una buena comunicación que mejore las relaciones interpersonales de Autoridades y los servidores públicos, por lo que la aplicación de un diseño de clima organizacional en el Ilustre Municipio de Jipijapa, permitirá que los servidores públicos laboren motivados y su productividad laboral sea eficiente direccionados a los objetivos de la institución, lo que valida la hipótesis general de la investigación.

- a. El diagnóstico del grado de pertinencia de las metas de los empleados y trabajadores permitirá optimizará la productividad laboral del Ilustre Municipio de Jipijapa. En lo referente a las relaciones interpersonales el análisis demuestra que no conocen que existen políticas internas que norman las relaciones interpersonales; esto lo corroboran el 80% de encuestados. Además esas relaciones

interpersonales deben de mejorar entre compañeros y directivos, percepción que lo poseen la totalidad de los integrantes del Municipio.

Al analizar esta hipótesis se aprecia que las relaciones entre compañeros y autoridades deben de consolidarse favorablemente para que el clima laboral permita desarrollar la productividad laboral de los servidores públicos de la Institución.

- b. La verificación de las características culturales y administrativas y la motivación de los servidores públicos permitirán la consolidación de un mejor clima organizacional en el desarrollo de las actividades administrativas del Municipio de Jipijapa. El análisis confirma que los servidores públicos del Municipio desean recibir apoyo institucional y orientación administrativa que fortalezca el estatus personal y su entorno laboral.
- c. El análisis de los factores externos e internos que afectan al personal del Municipio de Jipijapa contribuirá a mejorar el desempeño profesional en la atención del usuario. Esta hipótesis se ve confirmada al apreciar la necesidad de un programa de apoyo integral que involucre la colaboración entre el personal del Ilustre Municipio de Jipijapa. Esta integración debería usar como estrategias el trabajo en equipo de esta manera resultados eficientes y eficaces que mejoren el desarrollo de la institución lo que se quiere a través de la investigación.
- d. La elaboración de un diseño de clima organizacional considerando las diferentes características culturales, sociales, administrativas y políticas permitirá a las autoridades de gobierno establecer alternativas de cambio para el Ilustre Municipio de Jipijapa. El análisis demuestra que los servidores públicos de este Municipio son profesionales universitarios en un 58%; sin embargo no se cumple

con el proceso administrativo en su totalidad, por lo que la elaboración de un diseño de clima organizacional será relevante para obtener cambios significativos, en el desarrollo laboral de la institución. Este diseño tiene como ejes teóricos la Cultura Regional, el contexto social regional, los principios de la administración moderna y las tendencias políticas locales y regionales. Diseño que podría ser desarrollado a nivel micro regional como regional.

Los resultados expuestos están relacionados con las teorías de la administración como:

- La teoría clásica de Fayol que pone énfasis en estructura organizacional con el fin de garantizar la eficacia en todas las partes involucradas, esto implica aplicar esta teoría a los recursos y las acciones para alcanzar los objetivos trazados por la Municipalidad y obtener resultados óptimos en el diseño y aplicación de la propuesta de clima organizacional.
- Las teorías “X”, “Y” y “Z”, a través de aplicación de éstas permiten la superación y motivación de los servidores públicos de la Municipalidad al detectar los problemas de falta de interés, de compromiso con la organización, de desmotivación, de trabajo en equipo, etc., tomando en cuenta el aspecto humano de los trabajadores de la institución.
- La Teoría de las Necesidades de Maslow, lo que indica que todo trabajador requiere satisfacer necesidades de carácter personal y laboral, que se encuentran implícitas con el desempeño profesional de cada uno de ellos dentro de la organización.



## **IV. PROPUESTA**

## **LA PROPUESTA**

### **TITULO DE LA PROPUESTA**

#### **DISEÑO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL DESEMPEÑO PROFESIONAL Y MECANISMO DE ATENCIÓN DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE JIPIJAPA-2013.**

##### **1. OBJETIVO GENERAL**

Implementar un diseño del clima Organizacional mediante utilización de herramientas organizacionales para conseguir un mejor desenvolvimiento profesional.

##### **2. OBJETIVOS ESPEFICOS**

- a. Desarrollar mecanismos de potencialización de los servidores públicos a través de planes de formación, integración y entrenamiento laboral.
- b. Establecer mecanismos de empoderamiento para todo el personal a consecución de metas y objetivos organizacionales teniendo en consideración sus modelos culturales, sociales y políticos.
- c. Impulsar la eficaz coordinación y cooperación entre los servidores públicos y autoridades municipales para el fortalecimiento de los canales de comunicación y las relaciones interpersonales.

##### **3. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

La misión de la presente propuesta es lograr potenciar el desempeño laboral de funcionarios y servidores públicos que construyan un clima laboral pertinente con las normas políticas, administrativas, culturales y sociales para que el Municipio de Jipijapa brinde un eficiente servicio a la comunidad.

#### **4. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

Las contribuciones que los científicos sociales han hecho al comportamiento organizacional han sido a través de su estudio del comportamiento de los grupos en las organizaciones, particularmente en las formales y complejas; conocimientos que han contribuido al comportamiento organizacional sobre la dinámica de grupos, diseño de equipos de trabajo, cultura organizacional, teoría y estructura de las organizaciones formales, tecnología organizacional, comunicaciones, poder y conflictos.

#### **5. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA**

De acuerdo con la investigación realizada se presenta como una de las alternativas más idóneas para una posible solución de debilidades presentadas en las organizaciones de Jipijapa. Su importancia está determinada en el logro del desempeño laboral de funcionarios y servidores públicos para que la producción laboral dé cumplimiento a los resultados de manera óptima a fin de mejorar el desarrollo eficiente y eficaz a través de los procesos administrativos del Municipio de Jipijapa.

#### **6. ESQUEMATIZACIÓN DE LA PROPUESTA**

##### **A. META: RECONOCIMIENTO DE LOGROS**

**OBJETIVO:** Reforzar la identificación del empleado con la empresa, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo; de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado en continuidad.

**B. PROGRAMAS DE ACCIÓN A SEGUIR:**

1. Reuniones quincenales en las cuales se trate de los logros y fracasos del departamento administrativos.
2. Mantener la comunicación jefe-colaborador de manera abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles de conformidad con los niveles gerenciales:
  - i. Nivel interpersonal. Se relaciona con otras personas.
  - ii. Nivel medio. Se relaciona con grupos y el individuo.
  - iii. Nivel medio superior. Relaciones entre grupos.
  - iv. Nivel concerniente. Medios masivos.
3. Establecimiento de metas individuales, por equipo o por departamento que podrán ser propuestas por el mismo equipo de trabajo de manera democrática.
  - a) Diseñar un producto con las especificaciones de la institución y creatividad personal  

Las metas grupales son una guía general para el equipo, permiten que todos los miembros cumplan con las especificaciones necesarias para cumplir el objetivo.
  - b) Incentivar crear metas individuales que unifican a las metas grupales o de la organización.

Para la organización el trabajo que se realiza en grupo es el reflejo de la sinergia, motivación y habilidades de los integrantes y del líder; cada uno contribuye al desarrollo personal de los demás y de esta forma a alcanzar la meta final.

c) Promover trabajo interrelacionado

La discusión dirigida consiste en un intercambio de ideas entre varios participantes que previamente han trabajado sobre un tema que puede analizarse desde distintas posiciones. La tormenta de ideas es una técnica, en la que los participantes expresan con absoluta libertad todo lo que se les ocurra a propósito de un tema o como solución a un problema. Al final, se realiza una evaluación de las mismas.

d) Actitudes proactivas

La anticipación, iniciativa y energía son actitudes proactivas. La anticipación, es la previsión y solución de obstáculos futuros. La iniciativa, es emprender proyectos, acciones y actividades por voluntad propia, sin que se les tengan que decir qué tienen que hacer. Energía, es la fuerza de los integrantes de un equipo para la acción y el cambio y la toma de riesgos, es no temer ni se desanimarse ante la falta de apoyo en sus iniciativas, es conseguir aliados entre los demás integrantes del equipo para ponerlas en práctica.

e) Incentivar la colaboración y cooperación continua voluntaria

La colaboración consiste en trabajar con otras personas para el logro de una obra, mientras la cooperación es obrar conjuntamente con otro u otros para un mismo fin. Trabajar en conjunto para el logro de objetivos individuales no expresa el concepto de colaboración ya que está enfocada a la consecución de un mismo fin . Colaboración y cooperación no son lo mismo. La cooperación no necesariamente implica que los integrantes de un equipo se involucren activamente en la realización de una tarea en común.

**4. Establecer objetivos medibles y darles seguimiento en las reuniones quincenales.**

- i. Enuncia cada meta de manera positiva
- ii. Establece metas a corto plazo.
- iii. Establece tus prioridades.
- iv. En cualquier momento dado, tendrás cierto número de metas con diferentes estados de progreso. Decidir cuáles metas son más importantes o urgentes que otras es crucial.

**5. Metas adicionales en el área de capacitación, profesionalización y desarrollo de competencias laborales podrán ser propuestas después de detectar las debilidades individuales.**

El entrenamiento también puede definirse como un proceso de enseñanza - aprendizaje que permite al individuo adquirir y/o desarrollar conocimientos, habilidades, destrezas y mejorar las actitudes hacia el trabajo, a fin de que logre un eficiente desempeño en su puesto de trabajo

Por su parte, Chiavenato (1995) define el entrenamiento como: " un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

- a. Preparar personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas peculiares de la organización.
- b. Proporcionar al personal oportunidades para el continuo desarrollo en sus cargos actuales, como en otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- c. Cambiar la actitud de las personas, para crear un clima más satisfactorio entre empleados, aumentar la motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

### **C. IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

- a) Mejorar los sistemas y métodos de trabajo
- b) Mejorar el proceso de comunicación en la empresa
- c) Reducir los rechazos y desperdicios en la producción y/o servicios
- d) Disminuir ausencias y rotación de personal
- e) Reducir costos por mantenimiento de las maquinarias, equipos
- f) Reducir el tiempo de aprendizaje
- g) Aminorar la carga de trabajo de los jefes
- h) Reducir los costos para trabajos extraordinarios
- i) Reducir los accidentes de trabajo.

## D. MATRIZ DEL DISEÑO

TIPOS	CLASIFICACIÓN	FINALIDAD	MEDIOS
En cuanto al Uso	Entrenamiento orientado al contenido	Transmitir conocimientos o información	Técnicas de lectura, recursos individuales, instrucción programada
	Entrenamiento orientado al proceso	Cambiar actitudes, desarrollar conciencia acerca de sí mismo y desarrollo de habilidades	Role—playing, entrenamiento de grupos, entrenamiento de la sensibilidad
	Entrenamiento mixto	Transmitir información, cambiar actitudes y comportamientos	Conferencias, estudios de casos, simulaciones, juegos, rotación de cargos
En cuanto al Tiempo	Entrenamiento de inducción o integración en la empresa	Adaptación y ambientación inicial del nuevo empleado	Programa de inducción
	Entrenamiento después del ingreso del trabajador	Entrenamiento constante, para mejorar el desempeño del empleado	Entrenamiento en el sitio de trabajo y entrenamiento fuera del sitio de trabajo
En cuanto al Lugar de Aplicación	Entrenamiento en el sitio de trabajo	Transmitir las enseñanzas necesarias a los empleados	Rotación de cargos, entrenamiento de tareas
	Entrenamiento fuera del lugar de trabajo	Transmitir conocimientos y habilidades	Aulas de exposición, estudios de casos, simulaciones, vídeo conferencia, dramatización

## E. TIPOS DE FORMACIÓN

El entrenamiento en cuanto a las finalidades que conlleva desde el punto de vista del recurso humano como tal, se plantea proporcionar una serie de niveles de formación que según Gómez-Mejías, L., Balkin, D.B. y Cardy, R.L. (1997) se pueden clasificar en:

- a) Formación en Habilidades. Consiste en dar al individuo un conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas sobre las cuales ya existen basamentos fundamentales y está destinado al reforzamiento de conductas ya adquiridas.
- b) Formación de Reciclaje. Consiste en proporcionar al individuo el conjunto de conocimientos y habilidades para el desempeño de una nueva función, tarea o conjunto de tareas diferentes al área de trabajo que realiza.
- c) Formación Interdisciplinaria. Consiste en formar a los empleados para que puedan realizar tareas en áreas diferentes a los puestos asignados.
- d) Formación en Trabajo de Equipo. Consiste en conformar equipos de trabajadores para tener diferentes puntos de vistas.
- e) Formación en Creatividad. Se basa en la suposición de que la creatividad puede aprenderse. Existen diferentes formas de enfocar la enseñanza de la creatividad, todas ellas intentando ayudar a las personas a resolver los problemas de nuevas formas. El más habitual es el uso de la tormenta de ideas.

## F. DISEÑO DEL PLAN DE ENTRENAMIENTO

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN	DECISIÓN EN CUANTO A LA ESTRATEGIA	IMPLEMENTACIÓN O ACCIÓN	EVALUACIÓN Y CONTROL
<p>Logro de los objetivos de la organización</p> <p>Determinación de los requisitos básicos de la fuerza de trabajo</p> <p>Resultados de la evaluación del desempeño</p> <p>Análisis de problemas en la producción (a priori o a posteriori)</p> <p>Análisis de problemas de personal</p> <p>Análisis de informes y otros datos</p>	<p>A quién entrenar</p> <p>Cómo entrenar</p> <p>En qué entrenar</p> <p>Dónde entrenar</p> <p>Cuándo entrenar</p> <p>Cuánto entrenar</p> <p>Quién entrenará</p>	<p>Aplicación de los programas por:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. la asesoría</li> <li>2. Líneas de mando transversales, verticales y horizontales.</li> <li>3. En combinación de las funciones jerárquicas.</li> </ol>	<p>Seguimiento</p> <p>Verificación o medición</p> <p>Comparación de la situación actual con la situación anterior</p>

## **G. OBJETIVOS ESPERADOS**

- a. Mejorar la comunicación entre supervisor y supervisado, a través del intercambio de información relacionadas con las necesidades detectadas.
- b. Aplicar el Plan Anual de Entrenamiento.
- c. Estimular el desarrollo profesional integral del personal que conforma las instituciones.
- d. Garantizar que el personal amplíe su nivel de conocimientos, habilidades y destrezas incrementándose así el nivel de productividad del Ilustre Municipio de Jipijapa.
- e. Garantizar que el personal logre las competencias requeridas para desempeñar eficientemente sus funciones y cumplir con los objetivos y metas de la organización.

## V. CONCLUSIONES

En el Ilustre Municipio de Jipijapa debe existir una efectiva y oportuna comunicación para que mejoren las relaciones interpersonales entre autoridades y servidores públicos.

- a) El Ilustre Municipio de Jipijapa no cuenta con buenas relaciones interpersonales entre las autoridades y servidores públicos.
- b) El Ilustre Municipio de Jipijapa no brinda en su totalidad el apoyo institucional y orientación administrativa para se fortalezca el estatus personal y el entorno laboral de los servidores públicos.
- c) Los servidores públicos necesitan de un programa de apoyo integral que mejore las actividades y funciones, esto representaría una ventaja importante para el desarrollo de la Institución.
- d) El Municipio de Jipijapa cuenta con profesionales universitarios, como fortalezas que contribuyen con su desempeño profesional a mejorar la calidad de atención a la ciudadanía.
- e) El presente trabajo sirve como información de investigación para futuras investigaciones que tengan temas relacionados a mejorar el desempeño de los servidores públicos municipales.

## VI. RECOMENDACIONES

- a) Que las autoridades Implementen el diseño propuesto en esta investigación, para mejorar los procesos administrativos que permitan tener un clima organizacional agradable para el mejor desempeño de las funciones de los servidores públicos.
- b) Modificar el espacio físico para evitar falencias por parte del personal en el momento de realizar las funciones diarias, tomar en consideración la ubicación del material que se encuentran en las oficinas y acondicionarlas de manera que el empleado se sienta cómodo y realice sus funciones de modo eficaz.
- c) Las autoridades deben desarrollar programa orientados a la misión, visión y los objetivos de la organización.
- d) Las autoridades deben establecer estrategias de motivación e incentivo para logra la satisfacción en las funciones de los servidores públicos del Ilustre Municipio de Jipijapa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Burke, W. (1998). Desarrollo organizacional. Punto de vista normativo. México D.F.:

SITESA

Chiavenato (1998) Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw – Hill.

Chiavenato, Idalberto (1995). Administración de Recursos Humano. Editorial

MacGraw-Hill. México

Daft R.I. (2007). Teoría y diseño organizacional. 8ª ed. México: Thomson

Daft R.I. (2005). Teoría y diseño organizacional. 8ª ed. México: Thomson

Davis, K. y Newstrom, J. (1999). Comportamiento Humano en el Trabajo. (10ª Ed).

México: McGraw Hill

Hodgetts, R. M. y Altman, S. (1985). Comportamiento en las organizaciones. (6ª ed).

México: Interamericana S.A. de CV.

Kreither, R. y Kinicki, A. (1997). Comportamientos de las organizaciones. (3ª ed)

España: McGraw- Hill.

Navarro R, García A. . 2007 Las teorías “X” y “Y”. Malaga: Universidad de Málaga

Philip R, Larry J, Keneth R. (1992.) Calidad sola no es suficiente. Séptima edición.

Nueva York, Estados Unidos. Asociación americana administrativa.

Robbins Stephen. y De Cenzo, D. (2000). Fundamentos de Administración. (1ª ed)

México: Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.

Rodríguez, D. (2001). Diagnóstico Organizacional. (3ª ed) México: Alfaomega.

Robbins Stephen. (1999.) Comportamiento organizacional. 8ª ed. México: Prentice Hall;

Steiner, G. (1999). Planeación estratégica (1ra ed.). México: CECSA

Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (1996). Administración. (6ª ed) México: Prentice Hall Hispanoamericana, S. A

### **Revistas científicas**

Caligiore, I. y Díaz, J. (2003). Clima organizacional y desempeño de los docentes de la

Flores, R. (2003). La calidad y excelencia de la membresía en las organizaciones.  
Revista Mad, (8), 1-16

Pérez, J. y Robina, R. (2003). Influencia de los aspectos subjetivos y ambientales en la satisfacción de los empleados públicos: El caso de Extremadura. Revista del ministerio del trabajo, 41, 169-183.

Salazar, C., Canales, L. y Cofré, P. (2004). Percepción de los efectos del sindicalismo y reforma laboral del año 2001, en las relaciones laborales, de las empresas de Chillán y Chillán viejo. THEORIA Ciencia, arte y humanidades, 13, 83-93.

Tito, P. L. (2003). El trabajador es el recurso más valioso de que dispone las empresas.  
Gestión en el Tercer Milenio, 6(12), 20-33.

UCLA: Estudio de un caso. Revista Venezolana de Gerencia, 8 (24), 644-658.

## **Lincografías**

Maish, E. (2004). Pautas Metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional [versión electrónica]. *Gestión en el Tercer Milenio*, 13(7), 35-38

Molina, H. E. (2004). Constructivismo sistémico y diagnóstico organizacional. [Versión electrónica]. *Gestión en el Tercer Milenio*, 13(7), 77-86

MORAN, Liliana (2009:5) Clima Organizacional, recuperado de:  
(<http://www.slideshare.net/Lilianamoranrivera/clima-organizacional-1249063>)

- [www.manabi.gob.ec/images08/canton-jipijapa2.jpg](http://www.manabi.gob.ec/images08/canton-jipijapa2.jpg)
- <http://blog.espol.edu.ec/wtubay/files/2011/06/monumento-jipijapa.jpg>
- [https://c2.staticflickr.com/4/3193/2616279120\\_77c58abd8c.jpg](https://c2.staticflickr.com/4/3193/2616279120_77c58abd8c.jpg)
- <http://mw2.google.com/mw-panoramio/photos/small/88307209.jpg>

# **ANEXO**



**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO**

**DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**

**DISEÑO DE CLIMA ORGANIZACIONAL COMO MECANISMO DE ATENCIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS SERVIDORES PUBLICOS, MUNICIPIO DE JIPIJAPA-2013**

**ENCUESTAS**

“Dirigida a los servidores públicos del Ilustre Municipio de Jipijapa”

**INDICACIONES:**

- a) Agradecemos su valiosa colaboración por proporcionarnos su ilustrado criterio.
- b) Le rogamos responder con toda sinceridad, marcando con una  en el Paréntesis respectivo.
- c) Esta encuesta tiene como objetivo Determinar que el diseño de clima organizacional mejora el desempeño profesional de los servidores públicos del Municipio de Jipijapa.

## ENCUESTAS

¿Cómo considera Usted las relaciones interpersonales dentro del ambiente de trabajo?

Buenas

Regular

Malas

¿Cómo es la relación interpersonal con las autoridades?

Formal

Informal

Ninguna

¿La actitud al dirigirse entre compañeros es adecuada?

Siempre

A veces

Nunca

¿Conoce usted si existen políticas internas que normen las relaciones interpersonales?

Si

No

¿Cree usted que el Alcalde y los Directores Departamentales incentivan las relaciones interpersonales en la institución?

Siempre

A veces

Nunca

¿Cree usted que la relación interpersonal dentro del ambiente de trabajo es?

Muy importante

Poco importante

¿Cree que el Alcalde y los Directores Departamentales tienen una buena comunicación en el Municipio de Jipijapa?

Siempre

Casi nunca

¿Ha recibido incentivos y motivación en su trabajo?

Si

No

¿Se ha sentido alguna vez desmotivado?

Nunca

Siempre

De vez en cuando

¿Cree usted que la desmotivación afecta la relación interpersonal?

Si

No

¿Ha recibido capacitación sobre fortalecimiento de relaciones interpersonales?

Siempre

A veces

Nunca

¿Cree usted que la relación interpersonal entre compañeros y directores deben mejorar?

Si

No

¿Le gustaría recibir apoyo y orientación para fortalecer su desarrollo personal?

Si

No

¿Cree usted qué la institución debería tener un programa de apoyo integral a los empleados?

Si

No

¿Cómo considera el comportamiento interpersonal dentro del Municipio?

Agradable

No agradable

Apacible

¿Cuál es su nivel académico?

Profesional

Universitario

Bachiller

¿Cree usted qué la colaboración entre compañeros es importante en el trabajo?

Si

No