



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA DE
EMPRESAS

EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN
EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES
DE ANDELAS CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE
AMBATO

DIANA ELIZABETH URÍA CALDERÓN

AMBATO – ECUADOR

2011

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutora del trabajo de investigación sobre: “El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de ANDELAS Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato en el año 2011”, desarrollado por la señorita Diana Elizabeth Uría Calderón, previa a la obtención del Título de Ingeniera de Empresas, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del jurado examinador que el Consejo de Tesis designe.

Ambato, junio del 2011

Ing. Com. Graciela Paredes V.
DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA DE LA TESIS

Las opiniones, ideas, análisis, interpretaciones, comentarios y demás aspectos relacionados con el tema que se investiga “El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de ANDELAS Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato en el año 2011”, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Diana Elizabeth Uría Calderón

C.I. 0502462757

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos docentes Miembros el Tribunal de Grado aprueban la presente Tesis de Grado, misma que ha sido elaborada de conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

F.

F.

Ambato, junio del 2011

DEDICATORIA

A mi madre quien ha sido mi ejemplo a seguir, mi fuerza, mi fortaleza, ejemplo de abnegación y superación, que con sus sabios consejos ha sabido guiarme por el camino del bien.

A mi esposo y a mi hija que son mi razón de vivir y seguir adelante, motivándome hacia el cumplimiento de mis sueños personales y profesionales.

Diana Uría C.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

	Pág.
AUTORA: Diana Elizabeth Uría Calderón.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DE TESIS.....	iii
APROBACION DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
INDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	vi
INDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS.....	viii
RESUMEN EJECUTIVO.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I	
PROBLEMA.....	3
1.1. TEMA.....	3
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2.1. CONTEXTUALIZACIÓN.....	3
1.2.2. ANALISIS CRITICO.....	6
1.2.3. PROGNOSIS.....	6
1.2.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
1.2.5. PREGUNTAS DIRECTRICES.....	7
1.2.6. DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	8
1.4. OBJETIVOS	
1.4.1. GENERAL.....	10
1.4.2. ESPECIFICOS.....	10

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	11
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSOFICA.....	13
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	14
2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.....	16
2.5. HIPOTESIS.....	32
2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES.....	32

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
3.2. MODALIDAD BASICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	34
3.2.1. Bibliográfica-Documental.....	34
3.2.3. Investigación de Campo.....	35
3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	36
3.3.1. Investigación Descriptiva.....	36
3.3.2. Investigación Explicativa.....	36
3.3.3. Investigación Correlacional.....	36
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	37
3.4.1. Población.....	37
3.4.2. Muestra.....	37
3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	38
3.6. PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	40
3.7. PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	40

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS (ENCUESTA).....	42
---	----

4.2. INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	42
4.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.....	60

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES.....	67
5.2. RECOMENDACIONES.....	68

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1. DATOS INFORMATIVOS.....	70
6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	71
6.3. JUSTIFICACIÓN.....	72
6.4. OBJETIVOS.....	73
6.5. ANALISIS DE FACTIBILIDAD.....	73
6.6. FUNDAMENTACIÓN.....	74
6.7. METODOLOGÍA. MODELO OPERATIVO.....	78
6.8. ADMINISTRACIÓN.....	83
6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN.....	85

C. MATERIALES DE REFERENCIA

1. BIBLIOGRAFÍA.....	86
2. ANEXOS.....	89

ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

Gráfico N° 01 Categorización Variable Independiente.....	17
Gráfico N° 02 Categorización Variable Dependiente.....	18
TABLAS Y GRÁFICOS ENCUESTA TRABAJADORES	
Tablas y Gráficos N° 01 Estado Civil.....	42
Tablas y Gráficos N° 02 Nivel Educativo.....	43

Tablas y Gráficos N° 03 Liderazgo.....	44
Tablas y Gráficos N° 04 Liderazgo participativo.....	44
Tablas y Gráficos N° 05 Motivación, recompensa.....	45
Tablas y Gráficos N° 06 Motivación.....	46
Tablas y Gráficos N° 07 Motivación, desempeño.....	46
Tablas y Gráficos N° 08 Reciprocidad.....	47
Tablas y Gráficos N° 09 Equidad, retribución.....	48
Tablas y Gráficos N° 10 Comunicación actual.....	48
Tablas y Gráficos N° 11 Trabajo en equipo.....	49
Tablas y Gráficos N° 12 Clima organizacional.....	50
Tablas y Gráficos N° 13 Clima, desempeño.....	50

TABLAS Y GRAFICOS ENCUESTA DIRECTIVOS

Tablas y Gráficos N° 14 Cargo.....	51
Tablas y Gráficos N° 15 Nivel educativo.....	52
Tablas y Gráficos N° 16 Objetivos trabajadores.....	52
Tablas y Gráficos N° 17 Estrategias trabajadores.....	53
Tablas y Gráficos N° 18 Reciprocidad trabajo.....	54
Tablas y Gráficos N° 19 Responsabilidad trab.	54
Tablas y Gráficos N° 20 Compromiso organizacional.....	55
Tablas y Gráficos N° 21 Participación.....	56
Tablas y Gráficos N° 22 Trabajo equipo trabajadores.....	56
Tablas y Gráficos N° 23 Comunicación, creatividad.....	57
Tablas y Gráficos N° 24 Oposición cambios.....	58
Tablas y Gráficos N° 25 Desempeño laboral.....	58
Tablas y Gráficos N° 26 Clima y desempeño. Ejecutivos.....	59
Tabla N° 01 Frecuencia observada.....	63
Tabla N° 02 Frecuencia esperada.....	63
Tabla N° 03 Cálculo de Chi ²	64

RESUMEN EJECUTIVO

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

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

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

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

En el cuarto capítulo, análisis e interpretación de resultados, se analizaron los factores que están afectando el clima organizacional, desde el punto de vista de los trabajadores, y cómo evaluaron los directivos el desempeño laboral de los mismos, con la finalidad de evidenciar la relación entre las variables.

En el quinto capítulo, se llegó a varias conclusiones y recomendaciones, siendo las más destacadas las siguientes:

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

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

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

INTRODUCCIÓN

Actualmente en las empresas se habla de altos estándares de calidad, personal capacitado, exigencia en el puesto, máxima productividad, entre otros, pero dónde queda la reciprocidad de la empresa hacia el trabajador?, los directivos deberían tomar cartas en el asunto, para no perder a su recurso más valioso, el recurso humano, ya que es el motor de la empresa y por tanto merece condiciones óptimas para su desempeño laboral, no sólo tomando en consideración el aspecto económico, sino mas bien incentivos que vayan mas allá de un mero pago mensual para su subsistencia; es por ello que con el presente trabajo de investigación, se pretende brindar varias alternativas de mejora del clima organizacional, que es el medio en el cual se desenvuelven los trabajadores en el día a día de la empresa, para motivarlos a realizar un mejor trabajo.

Un buen clima organizacional ayuda y alienta a ser competentes entre compañeros de trabajo, creando una conducta madura de todos sus miembros, permitiendo que ellos se comprometan a ser responsables de sus asignaciones laborales dentro de la empresa, dando lo mejor de sí en agradecimiento a su satisfacción laboral.

Es por ello que en el presente trabajo se detallan todos los aspectos relacionados al clima organizacional y al desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda., con la finalidad de analizar y proponer alternativas de mejora, que sirvan de guía a los directivos de la empresa, para fomentar un ambiente laboral agradable y motivador para sus trabajadores y de esta manera incrementar su desempeño laboral.

Los métodos de comunicación, los estilos de liderazgo, los incentivos a los trabajadores forman parte del clima organizacional de la empresa y son los que impulsan al trabajador a desempeñar un buen trabajo y son factores claves que se analizarán en la ejecución del presente proyecto.

El proporcionar a la empresa una herramienta útil para realizar una correcta gestión de recursos humanos, le permitirá incrementar el desempeño de los trabajadores a través del sistema de recompensas motivacionales, ya que se detallarán actividades encaminadas a mejorar el clima organizacional y este tiene incidencia directa en las percepciones de sus trabajadores lo que los incita a trabajar de mejor manera.

CAPITULO I

1. PROBLEMA

1.1 TEMA DE LA INVESTIGACIÓN

El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El clima organizacional desfavorable afecta el desempeño laboral de los trabajadores de ANDELAS Cía. Ltda.

1.2.1 CONTEXTUALIZACIÓN

A nivel mundial en las empresas de élite, el clima organizacional está considerado como un aspecto muy relevante para alcanzar altos niveles de eficacia y eficiencia organizacional, ya que ejerce influencia directa en el desempeño laboral de los trabajadores y éste se ve reflejado en los resultados organizacionales. Medir el clima organizacional brinda a las organizaciones un indicador de satisfacción laboral que facilita

adelantar acciones para fortalecer las mejores condiciones para el desempeño y dinámica organizacional, fuente del éxito de la empresa y de sus empleados.

En América Latina las organizaciones que emplean viejos esquemas estructurales, pueden llegar a ser obsoletas o disfuncionales si no se pone en práctica patrones nuevos de conducta. Un cambio de enfoque metodológico que marque la diferencia, sería útil para la dinámica organizacional de los países subdesarrollados, incidiría directamente en el estilo de dirigir, creando ambientes de trabajo motivadores y comenzaríamos a darnos cuenta de que debemos concebir al ser humano inmerso en una totalidad, que le reclama responsabilidad y compromiso consigo mismo. El clima laboral es primordial en el análisis organizacional y es hacia esta comprensión que debemos dirigirnos en los próximos años con una mirada renovada.

En el Ecuador un gran porcentaje de empresas aún utilizan sistemas rígidos para llevar a cabo la producción de bienes o servicios, considerando a su gente como máquinas productoras, dejando de lado los sentimientos y emociones que los trabajadores poseen y que se ven afectados por ese sistema rígido persecuidor que fomenta el miedo, el cual se ve reflejado en un clima organizacional tenso. Sin embargo también se habla de estructuras orgánicas, flexibles y ligeras al tiempo que reconoce a las organizaciones como sistemas abiertos con capacidad de autorrenovación y aprendizaje.

El estudio del clima organizacional permite diagnosticar factores y variables, relacionados con el “estado de ánimo” de la organización, el cual influye en el comportamiento y desempeño de los empleados en el trabajo. Entendiendo que dicho comportamiento no es la resultante de los factores organizacionales existentes, sino que éste depende de las

percepciones que tengan los empleados de estos factores, de las actitudes, interacciones y experiencias que cada miembro tenga con respecto a la empresa.

Dado que el recurso humano es el recurso más valioso dentro de la organización, el tiempo que dediquemos para brindarle un adecuado ambiente de trabajo debe ser considerado como una inversión a largo plazo, ya que un trabajador motivado se siente impulsado para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a la excelencia; Analizado desde otro punto de vista un clima organizacional desfavorable, en términos de modos de comunicación, estilos de liderazgo y sistemas de reconocimiento, se ve reflejado en los ausentismos, retrasos, aparición de conflictos, entre otros. Pero fundamentalmente en un desempeño laboral bajo. Por lo mencionado anteriormente es necesario optar por un clima agradable de trabajo que se verá reflejado en el mejoramiento de dicho desempeño.

ANDELAS Cía. Ltda. se fundó hace más de cuarenta años; en 1993 cuyo objeto social es la fabricación, tinturación y acabados en el tejido de punto y en la confección de ropa deportiva.

Sus principales productos están elaborados en algodón y poliéster, para lo cual trabaja con proveedores nacionales y extranjeros. Actualmente esta industria produce 50 toneladas/mes de tela que abarca la producción de fleece, jersey, reeb, licra e interlook perforado.

Los ejecutivos manifiestan que la responsabilidad de esta empresa es comprender y cumplir con las necesidades actuales y futuras de los clientes además de estar involucrada con el desarrollo del capital humano, generando fuentes de trabajo y buscando el crecimiento

rentable y equilibrado de la producción, así como la protección del medio ambiente.

Una vez realizado este análisis, surge el presente estudio, el cual pretende determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda., buscando proponer alternativas de mejora que permitan incrementar dicho desempeño.

1.2.2 ANALISIS CRÍTICO

Es evidente que si la organización mantiene una estructura netamente piramidal, la comunicación también adopta el mismo estilo vertical, que de cierto modo distorsiona las órdenes dirigidas hacia los trabajadores y generalmente los mensajes que pretenden dirigir desde el nivel operativo a sus superiores tardan demasiado tiempo o no llegan de la manera esperada, esto a su vez se debe a la práctica del liderazgo autocrático que impide mantener una comunicación abierta dentro la organización y que no permite a los trabajadores participar activamente en todas las actividades empresariales, logrando de esta manera que el clima organizacional se torne denso y desfavorable para los trabajadores quienes demuestran su inconformidad a través de su desempeño laboral.

1.2.3 PROGNOSIS

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

organizacionales, desmotivación, ausentismo, conflictos, entre otros. Es por ello que la empresa debería implementar un programa de mejoramiento que le permita reforzar el liderazgo, el trabajo en equipo, los estilos de comunicación y los incentivos que se deberían aplicar a los trabajadores que tienen un alto desempeño laboral con el fin de mantener un ambiente laboral motivador.

1.2.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué forma incide el clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de ANDELAS Cía. Ltda.?

1.2.5 PREGUNTAS DIRECTRICES

¿Por qué es importante mejorar el clima organizacional en ANDELAS Cía. Ltda.?

¿De qué manera se ve afectado el desempeño laboral de los trabajadores de ANDELAS Cía. Ltda. al no contar con un clima organizacional favorable?

¿Qué factores se deberá analizar para conocer el estado actual del clima organizacional de la empresa?

¿Cómo se debería evaluar el desempeño laboral de los trabajadores?

¿Qué herramienta empresarial se debería aplicar para mejorar el clima organizacional de la empresa?

1.2.6 DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE LA INVESTIGACION

LÍMITE DE CONTENIDO

CAMPO COGNITIVO: Administración

ÁREA: Desarrollo Organizacional

ASPECTO: Clima Organizacional

LÍMITE ESPACIAL: ANDELAS Cía. Ltda. Ambato-Montalvo N° 750 entre 12 de noviembre y Juan Benigno Vela.

LÍMITE TEMPORAL: 28-09-10 al 12-03-11

1.3 JUSTIFICACIÓN

El presente tema se justifica ya que en los tiempos actuales existe una problemática empresarial que ha impulsado a los trabajadores a exigir sus derechos a través de sus propios medios y en ciertos casos a causar daño a la empresa empleadora, esto se debe a que los directivos pasan por alto muchos aspectos que para los trabajadores son primordiales en el desarrollo de su trabajo diario, es por ello que se debe incitar al cambio de mentalidad y de estrategia empresarial, tomando en cuenta no solo el aspecto económico favorable para la empresa sino también los beneficios que ésta ofrece a sus colaboradores, ya que el recurso humano es el motor fundamental de la organización y merece reconocimiento e incentivos que lo motiven a continuar trabajando y poniendo en práctica todas sus habilidades y destrezas a favor de la misma.

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

El mejoramiento del clima organizacional tiene un impacto socio-económico positivo para la empresa ya que alienta a los trabajadores a ser competentes entre sí, logrando mejores resultados financieros para la empresa, recalando que un ambiente de trabajo favorable arroja como resultado altos niveles de satisfacción laboral, siendo éste el indicador fundamental para el buen desempeño de los trabajadores.

Los beneficios que se van a lograr al realizar la presente investigación van dirigidos a la empresa en sí, pero fundamentalmente a los trabajadores que se ven afectados por el clima organizacional existente en la empresa, entre los elementos que se tomarán en consideración para mejorar el clima puedo mencionar: Métodos de comunicación más eficientes, reconocimientos públicos, disminución de conflictos, la práctica de liderazgo participativo, entre otros aspectos que les permita estar motivados y ser más competentes entre compañeros para lograr una mayor satisfacción personal que les obligue a realizar un mejor trabajo, ya que un trabajador motivado y satisfecho refleja su agradecimiento en su labor diaria y éste es el motor para el crecimiento empresarial.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

- Determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la situación actual sobre el clima organizacional y el desempeño laboral de Andelas Cía. Ltda. a través de encuestas, para detectar falencias y puntos débiles que deben ser fortalecidos.
- Analizar alternativas de mejora del clima organizacional para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

LLERENA, M. (2005). *La Aplicación de Liderazgo Democrático por Parte de los Administradores permitirá una buena comunicación y motivación a los trabajadores de la Casa Musical Castro*. Facultad de Ciencias Administrativas – UTA.

Objetivo General

- Establecer mecanismos convenientes que permitan mejorar la comunicación y motivación en el personal, mediante el desarrollo de un liderazgo democrático y moral.

Objetivos Específicos

- Detectar los factores que impiden una buena comunicación y motivación.
- Establecer alternativas que permitan mejorar la comunicación y mantener motivado al personal.

PAREDES, P. (2004). *La Dirección Empresarial Eficiente incrementa la Producción de Carrocerías Serman de la Ciudad de Ambato*. Facultad de Ciencias Administrativas – UTA.

Objetivo General

- Determinar los niveles de Dirección y su influencia en la Producción de Carrocerías Serman.

Objetivos Específicos

- Identificar el liderazgo y los canales de comunicación de Carrocerías Serman.
- Determinar los canales de comunicación adecuados, de manera que la producción de Carrocerías Serman se incremente.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Para la ejecución de la siguiente investigación se utilizará el siguiente paradigma:

PARADIGMA CRÍTICO-PROPOSITIVO

Tradicionalmente en las empresas se practica el sistema vertical, en todo sentido, refiriéndonos al hecho de las “marcadas” jerarquizaciones, comunicación vertical, liderazgo autocrático, entre otros. Es por ello que el clima organizacional se torna denso; y para detectar lo mencionado anteriormente cabe mencionar que el diálogo con los trabajadores y el personal de la empresa es muy importante para detectar y entender las causas de los problemas actuales, para enriquecer el conocimiento y aportar soluciones de mejoramiento. No basta con definir al clima organizacional como un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, modos de comunicación y estilos de liderazgo de la dirección, entre otros. Y que “Todos los elementos conforman un clima particular que influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo” según lo mencionan (Caligiore y Díaz, 2003); Mas bien se trata de crear un ambiente en el cual los empleados se sientan a gusto realizando sus labores, aportando ideas, creando un ambiente de dinamismo, competitivo, de compromiso organizacional; Que los directivos sientan que su capital humano es el más valioso en la empresa y merece sentirse motivado, ya que éste tiene influencia sobre la marcha de la empresa. Es por ello que es importante la investigación diaria y el involucramiento con la empresa.

Para poder comprender la realidad del problema de estudio e intentar darle una solución, es necesario que los valores se pongan en práctica en todo

momento al interactuar como un equipo de trabajo para el desarrollo de la investigación, entre estos valores se pueden destacar los siguientes: el respeto, la responsabilidad, el humanismo, la puntualidad, la seriedad, entre otros.

La construcción del conocimiento sobre el tema de investigación no se basa únicamente en teorías, conceptos, definiciones y datos estadísticos, para el aporte empresarial es necesario interactuar con los integrantes de la misma, para llevar a la práctica dichos conocimientos y contribuir a su mejoramiento. Es decir es necesario establecer una relación teórico-práctica (hermenéutica-dialéctica) entre el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral.

2.3 FUNDAMENTACION LEGAL

La presente investigación está debidamente respaldada en el Código de Trabajo en los siguientes artículos:

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

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

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

15. Atender las reclamaciones de los trabajadores;

27. Conceder permiso o declarar en comisión de servicio hasta por un año y con derecho a remuneración hasta por seis meses al trabajador que, teniendo

más de cinco años de actividad laboral y no menos de dos años de trabajo en la misma empresa, obtuviere una beca para estudios en el extranjero, en materia relacionada con la actividad laboral que ejercita, o para especializarse en establecimientos oficiales del país, siempre que la empresa cuente con quince o más trabajadores y el número de becarios no exceda del dos por ciento del total de ellos.

El becario al regresar al país, deberá prestar sus servicios por lo menos durante dos años en la misma empresa;

29. Suministrar cada año, en forma completamente gratuita, por lo menos un vestido adecuado para el trabajo a quienes presten su servicio;

31. Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social.

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

a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;

d) Observar buena conducta durante el trabajo;

h) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta.

2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué forma incide el clima organizacional desfavorable en el desempeño laboral de los trabajadores de ANDELAS Cía. Ltda.?

Variable Independiente: Clima Organizacional

Variable Dependiente: Desempeño Laboral

DEFINICIÓN DE CATEGORÍAS

VARIABLE INDEPENDIENTE

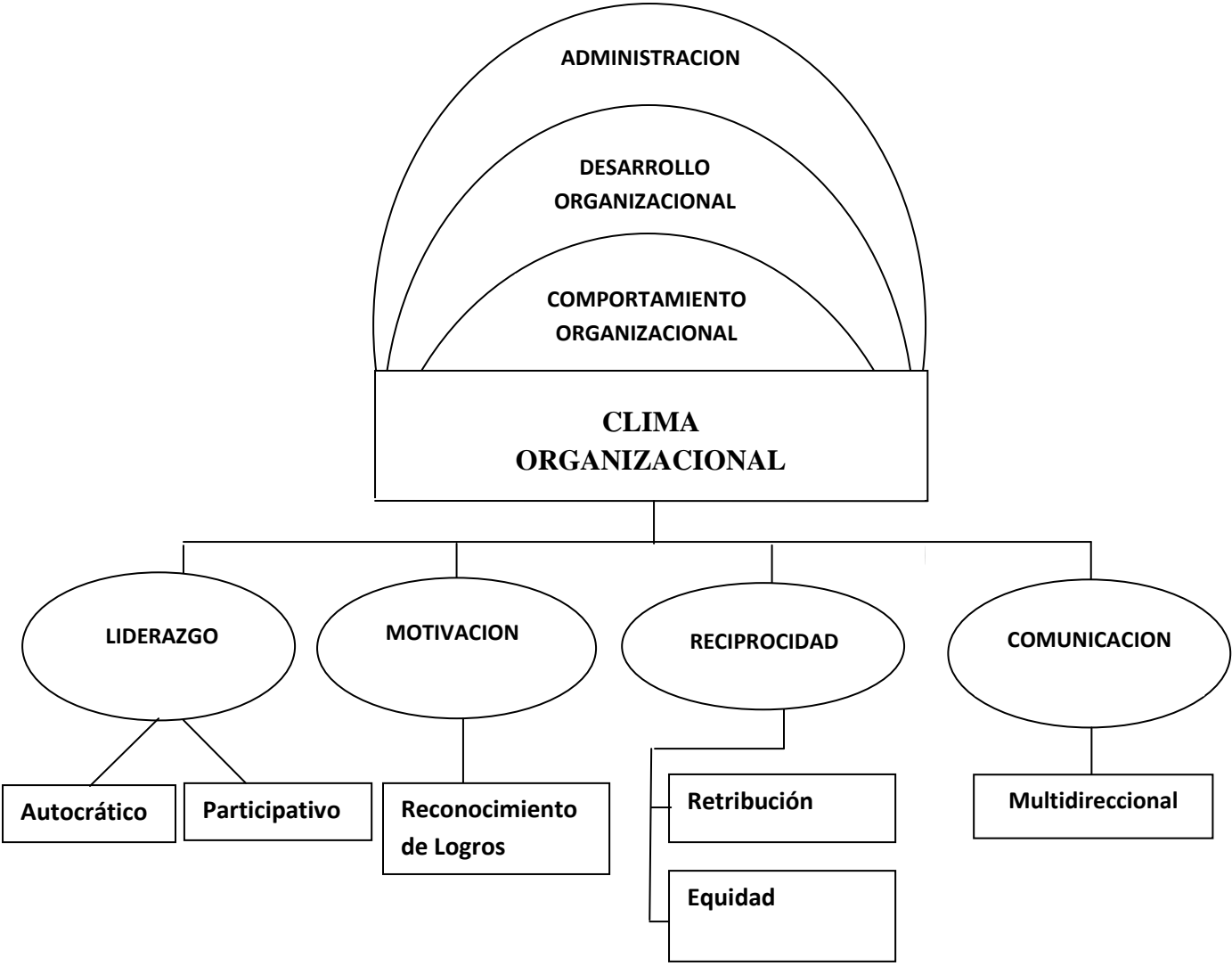


Gráfico N° 01 Categorización Variable Independiente

VARIABLE DEPENDIENTE

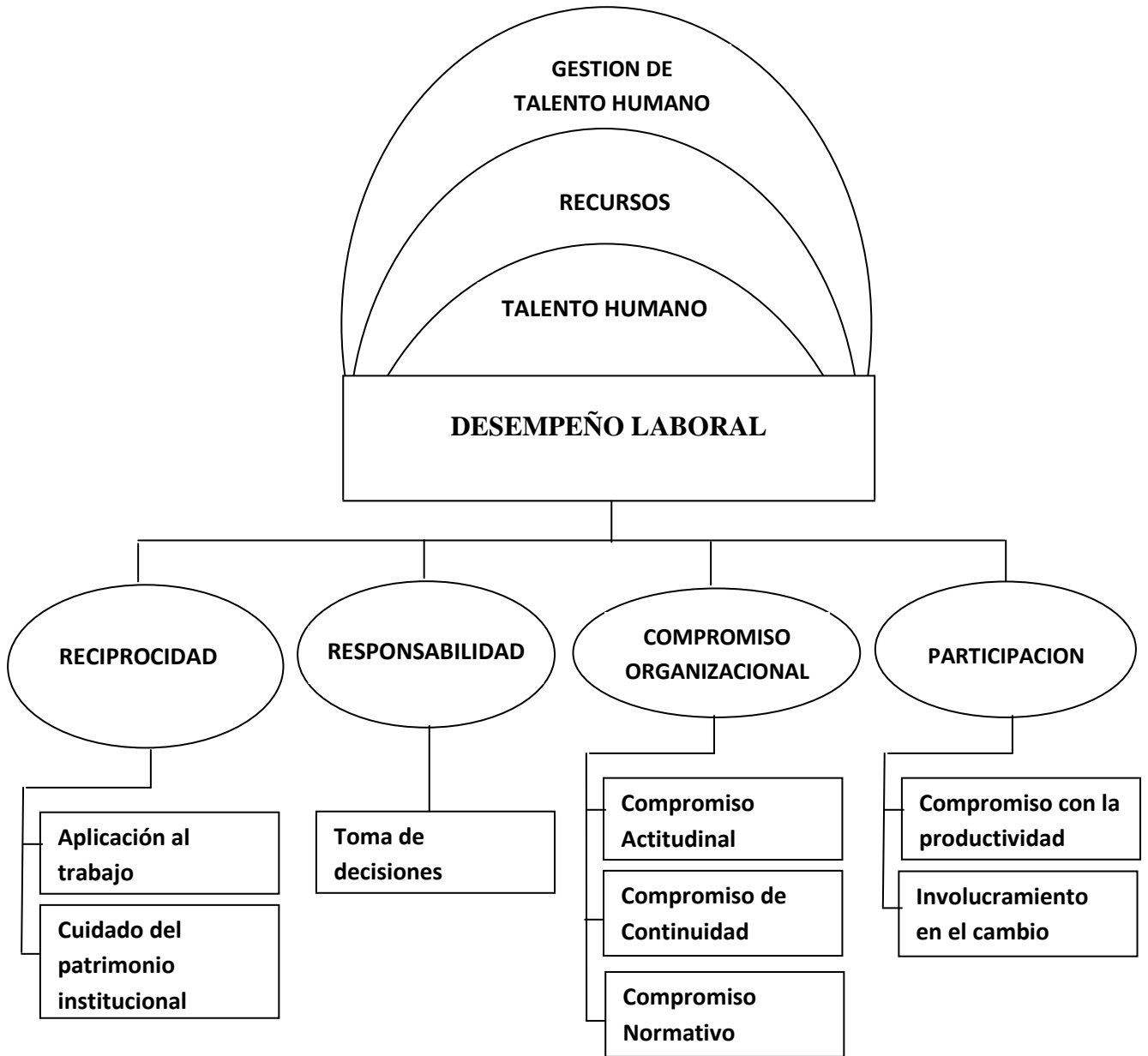


Gráfico N° 02 Categorización Variable Dependiente

DEFINICIÓN DE CATEGORIAS

ADMINISTRACIÓN

Es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos a fin de conseguir objetivos. Chiavenato, I., (2004, pág. 10).

La administración en la actualidad a más de planificar, organizar, dirigir y controlar tiene la labor de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo y haciendo uso de los recursos disponibles alcancen con eficiencia metas seleccionadas.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Según Beckhard, E., 1969 El desarrollo organizacional es un esfuerzo planificado de toda la organización y controlado desde el nivel mas alto para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas en los procesos de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta.

El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y las estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización (ROBBINS, S. 1999).

CLIMA ORGANIZACIONAL

Es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, modos de comunicación y estilos de liderazgo de la dirección, entre otros; estos elementos conforman un clima particular que influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo.

El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. Hall, R., (1996).

LIDERAZGO

"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos" Chiavenato, I., (1993)

El liderazgo consiste en influir en los demás para encaminar sus esfuerzos hacia el logro de una o más metas.

LIDERAZGO AUTOCRÁTICO

Consiste en ordenar y esperar obediencia, es dogmático y positivo y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas o castigos.

LIDERAZGO PARTICIPATIVO

Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. El líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Marín, (2002).

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los incita a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

Para establecer los parámetros a los cuales debe atenderse en el contexto de esta área crítica, resulta conveniente definir, a priori, qué se entenderá por liderazgo. Se asumirá el liderazgo como la influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados, por medio de la habilidad de orientar y convencer a otros para ejecutar, con entusiasmo, las actividades asignadas” Marín, (2002).

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

- Dirección
- Estímulo a la Excelencia
- Estímulo al Trabajo en Equipo
- Solución de Conflictos

La Dirección

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

En este proceso, se determina y cuantifica la responsabilidad de cada subalterno y las interacciones con otros individuos o grupos de éstos para lograr resultados esperados. Para ello se hace necesario suministrar suficiente información, así como la orientación técnica correspondiente para poder tomar decisiones complementarias. Es decir, conducir el trabajo de otras personas y estimular su creatividad para garantizar el cumplimiento de las actividades a realizar. Es preciso significar que la dirección implica también velar por el cumplimiento de

los aspectos normativos que ordenan el comportamiento de las personas en la organización.

El Estímulo a la Excelencia

Significa poner un gran énfasis en la búsqueda de mejorar constantemente, mediante la incorporación de nuevos conocimientos e instrumentos técnicos, el quehacer de todos los trabajadores en la organización. El estímulo a la excelencia se promueve dentro de un ambiente en donde la jefatura demuestra una preocupación genuina por el desarrollo de las personas, es decir, de sus activos en recursos humanos; las exhorta y apoya para que actualicen sus conocimientos y las impulsa constantemente a mejorar los resultados.

El Estímulo al Trabajo en Equipo

Implica el reconocimiento, por parte de la alta dirección, de que la gestión organizacional se sustenta en el trabajo en equipo, buscando el logro de objetivos comunes. El liderazgo debe garantizar un ambiente de apoyo mutuo, donde se propicie la participación organizada de los miembros de la organización, en la consecución de los objetivos de ésta.

En este tipo de ambiente no caben los individualismos, sino más bien la complementación de conocimientos y las experiencias diferentes, puestas a disposición y beneficio de los objetivos de la institución y del grupo.” (Anzardo, 2006).

Es oportuno señalar que, aún cuando existan diferentes opiniones con respecto a una situación, se debe tener la capacidad de ponerlas al servicio de una dirección

uniforme, rescatando de cada una de ellas la parte más valiosa, y así tomas, en esa diversidad de opiniones, una decisión enriquecida” (Marín, 2002).

La Solución de Conflictos

Forma parte del cotidiano de vida de toda organización, en tanto el conflicto es parte inherente de la vida institucional. Los conflictos se originan por diversas causas, aunque en definitiva tienen un punto común: son diferencias en las percepciones e intereses, que compiten, sobre una misma realidad. La capacidad de solución de conflictos consiste en “...lograr superarlos por síntesis de diferencias, en lugar de ignorarlos o evadirlos” (Marín, 2002). Esta capacidad debe ser desarrollada, puesta en práctica y evaluada periódicamente.

MOTIVACIÓN LABORAL

“Un motivo es un conjunto de sentimientos que impulsan a una persona a ansiar y pretender ciertas cosas y en consecuencia a actuar de una determinada manera para lograr lo que ansia o pretende.” (Día de santos, 1996)

La motivación consiste en el acto de animar a los trabajadores, con el fin de que tengan un mejor desempeño en el cumplimiento de los objetivos. A través de la motivación se consigue, una mayor productividad, mayor eficiencia, creatividad, responsabilidad y un mayor compromiso por parte de los trabajadores.

Reconocimiento de Logros

Es una técnica de motivación que consiste en reconocer sus buenos desempeños, objetivos, resultados o logros obtenidos. Para ello se puede recompensar económicamente sus buenos desempeños, elogiarlos por el trabajo realizado, o darles reconocimiento ante sus compañeros.

Al igual que en el análisis precedente, se hace preciso dejar definida cómo entender la motivación en el marco del análisis del clima organizacional. A tales efectos parece recomendable remitirnos al criterio de Robbins (1999), quien la

define como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”. Asimismo debe considerarse que la motivación “no es un acto, un momento o una acción, es más bien, un conjunto coordinado de acciones, es un proceso, reflejo de la personalidad del individuo” (Santos, 1993).

Es posible también distinguir distintos tipos de motivación, teniendo en cuenta cuáles son los factores que en cada circunstancia determinan preponderantemente la conducta del sujeto. (Moreno, 2001).

Sin motivación no puede haber satisfacción. Las motivaciones difieren de un individuo a otro, evolucionan y pueden cambiar con el transcurso de los años y de las épocas. La satisfacción en el trabajo pasa evidentemente por la satisfacción con el salario, pero eso no es todo: La motivación de las personas tiene una dinámica compleja. Las condiciones de trabajo, el entorno, el trato que recibe de los superiores, el respeto y reconocimiento de los directivos por el trabajo de cada uno, la calidad de vida en el trabajo y el ambiente son factores de la satisfacción importantes y por lo tanto motivadores para que una persona dé lo mejor de sí misma”. (López A. 2002).

A los efectos del análisis de la motivación como área crítica del clima organizacional, resulta conveniente tomar en consideración lo planteado por Davis y Newstrom, (1999) que señalan que existen cuatro niveles de motivación:

1. Motivación de Logro: Es el impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar metas.
2. Motivación Afiliativa: Es el impulso a relacionarse socialmente con los demás.
3. Motivación hacia la Competencia: Es el impulso a ser bueno en algo, lo que permite al individuo a desempeñar un trabajo de alta calidad.

4. Motivación por el Poder: Es el impulso de influir en los demás y modificar situaciones.

Dentro del área crítica Motivación se debe atender a las siguientes variables:

- Realización personal
- Reconocimiento del aporte
- Responsabilidad
- Adecuación de las condiciones de trabajo

RECIPROCIDAD

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

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

“En el intercambio de recursos dentro de los sistemas sociales se desarrollan contratos psicológicos entre hombres y sistemas, entre hombre y grupos y sistemas, donde prevalece el sentimiento de reciprocidad: cada uno evalúa lo que está ofreciendo y lo que está recibiendo en compensación” Castaño, (2002).

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

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

- Retribución
- Equidad

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

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

Comunicación Multidireccional

Esta se maneja de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa, entre otras. Con la finalidad de mantener una comunicación abierta, sin tomar en cuenta únicamente la comunicación desde los niveles superiores a los inferiores.

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Se define a la gestión de Talento Humano como la función por la cual los gerentes reclutan, capacitan, motivan y desarrollan al personal de una organización, así como descubrir su potencial oculto, estimularlo, ofrecerle paquetes de compensación, que se hagan extensivos al bienestar de la familia y, sobretodo mantener una relación agradable que propicie el buen rendimiento y la disciplina. Chiavenato, I., (2001)

RECURSOS

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

RECURSOS MATERIALES

Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

RECURSOS TÉCNICOS

Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

TALENTO HUMANO

No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. Chiavenato, I., (2001)

DESEMPEÑO LABORAL

Es el comportamiento del trabajador en busca de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr dichos objetivos. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar los resultados y los cambios sin precedentes que están dando las organizaciones.

RECIPROCIDAD

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

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

-Aplicación al trabajo

-Cuidado del patrimonio institucional

COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Es el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Es aquella que se refiere a que el empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos y que esta metido en ello como cualquier otro que labora ahí, es decir este se refiere a identificarse con el servicio persona a la organización y el compromiso con el trabajo a identificarse con su labor específica. Díaz, B. y Montalbán, P., (2004)

Para Meyer y Allen (1991), el compromiso laboral está constituido por tres componentes separables, y cada uno de ellos refleja un estado psicológico único y subyacente. El compromiso afectivo se refiere a la asociación emocional de un empleado con la organización, de manera que éste continúa en el empleo porque así lo desea. El compromiso de seguimiento o de continuidad se refiere a la conciencia de los costos asociados a dejar la organización, de manera que los empleados permanecen porque consideran que necesitan el empleo. Finalmente, el compromiso normativo se asocia con el sentimiento de obligación, debido a lo cual los empleados sienten que deben permanecer en la organización. Los autores sugieren que los individuos pueden experimentar cualquiera de estos tres componentes del compromiso, en grados variables.

PARTICIPACIÓN

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

A tales efectos, se debe explicitar los requerimientos de participación por medio del diseño de cada puesto de trabajo y la programación de actividades que determinan el objetivo a cubrir, las funciones y actividades necesarias a desempeñarse en el puesto, los estándares de calidad y de cantidad exigidos en cuanto a productividad, la información a intercambiar y los recursos disponibles. (Marín, 2002).

El análisis de la Participación se abordará mediante los siguientes parámetros:

- Compromiso con la productividad
- Intercambio de información.
- Implicación en el cambio.

MARCO TEÓRICO

Dado que la administración es una ciencia dinámica, que debe enfrentar nuevas realidades de la competencia, le corresponde al grupo administrativo diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo y haciendo uso de los recursos disponibles alcancen con eficiencia metas seleccionadas y para ello juega un papel fundamental el desarrollo organizacional como instrumento para el logro del cambio.

El comportamiento organizacional que es la disciplina que estudia, dentro de las estructuras formales de la empresa, las distintas conductas o comportamientos, de cada individuo, de los grupos que la integran, y de las interrelaciones que se dan entre los mismos; analiza el clima organizacional que influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo. Dicho comportamiento se lo puede conocer a través de una fluida comunicación organizacional, para detectar sus causas, y para ello es recomendable utilizar la comunicación multidireccional, ya que ésta se maneja de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa, entre otras, con la finalidad de mantener una comunicación abierta, sin tomar en cuenta únicamente la comunicación desde los niveles superiores a los inferiores.

El liderazgo influye en el clima organizacional en gran parte, pues el gerente es el encargado de encaminar los esfuerzos de los trabajadores hacia el logro de una o más metas, por lo tanto es importante que el líder empiece a transformar dicho ambiente con la aplicación de un nuevo liderazgo, desechando el autocrático que consiste en ordenar y esperar obediencia, es dogmático y positivo y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas o castigos, que es lo que ocasiona la falta de confianza y de libertad de ideas por parte de los trabajadores, en este caso es recomendable aplicar el liderazgo participativo analizando seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.

El recurso humano debe ser tratado como una piedrita de oro que está en espera de ser descubierta, la aportación de ideas podría llevarnos al éxito empresarial.

La motivación laboral es fundamental, con el fin de que tengan un mejor desempeño en el cumplimiento de los objetivos. A través de la motivación se consigue, una mayor productividad, mayor eficiencia, creatividad, responsabilidad y un mayor compromiso por parte de los trabajadores, que a su vez esperan el reconocimiento de sus logros, elogiándolos por el trabajo realizado, o dándoles reconocimiento ante sus compañeros.

A través de la gestión de talento humano se puede descubrir el potencial oculto de cada individuo, estimularlo, ofrecerle paquetes de compensación, que se hagan extensivos al bienestar de la familia y, sobre todo mantener una relación agradable que propicie el buen rendimiento y la disciplina.

El Recurso Humano que es el recurso más valioso dentro de la organización constituye el motor de la empresa y por lo tanto requiere de un buen mantenimiento para su continuo funcionamiento y con esto me refiero a motivarlo día a día para conseguir un desempeño laboral excelente.

Puesto que el desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en busca de los objetivos fijados, éste constituye la estrategia individual para lograr dichos objetivos. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar los resultados y los cambios sin precedentes que están dando las organizaciones.

Cabe recalcar que el trabajo en equipo es el más recomendable para alcanzar las metas organizacionales de manera más eficiente, pues la unión hace la fuerza, lo importante es mantener una organización cuya gente se encuentre motivada, con su autoestima alta, constituida por la propia personalidad, las actitudes y las habilidades, que son los aspectos que constituyen la base de la identidad personal, y como punto fundamental el compromiso organizacional que es el grado en el

que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella.

Refiriéndonos al compromiso organizacional, se refiere al grado en que un empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos y que esta metido en ello, es decir identificarse con su labor específica.

Es necesario crear una conciencia participativa generalizada, es decir que los trabajadores se impliquen en las actividades de la empresa, aportando lo mejor de sí para cumplir con los objetivos institucionales.

Con todo lo mencionado anteriormente es necesario realizar un cambio en pro del beneficio no sólo del trabajador sino de la empresa en general, ya que para los empresarios es muy claro lo que esperan de su capital humano, máxima productividad en su trabajo o tarea, pero no tienen tanta claridad en lo que el trabajador espera de su empresa, esto es la máxima satisfacción en su trabajo y esto se consigue con un clima organizacional adecuado para obtener buenos resultados.

2.5 HIPÓTESIS.

Formulación del problema

¿De qué forma incide el clima organizacional desfavorable en el desempeño laboral de los trabajadores de ANDELAS Cía. Ltda.?

H1: El mejoramiento del clima organizacional, incrementa el desempeño laboral de los trabajadores de ANDELAS Cía. Ltda.

2.6 VARIABLES

X = Clima Organizacional (causa)

Y = Desempeño Laboral (efecto)

CAPITULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

De conformidad con el paradigma seleccionado en la fundamentación filosófica, que es el paradigma crítico propositivo, corresponde utilizar el enfoque cualitativo que es el siguiente:

Se utilizará el presente enfoque porque permitirá estudiar y comprender los elementos que componen el clima organizacional de la empresa y de esta manera analizar las causas que han ocasionado el decremento del desempeño laboral de los trabajadores, para luego proponer herramientas que permitirán dar solución al problema objeto de estudio.

Su aplicación se realizará desde el interior de la empresa tanto para el mejoramiento del clima organizacional como para el incremento del desempeño laboral, puesto que mediante la observación directa se podrá aplicar medidas correctivas y medir los niveles de crecimiento empresarial, en cuanto al desempeño laboral se refiere.

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

En la investigación se pondrá énfasis en buscar problemas reales de la empresa, para detectar sus falencias y proponer alternativas de solución.

La utilización de este enfoque es importante ya que vivimos en un mundo competitivo, por lo tanto permitirá actuar en un ambiente dinámico, sujeto a cambios, abierto, flexible y participativo.

3.2 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN.

3.2.1. Bibliográfica-Documental: Para realizar el proyecto de investigación se utilizará la modalidad bibliográfica documental ya que para su ejecución se centrará en información ya existente basada en libros, revistas, tesis, lectura, bibliotecas, etc. con la finalidad de que la información esté centrada en la comprensión y el realismo, permitiendo de esta manera que el investigador pueda conceptualizar las variables y categorías. Algunos de los textos y tesis utilizadas en la presente investigación son los siguientes:

LIBROS:

NAVARRO, E. y SANTILLÁN, G. (2007). Clima y compromiso organizacional.

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

TESIS DE GRADO

LLERENA, M. (2005). *La Aplicación de Liderazgo Democrático por Parte de los Administradores permitirá una buena comunicación y motivación a los trabajadores de la Casa Musical Castro*. Facultad de Ciencias Administrativas – UTA.

PAREDES, P. (2004). *La Dirección Empresarial Eficiente incrementa la Producción de Carrocerías Serman de la Ciudad de Ambato*. Facultad de Ciencias Administrativas – UTA.

3.2.2. Investigación de campo: También utilizaremos la investigación de campo, porque se estará en contacto directo con los involucrados en el problema, que en este caso con los directivos y trabajadores de la empresa ANDELAS, a través de encuestas, entrevistas y cuestionarios se podrá recolectar la información necesaria y suficiente para conocer la realidad de la empresa y conocer el problema objeto de estudio.

3.3 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

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

3.3.1. Investigación Descriptiva: El propósito de esta investigación es describir situaciones y eventos, es decir como es y cómo se manifiesta determinados fenómenos. Para realizar el proyecto de investigación se utilizara la modalidad bibliográfica documental ya que para su ejecución se sustentara en información ya existente basada en libros, tesis, revista, lectura, biblioteca, etc. Con la finalidad de que la información este centrada en la comprensión y en el realismo permitiendo de esta manera que el investigador pueda conceptualizar las variables y categorías.

3.3.2. Investigación Explicativa: El objetivo es explicar el fenómeno, llegar al conocimiento de las causas, es el fin último de la investigación. Se pretende llegar a generaciones extensibles más allá de los sujetos analizados; utilizan básicamente metodología cuantitativa, a esta investigación se la conoce como investigación ex post-facto, estudios, comparativos casuales, diferentes, selectivos u explicativos o casuales.

3.3.3. Investigación Correlacional: Tiene como propósito medir el grado de incidencia entre las variables que se manipulan en el problema, de tal manera que podamos relacionar la variable independiente que se refiere al clima organizacional y la variable dependiente que es desempeño laboral, con el fin de evaluar la variaciones de comportamiento, determinando la causa, efecto y conceptualizando con la teoría disponible. Mediante métodos estadísticos que permitirán analizar y procesar la información y obtener resultados, para luego

proponer alternativas de solución que permita mejorar la situación actual de la empresa.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. POBLACION

La población está constituida por 36 personas miembros de la ANDELAS CIA. LTDA. ya que están directamente involucrados en las actividades funcionales de la empresa.

PERSONAL	CANTIDAD
GERENTE	1
JEFE COMERCIAL	1
JEFE FINANCIERO	1
JEFE DE PERSONAL	1
TRABAJADORES	36
TOTAL	40

3.4.2. MUESTRA

Debido a que la población es pequeña, no es necesario calcular la muestra, por lo que trabajaremos con toda la población.

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

Hipótesis Alternativa: El mejoramiento del clima organizacional, incrementa el desempeño laboral de los trabajadores de ANDELAS Cía. Ltda.

Variable independiente: Clima Organizacional

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTO
<p>Clima Organizacional</p> <p>Es un componente multidimensional que puede descomponerse en términos referentes a los tipos de liderazgo, motivación, reciprocidad y estilos de comunicación, que influyen en el desempeño laboral de los individuos en el trabajo.</p>	<p>Tipos de Liderazgo</p> <p>Motivación laboral</p> <p>Reciprocidad</p> <p>Estilos de Comunicación</p>	<p>-Autocrático -Participativo</p> <p>-Reconocimiento de logros</p> <p>-Retribución -Equidad</p> <p>-Vertical -Multidireccional</p>	<p>¿Estaría de acuerdo con la implementación de un liderazgo participativo?</p> <p>¿Qué clase de motivación le gustaría recibir al cumplir con una excelente labor?</p> <p>¿Siente que la empresa es recíproca en cuanto al trabajo que usted realiza?</p> <p>¿Qué sistema de comunicación se practica en la empresa?</p>	<p>Encuesta y cuestionario a los trabajadores.</p> <p>Encuesta y cuestionario a los trabajadores.</p> <p>Encuesta y cuestionario a los trabajadores.</p> <p>Encuesta y cuestionario a los trabajadores.</p>

Variable dependiente: Desempeño Laboral

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTO
<p>Desempeño Laboral</p> <p>Es el comportamiento del trabajador en busca de los objetivos fijados, este comportamiento constituye la estrategia(s) que utilizará para lograr dichos objetivos.</p>	<p>Objetivos del trabajador</p> <p>Estrategias</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento económico - Aprendizaje Técnico -Reconocimiento de logros -Reciprocidad -Compromiso Organizacional -Participación 	<p>¿Cuáles objetivos observa usted que los trabajadores persiguen dentro de la empresa?</p> <p>¿Qué tipo de estrategias observa usted que los trabajadores utilizan en su desempeño diario para alcanzar sus objetivos laborales?</p>	<p>Encuesta y cuestionario a los ejecutivos de Andelas.</p> <p>Encuesta y cuestionario a los ejecutivos de Andelas.</p>

3.6 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
<p>Información Secundaria:</p> <p>1. Técnicas de Investigación documental.</p> <p>1.1 Análisis de documentos.</p> <p>1.2 Fichaje</p> <p>Información Primaria:</p> <p>2. Técnicas de Investigación de Campo.</p> <p>2.1 Encuesta</p>	<p>1.1.1 Libros de Administración</p> <p>1.1.2 Libros de Clima Organizacional</p> <p>1.1.3 Libros de Talento Humano</p> <p>1.1.4 Tesis de Grado de Motivación a trabajadores</p> <p>1.2.1. fichas nemotécnicas</p> <p>2.1.2. Cuestionario</p>

3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Una vez recolectada la información mediante la aplicación del cuestionario se procederá a la revisión y codificación de la misma para organizarla y facilitar el proceso de tabulación.

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

La tabulación se la realizará de forma manual ya que es un número reducido de datos y se utilizará para su tabulación es sistema quinario, para el análisis de los datos se utilizará la investigación descriptiva seleccionando el estadígrafo de los porcentajes y para la presentación de la información se utilizará la presentación de datos semitabular EXCEL para poder interpretar con mayor claridad la investigación realizada.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.2. INTERPRETACIÓN DE DATOS

ENCUESTA PARA MEDIR CLIMA ORGANIZACIONAL DE ANDELAS Cía. Ltda. (TRABAJADORES)

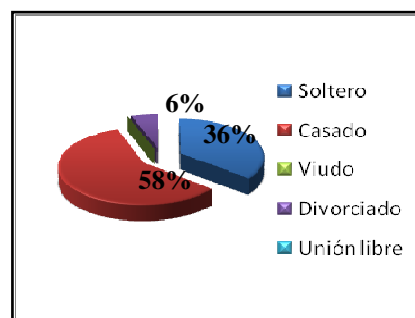
1. Estado Civil

Trabajadores

Tabla N°1 Estado Civil

Gráfico N°1 Estado Civil

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Soltero	13	36
Casado	21	58
Viudo	0	0
Divorciado	2	6
Unión libre	0	0
TOTAL	36	100



Fuente: Andelas Cía. Ltda.

Elaborado por: Diana Uría

Fecha: 10 de octubre de 2010

Interpretación

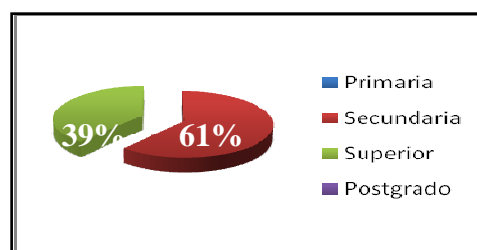
De acuerdo a las respuestas obtenidas, en un total de de 36 personas encuestadas, el 6% manifiesta estar divorciado, el 36% son solteros y el 58% manifiestan estar casados, lo que indica que el mayor porcentaje corresponde a personas que cuentan con una responsabilidad familiar que atender y su lugar de trabajo es indispensable en los tiempos que vivimos actualmente.

2. Nivel Educativo

Tabla N°2 Nivel Educativo Trabajadores

Gráfico N°2 Nivel Educativo T

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Primaria	0	0
Secundaria	22	61
Superior	14	39
Postgrado	0	0
TOTAL	36	100



Fuente: Andelas Cía. Ltda.

Elaborado por: Diana Uría

Fecha: 10 de octubre de 2010

Interpretación

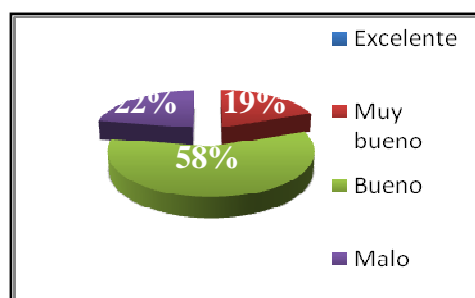
En cuanto al nivel educativo, el mayor porcentaje de trabajadores, es decir el 61% manifiestan que han cursado la secundaria, mientras que un 39% tienen estudios superiores, lo que indica que están en un nivel de conocimientos aceptable para el trabajo que desempeñan y a su vez están en capacidad de poner en práctica aptitudes propias que beneficien a la empresa.

3. ¿Cómo calificaría usted el estilo de liderazgo que se practica en la empresa?

Tabla N°3 Liderazgo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Excelente	0	0
Muy bueno	7	19
Bueno	21	58
Malo	8	22
TOTAL	36	100

Gráfico N°3 Liderazgo



Fuente: Andelas Cía. Ltda.

Elaborado por: Diana Uría

Fecha: 10 de octubre de 2010

Interpretación

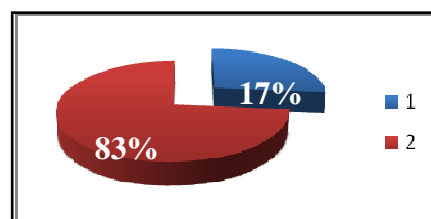
De acuerdo a la pregunta cómo calificaría usted el estilo de liderazgo que se practica en la empresa, el 19% de los trabajadores lo calificó como muy bueno, un 28% que es un porcentaje considerable manifestó que lo califica como malo y un gran 58% lo colocó en la escala de bueno. Lo que indica que es un punto clave que necesita mejoramiento, ya que el líder es la cabeza de la empresa y debe causar admiración en sus seguidores, mas no, inconformidad.

4. ¿Estaría de acuerdo con la implementación de un liderazgo participativo?

Tabla N°4 Liderazgo participativo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
SI	30	83
NO	6	17
TOTAL	36	100

Gráfico N°4 Liderazgo participativo



Fuente: Andelas Cía. Ltda.

Elaborado por: Diana Uría

Fecha: 10 de octubre de 2011

Interpretación

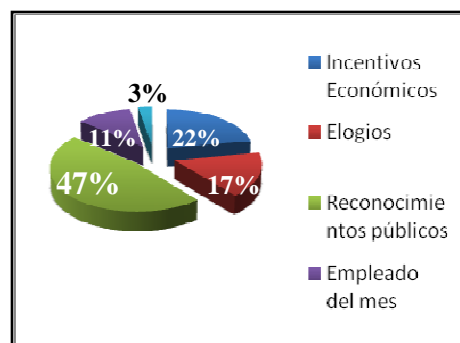
En cuanto a la aplicación de un liderazgo participativo en la empresa, el 17% de los trabajadores manifestó no estar de acuerdo, mientras que el 83% está de acuerdo con la alternativa propuesta, lo que indica que estarían abiertos al cambio en pro del mejoramiento organizacional.

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

Tabla N°5 Motivación, recompensa

Gráfico N°5 Motivación, recompensa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Incentivos Económicos	8	22
Elogios	6	17
Reconocimientos públicos	17	47
Empleado del mes	4	11
Todas las anteriores	1	3
TOTAL	36	100



Fuente: Andelas Cía. Ltda.

Elaborado por: Diana Uría

Fecha: 10 de octubre de 2010

Interpretación

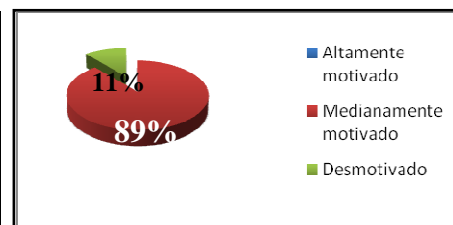
La motivación es un aspecto muy extenso, es por ello que en la pregunta correspondiente a la clase de incentivos que les gustaría recibir al cumplir con una buena labor, existen diversas opciones elegidas por los trabajadores, así tenemos: al 11% de los encuestados les gustaría ser empleado del mes, el 17% prefiere los elogios por parte de los directivos, el 22% incentivos económicos, el 47% se inclinó por los reconocimientos públicos y el 3% le gustaría sentirse motivado con todas las alternativas propuestas. Por lo tanto y puesto que la motivación es el aspecto más importante dentro de la gran concepción del clima organizacional, ésta correspondería una de las áreas a tratarse con el afán de complacer a los trabajadores.

6. ¿Usted se considera?

Tabla N°6 Motivación

Gráfico N°6 Motivación

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Altamente motivado	0	0
Medianamente motivado	32	89
Desmotivado	4	11
TOTAL	36	100



Fuente: Andelas Cía. Ltda.

Elaborado por: Diana Uría

Fecha: 10 de octubre de 2010

Interpretación

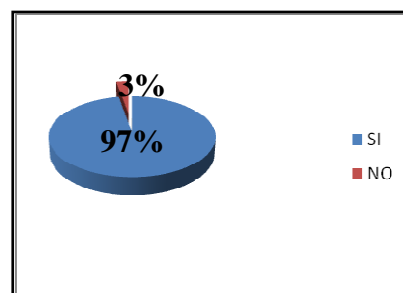
En la pregunta número 6 los trabajadores manifestaron lo siguiente: Un 89% de ellos se encuentran medianamente motivados, un 4% se encuentran desmotivados y un 0% está altamente motivado, esto depende de sus percepciones en el diario vivir de su trabajo.

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

Tabla N°7 Motivación, desempeño

Gráfico N°7 Motivación, desempeño

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
SI	35	97
NO	1	3
TOTAL	36	100



Fuente: Andelas Cía. Ltda.

Elaborado por: Diana Uría

Fecha: 10 de octubre de 2010

Interpretación

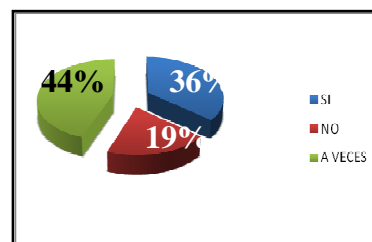
En cuanto a la consideración de que la motivación es un aspecto importante para el desempeño laboral, un gran 93% respondió que SI, mientras que apenas el 3% de los encuestados manifiestan que no es importante para desempeñar su trabajo, esto es un claro ejemplo de que la motivación mueve a las personas a desempeñar mejor su labor, caso contrario un ambiente de desmotivación impide a las personas dar lo mejor de sí.

8. ¿Siente que la empresa es recíproca en cuanto al trabajo que usted realiza?

Tabla N°8 Reciprocidad

Gráfico N°8 Reciprocidad

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
SI	13	36
NO	7	19
A VECES	16	44
TOTAL	36	100



Fuente: Andelas Cía. Ltda.

Elaborado por: Diana Uría

Fecha: 10 de octubre de 2010

Interpretación

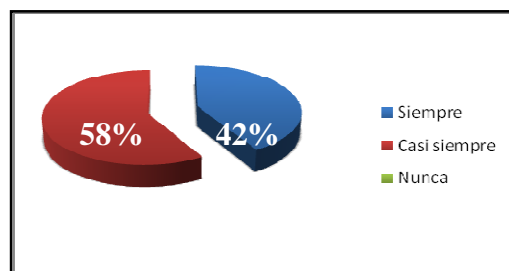
En el aspecto correspondiente a la reciprocidad de la empresa hacia sus trabajadores, el 44% de los encuestados respondió que “a veces” la empresa es recíproca, el 36% siente que SI es recíproca, mientras que el 19% manifiesta que NO. Esto tiene relación con los reconocimientos que la empresa tiene para sus trabajadores, se reconoce una buena labor solo en ciertas ocasiones, mientras que otras pasan desapercibidas.

9. ¿Existe equidad en el trato y en las retribuciones que la empresa brinda a los trabajadores?

Tabla N°9 Equidad, retribución

Gráfico N°9 Equidad, retribución

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Siempre	15	42
Casi siempre	21	58
Nunca	0	0
TOTAL	36	100



Fuente: Andelas Cía. Ltda.

Elaborado por: Diana Uría

Fecha: 10 de octubre de 2010

Interpretación

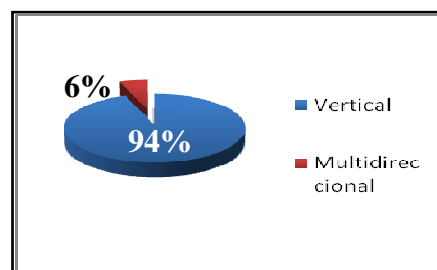
En la pregunta numero 9 referente al trato y a las retribuciones que la empresa brinda a sus trabajadores, el 42% respondió que “siempre” existe equidad y el 58% respondió que “casi siempre”. Por lo tanto se demuestra que no existen preferencias ni compadrazgos dentro de la organización.

10. ¿Qué sistema de comunicación se practica actualmente en la empresa?

Tabla N°10 Comunicación actual

Gráfico N°10 Comunicación actual

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Vertical	34	94
Multidireccional	2	6
TOTAL	36	100



Fuente: Andelas Cía. Ltda.

Elaborado por: Diana Uría

Fecha: 10 de octubre de 2010

Interpretación

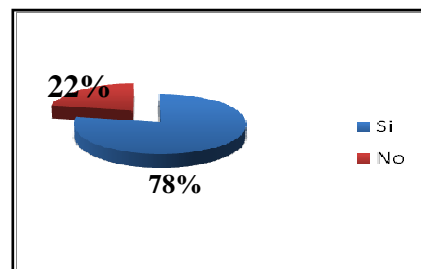
En cuanto al sistema de comunicación que se practica en la empresa, el 94% indica que el estilo “vertical” es el que se maneja, mientras que apenas un 6% manifiesta ser multidireccional. Esto indica que aún existe una marcada jerarquización, ya que no existe una comunicación abierta y directa, esto implica que las órdenes se dirigen a los subordinados, pasando por los diferentes niveles y por lo general las opiniones de los trabajadores no tienen la apertura que deberían.

11. ¿Cree Ud. que existe trabajo en equipo en la organización?

Tabla N°11 Trabajo en equipo

Gráfico N°11 Trabajo en equipo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Si	28	78
No	8	22
TOTAL	36	100



Fuente: Andelas Cía. Ltda.

Elaborado por: Diana Uría

Fecha: 10 de octubre de 2010

Interpretación

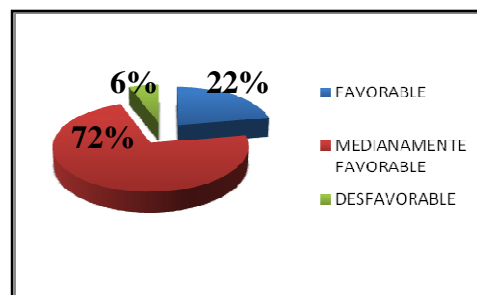
A la pregunta número 11 los encuestados respondieron lo siguiente: Los resultados muestran que un 73% de los empleados está de acuerdo que existe trabajo en equipo en la planta productiva, y solamente un 27% considera que no existe trabajo en equipo, sin embargo es necesario fomentar la creación de equipos de trabajo con la finalidad de crear mayor responsabilidad en sus integrantes e incrementar la participación de cada uno de ellos.

12. ¿Considerando todas sus respuestas anteriores cómo calificaría usted el clima organizacional de la empresa?

Tabla N°12 Clima organizacional

Gráfico N°12 Clima organizacional

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
FAVORABLE	8	22
MEDIANAMENTE FAVORABLE	26	72
DESFAVORABLE	2	6
TOTAL	36	100



Fuente: Andelas Cía. Ltda.

Elaborado por: Diana Uría

Fecha: 10 de octubre de 2010

Interpretación

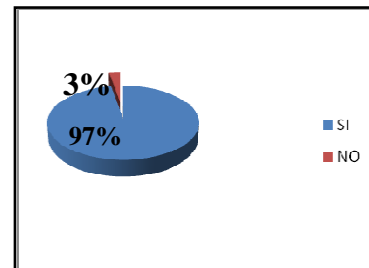
Luego de haber respondido las preguntas anteriores, los encuestados a sabiendas ya de los aspectos que conforman el clima organizacional, lo calificaron de la siguiente manera: Un 22% lo calificó como “favorable”. Un 72% “medianamente favorable” y un 6% desfavorable. Por lo que el clima organizacional quedaría por una gran mayoría de los encuestados en la escala de “MEDIANAMENTE FAVORABLE”, es necesario analizar alternativas de mejora que lo coloquen en la escala de “favorable” en las próximas mediciones del mismo.

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

Tabla N°13 Clima y desempeño

Gráfico N°13 Clima y desempeño

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
SI	35	97
NO	1	3
TOTAL	36	100



Fuente: Andelas Cía. Ltda.

Elaborado por: Diana Uría

Fecha: 10 de octubre de 2010

Interpretación

Con el fin de demostrar la hipótesis planteada, para su aceptación o rechazo, los encuestados respondieron a la pregunta ¿Cree usted que un mejoramiento en el clima organizacional incidiría de manera positiva en su desempeño laboral? Arrojando la encuesta los siguientes resultados: Un 97% manifestó que SI incidiría de manera positiva, mientras que un reducido 3% manifestó que no, por lo tanto se considera como una alternativa la propuesta correspondiente al mejoramiento de clima organizacional.

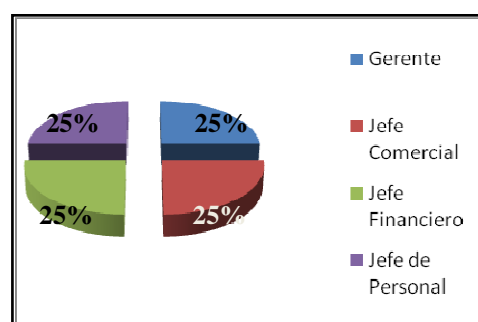
ENCUESTA PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE ANDELAS CÍA. LTDA. (EJECUTIVOS)

1. Cargo

Tabla N°14 Cargo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Gerente	1	25
Jefe Comercial	1	25
Jefe Financiero	1	25
Jefe de Personal	1	25
TOTAL	4	100

Gráfico N°14 Cargo



Fuente: Andelas Cía. Ltda.

Elaborado por: Diana Uría

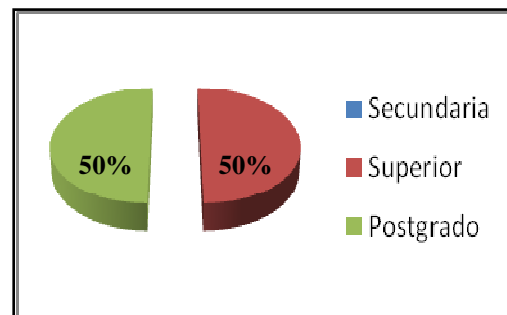
Fecha: 10 de octubre de 2010

2. Nivel educativo

Tabla N°15 Nivel Educativo

Gráfico N°15 Nivel Educativo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Secundaria	0	0
Superior	2	50
Postgrado	2	50
TOTAL	4	100



Fuente: Andelas Cía. Ltda.

Elaborado por: Diana Uría

Fecha: 10 de octubre de 2010

Interpretación

El 50% de los directivos de la empresa tiene un nivel de educación superior y el otro 50% correspondiente al gerente y al jefe de personal tiene un post grado lo cual indica que la empresa está dirigida por personas altamente calificadas.

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

Tabla N°16 Objetivos trabajadores

Gráfico N°16 Objetivos trabajadores

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Reconocimiento económico	0	0
Aprendizaje técnico	0	0
Reconocimiento de logros	0	0
Todas las anteriores	4	100
TOTAL	4	100



Fuente: Andelas Cía. Ltda.

Elaborado por: Diana Uría

Fecha: 10 de octubre de 2010

Interpretación

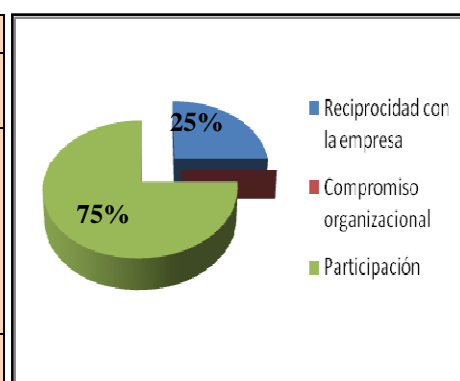
Los resultados de la pregunta número 3 indican que todos los directivos concuerdan en que han observado a los trabajadores perseguir todos los objetivos planteados en la encuesta, tales como los reconocimientos económicos, aprendizaje técnico, reconocimiento de logros, puesto que todos ellos son la motivación que los impulsa a continuar trabajando para la empresa.

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

Tabla N°17 Estrategias trab.

Gráfico N°17 Estrategias trab.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Reciprocidad con la empresa	1	25
Compromiso organizacional	0	0
Participación	3	75
TOTAL	4	100



Fuente: Andelas Cía. Ltda.

Elaborado por: Diana Uría

Fecha: 10 de octubre de 2010

Interpretación

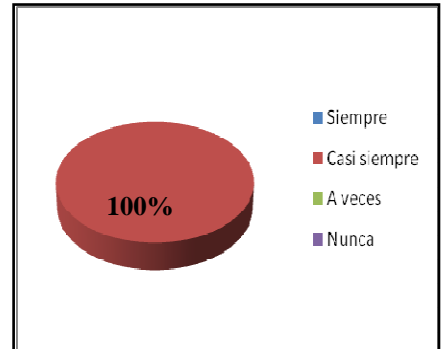
Los resultados de la pregunta N° 4 claramente muestran que existe una total falta de compromiso organizacional por parte de los trabajadores, mientras que el 25% de los directivos indica que observan reciprocidad de los colaboradores y el 75% indica que la principal estrategia observada es la participación, que básicamente correspondería al cumplimiento de las labores encomendadas a cada trabajador.

5. ¿Los trabajadores son recíprocos con la empresa, siendo aplicados en el trabajo y cuidando el patrimonio institucional?

Tabla N°18 reciprocidad trab.

Gráfico N°18 reciprocidad trab.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Siempre	0	0
Casi siempre	4	100
A veces	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	4	100



Fuente: Andelas Cía. Ltda.

Elaborado por: Diana Uría

Fecha: 10 de octubre de 2010

Interpretación

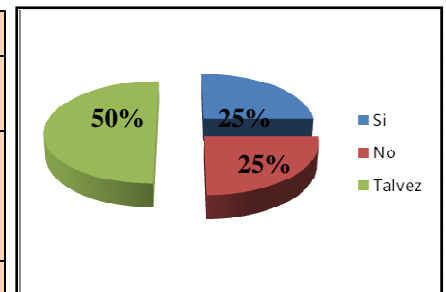
Todos los directivos con respecto a la pregunta N°5 concuerdan que “casi siempre” los trabajadores son recíprocos con la empresa al ser aplicados en el trabajo y cuidar el patrimonio institucional lo cual indica que no existe un total sentido de pertenencia por parte de todos los trabajadores.

6. ¿Considera que los operarios están en capacidad de tomar decisiones en sus puestos de trabajo?

Tabla N°19 Responsabilidad trab.

Gráfico N°19 Responsabilidad trab.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Si	1	25
No	1	25
Tal vez	2	50
TOTAL	4	100



Fuente: Andelas Cía. Ltda.

Elaborado por: Diana Uría

Fecha: 10 de octubre de 2010

Interpretación

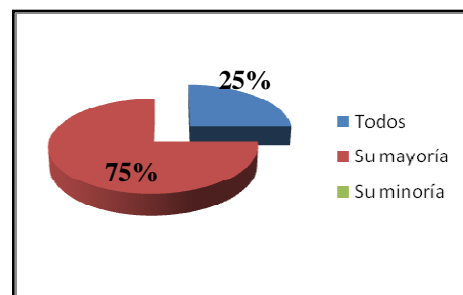
En la pregunta número 6 referente a considerar si los operarios están en capacidad de tomar decisiones en sus puestos de trabajo existe cierta discrepancia entre los directivos ya que 1 de ellos correspondiente al 25% cree que “no”, otro de ellos cree que “si” y el otro 50% cree que tal vez estarían en capacidad de tomar decisiones, estas respuestas nos dan una pauta para impulsar a los directivos a que confíen un poco más en su recurso humano ya que si se encuentran capacitados, se les debería dar la oportunidad de demostrar más responsabilidad en sus puestos de trabajo, lo que a su vez elevaría su motivación al sentir que sus decisiones repercuten en la marcha de la empresa.

7. ¿Observa usted que los trabajadores tienen un fuerte compromiso organizacional?

Tabla N°20 Compromiso Org.

Gráfico N°20 Compromiso Org.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Todos	1	25
Su mayoría	3	75
Su minoría	0	0
TOTAL	4	100



Fuente: Andelas Cía. Ltda.

Elaborado por: Diana Uría

Fecha: 10 de octubre de 2010

Interpretación

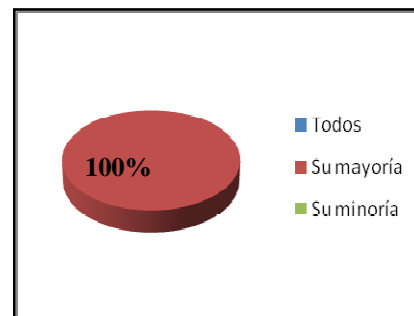
En lo referente al compromiso organizacional por parte de los trabajadores, el 75% de los directivos señala que la mayoría de los trabajadores han demostrado compromiso, mientras que solo 1 de los directivos que correspondería al 25% señala que todos. El objetivo es lograr que el 100% de los trabajadores demuestren compromiso organizacional y que esto sea visible para todos los directivos.

8. ¿Cuándo hay un reto para la organización todos los trabajadores participan activamente para su cumplimiento?

Tabla N°21 Participación

Gráfico N°21 Participación

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Todos	0	0
Su mayoría	4	100
Su minoría	0	0
TOTAL	4	100



Fuente: Andelas Cía. Ltda.

Elaborado por: Diana Uría

Fecha: 10 de octubre de 2010

Interpretación

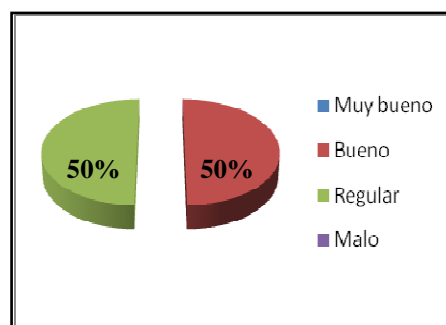
El resultado de la pregunta N° 8 indica que existe un alto nivel de participación de los trabajadores cuando se necesita cumplir con algún reto organizacional, ya que el 100% de los directivos encuestados concuerdan que la mayoría de los trabajadores participan activamente.

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

Tabla N°22 Trabajo en equipo T.

Gráfico N°22 Trabajo en equipo T.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Muy bueno	0	0
Bueno	2	50
Regular	2	50
Malo	0	0
TOTAL	4	100



Fuente: Andelas Cía. Ltda.

Elaborado por: Diana Uría

Fecha: 10 de octubre de 2010

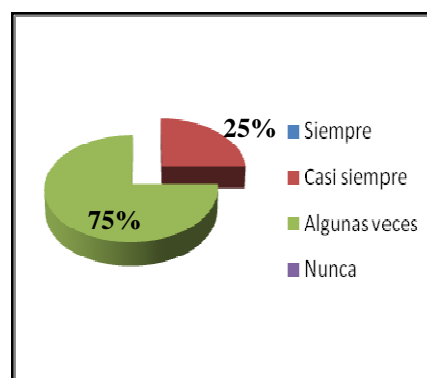
Los resultados arrojados por la encuesta realizada a los directivos en la pregunta número 9 demuestran que falta espíritu de equipo en la empresa, ya que el 50% de los directivos lo ha calificado como bueno, pero el otro 50% lo ha calificado como regular y este no es un resultado favorable para la organización, puesto que el trabajo individualista retrasa la producción y esto puede ocasionar pérdidas económicas para la empresa.

10. ¿Los operarios comunican su ingenio y creatividad a sus superiores?

Tabla N°23 Comunic. creatividad

Gráfico N°23 Comunic. creatividad

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Siempre	0	0
Casi siempre	1	25
Algunas veces	3	75
Nunca	0	0
TOTAL	4	100



Fuente: Andelas Cía. Ltda.

Elaborado por: Diana Uría

Fecha: 10 de octubre de 2010

Interpretación

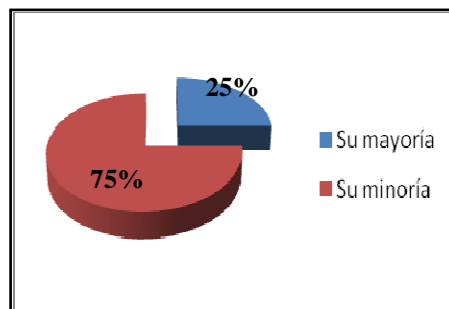
En la pregunta número 10 referente a si los trabajadores comunican ingenio y creatividad, el 25% de los directivos, es decir 1 de ellos indica que casi siempre lo hacen, mientras que el 75% indica solo algunas veces los trabajadores acuden a ellos a comunicarles sus ideas y éste resultado se debe generalmente a la falta de apertura de ideas que debería brindar el nivel ejecutivo a sus trabajadores, los trabajadores no tienen la confianza suficiente para acercarse a sus superiores.

11. ¿Observa en los operarios oposición a los cambios?

Tabla N°24 Oposición cambios

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Su mayoría	1	25
Su minoría	3	75
TOTAL	4	100

Gráfico N°24 Oposición cambios



Fuente: Andelas Cía. Ltda.

Elaborado por: Diana Uría

Fecha: 10 de octubre de 2010

Interpretación

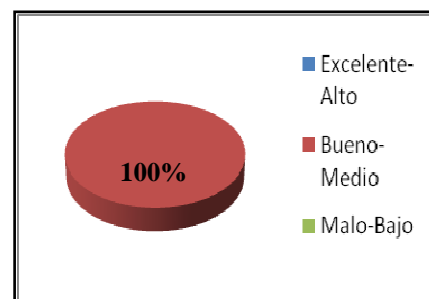
El 75% de los directivos han observado que la minoría de los trabajadores se oponen a los cambios, mientras que solo 1 de ellos correspondiente al 25% cree que la mayoría se opone, esto muestra que los trabajadores de la empresa tienen fácil adaptabilidad a los cambios y éste es un aspecto que debe aprovecharse para aplicar ciertas modificaciones en beneficio de toda la organización.

12. ¿Con relación a las preguntas y respuestas anteriores cómo calificaría el desempeño laboral de sus trabajadores?

Tabla N°25 Desempeño Laboral

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Excelente-Alto	0	0
Bueno-Medio	4	100
Malo-Bajo	0	0
TOTAL	4	100

Gráfico N°25 Desempeño Laboral



Fuente: Andelas Cía. Ltda.

Elaborado por: Diana Uría

Fecha: 10 de octubre de 2010

Interpretación

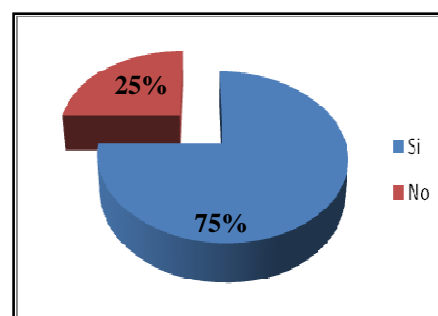
La pregunta número 12 hace referencia al desempeño laboral de los trabajadores y el 100% de los directivos lo ha calificado como bueno en la escala de excelente bueno y malo, esto demuestra que no se observa que los trabajadores pongan todo su esfuerzo para realizar un excelente trabajo y trabajan a la mitad de su capacidad, esto se debe en gran parte a la falta de motivación de cada trabajador.

13. ¿Cree usted que un mejoramiento en el clima organizacional incidiría de manera positiva en el desempeño laboral de sus trabajadores?

Tabla N°26 Clima y desempeño (ejecutivos)

Gráfico N°26 Clima y desempeño (ejecutivos)

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Si	3	75
No	1	25
TOTAL	4	100



Fuente: Andelas Cía. Ltda.

Elaborado por: Diana Uría

Fecha: 10 de octubre de 2010

Interpretación

El 75% de los directivos coinciden en que un mejoramiento en el clima organizacional incidiría de manera positiva en el desempeño laboral de los trabajadores y tan solo 1 de ellos que correspondería al 25% cree que no existe relación entre las dos variables, pero dado que la mayoría de ellos está de acuerdo con la pregunta planteada resultaría factible proponer una herramienta útil para mejorar el clima organizacional y por ende el desempeño laboral de sus trabajadores.

4.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

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

El mejoramiento del clima organizacional, incrementa el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda.

Analizando los datos obtenidos de las encuestas realizadas a los trabajadores y ejecutivos de la empresa, y refiriéndonos específicamente a la pregunta número 13 que planteada respectivamente manifiesta lo siguiente: ¿Cree Ud. que un mejoramiento en el clima organizacional incidiría de manera positiva en su desempeño laboral actual? y ¿ Cree Ud. que un mejoramiento en el clima organizacional incidiría de manera positiva en el desempeño laboral de los trabajadores?, el 97% y el 75% respectivamente expresado a favor lo confirma.

La creación de un programa de mejoramiento del clima organizacional permitirá fortalecer varios factores, tales como: Mejorar el estilo de liderazgo que se practica en la organización. Reforzar la identificación del empleado con la empresa, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo. Mantener un nivel elevado de motivación de los trabajadores. Mejorar los canales de comunicación a fin de que el empleado esté enterado de las actividades que la empresa realiza, de esta manera se fomentará su participación y se evitará una resistencia ante los cambios.

Las mejoras realizadas a futuro permitirán a la empresa mantener resultados positivos en cuanto al ambiente laboral y por consiguiente en el desempeño de sus trabajadores, al convertirse en una empresa motivadora, recíproca y atractiva.

Con estos argumentos se comprueba la hipótesis previamente planteada, es decir, “El mejoramiento del clima organizacional, incrementa el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda.” Motivándolos a realizar una mejor labor en sus puestos de trabajo.

Para mayor entendimiento se procede hacer un análisis matemático con el estadígrafo Chi cuadrado (χ^2) a la pregunta N° 13, para de esta manera verificar la opinión de los trabajadores y de los ejecutivos de la empresa y si es o no recomendable elaborar y proponer un programa de mejoramiento de clima organizacional.

ANÁLISIS DE CHI CUADRADO

1. Planteamiento de la hipótesis

a) Modelo Lógico

H1; El mejoramiento del clima organizacional si incrementa el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda.

H0; El mejoramiento del clima organizacional no incrementa el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda.

b) Modelo Matemático

Ho; $O = E$

H1; $O \neq E$

c) Modelo estadístico

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

X^2 = Chi cuadrado

O = Frecuencias observadas

E = Frecuencias esperadas

2. Regla de decisión

$1 - 0,01 = 0,99$;

$gl = (c-1)(r-1)$

$gl = (2-1)(2-1) = 1$

Al 99% y con 1 gl $X^2 t$ es igual a **3,84**

Se acepta la hipótesis alternativa si, $X^2 c$ es igual o mayor a $X^2 t$, caso contrario se rechaza.

3. Cálculo de X^2

Pregunta N° 13 (trabajadores) ¿Cree Ud. que un mejoramiento en el clima organizacional incidiría de manera positiva en su desempeño laboral actual? y pregunta N° 13 (ejecutivos) ¿Cree Ud. que un mejoramiento en el clima organizacional incidiría de manera positiva en el desempeño laboral de los trabajadores? Posteriormente a la tabulación de la encuestas realizamos el siguiente cálculo.

FRECUENCIA OBSERVADA

Tabla No. 1 Frecuencia Observada

POBLACION	ALTERNATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
TRABAJADORES	35	1	36
EJECUTIVOS	3	1	4
TOTAL	38	2	40

La frecuencia esperada de cada celda, se calcula mediante la siguiente fórmula aplicada a la tabla de frecuencias observadas.

$$fe = \frac{(Total\ o\ marginal\ de\ renglón)(Total\ o\ marginal\ de\ columna)}{N}$$

Donde “N” es el número total de frecuencias observadas.

Para la primera celda (Trabajadores) y la alternativa “SI” la frecuencia esperada sería:

$$Fe = \frac{(36)(38)}{40} = 34,2$$

FRECUENCIA ESPERADA

Tabla No. 2 Frecuencia Esperada

POBLACION	ALTERNATIVAS	
	SI	NO
TRABAJADORES	34,2	1,9
EJECUTIVOS	3,9	0,2

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se aplica la siguiente formula:

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

Donde “ \sum ” es sumatoria

“O” es la frecuencia observada

“E” es la frecuencia esperada en cada celda

Es decir, se calcula para cada celda la diferencia entre la frecuencia observada y la esperada, esta diferencia se eleva al cuadrado y se divide para la frecuencia esperada. Finalmente se suman estos resultados y la sumatoria es el valor de X^2 obtenido.

PROCEDIMIENTO PARA CALCULAR CHI CUADRADO (X^2)

Tabla No. 3Calculo el Ji Cuadrado

	O	E	O - E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
TRABAJADORES/SI	35	34,2	0,8	0,64	0,02
TRABAJADORES/NO	1	1,8	-0,8	0,64	0,36
EJECUTIVOS/SI	3	3,8	-0,8	0,64	0,19
EJECUTIVOS/NO	1	0,2	0,8	0,64	3,32
				X² =	3,88

El valor de X^2 para los valores observados es de **3,88**

Chi cuadrado proviene de una distribución muestral, denominada distribución (X^2), y los resultados obtenidos en la muestra están identificados por los grados de libertad. Esto es, para saber si un valor de X^2 es o no significativo, debemos calcular los grados de libertad. Estos se obtienen mediante la siguiente formula:

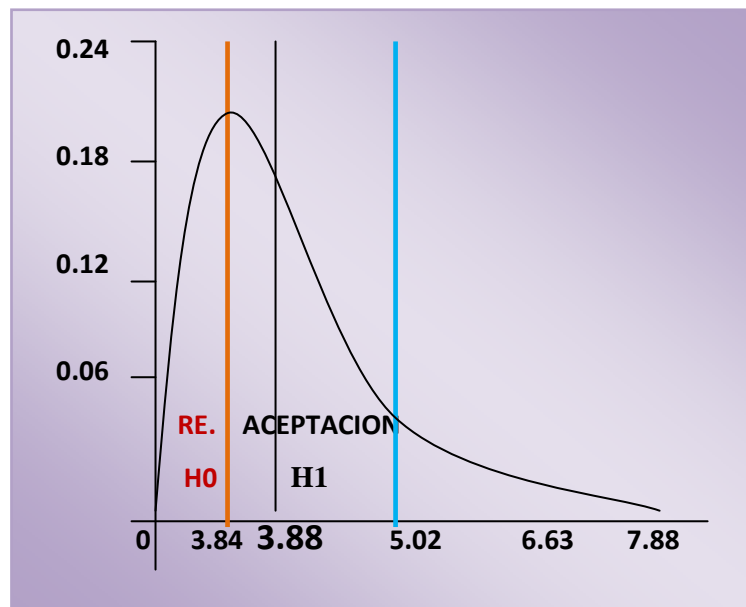
$$Gl = (r - 1)(c - 1)$$

Donde “r” es el número de renglones (fila) de la tabla de contingencia y “c” el número de columnas. En nuestro caso:

$$Gl = (2 - 1)(2 - 1) = 1$$

Acudimos a los grados de libertad que nos corresponden en el ANEXO TABLA (Distribución de ji cuadrada), eligiendo nuestro nivel de confianza (0.05). Si nuestro valor cuadrado de X^2 es igual o mayor al de la tabla (**3.84**), decimos que las variables están relacionadas y se acepta la hipótesis alternativa (X^2 fue significativa).

Gráfico Chi cuadrado



DECISIÓN

Con los datos obtenidos e interpretados a través de las encuestas se puede determinar que es significativo el muestreo efectuado porque la desviación de la homogeneidad es aceptable.

Por lo tanto se acepta la hipótesis alternativa correspondiente a: El mejoramiento del clima organizacional si incrementa el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda. y se rechaza la hipótesis nula correspondiente a: El mejoramiento del clima organizacional no incrementa el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda.

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

La propuesta está desarrollada y compuesta de una serie de acciones que nos permitirán la creación de un programa de mejoramiento de clima organizacional, mismo que servirá para mejorar el desempeño de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

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

- Existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente en Andelas Cía. Ltda.
- El desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo autocrático, ya que impide la aportación de nuevas ideas y los cohibe en cierto modo a dar un valor agregado a su trabajo diario.
- Existe desmotivación en los trabajadores por la falta de reconocimiento a su labor por parte de los directivos.
- Los sistemas de comunicación que se aplican actualmente en la empresa son formales y se mantiene el estilo jerarquizado lo que impide fortalecer los lazos entre directivos y trabajadores.
- No fomentar trabajo en equipo ocasiona una falta de compañerismo y participación en las actividades empresariales, lo que incide finalmente en la falta de compromiso organizacional.
- Los directivos señalan que el desempeño laboral de sus trabajadores se encuentra en un nivel medio y no es el esperado por ellos para el cumplimiento de las metas organizacionales.

- Es necesario analizar y proponer alternativas que permitan mejorar el clima organizacional actual y que coadyuven al incremento del desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda.

5.2. RECOMENDACIONES

- Conservar un ambiente laboral favorable para mantener a todos los trabajadores satisfechos y obligarlos de manera intrínseca a desempeñar una mejor labor.
- Aplicar el estilo de liderazgo democrático para fomentar la mayor participación de los trabajadores y a su vez afianzar las relaciones interpersonales entre directivos y trabajadores.
- Incentivar continuamente a los trabajadores para incitarlos a mejorar su desempeño laboral tomando en cuenta que recibirán el reconocimiento necesario luego de haber obtenido buenos resultados.
- Aplicar el tipo de comunicación multidireccional en la empresa con la finalidad de que los mensajes lleguen a su interlocutor de forma directa y clara, la comunicación de puertas abiertas les dará a los trabajadores la confianza necesaria para aportar nuevas ideas en pro de la organización.
- Formar equipos de trabajo y delegar mini proyectos a cada uno de ellos con la finalidad de crear mayor sentido de responsabilidad en sus integrantes, al trabajar en equipo se fomenta el compañerismo y se crea un mayor compromiso organizacional.
- Fomentar un cambio de actitud por parte de los directivos para cambiar las percepciones negativas de los trabajadores y convertirlas en una fortaleza para la organización incidiendo de manera positiva en el desempeño laboral.

- Medir continuamente el clima organizacional, ayudará a los directivos a mantenerse informados de las percepciones de sus trabajadores, para detectar falencias y hacer los correctivos necesarios en el momento justo.
 - ✓ Para realizar la medición del CO es factible contratar a un profesional en el asunto, puesto que se recomienda realizar encuestas que consten de entre 100 y 120 preguntas con el afán de recabar toda la información necesaria para obtener mejores resultados.
- Evaluar permanentemente el desempeño laboral ayudará a mantener un control de las actividades de los trabajadores en cuanto a su comportamiento dentro de la organización.
- Implementar un programa de mejoramiento del clima organizacional que contenga actividades encaminadas a mejorar todos los aspectos que lo conforman, tales como: liderazgo, motivación, reciprocidad y comunicación, que le permita a la empresa lograr mejores resultados en cuanto al desempeño laboral de sus trabajadores, ya que un buen ambiente laboral incita a trabajar mejor.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

Programa de mejoramiento del clima organizacional para incrementar el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato en el año 2011.

6.1. DATOS INFORMATIVOS

INSTITUCIÓN EJECUTORA:	Andelas Cía. Ltda.
DIRECCIÓN:	Parque Industrial.
CIUDAD:	Ambato
PROVINCIA:	Tungurahua
BENEFICIARIOS:	Trabajadores y ejecutivos
TIEMPO ESTIMADO PARA LA EJECUCIÓN:	Inicio: 05-11-2010 Fin:05-05-2011
RESPONSABLE:	Diana Uría
COSTO TOTAL ANUAL:	6.619,08 USD

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

La empresa no tiene antecedentes de haber aplicado un programa de mejoramiento del clima organizacional, por lo que es una propuesta nueva que requerirá la aprobación de la JGA.

Dado que el programa de mejoramiento del clima organizacional es un documento que contiene un conjunto de instrucciones, que sirven de guía para ejecutar una serie de actividades encaminadas a mejorar el ambiente laboral de la empresa, y por consiguiente, valga la redundancia, mejorar el desempeño laboral de los trabajadores, existen varias empresas a nivel nacional e internacional que han optado por su aplicación, entre ellas:

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

6.3. JUSTIFICACIÓN

La presente propuesta se justifica ya que hace evidente la necesidad de que los directivos de Andelas Cía. Ltda. reconozcan los aspectos intrínsecos y dinámicos que tienen repercusión directa en el desempeño laboral de sus trabajadores, y que consideren al programa de mejoramiento del clima organizacional como una alternativa científica de gestión que les ayudará a dirigir de mejor a manera a su recurso humano.

Hacer alusión a la creación de un programa de mejoramiento del clima organizacional de la empresa es importante porque existen condiciones fundamentales que permiten el desarrollo armónico entre la empresa y sus trabajadores y éste le permitirá convertirse en una empresa recíproca con sus colaboradores y viceversa.

Los beneficios que obtendrá la empresa al aplicar el programa serán: el mejoramiento de los métodos de comunicación, aprender nuevas técnicas de liderar, mantener a sus trabajadores altamente motivados y por tanto obtener mejores beneficios económicos al retar a sus trabajadores a realizar un mejor trabajo.

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

Durán (2005), en su artículo Mejores empresas para trabajar: La importancia del clima organizacional en el éxito de las empresas; menciona cómo el clima organizacional es evaluado para determinar si la empresa es un buen empleador. En dicho artículo Durán indica que las mejores empresas donde trabajar, son también las mejores empresas en donde invertir, en atención a que son casi el doble más rentables que el resto de las

compañías, en conclusión a su observación señala que *"La alegría se contagia y es una buena inversión"*.

Por lo mencionado anteriormente cabe decir que el programa de mejoramiento de clima organizacional es una herramienta indispensable que debería ser implementada en ANDELAS Cía. Ltda.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un programa de mejoramiento del clima organizacional, que permita a los ejecutivos poseer una herramienta guía para crear un ambiente laboral motivador que incida de manera positiva en el desempeño laboral de sus trabajadores.

6.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Señalar las intervenciones necesarias en cada área para mejorar el clima organizacional de ANDELAS Cía. Ltda.
- Establecer objetivos para cada área, a fin de que se sintetice y clarifique lo que se pretende alcanzar con cada intervención realizada.
- Proponer la aplicación de un programa de mejoramiento de clima organizacional que abarque intervenciones en todas las áreas que lo conforman a fin de dar atención a cada una de ellas.

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

El presente trabajo investigativo se podrá desarrollar de manera eficiente gracias al apoyo de ANDELAS Cía. Ltda., misma que proporcionará la información necesaria para el desarrollo de la propuesta y para la aplicación de la misma. Por lo tanto, podemos afirmar que el presente proyecto de investigación es factible ya

que cobra vital importancia y relevancia, al contar con los recursos necesarios, como tiempo, dedicación, facilidad de información y un presupuesto considerable para llevar a cabo su correcta aplicación, el mismo que permitirá conseguir mejores resultados en el desempeño laboral y por ende una mayor eficiencia organizacional.

6.6. FUNDAMENTACIÓN

Antes de iniciar con la fundamentación del programa de mejoramiento del clima organizacional considero pertinente hacer alusión a las teorías X y Y presentadas por McGregor, ya que para iniciar una propuesta de este tipo es necesario realizar un cambio de mentalidad que incite a la empresa ANDELAS a optar por la teoría Y y dejar atrás ese pensamiento retrógrada representado por la teoría X.

McGregor, presentó otro ángulo de la motivación en su teoría de la *Persona Compleja*, y distinguió dos hipótesis básicas alternativas sobre las personas y su posición ante el trabajo, a las que denominó Teoría X y Teoría Y:

Teoría X

Posición Tradicional. Es la concepción tradicional de administración, basada en convicciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano, por ejemplo:

- El hombre es indolente y perezoso por naturaleza;
- evita el trabajo o rinde al mínimo posible, a cambio de recompensas salariales o materiales;
- al hombre le falta ambición: no le gusta asumir responsabilidades y prefiere ser dirigido y sentirse seguro en la dependencia;
- el hombre es fundamentalmente egocéntrico y sus objetivos personales se oponen, en general a los objetivos de la organización; su propia naturaleza

lo lleva a resistirse al cambio, pues busca su seguridad y pretende no asumir riesgos que lo pongan en peligro; y,

- su dependencia lo hace incapaz de auto controlarse y auto disciplinarse: necesita ser dirigido y controlado por la administración.

En función de estas concepciones, respecto de la naturaleza humana, la teoría X refleja un estilo de administración estricto, rígido y autocrático que considera a las personas como meros recursos o medios de producción, y se limita a hacer que éstas trabajen dentro de ciertos esquemas y estándares previamente planeados y organizados, teniendo en cuenta sólo los objetivos de la organización.

Teoría Y

Posición Optimista. Es la concepción moderna de la administración, de acuerdo con la teoría del comportamiento. La teoría Y se basa en ideas y premisas actuales, sin preconceptos con respecto a la naturaleza humana:

- El hombre promedio no muestra desagrado innato hacia el trabajo: dependiendo de condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción y de recompensa (cuando se desempeña voluntariamente) o una fuente de castigo (cuando es evitado, siempre que sea posible, por las personas). El esfuerzo físico o mental que requiere un trabajo es tan natural como jugar o descansar.
- Las personas tienen motivación, potencial de desarrollo, estándares de comportamiento adecuados y capacidad para asumir responsabilidades, el hombre debe poner la auto dirección y el auto control al servicio de los objetivos que son confiados por la empresa. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de obtener la dedicación y el esfuerzo necesarios para alcanzar los objetivos empresariales.
- El hombre promedio aprende, bajo ciertas condiciones, no solo a aceptar responsabilidad, sino también a buscarla.

- La capacidad de un alto grado de imaginación y creatividad en la solución de problemas empresariales está amplia -y no escasamente- distribuidas entre las personas.

En función de esa concepción y premisa con respecto a la naturaleza humana, la teoría Y, desarrolla un estilo de administración muy abierto y dinámico, extremadamente democrático, a través del cual, administrar es el proceso de crear oportunidades, liberar potencialidad, remover obstáculos, impulsar el crecimiento individual y proporcionar orientación referente a los objetivos.

Posteriormente a esta añadidura, procedo a mencionar varias definiciones de programas de mejoramiento de clima organizacional.

Definiciones de programas de mejoramiento de clima organizacional

- Los programas de mejoramiento de clima organizacional constituyen una herramienta que facilita la gestión de recursos humanos en las empresas, basándose en aspectos claves tales como: Liderazgo, reconocimiento de logros, reciprocidad, equidad y pertenencia, con el fin de influir en su capital humano, incitándolo de esta manera a mejorar su desempeño laboral al encontrarse en un ambiente de trabajo motivacional.

Citemos definiciones de algunos autores:

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

comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros. (Litwin y Stinger)

- El clima es un conjunto de características que describen una organización, las cuales: 1. distinguen una organización de otras, 2. son relativamente duraderas en el tiempo y 3. influyen en la conducta de los individuos dentro la organización, por lo que se hace fundamental mantener un seguimiento y una medición del mismo a fin de corregir errores que influyan en las percepciones de los trabajadores a través de programas o planes de mejoramiento (Florehand y Gilmer, 1964).
- Es una eficaz herramienta que toma en consideración varios aspectos que requieren atención especial para fortalecer el clima organizacional de la empresa. (Golcaves, 1997)
- Francis Cornell (1955) define al Clima Organizacional como una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones que en una Organización hacen las personas de sus trabajos.
- Un programa es un conjunto de indicaciones ordenadas, destinadas a ser utilizadas para realizar una función o una tarea específica para obtener un resultado determinado.

Antecedentes históricos del estudio del clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral

Las primeras alusiones al término de Clima Organizacional se encuentran en los trabajos de Lewin, Lippitt y Write en 1939, cuyas concepciones hacen referencia a ciertos fenómenos como las relaciones entre superiores y subordinados, tipos de liderazgo, escalas motivacionales, entre otros, que influyen de manera directa en el comportamiento de las personas, proveniente de las percepciones que estos

tengan.

Existen algunas ciencias como la antropología, la sociología, la psicología social y la economía que desde tiempos remotos investigan el comportamiento del ser humano dentro de distintos grupos sociales y con diferentes funciones, donde el ambiente laboral ha estado presente como un resultado de las relaciones interpersonales.

Con la aparición de la ciencia administrativa a inicios del siglo XX, se abre un nuevo espacio para el estudio de la clima organizacional, más profundo desde el punto de vista epistemológico, a la vez, más integral, llevando no solo a propuestas teóricas, sino que ha trascendido el discurso científico y se ha nutrido de la acción, potenciando la relación con otras ciencias como las señaladas con anterioridad.

El concepto de clima aplicado a la organización se fue gestando desde el aporte de la escuela de administración de las relaciones humanas, a partir de los experimentos desarrollados por Elton Mayo, se empiezan a reconocer los aspectos subjetivos e informales de la realidad organizacional. Mayo (1972), se interesó por indagar acerca de los factores que inciden en el desempeño del trabajador, llegando a la conclusión que el ambiente del grupo al cual pertenece el individuo incide significativamente en la percepción que éste tiene acerca de los aspectos objetivos de la organización.

6.7. METODOLOGÍA. MODELO OPERATIVO

Una vez analizado el tema de investigación, y luego del desarrollo del capítulo III referente a la metodología, es decir cómo y que qué se realizó la investigación, es preciso en la metodología del modelo operativo señalar el proceso para elaborar un programa de mejoramiento de clima organizacional

PASOS PARA ELABORAR UN PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Medición del clima organizacional

La medición del clima organizacional, se la hace mediante encuestas realizadas a los trabajadores, ya que éste depende de sus percepciones en cuanto a aspectos tales como: el liderazgo, la motivación, la reciprocidad y la comunicación que se practica en la empresa.

2. Evaluación del desempeño laboral

La realizan los directivos de la empresa, contestando varias preguntas referentes a: la reciprocidad, responsabilidad, compromiso organizacional, y participación de los trabajadores dentro de la empresa.

Se recomienda que estos pasos antes descritos no se los realice en días próximos a la entrega de un gran pedido de mercadería, rotación de personal, pago de sueldos y salarios, ya que debido a los niveles de estrés que se maneja en esas temporadas podría ocasionar que los encuestados respondan a las preguntas llevados por sus percepciones de ese momento; Tampoco en días lunes, viernes o días festivos.

3. Procesamiento y análisis de la información

Se procede a procesar la información recabada, mediante los siguientes pasos:

- ✓ Depuración
- ✓ Clasificación
- ✓ Análisis

Una vez realizada la depuración se procede a clasificar y tabular las preguntas de las encuestas, mediante el sistema de tabulación quinario, que nos permitirá

conocer el número de respuestas a favor y en contra de dichas preguntas expuestas en los cuestionarios.

Se recomienda realizar el análisis de los datos utilizando la investigación descriptiva seleccionando el estadígrafo de porcentajes, para luego proceder a realizar la presentación de la información mediante la utilización de datos semitabular en Excel para poder interpretar con mayor claridad los resultados obtenidos.

Selección de las áreas que requieren intervención

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

Reunión con directivos y trabajadores de la empresa

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

Es pertinente crear un ambiente agradable, en el cual se de apertura a la aportación de ideas y poco a poco incitar a un cambio de mentalidad por parte de los directivos y los trabajadores, para de esta manera visualizar si será factible la aplicación del programa o no es la solución a los problemas que la empresa atraviesa.

Elaboración del programa

➤ Formato y comprensión

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

➤ **Introducción**

La introducción contendrá información básica sobre el clima organizacional y cómo influye éste en el diario vivir de la empresa, presentando al programa como una eficaz herramienta para fortalecer el ambiente de la organización.

➤ **Fijación de objetivos**

Planteamiento de objetivos claros que especifiquen lo que se pretende realizar con el programa.

➤ **Capítulos**

Cada capítulo del programa contendrá el siguiente orden:

1. Área
2. Objetivo
3. Diagnóstico
4. Actividades
5. Personal objetivo
6. Recursos
7. Costos

Revisión y aprobación

Una vez elaborado el programa de mejoramiento de clima organizacional, es necesario revisarlo conjuntamente con los directivos de la empresa a fin de realizar los cambios que consideren pertinentes hasta llegar a un acuerdo y dar por aprobado el programa para su ejecución.

Impresión del programa

El programa debe ser impreso y empastado para ser entregado a sus directivos, se recomienda entregar un programa a cada uno de ellos, ya que todos están en potestad de analizarlo y poner en práctica según corresponda las actividades que el mismo contiene.

Programa informático de aplicación

Para mayor facilidad y tecnicismo se recomienda la aplicación del programa informático *Microsoft Office Project* que permite organizar las actividades, destinar recursos y costos del proyecto, a su vez muestra a través de gráficas de Gantt los tiempos de cumplimiento de cada actividad.

Actualización

Varios estudiosos del tema recomiendan realizar la medición del clima organizacional cada dos años, pero esto puede depender de la situación o las necesidades de cada empresa, también se recomienda realizar en periodos anuales evaluaciones de desempeño a los trabajadores, con el fin de comprobar si existe respuesta positiva a los cambios realizados en el clima de la empresa.

En caso de ameritar su actualización, se puede recurrir ante la presencia de un profesional en el asunto ya que para realización de las encuestas de medición de clima organizacional y para obtener mejores resultados, se recomienda que comprendan entre 100 y 120 preguntas referentes a todos los factores intervinientes en el clima laboral, para su posterior análisis y selección de herramientas que permitan a la empresa mantener su clima laboral en la escala “favorable”.

6.8. ADMINISTRACIÓN

Recursos

Para la ejecución de la presente investigación ha sido necesaria la utilización de los siguientes recursos:

Recursos Humanos

Investigadora: Diana Uría

Directivos y trabajadores

Recursos Físicos

- Biblioteca de la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas.
- Laboratorios de Internet N°1 y N°2 de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UTA.
- Planta de producción de Andelas Cía. Ltda.
- Centro de distribución de Andelas Cía. Ltda.

Recursos Materiales

Cuaderno Universitario de 100H

Memory flash

Lápices

Esferos

Computador e Impresora.

Impresiones

Resma de hojas INEN A4

Recursos Económicos

Financiamiento: Aporte Personal \$ 132,00

Presupuesto de Gastos

CANT.	DENOMINACIÓN	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
	GASTOS DE OPERACIÓN		
1	Cuaderno Universitario de100H	1,50	1,50
2	Resma de hojas INEN A4	4,00	8,00
1	Memory flash	15,00	15,00
300	Impresiones	0,10	30,00
2	Lápices	0.60	1,20
2	Esferos	0.75	1,50
4	Anillados	1,50	6,00
10	Taxi	1.50	15,00
30	Transporte Interprovincial	0,50	15,00
4	Horas de telefonía celular	0,04	9,60

Total Recursos Materiales

\$102,00

Imprevistos

\$ 30,00

Total Gastos

\$132,00

6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Quiénes evaluarán?	La Junta General de Accionistas de ANDELAS CÍA. Ltda.
¿Por qué evaluar?	Porque el programa de mejoramiento del clima organizacional contiene varias actividades que deberán llevarse a cabo y puede existir discrepancia entre los miembros de la Junta.
¿Para qué evaluar?	Para tomar la decisión de implementar o no dicho programa.
¿Qué evaluar?	La propuesta del programa de mejoramiento del clima organizacional.
¿Cómo evaluar?	Mediante el análisis minucioso de cada una de las actividades en reunión de JGA.

MATERIALES DE REFERENCIA

BIBLIOGRAFÍA

Fuentes bibliográficas y Tesis de Grado

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

CHIAVENATO, I., (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial McGraw-Hill. México.

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

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

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

HALL, R., (1996). *Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados*. 2da Edición. Printice Hall. México.

HELLRIEGEL, D., (2002). *Administración. Un enfoque basado en*

JACKSON, S. y *competencias*. 9ª Edición. Talleres Gráficos de

SLOCUM, J. Quebecor. Bogotá.

IVANCEVICH, J., (2004). *Administración de Recursos Humanos*. 9ª Edición. Editorial McGraw-Hill. México

LLERENA, M. (2005). *La Aplicación de Liderazgo Democrático por Parte de los Administradores permitirá una buena comunicación y motivación a los trabajadores de la Casa Musical Castro*. Facultad de Ciencias Administrativas – UTA.

MARÍN, J., (2002). *Curso de Teoría y Técnicas de Desarrollo Organizacional*. Unidad VI.

PAREDES, P. (2004). *La Dirección Empresarial Eficiente incrementa la Producción de Carrocerías Serman de la Ciudad de Ambato*. Facultad de Ciencias Administrativas – UTA.

Fuentes Electrónicas:

Navarro, E y Santillán, G. (2007). *Clima y compromiso organizacional*. Edición electrónica gratuita.

<http://www.elprisma.com>

Desarrollo Organizacional

<http://www.elprisma.com>

Comportamiento Organizacional

<http://www.elprisma.com>

Administración de Empresas C.O.

<http://www.gestiopolis.com>

Clima Organizacional y Desempeño Laboral

<http://www.gestiopolis.com>

El alcance del rendimiento y el desempeño laboral en la organización.

http://www.google.com	El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral
http://www.google.com	Desempeño Laboral
http://www.google.com	Clima Organizacional
http://www.mitecnologico.com	Clima Organizacional
http://www.monografias.com	Factores de Motivación
http://www.monografias.com	Liderazgo
http://es.wikipedia.org	Documentos clima organizacional

ANEXOS

ANEXO N° 01

CUESTIONARIOS

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Cuestionario N° ...

**ENCUESTA PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL DE ANDELAS CÍA. LTDA.**

OBJETIVO:

Evaluar el clima organizacional existente en Andelas Cía. Ltda.; abarcando las variables de liderazgo, motivación, reciprocidad y comunicación, para realizar la medición del mismo.

INSTRUCCIONES:

Distinguido Colaborador:

Yo Diana Uría, egresada de la Universidad Técnica de Ambato, de la Facultad de Ciencias Administrativas, de la Carrera de Organización de Empresas. He iniciado un proceso de investigación a los colaboradores de esta distinguida empresa, con la finalidad de conocer su opinión en cuanto al clima organizacional que usted percibe en la empresa, para identificar lo que usted necesita para sentirse a gusto en su trabajo diario.

La encuesta que se realizará a continuación es de carácter anónimo, por lo tanto se recomienda completa sinceridad en sus respuestas, mismas que serán de suma importancia para conseguir dicho objetivo.

1. Estado Civil

- 1.1. Soltero
- 1.2. Casado
- 1.3. Viudo
- 1.4. Divorciado
- 1.5. Unión libre

2. Nivel educativo

- 2.1 Primaria
- 2.2 Secundaria
- 2.3 Superior
- 2.4 Postgrado

3. ¿Cómo calificaría usted el estilo de liderazgo que se practica en la empresa?

- 3.1. Excelente
- 3.2. Muy bueno
- 3.3. Bueno
- 3.4. Malo

4. ¿Estaría de acuerdo con la implementación de un liderazgo participativo? Es decir que su líder le informe y le consulte sus ideas y opiniones sobre algunas decisiones empresariales.

- 4.1. Si
- 4.2. No

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

5.1. Incentivos Económicos

5.2. Elogios

5.3. Reconocimientos públicos

5.4. Empelado del mes

5.5. Todas las anteriores

6. ¿Usted se considera?

6.1. Altamente motivado

6.2. Medianamente motivado

6.3. Desmotivado

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

7.1. SI

7.2. NO

8. ¿Siente que la empresa es recíproca en cuanto al trabajo que usted realiza?

8.1. SI

8.2. NO

8.3. A veces

9. ¿Existe equidad en el trato y en las retribuciones que la empresa les brinda a los trabajadores?

9.1. Siempre

9.2. Casi siempre

9.3. Nunca

10. ¿Qué sistema de comunicación se practica actualmente en la empresa?

10.1. Vertical

10.2. Multidireccional

11. ¿Considera Ud. que existe trabajo en equipo en la organización?

10.3. Si

10.4. No

12. ¿Considerando todas sus respuestas anteriores cómo calificaría usted el clima organizacional de la empresa?

10.5. Favorable

10.6. Medianamente favorable

10.7. Desfavorable

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

10.8. Si

10.9. No

Gracias por su colaboración.

Ambato, a 10 de octubre de 2010

Elaborado por: Diana Uría

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Cuestionario N°...

**ENCUESTA PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE
LOS TRABAJADORES DE ANDELAS CÍA. LTDA.**

OBJETIVO:

Evaluar el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda.; abarcando las variables de reciprocidad, compromiso organizacional y participación, para realizar el análisis del mismo.

INSTRUCCIONES:

Distinguido Ejecutivo:

Yo Diana Uría, egresada de la Universidad Técnica de Ambato, de la Facultad de Ciencias Administrativas, de la Carrera de Organización de Empresas. He iniciado un proceso de investigación en esta distinguida empresa, con la finalidad de conocer su opinión en cuanto al desempeño laboral que usted percibe en los trabajadores de la misma.

Sus respuestas serán de suma importancia para conseguir dicho objetivo.

1. Cargo

- 1.1. Gerente
- 1.2. Jefe Comercial
- 1.3. Jefe Financiero
- 1.4. Jefe de Personal

2. Nivel educativo

- 2.1. Secundaria
- 2.2. Superior
- 2.3. Postgrado

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

- 3.1. Reconocimiento económico
- 3.2. Aprendizaje Técnico
- 3.3. Reconocimiento de logros
- 3.4. Todas las anteriores

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

- 4.1. Reciprocidad con la empresa
- 4.2. Compromiso Organizacional
- 4.3. Participación dentro de la organización

5. ¿Los trabajadores son recíprocos con la empresa, siendo aplicados en el trabajo y cuidando el patrimonio institucional?

- 5.1. Siempre
- 5.2. Casi siempre
- 5.3. Algunas veces
- 5.4. Nunca

6. ¿Considera que los operarios están en capacidad de tomar decisiones en sus puestos de trabajo?

6.1. Si

6.2. No

6.3. Tal vez

7. ¿Observa usted que los trabajadores tienen un fuerte compromiso organizacional?

7.1. Todos

7.2. Su mayoría

7.3. Su minoría

8. ¿Cuándo hay un reto para la organización todos los trabajadores participan activamente para su cumplimiento?

8.1. Todos

8.2. Su mayoría

8.3. Su minoría

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

9.1. Muy bueno

9.2. Bueno

9.3. Regular

9.4. Malo

10. ¿Los operarios comunican su ingenio y creatividad a sus superiores?

10.1. Siempre

10.2. Casi siempre

10.3. Algunas veces

10.4. Nunca

11. ¿Observa en los operarios oposición a los cambios?

11.1. En su mayoría

11.2. En su minoría

12. ¿Con relación a las preguntas y respuestas anteriores cómo calificaría el desempeño laboral de sus trabajadores?

12.1. Excelente-Alto

12.2. Bueno-Medio

12.3. Malo-Bajo

13. ¿Cree usted que un mejoramiento en el clima organizacional incidiría de manera positiva en el desempeño laboral de sus trabajadores?

13.1. SI

13.2. NO

Gracias por su colaboración.

Ambato, a 10 de octubre de 2010

Elaborado por: Diana Uría

ANEXO N° 02

MARCO MUESTRAL

DIRECTIVOS DE ANDELAS CÍA. LTDA.

N°	NOMBRE	CARGO
1	Carlos Andrade Carrasco	Gerente
2	Oswaldo Andrade Lascano	Jefe Comercial
3	Edgar Andrade Lascano	Jefe Financiero
4	Ricardo Andrade Lascano	Jefe de Personal

OPERARIOS DE ANDELAS CÍA. LTDA.

N°	NÓMINA
1	Alulema Viera Carlos
2	Alvarez Vásquez Ernesto
3	Andrade Ovando Gloria
4	Andrade Castillo José
5	Arias Silva Julio
6	Armas Cabezas Rómulo
7	Balarezo Acosta Rodrigo

8	Balseca Llerena Luis
9	Bravo Medrano José
10	Buenaño Gavilánez María
11	Burbano Molina Vanessa
12	Calero Tirado Rafael
13	Calvache Moya Jorge
14	Cárdenas Gavilanes Gabriel
15	Gonzalez Guanataxi José
16	Granda Torres Lucio
17	Guerrero Vargas Raúl
18	Hidalgo Vaca Héctor
19	Medina Toasa Luis
20	Muyolema Calucho Betty
21	Naranjo Acosta Angel
22	Navas Espín Luis
23	Poveda Jimenez Olga
24	Proaño Moya Carlos
25	Pullupaxi Cordones Juan

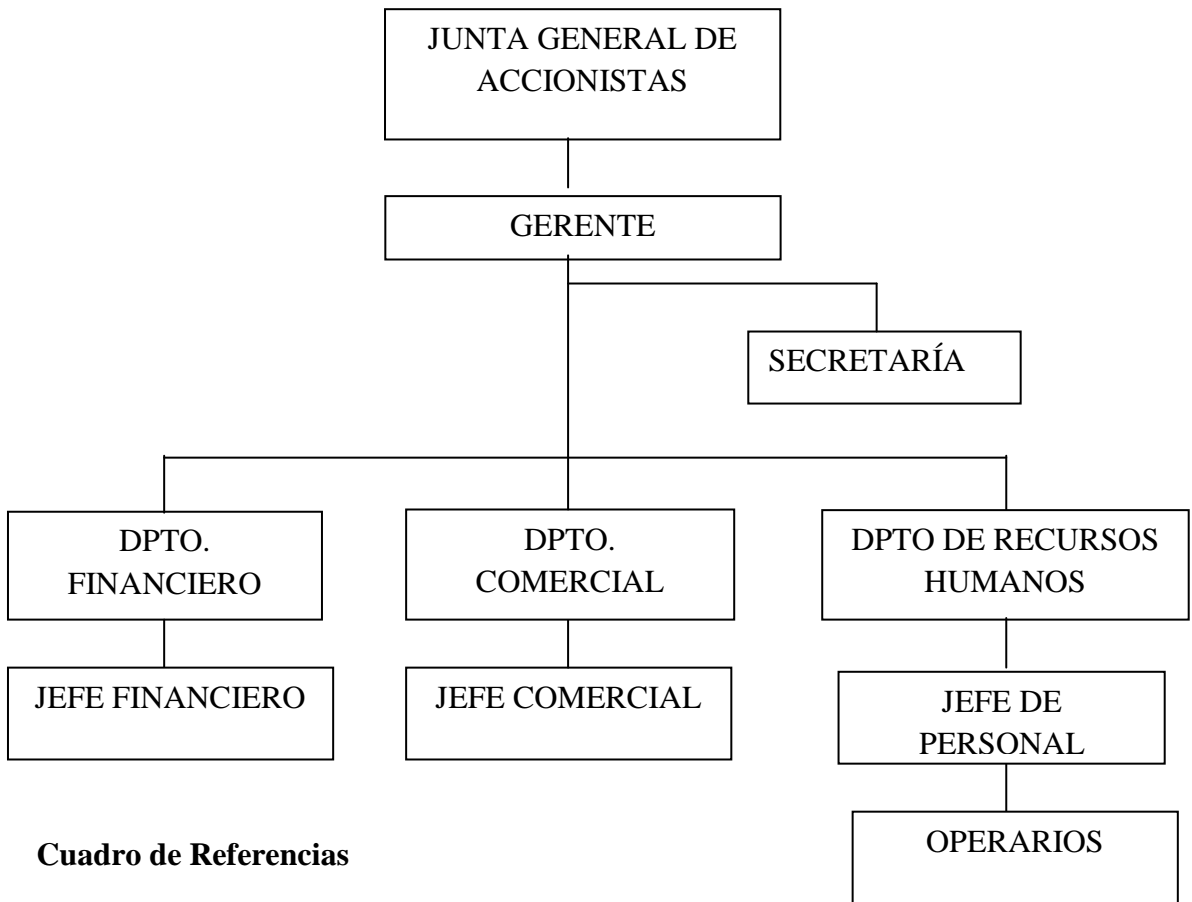
26	Quinatoa Pila Marcia
27	Quispe Puga Mario
28	Ramos Ocampo Alberto
29	Rodríguez Paredes Carlos
30	Romero Escobar Martín
31	Rosero Castro Teresa
32	Ruiz Jara Jaime
33	Salguero Bonilla Mauricio
34	Sánchez Pérez Milton
35	Sarabia López Bernardo
36	Tello Clavijo Víctor

ANEXO N° 03

ANDELAS Cía. Ltda.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

ACTUAL



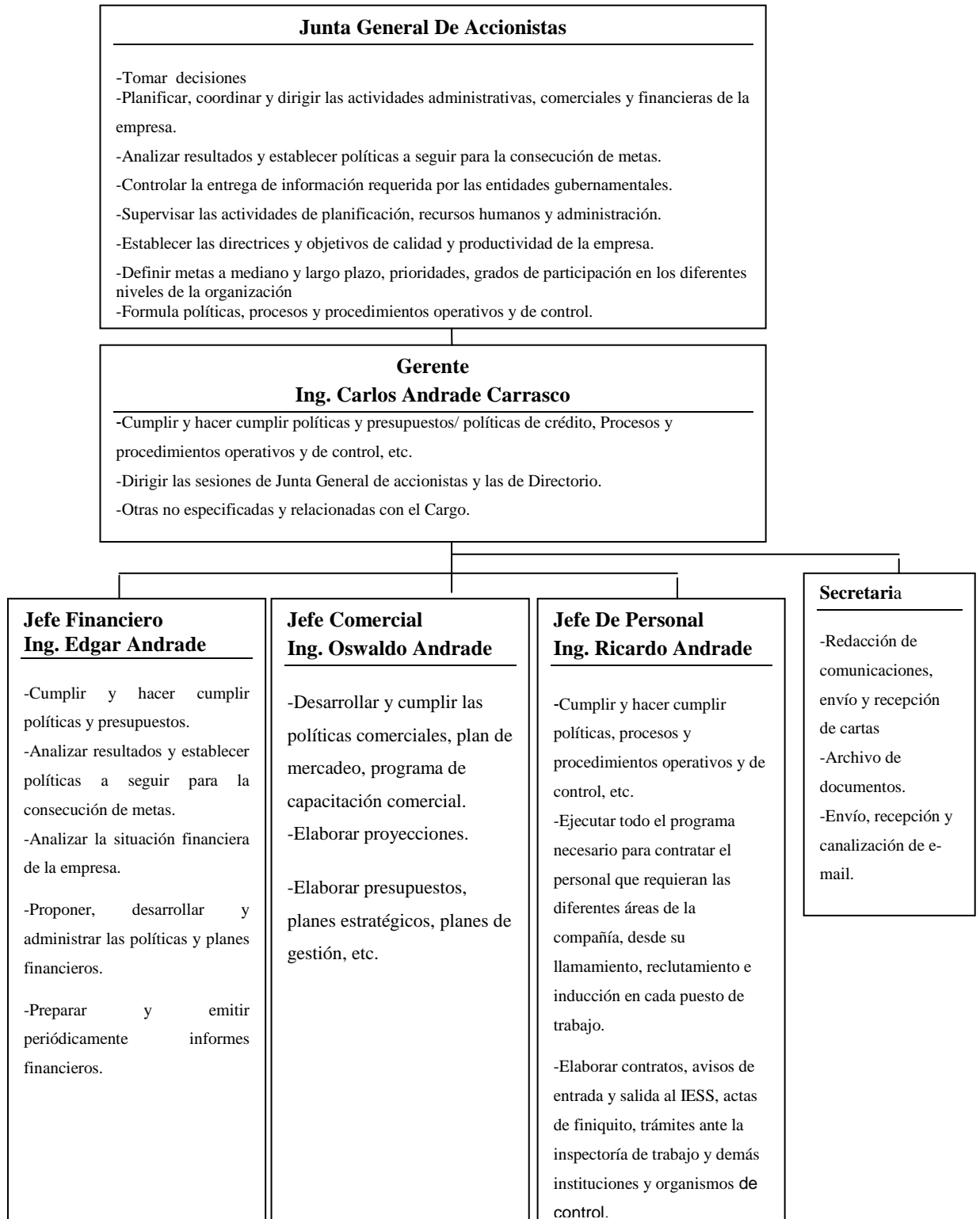
Cuadro de Referencias

REFERENCIAS	ELABORADO POR	APROBADO POR
= Autoridad	Ing. Ricardo Andrade	Ing. Carlos Andrade C.
= Auxiliar		
----- = Coordinación		
= Asesoría Interna		
----- = Asesoría Externa		

ANEXO N° 04

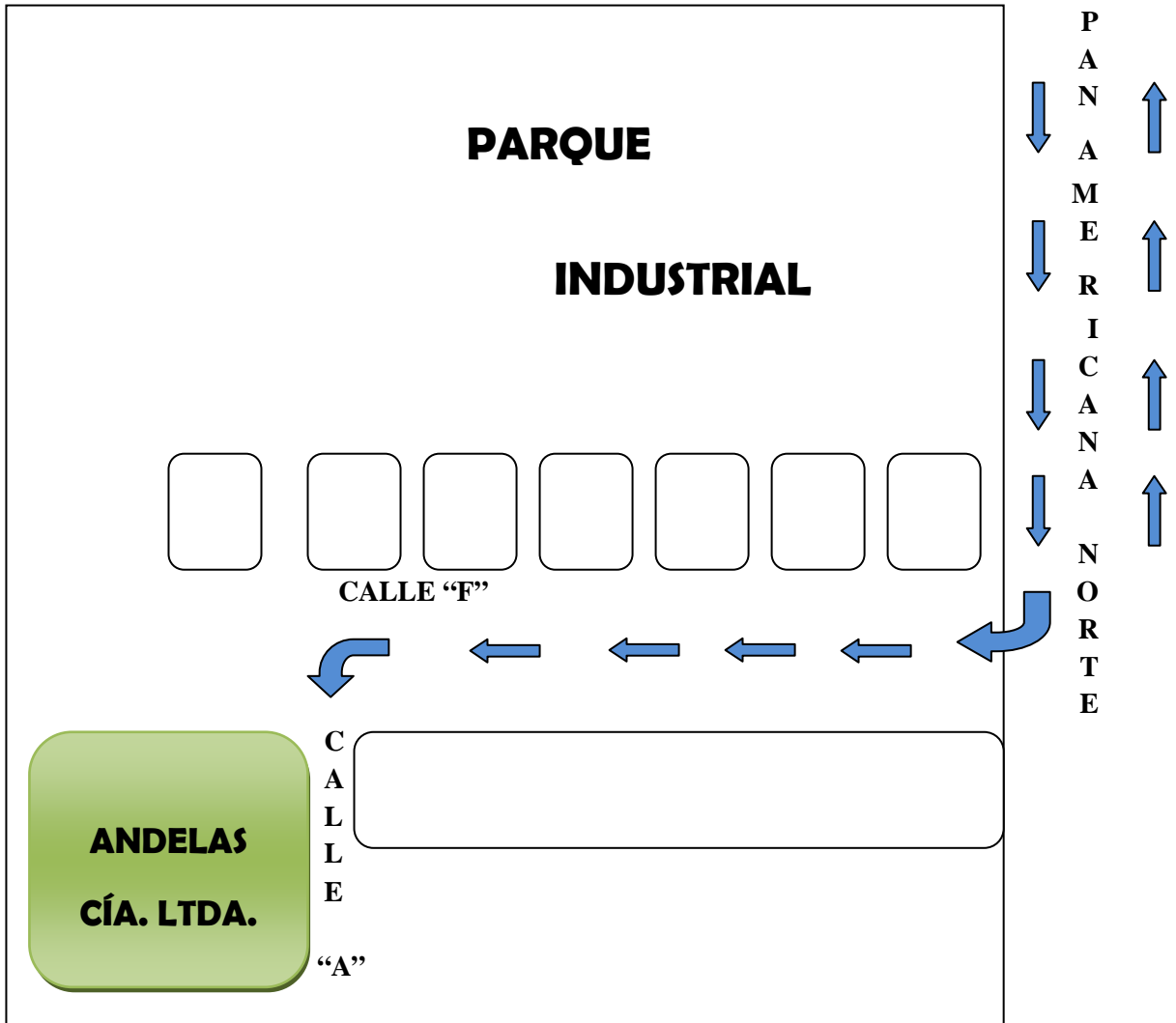
ANDELAS Cía. Ltda.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL ACTUAL



ANEXO N° 05

CROQUIS DE ANDELAS CÍA. LTDA.



ANEXO N° 06

TABLA GRADOS DE LIBERTAD CHI²

Grados libertad	Probabilidad de un valor superior - Alfa (α)				
	0,1	0,05	0,025	0,01	0,005
1	2,71	3,84	5,02	6,63	7,88
2	4,61	5,99	7,38	9,21	10,60
3	6,25	7,81	9,35	11,34	12,84
4	7,78	9,49	11,14	13,28	14,86
5	9,24	11,07	12,83	15,09	16,75
6	10,64	12,59	14,45	16,81	18,55
7	12,02	14,07	16,01	18,48	20,28
8	13,36	15,51	17,53	20,09	21,95
9	14,68	16,92	19,02	21,67	23,59
10	15,99	18,31	20,48	23,21	25,19
11	17,28	19,68	21,92	24,73	26,76
12	18,55	21,03	23,34	26,22	28,30
13	19,81	22,36	24,74	27,69	29,82
14	21,06	23,68	26,12	29,14	31,32
15	22,31	25,00	27,49	30,58	32,80
16	23,54	26,30	28,85	32,00	34,27
17	24,77	27,59	30,19	33,41	35,72
18	25,99	28,87	31,53	34,81	37,16
19	27,20	30,14	32,85	36,19	38,58
20	28,41	31,41	34,17	37,57	40,00
21	29,62	32,67	35,48	38,93	41,40
22	30,81	33,92	36,78	40,29	42,80
23	32,01	35,17	38,08	41,64	44,18
24	33,20	36,42	39,36	42,98	45,56
25	34,38	37,65	40,65	44,31	46,93
26	35,56	38,89	41,92	45,64	48,29
27	36,74	40,11	43,19	46,96	49,65
28	37,92	41,34	44,46	48,28	50,99
29	39,09	42,56	45,72	49,59	52,34
30	40,26	43,77	46,98	50,89	53,67
40	51,81	55,76	59,34	63,69	66,77
50	63,17	67,50	71,42	76,15	79,49
60	74,40	79,08	83,30	88,38	91,95
70	85,53	90,53	95,02	100,43	104,21
80	96,58	101,88	106,63	112,33	116,32
90	107,57	113,15	118,14	124,12	128,30
100	118,50	124,34	129,56	135,81	140,17

ANEXO N° 07

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

TIEMPO ACTIVIDADES	MESES						
	OCT.	NOV.	DIC.	ENE.	FEB.	MAR.	ABRIL
1. Elaboración y presentación del proyecto de investigación							
2. Recolección de bibliografía							
3. Lectura y elaboración de fichas							
4. Trabajo de campo							
5. Procesamiento y análisis de la información							
6. Redacción y revisión del borrador del informe							
8. Redacción y presentación del informe final							