

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO
UNIDAD ACADÉMICA “LAS PIEDRAS”
AREA CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



“DISEÑO DE ESTRATEGIAS MOTIVADORAS QUE PERMITAN MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL GOBIERNO AUTONOMO MUNICIPAL DE PUERTO GONZALO MORENO”.

Proyecto de grado presentado para obtener el título de Licenciada en Administración de Empresas.

AUTOR: Univ. Dagner Rolín Ribera

TUTOR: Lic. Diana Virginia Suarez

Las Piedras - Pando 2014

INDICE

Pág.

Capítulo I	
ANTECEDENTES, PLANTEAMIENTO, JUSTIFICACION Y OBJETIVOS.	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Planteamiento del problema.....	2
1.3 Formulación del problema.....	3
1.4 Justificación.....	3
1.5 Objetivos.....	4
1.5.1 Objetivo General.....	4
1.5.2 Objetivos Específicos.....	4
Capítulo II.....	5
ASPECTOS METODOLOGICOS UTILIZADOS EN LA INESTIGACION.....	5
2.1 Métodos de la investigación	5
2.2 Técnicas.....	5
2.3 Instrumentos.....	6
2.4 Fuentes de recolección de información	7
Capítulo III.....	8
MARCO TEORICO.....	9
Capítulo IV.....	35
4.1 DIAGNOSTICO SITUACIONAL	36
4.2 Análisis de los resultados.....	39
Capítulo V	41
PROPUESTA DEL PROYECTO.....	42
5.1 Introducción	42
5.1.1 Misión.....	43
5.1.2 Visión	43

5.1.3 Alcance	43
5.1.4 Delimitación	43
5.1.5 Limitaciones	43
5.3 Marco legal para la elaboración del presente proyecto.....	44
5.4 Conceptos de clima organizacional.....	45
5.5 Clima Organizacional propuesto.....	45
5.6 INVERSIONES COSTO DE ELABORACION DEL PROYECTO.....	45
Capítulo VI	53
EVALUACION DEL PROYECTO	53
Capítulo VII	54
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	54
7.1 Conclusiones	54
7.2 Recomendaciones	55
Capítulo VIII	56
BIBLIOGRAFIA	50
Capitulo X	51
ANEXOS	51
BIBLIOGRAFIA DE GRAFICOS	
Nº 1 Calidad Organizacional.....	22
Nº 2 Clima Organizacional.....	23
Nº 4 Sistema Organizacional.....	24

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por guiarme en cada paso que doy y permitirme estar aquí hoy.

A mis padres, por darme la vida, por entregarme su amor, cuidarme y saber aconsejarme en todo momento, los amo. Por apoyarme en todo lo que me he propuesto.

A mi hija: Briseyka Endara Rolín, ser maravilloso y encantador que me ha. Regalado Dios Mi princesita, que me ha dado las fuerzas necesarias para poder seguir en esta lucha de superación.

A mis tutores: Lic. Rodolfo Antelo, Lic. Diana Virginia por asesorarme durante la elaboración de este proyecto, por su apoyo, comprensión y todos los conocimientos impartidos.

A la U.A.L.P, por ser mi casa de estudios y permitirme tener una preparación profesional.

Al Gobierno Autónomo Municipal de Puerto Gonzalo Moreno y su personal, los cuales me dieron la oportunidad de realizar mi investigación en sus instalaciones; aparte de brindarme toda su colaboración, apoyo y amistad.

A mis hermanos, familiares y amigos, por compartir conmigo este camino que me he trazado y por su apoyo incondicional para todo lo que me he propuesto, los quiero mucho.

Muchas gracias por todo...

DEDICATORIA

Ante todo a mi Dios, por regalarme el don de la vida y las fuerzas para perseverar en el cumplimiento de las metas que me he propuesto.

A mis Padres, por ser ejemplos a seguir además de siempre estar allí para ofrecerme su apoyo incondicional.

A mis Hermanos, que los adoro y que siempre han estado allí para compartir juntos todos los momentos importantes de mi vida.

A mis familiares, por apoyarme y colaborar conmigo en todo lo que he querido realizar.

A mi bella hija, que amo con toda el alma, por haberme dado las fuerzas para continuar en esta lucha de superación.

A mis amigos, más que amigos como hermanos, por brindarme su valiosa amistad y compartir todo este camino que llamamos vida.

Esto es por y para ustedes...

CAPITULO I

INTRODUCCION

TÍTULO DE LA PROPUESTA

Diseño de estrategias motivacionales que permitan mejorar el Clima Organizacional de la Institución, Gobierno Autónomo Municipal de Puerto Gonzalo Moreno, en la gestión 2015.

1.1.- ANTECEDENTES

Gobierno Autónomo Municipal de Puerto Gonzalo Moreno, es una institución de entidad pública gubernamental. Situada en la comunidad de Gonzalo moreno, antes Pekín creada el 18 de septiembre en 1958 por decreto ley de la Republica durante el Gobierno del Dr. Víctor Paz Estensoro.

El clima organizacional inicia desde que el ser humano se encuentra sobre la faz de la tierra. Por lo tanto se debe entenderse y aceptarse como un fenómeno que es tan antiguo como la humanidad misma y no a característica peculiar de la sociedad moderna, diversas culturas a lo largo de la historia de todo el mundo lo han considerado como las percepciones compartidas. moderno enfoque del comportamiento que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración etc.

El clima organizacional se da hoy en día, como una forma de interacción humana muy difundida, reviste formas muy sutiles, se ejerce de manera natural y silenciosa en el ámbito laboral y se ha convertido en fenómeno común y socialmente aceptado.

Antes que el clima organizacional despertara gran interés en los profesionales a nivel mundial y en nuestro país ha sido, caracterizada como un proceso administrativo u organizacional más que un ambiente laboral, tema de mayor importancia que comienza a ser tratado desde la década de los sesenta, junto con el surgimiento de las primeras organizaciones humanas y de la aplicación de la teoría de los sistemas al estudio de las organizaciones.

Es dable afirmar que no es posible encontrar dos instituciones que tengan el mismo clima organizacional, y que dicho clima refleja la interacción entre las características personales de cada individuo y las propias de su organización. Esta interacción crea en cada persona una valoración o construcción de rechazo, de aceptación o de tolerancia que influye necesariamente en sus actitudes y comportamientos y con el tiempo puede traducirse en frustraciones o en logros tanto en ámbito personal, como social, económico y laboral.

Actualmente está comprobado que las diferencias culturales, raciales, de nacionalidad, de credo religioso, etc. influyen no solo en la percepción que toda persona tiene del mundo, sino en sus comportamientos frente a las realidades de la vida cotidiana, y que lo que para alguien puede ser relevante para otros puede no serlo.

El propósito del proyecto para el Gobierno Autónomo municipal de Puerto Gonzalo Moreno es para que cuente con nuevas estrategias motivadoras en la institución.

El Gobierno Autónomo Municipal de Puerto Gonzalo Moreno, es una institución de entidad pública gubernamental. Situada en la comunidad de Gonzalo Moreno, antes Pekín creada en el año 1958 durante el Gobierno del Dr. Víctor Paz Estensoro.

Por decreto ley se le dio el nombre de Gonzalo Moreno capital de la Provincia Madre de Dios Pando, nombre que lleva en homenaje al Sr. Gonzalo Moreno quien conformo sus respectivas autoridades edilicias y políticas Administrativas teniendo al Sr. Teófilo Tupa como primer Alcalde Municipal.

1.2.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Por la complejidad e importancia debido a diversos procesos administrativos de cambios sociales, políticos, económicos. Cambios que han permitido determinar la realidad actual de la institución Gobierno Autónomo Municipal de Puerto Gonzalo Moreno, exigiendo una nueva postura por parte de los integrantes de las organizaciones.

El Gobierno Autónomo Municipal de Puerto Gonzalo Moreno es una institución comprometida a seguir aumentando su nivel de desempeño, en busca de la satisfacción de sus funcionarios. Por tal motivo la institución presenta la necesidad de un estudio organizativo con el propósito de analizar la situación actual. Ya que vienen trabajando de manera desorganizada y sin motivación.

De este modo lo que buscan es una motivación que les motive y que estén de acorde con la situación real de los funcionarios y que vaya de la mano con la visión, misión de la institución. Así como también un clima organizacional que imparta bienestar a las necesidades del personal ya que no cuenta con un tipo de clima adecuado.

Estas situaciones mencionadas anteriormente son producto de la falta de estrategias motivadoras que ayuden a mejorar el clima organizacional del G.A.M de Puerto Gonzalo Moreno que permitan el óptimo de las actividades que se realizan en la institución.

La finalidad del presente proyecto es de establecer y mantener un clima organizacional que imparta al personal trabajar motivado, de manera que garanticen el desarrollo de las actividades de manera eficaz y eficiente brindándoles a los funcionarios la manera más fácil y optima de ejecutar sus actividades.

1.3.- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué estrategias motivadoras hacen falta para ayudar a mejorar el clima organizacional de la institución del Gobierno Autónomo de Puerto Gonzalo Moreno?

1.4.- JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

Las estrategias motivadoras de una institución se dan necesariamente porque es necesario tomar en cuenta la percepción que tienen los funcionarios acerca del ambiente laboral en el que se desempeñan ya que dicha percepción se ve afectada por diferentes factores psicológicos, sociales, económicos y políticos.

Por ende la elaboración de estrategias motivadoras tal y como está planteado, busca ayudar en la mejora del clima organizacional en la institución, de manera que su elaboración sirva como aporte al mejor entendimiento del denominado clima organizacional concepto que como se sabe tiene implicaciones en el comportamiento de las personas y a su vez es el resultado de las percepciones de los individuos en su ambiente de trabajo. Así mismo sirve para resolver problemas de índole laboral y de comportamiento ya que el conocer, de una forma más cercana a la realidad, las apreciaciones de las personas sobre su medio ambiente

dan, a las organizaciones elementos de cambio que les ayudara a ser mejores como instituciones y a ser más competitivas dentro del contexto en el cual se desenvuelven.

Conscientes de la gran importancia de realizar la presente investigación que nos lleve a conocer las causas de un comportamiento inadecuado en la institución que dificulten a los funcionarios desempeñarse o relacionarse como persona en su ámbito laboral y social es que se plantea elaborar estrategias motivadoras que ayuden a mejorar el clima organizacional de la institución.

1.5.- OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo general

Mejorar el clima organizacional del Gobierno Autónomo Municipal de Puerto Gonzalo Moreno, mediante el Diseño y elaboración de estrategias motivadoras en la gestión 2015.

1.5.2. Objetivos específicos

- Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la institución.
- Analizar los elementos teóricos y conceptos que conforman el clima organizacional de la institución.
- Determinar los factores internos que inciden en el clima organizacional de la institución.
- Elaborar estrategias acordes a la situación y al contexto de la institución.

CAPITULO II

ASPECTOS METODOLOGICOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACION

2.1.- Métodos de la investigación

2.1.1. Inductivo- deductivo

Se utilizó para analizar las diferentes teorías sobre el personal relacionando las partes que la componen, para llegar a una conclusión particular y relacionarla con las estrategias metodológicas, para luego plasmarlo en el documento final.

2.1.2. Análisis- síntesis

Permitió analizar las partes que estructuran las estrategias motivadoras para mejorar el clima organizacional, relacionándolo en forma separada, separando de forma adecuada, para luego concluir o sintetizar en un solo documento lo cual comprenderá la investigación.

2.1.3. Métodos bibliográficos

Nos ayudó en la recopilación de la información técnica relacionada con el clima organizacional. En nuestro caso accedió a reunir toda la literatura relacionada con el problema utilizado en el marco teórico y el desarrollo de nuestra investigación.

2.2.- TECNICAS

2.2.1. Técnicas utilizadas

2.2.2. Encuesta

Se utilizó para plantear una serie de preguntas para la recolección de datos relacionados al que accedió a la información sobre el desempeño del personal y conocer la percepción que tienen y acerca de su clima organizacional en el Gobierno Autónomo Municipal de Puerto Gonzalo Moreno. (Ver Anexo 1).

2.2.3. Observación directa

La observación directa permitió observar el desempeño del personal en sus funciones y sus relaciones interpersonales, así como el comportamiento de cada uno de ellos.

2.2.4. Actividades ejecutadas

1. Revisión bibliográfica con el fin de conocer los antecedentes de la investigación.
2. Realización de un diagnóstico, que se hizo a través de encuestas y observaciones a las personas que trabajan en la institución.
3. Definición de lineamientos, directrices y normativas que regirán la propuesta.
4. Diseño de las estrategias motivacionales que permitan mejorar el clima organizacional.
5. Formulación de las conclusiones y recomendaciones.
6. Aprobación de la propuesta, con los niveles de autoridad superior correspondientes en la institución.

2.3.- INSTRUMENTOS

2.3.1. Cuestionario

Se aplicó este instrumento para llegar a cada uno de los funcionarios que trabajan en el Gobierno Autónomo Municipal, con el fin de obtener información sobre el desempeño del personal, conocer la percepción que tienen acerca de su clima organizacional,

(Ver anexo 2)

2.3.2. Guía de observación

Este registro sirvió para, registrar la información observada sobre el desempeño del personal y sus relaciones interpersonales y su comportamiento actual en la institución (Ver Anexo 3)

2.4.- FUENTES DE RECOLECCION DE INFORMACION

2.4.1. Fuentes primarias

Observación directa

Cuestionarios

2.4.2. Fuentes secundarias

Documentales

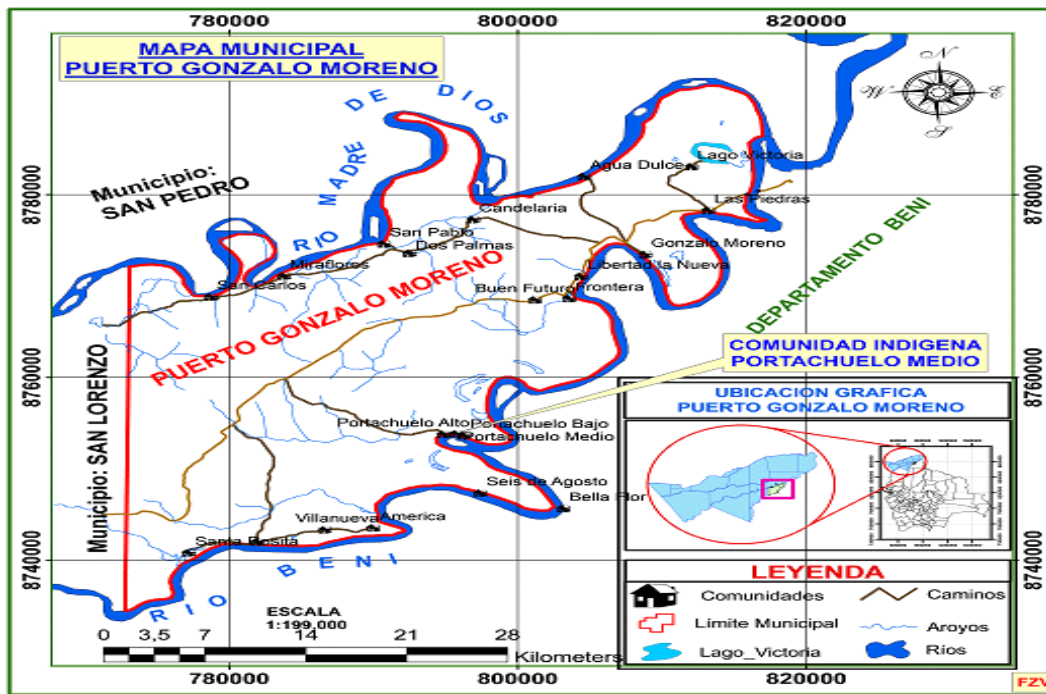
Documentos

2.5.- UBICACIÓN GEOGRAFICA

El gobierno autónomo municipal de puerto Gonzalo moreno está ubicado en el departamento de Pando Provincia Madre de.

El municipio de puerto Gonzalo Moreno limita al norte con la provincia Manuripi al sur este con el municipio de San Lorenzo, al sub este con la provincia Vaca Diez Departamento del Beni y cuenta con una extensión territorial de 1.770 km²

Su extensión territorial en kilómetros del Departamento es de 63.827 km². La provincia Madre de Dios cuenta con una extensión territorial de 10.879 km² y limita al Sur Este con el departamento del Beni, al Sub Este por medio del río, al Oeste con la provincia de Manuripi.



Fuente, G. A.M. P.G.M. 2014

CAPITULO III

MARCO TEORICO

En el presente capítulo se establecen los aportes de investigación elementos básicos de la teoría y ciencia administrativa en una perspectiva operacional, además enfatiza en los principios de la administración que son muy necesarias, el cual se compone de factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos, y éticos. Algunos autores hacen referencia al tema a partir de las conceptualizaciones referidas a la investigación plasmada en el presente proyecto.

3.1.- ADMINISTRACIÓN

La administración, está clasificada entre las ciencias sociales, por lo que cuenta con sus propios principios científicos, su propio cuerpo doctrinal, y adicionalmente sus técnicas o artes aplicadas.

Y parte desde que el hombre comienza a formar grupos para alcanzar sus objetivos que no hubiese podido alcanzarlos de forma individual, la administración ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales. A medida que la sociedad ha ido confiando cada vez más en el esfuerzo del grupo, y como muchos de ellos han crecido de manera organizada, la tarea de los administradores ha aumentado su importancia. Por ende la tarea de un administrador es establecer y conservar un medio ambiente en el cual las personas, trabajando en grupos sea guiado a lograr de manera efectiva y eficiente la obtención de objetivos colectivos” según. **KOONTZ Y ODONNELL, Cyril; “Sexta Edición”;(1980)**

Etimológicamente, la palabra administración viene del latín ad (dirección) y minister (Subordinación u obediencia), y significa el cumplimiento de una función bajo el mando de otro sin embargo el significado original de la palabra sufrió una radical transformación. La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos identificados por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizadas en todas las áreas

y niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación. **KOONTZ Y O'DONNELL** Cirill; *“Administración moderna”*; *Sexta edición, (1980) Pg. 6*

3.2.- FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

“La administración se facilita mediante la organización útil y clara del conocimiento al estudiar esta disciplina, resulta útil dividirla en cinco funciones:

Planeación: Entendida como la percepción del futuro a fin de trazar un programa de acción que deberá realizarse.

Organización: Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que debe darse entre las jerarquías funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

Integración: Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento que comprende cosas y personas, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

Dirección: Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas las funciones que desempeñan, se realicen de modo más eficaz, para cumplir con los planes señalados.

Control: Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si sea obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar, y formular nuevos planes. Según **PONCE, Reyes Agustín**; *“Administración Moderna”*; *Primera Edición, (Pg. 338-339.)*

3.3.- LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Es un conjunto de principios, procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento en favor de unos y otros”. *RODRÍGUEZ, M. Víctor; (1985)*

Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. La administración de Recursos Humanos es aquella que tiene que ver con el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas y en general con los factores que le rodean dentro de la organización con el objeto de lograr el beneficio individual, de la organización y del país.

“Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general” *Según: GALICIA, Arias, Fernando; (1968)*

3.4.- OBJETIVOS Y FUNCIONES DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Sus objetivos son los siguientes:

- ✓ Proporcionar a la institución los recursos humanos más adecuados para su funcionamiento.
- ✓ Proporcionar a los empleados trabajos y ambientes adecuados, donde puedan desenvolverse sin problemas.
- ✓ Proporcionar condiciones de perfecto ajuste entre los objetivos de la institución y los objetivos de los funcionarios.

Para alcanzar esos objetivos, la administración de recursos humanos tiene que desempeñar las siguientes funciones:

- Proveer a la institución de los recursos humanos necesarios, mediante el reclutamiento y selección del personal.
- Mantener en la institución los recursos humanos necesarios, por medio de la remuneración, beneficios sociales, higiene y seguridad laboral.
- Desarrollar en la institución el potencial de recursos humanos con base en la capacitación de los funcionarios. Según: *SIKULA, F. Andrew; “Administración de personal”, Primera Edición, Pág. (118).*

3.5.- ESTRATEGIAS

En términos empresariales, podemos definirla como la movilización de todos los recursos

De la institución globalmente, tratando de alcanzar objetivos a largo plazo.

Por otro lado, estrategia implica la utilización y profunda integración del poder económico, político, cultural, social, moral, espiritual y psicológico.

La estrategia sólo puede ser establecida una vez que se hayan determinado los objetivos a alcanzar. Es entonces cuando se estiman las posibles líneas de acción, que utilizan los elementos del poder en distintas combinaciones, para desarrollar la mejor estrategia posible, tomando en consideración la oposición que puede encontrarse a medida que vaya desarrollándose la estrategia. *Microsoft ® Encarta ® 2009. © 1993-2008 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.*

3.5.1. Tipos de estrategias

Estrategia corporativa: Define las actividades socioeconómicas que la organizan y que ejecutaran en el cumplimiento de su misión.

Estrategias de negocio: Se refiere a la integración de las funciones. Forma de consecución y asignación de los recursos para cada producto.

Estrategia funcional: Consiste en los procesos de gestión cada área funcional de la institución, como producción, comercialización, finanzas, personal, etc. Según. **THOMPSON, A. y Estrickland A.J;** “*Dirección y Administración Estratégica, Tomo 1*”; (1995. Pág. 34).

3.5.2. PROCESOS DE UN PLAN ESTRATÉGICO.

Este plan estratégico tiene como propósito fundamental proveer un acontecimiento futuro elaborándolo o realizando varias cosas a la vez.

La planificación estratégica es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos. Es el proceso de seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales. Esto indica que la planificación posee tres características:

- Primero debe referirse al futuro
- Debe indicar acciones
- Existe un elemento de causalidad personal u organizacional.

Planificar significa que se estudian anticipadamente los objetivos y las acciones sustentando los actos con algún método, plan o lógica. Según **REYES, Ponce, Agustín;** “*Administración Moderna*”; *Primera Edición, (Pág. 338-339).*

3.6.- LA MOTIVACION

Motivación, causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como

respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

El psicólogo estadounidense Abraham Maslow diseñó una jerarquía motivacional en seis niveles que, según él explicaban la determinación del comportamiento humano. Este orden de necesidades sería el siguiente: (1) fisiológicas, (2) de seguridad, (3) amor y sentimientos de pertenencia, (4) prestigio, competencia y estima sociales, (5) autorrealización, y (6) curiosidad y necesidad de comprender el mundo circundante.

Ninguna teoría de la motivación ha sido universalmente aceptada. En primer lugar, muchos psicólogos, dentro del enfoque del conductismo, plantearon que el nivel mínimo de estimulación hacía a un organismo comportarse de forma tal que trataba de eliminar dicha estimulación, ocasionando un estado deseado de ausencia de estimulación. De hecho, gran parte de la fisiología humana opera de este modo. Sin embargo, las recientes teorías cognitivas de la motivación describen a los seres humanos intentando optimizar, antes que eliminar, su estado de estimulación. Con ello, estas teorías resultan más eficaces para explicar la tendencia humana hacia el comportamiento exploratorio, la necesidad —o el gusto— por la variedad, las reacciones estéticas y la curiosidad. Según **REYES, Ponce, Agustín**; *“Administración Moderna”*; *Primera Edición, (Pág. 338-339)*.

3.7.- IMPORTANCIA DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES EN LA INSTITUCION

El contar con estrategias motivacionales en la institución es mucha importancia ya que mantiene al personal motivado a desarrollar sus funciones. Actuando de manera positiva con la institución y con los mismos colegas de trabajo Elevando así también la buena imagen de su institución.

3.8.- OBJETIVOS Y FUNCIONES DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Sus objetivos son los siguientes:

- ✓ Proporcionar a la institución los recursos humanos más adecuados para su funcionamiento.
- ✓ Proporcionar a los empleados trabajos y ambientes adecuados, donde puedan desenvolverse sin problemas.
- ✓ Proporcionar condiciones de perfecto ajuste entre los objetivos de la institución y los objetivos de los funcionarios.

Para alcanzar esos objetivos, la administración de recursos humanos tiene que desempeñar las siguientes funciones:

- Proveer a la institución de los recursos humanos necesarios, mediante el reclutamiento y selección del personal.
- Mantener en la institución los recursos humanos necesarios, por medio de la remuneración, beneficios sociales, higiene y seguridad laboral.
- Desarrollar en la institución el potencial de recursos humanos con base en la capacitación de los funcionarios. Según: *SIKULA, F. Andrew, "Administración de personal; Primera Edición, (Pág. 118).*

3.9.- ORGANIZACIÓN

La organización es una unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. Según esta definición, las instituciones productoras y de servicios son organizaciones, como también lo son escuelas, hospitales, iglesias, unidades, militares, tiendas minoristas, departamentos de policía y los organismos de los gobiernos locales, estatales y federal. Las personas que supervisan las actividades de otras, que son responsables de que las organizaciones alcancen estas metas, con sus administradores (aunque en ocasiones se les llama gerentes, en particular en organizaciones no lucrativas).

Elementos del concepto de organización

Estructura: La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

Sistematización: Esto se refiere a que todas las actividades y recursos de la institución deben de coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades: Organizar implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

Jerarquía: La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de responsabilidad dentro de la institución.

Simplificación de funciones: Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible. Así, se puede decir que la organización es el establecimiento de una estructura donde habrá de operar un grupo social, mediante la determinación de jerarquías y la agrupación de actividades, con el fin de obtener el máximo aprovechamiento posible de los recursos y simplificar las funciones del grupo social.

Existe una red de relaciones personales y sociales, no establecidas ni requeridas por la Organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí, se conoce como: organización formal.

Importancia de la organización

Es de carácter continuo (expansión, contracción, nuevos productos).

Es un medio que establece la mejor manera de alcanzar los objetivos.

Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con el mínimo de esfuerzos.

Evita lentitud e ineficiencia.

Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

La estructura debe reflejar los objetivos y planes de la empresa, la autoridad y su ambiente. Según *NADLER, David y Lawler, Edward;(2009)*.

Principios de la organización

Existen nueve principios que dan la pauta para establecer una organización racional.

1. Del Objetivo

Este principio se refiere a que todas las actividades establecidas en la organización deben estar relacionadas con los objetivos y propósitos de la empresa. Esto nos dice que la existencia de un puesto solo es justificable si sirve para alcanzar los objetivos establecidos y no se deben hacer gastos innecesarios en puestos que no contribuyen en nada a lograr los objetivos.

2. Especialización

Este principio afirma que el trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la realización de una sola actividad. El trabajo se llevará a cabo más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas. Mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.

3. Jerarquía

Este principio se refiere a la necesidad de establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo. Este principio establece que la organización es una jerarquía.

4. Paridad de autoridad y responsabilidad

Esto se refiere a que a cada grado de responsabilidad debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. Por ejemplo, no se le puede hacer responsable de un trabajo a una persona, sino se le otorga la autoridad para poder realizarlo; y de igual manera, no se le puede dar autoridad a un empleado, sobre determinado trabajo, sino se le hace responsable por los resultados.

5. Unidad de mando

Este principio establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe; y los subordinados no deberán reportar más de un superior porque si el empleado recibe órdenes de más de un solo jefe, esto solo le ocasionara confusión, ineficiencia y fuga de responsabilidad.

6. Difusión

Este principio nos dice que las obligaciones de cada puesto que cubren autoridad y responsabilidad, deben publicarse y ponerse por escrito, a disposición de todos los miembros de la empresa que tengan relación con dicha autoridad y responsabilidad. Por otra parte la relación de labores no debe hacerse con demasiado detalle.

7. Amplitud o tramo de control

Debe haber un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de manera que este pueda realizar sus funciones con eficiencia. Lyndall Urwick dice que un gerente no debe ejercer autoridad directa a más de cinco o seis subordinados, con el fin de asegurar que no esté sobrecargado y pueda, en determinado momento, atender funciones de mayor importancia.

8. De la Coordinación

Siempre deberán mantenerse en equilibrio las unidades de una organización. El administrador debe buscar el equilibrio adecuado en todas las funciones

9. Continuidad

La empresa debe mantenerse, mejorarse y ajustarse constantemente. Problemas para determinar los niveles de la organización: Costo, comunicación, planeación y control.

Etapas de la organización

División del trabajo: Es la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento del trabajo. *IDALBERTO, Chiavenato; “Administración de Recursos humanos”; Segunda Edición, (Pag.145).*

FIGURA 4. Etapas de organización del trabajo

Fuente: Guía de administración de empresas

Jerarquización: Se refiere a la disposición de funciones por orden de rango, grado o importancia.

Departmentalización: Es la división o agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas con base en su similitud.

Descripción de funciones, actividades y responsabilidades: Es la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarias para llevar a cabo el trabajo de la mejor manera.

Coordinación

Se refiere a sincronizar y armonizar los esfuerzos, las líneas de comunicación y autoridad deben ser fluidas y se debe lograr la combinación y la unidad de esfuerzos bien integrados y balanceados en el grupo social.

3.10.- El clima organizacional

El clima organizacional es un concepto que se ha trabajado desde hace tiempo en el área de la psicología organizacional fue *Gellerman, en 1960*, quien introdujo el término por primera vez. Una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento en un ambiente donde se compite por el mercado, múltiples organizaciones aparecen y desaparecen (sobre todo la pequeña y mediana empresa) muy rápidamente. Puesto que toda organización busca prevalecer en el mercado y sobre todo crecer, es fundamental que repare en el aspecto humano, base de toda organización. Así podrá evaluar las fuentes del conflicto, la insatisfacción existente y establecer puntos de solución o de mejora a estos problemas.

“Clima organizacional permiten decodificar, caracterizar y analizar las percepciones que los integrantes de una organización tienen las características de su misma empresa. Un buen o mal clima organizacional tendrá consecuencias positivas o negativas tanto para el trabajador como para la empresa o institución”. Según: *DRUCKER y Gellerman “Origen de la administración”; en (1960)*.

Es un moderno enfoque del comportamiento humano en las organizaciones, que actualmente ha cobrado gran interés en el ambiente institucional. El clima organizacional se refiere a las condiciones ambientales internas de una institución y no a las externas un área importante en el análisis sistemático en el entorno, es evaluado a partir de la percepción de los que lo conforman.

ADALBERTO, Chiavenato; “Administración de las Organizaciones”, Tercera Edición, (Pag.200).

El clima organizacional, es definido como un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc. **GONCALVES; “Origen y Desarrollo Administrativo” (1997, Pg. 123)**

3.10.1. Importancia de clima organizacional:

“El clima organizacional es un espejo para cada institución, que le habla de su eficiencia. Es un espejo en que hay que estar dispuesto a mirarse, y para estar dispuesto, hay que tener el valor para ver las propias debilidades, la confianza en uno mismo para reconocerlo como una oportunidad de mejorar el compromiso ético con el entorno.

En un ambiente donde se compite por el mercado, múltiples organizaciones aparecen y desaparecen (sobre todo la pequeña y mediana empresa) muy rápidamente. Puesto que toda organización busca prevalecer en el mercado y sobre todo crecer, es fundamental que repare en el aspecto humano, base de toda organización. Así podrá evaluar las fuentes del conflicto, la insatisfacción existente y establecer puntos de solución o de mejora a estos problemas”.

Cultura organizacional:

Se conceptualiza cultura organizacional como: El modo de vida, sistemas de creencias y valores, forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización. **IDALBERTO, Chiavenato; “Segunda Edición” (1989).**

3.10.3. TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL:

a) Clima de tipo autoritario:

Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus funcionarios, el clima que se percibe es de temor, la interacción es casi nula entre los superiores y los funcionarios y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes, es decir que son ellos, los que toman de forma exclusiva determinan cuales son las metas de la organización y la forma de alcanzarlas.

b) Autoritarismo paternalista:

Se caracteriza por que existe confianza entre la dirección y sus funcionarios, se utilizan los castigos y las recompensas como fuente de motivación para los superiores y funcionarios.

c) Clima consultivo:

Existe una interacción fluida entre ambas partes, se delegan las funciones y se da principalmente una comunicación de tipo descendente.

d) Clima de participación en grupo:

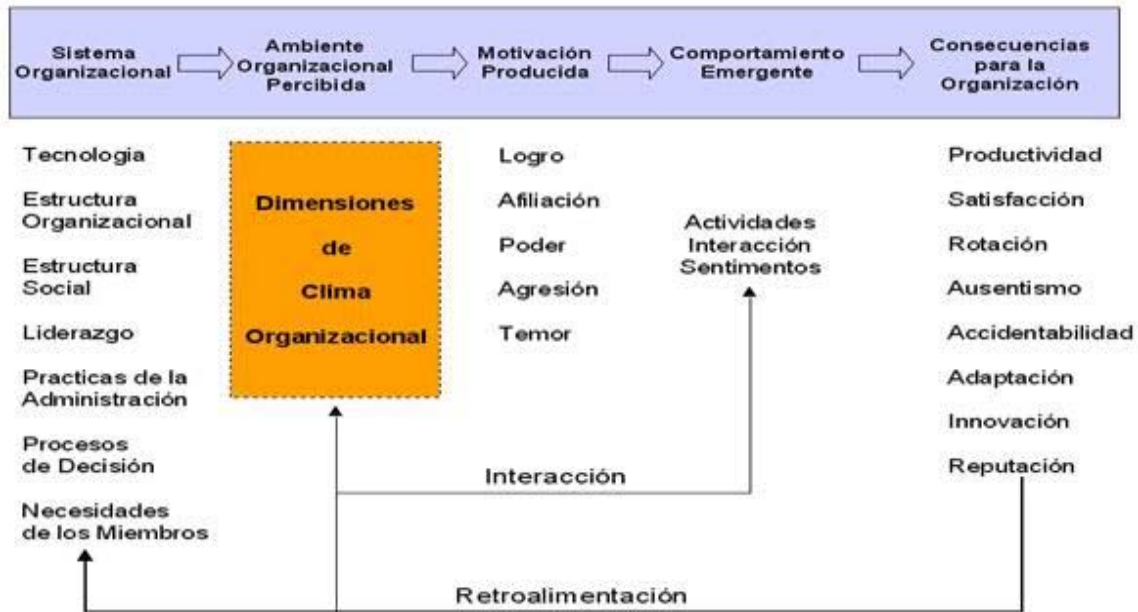
Se da una plena confianza en los funcionarios por parte de la dirección, la toma de decisión persigue la interacción de todos los niveles, la comunicación dentro de la organización se realiza en todos los sentidos. **GREGOR, M.G. Douglas; “Origen y desarrollo de la administración” (1957).**

3.11 Modelos de clima organizacional:

a) Modelos sobre el clima organizacional:

Este concepto clima sin duda ha despertado el interés en demasiados estudiosos o investigadores y ante ello se han desarrollado un sin fin de estudios tanto en organizaciones industriales, gubernamentales, educativas, etc. Ante ello al clima se le ha llamado de diferentes maneras: ambiente, atmósfera, clima organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos, por explicar su naturaleza e intentar medirlo. A continuación se mostraran algunas posturas referentes al clima fuente: **GONCALVES, Alexis en www. “Calidad. Organizacional.**

Gráfico N° 1
Calidad de Clima Organizacional



Litwin y Stinger (1978)

Proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional.

Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Gráfico N° 2
Sistema Organizacional

- *SCHNEIDER, y Hall, “medio laboral” (1982).*



b) Modelo de Schneider

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones son en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa.

De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales **según: SCHNEIDER, y Hall, (1982)**. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos y estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito:

Gráfico N° 3

Clima Organizacional



MODELO DE LITWIN, Y Stinger (1978)

- Sistema Organizacional.
- Ambiente Organizacional Percibida.
- Motivación Producida.
- Comportamiento Emergente.
- Consecuencias para la Organización.
- Determinación de costo de ejecución del proyecto.
- Sistema de evaluación

Cómo mejorar el clima en una organización

Primero, estudiando el ambiente interno de la organización.

A través de que herramientas estudiamos el ambiente interno

Mediante el estudio de clima interno, conocido también como estudio del clima organizacional, o estudio de la moral laboral.

El estudio de clima interno

“Se trata de una herramienta de investigación que permite conocer cómo se perciben los aspectos más relevantes que determinan la satisfacción de los empleados. Entre los aspectos que investigan encontramos: condiciones de trabajo, aportación del puesto, objetivos laborales, realización personal, compañerismo, liderazgo, desarrollo personal, comunicación, entre otros.

La realización de un estudio de clima interno proporciona información directa sobre el entorno laboral, un feedback valioso del personal, quienes al dar sus respuestas esperan soluciones.

El diagnóstico de la situación se plasma en al menos dos informes: uno detallado y otro ejecutivo.

Condicionantes del éxito del estudio de clima interno

Para que el estudio tenga éxito, además de poner en marcha un plan de comunicación antes, durante y después del estudio, es necesario que la DIRECCION se implique en su desarrollo y que además, se comprometa a poner soluciones.

Por lo tanto, debemos preguntarnos únicamente sobre aquellos aspectos que la empresa está dispuesta modificar y mejorar. Según: *LITWIN, Y Stinger; (1978)*

3.11.1 Evaluación del clima laboral organizacional

Razones para realizar un estudio del clima

Aunque el estudio del clima interno está justificado por varias razones, en este post destaco tres razones fundamentales:

Primera razón: la empresa necesita atender y escuchar a sus talentos.

Toda empresa necesita aprovechar sus talentos, su know how. Está demostrando que las personas son el verdadero valor de una organización. Son el capital intelectual: la inteligencia de la organización. En ellas se encuentra el talento.

Como fruto de la propia condición humana, en toda entidad integrada por personas surgen desacuerdos, roces, antipatías, o diferencias de criterios. Aspecto que deben resolverse. Un ambiente negativo y contaminado pueden extenderse a otras áreas del negocio. Si no se toman medidas los problemas se irán propagando.

Está comprobado que las actitudes, el comportamiento, las opiniones y los sentimientos de los empleados, afectan y condicionan el rendimiento y la calidad del trabajo que desempeñan. Según: *SCHNEIDER, y Hall ; “.Organización laboral”; (1982).*

3.12.- LOS 9 FACTORES QUE DETERMINAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN LITWIN Y STINGER.

Entendemos bien el concepto de clima organizacional y de manera genérica lo identificamos como el ambiente que se vive en la empresa en un momento determinado; en donde puede resultar agradable o desagradable trabajar; o bien como la cualidad o propiedad del ambiente general, que perciben o experimentan los miembros de la organización, las que pueden ser de orden interno o externo y que influyen en su comportamiento.

Un ambiente laboral ameno, con una cultura empresarial que promueva el sentido de pertenencia y el compromiso con las tareas, será siempre una ventaja competitiva para las empresas, ya que la calidad, la productividad y el mejor desempeño de los trabajadores, tiene una relación directa con el ambiente que gira a su alrededor.

El **Clima Organizacional** guarda una relación directa en la determinación de la **Cultura Organizacional** de la empresa, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización.

Las percepciones y respuestas que abarca el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores, relacionados con el liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.); con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, interacción entre sus miembros, etc.) y aspectos de tipo económico (remuneración, sistemas de incentivos, apoyo social) las que inciden en el comportamiento en el trabajo. La teoría de los profesores *Litwin* y *Stinger*, establece nueve factores que a criterio de ellos, repercuten en la generación del Clima Organizacional: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

A continuación me permito realizar una breve descripción de lo que es cada uno de ellos, sin entrar en detalles, de cómo lograrlos y/o sostenerlos.

1. Estructura:

Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente conocemos como Estructura Organizacional. Dependiendo de la organización que asuma la empresa, para efectos de hacerla funcional será necesario establecer las normas, reglas, políticas, procedimientos, etc., que facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades en la empresa, y a las que se ven enfrentados los trabajadores en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización visualice y controle el efecto sobre el ambiente laboral.

Una adecuada estructura organizacional en la empresa o institución, facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones, aspecto transcendental en cualquier tipo de comunidad que aspire a convivir de la mejor manera.

2. Responsabilidad.

Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.

Cada uno de nosotros, independientemente del cargo que ocupemos o del oficio que realicemos, si estamos desarrollando la actividad que nos place hacer, nuestra labor siempre será importante, manteniendo la idea de que estamos aportando un grano de arena a la organización, y esa importancia la medimos con una relación directa vinculada con el grado de autonomía asignada, los desafíos que propone la actividad y el compromiso que asumamos con los mejores resultados.

3. Recompensa:

¿Qué se recibe a cambio del esfuerzo y dedicación y ante todo de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo?

Salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral. Es importante no olvidar que a pesar de que el salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los humanos “reclamamos” reconocimiento adicional.

4. Desafíos:

En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.

5. Relaciones:

Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento en base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo.

6. Cooperación:

Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.

7. Estándares:

Un estándar, sabemos, establece un parámetro o patrón que indica su alcance y cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.

8. Conflicto:

El conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.

9. Identidad:

Hoy día la conocemos como Sentido de Pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización.

Percepción del clima laboral

La percepción se define como la “sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos” y que como habíamos mencionado ya, es diferente en cada uno de los colaboradores.

La forma como se perciban cada una de los elementos que conforman la generación del Clima Organizacional en la empresa, produce en los individuos, una también variada gama de actitudes, positivas o negativas, de acuerdo a las circunstancias y a la forma como estas se evalúen. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Las percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización, y pueden tender a la determinación de creencias, mitos, conductas y valores que harán parte de la Cultura Organizacional.

La generación de un adecuado clima organizacional guarda una relación directa con la calidad del liderazgo en la empresa, líderes cercanos, que motiven, formen equipos interdisciplinarios y que les den la mayor importancia a las comunicaciones, como eje fundamental en las relaciones.

La cultura interna positiva, es esencial en la búsqueda de un clima organizacional en donde los conflictos internos apenas tienen lugar, despertando un gran compromiso con la organización, creando además una imagen de empleador destacado entre sus competidores.

Por su parte, un clima organizacional negativo, repercute directamente en los objetivos de la empresa, y por “desapercibido” que aparezca al sentir de los directivos, los expertos gerenciales concuerdan en que tarde o temprano, su influencia generará además de un mal ambiente laboral, una repercusión negativa en la satisfacción de los trabajadores, aumento

de conflictos internos, disminución en la productividad, alta rotación, inadaptación, ausentismo, baja innovación o creatividad, etc., y todo ello, en el corto, mediano o largo plazo en los resultados económicos de la empresa.

Es de extrema importancia el que las empresas trabajen sobre su capital intelectual: el hombre, y aproveche las consecuencias favorables generadas por un excelente clima organizacional. Lograr en la empresa un adecuado clima organizacional necesariamente estará acompañado por las acciones de los jefes hacia sus subordinados, ajustados a las claras políticas establecidas por la empresa, a cómo se den las comunicaciones, se apliquen los programas de capacitación, a una retribución justa, etc.

Siempre resultará difícil, el que la dirección de la empresa, por mera observación, pueda hacerse a un concepto centrado de lo que acontece en la empresa y que pudiera estar repercutiendo de una u otra manera en el clima organizacional.

El clima organizacional resulta ser un aspecto sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos intervinientes. **GREGOR, M.G. Douglas; “Origen y desarrollo de la administración” (1957).**

3.12.1. Medición del clima laboral

“Las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que está ligado con la motivación del personal y con los resultados esperados por la empresa en sus actividades del día a día.

Es de importancia extrema, el que podamos conocer a ciencia cierta la calidad de clima organizacional de nuestra empresa y de hecho vital, el que apliquemos algún tipo de herramienta, para lograr los resultados que esperamos en nuestra intención de medida.

El lograr una calificación para el clima organizacional en nuestra empresa, nos permitirá conocer si la idiosincrasia y las prácticas de la empresa tienen una percepción positiva o

negativa en los colaboradores, si se consideran a sí mismos como espectadores apáticos o parte activa de los procesos organizacionales.

Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

La medición del clima organizacional se suele adelantar mediante encuestas directas, aplicadas a los trabajadores de una organización, o de alguna área de ella, con la intención de medir aspectos preestablecidos de manera específica, que obviamente estarán ligados de manera directa con la situación particular de cada empresa.

Generalmente las encuestas apuntan a aspectos relacionados con los colaboradores, como individuos pensantes y actuantes y a los resultados esperados por la empresa de una u otra manera, relacionados con las actuaciones de los trabajadores.

La calidad de las encuestas, la forma como se aplique la herramienta y la oportunidad para lograr los mejores resultados en su aplicación, son aspectos muy importantes a tener en cuenta.

Finalmente, los resultados obtenidos en la medición, una vez analizados y debidamente ponderados, deben conducir a un plan de acción que tienda a corregir las situaciones consideradas problemas o que pudieran ser en cierto grado causante de malestar emocional y comportamental en los trabajadores”. *LITWIN Y STINGER, “Clima Organizacional”, (2005)*

3.13.- DESARROLLO INSTITUCIONAL MUNICIPAL.

Es un conjunto de lineamientos sobre como deberá operar el municipio y como deberá constituirse y funcionar en un marco que integre y articule a los actores comprometidos con el fortalecimiento de la institución y se asiente sobre bases que proyecten y hagan sostenible su accionar así mismo establecer un soporte operativo y organizacional,

asegurando mayor efectividad, impacto y costos externos decrecientes en las acciones sociales y sus relaciones. Según. **Reglamento interno Municipal. Puerto G.A.M. 201**

CAPITULO IV

DIAGNOSTICO SITUACIONAL

El presente diagnostico se encuentra dividido en do partes, la primera parte se realiza una descripción del Gobierno Autónomo Municipal De Puerto Gonzalo Moreno tanto aspectos geopolíticos y socio demográficos esto con el objeto de ampliar el contexto del objeto de estudio. La segunda parte realiza un análisis del clima actual el cual permitirá a lo posterior plantear la propuesta del presente trabajo de investigación.

4.1.- DESCRIPCION GENERAL DEL MUNICIPIO

El Gobierno Autónomo Municipal de Puerto Gonzalo Moreno.

Está ubicada en el Departamento Pando, forma parte de la provincia Madre de Dios de la cual es capital de la primera sección y está ubicado al sudeste de la Ciudad de Cobija.

Límites de la sección Municipal. Sus límites son:

- **Norte Oeste: Con la Provincia Manuripi.**
- **Sur Oeste : Con el Municipio de San Lorenzo.**
- **Sud Este : Con la Provincia Vaca Diez (Dpto. Beni)**
- **Extensión**
- Tiene una superficie aproximada de 1.770 Km². Y ocupa el 13.45% de la extensión territorial de la Provincia Madre de Dios.
- Superficie de la jurisdicción Municipal de puerto Gonzalo Moreno 1.770 Km².

Gonzalo Moreno, comunidad que hoy en día se encuentra totalmente poblada.

El medio de transporte para llegar a dicha comunidad y respectivamente a la institución es de manera terrestre en movilidades de dos o cuatro ruedas como también de manera acuática.

Por ende también cuenta con los servicios básicos primordiales como ser. Luz eléctrica, Agua Potable, etc.

Cuenta por lo general con 17 departamentos en la institución. Como máxima Autoridad actualmente el Honorable Alcalde Municipal de Puerto Gonzalo Moreno el Ing. Roberto Ariel Limpías Olmos.

1. Asesoría Legal Unidad de transparencia
2. Oficialía Mayor
3. Jefatura de personal
4. Dirección de obras publicas
5. Unidad de Turismo Sostenible
6. Área de contabilidad
7. Unidad de Comunicación y difusión
8. Departamento de secretaria
9. Departamento de salud
10. Defensoría de la Niñez y Adolescencia
11. Unidad de Deportes
12. Unidad de Educación Y cultura
13. Dirección de desarrollo productivo.

N.- DE FUNCIONARIOS CON LOS QUE CUENTA LA INSTITUCION.

- 38 funcionarios d Planta.
- 44 Funcionarios eventuales
- 21 funcionarios consultores en salud
- 7 Consultores en Educación
- 4 Funcionarios en la Defensoría M.

Políticas Administrativas de la institución.

No se permiten relaciones entre compañeros de trabajo de la institución, y familiares dentro de la misma, de acuerdo al reglamento interno de la institución.

TEMAS CORPORATIVOS

No existen planes de emergencia del departamento riesgo y salud ocupacional y seguridad laboral que mantenga asegurado al personal con equipos y materiales de seguridad para el desarrollo de sus actividades.

COMPETENCIAS

La institución no cuenta con un manual de funciones y planeación para el direccionamiento del desempeño laboral de los funcionarios sin embargo estos no lo conocen en su totalidad por la falta de comunicación entre sí.

FORMACION

El personal no está muy bien seleccionado basándose en otras capacidades más no en la preparación profesional, técnica en áreas a desempeñar.

EVALUACION TALENTO HUMANO

Se mantiene la búsqueda constante en la mejora continua de mejorar los procesos para ir encaminando a la visión y misión de la institución sin embargo a veces no se realiza todo el procedimiento para llegar al logro de los objetivos que se plantean.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

No se brindan continuamente capacitaciones a los funcionarios para un mejor desempeño y de esta forma que se dé un mayor desarrollo organizacional.

CLIMA ORGANIZACIONAL

En cuanto al comportamiento y las relaciones interpersonales para solucionar conflictos con los funcionarios, se debe de tomar en cuenta cada una de las percepciones o necesidades de los funcionarios de su ambiente laboral.

ESTIMULOS

En este aspecto no se reconoce el esfuerzo de los funcionarios y no se aplican mecanismos de incentivación para que se sientan con mayor entusiasmo.

Lo primero que se debe acotar, es que, aunque no cuenta con un clima organizacional eficiente, este no refleja una estructura organizativa que se ajuste a la situación actual de la institución.

No dispone de estrategias motivadoras, donde se motive al personal para que este se encuentre satisfecho de manera que realice sus funciones de manera que realice sus funciones de manera eficiente.

A usencia de documentos de procedimientos de los procesos antes mencionados, en los cuales se describan la manera correcta de cómo realizar sus actividades.

4.2.- Situación actual

En el siguiente capítulo se presenta la situación actual de la compañía con respecto al tema que se va a desarrollar, es decir, con lo que contaba para desarrollar el trabajo.

4.2.1. ANÁLISIS FODA

Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la institución u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

4.2.2. Análisis Interno

4.2.3. Fortalezas

- 1.- Un compromiso de la institución con el cumplimiento de los objetivos y metas planteados.
- 2.- Autonomía de gestión donde el G.A.M. Administra su propios recursos tanto económico como humano.
- 3.- Asesoría y apoyo permanente por parte de los Superiores, así como también buena comunicación, receptividad y ofrecimiento de opiniones de ideas e inquietudes del personal bajo su cargo, esto es un agente motivador y fortalecedor de las relaciones de los departamentos. Autoridad y poder de decisión a los niveles subalternos.
- 4.- Oferta de cooperación Nacional e internacional para el desarrollo social.
- 5.- Interés del Gobierno Autónomo Municipal en Analizar, las alternativas para dar respuestas al problema de la captación del personal y profesionales idóneos.

4.2.4. Debilidades

1.- Falta de estrategias motivacionales, que permitan mejorar el clima organizacional donde los funcionarios se desenvuelvan de una manera eficiente y adecuada.

Presencia de una Estructura Organizativa que no refleja la situación actual de la institución, en lo que respecta a los cargos existentes

Ausencia de un Manual de Organización, donde se describan las funciones de cada uno de los cargos y unidades presentes en la institución.

2.- Escasos conocimientos de las normas, reglamentos internos y sus aplicaciones de la institución por parte de los funcionarios.

4.2.5. Análisis Externo

4.2.6. Oportunidades

1.- Áreas disponibles para infraestructuras tanto para oficinas descentralizadas, como campo para educación cultura y deporte.

2.- Asesoría y apoyo permanente por parte de los Superiores, así como también buena comunicación, receptividad y ofrecimiento de opiniones de ideas e inquietudes del personal bajo su cargo, esto es un agente motivador y fortalecedor de las relaciones de los departamentos.

3.- Se adaptaría mejor a la oferta de dotación de equipos tecnologías con que cuentan casi todos los Gobiernos Municipales del País.

4.2.7. Amenazas

1.- La no satisfacción de las demandas y necesidades de los funcionarios, se muestran como potenciales evasores e sus funciones en el ámbito laboral.

2.- Disminución significativa en la gestión municipal, por ser el de mayor importancia para la contratación de nuevos funcionarios.

3.- Carencia de planes, programas y proyectos para adecuarlos acorde con las condiciones de capacitación de los funcionarios.

CAPITULO V

PROPUESTA DEL PROYECTO

5.1.- Nombre del Proyecto:

“Diseño de estrategias motivadoras que permitan mejorar el clima organizacional del Gobierno Autónomo Municipal de Puerto Gonzalo Moreno en la gestión 2015”.

5.2.- INTRODUCCION

Sin lugar a dudas el tema de clima organizacional toma gran repercusión luego que el año 2009 la gran mayoría de empresas públicas y privadas entren en crisis financiera y se vean obligadas a realizar ajustes en sus estructuras laborales, con la finalidad de no perder el capital empresarial. Sin embargo es inevitable observar que esta situación ha desencadenado en que una gran mayoría de empresas e instituciones tengan diversos problemas decayendo en la mala imagen y baja productividad, todo esto debido a que los trabajadores consideran que las empresas e instituciones han utilizado el pretexto de la crisis para empeorar las condiciones laborales.

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su institución para así alcanzar una mayor productividad, mejor calidad de vida laboral, sin perder de vista el recurso humano. Querámoslo o no, el ser humano es el centro del trabajo, es lo más importante, y mientras este hecho no se asuma, de nada vale hablar de sofisticadas herramientas de gestión. Es muy cierto que el clima organizacional prevalece a las instituciones que optan por preocuparse por los trabajadores porque ellos son los protagonistas de crear el desarrollo eficaz en la organización.

El clima organizacional tiene además la relevancia extrema, el que podamos conocer a ciencia cierta la calidad de clima organizacional de nuestra institución y de hecho vital, el que apliquemos algún tipo de herramienta, para lograr los resultados que esperamos.

El presente trabajo de investigación pretende dar a conocer la importancia del clima organizacional en el comportamiento de los trabajadores, el rendimiento, productividad y el grado de satisfacción con la tarea que realizan en la institución del Gobierno Autónomo Municipal de Puerto Gonzalo Moreno.

5.2.1. Alcance

Con la elaboración de la presente propuesta de proyecto se pretende llegar a cada área de la institución del Gobierno Autónomo Municipal de Puerto Gonzalo Moreno con el propósito de mejorar el clima organizacional y por ende elevar la calidad e imagen de la misma.

5.2.2. Valores

Trabajo en equipo, con honestidad y respeto para sus funcionarios, comunidades y como institución. Manteniendo un ambiente de trabajo, relación Ganar – Ganar donde nuestra institución mantiene un trato equitativo y justo.

5.2.3. Delimitación

El proyecto está dirigido los funcionarios de la Institución del Gobierno autónomo de Puerto Gonzalo Moreno del Departamento Pando.

5.2.4. Limitaciones

Para la elaboración de este trabajo la mayor limitación que se presenta es que la institución no cuenta con estudios organizacionales anteriores, lo que implica escasa información con respecto al tema.

5.3.- MARCO LEGAL PARA LA ELABORACION DEL PRESENTE PROYECTO

Para la elaboración del presente trabajo de investigación se tomó en cuenta el reglamento de elaboración de trabajo de grado proporcionado por la Universidad Amazónica de Pando en la Comunidad de Las Piedras. Así también se tuvo acceso a información pertinente en relación al tema de estudio proporcionado por el Gobierno Autónomo de Puerto Gonzalo Moreno como el reglamento y manual de funciones, la ley Safco 11.78.

Y la nueva constitución política del estado.

ASPECTOS GENERALES

Este reglamento interno concordante con normas legales de superior jerarquía Regula la relación Entidad – Servidor Público y viceversa estableciendo lineamientos de conducta funcionaria necesarias para imprimir orden al interior de sus actividades. Igualmente establece procedimientos básicos de contratación, remuneración, régimen laboral y de seguridad social, derechos, obligaciones y sanciones por la comisión de infracciones.

BASES LAGALES

El presente reglamento interno de personal, se aplica al personal, se sustenta y complementa con la aplicación de normas legales jerárquicamente superiores siguientes.

- LEY N° 1178 de Administración y control gubernamental
- LEY N° 2027 Estatuto del funcionario publico
- LEY N° Ley de Municipalidades
- D.S N° 26115 que aprueba las Normas Básicas de sistema de Administración de personal
- Reglamento específico del sistema de Administración de personal de la Municipalidad de Puerto Gonzalo Moreno.

- LEY N° 1178 – sus Decretos Reglamentos, Normas, Manuales, Operativos, Instructivos Internos y demás disposiciones, de acuerdo al cargo que desempeña.

5.4.- CONCEPTUALIZACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Como se puede apreciar, el clima organizacional a pesar de no poderse tocar ni ver, si se puede sentir como algo que afecta los comportamientos de las personas que forman una organización, así como el clima se ve afectado por la relación existente entre la organización como tal y sus integrantes. Por lo tanto, y de acuerdo a los expertos, se pudiera decir que el clima organizacional está integrado por muchos elementos entre los cuales se citan: el aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, valores, aprendizaje, etc.; los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; la motivación, necesidades, esfuerzo y Refuerzo; el liderazgo, el poder, las políticas, la influencia, el estilo; la estructura; los procesos organizacionales, la evaluación, el sistema de remuneración, la comunicación y el proceso de toma de decisiones.

5.5.- DISEÑO DE ESTRATEGIAS MOTIVADORAS QUE PERMITAN MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL G. A.M. DE P. G. M.

PLAN ESTRATEGICO

GESTION DEL TALENTO HUMANO

MISION

Optimizar los recursos humanos a través de la selección y evaluación del personal, contribuyendo así a la mejora continua en la productividad desempeño y competitividad de la entidad.

VISION

Ser reconocida como parte integral de la institución en la consecución de sus objetivos, mediante la gestión eficaz del talento humano tomando decisiones propias, con base a estrategias innovadoras y proporcionando los servicios necesarios para lograr los más altos niveles de calidad de vida y eficiencia.

5.6.- OBJETIVOS DE LAS ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES

- Fortalecer una cultura que propicie las condiciones adecuadas para mejorar el clima organizacional.
- Orientar la estructura organizacional hacia un modelo centrado en los procesos que garantice una adecuada ubicación del personal administrativo en cargos específicos según el área requerida.
- Implementar un modelo de capacitación y de desarrollo integral del talento humano para el personal (profesional, técnico, y de apoyo) existente.

PLAN ESTRATEGICO MOTIVACIONAL PARA EL GOBIERNO AUTONOMO MUNICIPAL DE PUERTO GONZALO MORENO

RELACION Y CONFIANZA

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
1.-Incrementar el desempeño, laboral.	1.- USAR METAS Y OBJETIVOS.	1.- Debemos de asegurarnos de que los trabajadores acepten las metas y se comprometan con ellas.
2.- Crear un clima de trabajo donde los funcionarios se sientan a gusto, bien tratado y con las comodidades necesarias.	2.- OFRECERLES UN ADECUADO CLIMA DE TRABAJO	2.- Buena infraestructura, instalaciones amplias, ventilación adecuada y demás comodidades.
3.- Que el trabajador tenga las condiciones laborales oportunas.	3.- FACILITARLE CONDICIONES DE TRABAJO.	3.- Que cuenten con un salario acorde a sus funciones, seguros y con todos los beneficios que

		obliga la ley.
4.- Brindarle a los funcionarios posibilidades y oportunidades de que tengan una mayor relación con sus compañeros de trabajo.	4.- DARLES OPORTUNIDADES DE RELACIONARSE CON SUS COMPAÑEROS.	4.- Crear grupos o equipos de trabajo, organizar actividades, eventos o reuniones sociales.
5.- Evitar que los funcionarios caigan en la rutina de tener que cumplir con las mismas funciones o de realizar las mismas tareas.	5.- LA ROTACION LABORAL.	5.- Rotarlos de puestos, darles nuevas funciones, aumentar las tareas requeridas, para su puesto de trabajo.
6.- Que el funcionario se sienta importante y tomado en cuenta por la institución.	6.- HACERLOS SENTIR UTILES Y CONSIDERADOS	6.- Otorgarles una mayor participación, en las reuniones, permitiendo expresen sus ideas.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
7.- Brindarle oportunidades de autorrealización, logro, crecimiento, desarrollo profesional y personal.	7.- OFRECERLES OPORTUNIDADES DE DESARROLLO Y AUTORREALIZACION.	7.- Delegarles mayor autoridad, mayores responsabilidades, mayor poder de decisión facultades, mayor autonomía nuevas oportunidades para que expresen su creatividad.
8.- Mostrar interés por sus acciones, logros o problemas; no solo por lo que suceda dentro del ámbito de la institución, sino también por lo que suceder en su vida personal.	8.- MOSTRAR INTERES POR ELLOS.	8.- Preguntarles aconsejarles sobre sus problemas, apoyarlos en sus metas, de desarrollo dándoles tiempo y permiso para que lleven estudios o incluso financiar parte de estos.
9.- Reconocer sus buenos desempeños, elogiarlos por el trabajo realizado, darles reconocimientos delante de sus compañeros.	9.- DARLES RECONOCIMIENTOS POR SUS LOGROS.	9.- Atravez de ceremonias en donde se premie a los funcionarios que mayor desempeño hayan tenido.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
DESARROLLO ORGANIZACIONAL		
1.- Que este se sienta comprometido e identificado con la institución, sienta que es parte del desarrollo fundamental de esta.	1.- HACER QUE SE SIENTAN COMPROMETIDOS CON LA INSTITUCION.	1.- Otorgarles mayores responsabilidades, brindarles mayores facultades, limitar la supervisión.
2.- Un mayor compromiso moral para que trabaje y colabore en el desarrollo de mayores responsabilidades laborales.	2.- HABILITAR LAS CAPACIDADES DE LOS FUNCIONARIOS.	2.- Destinar inversiones en el entrenamiento en materia, técnica, profesional.

El diseño de estrategias motivadoras para en el Gobierno Autónomo Municipal de Puerto Gonzalo Moreno, es el proceso que busca mejorar el clima organizacional al máximo. Está compuesta por todos los factores que influyen o hacen al bienestar del trabajador desde que ingresa a la organización hasta que se retira de la misma. Es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del funcionario, realza cambios culturales, trata de incrementar la productividad en la institución y mejorar la moral (motivación) del personal, enfatizando la participación de la gente y brindando oportunidades de desarrollo y progreso personal.

También tiende a producir un ambiente de trabajo más humano y busca emplear las habilidades más avanzadas de los individuos ofreciendo un ambiente que los aliente a mejorar esas habilidades. La idea es que los trabajadores sean los recursos humanos que serán desarrollados y no simplemente utilizados. Más todavía el trabajo no debe tener condiciones demasiado negativas, no debe presionar excesivamente al personal ni degradar el aspecto humano del mismo.

Los esfuerzos por mejorar la (CVL) constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar al personal una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la institución, en un ambiente de mayor confianza y respeto, es decir desarrollar labores y condiciones de trabajo de excelencia tanto para el personal como para la solidez económica, política y social de la organización, " la calidad de vida laboral impone la necesidad de ofrecer a los trabajadores mayores retos, tareas. Más complejas, más oportunidades de utilizar sus ideas. Con esto nos estamos refiriendo al "enriquecimiento del trabajo" que persigue la adición de profundidad a un puesto.

5.7.- CALIDAD DE VIDA LABORAL (CLV)

Es un prometedor instrumento para la solución de estancamiento, esta técnica propia tiende a resolver un problema común en muchos casos de enriquecimiento de puestos, en los que se ha cometido el error de no preguntar a los funcionarios como hacer más interesante su trabajo. La calidad de vida laboral propone la reorganización de la estructura organizacional, medios para mejorar la comunicación, problema antes nunca percibidos y sus soluciones, cambios en la disposición de las labores mediante modificaciones técnicas como el rediseño de una línea de ensamble, mejor control de calidad y otros aspectos capaces de favorecer la salud y productividad de una organización.

5.7.1. FACTORES DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL

Los factores del sistema organizacional para tomar en cuenta son: interno y externo.

FACTOR INTERNO

Este factor percibe los aspectos más relevantes que determinan la satisfacción de los empleados. Entre los aspectos se encuentran: condiciones del trabajo, objetivos laborales, realización personal, compañerismo, desarrollo personal, comunicación laboral, espacio laboral, equipamiento y material de trabajo; es decir todo lo que se encuentra dentro de la

institución o empresa. Estos factores son muy importantes para el buen desenvolvimiento de la institución o empresa ya que el ambiente debe reunir las condiciones necesarias para que los funcionarios otorguen un servicio de calidad e imagen.

FACTORES EXTERNOS

De acuerdo al de clima organizacional se puede observar: Que el diseño y elaboración hace una referencia a la estructura, los puestos y funciones, los cauces de comunicación interna y de toma de decisiones, el estilo de dirección, el modelo de gestión de los recursos humanos. Es un aspecto fundamental del negocio y condiciona totalmente los procesos de producción.

5.8.- PRESUPUESTO DEL PROYECTO

ÍTEM	DETALLE DE MATERIALES O INSUMOS	DESCRIPCIÓN UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1.	Materiales de Campo				
2.	Flash Memory	Unidad	1	120,00	120,00
3.	Cartucho (negro, color)	Pieza	3	250,00	750,00
4.	Cartucho (negro)	Pieza	3	220,00	660,00
5.	Internet	1 horas por día	50	6,00	300,00
	Sub Total				1.830,00
6.	Material de Escritorio				
6.1.	Carpetas de Cartulina	Unidad	2	3,00	6,00
6.2.	Papel Tamaño Carta	Resma	4	38,00	152,00
6.3.	Tinta Impresora (Recarga)	Unidad	4	45,00	180,00
6.4.	Tablero	Unidad	3	15,00	45,00
6.5.	CD	Unidad	6	5,00	30,00
6.6.	Lápiz Carbón	Caja	1	12,00	12,00
6.7.	Bolígrafos	Caja	1	35,00	35,00
	Sub Total				460,00
7.	Servicios Gráficos				
7.1.	Fotocopias	Ejemplares	5	20,00	100,00
7.2.	Anillados	Ejemplares	3	15,00	60,00
	Sub Total				160,00

PRESUPUESTO TOTAL	Bs.	2.450,00
--------------------------	------------	-----------------

El costo aproximado que demandará el estudio de investigación propuesto será de Bs. 2.450,00 (Dos Mil cuatrocientos cincuenta 00/100 Bolivianos) financiamiento que desde inicio será cubierto en su totalidad por el postulante.

CAPITULO VI

EVALUACION DEL PROYECTO

6.1.- ETAPAS DE LA EVALUACION DEL PROYECTO

6.1.1. Antes

Durante esta etapa se analizó que la institución tenía falencias en cuanto a su clima organizacional se refiere.

Estos análisis fueron recogidos a través de técnicas e instrumentos aplicados, los mismos que arrojaron resultados donde se pudo analizar actualmente en la institución entre dificultades por las que atraviesan como: la falta de una comunicación asertiva dentro de la institución que daba lugar a que el ambiente laboral era poco sostenible. Por otro lado también se pudo observar que el ambiente interno de la institución es indiferente en varios aspectos, como resultado de esto el ambiente interno demuestra poco espacio mala calidad en la atención por parte de los funcionarios.

6.1.3. Después

La actitud de los funcionarios en un 90% destacaron que la importancia de la motivación ayuda a mejorar el clima organizacional en la institución sobre todo por que ayuda a mejorar las relaciones interpersonales al interior de cada área de trabajo y por ende también la imagen y calidad de atención a los habitantes de la población del Municipio.

También cabe mencionar que cada una de las estrategias motivadoras del diseño de clima organizacional proyectado en la presente propuesta logro alcanzar el objetivo planificado

así como la visión y misión planteadas, lo que lleva a decir que el trabajo realizado fue óptimo en su totalidad.

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1.- CONCLUSIONES

- De acuerdo con el análisis de la situación interna y externa en el Gobierno Autónomo Municipal de Puerto Gonzalo Moreno se puede evidenciar.
Que faltan estrategias motivacionales que mantengan de una manera motivado a los recursos humanos de la institución, por otro lado es necesario realizar una cuidadosa evaluación de los cambios futuros que se deriven en las estrategias motivacionales de la institución, en el conjunto de capacidades, y habilidades actuales, en la medida en que el desarrollo del personal y el mercado de trabajo son proyectados, la introducción de nueva tecnología que afecte el tipo de personal necesario. Es importante revisar todos los aspectos para evaluar sus implicaciones en el empleo de los recursos humanos.
- De acuerdo a la teoría y los conceptos que conforman el clima organizacional en la institución se ha podido analizar, que aplicando las Estrategias motivacionales en el Gobierno Autónomo Municipal de Puerto Gonzalo Moreno podemos mejorar de manera eficiente el Clima Organizacional en la institución. Ya que el clima organizacional es el factor clave en una organización y porque no decirlo de la institución.
- Debido a las deficiencias encontradas en la motivación de personal actual respecto a la cantidad de personal que tienen sobre la institución y sobre sus cargos nos lleva a

determinar que existe la necesidad de un plan de estrategias motivacionales que subsane estas falencias, con lo que queda respaldada la propuesta planteada.

- La falta de estrategias motivacionales en materia de recursos humanos, impide que los funcionarios se desempeñen de manera eficiente en el Gobierno Autónomo Municipal de Puerto Gonzalo Moreno.
- De acuerdo a las conclusiones ya mencionadas anteriormente se elaboró la propuesta de un plan de estrategias motivacionales para mejorar el desempeño del Personal del Gobierno Autónomo Municipal de Puerto Gonzalo Moreno, con lo que se cumplió el objetivo general del presente trabajo de investigación.
- Cada una de las estrategias motivadoras implementadas para mejorar el clima organizacional de la institución permitió mejorar las relaciones humanas entre funcionarios, el ambiente o lugar de trabajo reúna mejores condiciones para desempeñar cada labor de área de trabajo, otorgar mejor calidad de servicio y atención a la población.
- Sin lugar a dudas el clima organizacional es un elemento importante en toda empresa, institución o grupo, pues depende mucho de este elemento para el éxito de la misma. Es importante recordar que atender las condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo incluyendo factores físicos, ambientales y de otro tipo como ruido, la temperatura, la iluminación o las condiciones climáticas, son muy importantes para el desarrollo de un buen clima organizacional.

7.2.- RECOMENDACIONES

- Se recomienda al Gobierno Autónomo Municipal de Puerto Gonzalo Moreno, aplicar las estrategias motivacionales propuestas, a la unidad correspondiente de la institución, ser incluida en el plan estratégico de la institución vigente y ser llevada a cabo cada vez que sea necesario. Para la eficiencia de la institución.

- Se recomienda tomar en cuenta una metodología de intervención donde las metas non solo estén orientadas a aspectos técnicos de producción sino que tengan muy presente el clima de trabajo, pues en la medida que los funcionarios se sientan motivados, tomados en cuenta, y con oportunidades de crecer en sus lugares de trabajo, así se involucran mayormente con las metas de la institución y esta se verá beneficiada con los resultados en todos los aspectos.
- Se debe someter al Gobierno Autónomo Municipal de Puerto Gonzalo Moreno a un procedimiento de planificación de estrategias motivacionales del personal, después de que se ingrese a un proceso de institucionalización de los cargos, donde se defina que funcionarios permanecerán en la institución y en qué cargo y que nuevos funcionarios ingresaran, como una acción que llevara al cumplimiento satisfactorio de las funciones asignadas a los cargos.

Bibliografía

- Alvares**, Organizacion Administrativa (1992).
- Buchanan**, *Origen de la Administracio*. (B- CN. 1980).
- Carbajal A.** *Administracion de Recursos Humanos* 2000).
- Chiavenato Idalberto**, Introduccion a la teoria General de la Administracion. (Cuarta Edicion Mexico (1995).
- Chiavenato Idalberto**, *Administracion de las Organizaciones* (Tercera Edicion Mexico1995).
- Cyrill, Koontz y Odonell**, *Administracion Moderna*. (Sexta Edicion Capt. II, Art. 20.1980).
- Cyrill, Koontz y Odonell**, *Origen y desarrollo de la Administracion*. (Tercera Edicion Mexico 1980)
- Cyrill, Koontz y Odonell**, *Procesos Administraivos* (Sexta Edicion 1998).
- Edward, N. D. (2009).
- Drucker y Gellerman**, Origen y Procesos Organizacionales (en 1960).
- Gobierno Municipal P.G.M.** *Reglamento Interno* (Capitulo II pag. 20. 2014).
- G. Alexis**, *Calidad Organizacional*. (Recuperado el 2014)
- Goncalvez**, *Orientacion hacia la Administracion*. (pag. 256 Mexico1997).
- Gregor M.G. Dowglas**, (*Origen y Desarrollo de la Administracion* (1957-1998).

6.- ¿La remuneración económica es acorde al cargo que desempeña dentro de la institución?

- a) Si b) no

7.- ¿Cómo describe Ud. El clima organizacional de la institución?

- a) Excelente b) muy bueno c) bueno d) regular e) deficiente

Gracias.....

ANEXO 2

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS

1.- ¿Conoce Ud. el manual de funciones?

- a) Si b) No

2.- ¿Cuánto tiempo que trabaja dentro de la institución?

- a) Menos o más de 6 meses b) más o menos de un año

3.- ¿Cuántas labores desempeña dentro de la institución?

- a) Solo una b) más de una

4.- ¿Asistió algún taller de capacitación auspiciado por la institución?

- a) Si b) No

5.- ¿Los materiales e instrumentos de trabajo son adecuados y suficientes para desempeñar su labor de trabajo dentro de la institución?

- a) Si b) Algunos c) Ninguno

6.- ¿Cómo califica las relaciones interpersonales dentro de la institución?

- a) **Excelentes** b) **muy buenas** c) **buenas** d) **regular** e) **malas**

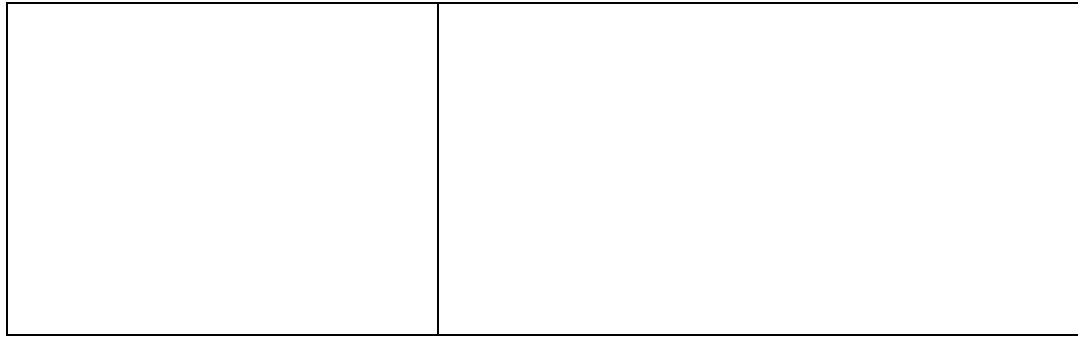
GRACIAS.....

ANEXO 3

Diario de observación sistemática

Área de trabajo	
Actividad laboral	

Área de trabajo	
Actividad laboral	



ANEXO 4

TABULACION DE DATOS RECOGIDOS DURANTE EL DIAGNOSTICO

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS

N R O	¿Cómo ingreso a trabajar?		¿Conoce el manual de funciones de la institución?			¿Cuánto tiempo que trabaja en el mismo cargo?		¿Cuántas labores desempeña en su área de trabajo?		¿Con qué frecuencia asiste a talleres de capacitación?			¿Los materiales y recursos de su área de trabajo laboral son adecuados y suficientes?		¿Cómo describe Ud. el clima organizacional de la institución?					
	a	b	c	s	i	n	a	b	a	b	a	b	c	si	No	a	b	c	d	e
1		X		X		X		X		X					X					X
2	X				X		X					X		X					X	
3		X			X		X		X			X		X					X	
4		X			X		X		X		X			X			X			
5	X				X		X		X		X			X					X	
6		X			X		X		X		X			X						X
7	X				X	X			X			X		X						X
8	X				X	X			X			X		X						X
9		X			X		X		X		X			X					X	
10	X				X		X		X		X			X					X	
11	X				X	X			X		X			X				X		
12			X	X		X			X		X			X		X				
13			X	X		X			X		X			X				X		
14			X	X		X			X		X			X					X	
15	x				X		X		X			x		X						X
16	X				X	X			X				X	X						X
16			X	X		X			X				X	X						X
T	8	4	4	6	10	10	6		9	7	5	6	5	7	9	1	0	3	7	5

CAPITULO IX

ANEXOS

ANEXO 1

PUERTO GONZALO MORENO





ANEXO 2

GOBIERNO AUTONOMO DE PUETO GONZALO MORENO



Gracias.....

ANEXO 2

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS

1.- ¿Conoce Ud. el manual de funciones?

b) Si b) No

2.- ¿Cuánto tiempo que trabaja dentro de la institución?

b) Menos o más de 6 meses b) más o menos de un año

3.- ¿Cuántas labores desempeña dentro de la institución?

b) Solo una b) más de una

4.- ¿Asistió algún taller de capacitación auspiciado por la institución?

b) Si b) No

5.- ¿Los materiales e instrumentos de trabajo son adecuados y suficientes para desempeñar su labor de trabajo dentro de la institución?

b) Si b) Algunos c) Ninguno

6.- ¿Cómo califica las relaciones interpersonales dentro de la institución?

b) Excelentes b) muy buenas c) buenas d) regular e) malas

GRACIAS.....

ANEXO 3

Diario de observación sistemática antes de la propuesta

Área de trabajo	
Actividad laboral	

Área de trabajo	
Actividad laboral	

--	--

ANEXO 4

TABULACION DE DATOS RECOGIDOS DURANTE EL DIAGNOSTICO

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS

N R O	¿Cómo ingreso a trabajar?			¿Conoce el manual de funciones de la institución?		¿Cuánto tiempo que trabaja en el mismo cargo?		¿Cuántas labores desempeña en su área de trabajo?		¿Con qué frecuencia asiste a talleres de capacitación?			¿Los materiales y recursos de su área de trabajo laboral son adecuados y suficientes?		¿Cómo describe Ud. el clima organizacional de la institución?				
	a	b	c	si	no	a	b	a	b	a	b	c	si	No	a	b	c	d	e
1		X		X		X		X		X				X					X
2	X				X		X	X				X		X				X	
3		X			X		X		X		X			X					X
4	X				X		X		X		X			X			X		
5		X			X		X		X		X			X					X
6	X				X	X			X			X		X					X
7	X				X	X			X			X		X					X
8	X				X	X			X			X		X					X
9		X			X		X		X		X			X					X
10	X				X		X		X		X			X					X
11	X				X	X		X		X			X				X		
12			X	X		X		X		X			X		X				
13			X	X		X		X		X			X				X		
14			X	X		X		X		X			X					X	
15	x			X		X		X			x		X						X
16	X				X	X		X				X	X						X
16			X	X		X		X				X	X						X
T	8	4	4	6	10	10	6	9	7	5	6	5	7	9	1	0	3	7	5

