

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCION
DEPARTAMENTAL LA PAZ DE LA AGENCIA ESTATAL DE
VIVENDA

POSTULANTE: MARIA ELENA MALLON MURILLO
MODALIDAD DE TITULACION: CURSO DE ACTUALIZACION PETAENG 2017
(XI VERSION)

AGRADECIMIENTOS

Agradecer a mi creador, mi Dios, en quien deposito toda mi fe y confianza y a quien le agradezco día a día por sus bendiciones derramadas sobre mí, mi familia y mis seres amados.

Mi agradecimiento a mi mami, la señora Nilda Cristina Vda. de Mallon, de quien replique en pequeña parte toda su fortaleza, su amor por la vida, por sus hijos, por su familia y por las criaturas, creación del señor, por quien me aferre a la vida y por quien continuare luchando para compensarla por las pruebas que le toco pelear.

A mis hermanos, que en todas sus limitaciones me acompañan y por quienes me esfuerzo para continuar en este camino, llamado Vida.

A José Luis Valdez, quien me acompaño e impulso para concretar este sueño, que pospuse por bastante tiempo y que ahora llega a su final.

A mis amistades, a quienes escogí y me escogieron espiritualmente.

DEDICATORIA

Dedico este esfuerzo a mi mami, quien no desmayo en ningún momento frente a las dificultades que se le interpusieron, quien cumplió el papel de padre y madre, quien no permitió que falte el pan en la mesa, el abrigo, y sobre todo, EL AMOR en el hogar, a ella le dedico completamente este logro y este paso que Dios me permito concretar. A las personas que me aman y quieren de corazón y con transparencia.

RESUMEN

El clima organizacional es una variable que refleja la interacción entre las características personales y organizacionales, considerándose como un elemento fundamental en la percepción que el trabajador tiene de las estructuras y proceso que ocurren en su ambiente laboral. Por ende, esta investigación tiene por objetivo analizar el clima organizacional en la Dirección Departamental La Paz de la Agencia Estatal de Vivienda, proponiendo recomendaciones que contribuyan a mejorar o implementar en todo caso un adecuado CO, logrando modificar las percepciones que los empleados de esta Dirección tienen sobre el clima organizacional.

De esta forma, la intención de una puesta en marcha de técnicas, dinámicas y otro tipo de instrumentos para inicialmente interiorizar y empapar al personal de una Institución, en este caso, en una Institución del sector público acerca del Clima Organizacional, su contenido y como se lo maneja, se constituye en un paso básico, puesto que el mantener y crear un ambiente de trabajo cómodo, afectivo y respetuoso entre todos los dependientes de una Organización en todos sus niveles jerárquicos, coadyuvaría de sobre manera al logro de los objetivos institucionales, buscando trabajar en equipo, incentivando al personal a que se identifique con la Empresa en la cual lleva un tiempo considerable del día, se convierte más que en un requerimiento, en una necesidad personal en primera instancia e Institucional posteriormente.

De ahí que se puede poner en práctica el concepto de Relaciones de Reciprocidad entre los grupos de interés y las organizaciones, es decir, la Organizaciones espera que los grupos de interés hagan aportaciones y a cambio les otorga incentivos y recompensas para motivarlos a que aporten más, por otra parte los grupos de interés hacen otro tipo de aportaciones y a cambio de ello esperan obtener incentivos.

INDICE

Contenido

CAPITULO I ASPECTOS GENERALES	7
1. INTRODUCCION.....	7
1.2 RESUMEN	11
1.3 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS:	14
1.3.1 Objetivo General:.....	14
1.3.2 Objetivos Específicos	14
1.4 Justificación.....	15
1.5 Metodología de la Investigación.....	16
1.5.1 Tipo de Investigación:	16
1.5.2 Muestra.....	17
1.5.3 Instrumento para recolección de datos.....	17
CAPITULO II.....	19
2.1 MARCO PROPOSITIVO	19
2.1.2 Antecedentes del problema	19
2.1.3 Planteamiento del Problema	19
2.1.4 Formulación del Problema.....	19
2.1.5 Justificación de la Investigación.....	20
2.1.6 Justificación Práctica de la Investigación	20
2.1.7 Alcances y Limites de la Investigación	21
CAPITULO III MARCO TEORICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	21
3.1 DESARROLLO DEL TEMA	21
3.2 El Clima Organizacional.....	21
3.3 Características del Clima Organizacional:.....	23
3.4 Dimensiones del Clima Organizacional	23
3.5 Funciones del Clima Organizacional	25
4.1 CAPITULO IV MARCO NORAMATIVO	30
4.1 Misión.....	30
4.2 Visión.....	30
CAPITULO V METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	30
5.1 Tipo de Estudio:	30

5.2 Metodología de la Investigación.....	30
CAPITULO VI RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	33
6.1 Presentación de resultados.....	33
CAPITULO VII PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO A LA CALIDAD DE VIDA ORGANIZACIONAL DE LOS SERVIDORES PUBLICOS DE LA DIRECCION DEPARTAMENTAL LA PAZ DE LA AGENCIA ESTATAL DE VIVIENDA	35
CONCLUSIONES.....	36
RECOMENDACIONES	38
BIBLIOGRAFIA	41

CAPITULO I ASPECTOS GENERALES

1. INTRODUCCION

El Clima Organizacional (CO) es un elemento fundamental en las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Goncalvez 1997), este enfoque tiene su importancia, en el sentido de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que se origina de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores, sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización, de ahí que e CO refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

La presente investigación se enfoca al análisis del clima organizacional y su determinación dentro de la Dirección Departamental La Paz de la Agencia Estatal de Vivienda.

Sobre el estudio de este fenómeno cabe señalar que son numerosas las investigaciones realizadas referente al Clima o Comportamiento Organizacional, el cual es considerado de gran importancia para cualquier organización, sea esta pública o privada, ya que se vincula directamente con a la satisfacción en el trabajo, es decir la percepción que tiene el trabajador respecto a la salud organizacional de la empresa en la que trabaja.

El siglo XXI fue el siglo del Capital Humano, es una realidad que conocen todos los estudiosos, el Recuro Humano se constituyen en la mayor fuente de valor agregado para el desempleo de las organizaciones contemporáneas, por lo que son estos los que determinan la diferencia entre las Instituciones y Empresas exitosas y aquellas que no lo son.

Los grandes avances tecnológicos, que en el siglo XX marcaron la pauta, han ido cediendo terreno hasta pasar a ser una cuestión dada por hecha, por lo que en la búsqueda de la competencia en el mercado, el papel fundamental lo tienen hoy día los valores intangibles, es decir el valor agregado por la profesionalidad del personal y su competencia para la labor que llevan a cabo.

La situación descrita anteriormente ha llevado a las empresas a realizar grandes inversiones en capital humano, en su superación y la preparación intensiva, convirtiéndose en el recurso más importante de la entidad.

Este concepto fue utilizado y explicado por Idalberto Chiavenato, puesto que describe a detalle los nuevos desafíos del CO, referente a las Organizaciones y su comportamiento ahora en un mundo dinámico y en constante desarrollo, es decir que el comportamiento de las organizaciones dependen de los grupos y los individuos que los conforman, describiendo este autor las siguientes realidades a las cuales se enfrenta hoy en día el CO, tal es:

1. El mundo es cambiando con una rapidez increíble, esto se refiere a la velocidad de los cambios que día a día son mayores, el planeta se ha convertido en una verdadera aldea global, en la cual las organizaciones puedes hacer transacciones sin limitaciones de lugar o tiempo gracias a la informática, es decir que en el mundo entero lo único constante es el cambio, que es cada vez más rápido, profundo y discontinuo.
2. Los Cambios en el entorno de los negocios son sorprendentes, esto implica que hemos ingresado a la era del conocimiento y estamos dejando atrás la era industrial, en la cual predominaban los activos tangibles y los bienes materiales, como las maquinas, el equipo, las instalaciones, las herramientas y el capital financiero. En él era del conocimiento predominan los activos intangibles y los bienes intelectuales, las era de los ladrillos y el concreto está cediendo lugar a una nueva era de ideas y conceptos. El Capital intelectual está creciendo, cada vez es más frecuente que las organizaciones aumente su valor patrimonial por medio de activos intangibles e intelectuales.
3. La Fuerza de trabajo está cambiando, esto implica que las personas que viven y trabajan en las organizaciones se están caracterizando por aspectos como la diversidad, las nuevas habilidades y competencias, y diferentes valores cuyas habilidades y competencias se desarrollan continuamente, en función de las nuevas tecnologías y pautas de cada profesión.
4. Las expectativas de los clientes y los competidores están cambiando, en el mercado actual solo prosperan las organizaciones capaces de ofrecer a

los clientes una elevada calidad, mejores servicios, costos bajos y valor agregado. Estamos en la era de la calidad total, o sea, la administración dedicada por completo a obtener el compromiso de todos sus miembros con la mejora continua y la satisfacción total de las necesidades del cliente. Aumentar el valor agregado para el cliente será el grito de guerra de las organizaciones, empero, el cliente no se quedara estático o detenido en el tiempo o en el espacio, sus expectativas y necesidades están cambiando y son cada vez más complejas, las organizaciones necesitan anticiparse a ellas e ir a la par, de ahí surge la imperante necesidad de cambio e innovación.

5. El conocimiento humano se está convirtiendo en el principal factor de producción de riqueza, los factores tradicionales de las producciones (tierra, capital y trabajo) se han agotado y su utilización ha dejado de contribuir a la eficiencia y la eficacia. Fueron excelentes motores en la era industrial, y en la era del conocimiento el mundo de los negocios depende cada vez mas de producción de ideas y conceptos, y los servicios y la información que se derivan del conocimiento se convirtieron en bienes esenciales que se intercambian en el mercado. Si bien continuamos vendiendo y comprando bienes materiales, las mercancías son creadas y producidas por ideas que provienen de procesos de investigación y desarrollo, el saber no es un bien económico en el sentido clásico, porque su uso no lo destruye y su transferencia no representa una pérdida para quien lo posee, al contrario de los bienes materiales, sujetos a la depreciación y la descomposición, cuanto más se utiliza, difunde y divide el conocimiento, más el valor adquiere.

Es de esta forma, que la gestión de los Recursos Humanos se convierte así en un área de resultados claves y la satisfacción del cliente interno se convierte en una ocupación recurrente de los directivos, la Gestión de Dirección de los años actuales, pone pues el énfasis en el ser humano, en la satisfacción de sus expectativas y necesidades profesionales y laborales, y en la creación de un clima de trabajo que propicie altos niveles de desempeño.

Por tales razones, los resultados de la satisfacción laboral y de clima organizacional, se han venido introduciendo en las empresas por ser herramientas eficaces para analizar las necesidades y expectativas de los trabajadores y

concebir acciones de mejora que propicien el incremento sostenido de sus activos en Recursos Humanos.

Hoy en día, investigaciones de Clima Organizacional perfectamente diseñados, así como encuestas orientadas a saber más acerca de la gente, se han convertido en una herramienta gerencial estratégica, apoyadas en sistemas de información que permiten a los ejecutivos intervenir en los puntos que se consideren críticos, para así establecer propuestas de mejoras oportunas para obtener mejores resultados en la gestión, el logro de los objetivos y que se corrijan a tiempo aquellos factores que puedan afectar su motivación y desempeño.

No es un secreto para nadie que el medio ambiente afecta el comportamiento y predispone de manera positiva o negativa, limitando o no la productividad, creatividad e identificación en el trabajo, por tanto el ambiente no debe considerarse como una variable exógena, sino como un activo intangible para las organizaciones y un instrumento para lograr armonía.

En las organizaciones formadas por personas de distinto carácter, a veces se producen problemas de relaciones que alteran la convivencia entre sus miembros, a menudo son pequeñas incomprensiones o malos entendidos, que a su vez, son fáciles de superar, en la medida que por sobre ellos primen los objetivos del grupo empresarial, pero cuando los problemas no se asumen ni se solucionan a tiempo, pueden provocar que la participación en las decisiones, la puesta en práctica de los acuerdos y las tareas que se fijen par el cumplimiento de los objetivos de la Institución fracasen.

Las empresas deben sistematizar el desarrollo de estrategias y metodologías completas de investigación del Clima Organizacional a través de encuestas u otro tipo de dinámicas, desde el diseño del cuestionarios hasta la implementación de cambios, pasando por la recolección de datos, su procesamiento y su reporte para la planificación de acciones, a fin de mejorar sistemáticamente su Clima Organizacional, en la Dirección de las metas y objetivos de la Empresa.

Cada día es más importante que las empresas establezcan un clima organizacional favorable para todos los elementos que son parte de ella, tanto elementos internos como externos, es necesario también mencionar que "si una organización no cuenta con un clima favorable y próspero, se verá en

desventaja con otras que sí lo cuentan, puesto que proporcionarán una mayor calidad en sus productos o servicios".

Las empresas competitivas deben ocuparse entre otras cosas de estudiar su propio Clima Organizacional; analizar cómo influyen los estilos de liderazgo, los procesos de comunicación y motivación, las políticas de personal, entre otras variables, en la población laboral y en su proceso de integración con la cultura organizacional; tomando en cuenta que la satisfacción en el trabajo constituye uno de los pilares para asegurar una mayor calidad, productividad y por ende el éxito de las organizaciones.

Las relaciones laborales en la organización pueden determinar los niveles de productividad y competencia de la empresa en el mercado, pues si estas relaciones no son óptimas o se limitan los trabajos en equipo y se generan problemas de desempeño de los empleados reduciendo su nivel de trabajo, por esto "mantener un Clima Organizacional sano es una variable prioritaria al momento de buscar nuevas estrategias de producción o promover cambios organizacionales". (David, 1997)

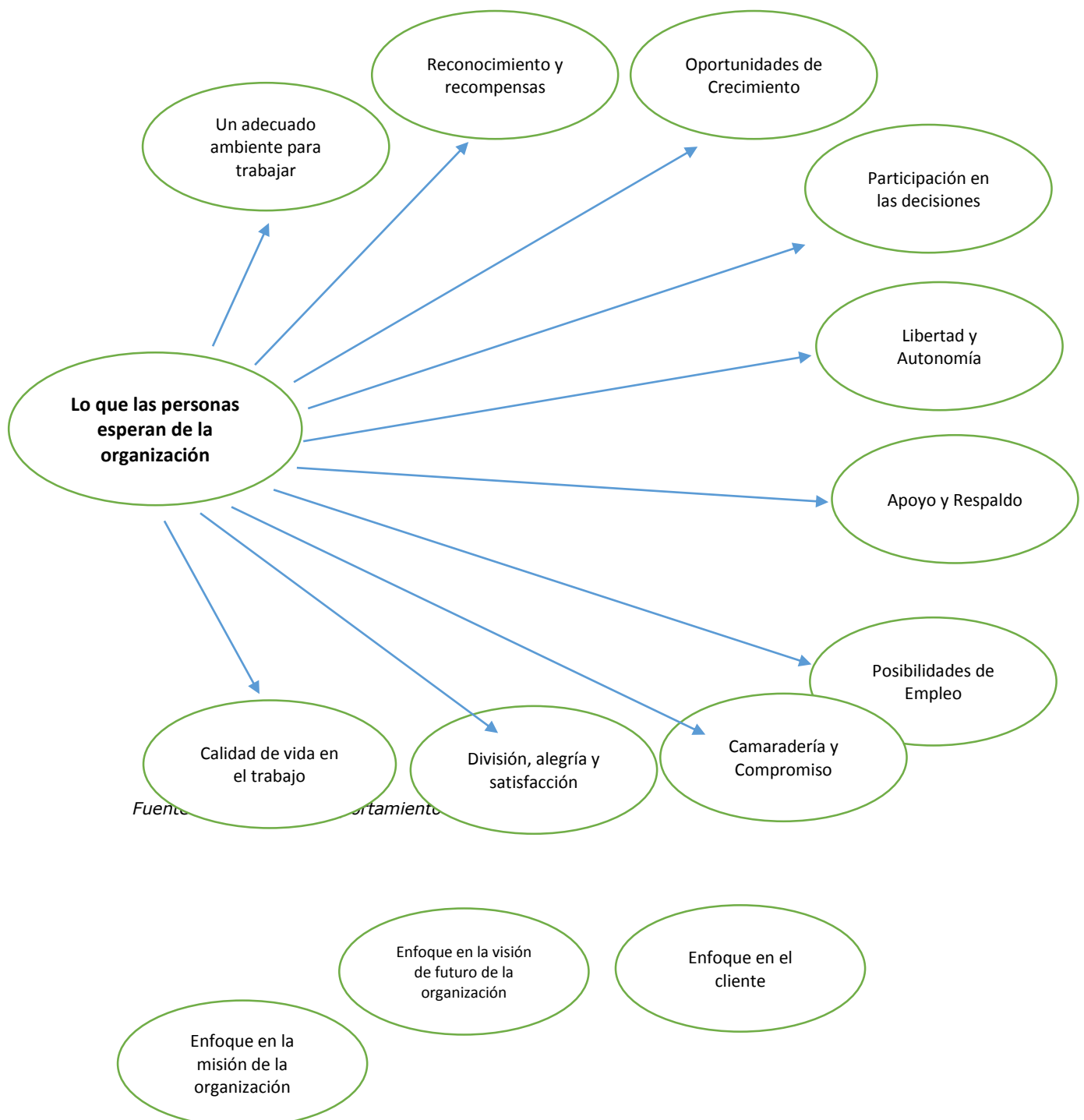
1.2 RESUMEN

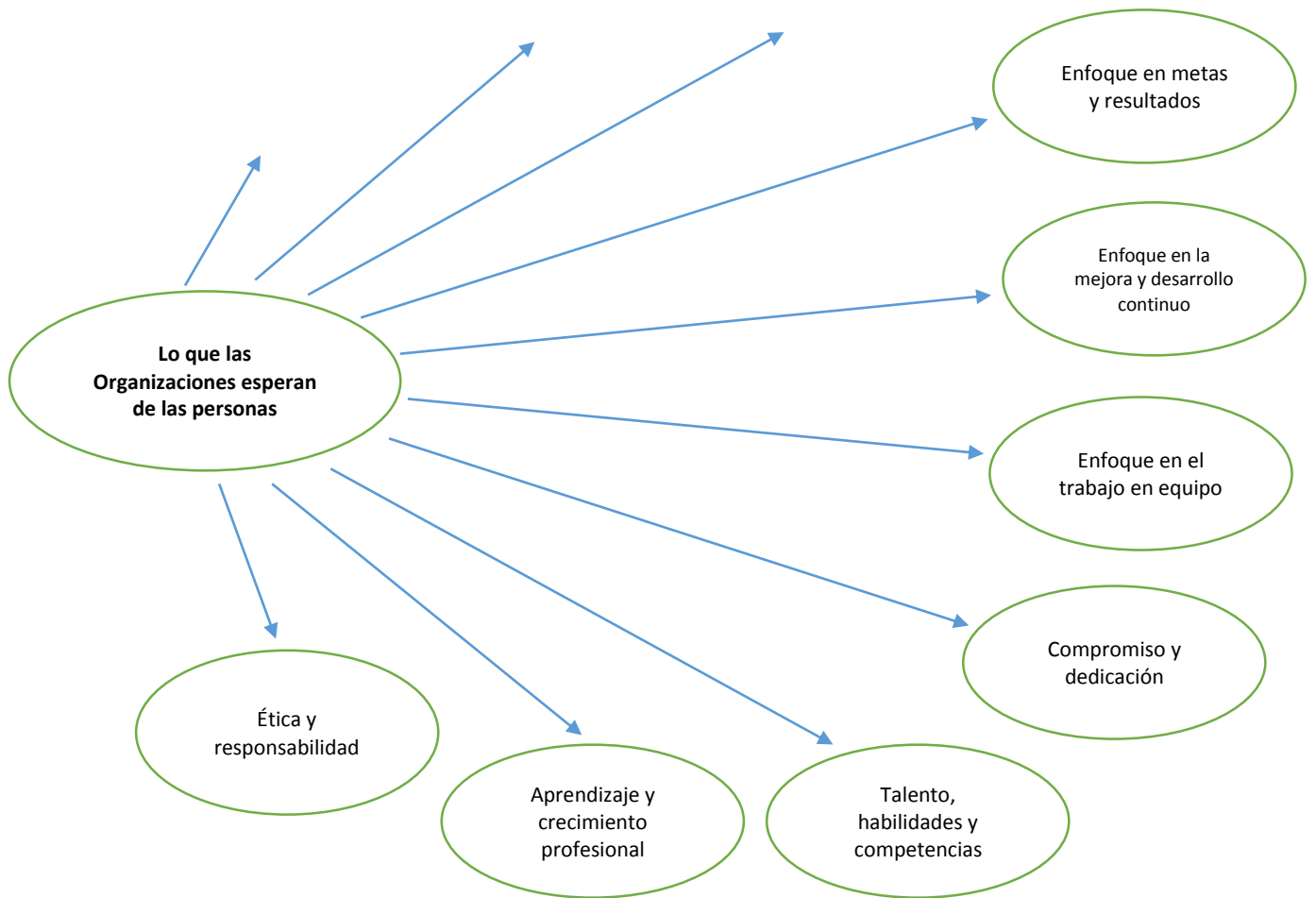
El clima organizacional es una variable que refleja la interacción entre las características personales y organizacionales, considerándose como un elemento fundamental en la percepción que el trabajador tiene de las estructuras y proceso que ocurren en su ambiente laboral (Goncalvez 1997). Por ende, esta investigación tiene por objetivo analizar el clima organizacional en la Dirección Departamental La Paz de la Agencia Estatal de Vivienda, proponiendo recomendaciones que contribuyan a mejorar o implementar en todo caso un adecuado CO, logrando modificar las percepciones que los empleados de esta Dirección tienen sobre el clima organizacional.

De esta forma, la intención de una puesta en marcha de técnicas, dinámicas y otro tipo de instrumentos para inicialmente interiorizar y empapar al personal de una Institución, en este caso, en una Institución del sector público acerca del Clima Organizacional, su contenido y como se lo maneja, se constituye en un paso básico, puesto que el mantener y crear un ambiente de trabajo cómodo, afectivo y respetuoso entre todos los dependientes de una Organización en todos sus niveles jerárquicos, coadyuvaría de sobre manera al logro de los objetivos institucionales, buscando trabajar en equipo, incentivando al personal a que se

identifique con la Empresa en la cual lleva un tiempo considerable del día, se convierte más que en un requerimiento, en una necesidad personal en primera instancia e Institucional posteriormente.

De ahí que se puede poner en práctica el concepto de Relaciones de Reciprocidad entre los grupos de interés y las organizaciones, es decir, la Organizaciones espera que los grupos de interés hagan aportaciones y a cambio les otorga incentivos y recompensas para motivarlos a que aporten más, por otra parte los grupos de interés hacen otro tipo de aportaciones y a cambio de ello esperan obtener incentivos y recompensas.





Fuente: Chiavenato Comportamiento Organizacional

Entonces, para lograr llevar a cabo el presente estudio, se diseñó un cuestionario que contempla las dimensiones básicas y esenciales para medir el clima organizacional, en este caso, de la Dirección Departamental La Paz de la Agencia Estatal de Vivienda, para el efecto, tomando en cuenta los instrumentos que se tienen a mano, se eligió la técnica denominada Muestreo, puesto que actualmente la Departamental La Paz cuenta con 34 funcionarios trabajando dentro de ella, estos clasificados entre personal con ítem y personal eventual, es decir, personal que firmó un contrato provisional de prestación de servicios, tomando como tamaño de muestra a 16 funcionarios a quienes se les efectuó la encuesta que servirá como base para llevar a cabo el análisis de la existencia o no del Clima Organizacional de esta dependencia.

Así mismo se presentan recomendaciones a los directivos de esta Dependencia, enfocadas obviamente en mejorar las condiciones de trabajo y la calidad de vida de sus empleados y por ende de la Organización.

Palabras Clave:

- Clima Organizacional
- Dirección Departamental La Paz de la Agencia Estatal de Vivienda
- Administración Pública
- Servidor público
- Clima laboral CO

En síntesis, el comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones, se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos, en otras palabras el CO retrata a las organizaciones, ya sea para crear otras o cambiar las existentes, para trabajar o intervenir en ellas o lo más importante, para dirigir las. (Chiavenato).

El CO es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones, aunque la definición ha permanecido, en realidad, las organizaciones no son las que muestran determinados comportamientos, sino las personas y los grupos que participan y actúan en ellas. (Chiavenato)

1.3 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS:

1.3.1 Objetivo General:

Analizar el clima Organizacional en la Dirección Departamental La Paz de la Agencia Estatal de Vivienda, proponiendo recomendaciones para mejorar esta variable en beneficio inicialmente de cada uno de los trabajadores dependientes de la Institución, ello repercutirá dentro de la Dependencia a futuro.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Lograr definir la existencia del Clima Organizacional en la Dirección Departamental de La Paz o la nulidad del mismo, a la vez, determinar si los funcionarios conocen la esencia del CO.

- Lograr identificar las dimensiones del clima organizacional en la Dirección Departamental La Paz de la Agencia Estatal de Vivienda, en caso de ser este nulo, se recomendará algunas técnicas para ponerla en práctica.
- Identificar las causas probables de la falencia de un adecuado CO dentro de la Dirección Departamental La Paz de la Agencia Estatal de Vivienda.

1.4 Justificación

El Clima Organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados los cuales suponen una fuerza que influye en la conducta del empleado.

El mejor desempeño de un trabajador se relaciona con su sentir, cumplir con sus objetivos, tanto personales, como laborales, de ahí la pregunta:

¿Cómo lograr que el individuo se sienta parte de la organización y saber si la motivación a su persona es la correcta?

Para ello es necesario identificar la característica del Comportamiento Organizacional y proponer recomendaciones que ayudaran tanto a las empresas a lograr sus objetivos como al individuo, tomando en cuenta que toda Institución es diferente una de la otra, el CO es el ambiente psicológico que resulta de los comportamientos, los modelos de gestión y las políticas empresariales, que se reflejan en las relaciones interpersonales. (Da Silva 2002)

En el caso de las entidades del Estado, como organizaciones son unidades sociales con un objetivo, en las cuales trabajan personas que desempeñan diferentes tareas de manera coordinada para contribuir al cumplimiento de la misión de la entidad, para ello cuenta con directivos cuyas funciones son las de planeación, dirección y control de resultados, es necesario que dichas Instituciones sean administradas de manera efectiva, aprovechando al máximo todos los recursos entregados para la satisfacción de la población. Dado que el comportamiento de los trabajadores afecta directamente en su productividad, los administradores enfocaran un ambiente laboral positivo.

Por lo anterior expuesto, el desempeño del empleado se orienta por sus percepciones acerca de sus características individuales y las condiciones

laborales en las que se desarrolla, razón para que las Entidades del Estado apoyándose en un estudio del Clima Organizacional, tomen acciones que permitan intervenir en el ambiente percibido por sus servidores.

En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionen rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. Por lo tanto, evaluar las fuentes de conflicto, de insatisfacción o de estrés que dan como resultado actitudes negativas por parte de los empleados hacia la compañía, en una de las principales razones por las cuales se debe analizar y diagnosticar el clima de trabajo en cualquier organización.

La importancia de esta investigación radica en el análisis del Clima Organizacional en la Dirección Departamental de la Agencia Estatal de Vivienda, lo cual originara recomendaciones para mejorar esta variable en beneficio de los empleados y la organización en su conjunto, identificando las dimensiones del clima laboral existente o la nulidad del mismo.

1.5 Metodología de la Investigación

1.5.1 Tipo de Investigación:

El desarrollo de la investigación para analizar el Clima Organizacional en la Dirección Departamental La Paz de la Agencia Estatal de Vivienda, es de enfoque cualitativo, de alcance descriptivo, transversal, con diseño no experimental. Además se señala que para su ejecución, se acudió a la estrategia de investigación de estudio de caso simple.

- Estudios descriptivos: Describir características o funciones de un o del fenómeno.
- Cualitativo: antes o durante la recolección de datos, o en cualquier etapa del proceso de investigación.
- Transversal: Son estudios diseñados para medir la prevalencia de una exposición y/o resultado en una población definida y en un punto específico de tiempo.

Esta investigación es de tipo no experimental, ya que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observa los fenómenos

en su ambiente natural para después analizarlos, asimismo, se realiza un estudio transversal, debido a que se estudia el clima organizacional en un periodo específico del tiempo.

Por otra parte, el alcance de la investigación es descriptivo, es decir, busca especificar las características y rasgos importantes del Clima Organizacional de la Dirección Departamental La Paz de la Agencia Estatal de Vivienda, de acuerdo al periodo en el que se efectuó la investigación.

1.5.2 Muestra

En la presente investigación se describe que la población total de la unidad de análisis, es decir de la Dirección Departamental La Paz es de 34 trabajadores, sin embargo por cuestiones de tiempo y acceso a los empleados, únicamente se constituyó una muestra de conveniencia no probabilística para este estudio de 16 empleados encuestados, correspondiente a un 50% del total de los funcionarios.

Aun y con la aplicación de más de la mitad encuestada en la muestra, esta investigación se apega a lo señalada por Hernández (2008), quien señala que en una visión cuantitativa, existen estudios que requieren no tanto de una representatividad de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de sujetos, tal y como sucede en la presente investigación, en donde más que cantidad de personas encuestadas se busca calidad en la información otorgada por los individuos, quienes se consideran los informantes claves para efectos de estudio.

1.5.3 Instrumento para recolección de datos

Las investigaciones de enfoque cuantitativo usan la recolección de datos con base en la medición numérica y el análisis estadístico, en la presente investigación, se tiene como instrumento de medida al cuestionario, a través del él se recopilan los datos y posteriormente se realiza un análisis numérico de los mismos. (Hernández 2008)

La necesidad de utilizar métodos y técnicas de conocimiento e indagación que permiten conocer las necesidades de la Dirección Departamental La Paz, induce a la aplicación de un cuestionario, ya que por medio de la información que este instrumento entregue, se podrá más fiel y profesionalmente, diagnosticar y

responder a las necesidades que nos refleje, una encuesta se realiza en función de un cuestionario, siendo este por tanto, el documento básico para obtener la información en la gran mayoría de las investigaciones y estudios de interés. (es.wikipedia.org)

El cuestionario es un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas nos puedan ofrecer toda la información que se precisa, es un instrumento de investigación, que se utiliza, de modo preferente, en el desarrollo de una investigación.

Así mismo, es un medio útil y eficaz para recoger información en un tiempo relativamente breve, en su construcción pueden considerarse preguntas cerradas, abiertas o mixtas; se caracteriza por ser un procedimiento de investigación, una entrevista altamente estructurada que incluye un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir, presenta la ventaja de requerir relativamente poco tiempo para reunir información sobre grupos numerosos, el sujeto que responde, proporciona por escrito información sobre sí mismo o sobre un tema dado, presenta una desventaja, de que quien contesta responda escondiendo la verdad o produciendo notables alteraciones en ella, además la uniformidad de los resultados puede ser aparente, pues una misma palabra puede ser interpretada en forma diferente por personas distintas, o ser comprensibles para algunas y no para otras, por otro lado, las respuestas pueden ser poco claras o incompletas, haciendo muy difícil la tabulación o interpretación.

Los diferentes investigadores que han abordado la medida del clima mediante cuestionarios, no se han puesto de acuerdo en cuanto al tipo de dimensiones que tienen que ser evaluadas a fin de tener una estimación lo más exacta posible del clima. La medición del clima plantea tantos problemas como su conceptualización. Los instrumentos de medición del clima han de responder a las consideraciones metodológicas que garantizan su fiabilidad y validez como instrumentos de medida. (Chiang 2004)

Los métodos de medida del Clima Organizacional podrán ser estudiados mediante el procedimiento de encuestar a los miembros de la organización, o a través de observadores externos según Ekvall (1986), sin embargo el método

más utilizado es el cuestionario, el cual ha constituido la manera más usual de estudiar al clima y la estrategia más común para recoger datos.

CAPITULO II

2.1 MARCO PROPOSITIVO

2.1.2 Antecedentes del problema

La Agencia Estatal de Vivienda creada mediante Decreto Supremo N° del 21 de septiembre de la gestión 2011, tiene como propósito soluciones habitacionales, con la construcción de viviendas de interés social en todo el territorio Boliviano.

La Dirección Departamental de la Agencia Estatal de Vivienda, cuenta con varias dependencias dentro de la misma, sin embargo carece de documentos normativos, es decir organigrama, manuales, procedimientos y otro tipo de documentos que regulen su funcionamiento.

Esta investigación se llevara a cabo dentro de la Departamental La Paz, es decir que es relevante mantener y mejorar un buen clima laboral dentro de esta dependencia, puesto que la misma recibe visitas diarias de la población en general quienes necesitan información acerca de las políticas de construcción, mejoramiento y ampliación de viviendas, es decir que un buen ambiente laboral coadyuvara a ofrecer un servicio eficiente y ameno.

2.1.3 Planteamiento del Problema

Las tareas cotidianas que lleva a cabo diariamente el personal de la Departamental La Paz generan dentro del clima organizacional diversos problemas entre los funcionarios y sus superiores, conflictos que se generan por diversos factores, entre ellos la falta de comunicación, la falta de reconocimiento del trabajo por parte de las máximas autoridades y los responsables de las áreas, ello desencadena en una baja desmotivación y desempeño en el cumplimiento de las funciones y un deterioro emocional también.

2.1.4 Formulación del Problema

¿Cuál es el impacto dentro del clima organizacional de los servidores públicos dentro del a Dirección Departamental de La Paz?

Sistematización del Problema

- ¿Cuál es la situación actual del clima laboral de los servidores públicos de la Dirección Departamental de la Paz de la Agencia Estatal de Vivienda?
- ¿Cuáles son las mejores estrategias administrativas y de gestión que permitirán plantear una propuesta para un Mejoramiento a la calidad de vida laboral de los servidores públicos para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales?

2.1.5 Justificación de la Investigación

Realizar una investigación, experimental a través de un Diagnostico de la situación, apoyándose en métodos de recolección de información como la encuesta, técnica que permite conocer los factores que inciden en la motivación, conflictos, estrés, relaciones interpersonales, cooperación y toma de decisiones que caracterizan y definen el clima laboral en el servidor público vinculado, que se realiza a los servidores públicos de la Dirección Departamental de la Agencia Estatal de Vivienda.

Por otra parte se tiene en cuenta la observación directa de los aspectos que influyen en el clima laboral de la Departamental La Paz, de los diferentes problemas que se vienen presentado en la entidad luego de la restructuración, es decir su desconcentración de la Oficina Nacional de la Agencia Estatal de Vivienda, esto con el fin de obtener información valiosa para la investigación, para conocer las causas y consecuencias del clima laboral y dar alternativas de solución en el plan de mejoramiento del clima laboral.

2.1.6 Justificación Práctica de la Investigación

Se justifica porque se aplica en la realidad de la Departamental La Paz, el modelo propuesto por Linkert, afianzando los conocimiento sobre clima organizacional estatal, ya que se encuentran en constante estructuración y reestructuración, teniendo en cuenta las percepciones de los servidores públicos, su interacción, los procesos de la entidad y el contexto externo, con el desarrollo de un ejercicio teórico – práctico que permite abordar la temática desde la perspectiva gerencial y de orientación del comportamiento del servidor público hacia el logro de los objetivos institucionales, que conllevan

hacia la competitividad organizacional el bienestar integral de los mismos, con el fin de presentar una propuesta de mejoramiento y exigirá esfuerzos por parte de los actores involucrados (directivos y empleados).

2.1.7 Alcances y Limites de la Investigación

El proyecto busca adelantar un ejercicio práctico sobre el clima laboral en una entidad pública, en este caso, la Dirección Departamental La Paz de la Agencia Estatal de Vivienda, misma se encuentra limitada en lo concerniente al CO, con la investigación se espera presentar una propuesta que contribuya a solucionar la problemática del clima laboral y enmarcado dentro de la línea de investigación "Gestión de Organizaciones", que busca contribuir a la solución de una problemática organizacional pública mediante la construcción de conocimiento alrededor de las ciencias de la administración.

CAPITULO III MARCO TEORICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

3.1 Desarrollo del Tema

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las empresas, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente laboral, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

Para explotar este interesante tema se contara con la opinión de distintos e importantes estudiosos del tema y también con las decisiones dadas por destacados autores contemporáneos, acerca de la temática en estudio.

3.2 El Clima Organizacional

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominados Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personal que se encuentran dentro o fuera de ella, también puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos que forman la empresa a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la misma.

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del comportamiento Organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmosfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, solo en las últimas décadas se ha hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo.

Una definición proporcionada por Stephen Robbins se refiere al Clima Organizacional como un ambiente compuesto por las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.

Forehand y Gilmer define el clima organizacional como "El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman".

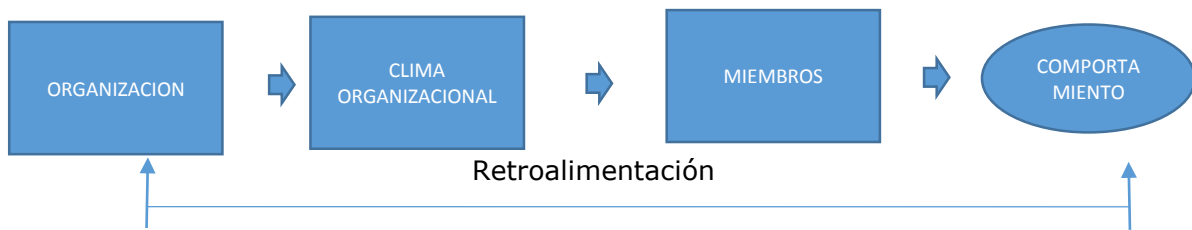
Por otra parte se puede decir que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

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

Sin embargo, estas percepciones dependen, 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.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros, el ambiente laboral induce determinados comportamientos en los individuos, estas conductas inciden en la organización, y por ende, en el clima, complementando el circuito que mostramos a continuación.

Figura 1.



Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>

3.3 Características del Clima Organizacional:

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar las siguientes características:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente del trabajo, estas pueden ser internas o externas.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema interdependiente y altamente dinámico.

3.4 Dimensiones del Clima Organizacional

Entre las más importantes nuevas dimensiones que explicarían en clima existente en una determinada empresa, se pueden describir las siguientes:

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

- Responsabilidad (empowerment): Es el sentido de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en su trabajo.
- Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho, es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo, es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo, el énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- Estándares: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- Conflictos: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones, discrepancias y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

3.5 Funciones del Clima Organizacional

Las funciones son:

Desvinculación

Lograr que un grupo que actúa mecánicamente en un conjunto de personas que no están vinculadas con la tarea que realiza y se comprometa.

Obstaculización

Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se cundieran inútiles. No se está facilitando su trabajo, se vuelven útiles.

Espíritu

Es una dimensión de espíritu de trabajo, los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

Intimidad

Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas, esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

Alejamiento

Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado con lo informal, describe la reducción de la distancia emocional del jefe y sus colaboradores.

Responsabilidad

El sentimiento de ser cada uno su propio jefe, no tener que estar consultando todas sus decisiones, cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

Recompensa

La sensación de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo, énfasis en el reconocimiento positivo, se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

Riesgo

El sentido del riesgo e incitación en el oficio y en la organización ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?

Cordialidad

El sentimiento general de la camaradería que prevalece en la atmosfera del grupo de trabajo, en énfasis en lo que quiere cada uno, la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

Apoyo

La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo, énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

Normas

La importancia percibida de metas implícitas y explícitas y normas de desempeño, en énfasis en hacer un buen trabajo, es estímulo que representan las metas personales y de grupo.

Bienestar Laboral

Proceso permanente, orientado a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del servidor público, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia, así como elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación con el servicio que ofrece a la comunidad (Virguez Peña Alberto 2009).

Cliente Externo

Son los clientes o usuarios que se benefician de los servicios que prestados en este caso por la Dirección Departamental La Paz, como lo son cualquier ciudadano que acude a la misma como entidad estatal que busca solucionar el déficit habitacional en La Ciudad de La Paz y El Alto.

Cliente Interno

Son los servidores públicos de carrera administrativa, provisionales y de libre nombramiento y remoción.

Clima Organizacional

Referido a la forma como los servidores públicos perciben su relación con el ambiente de trabajo como determinante de su comportamiento al interior de la entidad. Dentro de esta percepción se ponen en juego las experiencias personales de cada uno de los servidores públicos, sus necesidades muy particulares, sus motivaciones, sus deseos, sus expectativas y sus valores.

Compromiso

Aporte individual que realiza cada empleado a favor de la institución para la cual trabaja, es la actitud permanente de colaboración voluntaria, espontánea y en ocasiones imprevista frente a la institución y compañeros de trabajo.

Comportamiento Organizacional

Compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros (Rodríguez Adoel 2015)

Calidad de Vida Laboral

Proceso permanente y participativo que busca crear mantener y mejorar en el ámbito del trabajo, las condiciones que favorezcan el desarrollo personal, social y laboral del servidor público, permitiendo mejorar sus niveles de participación identificación con su trabajo y en el logro de la misión de la entidad.

Cultura Organizacional

Principios y valores, mitos e historias, ritos y ceremonias, creencias, tabúes, héroes o personajes destacados, normas y comunicación.

Conflictos

Sentimiento del grado en que los miembros de la institución, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan (Valda, Juan Carlos 2011)

Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la institución sobre la existencia de un espíritu de ayuda, de parte de los directivos y de otros empleados del grupo, el énfasis esta puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores (Valda Juan Carlos 2011)

Incentivos

Estímulos que necesariamente deben venir después de un buen desempeño con el fin de ser fortalecido y aumente su probabilidad de ocurrencia en el futuro.

Identidad

Sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo (Valda Juan Carlos 2011)

Respeto

Aceptación de cada funcionario con los demás miembros del equipo teniendo en cuenta que todos son diferentes, piensan distinto y tienen posiciones alternativas para dirimir asuntos administrativos. Se reconoce la diferencia, se acepta y a partir de allí se busca la negociación que pueda conducir al consenso (Vargas Jhon 2010)

Resistencia al cambio organizacional

En una parte natural del proceso de cambio, se puede perder el equilibrio, puede generar estrés, o bien un comportamiento de irritación, poca comunicación, pérdida de confianza, comportamiento defensivo, incremento de conflictos. (Wilches Erica Bolivar Liliana 2007)

Responsabilidad

Sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Medida en que la supervisión que reciben es de tipo general u no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo (Camacaro Pedro Rafael 2010)

Motivación

Se puede definir a la motivación como la estimulación interna que sirve para realizar, mantener y sostener conductas a corto, mediano y largo plazo con el propósito de satisfacer las necesidades que se originan en nuestras falencias, carencias, ausencias o vacíos. Cada personal tiene su propia motivación y no implica que la persona que tenga un desempeño menor a otra se porque es perezoso, sino que cualquier persona, incluso la más capaz, se puede aburrir de su trabajo si este se vuelve monótono o por otras razones, por lo que si se motiva mejor no presentara este estado, complementariamente, es un estado interno que es el resultado de una necesidad que se caracteriza como algo que activa la conducta que se dirige a la satisfacción de la necesidad.

4.1 CAPITULO IV MARCO NORMATIVO

4.1 Misión

La Agencia Estatal de Vivienda es una Institución pública descentralizada y especializada en reducir el déficit habitacional, facilitando el derecho y acceso a una vivienda adecuada y asequible a los hogares bolivianos, ejecutando programas integrales concurrentes que construyen equidad social y calidad de vida.

4.2 Visión

Al 2020, somos una institución pública de excelencia socialmente reconocida, que formula, lidera, coordina y ejecuta la política boliviana de vivienda social, hábitat y territorio, en el marco de una convivencia comunitaria en armonía con la Madre Tierra para Vivir Bien.

CAPITULO V METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

5.1 Tipo de Estudio:

Con base en los objetivos propuestos se realizó un tipo de estudio descriptivo, ya que permite presentar y analizar la situación a través de la recolección y análisis de la información, se verifican las formas de conducta, se definen comportamientos concretos, se descubren y comprueba la asociación de variables y fortalezas en el clima organizacional de la Dirección Departamental La Paz, las causas que les dieron origen y permiten analizar sus implicaciones, definiendo las necesidades y retos de la Entidad.

Se utilizó el diagnostico selectivo por conveniencia para evaluar los comportamientos de determinados actores ubicados en el sector la Dirección Departamental La Paz.

5.2 Metodología de la Investigación

En cuanto a este capítulo, se desarrolló de la siguiente manera:

- Tipo de Investigación: El tipo de investigación es real y aplicada porque esto nos permite actuar y hacer cambios en la realidad con un aporte y a la vez se utilizaran conocimientos de las ciencias

administrativas. Está basado el presente trabajo en un enfoque cualitativo, porque buscara explicar las razones del comportamiento del recurso humano y porque se tomara muestras para ser investigadas.

- **Diseño de Investigación:** La investigación será experimental, puesto que esta se presenta mediante la manipulación de una variable experimental, no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de qué modo o porque razones o causas se produce una situación o acontecimiento en particular.

Su diferencia con los otros tipos de investigación, radica en que el objetivo de estudio y su tratamiento dependen completamente del investigador, de las decisiones que se tomen para manejar su experimento.

El experimento es una situación provocada por el investigador para introducir determinadas variables de estudio manipuladas por el para controlar el aumento o disminución de esas variables y su efecto en las conductas observadas.

En el experimento, el investigador maneja de manera deliberada la variable experimental y este observa lo que ocurre en condiciones controladas, la experimentación es la repetición voluntaria de los fenómenos para verificar su hipótesis.

- **Nivel de Investigación:** El tipo de investigación propuesta se realiza a través del método deductivo, que es el proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general, el cual permitirá determinar la percepción que tienen los servidores, sobre las diferentes variables propuestas para diagnosticar el clima organizacional de la entidad.
- **Población o Universo:** La población o el conjunto de unidades estudiadas está conformada por un total de 16 funcionarios.

- La Muestra: Es la porción representativa de la investigación, la cual va hacer objeto de investigación para poder concretar la investigación.

Para efectos de este trabajo se toma como muestra a 16 funcionarios, en este punto cabe describir que la Dirección Departamental La Paz, no cuenta con una estructura u Organigrama que describa la composición jerárquica de la misma, puesto que desde la Creación de la Agencia Estatal de Vivienda el 21 de septiembre de la gestión 2011, únicamente se definió la normativa, reglamentación y composición de la Oficina Nacional de la Agencia Estatal de Vivienda, es por ello que la Dirección Departamental de La Paz, a la fecha de presentación de este tema de investigación carece de una normativa propia.

Mencionar estos detalles, se consideran necesarios, puesto que de alguna forma, directa o indirectamente, implica que el funcionario que día a día desempeña funciones en esta Dependencia, por la inestabilidad de su puesto de trabajo, y la dejadez de la Oficina Nacional para normar el funcionamiento del lugar en el que trabaja, incide en uno de los puntos débiles de la puesta en marcha de un adecuado Clima Organizacional, es decir que esta carencia repercute directamente en el dependiente, ya que este tipo de incertidumbre dentro de su Institución, desencadena en una inseguridad, inseguridad de sentir que su puesto de trabajo es inestable, inseguro de no tener claras cuáles son sus actividades específicas, puesto que esta Dependencia no cuenta con un Manual de Puestos, todo ello hace que el dependiente no sienta motivación alguna, ello aleja al funcionario, el mismo no se lograra identificar con su Organización.

Entonces, de acuerdo al cálculo diseñado por F. Yates para definir el muestreo de poblaciones, se llevó a cabo la encuesta a 16 funcionarios elegidos por muestreo.

- El Muestreo: El presente trabajo está centrado en un muestreo probabilístico al azar, en cual consiste en seleccionar a una parte de la población de forma aleatoria, en donde cada una de las unidades organizacionales objeto de análisis, tienen las mismas probabilidades de ser escogidas, cabe mencionar que se basara en términos empíricos, es decir basado en hechos reales.

CAPITULO VI RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

6.1 Presentación de resultados

El conocimiento de la presencia o no de un Clima Organizacional dentro de la Dirección Departamental La Paz, permitirá adelantar una retroalimentación acerca de los procesos determinantes en el comportamiento organizacional, con el fin de introducir cambios planificados en intervenciones que buscan mejorar la productividad, la calidad del trabajo, las relaciones interpersonales y desarrollar acciones que influyen en la conducta de los servidores públicos y en la estructura organizacional.

Los resultados se presentan a través de graficas obtenidas después del tratamiento de la información tomadas de las encuestas, las cuales fueron clasificadas, codificadas a través de categorías, de tal manera que se llegó al diagnóstico objeto de estudio de la investigación, para posteriormente presentar recomendaciones para mejorar los aspectos no favorables, se utilizó el método de la estadística descriptiva, a través del análisis de frecuencias absolutas relativas y el promedio aritmético o media.

LA ENCUESTA COMO TAL:

Nº	PREGUNTA	SI	NO
1	Tiene conocimiento acerca de clima organizacional?		
2	Conocen los trabajadores la importancia del clima organizacional?		
3	Considera que una buena gestión del Clima Organizacional generaría buenos y mejores resultados en su Institución?		
4			

	Cree usted que los trabajadores se sientan identificados con la Institución?		
5	La empresa promueve la Integración, coordinación y comunicación entre las diferentes áreas de la Institución		
6	Tu jefe directo realiza reuniones para informar y generar confianza y respeto entre los miembros del equipo		
7	Recibes más muestras de reconocimiento por aquello que consigues y menos críticas por tus errores?		
8	La empresa te facilita compaginar la vida profesional con la personal y familiar?		
9	La Institución le ofrece otros tipos de incentivos adicionales a los económicos		
10	Aplicaría usted el desarrollo del Clima Organizacional en su Institución?		

CUADRO N° 1 DE TABULACION DE RESULTADOS

TABULACION													
N° de Preguntas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL SI	TOTAL NO	TOTAL
SI	11	9	11	4	4	7	3	4	5	14	72		
NO	5	7	5	12	12	9	13	12	11	2		88	

Fijar y recorrer la ruta del mejoramiento, requiere de un proceso ordenado y sistemático, que en este caso será liderado por el profesional en recursos humanos, área encargada de la planeación, ejecución y seguimiento, en coordinación con los responsables del resto de las áreas, los equipos de trabajo y los servidores, una vez conocida la situación en términos de clima organizacional, se fijan acciones y estrategias teniendo en cuenta el conocimiento, experiencia, compromiso y disponibilidad para obtener los resultados a través de la convocatoria y movilización de todos los actores en el cumplimiento de la visión y misión institucional.

El líder del área de recursos humanos en compañía y bajo la supervisión del Director Ejecutivo y los responsables, deberán tener la capacidad directiva, administrativa y de persuasión, de manera que convoque y mantenga al equipo de trabajo activo y comprometido en el tema, por un periodo de tiempo superior a un año, con una buena comunicación, abierto al dialogo, para promover del intercambio de percepciones, opiniones, casos exitosos e ideas, preocupaciones y sugerencias, para acompañar y apoyar el proceso con el suministro de recursos, el establecimiento de alianzas estratégicas (caja de compensación EPS, ARL, Cooperativa) que permitan mejorar las relaciones y fortalecer la gestión entre los servidores y la entidad.

El motor del desarrollo del plan de mejoramiento es la convicción, firme y constante, de que el clima organizacional ayuda a agregar valor y contribuye a la superación de las dificultades.

CONCLUSIONES

Una vez efectuada y utilizada la herramienta de trabajo denominada encuesta a la muestra elegida aleatoriamente al personal de la Dirección Departamental La Paz de la Agencia Estatal de Vivienda, para lograr medir la existencia o no de un adecuado Clima Organizacional dentro de ella, luego de analizar los resultados obtenidos se determina que:

1. El Director Departamental y los responsables de Áreas de la Institución, son poco flexibles con el personal que tienen bajo su dependencia, es decir que el inducir a los dependientes a que al margen de cumplir con las tareas que se les asigna diariamente y las mismas que se exigen que se cumplan eficazmente, no existe

una preocupación o el interés por así decirlo, en las relaciones familiares que poseen cada uno de los dependientes, es decir, que únicamente la prioridad es monitorear que las actividades propias de la Institución se cumplan y de esa forma llegar a cubrir mes a mes las metas y objetivos institucionales.

2. La falta de conocimiento no les permite desarrollarse como empresa, es decir, que si bien, de la muestra elegida la mayoría de los dependientes tienen conocimiento sobre el contenido y concepto mínimo del Clima Organizacional, les resta trabajar en conjunto bajo el mando de los ejecutivos de la Institución, simplemente para fomentar de alguna forma no solo la puesta en marcha de técnicas que permitan llevar a la práctica el clima laboral dentro de la Dirección Departamental, sino que también les permita identificarse altamente con ella, puesto que la motivación que implica formar parte de esa Dependencia los llevaría a cumplir las metas propuestas en el corto, mediano y largo plazo, en síntesis, no es un secreto que el Clima Organizacional influye directamente en la productividad y satisfacción de sus trabajadores, un ambiente de trabajo respetuoso, colaborativo, dinámico y responsable es la llave para que la productividad global e individual aumente, se incremente a calidad del trabajo y se alcancen día a día los objetivos propuestos.
3. Para concluir, el problema de muchas Instituciones, y me animo a decir que en su gran mayoría las Instituciones Públicas, consideran que mejorar el Clima Laboral o implementar herramientas que ayuden a su implementación, requerirá una alta inversión y por esta razón dejan el asunto a un lado, esto se considera en un grave error, puesto que las consecuencias de un mal ambiente laboral termina siendo mucho más costoso que el gasto presupuestario.

El talento humano con el que cuenta una Institución, es el capital más importante de cualquier organización, es la pieza fundamental y central para lograr implementar la estrategia de negocio y alcanzar las metas propuestas por la Dirección.

Para que un funcionario alcance todo su potencial productivo, debe contar con las condiciones adecuadas para lograr desempeñarse, no basta con tener un gran entrenamiento y las herramientas de trabajo disponibles, es clave que se sienta motivado, satisfecho y feliz con su trabajo, con su entorno, con sus compañeros y naturalmente con sus jefes.

En síntesis, buscar, crear y mantener un adecuado ambiente de trabajo se convierte en el motor que necesita una Institución para lograr su mayor productividad, arriesgar un poco más en la planeación es la llave para el éxito de cualquier estrategia organizacional, sin embargo la planeación en exceso puede ser un obstáculo para la productividad, es importante pasar más rápido de la planeación a la ejecución y tomar riesgos, esta es una característica de los equipos de trabajo que suelen ser mucho más efectivos y lograr mejores resultados.

RECOMENDACIONES

Se recomienda ejecutar estrategias personalizadas inicialmente, las mismas deben estar ligadas naturalmente a los objetivos Institucionales, es decir, buscar la integración de la Institución como una familia laboral, buscando crear un ambiente amigable e inclusivo, rebuscando organizar actividades en las cuales participen todos sus colaboradores, como por ejemplo: celebraciones de cumpleaños, reuniones en horarios que no sean de oficina una vez por mes, reuniones en las cuales esté prohibido tocar temas concernientes al trabajo, pese a que los fines de semana son aprovechados para estar en familia podría buscarse la oportunidad para efectuar caminatas o excursiones al aire libre, en caso de que la mayoría de personal definitivamente no podría mal gastar el tiempo que tiene el fin de semana para estar con la familia, en una decisión conjunta las actividades laborales de algún fin de semana se podría incluir al círculo laboral a la familia, de esta forma también se lograría equiparar las relaciones laborales con las familiares.

El clima laboral mejoraría de sobre manera usando una simple pregunta: ¿Cómo te fue el fin de semana? ¿Pasaste un momento agradable con tu familia? ¿Cómo te sientes? ¿Algo te preocupa? ¿Puedo ayudarte en algo? Estas simples pero sólidas preguntas, mejorarían significativamente el desempeño laboral del trabajador, una forma simple de incentivar e iniciar la jornada laboral.

El interés que muestren los compañeros de trabajo por la vida personal del otro y tomarse un tiempo para compartir no solamente obligaciones laborales, denotaría en mejoras personales inicialmente y laborales visiblemente.

Por otro lado, efectivamente no todas las personas poseen características que denoten ser un Líder, sin embargo, esta característica por naturaleza recae en las máximas autoridades de un Institución, el derribar barreras y acercarse a su equipo de trabajo, escucharlos y mostrar interés por sus inquietudes, ocasionar que el dependiente vaya reforzando su confianza, el sentirse alentado e incentivado a expresar sus ideas, inquietudes y propuestas, sin ningún tipo de represalia, sanción o reproche.

Por otro lado, se debe implementar también mecanismos para recibir y dar la bienvenida a los nuevos integrantes de la Institución, es importante, ya que es el momento oportuno para interiorízalo sobre las políticas y prácticas dentro de la Empresa, sin embargo, también es sustancial hacerlo sentir como en casa, presentarlo en todas las áreas, asignarle su propio espacio de trabajo y proporcionarle todos los materiales que requiera para facilitar su integración.

Se recomienda también la toma de decisiones perspicaces, las situaciones de crisis pueden causar conflictos y afectar considerablemente al Clima Organizacional, ante cualquier dificultad, es preciso mantener la calma, analizar la situación y trabajar en equipo para salir de ella prontamente, una vez que se efectuaran aquellas tareas para neutralizar los conflictos el celebrar los logros es básico, a las personas los motiva ser valorados, no solo regañarlas cuando comenten un error, apreciar y premiar un logro, un producto, una meta, mejorara la salud organizacional de la Dirección Departamental La Paz de la Aevivienda.

¿Se firmó contrato con una empresa constructora para la ejecución de un Proyecto?

¿Llegaron a la meta mensual, anual?

Felicitar al equipo y reconocer su esfuerzo de forma grupal e individual, si los resultados no fueron los esperados, retroalimentarlos y trabajar en conjunto para mejorar las estrategias ayudaran a que el funcionario evite volver a cometer errores, así como en muchas ocasiones se lo reprime y llama la

atención en público por algún contratiempo o tarea que no cumplió con el objetivo esperado, el celebrar con él y felicitarlo por un buen trabajo será de mucho agrado para el funcionario, de ese modo, el resto de los funcionarios al observar ese tipo de reconocimientos, también generaran que uno con otro compitan por el ser funcionario que cumpla las metas esperadas, de esa forma la salud de la Institución mejorara al fomentar una competición sana.

La falta de presupuesto para la capacitación del personal se convierte en un obstáculo visible de insatisfacción de los funcionarios, la Dirección Departamental La Paz deberá reforzar las partidas presupuestarias para capacitar a sus funcionarios, o en todo caso, buscar convenios con organizaciones especializadas en capacitaciones para que la Institución pague un porcentaje de un determinado curso y el funcionario corra con el resto de los gastos.

Por otro lado, no existe cosa más desesperante que trabajar con herramientas insuficientes, maquinas obsoletas que no permiten al personal hacer su trabajo eficientemente, cada cierto tiempo se debe actualizar el software de las computadoras y los principales programas, no es necesario gastar una fortuna en adquirir nuevos equipos de computación u otro tipo de herramientas que contribuyen día a día a desempeñar el trabajo del empleado.

BIBLIOGRAFIA

- Alexis P. Goncalvez (1997) - Dimensiones del Clima Organizacional
- Hernandez Sampieri (2008) - Metodología de la Investigación
- Likert, Renis - Comportamiento y Desarrollo Organizacional
- Cabrera Gilmar (1995) - Clima Organizacional
- Modelo de Litwin y Stinger sobre Clima Organizacional
- Idalberto Chiavenato – Comportamiento Organizaciones La dinámica del éxito en las Organizaciones - Segunda Edición
- Sthephen Robins - Comportamiento Organizacional