



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**TESIS DE MAESTRÍA REALIZADA COMO REQUISITO PREVIO PARA
OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS “RECURSOS HUMANOS Y
MARKETING”**

**“PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA QUE FAVOREZCA EL CLIMA
ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN
FINANCIERA DE LA ARMADA DEL ECUADOR FUNDAMENTADO EN EL
ANÁLISIS Y GESTIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL”**

Autores:

David Salvador Morales Totoy
Carlos Enrique Yépez Rizzo

DIRECTOR DE TESIS:
Ing. Roberto Acosta Povea

Marzo, 2016

Guayaquil – Ecuador

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

TÍTULO: “Propuesta de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional del personal perteneciente a la Dirección de Administración Financiera de la Armada del Ecuador, fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral”

AUTORES: Morales Totoy David Salvador
Yépez Rizzo Carlos Enrique

REVISORES:

INSTITUCIÓN: Universidad de Guayaquil

FACULTAD: Ciencias Administrativas

CARRERA:

FECHA PUBLICACIÓN:

Nº DE PAGINAS:

ÁREA TEMÁTICA: Recursos Humanos

PALABRAS CLAVES: CLIMA, COMUNICACIÓN, EFECTIVIDAD, DESEMPEÑO

RESUMEN: El desempeño laboral se ve influenciado positiva o negativamente por el clima organizacional existente en una organización indistintamente de si esta es pública o privada, este tema es sumamente relevante y se le debe de dar la importancia que se merece y no considerarlo simplemente como algo insignificante que no requiere de atención. El tema propuesto posee una gran notabilidad porque se ejecutará un estudio del clima organizacional en la Dirección de Administración Financiera (DIRAFI) de la Armada del Ecuador Base Naval Sur, mediante su realización se podrán delimitar el problema o problemas existente en este reparto militar.

Lo que se desea alcanzar con el desarrollo de esta propuesta es proporcionar un mejor ambiente laboral que permita lograr la efectividad del personal, la mejor estrategia es estar a la expectativa de los cambios que se presenten en el personal sea este bueno o malo porque de este dependerá la consecución de los objetivos propuestos por la organización. Los directivos o jefes inmediatos deben de estar conscientes que los llamados de atención o multas no son la solución a un problema se debe de conocer la raíz del mismo la meta debe ser ganar-ganar por lo expuesto este trabajo se encuentra direccionado con el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 en los siguientes puntos: Objetivo 4: “Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía” y el Objetivo 9: “Garantizar el trabajo digno en todas sus formas”.

Nº DE REGISTRO (en base de datos) **Nº DE CLASIFICACIÓN:** **Nº**

DIRECCIÓN URL (tesis en la Web):

ADJUNTO PDF

Sí

No

CONTACTO CON AUTORES:
Morales Totoy David Salvador
Yépez Rizzo Carlos Enrique

Teléfono:
0967797508
0992752421

E-mail:
dmorales@armada.mil.ec
carlos_yepez_33@hotmail.com

CONTACTO DE LA INSTITUCIÓN

Nombre:
Roberto Acosta Povea

Teléfono:
0992346895

URKUND

Documento: [M Yopez-propuesta de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional del personal de la dirección de administración financiera de la armada d.doc](#) (D20102813)

Presentado: 2016-05-18 22:37 (-05:00)

Presentado por: Vicente Salazar (vicentebernabes9@gmail.com)

Recibido: vicentebernabes9.lvs@analysis.orkund.com

Mensaje: (TM-POSTG-FCA-UG-2016) [Mostrar el mensaje completo](#)

6% de esta aprox. 39 páginas de documentos largos se componen de texto presente en 4 fuentes.

Lista de fuentes	Bloques
Categoría	Enlace/nombre de archivo
	CAPITULOS TESIS DALLANARA ACOSTA SALAZAR.doc
	CAPITULOS.doc
	DALLANARA ACOSTA SALAZAR CAPITULOS CORREGIDOS.doc
	Modelo de auditoria.docx
	https://es.wikipedia.org/wiki/Armada_de_Ecuador

100% # 10 Activo

Chiang, Martín y Núñez. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid. R. B. Servicios

Editores. p. 77, 78, 124 ✓

Chiavenato, A. (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. (9na. ED.), México. Mc Graw Hill. p. 24, 50, 51, 72 ✓ Cisneros, M. (2012). Cómo elaborar trabajos de grado. (2da. ED.), Bogotá. Ecoe Ediciones. p. 52 ✓

Cuatrecasas, L. (2012). Gestión de la calidad total:

Organización de la producción y dirección de la calidad total. Madrid. Ediciones Díaz de Santos. p. 590, 591 ✓

Díaz, A., y Luna, A. (2014). Metodología de la investigación educativa.

Madrid. Díaz de Santos.

p. 116 ✓ Ferrell y Hartline (2012). Estrategia de marketing. (5ta. ED.), México. Cengage Learning Editores.

p. 44, 122 ✓

García, G. (2012). Investigación comercial. (3era. ED.), España. Esic Editorial.

p. 49 ✓

Archivo de registro Urkund: Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil / CAPITULOS TESIS D... 100%

Chiang, Martín y Núñez. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid. R. B. Servicios

Editores. p. 77, 78, 124 ✓

Chiavenato, A. (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. (9na. ED.), México. Mc Graw Hill. p. 24, 50, 51, 72 ✓ Cisneros, M. (2012). Cómo elaborar trabajos de grado. (2da. ED.), Bogotá. Ecoe Ediciones. p. 52 ✓

0 Advertencias. Reiniciar. Exportar. Compartir.

Windows taskbar: 09:09 19/5/2016

Para fines académicos, **CERTIFICO** que el trabajo de titulación **“PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA QUE FAVOREZCA EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LA ARMADA DEL ECUADOR FUNDAMENTADO EN EL ANÁLISIS Y GESTIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL”** perteneciente a los estudiantes, **DAVID SALVADOR MORALES TOTOY Y CARLOS ENRIQUE YÉPEZ RIZO** tiene 6% de similitud según el informe del **SISTEMA DE COINCIDENCIAS URKUND**.

ING. ROBERTO ACOSTA POVEA
TUTOR

RENUNCIA DE DERECHO DE AUTOR

Por medio de la presente certifico que los contenidos desarrollados en esta tesis son de absoluta propiedad y responsabilidad:

DAVID SALVADOR MORALES TOTOY

C.C. 0923619605

CARLOS ENRIQUE YÉPEZ RIZZO

C.C. 0914640305

Cuyo tema es:

“PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA QUE FAVOREZCA EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LA ARMADA DEL ECUADOR FUNDAMENTADO EN EL ANÁLISIS Y GESTIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL”

Derechos que renunciamos a favor de la Universidad de Guayaquil, para que haga uso como a bien tenga.

DAVID MORALES TOTOY

C.C. # 0923619605

CARLOS YÉPEZ RIZZO

C.C. # 0914640305

DEDICATORIA

A mis Compañeros, que me brindaron su
Apoyo para la realización de este proyecto.

David Salvador Morales Totoy

A mis hijos, que son lo más importante en mi vida,
ustedes merecen todo mi esfuerzo y amor.

Carlos Enrique Yépez Rizzo

AGRADECIMIENTO

A mis padres, por su apoyo incondicional en mi vida.

David Salvador Morales Totoy

A mí esposa y suegra por apoyarme

En este proceso de formación.

Carlos Enrique Yépez Rizzo

ÍNDICE GENERAL

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA.....	ii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	iii
RENUNCIA DE DERECHO DE AUTOR.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1
ANTECEDENTES.....	4
EL PROBLEMA.....	6
Planteamiento del problema.....	6
JUSTIFICACIÓN.....	8
OBJETIVOS.....	9
Objetivo general.....	9
Hipótesis general.....	10
CAPÍTULO I.....	11
1 MARCO TEÓRICO.....	11
1.1 Cultura organizacional.....	11
1.2 Tipos de autoridad.....	13
1.3 Niveles organizacionales.....	15
1.4 Liderazgo.....	17

1.5	Motivación.....	19
1.6	Capacitación.....	21
1.7	Comunicación.....	21
1.8	Mejora continua.....	24
1.9	Principales herramientas de la calidad.....	26
1.10	Marco conceptual.....	27
CAPÍTULO II.....		32
2	Metodología.....	32
2.1	Población y muestra.....	33
2.1.1	Población.....	33
2.1.2	Muestra.....	34
2.2	Ficha técnica para la realización de las encuestas.....	34
2.3	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA.....	35
2.4	CONCLUSIONES DE LAS ENCUESTAS.....	46
2.5	Verificación de hipótesis.....	49
2.6	Formulación de hipótesis.....	49
CAPÍTULO III.....		51
3	Estudio de factibilidad.....	51
3.1	La institución.....	51
3.1.1	Misión.....	51
3.1.2	Visión.....	51
3.1.3	Valores.....	51
3.2	Análisis Foda.....	55
3.3	Análisis Pest.....	58
3.4	Factor político.....	60
3.5	Factor económico.....	61
3.6	Factor social.....	61

3.7	Factor tecnológico	62
3.8	Resultados del clima organizacional existente en la Dirección de Administración Financiera de la Armada del Ecuador	62
CAPÍTULO IV.....		65
4	Propuesta	65
4.1	Programa de integración	66
4.2	Plan de mejora	68
4.3	Objetivo del plan de mejora.....	68
4.3.1	Alcance.....	68
4.4	Desarrollo del plan de mejora	69
4.4.1	Comunicación interna.....	69
4.4.2	Objetivo general	69
4.4.3	Objetivos específicos.....	69
4.4.4	Actividades a realizar	69
4.4.5	Metas.....	70
4.5	Relaciones interpersonales y conflictos internos	72
4.5.1	Objetivo general	72
4.5.2	Objetivos específicos.....	72
4.5.3	Metas.....	73
4.6	Clima organizacional.....	75
4.6.1	Objetivo general	75
4.6.2	Objetivos específicos.....	75
4.6.3	Actividades a realizar	75
4.6.4	Metas.....	76
4.7	Reconocimiento laboral	78
4.8	Indicadores de gestión.....	79
4.9	Indicadores de procesos.....	80

CONCLUSIONES.....	82
RECOMENDACIONES.....	83
BIBLIOGRAFÍA.....	84
LINCOGRAFÍA.....	87
ANEXOS	88

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 JEFE VS. LÍDER.....	18
TABLA 2 ANÁLISIS FODA.....	56
TABLA 3 SEMINARIO TALLER DE ALTA MOTIVACIÓN Y RELACIONES HUMANAS	71
TABLA 4 SEMINARIO TALLER DE SERVICIO DE CALIDAD Y TRABAJO EN EQUIPO	74
TABLA 5 CURSO DE BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL	77
TABLA 6 COSTO DE PLACAS	79

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 EL ICEBERG DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	13
FIGURA 2 LOS TRES NIVELES ORGANIZACIONALES Y SU FUNCIONAMIENTO	16
FIGURA 3 MODELO BÁSICO DE MOTIVACIÓN	20
FIGURA 4 SISTEMA DE COMUNICACIÓN.....	23
FIGURA 5 MODELO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADO EN PROCESOS.....	25
FIGURA 6 SATISFACCIÓN LABORAL.....	35
FIGURA 7 COMUNICACIÓN INTERNA.....	36
FIGURA 8 FUNCIONES DEFINIDAS.....	37
FIGURA 9 IMPARCIALIDAD.....	38
FIGURA 10 RELACIONES INTERPERSONALES.....	39
FIGURA 11 RECONOCIMIENTO	40
FIGURA 12 PREOCUPACIÓN POR MOTIVAR.....	41
FIGURA 13 INFORMACIÓN COMPARTIDA	42
FIGURA 14 TECNOLOGÍA	43
FIGURA 15 CONFLICTOS INTERNOS	44
FIGURA 16 ESTRUCTURA FÍSICA.....	45
FIGURA 17 ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LA ARMADA DEL ECUADOR.....	54
FIGURA 18 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL.....	59

RESUMEN

El desempeño laboral se ve influenciado positiva o negativamente por el clima organizacional existente en una empresa indistintamente si esta es pública o privada, este tema es sumamente relevante y se le debe dar la importancia que se merece y no considerarlo simplemente como algo insignificante que no requiere de atención. El tema propuesto posee una gran notabilidad porque se ejecutará un estudio del clima organizacional en la Dirección de Administración Financiera (DIRAFI) de la Armada del Ecuador, mediante su realización se podrán delimitar los problemas existente en este reparto militar.

Lo que se desea alcanzar con el desarrollo de esta propuesta es proporcionar un mejor ambiente laboral que permita lograr la efectividad del personal, la mejor estrategia es estar a la expectativa de los cambios que se presenten en el personal sea bueno o malo porque de esta dependerá la consecución de los objetivos propuestos por la organización. Los directivos o jefes inmediatos deben de estar conscientes que los llamados de atención o multas no son la solución a los problemas se debe de conocer la raíz del mismo la meta debe ser ganar-ganar. Por lo expuesto este trabajo se encuentra direccionado con el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 en los siguientes puntos: Objetivo 4: “Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía” y el Objetivo 9: “Garantizar el trabajo digno en todas sus formas”.

Para lograr lo propuesto es primordial conocer el entorno que rodea al reparto militar, así se podrá estar preparado para enfrentar cualquier eventualidad que afecte el desarrollo normal de las actividades siendo así que los análisis FODA y PEST son una alternativa viable para lograr este propósito, además de las técnicas o instrumentos de investigación a través de los cuales se profundizará sobre el tema expuesto esta es la mejor vía para determinar un diagnóstico sobre el clima organizacional existente en la Dirección de Administración Financiera (DIRAFI) de la Armada del Ecuador.

PALABRAS CLAVES: Clima, Comunicación, Efectividad, Desempeño

ABSTRACT

Work performance is positively influenced or negatively by the existing organizational climate in an organization regardless of whether this is public or private, this issue is extremely important and you should be given the importance it deserves and not be seen simply as something insignificant it does not require attention. The proposed theme has a great notability because a study of the organizational climate will run under the Financial Administration (DIRAFI) of the Navy of Ecuador, through its implementation may define the problem or existing problems in this military division.

What you want to achieve with the development of this proposal is to provide a better working environment that will ensure effectiveness of staff, the best strategy is to be on the lookout for changes that occur in staff are this good or bad because of this will depend on the achievement of the objectives proposed by the organization. Managers or line managers should be aware that reprimands or fines are not the solution to a problem you must know the root of it the goal should be a win-win for the above this paper is addressed to the National Plan Good Living 2013-2017 on the following points: Objective 4: "Strengthening the capacities and potential of citizenship" and Objective 9: "Ensuring decent work in all its forms".

To achieve the proposal is essential to know the environment surrounding the military division and may be prepared to face any eventuality that affects the normal development of activities whereas the SWOT and PEST analysis is a viable alternative to achieve this purpose in addition to the techniques and research tools through which delve on the subject exposed this is the best way to determine a diagnosis of the existing organizational climate in the Financial Administration (DIRAFI) of the Navy of Ecuador.

KEYWORDS: Climate, Communication, Effectiveness, Performance

INTRODUCCIÓN

El Talento Humano es parte esencial para el desarrollo de las actividades de una organización, he ahí la importancia que tiene el clima organizacional Y como influye en el grupo de las personas creando esta situación un ambiente agradable o tenso que afecte el desarrollo normal de las actividades cualquiera de estos dos escenarios influyen en el trabajo y dinámica grupal.

Siendo así que los directivos o quienes hagan de jefes no sean simplemente observadores de la situación que están enfrentando sino que busquen dar una solución en el caso de ser necesario la inobservancia, multas o llamados de atención no son la mejor alternativa aspectos tan elementales como son: infraestructura, comunicación interna, psicológicas, etcétera; cada uno de estos factores influyen en el entorno laboral y que repercute de una manera u otra en la consecución de los objetivos institucionales.

Procurar un clima organizacional es fundamental para garantizar la efectividad en el desarrollo de las actividades a realizar además de fomentar una adecuada comunicación interna, sí como el trabajo en equipo a través de la sinergia para alcanzar los objetivos establecidos cuando este es inadecuado, es necesario que se tomen medidas correctivas oportunas evitando así contratiempos o que el personal se vea inmerso en una monotonía que afecte su trabajo siendo así que esta propuesta se encuentra alineado con Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 en los siguientes objetivos: Objetivo 4: “Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía” y el Objetivo 9: “Garantizar el trabajo digno en todas sus formas”. Estos dos objetivos tienen relación con el tema expuesto porque se desea proporcionar un mejor ambiente laboral para todos.

Los análisis FODA y PEST así como las diferentes herramientas de investigación aplicadas para el desarrollo del trabajo permitieron profundizar en el tema expuesto y delimitar los elementos que están repercutiendo negativamente en el clima

organizacional de la Dirección de Administración Financiera (DIRAFI) de la Armada del Ecuador, esta situación ha generado un ambiente inadecuado debido a conflictos personales, falta de compromiso en el cumplimiento adecuado de las tareas así como la carencia de una sinergia real que permita lograr los objetivos trazados.

Develar la importancia que tiene el clima organizacional en el personal de la institución es esencial para lograr la anhelada efectividad del personal, este tema no se lo debe de tomar a la ligera considerando que las situaciones presentadas pueden ser solucionadas a través de la autoridad que se ejerza sobre ellos sin conocer la raíz del problema que ha originado la apatía o inestabilidad del personal.

La carencia de un clima organizacional idóneo originará un ambiente tenso entre el personal además de que las tareas encomendadas no se realicen en los tiempos establecidos, se presenten errores, falta de sinergia, etcétera cada uno de estos elementos afectan el desarrollo normal de las actividades creando cuellos de botellas. Estar a la expectativa de cualquier cambio de conducta permitirá tomar medidas correctivas en el momento indicado evitando así que la situación sea insostenible es importante maximizar el rendimiento laboral y aprovechar las aptitudes que posee cada uno.

La situación actual es conflictiva y esta puede mejorar a través de un compromiso real y permanente por parte de los directivos o de quienes tengan el rol de jefe directo, es decir, que no sea algo para el momento que resuelva superficialmente el problema del clima organizacional, incluye en la personas y de acuerdo a su percepción se podrá alcanzar la efectividad del reparto, por ello, es primordial estar a la expectativa de cualquier cambio de conducta y si este es negativa más aun tomando medidas correctivas en el momento indicado.

El autoritarismo, llamados de atención, multas, etcétera se piensa erróneamente que es la solución a un problema de rendimiento laboral en el trabajo e inclusive que es irrelevante que el personal se encuentre satisfecho en su trabajo lo cual es

totalmente errado porque si un trabajador se siente apático el desarrollo de su trabajo no será el mejor.

El desarrollo de este tema es relevante porque su objetivo fundamental es determinar la situación que está incidiendo en el clima organizacional en la Dirección de Administración Financiera (DIRAFI) de la Armada del Ecuador, siendo posible esto a través de un estudio para delimitar los factores que están repercutiendo que el personal cumpla a cabalidad con cada una de sus funciones originando que el reparto no logre una efectividad total el Talento Humano es primordial y se le debe de dar la importancia y apoyo que se merece de esta forma se logrará un beneficio generalizado ganar-ganar.

Con el desarrollo de este trabajo se proporcionará un clima organizacional que sea totalmente idóneo para todos quienes forman parte de este reparto militar siendo las bases fundamentales del mismo la realización de un análisis y gestión de la satisfacción laboral existente entre el Talento Humano del DIRAFI.

La propuesta se encuentra dividida en cuatro capítulos en cada uno de ellos se expondrán los diferentes criterios recabados de fuentes fidedignas que permitan sustentar la veracidad y seriedad del trabajo desarrollado a continuación se expone brevemente el contenido de cada uno de ellos.

- ✓ **El Capítulo uno** tiene que ver con el Marco Teórico es decir, esta es la parte fundamental donde se debe de sustentar las bases de este trabajo además de exponer la importancia que tiene el clima organizacional y cómo influye en el comportamiento de las personas dentro de una empresa afectando positiva o negativamente el desarrollo normal de sus actividades impidiendo la consecución de los objetivos o metas establecidas.
- ✓ **El Capítulo dos** es donde se establece el método de investigación así como las herramientas o técnicas de investigación utilizados que han permitido recolectar la mayor cantidad de información para profundizar sobre el tema a

desarrollar y de esta forma delimitar o identificar la mejor solución posible que permita resolver la problemática existente.

- ✓ **El Capítulo tres** es donde se expondrá la misión, visión y objetivos institucionales además de desarrollar la propuesta que permita alcanzar un clima organizacional que sea idóneo para todo el Talento Humano que forma parte del DIRAFI.

- ✓ **El Capítulo cuarto** conclusión del trabajo es donde se expondrá una conclusión sobre los resultados obtenidos de las herramientas de investigación así como de las definir las diferentes recomendaciones que se consideren pertinente para lograr un clima organizacional idóneo para todos quienes forman parte de la Dirección de Administración Financiera de la Armada del Ecuador.

ANTECEDENTES

La preocupación por proporcionar un clima organizacional adecuado para que el personal de una empresa se sienta satisfecho y por ende trabaje con efectividad poco a poco está tomando fuerza en el medio empresarial indistintamente de que se trate de una institución pública o privada, porque este afecta positiva o negativamente al Talento Humano de una institución siendo así que existen otros tipos de investigaciones sobre este tema como trabajo relacionado se pudo identificar lo siguiente:

- ✓ “Diseño de estrategias que fomenten las relaciones interpersonales entre el Talento Humano de la empresa Supermarket el nuevo favorito del cantón Milagro, como elemento esencial para formar una cultura de trabajo cooperativo”.

Breve explicación: Esta tesis de grado está enfocada hacia la integración del personal e implementar un clima laboral en el Talento Humano de esa empresa. La

diferencia de este trabajo con el propuesto radica en que se está enfocando en la satisfacción existente en el personal de la Dirección de Administración Financiera de la Armada del Ecuador y reorientar el actual clima organizacional existente.

El clima organizacional influye en el personal de una organización y es algo de lo cual se debe estar consciente porque este siempre va a influenciar en la conducta de las personas que forman parte de una empresa y son los que tienen el rol de jefes quienes tienen que estar a la expectativa frente a cualquier cambio que se haga presente en el personal porque de esto dependerá el adecuado desarrollo de las actividades diarias que deben ser realizadas.

La importancia e influencia del clima organizacional comenzó a hacerse presente a inicios del siglo XX iniciando la Revolución Industrial, se tomó mayor conciencia sobre los maltratos que eran víctimas los trabajadores asalariados todo en pos de la modernidad, pero esto no podía seguir de esta manera se presentó la necesidad de proporcionarles mejores condiciones laborales.

Los primeros intentos por alcanzar mejores condiciones laborales resultaron infructuosos, sin embargo, debido a su esfuerzo y persistencia se alcanzó mejores salarios, así como los horarios de trabajo esto creó un mejor ambiente y relación entre trabajadores e industriales.

Al hablar de ambiente de trabajo inmediatamente se debe de enfocar hacia el clima organizacional de una institución porque de estos dos factores son parte integral para garantizar la adecuada ejecución de las actividades a desarrollar por el personal de una institución dependiendo esto del grado de satisfacción que cada uno de ellos posea frente a su trabajo. La complejidad que encierra el ambiente de trabajo está constituida por dos factores que lo integran conocidos como homogéneo y heterogéneo al primero no se le da una mayor importancia porque se lo considera como una estructura simple, sin embargo, el heterogéneo posee una mayor amplitud porque este consta de varios departamentos repercutiendo en

varios elementos que pueden influenciar en el mismo (Chiavenato, 2011). Por esta razón, es importante tener conciencia sobre el clima organizacional, así como la importancia que este tiene para lograr la efectividad del Talento Humano que forma parte de una empresa lo importante es dar soluciones para salir del problema existente.

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

Las empresas están integradas por grupos de personas cada una con su propio criterio, personalidad, actitudes, aptitudes, etcétera que lo hace diferente unas de otras estos permanecen en la empresa hasta por más de ocho horas lo cual si no se cuenta con un clima organizacional adecuado estos se verán afectados por esta situación.

El clima organizacional depende de la percepción que tengan las personas sobre el mismo, además de otros factores como son: comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales e inclusive hasta las propias experiencias que cada uno tiene, pero cabe destacar que la cultura organizacional cumple un papel fundamental en el mismo porque esta encierra los hábitos, así como los valores institucionales y mediante la cual el personal cumplirá, aunque esto se encuentren implícitos. La cultura organizacional prevalece a pesar del tiempo lo que se busca con esta su razón de ser es lograr un compromiso real entre las personas que forman parte de la empresa y se logre alcanzar los objetivos de la empresa (Longenecker, Petty, Palich y Hoy, 2012). En sí la cultura organizacional debe de ser fortalecida esta nace originalmente por iniciativa del propietario del negocio orientada hacia su propia personalidad y la prospectiva que tiene hacia el mismo sin embargo, esta no debe de ser cerrada debe de adaptarse según las circunstancias porque en muchos casos esta puede resultar anticuada al mundo empresarial que es tan cambiante pero esta no debe de ser su esencia que es lograr y fortalecer el compromiso del personal que forma parte de una organización.

Las empresas, así como las personas son diferentes una de otra, por ende cada una tiene su propia cultura organizacional que es el pilar de una organización y está estrechamente relacionado al clima organizacional el cual influye en la conducta del personal que forma parte de una institución es importante que esta sea renovada según las necesidades de la modernidad empresarial pero siempre manteniendo y fortaleciendo el compromiso y sentido de pertenencia hacia la organización. Mientras exista una cultura organizacional óptima se podrá contar con un ambiente de trabajo que sea el ideal para quienes formen parte de una empresa es necesario que esta se adapte al mundo empresarial moderno para así mantenerse a la par de sus competidores (Chiavenato, 2011). Lo expuesto en párrafos anteriores la cultura organizacional es parte esencial de cualquier organización para fortalecer el compromiso de los trabajadores por la empresa, sin embargo, con el pasar del tiempo esta puede resultar ambiguo resultado inadecuada para los tiempos modernos y tan cambiantes porque de esto dependerán alcanzar un ambiente laboral idóneo que permita la consecución de los objetivos propuesto logrando que el personal labore con efectividad.

Siendo así que la productividad y desempeño laboral tiene mucha relación con el clima organizacional existente en una organización para que este sea el adecuado dependerá de un compromiso de los directivos así como de los jefes inmediatos y perciben el medio en que se rodean los empleados, la satisfacción que estos sientan en su trabajo es fundamental no es algo que se deba de tomar a la ligera además de estar consciente de que las multas, llamados de atención o ejercer mayor autoridad no es la solución a un problema conocer la raíz del mismo es el primer paso a una solución verdadera.

Fomentar la sinergia, relaciones interpersonales, adecuada comunicación interna, etcétera, es primordial para un clima organizacional idóneo porque si uno de este no es el adecuado es donde comienza una ruptura en el desarrollo laboral del personal creando brechas enormes en el caso que no se tomen medidas correctivas en el momento adecuado siendo la observación a los cambios de conducta la mejor estrategia que se puede implementar para evitar que existan este tipo de brechas.

JUSTIFICACIÓN

La existencia de un clima organizacional inadecuado es perjudicial no solo para las personas que forman parte de una empresa sino también para la misma institución porque el personal se encontrará sumergido en un ambiente tenso que le impedirá desenvolverse con normalidad impidiendo así que se logren alcanzar los objetivos planificados y esto se radicará aún más sino existe un compromiso real por garantizar un ambiente laboral que sea el idóneo para todos y ser realmente eficientes en cada uno de los procesos a realizar.

La Dirección de Administración Financiera (DIRAFI) de la Armada del Ecuador, está presentado anomalías en su personal siendo así que es imperioso que se retome un clima organizacional idóneo mediante el cual se logre la efectividad del personal y sobre todo alcanzar los objetivos institucionales ,siendo esta la prioridad de esta propuesta es obtener un diagnóstico profundo y objetivo es decir, que no se encuentre influenciado por un interés personal o de terceras personas de esta forma se podrá determinar la situación real del reparto en conflicto recabar la mayor cantidad de información es uno de los principales pilares para establecer la solución o soluciones a la problemática existente que está repercutiendo en el Talento Humano de esta institución.

El actual clima organizacional existente en la Dirección de Administración Financiera (DIRAFI) de la Armada del Ecuador Base Naval Sur, necesita ser reorientada a la brevedad posible porque esta es inadecuada para el personal de esta institución el cual no está rindiendo plenamente en el cumplimiento cabal de sus funciones a través del desarrollo de este trabajo se identificarán los principales factores que están repercutiendo en el ambiente laboral esta situación en muchos caso se debe al quemeimportismo que se le da a este tema observado como algo de poca relevancia e insignificante que no debe de influir en el personal siendo un criterio errado.

La recolección de información obtenida a través de fuentes bibliográficas, así como de herramientas de investigación permitirá profundizar sobre el tema a investigar y de esta forma discernir una alternativa que permita alcanzar una satisfacción laboral por parte del personal que forma parte del DIRAFI, creando así un clima organizacional adecuado para el desarrollo del trabajo.

El desarrollo de este plan tiene como objetivos establecer la satisfacción del personal de esta forma será posible definir un diagnóstico del clima organizacional actual conociendo o estableciendo los factores que están incidiendo en que este sea inadecuado se podrá discernir una solución que resulte viable para dar un giro a este ambiente laboral inadecuado y que está afectando al Talento Humano de la Dirección Financiera de la Armada del Ecuador porque estos no están trabajando con la efectividad requerida por la institución.

El punto de partida para la ejecución de este trabajo es recabar información fidedigna que sea plenamente confiable mediante la cual se podrá determinar una posible situación para la problemática existente, las herramientas de investigación también cumplen un papel importante para tener una mejor visión sobre el tema que se desea conocer la integración de estos permitirá que el clima organizacional sea reorientado proporcionando así un ambiente laboral idóneo que permita que el Talento Humano cumpla a cabalidad sus funciones y explote cada una de sus aptitudes propias en cada una de ellos.

OBJETIVOS

Objetivo general

Proponer un plan de mejora que favorezca el clima organizacional del personal perteneciente a la Dirección de Administración Financiera de la Armada del Ecuador, fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral.

Objetivos específicos

1. Analizar las tendencias que se manifiestan en la actualidad sobre el clima organizacional en las instituciones.
2. Identificar las causas de la insatisfacción laboral que inciden en el clima organizacional en la Dirección de Administración Financiera de la Armada del Ecuador.
3. Diseñar un plan de mejorar que contribuya a un clima organizacional favorable en la Dirección de Administración Financiera de la Armada del Ecuador.

Hipótesis general

Para proporcionar un clima organizacional adecuado que permita lograr que el Talento Humano de la Dirección de Administración Financiera de la Armada del Ecuador trabaje con efectividad haciendo posible de esta manera cumplir con los objetivos institucionales establecidos, se plantea la siguiente hipótesis:

Hipótesis: Sí, se conoce el grado de satisfacción laboral del Talento Humano de la Dirección de Administración Financiera de la Armada del Ecuador, se podrá mejorar el clima organizacional existente logrando la efectividad del personal.

✓ **Variable dependiente:**

- Plan de mejora.

✓ **Variable independiente:**

- Clima organizacional.

CAPÍTULO I

1 MARCO TEÓRICO

El clima organizacional día a día va tomando mayor importancia en el medio laboral, por lo cual se han desarrollado varios trabajos con relación a este tema por lo cual se identificó la tesis elaborada por Alvarado y Bohórquez el cual guarda ciertas aspectos a considerar sobre este tema ,el cual está orientado a fortalecer las relaciones entre el personal de una empresa privada dedicada a la venta de comestibles en el cantón Milagro lo que difiere del tema propuesto porque este se va a enfocar principalmente a la satisfacción laboral entre el personal del DIRAFI.

Es necesario que se termine con la errada idea de que clima organizacional o laboral es lo mismo que cultura laboral como se ha expuesto en líneas anteriores la segunda influye en la primera es decir, que se complementa una con otra creando un ambiente laboral adecuado para que el personal de una institución realice su trabajo con efectividad de esta forma se podrá explotar todo el potencial que posee el Talento Humano fortaleciendo el trabajo en equipo, así como la sinergia.

Un clima organizacional positivo o negativo se origina por varios factores además de la percepción que tenga cada persona en relación al medio que lo rodea y esto origina que su conducta sufra cambios cuanto este no es el idóneo para desarrollar su trabajo lo que conlleva a que exista un ambiente tenso además de conflictos internos.

1.1 Cultura organizacional

Estar consciente del ambiente organizacional existente en una empresa o área es sumamente importante porque, aunque muchos directivos aún se sientan incrédulos frente a la influencia que este tiene en las personas y que se refleja en sus relaciones con sus compañeros de trabajo, así como en su trabajo todo esto dependerá de cómo perciba el entorno que lo rodea.

La mejor estrategia es estar alerta al cambio del ambiente organizacional negativo o positivo tomando medidas correctivas en el momento adecuado evitando que se origine un efecto dominó y que repercuta a otras áreas que dependan de la culminación de una determinada tarea. Una cultura organizacional proporcionará un ambiente laboral idóneo y personal plenamente comprometido con la organización a la cual pertenece, sin embargo, esta debe de adaptarse al mundo globalizado y cambiante en el que vivimos porque esta puede resultar ambigua originando una pérdida del rumbo a seguir (Chiavenato, 2011). Es decir, la cultura organizacional influye en el clima organizacional de cualquier institución indistintamente de si esta es pública, privada u objeto social que tenga a pesar de los buenos resultados que haya tenido esta puede resultar obsoleta frente a los constantes cambios que se presentan en el mundo empresarial por lo cual se debe de considerar que sea modificada para retomar el rumbo que se haya podido perder de esta forma será posible mantener el equilibrio de un clima organizacional que sea adecuado y que permita lograr los objetivos institucionales establecidos con un Talento Humano que sea totalmente integrado y comprometido con su empresa.

Un ambiente laboral idóneo es fundamental para el desarrollo de las actividades en una organización, ninguno es igual o similar a otro no se puede decir que lo que sirvió para la empresa X resultará para la empresa Y esta idea es totalmente errónea es necesario que se conozca el entorno que se encuentra en conflicto esta será la única forma de identificar una solución que sea realmente viable para la problemática que se desea resolver y esto será posible únicamente identificando los factores que repercuten en crear un clima organizacional inadecuado.

Figura 1 El iceberg de la cultura organizacional



Fuente: Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones
Elaborado por: Los autores

La Figura 1 detalla de una forma más comprensible cómo está conformada una cultura organizacional y los elementos que forman parte de la misma con lo cual queda establecido que esta envuelve también factores implícitos que se van fortaleciendo en el día a día y forma parte de cada uno de los trabajadores de una organización es decir, que no es necesario que estos se encuentren detallados explícitamente en un determinado lugar (documentadamente), cada uno de ellos tiene una percepción clara de la misma lo que crea en una satisfacción o insatisfacción laboral lo cual fortalecerá o debilitará el clima organizacional.

1.2 Tipos de autoridad

La autoridad no es lo mismo que autoritarismo el primero tiene que ver con el derecho que tiene una persona sobre otros ganados por mérito propio en el caso de una empresa sin embargo, existen casos que este se distorsiona convirtiéndose en autoritarismo imponiendo un sometimiento absoluto de su

voluntad sobre otros pensando que esta es la única forma de lograr que las metas establecidas sean alcanzadas y que el personal sea productivo sin tomar en consideración que esta actitud es un detonante hacia un ambiente laboral inadecuado para las personas que forman parte de una organización. La persona que tenga el rol de ejercer autoridad su objetivo debe de ser preocuparse por las personas que están bajo su control estar alerta a los cambios de conducta que estos presenten mostrar cierto grado de empatía hacia ellos permitirá que el personal se sienta comprometido hacia su jefe e institución a la cual pertenece (Gil y Giner 2013).

La autoridad debe de ejercerse con mesura procurando que exista siempre un equilibrio evitando que exista un favoritismo esto provocaría conflictos internos entre el personal su prioridad debe ser fortalecer el trabajo en equipo así como el compromiso por alcanzar los objetivos planificados conformando así un grupo de colaboradores que sean realmente productivos en sí es mejor que exista una autoridad correctamente direccionada y que cualquier tipo de autoritarismo sea totalmente erradicado porque este no crea nada productivo al contrario es una fuente generadora de un ambiente laboral que es totalmente tóxico para el personal de una empresa.

Cada organización es diferente una de otra siendo así que es necesario destacar los diferentes tipos de autoridad existentes y que también está orientada hacia la personalidad que posea cada persona siendo así que existen casos que el “poder se sube a la cabeza” como dice el argot popular y es ahí cuando surgen los problemas extinguiéndose la autoridad para dar paso al autoritarismo siendo este un error garrafal porque este es un detonante negativo para fomentar un clima organizacional negativo entre los principales tipos de autoridad están los siguientes: La autoridad personal e institucional conocida como formal su característica radica es que no está dada por algún tipo de designación alguna esta es ganada por la personalidad que posee el individuo y son sus compañeros quienes lo consideran como una figura de autoridad lo considera un líder que los guía para la consecución de las metas establecidas, también existe la autoridad adquirida por su puesto jerárquico que ocupa en una

empresa estos están sometidos a ciertas limitantes establecidos por los niveles jerárquicos superiores y que influyen en muchos casos en las decisiones que debe de tomar es decir, no posee un libre albedrío para ejercer su autoridad como lo considere conveniente y por último está la autoridad derivada la cual es designada por un caso sui géneris que requiere que alguien tome el rol de autoridad para hacer frente a una determinada situación esta se origina por esa circunstancia y culmina cuando finaliza la misma (Gil y Giner, 2013).

Con lo antes expuesto queda plenamente establecido que existen varios tipos de autoridad y la forma de ejercerla dependerá de muchos factores como son: la personalidad del individuo, empresa e inclusive la que se da originada por factores que necesitan ser resueltos o requieren de un apoyo según una eventualidad que se haga presente pero lo que debe de prevalecer es que todo tipo de autoritarismo no debe existir porque este es un detonante para crear un clima organizacional inadecuado impidiendo que el trabajo se realice con normalidad.

1.3 Niveles organizacionales

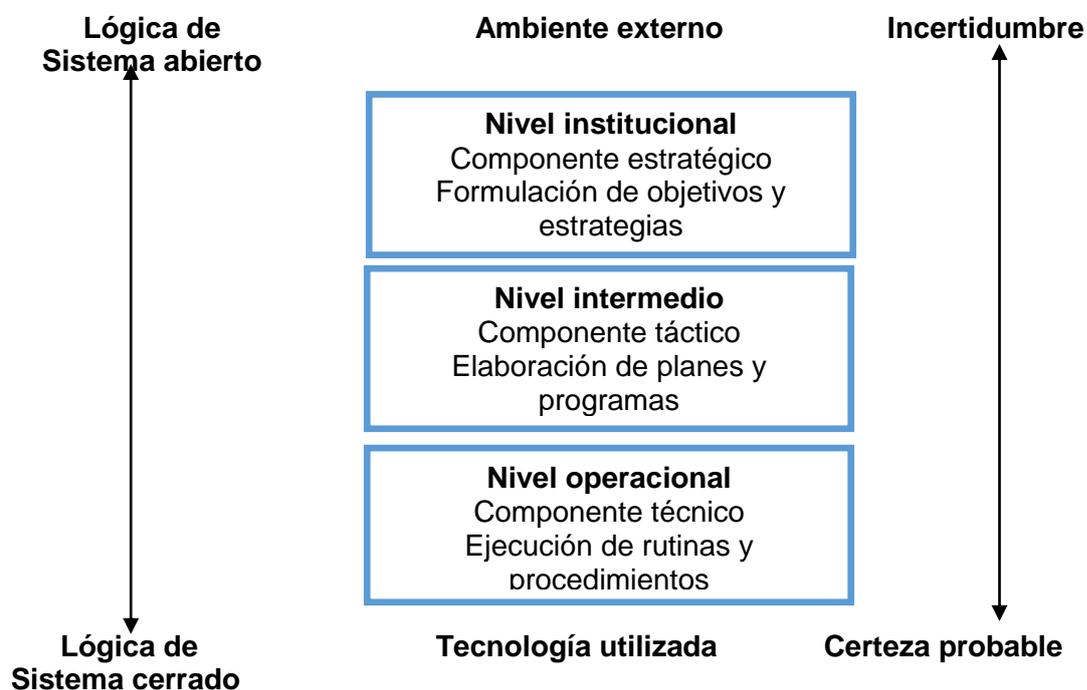
Existen varios niveles organizacionales los cuales están divididos de la siguiente manera: El nivel institucional este encierra el “todo” de una organización sus objetivos, metas, procesos, etcétera a continuación está el nivel intermedio este se lo relaciona con la parte jerárquica de una organización que son los encargados de establecer los lineamientos a seguir y la forma de cumplir y lograr los mismos a través de controles hacia los diferentes procesos que se desarrollan en una empresa y por último se encuentra el nivel operacional para esencial la cual está integrada por el personal de la empresa y que tienen la responsabilidad de cumplir con las tareas Existen varios niveles organizacionales los cuales están divididos de la siguiente manera:

El nivel institucional este encierra el “todo” de una organización sus objetivos, metas, procesos, etcétera, a continuación está el nivel intermedio este se lo relaciona con la parte jerárquica de una organización que son los

encargados de establecer los lineamientos a seguir y la forma de cumplir y lograr los mismos a través de controles hacia los diferentes procesos que se desarrollan en una empresa y por último se encuentra el nivel operacional esencial la cual está integrada por el personal de la empresa y que tienen la responsabilidad de cumplir con las tareas encomendadas por los niveles superiores de la correcta interacción que exista en cada uno de estos niveles ayudará a mantener un personal que cuente con una satisfacción laboral que sea favorable para la institución (Chiavenato, 2011).

Ningún nivel es superior a otro todos son un engranaje que se complementan entre sí cada uno tiene su propio rol que debe de cumplir y del cual dependen los otros todo esto hará posible un beneficio común haciendo posible lograr las metas que han sido planificadas.

Figura 2 Los tres niveles organizacionales y su funcionamiento



Fuente: Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones
Elaborado por: Los autores

Todo se resume a que cada nivel ejerza sus funciones adecuadamente porque estos dependen uno de otro manteniendo la armonía y trabajo en conjunto es la

mejor manera de procurar que exista un clima organizacional óptimo para todos quienes forman parte de una organización tomando en consideración que lo principal es procurar un entorno laboral que sea el idóneo para todo el personal.

1.4 Liderazgo

El liderazgo es aquel que transmite una persona frente a otros y que goza de la aceptación de un grupo de individuos para la consecución de una meta en común este se encargará por motivar e impulsar a su equipo de trabajo para alcanzar los objetivos trazados este se preocupa por mantener el bienestar de todos y procura que exista un equilibrio en cada una de las actividades realizadas.

Es necesario que se deje establecido que existe una gran diferencia entre lo que es un jefe y un líder, el primero tiene el poder para impartir su autoridad frente a otros mientras que el segundo dirige a un grupo de personas lo cual no puede diferir uno de otro, sin embargo, la actitud que este muestre frente a determinadas situaciones es lo que origina ese punto diferenciador entre ellos las principales son las siguientes:

Tabla 1 Jefe vs. Líder

JEFE	LÍDER
Autoridad: La impone	Autoridad: La utiliza como complemento siendo un privilegio.
Imposición: Utiliza su cargo para imponer su criterio y voluntad frente a una determinada situación.	Imposición: Esta nunca es utilizada por el líder este consigue su propósito a través del convencimiento así como de ejemplos.
Miedo: El jefe se enorgullece que su equipo de trabajo tenga este sentimiento hacia él confundiéndolo con respecto.	Miedo: El líder se preocupa por fomentar la confianza además de motivar a su grupo de trabajo.
Problemas: Siempre se preocupará por buscar y señalar a la persona que cometió alguna falta.	Problemas: Este no es un inquisidor en busca del culpable que cometió un error los éxitos o fracasos son del grupo se encarga de reorientar y explicar el proceso.
Organización: Se encarga de mantener un control para que sus órdenes se cumplan según lo establecido por él remarcando que es una obligación.	Organización: Fomenta el trabajo en equipo se involucra en el proceso y motiva a su equipo.
Órdenes: Tiene en claro cómo se hacen las cosas pero es desconfiado evita ayudar y transmitir sus conocimientos hacia otros.	Órdenes: El líder se preocupa de que cada proceso sea realizado de la mejor manera posible tiene el don de enseñar.
Cercanía con el personal: Guarda una notoria distancia entre él y el personal muchas veces simplemente los codifica.	Cercanía con el personal: El líder crea empatía con su grupo de trabajo preocupándose por el bienestar de ellos respetando los criterios de cada uno.
Esquemas utilizados: El jefe maneja un esquema cerrado enfocándose únicamente en disponer y ser un observador de la tarea a realizar.	Esquemas utilizados: Este es abierto, el líder se integra a las actividades, promueve el trabajo grupal además de moldear nuevos líderes.

Elaborado por: Los autores

Esto deja en claro que no es lo mismo ser jefe que líder puede resultar similar pero en realidad no lo son el segundo se preocupa por motivar e integrar a su

grupo de trabajo además de ser una parte activa en cada una de las tareas a realizar su función no se limita a ser un simple observador.

Existen diferentes tipos de liderazgos siendo estos: el liderazgo de dirección radica en establecer lo que debe de realizar cada persona se fundamenta en una comunicación que es unilateral descendente, el liderazgo persuasivo en este tipo de liderazgo predomina la comunicación bilateral se fundamenta en la persuasión y utilización de ejemplos para de esta forma cumplir con el trabajo según lo planificado, liderazgo participativo existe una integración entre las partes involucradas siendo esto posible a las destrezas y habilidades existente en cada uno de ellos lo cual facilita la consecución de las tareas designadas y por último está el liderazgo que se fundamenta en la delegación cada uno tendrá un rol es decir las tareas son divididas fortaleciendo de esta manera el sentido de responsabilidad entre el grupo de trabajo en la realización del proceso que debe de llevar a cabo (Martínez, 2012).

El liderazgo nace por la aceptación que tiene una persona frente a un grupo de persona porque este les sirve de guía y muestra un desinterés por colaborar en todo lo que sea posible sin esperar nada a cambio lo ideal es que cada empresa cuente con un líder que permita lograr los objetivos propuestos fomentando y fortaleciendo el trabajo en equipo, así como tener siempre presente que el éxito o fracaso es de todos.

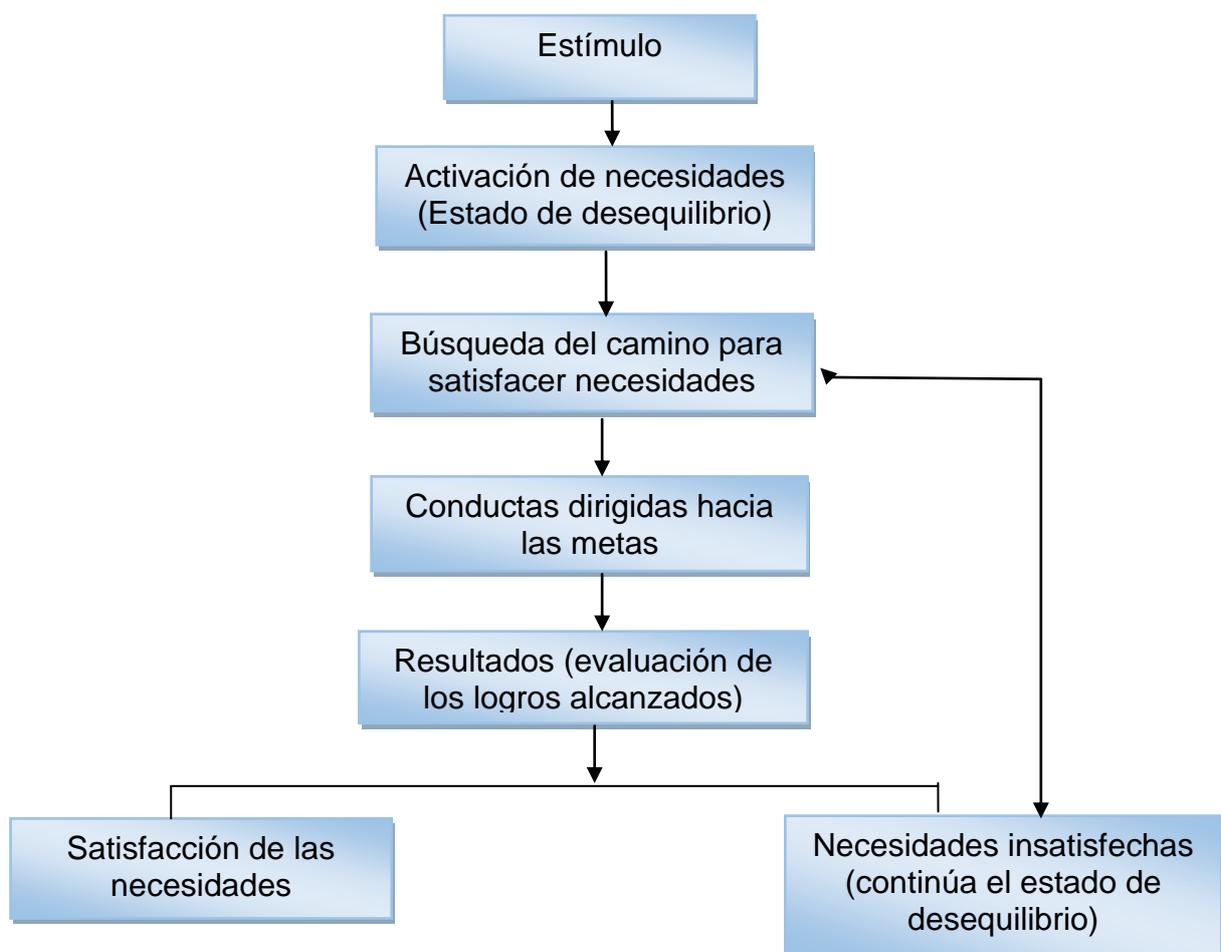
1.5 Motivación

La motivación influye en la satisfacción laboral del personal siendo prioritario que esta esté presente en cualquier institución su carencia es otro elemento que ocasiona un clima organizacional inadecuado dentro de la empresa lo que afectará el trabajo a realizar por esta razón, no se lo debe de tomar a la ligera o con indiferencia asumiendo que este no es importante y que no tiene por qué incidir en la conducta de las personas siendo este un pensamiento equívoco.

Mantener en equilibrio los intereses de la empresa y del individuo permitirá lograr los objetivos establecidos ninguno debe de superar al otro evitando así que exista un punto diferenciador entre ambos a través de la motivación se promoverá la productividad del Talento Humano de una organización (Martínez, 2012).

La motivación tiene una gran influencia en la conducta de las personas mientras esta exista y esté correctamente orientada se puede contar con un personal que esté comprometido con la empresa a la cual pertenece mejorando su productividad, así como por lograr las metas establecidas este es un elemento integrador para mantener un clima organizacional que resulte idóneo siendo este un beneficio generalizado.

Figura 3 Modelo básico de motivación



Fuente: Motivación: La gestión empresarial
Elaborado por: Los autores

En la figura 3 expone la influencia que tiene la motivación en un individuo la cual tomará diferentes connotaciones según la personalidad de cada uno es decir, esta variará desde tener un mejor trabajo, vehículo, vivienda, etcétera, cosas grandes o pequeñas representan una gran necesidad que debe ser complacida la carencia de ellos genera una incertidumbre lo que lo lleva a buscar el medio para satisfacerla y así sentirse complacido y realizado.

1.6 Capacitación

Por mucho tiempo la capacitación fue vista como algo innecesario que por lo cual no se requería realizar este gasto, pero esto poco a poco ha sido desechado porque se han establecido las grandes ventajas que tiene mantener a un personal que esté plenamente capacitado por este será más productivo y podrá fortalecer o desarrollar nuevas destrezas y habilidades que lo harán más competente en el desarrollo de sus actividades.

La capacitación debe de ser impartida según las necesidades del personal que debe de ser impartida en un corto plazo lo cual le permitirá desarrollar sus competencias, así como discernir sobre problemas ideando soluciones sobre ellos, así como identificarlos antes que estos puedan afectar un determinado proceso (Chiavenato, 2011).

El personal se sentirá conforme y comprometido con la empresa porque estos sentirán que existe una preocupación real por ellos, porque a través de la capacitación pueden tener un mejor desenvolvimiento laboral, por tanto, la errada idea de capacitar para que otros se beneficien debe de ser totalmente desechada este no es un gasto innecesario sus resultados se verán reflejados en el corto plazo.

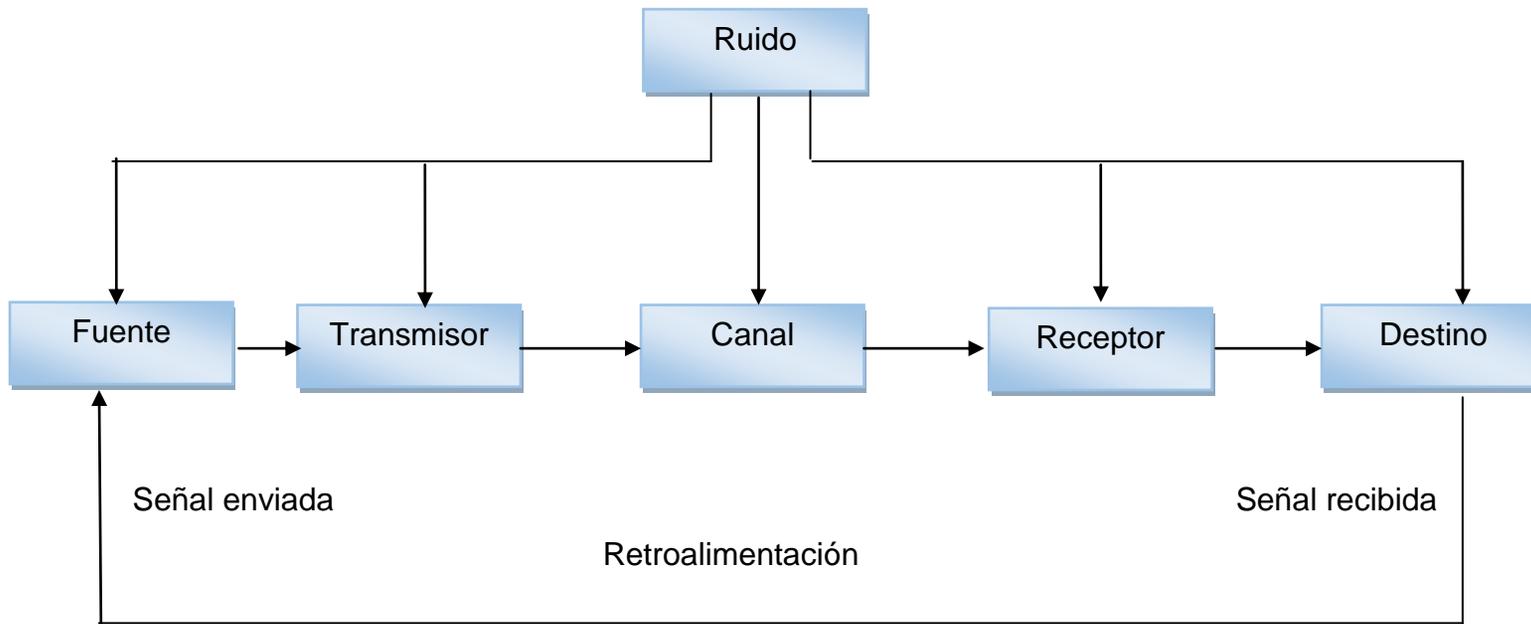
1.7 Comunicación

Un clima organizacional en apremio impide una comunicación interna que sea adecuada esto no se refiere únicamente a los medios tecnológicos sino a la que debe de existir entre un equipo de trabajo y muchas veces se ve quebrantada

impidiendo que los procesos sigan su marcha según lo establecido. Cualquier empresa por grande o pequeña que esta sea debe de contar con una excelente comunicación no sólo en el aspecto tecnológico sino el que debe de existir por las relaciones interpersonales del personal los conflictos internos deben de quedar fuera estos no pueden repercutir en una adecuada comunicación porque de esta dependerá la adecuada realización de los diferentes procesos cualquier inconveniente es necesario que sea solucionado evitando que esta brecha siga creciendo lo cual no es conveniente para nadie (Chiavenato, 2012). Procurar una comunicación idónea es fundamental cuando se presente una anomalía en ella requerirá de una pronta solución identificando la raíz del problema se debe de procurar que cualquier tiempo de enemistad no repercuta en esta siendo ahí donde los jefes directos tomen el papel de mediador para resolver ese inconveniente que está afectando a todos no solo a quienes tengan la rencilla.

Todo conflicto interno debe de quedar fuera más aún si este está mermando el adecuado manejo de la comunicación cuando este es inadecuado origina que los procesos sufran retrasos debido a que el mensaje no llegó en el momento debido o es distorsionado porque es transmitido por varias ocasiones perdiendo de esta manera la esencia del mismo.

Figura 4 Sistema de comunicación



**Fuente: Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones
Elaborado por: Los autores**

Mantener una comunicación tecnológica e interpersonal debe de ser una prioridad de toda empresa estar a la expectativa de cualquier indicio de ruptura en la misma es necesario que sea identificado a la brevedad posible porque de esta forma se evitará que se presenten anomalías en los diferentes procesos a realizar los conflictos internos no debe de repercutir fomentando que exista un comportamiento que sea profesional para que no afecte el trabajo.

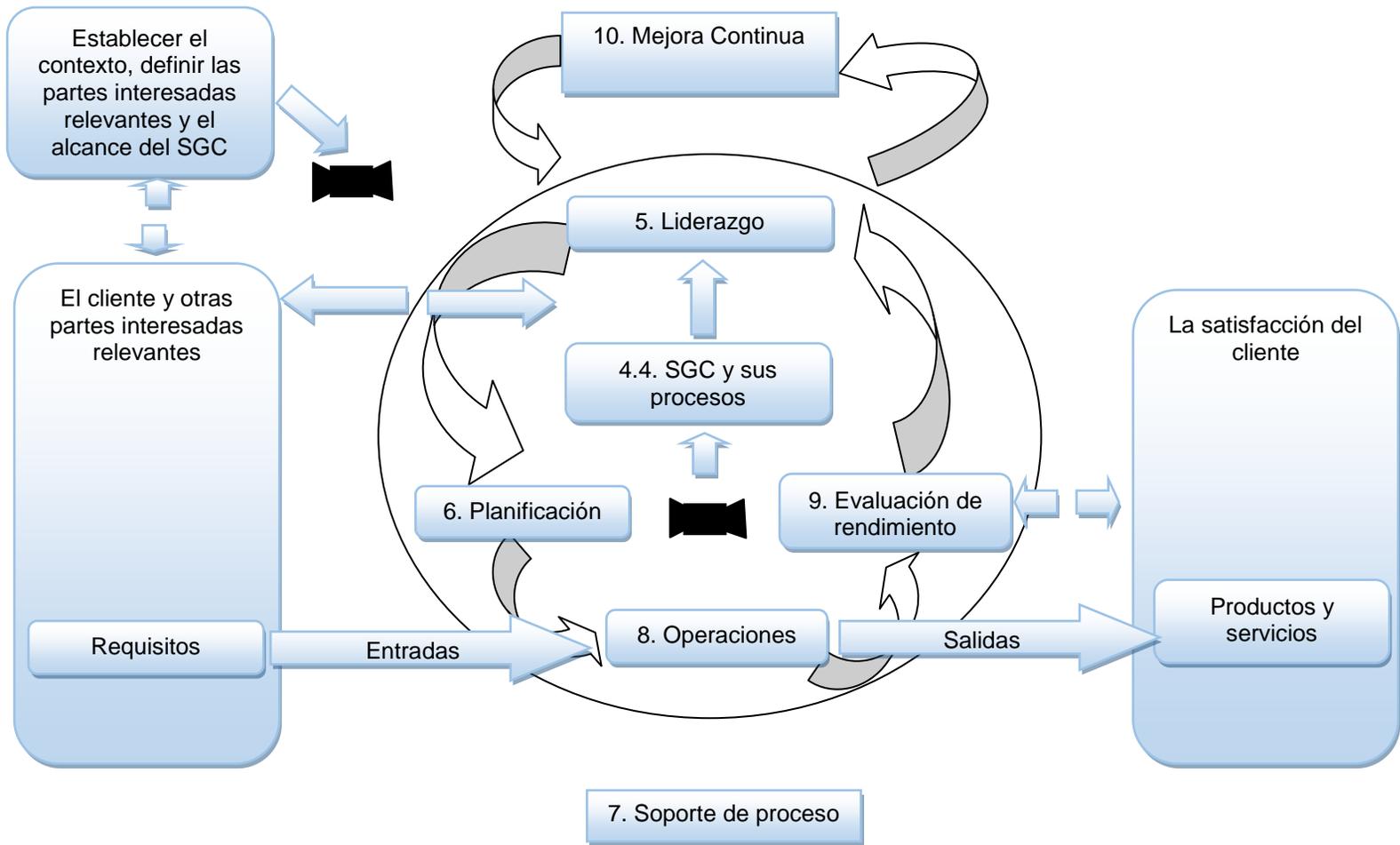
1.8 Mejora continua

La mejora continua conocida como el ciclo PDCA, debe de convertirse en una cultura organizacional para la Dirección de Administración Financiera de la Armada del Ecuador, siendo así posible alcanzar una gestión de calidad a través de una autoevaluación permanente.

La implementación de la mejora continua permitirá efectivizar todas las áreas (personal, recursos, etcétera), esta es una tarea complicada pero no imposible a través del trabajo en conjunto es posible lograr lo propuesto este giro permitirá a promover un clima organizacional que sea el adecuado. El ciclo PDCA o Deming (planificar, realizar, comprobar y actuar), permite identificar una solución a problemas existentes, sin embargo, su único objetivo no es la mejora continua puede lo puede implementar en otras situaciones este ciclo se apoya también en las herramientas de la calidad (Cuatrecasas, 2012).

La mejora continua debe de ser tomado con seriedad porque este brinda una gran ventaja para efectivizar todos los recursos de cualquier institución indistintamente de su actividad económica o si esta es pública o privada de esta forma se puede aprovechar todo el potencial del personal que forma parte de una organización de esta forma se logrará la calidad total de los procesos y satisfacción laboral.

Figura 5 Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos



Fuente: ISO 9001
Elaborado por: Los autores

1.9 Principales herramientas de la calidad

La implementación de la mejora continua debe darse de una manera pausada y correctamente planificada para alcanzar los resultados deseados que es lograr la efectividad de los diferentes procesos que deben de ser realizados en una empresa esto será posible a través del apoyo de las diferentes herramientas de gestión cada una de ellas permitirá este proceso de mejora continua.

Estas herramientas de calidad o gestión son de un gran apoyo para el proceso de mejora continua su implementación e integración es fácil realización y comprensión para la persona encargada de su ejecución sienta estas: Diagrama de Ishikawa (espina de pez), esta es una de las más utilizadas porque permite establecer con claridad la raíz del problema y la consecuencia originada por el mismo su ejecución permite identificar una solución, el gráfico lineal esta herramienta se caracteriza para establecer una tendencia en un determinado lapso de tiempo además de medir los procesos que se realizan en el día a día en cualquier empresa, gráfico de barras este consiste en presentar diferentes variables las cuales no son continuas cada una de ellas simboliza un componente de lo que se desea medir o conocer a profundidad de cómo está influenciando en una determinada situación, gráfico de sectores o pastel como su nombre lo indica es una representación sectorizada de cada unidad de estudio dado porcentualmente, el diagrama de dispersión esta herramienta busca establecer o corroborar la existencia de concordancia que se pueda dar entre dos variables expuestas, diagrama de Pareto se caracteriza porque permite establecer las prioridades para jerarquizar la decisiones a través de la concepción de Pareto en que el 80% de los problemas serán resueltos identificando el 20% que los origina otra herramienta es el Histograma, Gráfico de control y por último pero no menos importante está el diagrama de flujo permite definir una visión amplia sobre los procesos además de establecer la existencia o no de una vinculación entre los diferentes elementos (Trull, Simó y Acevedo, 2014).

La utilización de estas herramientas dependerá de cada persona, es decir, con la que se sienta más cómoda y confiada de realizar lo que sí es importante es que cada una de ellas permitirá a conseguir la mejora continua fundamental para garantizar la gestión de la calidad en cada uno de los procesos.

Cada uno de estos elementos o factores anteriormente descritos influyen de una manera u otra en la satisfacción laboral del personal de una organización por ello, es necesario que se esté a la expectativa de cualquier cambio de conducta que se evidencia porque estas actitudes van a influenciar en el clima organizacional orientándolo positiva o negativamente y esto se verá reflejado en la productividad.

1.10 Marco conceptual

✓ Ambiente laboral

Es la percepción que tienen los trabajadores del entorno que los envuelve influenciando en su conducta y se verá reflejado en su productividad, es decir, este contará de una satisfacción laboral por lo cual se siente comprometido con la empresa.

✓ Capacitación

Consiste en la enseñanza impartida en el corto plazo según las necesidades de los trabajadores y de la institución de esta forma el personal desarrollará destrezas y habilidades lo cual le permitirá identificar y dar solución a los diferentes problemas que se presenten en el desarrollo de sus actividades es un beneficio ganar-ganar.

✓ Clima laboral

Este índice en la conducta de las personas es afectado por varios elementos como son: comunicación, autoritarismo, conflictos internos,

etcétera cuando este no está equilibrado se prestará un ambiente tenso que imposibilita el desarrollo normal de las actividades.

✓ **Comunicación**

Esencial para cumplir con los diferentes procesos y que muchas veces se ve quebrantada debido a conflictos internos mermando así el mensaje original la comunicación debe de ser clara y precisa cualquier anomalía debe de ser resuelto.

✓ **Conflictos internos**

Son dados por rencillas o malos entendidos entre el equipo de trabajo los cuales causan un efecto dominó porque estos conflictos de una manera u otra interfieren en el desarrollo de los procesos impidiendo que estos sean culminados según lo establecido.

✓ **Consecución**

Consiste en lograr lo propuesto según lo que se ha tenido planificado.

✓ **Efectividad**

Es la integración que existe entre la eficiencia y eficacia.

✓ **Eficacia**

Esta se enfoca a la capacidad que se tiene para alcanzar los objetivos trazados.

✓ **Eficiencia**

Consiste en hacer el mejor uso de los recursos proporcionados para conseguir lo propuesto, su característica es la optimización de los mismos.

✓ **Empatía**

La empatía es la capacidad que tiene la persona para “ponerse en los zapatos del otro”, para tratar de entender una determinada situación, pero sin que esto afecte su juicio lo que busca es comprender el porqué de una determinada actitud que puede afectar el clima organizacional de la empresa.

✓ **Liderazgo**

Consiste en la influencia que tiene una persona sobre otros para guiar o motivar la realización de una determinada tarea el buen líder se integra en el proceso no es un simple espectador.

✓ **Motivación**

Es una forma de persuadir para lograr que las personas sean más productivas de esta manera se logra la efectividad en los procesos.

✓ **Personalidad**

Es la esencia de cada persona desarrollada desde el entorno familiar está formada por sus hábitos, costumbres, creencias, etcétera, por eso se dice que cada persona es un mundo diferente y merece respeto.

✓ **Productividad**

Esta está directamente relacionada al equipo de trabajo está se verá influenciada por los factores internos o externos que forman parte del entorno lo que crea un clima organizacional positivo o negativo y de la percepción que tenga el individuo frente al mismo se reflejará en el cumplimiento de sus funciones según los tiempos establecidos.

✓ **Relaciones interpersonales**

Nace en cualquier medio y se fortalece a través del trato diario entre un grupo de personas este crea un paso para fomentar la sinergia entre ellos sin embargo, esta se puede ver quebrantada por malos entendidos y que en ciertos caso influyen negativamente en el desarrollo normal de las actividades.

Es importante que existan unas relaciones interpersonales adecuadas porque de esto dependerá el correcto desempeño laboral porque de esta forma existirá un equipo de trabajo que sea productivo que se encuentre comprometido por lograr los objetivos propuestos al existir algún tipo de conflicto los jefes inmediatos no deben de permanecer impávidos frente a esa situación considerando que no es de su incumbencia.

✓ **Sinergia**

Esta nace de la cooperación que existe del trabajo en equipo, es decir, el apoyo mutuo que se da para lograr un fin común del cual todos serán beneficiados tras su culminación.

✓ **Subordinados**

Son personas que están bajo la dirección de otra y tienen la responsabilidad de cumplir las funciones que les sean asignadas.

✓ **Talento Humano**

Está conformado por un grupo de personas que han debido pasar por un proceso de selección y que han sido elegidos de acuerdo a sus aptitudes y requerimientos de la empresa este representa un capital importante para cualquier institución porque ellos deben el cumplimiento de los diferentes procesos establecidos.

✓ Trabajo en equipo

Realizado por un grupo de personas para concluir una determinada tarea debe de estar fundamentado en el compromiso evitando los individualismos o sentido de sobre salir frente a los otros esto sería un impedimento para lograr lo que se ha propuesto.

Es importante que exista un compromiso por la participación en equipo porque de esta forma se pueden disminuir errores, el trabajo puede ser dividido aprovechando las aptitudes de cada persona los individualismos no deben de existir lo primordial es cumplir con lo que ha sido propuesto minimizando los errores y optimizando el tiempo.

CAPÍTULO II

2 Metodología

Definir la metodología en que se fundamentará cualquier trabajo de investigación es el punto de partida para desarrollarlo siendo así que para este caso el método descriptivo es el más viable para lo que se pretende alcanzar como lo indica su nombre, este permite bosquejar una situación la cual requiere que sea indagada para vislumbrar una solución viable que resuelva un determinado conflicto. Malhotra (como citó Mas, 2012) “La investigación descriptiva tiene como objetivo primordial la descripción de la realidad, siendo sus principales métodos de recogida de información la encuesta e incluso la observación” (p. 191). La característica del enfoque descriptivo es recolectar la mayor cantidad de información a través de fuentes bibliográficas, así como el que pueda proporcionar las diferentes herramientas de investigación cada una de estas permitirá tener un mejor conocimiento sobre el problema que se busca resolver.

Conocer la percepción directa de los involucrados es fundamental para el desarrollo de este trabajo lo cual permitirá tener una idea más clara sobre el clima organizacional existente en la Dirección de Administración Financiera de la Armada del Ecuador, para lograr esto se optó por realizar una entrevista compuesta por varias preguntas abiertas a uno de los comandantes de este reparto militar a través del cual se conseguirá un criterio objetivo desde su perspectiva este método involucra los criterios y personalidad de una persona por tanto es cualitativo. Este tipo de método no es cuantificable porque tiene que ver más con la parte humana de cada individuo este reflejará su criterio e inclusive sentir en cada una de sus respuestas a las preguntas planteadas (Del Pozo, 2012). Este método refleja la personalidad de los individuos por lo cual no se lo puede cuantificar porque involucra el punto de vista de la persona entrevistada sobre un determinado tema, el desarrollo de una entrevista permitirá crear una mejor idea sobre una determinada situación que se desea investigar para establecer una solución.

Las encuestas es otro método de recopilar información está conformada por preguntas cerradas direccionadas hacia el tema que se desea conocer utilizando un lenguaje sencillo sin palabras rebuscadas que imposibiliten una respuesta adecuada estas se llevarán a efecto en el DIRAFI porque este es el reparto que está presentado problemas en su clima organizacional el cual está afectando el desarrollo normal de su proceso. La característica de este método es que es medible es decir sus resultados se podrán cuantificar, así como representar gráficamente lo cual permitirá que cualquier persona interprete y tenga una idea clara y precisa sobre los resultados de las mismas (Del Pozo, 2012). La representación gráfica es la principal característica del método cuantitativo además de ser cuantificable el bosquejo de estos pueden ser representados a través del programa SPSS esto permitirá la comprensión e interpretación de los resultados obtenidos por cualquier persona.

Las fuentes bibliográficas así como las herramientas de investigación descritas permitirá recopilar información sobre los diferentes factores que están impidiendo la existencia de un clima organizacional equilibrado a través de un personal que tenga una plena satisfacción laboral cada una de los datos obtenidos permitirá establecer una solución que ayude a que exista un ambiente laboral adecuado para las personas que forman parte de la Dirección de Administración Financiera de la Armada del Ecuador.

2.1 Población y muestra

2.1.1 Población

Esta representa al grupo de personas que van a ser observadas para determinar su conducta o percepción sobre una determinada situación, siendo en este caso todo el personal que forma parte de la Dirección de Administración Financiera de la Armada del Ecuador por ser el reparto en conflicto indistintamente de si este es personal militar o civil porque todos ellos son los involucrados. La población a estudiar dependerá exclusivamente de lo que se desee alcanzar con la investigación esto definirá quienes forman parte de la misma porque de ello dependerá los resultados que se deseen para dar

solución a una problemática (Gutiérrez, 2015). La población a observar debe de estar inmersa en la problemática que se desea resolver las personas que estén fuera de esta deben de ser descartadas porque esto impedirá que se recolecte información vital para determinar una posible solución que sea realmente viable para el problema existente.

2.1.2 Muestra

El establecimiento de una muestra es prioritaria para elegir a un grupo de personas cuando existe una vasta población es decir, que se determina una muestra óptima para recolectar la información a través de las encuestas sin embargo, la Dirección de Administración Financiera de la Armada del Ecuador consta de un personal reducido de sesenta personas siendo innecesario el establecimiento de una muestra lo que se llevará a efecto es un censo debido a la reducida cantidad de personal en este reparto militar.

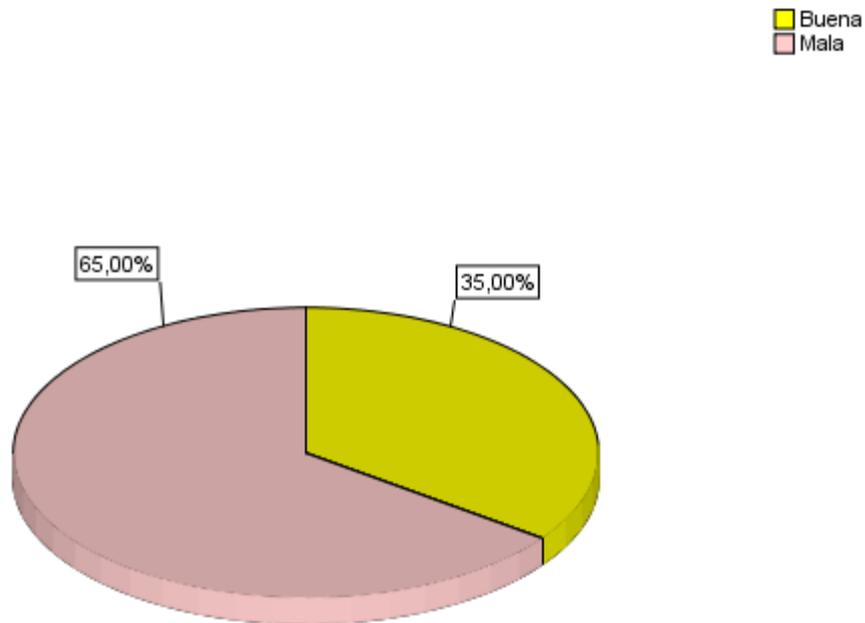
2.2 Ficha técnica para la realización de las encuestas

- ✓ **Modalidad del estudio:** Cuantitativo
- ✓ **Número de personas a encuestar:** Sesenta personas (45 militares, 15 civiles)
- ✓ **Muestreo:** Todo el personal que forma parte de la Dirección de Administración Financiera de la Armada del Ecuador
- ✓ **Medida:** Preguntas cerradas de opción múltiple
- ✓ **Técnica:** Encuesta

2.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA

1. ¿Cómo califica usted su satisfacción laboral dentro del DIRAFI?

Figura 6 Satisfacción laboral

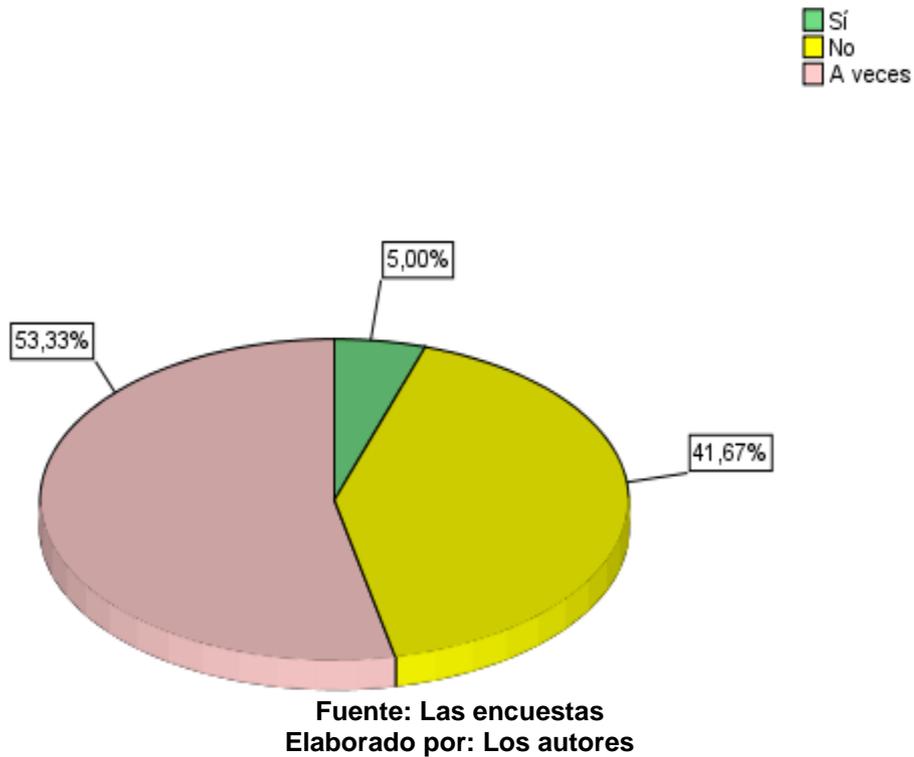


Fuente: Las encuestas
Elaborado por: Los autores

El 65% de los encuestados opinaron que no existe una satisfacción laboral plena este resultado refleja el descontento existente en este reparto militar el cual está afectando notablemente la productividad del personal el cual se encuentra en un ambiente tenso evitando así que estos desarrollen todas sus destrezas y habilidades, por lo tanto, esta situación debe de ser modificada a la brevedad posible.

2. ¿Existe una buena comunicación interna?

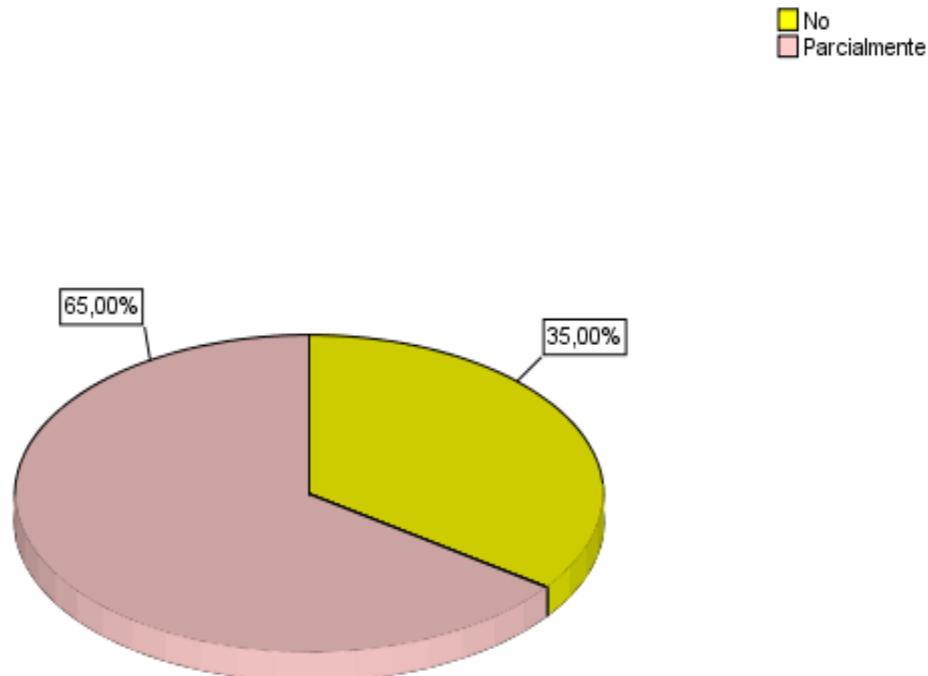
Figura 7 Comunicación interna



Los encuestados en un 53,33% consideran que la comunicación interna es buena a veces esto deja ver la existencia de un problema que requiere ser solucionado porque si esta sufre de rupturas los procesos se van a ver afectados cada día más lo que impedirá que las metas establecidas sean alcanzadas ocasionando graves problemas internos.

3. ¿Considera que sus funciones están claramente definidas?

Figura 8 Funciones definidas

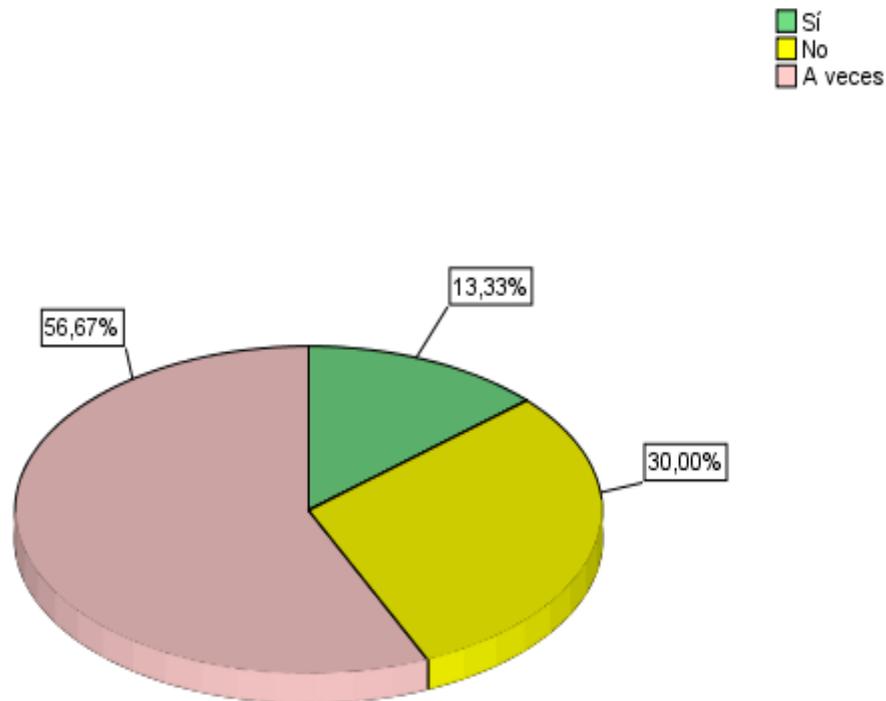


Fuente: Las encuestas
Elaborado por: Los autores

El 65% del personal del reparto militar consideran que sus funciones no están debidamente definidas esta situación provoca que su trabajo no se realice con la efectividad requerida originando cuellos de botellas esto origina que el trabajo no se realice de la forma adecuada además de una acumulación de tareas inconclusas esto impide que la información esté disponible en el momento requerido.

4. ¿Existe imparcialidad en la toma de decisiones?

Figura 9 Imparcialidad

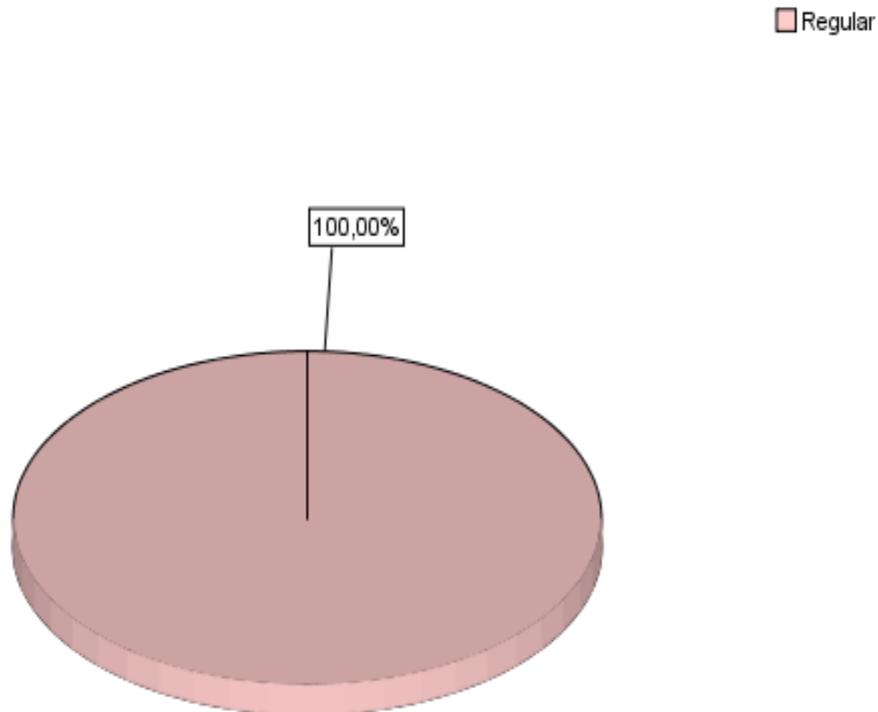


Fuente: Las encuestas
Elaborado por: Los autores

Este resultado deja ver que no existen una satisfacción laboral entre el personal porque el 56,67% de ellos consideran que las diferentes decisiones tomadas frente a un conflicto son parcializadas favoreciendo a una determinada persona o situación según los intereses personales esto debe de ser evitado porque crea un ambiente tenso en el personal por lo cual se sentirá desmotivado.

5. ¿Cómo califica las relaciones interpersonales?

Figura 10 Relaciones interpersonales

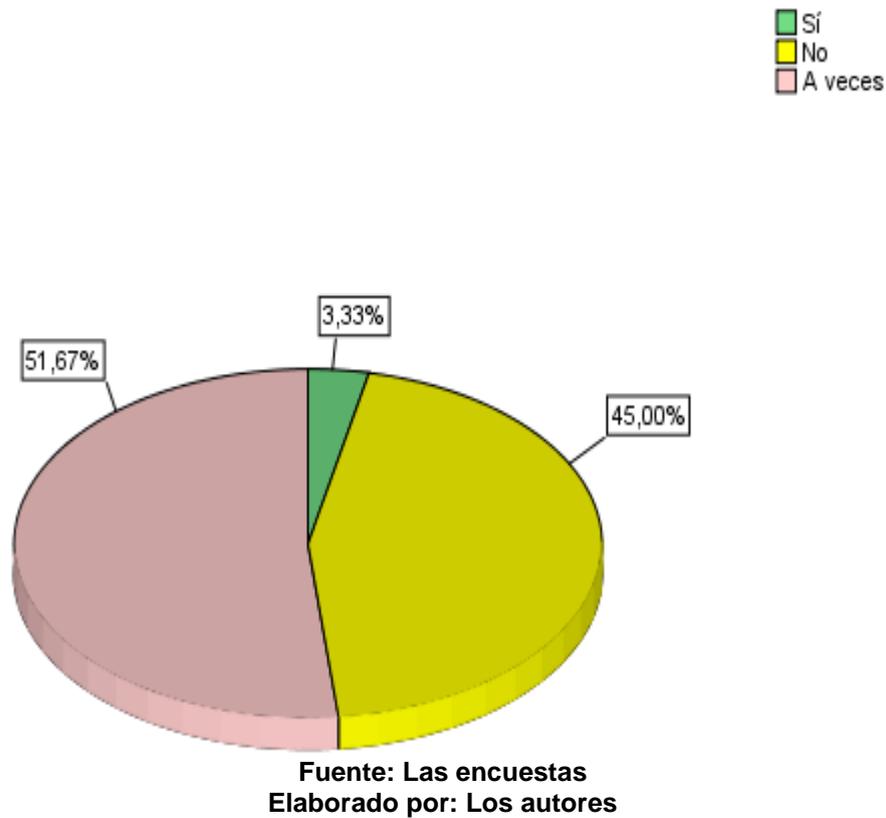


Fuente: Las encuestas
Elaborado por: Los autores

La respuesta hacia la opción regular fue rotunda lo cual se ve reflejado con el 100% lo que deja en evidencia que existen desavenencias entre el equipo de trabajo lo que imposibilita que estos no puedan ser productivos muchas veces esta situación se crea por rencillas absurdas, pero si estos no lo pueden solucionar por su cuenta serán los jefes quienes medien frente a ese problema llegue a su fin haciendo que tomen conciencia que deben separar los problemas personales de los laborales.

6. ¿Su trabajo tiene un reconocimiento?

Figura 11 Reconocimiento



El 51,67% respondió que a veces existe un reconocimiento por su trabajo realizado, esto los desmotiva creando en ellos una apatía en ellos provocando que sean deficientes en su trabajo. El reconocimiento laboral debe de ser fortalecido muchas veces decir felicitaciones motiva y llena de orgullo a una persona porque sabe que se esfuerzo valió la pena fortaleciendo de esta manera el sentido de pertenencia institucional.

7. ¿Considera que existe una preocupación por motivar al personal?

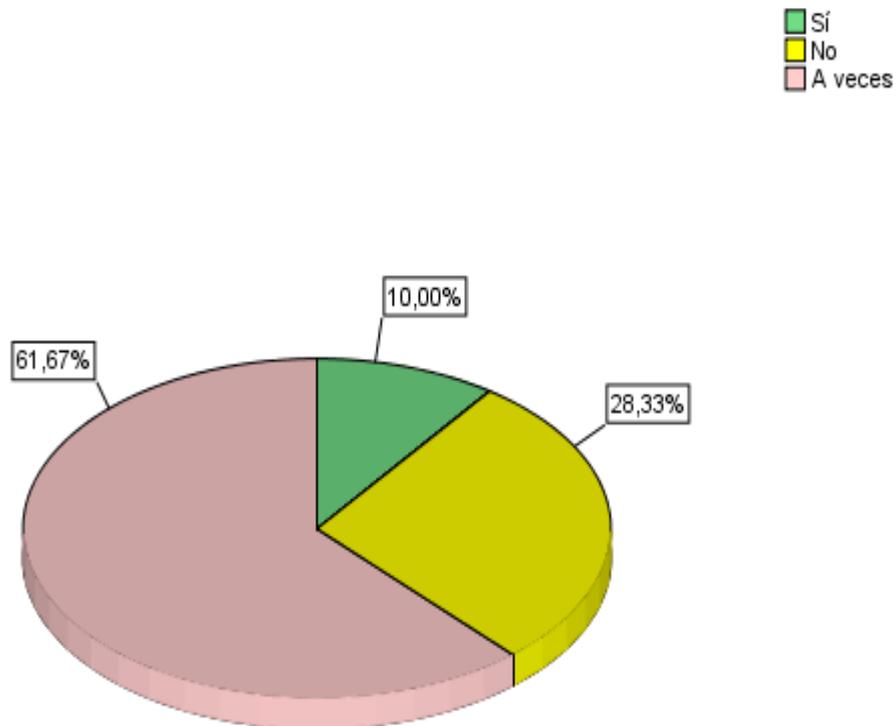
Figura 12 Preocupación por motivar



El 100% considera que no existe un compromiso por motivar al personal y que los esfuerzos que se han dado se han desvanecido en el corto tiempo, los llamados de atención o multas no sirven para alcanzar los objetivos propuestos al contrario lo que provoca es un ambiente tenso y apático a través de una motivación adecuada se podrá desarrollar una mayor productividad y compromiso por cumplir cada uno de sus funciones específicas.

8. ¿La información es debidamente compartida?

Figura 13 Información compartida

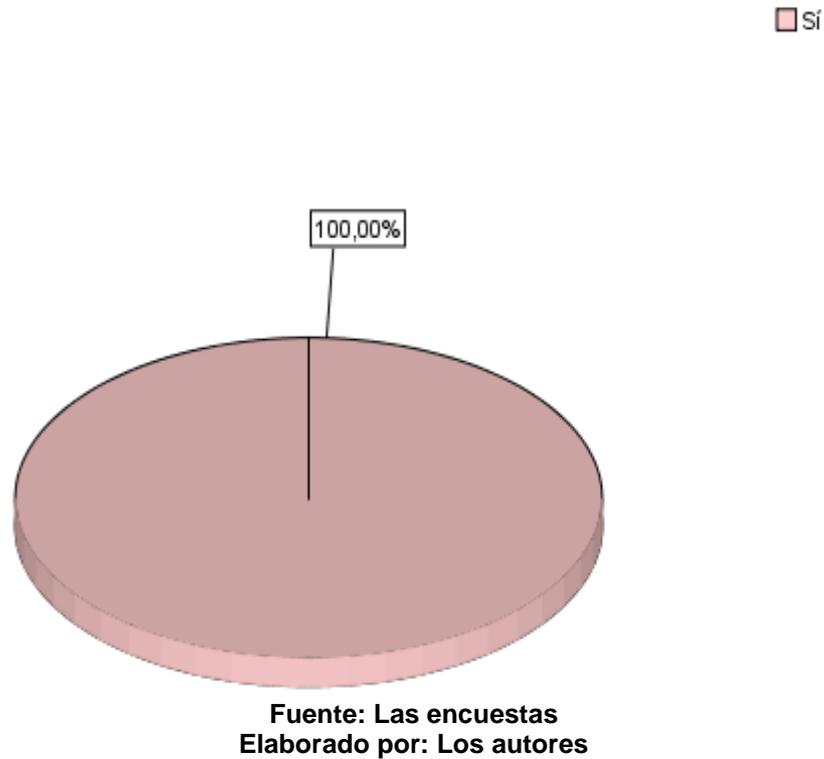


Fuente: Las encuestas
Elaborado por: Los autores

Esta pregunta tiene relación con la pregunta 4 porque la falta de información compartida se ve afectada por los conflictos internos originados entre el personal siendo así que el 61,67% del personal encuestado considera que existe un problema con este tema lo cual debe de ser solucionado porque estos problemas internos no deben de influir en la productividad del reparto.

9. ¿Los medios tecnológicos son los adecuados?

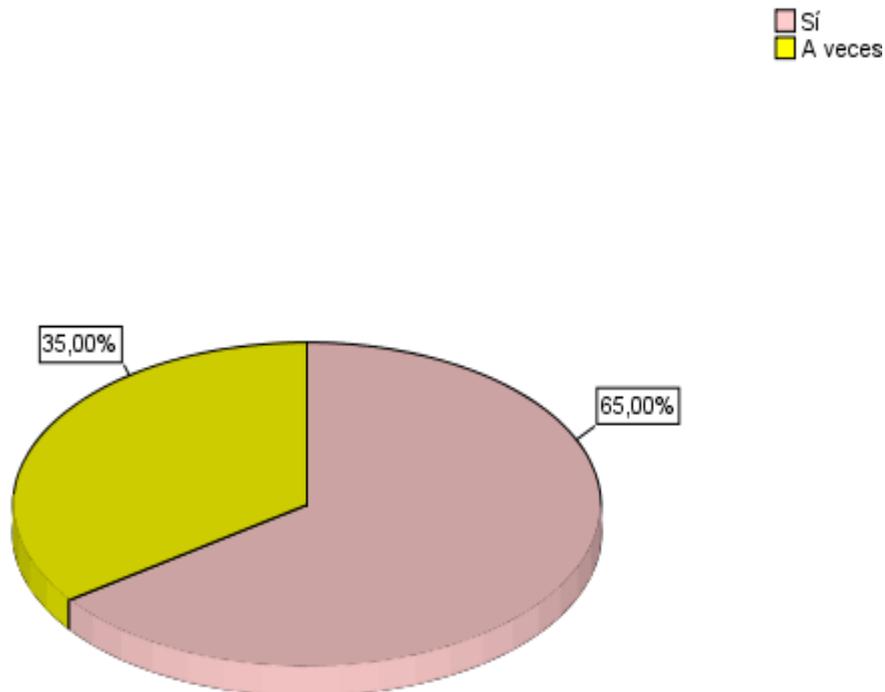
Figura 14 Tecnología



El reparto cuenta con equipos modernos por ello el 100% optó por el SÍ esto permite agilizar los procesos que deben de ser realizados cotidianamente facilitando así la labor que debe de ser llevada a cabo es necesario que estos sean aprovechados en su totalidad para así cumplir con los requerimientos institucionales mejorando los tiempos sin que esto afecte el proceso final.

10. ¿Existen conflictos internos?

Figura 15 Conflictos internos

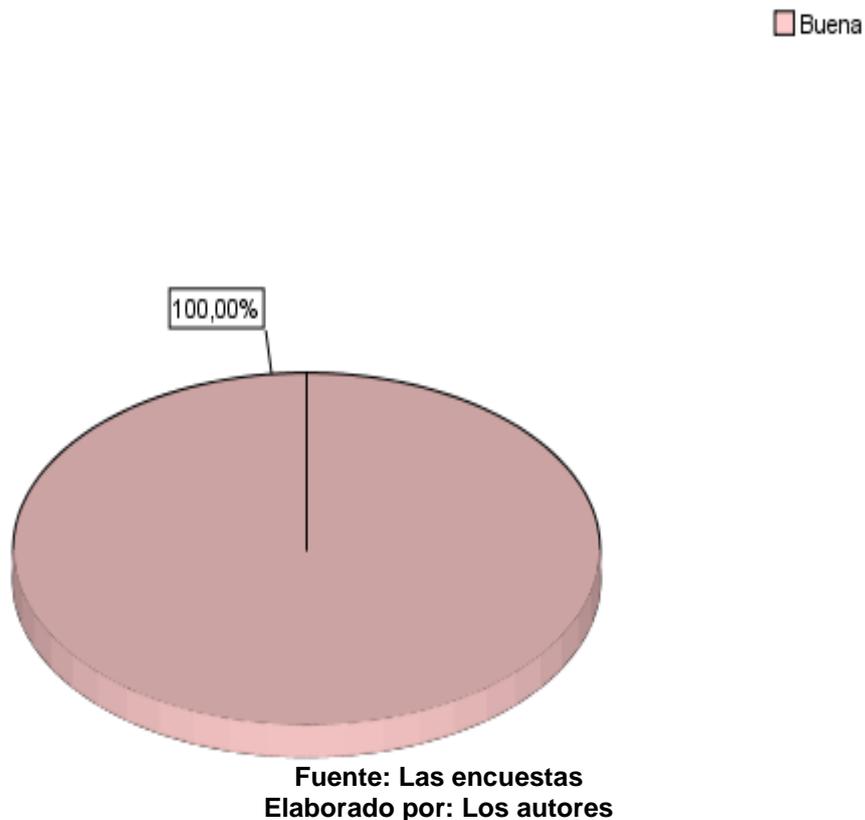


Fuente: Las encuestas
Elaborado por: Los autores

El 65% de los encuestados consideran que SÍ existen conflictos internos lo que se da por las malas relaciones interpersonales que existe en ellos y que hasta el momento no ha sido solucionado esta situación ha originado que se creen “bandos” y cada uno de ellos de una manera u otra obstaculiza su trabajo ocasionando que el trabajo se vea retrasado.

11. La estructura física del reparto ¿Cómo lo considera?

Figura 16 Estructura física



La Dirección de Administración Financiera de la Armada del Ecuador se encuentra reestructurada por lo cual el 100% de ellos está conforme con su área de trabajo esta se encuentra correctamente iluminada, ventilada y con divisiones que permite un espacio idóneo donde se desarrolla el trabajo diario. Pero, contar con un área adecuada no es el único factor que debe de prevalecer es un conjunto de elementos que deben de existir para crear un clima organizacional óptimo para que el personal se sienta realmente satisfecho laboralmente siendo así más productivo.

2.4 CONCLUSIONES DE LAS ENCUESTAS

Los resultados de las encuestas realizadas al personal que forma parte de la Dirección de Administración Financiera de la Armada del Ecuador a través del censo reflejó la inconformidad que existe entre ellos, originados por diferentes factores los cuales han sido los detonantes para que exista una pobre satisfacción laboral y esto se ve reflejado en un clima organizacional inadecuado además de la baja productividad del personal.

Se ha podido corroborar que un 65% de los encuestados (39 personas) consideran que la satisfacción laboral no es la adecuada entre ellos, sin embargo, un pequeño 35% esto deja ver que más de la mitad del personal está desconforme con su ambiente laboral esto incide negativamente porque afecta el desarrollo normal de las actividades a realizar generando cuellos de botella procesos.

La comunicación interna no es del todo eficiente en el reparto siendo así que el 55,33% de los encuestados consideran que a veces esta es buena sin embargo, un 41,67% respondió con un rotundo NO entre ambas respuestas hay una diferencia de un 11,66% estas dos respuestas son un llamado de atención de la existencia de un problema sobre este tema solo un 5% opinó que esta es buena.

Con la pregunta tres se procuró profundizar sobre la definición de funciones de cada puesto siendo así que el 65% de los encuestados consideran que existe un conocimiento parcial sobre las mismas y esto se da porque en ocasiones son rotados hacia otras áreas la información de esta no es compartida totalmente lo que origina que exista molestia y retrasos para cumplir con las nuevas funciones el 35% de ellos creen que no hay problema que tienen en claro todo.

Existen ciertas conductas o actitudes que se pueden mal interpretar siendo así que en la pregunta tres respecto a la imparcialidad el 56,67% del personal encuestado opina que esta es ejercida parcialmente mientras que el 30% de ellos afirman que NO y un 13,33% respondieron que Sí, estos resultados son contundentes existe una inconformidad respecto a este tema lo cual no puede ser del todo cierto pero es la percepción que estos tienen y se debe de procurar de cambiar esta opinión.

Estos factores son detonantes en la conducta del personal del reparto siendo así que las relaciones interpersonales entre ellos se ha visto afectada el 100% de los encuestados consideran que esta es simplemente regular esta situación ha creado que existan “grupos”, para evitar relacionarse con la persona o personas con las cuales tiene el conflicto, este tipo de situación no se puede permitir que crezca si los involucrados no pueden dar solución al problema quien sea el encargado del área deberá de intervenir de mediador porque esto no puede ni debe de interferir en el desarrollo normal de las actividades.

A través de la pregunta seis se evidenció que no existe una continuidad respecto a los reconocimientos por un trabajo realizado el 51,67% respondió que esto se da a veces, el 45% opinó que NO y un pequeño 3,33% de los encuestados dijo Sí el reconocimiento es necesario porque elevará la moral y autoestima de la persona el ser humano necesita afecto tres palabras sencillas pueden como: felicitaciones buen trabajo pueden ayudar de mucho a fomentar una satisfacción laboral sin necesidad de incurrir en una inversión económica para ello.

Mantener un personal motivado es fundamental de esta forma se sentirán más comprometidos hacia la institución, sin embargo, esta ha sido nula siendo así que el 100% de los encuestados respondieron que NO, esta debe de dar de forma permanente y no ser intermitente para dar una solución momentánea así se podrá conseguir un equipo de trabajo que sea productivo y comprometido con la institución a la cual pertenece.

La falta de compañerismo originada por enemistadas se ve reflejado al momento de colaborar en conjunto siendo así que al momento de compartir información con la persona con la cual se tiene un conflicto existen trabas lo que impide que una de las partes se le imposibilite cumplir con tu tarea en el tiempo requerido siendo así que 61,67% de los encuestados respondió que esto se da a veces un 28,33% dijo que NO y tan solo un 10% afirma que Sí, como se ha recalcado en párrafos anteriores estos problemas no pueden interferir en el correcto desarrollo de los procesos deben de aprender a separar estos ámbitos laboral y personal.

La tecnología se ha vuelto una herramienta poderosa para facilitar las tareas estudiantiles, así como laborales en este aspecto no existe problema en esta entidad siendo así que el 100% respondió con un rotundo Sí los equipos han sido renovados últimamente además de contar con un sistema de banda ancha adecuado que permite mantener un contacto permanente otras instituciones estatales además del mismo reparto militar.

Una respuesta casi obvia se puede decir según los resultados obtenidos con las otras preguntas anteriormente planteadas siendo así que cuando se consultó sobre los conflictos internos el 65% respondió Sí mientras que el 35% sostuvo que esto es a veces esta es una constante los problemas internos e inobservancia de quienes tienen la autoridad por resolverlos ha originado que estos crezcan y afecten las diferentes actividades a realizar, la indiferencia no es una solución.

Por último, respecto a la infraestructura el 100% de los encuestados respondió que es bueno esto se debe a que la institución ha sido reestructurada lo que ha proporcionado un ambiente que es agradable contando con una ventilación, iluminación, divisiones adecuadas, etcétera, todo esto ha creado un área amplia que facilita el trabajo diario.

Concluida la interpretación de los resultados de las encuestas realizadas al personal de la Dirección de Administración Financiera de la Armada del Ecuador, es necesario que la hipótesis planteada sea corroborada para esto se elegirá una de las preguntas que se consideren más relevantes sin desmerecer la importancia que tienen las otras.

La raíz del problema radica en la insatisfacción laboral lo que origina un clima organizacional inadecuado para el personal del DIRAFI, la pregunta seleccionada es la número uno porque en ella se corroboró que la satisfacción laboral no es la idónea lo que está afectado la realización normal de los procesos.

2.5 Verificación de hipótesis

Datos:

$$\mu_p = 0,35 \quad n = 60 \quad \frac{p = 39}{60} = 0,65$$

Donde:

μ_p = Media proporción poblacional (estadística)

n = Población

p = Proporción

α = Nivel de confianza

2.6 Formulación de hipótesis

- ✓ **H₀**: Hipótesis nula al no existir una gran diferencia entre la estadística y la proporción de la muestra
- ✓ **H₁**: Hipótesis alternativa si esta es mayor a la población

$$H_0: \mu_p = 0,35$$

$$H_1: \mu_p > 0,35$$

$$\alpha = 0,05$$

$$\text{Valor de Z preestablecido} = 1,645$$

$$Z = \frac{p - \mu_p}{\sqrt{\frac{pq}{n}}}$$

$$Z = \frac{0,65 - 0,35}{\sqrt{\frac{(0,65)(0,35)}{60}}}$$

$$Z = \frac{0,30}{\sqrt{0,0038}}$$

$$Z = \frac{0,30}{0,06}$$

$$Z = 5$$

Z calculado	Z preestablecido
5	> 1,645

Este resultado desecha la hipótesis H_0 debido a que el Z calculado es mayor al valor preestablecido siendo por esta razón aceptada la hipótesis H_1 es decir, que el 35% (valor estadístico) tiene conflictos internos con sus compañeros de trabajo este es un elemento que fomenta un clima organizacional inadecuado para el personal de la Dirección de Administración Financiera de la Armada del Ecuador.

CAPÍTULO III

3 Estudio de factibilidad

La factibilidad permite establecer si un proyecto es viable o no dependiendo esto del entorno que rodea a una institución que va a influenciar en una empresa para establecer los parámetros se requiere definir los objetivos, misión, etcétera que forma parte de la institución, así como los análisis FODA y PEST, cada uno de ellos permitirá conocer los puntos fuertes y vulnerables de la organización además de estar prevenido frente a cualquier eventualidad que la pueda afectar en sus procesos.

3.1 La institución

3.1.1 Misión

Desarrollar las capacidades marítimas y proveer la seguridad integral en los espacios acuáticos que fortalezcan el poder naval que contribuya a la defensa de la soberanía y la integridad territorial; y, con su contingente apoyar al desarrollo marítimo nacional y a la seguridad pública y del Estado.

3.1.2 Visión

En el año 2021, ser un poder naval con capacidad para el control integral y permanente del territorio marítimo en el marco de la CONVEMAS, comprometido en el desarrollo marítimo del país, con talento humano profesional y con alto sentido de pertenencia.

3.1.3 Valores

- ✓ Lealtad
- ✓ Honor

✓ Disciplina

3.1.2 Objetivos institucionales

Aumentar la imagen, credibilidad y confianza en el Armada del Ecuador como fuerza, institución y autoridad.

Desarrollar la participación, compromiso y ejecución en la gestión de la política y desarrollo marítimo, fluvial y antártico, con responsabilidad social y ambiental.

Incrementar el apoyo a la acción del estado en la protección de áreas estratégicas, defensa interna y seguridad marítima en el área de competencia de la Armada.

Ampliar la participación institucional en operaciones de mantenimiento de paz, ayuda humanitaria y de cooperación internacional.

Extender la presencia naval en las aguas interiores y ejes fluviales, mar territorial, zona económica exclusiva continental e insular y recuperar las capacidades de vigilancia, mando y control.

Incrementar el alistamiento operacional de las unidades navales.

Desarrollar las capacidades para la defensa y seguridad integral del territorio marítimo nacional.

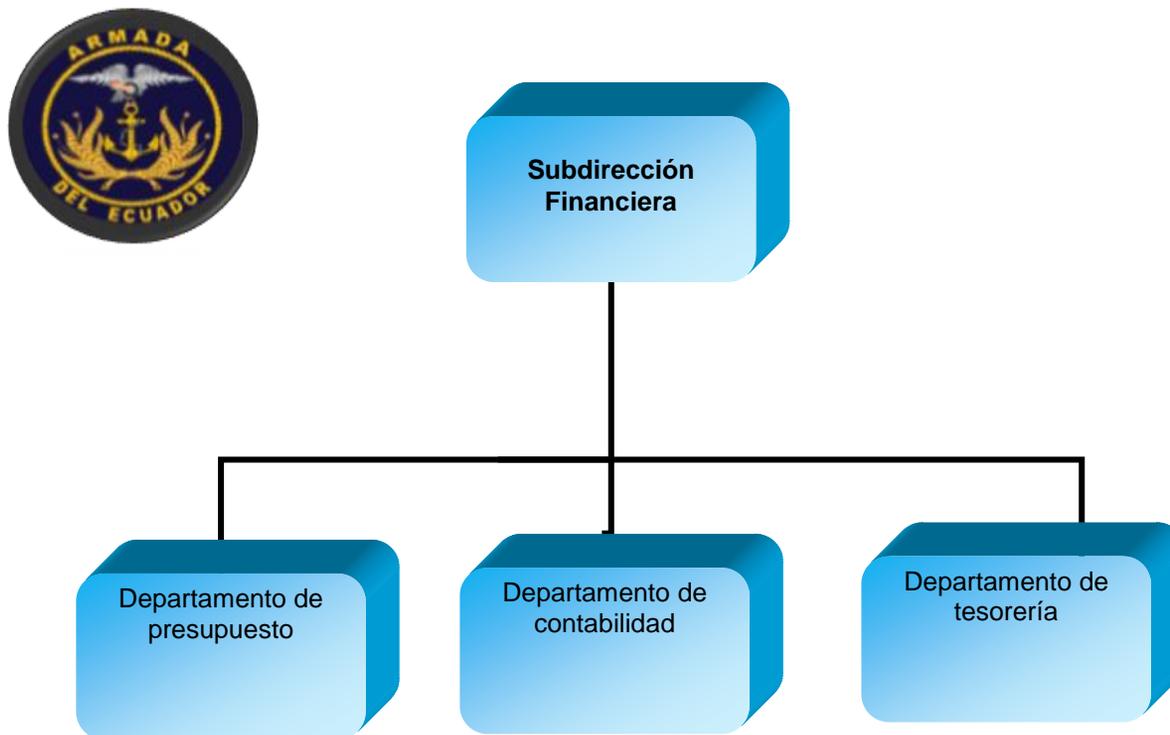
Incrementar la integración y estandarización administrativa de la Armada a través de un sistema de planificación estratégica, presupuestaria, riesgos y procesos.

Incrementar el desarrollo y gestión del talento humano de la Armada en la formación, perfeccionamiento, capacitación, especialización por competencias y la gestión del clima laboral.

Ampliar la innovación e implementación de tecnologías aplicadas al campo naval.

Incrementar la gestión de los recursos financieros asignados a la armada.

Figura 17 Organigrama de la Dirección de Administración Financiera de la Armada del Ecuador



Elaborado por: Los autores

3.2 Análisis Foda

El análisis FODA es muy sencillo de realizar porque no requiere de una gran experiencia por parte de la persona que está encargada de su ejecución lo fundamental es que sea plenamente objetivo y que no sea influenciado bajo ninguna circunstancia de esta forma será posible obtener un panorama real sobre el entorno de la institución lo que permitirá concluir una solución adecuada según los requerimientos de la problemática. La pericia no es un elemento que sea indispensable para la realización de este análisis pero si se requerirá su objetividad para ejecutarlo porque solo de esta manera se podrá identificar los puntos que requieran ser reorientados (Ferrell y Hartline, 2012). Este tipo de análisis es uno de los más utilizados por las diferentes organizacionales públicas o privadas debido a su facilidad de realización y porque muestra una radiografía interna de la empresa o área en particular en la cual se quiera determinar su vulnerabilidad por lo cual se está viendo impedido de ser productivo, interpretado los resultados se podrá tomar medidas correctivas cuando así sea requerido.

Tabla 2 Análisis Foda

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tecnología adecuada. 2. Ambiente cómodo (infraestructura) 3. Personal con aptitudes. 4. Áreas de trabajo correctamente ventiladas e iluminadas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presencia de autoritarismo. 2. Falta de reconocimiento laboral. 3. Nula motivación. 4. Conflictos internos. 5. Carencia de sinergia. 6. Poca integración del personal como equipo de trabajo. 7. Obstaculización mutua para la realización del trabajo.
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fomentar la motivación del personal. 2. Reconocimiento laboral. 3. Capacitaciones. 4. Personal que escucha disposiciones. 5. Autoridades como mediador para resolver conflictos internos. 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ineficiencia en cumplir o culminar los procesos. 2. Falta de información. 3. Inercia generalizada. 4. Políticas gubernamentales.

Elaborado por: Los autores

Concluido el análisis FODA se establecerá la matriz FO, DO, FA, DA por medio de la cual será posible idear las diferentes estrategias para corregir los puntos vulnerables que están afectando la consecución de los objetivos propuestos lo importante es que cada una se apoye entre sí haciendo posible que una situación que no es la adecuada pueda ser reorientada procurando de esta manera resolver los problemas presentados en la Dirección de Administración Financiera de la Armada del Ecuador estableciendo de esta manera un clima organización que sea equilibrado para todos quienes integran este reparto militar.

Las estrategias a establecer son las siguientes:

✓ **Estrategia FO**

Conservar una tecnología de punta permite agilizar los procesos los cuales deben de ser plenamente utilizados lo cual debe de ser reforzado a través de las capacitación según las necesidades del personal y de la institución logrando de este forma un Talento Humano capaz de discernir cualquier tipo de situación.

✓ **Estrategia DO**

Detectar una debilidad permitirá fortalecerla con el tiempo siendo importante que se minimice el autoritarismo existente el primer paso es promover el reconocimiento laboral porque de esta manera se podrá fortalecer el compromiso hacia la institución y el personal sientan que sus jefes se están preocupando por su bienestar esto permitirá que la satisfacción laboral incremente.

✓ **Estrategia FA**

Se cuenta con una infraestructura adecuada lo que proporciona un ambiente cómodo para el personal sin embargo, existe una apatía en el personal de esta institución la cual puede ser reorientada con el reconocimiento laboral y la motivación logrando de esta manera que el personal sea más productivo además de que se puede aprovechar que las instalaciones han sido renovadas estableciendo una sala donde se pueda reunir al personal para realizar capacitaciones o como un punto neutral cuando sea necesario mediar alguna situación en particular.

✓ **Estrategia DA**

Los conflictos internos no deben de influir en los diferentes procesos que deben de ser realizados, esto origina que el personal sea ineficiente es necesarios que exista una mediación entre ellos para evitar que esta situación siga mermando la productividad del equipo de trabajo.

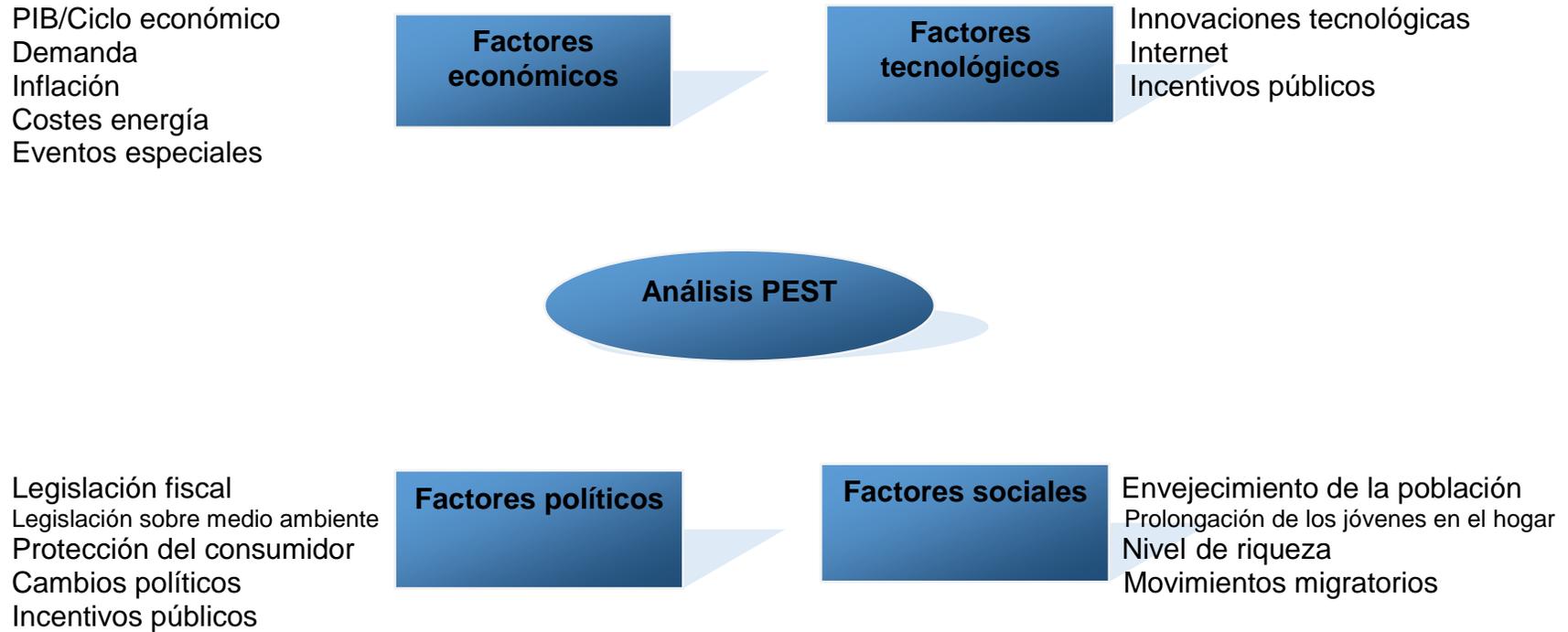
A través de estas estrategias se busca cambiar la situación actual del reparto la cual ha incidido en generar un clima organizacional que resulta tóxico para el personal que forma parte de esta institución los conflictos internos, autoritarismo, comunicación inadecuada, etcétera, son unos de los detonantes para este ambiente carente de todo equilibrio.

3.3 Análisis Pest

Este tipo de análisis se puede decir que guarda cierta relación al FODA, porque lo que se desea es conocer al entorno que influye de una manera u otra a la organización sin embargo, la diferencia con el PEST es que este es más profundo porque abarca los diferentes factores a nivel país que puede afectar o beneficiar a cualquier empresa. La utilización de este análisis permitirá que cada estrategia que se identifica, sea debidamente razonada y que dé respuesta a una determinada situación sobre todo si afecta al desarrollo normal de las actividades de una organización. (Martínez y Milla, 2012). Cada estrategia debe de ser considerada con total cuidado porque de esto dependerá evitar problemas a futuro tener una visión prospectiva permitirá estar preparado para cualquier tipo de escenario que se pueda presentar.

La implementación de estrategias permitirá tener una alternativa frente a una eventualidad y esto será posible a través de la realización del análisis PEST porque al profundizar sobre los diferentes factores que están involucrados en el mismo se podrá definir cuáles incidirán negativamente a esta institución militar.

Figura 18 Análisis del entorno general



**Fuente: La Elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral
Elaborado por: Los autores**

3.4 Factor político

En los últimos años se han presentado varias reformas o conflictos en el país donde la Armada del Ecuador ha tenido que hacerle frente estos deben acatar lo que dispone su comandante y jefe (presidente del Ecuador), estos son los responsables de la su seguridad y del país sin embargo, se han presentados hechos históricos donde estos se han revelado frente a su comandante debido al descontento generalizado de los ciudadanos.

Este tipo de conflictos iniciaron en el año 2000 derrocando al Presidente Jamil Mahuad manifestando que este no tenía la capacidad para liderar al país todo esto ocasionado por el cierre bancario la dolarización ocasionando un caos e incertidumbre otro evento de gran connotación es el llamado 30S, originado por el levantamiento de la tropa de la Policía Nacional su descontento tuvo lugar por su inserción a la Ley de Servicio Público.

Este día fue tan nefasto saqueos, muerte e inclusive “secuestro presidencial”, dado esta situación los miembros militares tuvieron que intervenir para que la paz interna vuelva a ser retomada y para lograr esto se llevó a efecto un enfrentamiento en estas dos fuerzas de seguridad la búsqueda y enjuiciamiento de los involucrados siguen ventilándose en los diferentes juzgados del Ecuador.

Algo más actual es lo suscitado el 5 de febrero 2016, día en que el presidente de la República ordenó la destitución de la cúpula militar por desavenencias entre las partes originadas por un supuesto sobre precio en la compra de terreno en los Samanes en el 2010 por parte del Ministerio del Ambiente por lo cual el mandatario ordenó al Ministerio de Finanzas que retire del ISSFA \$41 millones de dólares que era el excedente de dicha adquisición.

En sí son varias las medidas que crean un roce o malestar entre los miembros militares deuda con el ISSFA, eliminación del rancho (almuerzo),

etcétera, lo fundamental es que acarreen este tipo de situaciones y que no afecte el desarrollo normal de las instituciones.

3.5 Factor económico

El país al encontrarse en un estado de paz una vez firmado el acuerdo con Perú el 26 de octubre de 1998 los recursos económicos designados a la Armada del Ecuador se ha visto reducido además de los problemas de recesión económica que no solo el Ecuador está presentando esta es a nivel mundial y sobre todo la caída del precio del petróleo el cual está cotizado a \$35,31 el barril (martes 5 de abril del 2016), ha influenciado a que los diferentes presupuestos sean modificados una y otra vez para distribuir los recursos de la mejor manera posible.

En su esfuerzo por conseguir mayores ingresos para el país se están tomando varias medidas económicas como es el incremento de varios impuestos a la bebidas, cigarrillos así como retomar el ICE (Impuesto a los consumos especiales) que había sido eliminado en el 2008 pero ahora le están dando un nuevo enfoque hacia la telefonía fija y móvil pero aplicable para las empresas con todas estas medidas el estado planifica recaudar \$884 millones de dólares a partir de mayo de este año y el 2017.

3.6 Factor social

Cada vez más se está evidenciando la incursión de personal civil a las diferentes instituciones militares del país por esta razón es necesario que el trato hacia ellos sea diferenciado del personal del militar estos por su condición se les hace normal que las órdenes sean dadas a viva voz lo cual para civiles resulta incómodo y genera un estado de incertidumbre lo cual es totalmente inadecuado para mantener un clima organizacional óptimo.

Mantener relaciones interpersonales entre el personal es la mejor vía para lograr que así exista una satisfacción laboral en ellos, siendo más productivos además de lograr un clima organizacional que sea adecuado

para todos los autoritarismos, multas, etcétera, no es una vía para lograr un equilibrio en su conducta.

3.7 Factor tecnológico

La institución cuenta con equipos de última tecnología no solo para el trabajo administrativo sino para el de seguridad sus redes (internet) es de gran velocidad lo que facilita la comunicación con otras instituciones del estado esta ventaja institucional debe de ser aprovechada en su totalidad para agilizar los procesos, cada equipo se encuentra debidamente codificado para garantizar la seguridad de toda la información.

3.8 Resultados del clima organizacional existente en la Dirección de Administración Financiera de la Armada del Ecuador

Después de analizar la información recabada a través de las diferentes fuentes bibliográficas y herramientas de investigación, han permitido conocer mejor el entorno que envuelve a la Dirección de Administración Financiera de la Armada del Ecuador confirmando de esta manera que no existe una plena satisfacción laboral entre el personal que forma parte de esta institución.

Los resultados reflejaron mayormente que existe una apatía en el personal lo que ha originado un clima organizacional inadecuado pese a que se cuenta con un Talento Humano que posee las aptitudes necesarias está resultado ineficiente para cumplir con cada uno de sus funciones específicas según el cargo que desempeña las principales anomalías o irregularidades detectadas se detallan a continuación:

1. La percepción sobre el autoritarismo es muy elevada entre el personal esto influyen en una conducta apática entre el personal.

2. Existe una comunicación deficiente originada a las rencillas internas las cuales están mermando el desarrollo laboral del personal creando cuellos de botellas en los diferentes procesos que se deben de realizar lo cual ha creado un efecto dominó en el reparto.
3. No existe ningún tipo de empatía entre el grupo de trabajo o jefes.
4. Se cuenta con una infraestructura, iluminación, muebles y equipos que son adecuados para el personal proporcionando un ambiente cómodo para realizar el trabajo.
5. La tecnología es de punta lo que permite facilitar el trabajo de todo el personal de la institución.
6. Los conflictos internos son evidentes lo cual salta a la vista identificando “bandos o grupos”, para separarse de las personas con las que tienen el conflicto.
7. No se evidenció ningún tipo de mediación por medio de los jefes por tratar de buscar una solución a los conflictos internos.
8. El trabajo es truncado debido a la falta de información compartida.
9. La sinergia es deficiente debido a los conflictos internos entre el personal del reparto.
10. Últimamente no se han impartido capacitaciones al personal.
11. No existe reconocimiento laboral así como un nulo reconocimiento laboral esto desmotiva al personal.
12. Todas las áreas que conforman el DIRAFI se ven afectadas por el clima organizacional inadecuado ya que esta es una cadena de procesos que si una no funciona como se debe va a afectar a la otra todas dependen entre sí.
13. Las actitudes que muestran no es el adecuado esto afecta la imagen institucional.
14. El personal posee las destrezas y habilidades necesarias para desempeñarse en sus funciones sin embargo, por la situación actual

no están siendo realmente productivos es importante que se retomen las capacitaciones para aprovechar esta ventaja que se tienen de parte del Talento Humano.

Estos son los factores más determinantes que se identificaron en la realización de esta propuesta positivos o negativos siempre van a influenciar en el personal por ello, es necesario que siempre se esté atento frente a cualquier cambio porque si este resulta dañino debe de ser corregido antes de que toma fuerza y sean un factor desestabilizador originando un clima organizacional inapropiado que imposibilite la consecución de los objetivos planteados.

Identificados los elementos que están incidiendo negativamente a un clima organizacional inadecuado se puede tener una mejor percepción sobre la situación actual de la Dirección de Administración Financiera de la Armada del Ecuador, siendo posible de esta manera poder identificar la mejor solución a esta problemática que se está presentando, la prioridad es lograr que este sea equilibrado a través de un personal que tenga una plena satisfacción laboral, sea comprometido y cree sinergia entre ellos donde los problemas personales no afecten su desenvolvimiento laboral.

CAPÍTULO IV

4 Propuesta

La información recopilada e interpretación de la misma ha permitido tener un mejor panorama sobre los diferentes factores que están mermando la satisfacción laboral del personal de la Dirección de Administración Financiera de la Armada del Ecuador esta situación ha conllevado a que exista un clima organizacional que es totalmente tóxico para este reparto militar.

A través de la propuesta la cual debe de ser corta y precisa se plantea dar solución a dicho problema el cual está mermando la productividad del personal el trabajo se está viendo truncado, así como un conflicto interno que se ha profundizado en el día a día. La propuesta se resume a presentar una solución a un determinado problema que ha sido identificado a través de la información recabada teniendo una visión más clara sobre las posibles alternativas que sean viables y se ajusten a las necesidades que se han evidenciado (Cisneros, 2012). A través de la propuesta se busca dar una solución a una problemática existente la cual está interfiriendo a la consecución de objetivos que han sido planificados provocando que la Dirección de Administración Financiera no ejecute sus procesos con la efectividad requerida por la institución.

El clima organizacional influye de una manera u otra en el personal de una organización esta es una verdad que no puede ser evitada por parte de los directivos de una empresa, este es tan vulnerable que cualquier cambio lo afecta y se verá reflejado en la satisfacción laboral del Talento Humano porque este será más productivo o deficiente según la percepción de su entorno.

La observación a cualquier cambio que se presente es la mejor estrategia porque el clima organizacional como se ha indicado este es vulnerable a los cambios por lo cual puede ser reorientado cuando este sea inadecuado para el personal de una empresa cada proceso o cambio no se debe de realizar de forma brusca en el ser humano es un animal de costumbre y cuando se lo saca de su zona de confort este se pone a la defensiva, pero así mismo es capaz de adaptarse según sus necesidades.

Un clima organizacional equilibrado permitirá que el personal trabaje en equipo, crear sinergia en el personal pero esto dependerá de un trabajo en conjunto y que exista un interés por parte de las autoridades por fomentar que este exista pero sobre todo que ser idóneo.

La inobservancia por fomentar un clima organizacional adecuado provocará que el personal cada día sea más apático, por lo cual su compromiso laboral se verá notablemente reducido esta situación de mantenerse generarán una infinidad de problemas que no podrán ser resueltos simplemente con llamados de atención o una solución superficial.

Para dar solución al problema del clima organizacional inadecuado en el DIRAFI, se presenta el siguiente plan de mejora el cual mediante su aplicación reorientará esta situación aumentando la satisfacción laboral de esta forma será posible que el Talento Humano sea realmente productivo para la institución.

4.1 Programa de integración

Las encuestas realizadas dentro de la Dirección de Administración Financiera de la Armada del Ecuador, permitió recabar la información necesaria para corroborar la existencia de una satisfacción laboral resulta poco adecuada y ha sido un punto generador para fomentar un clima organizacional no idóneo para el Talento Humano del reparto porque estos sienten la necesidad de que su esfuerzo sea reconocido dos palabras “buen

trabajo”, permite elevar la autoestima de la persona lo que orientará a que se incline a comprometerse por alcanzar la consecución de los objetivos institucionales para ello se exponen los siguientes puntos:

1. Destinar cada fin de mes que no sea fin de semana de lo contrario se lo adelantará dentro del día hábil para realizar el reconocimiento a la persona o personas que hayan sobre salido por su cumplimiento laboral esto motivará a los demás por alcanzar esta meta aumentando su productividad de la mejor manera posible es decir, minimizando los errores durante el desarrollo de los procesos.
2. Fomentar la integración del personal para que estos se interrelacionen entre sí y exista un compromiso por minimizar los conflictos o disputas internas que estén presentes en el personal.
3. Debe de existir un compromiso por parte de las personas que ejerzan el papel de jefe para dialogar con su personal fortaleciendo de esta manera una relación basada en el respeto más no en el temor esta es una de las principales características que deben de prevalecer en un buen líder.

El ser humano es complejo cada persona es un mundo diferente como se dice popularmente por esta razón, se debe de tener un especial cuidado con la Administración del Talento Humano porque de estos depende la realización de una infinidad de procesos propios de una empresa y que se pueden ver afectados por la falta de interés de los directivos por conocer la raíz del problema cuando estos bajan su rendimiento a continuación se presentan diferentes puntos para alcanzar una satisfacción laboral que permita mantener un clima organizacional que sea óptimo para todo el personal de la institución.

4.2 Plan de mejora

La situación a nivel mundial, así como la del país es cambiante en el día a día lo cual afecta no solo a la población sino también a las diferentes empresas públicas o privadas y este recinto militar no es la excepción más aún por su actividad de salvaguardar los intereses de la nación son más sensibles a los cambios lo cual afecta al personal modificando su conducta positiva o negativamente sea cual sea la situación los procesos internos se verán afectados.

Es sumamente importante que se tome conciencia que fomentar un clima organizacional adecuado para el personal de una institución es fundamental para que estos realicen su trabajo con efectividad esto será posible de alcanzar siempre y cuando se esté alerta a cambio de conducta solo de esta forma será posible tomar medidas correctivas cuando estas transiciones sean negativas.

Los resultados de las herramientas de investigación permitieron corroborar la existencia de un clima organizacional que está resultando por asfixiante para el personal de la Dirección de Administración Financiera de la Armada del Ecuador, el cual ha sido originado por la inobservancia a conflictos internos, falta de comunicación, autoritarismo, etcétera cada uno de estos factores han incidido a que la satisfacción se vea disminuida.

4.3 Objetivo del plan de mejora

Desarrollar un clima organizacional idóneo que permita que el personal de la Dirección de Administración Financiera de la Armada del Ecuador desarrolle sus destrezas y habilidades siendo más eficientes y eficaces.

4.3.1 Alcance

Este plan de mejora se ha establecido según las necesidades identificadas en la Dirección de Administración Financiera de la Armada del Ecuador por lo

cual se encuentra limitado únicamente para este reparto el cual ha sido objeto de estudio.

4.4 Desarrollo del plan de mejora

4.4.1 Comunicación interna

La comunicación interna se ha visto quebrantada entre el personal del DIRAFI, originada a conflictos internos toda esta situación ha provocado que exista división de grupos con la finalidad de no reunirse con las personas que tienen conflictos.

4.4.2 Objetivo general

Fortalecer la comunicación entre el personal del DIRAFI, evitando así que los conflictos internos afecten el desarrollo normal de los procesos.

4.4.3 Objetivos específicos

- ✓ Fomentar un clima organizacional adecuado a través del trabajo en equipo y que esté comprometido con los objetivos institucionales.
- ✓ Evitar los cuellos de botella que afecten los procesos originados por conflictos internos.
- ✓ Lograr que no exista ruptura en la comunicación interna lo cual obstaculiza el desarrollo normal de las actividades del reparto.

4.4.4 Actividades a realizar

- ✓ Todo el personal deberá dividirse en grupos para que participen en el seminario taller sobre alta motivación y relaciones humanas estos dos factores son fundamentales para lograr una

comunicación interna que sea realmente adecuada para facilitar los procesos en el recinto militar.

- ✓ Mantener informado al personal sobre cambios o programas que se vayan a realizar durante el mes esto crea un ambiente agradable entre el personal al sentirse que son tomados en consideración y son importantes para la institución.

- ✓ Reunir al personal cuando se presenten transiciones significativas dentro del reparto esto permitirá evitar especulaciones o incertidumbre entre ellos ocasionando que esta preocupación disminuya su productividad.

4.4.5 Metas

- ✓ A través del seminario taller permitirá minimizar las brechas identificadas en la comunicación interna y evitar que los conflictos internos interfieran en el desarrollo normal de los procesos lo que es actualmente un problema recurrente.

- ✓ La comunicación permanente con el personal permitirá fortalecer su compromiso institucional además de aumentar su productividad lo que resulta beneficioso para el reparto.

- ✓ Disminuir las especulaciones sobre “rumores”, es mejor estrategia para integrar al personal lo fundamental es comunicar cambios que sean de gran notoriedad y que pueden originar cambios en su conducta.

Tabla 3 Seminario taller de Alta motivación y Relaciones Humanas

Contenido del curso	Duración	Participantes	Costo unitario	Costo total
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dinámica de las Relaciones Humanas ✓ Relaciones Humanas y sus beneficios ✓ Causas que dificultan las relaciones interpersonales ✓ Dinámica de la motivación efectiva ✓ Cómo alcanzar el nivel de persona positiva ✓ Cómo desarrollar la actitud de superación ✓ Cómo elevar la autoestima y sentido de compromiso ✓ Cómo desarrollar el liderazgo personal ✓ Introducción al PNL e inteligencia emocional ✓ Cómo trabajar exitosamente en equipo 	12 horas de 3 sesiones	60	\$120.00	\$7,200.00
Subtotal				\$7,200.00
IVA 12%				\$864.00
TOTAL				\$8,064.00

Fuente: CENECÚ
Elaborado por: Los autores

Este seminario es muy amplio y enfoca varios elementos que no sólo involucra la comunicación interna que es unos los puntos que se desea mejorar, sino que profundiza sobre las causas que originan los conflictos internos entre el personal que forma parte de la institución lo fundamental es

que se integren como equipo de trabajo y sus problemas personales no interfieran en el trabajo.

4.5 Relaciones interpersonales y conflictos internos

4.5.1 Objetivo general

Integrar a todo el Talento Humano de la Dirección de Administración Financiera de la Armada del Ecuador, para que exista un verdadero trabajo en equipo y se evidencia la sinergia con un proceso que sea realizado con efectividad.

4.5.2 Objetivos específicos

- ✓ Desarrollar el trabajo en equipo y sinergia del personal del DIRAFI.
- ✓ Separar los problemas personales de los laborales.
- ✓ Aumentar la efectividad en el desarrollo de los procesos del reparto.

4.1.1 Actividades a realizar

- ✓ Reunir al personal que se haya evidenciado o se tenga la sospecha de que exista algún tipo de conflicto la inobservancia no permite dar solución a ningún problema esto será posible a través del enfrentamiento y arbitraje adecuado e imparcial.
- ✓ Observar cualquier tipo de cambio en la conducta del personal para tomar medidas correctivas en el caso de que este sea negativo para el clima organizacional de la institución.
- ✓ Fomentar el trabajo en equipo para que los procesos sean agilizados y que los conflictos o enemistades entre ellos no trunquen la consecución de los objetivos institucionales.

4.5.3 Metas

- ✓ Evitar que los conflictos internos o relaciones interpersonales inadecuadas interfieran en el desarrollo normal de las actividades del reparto.

- ✓ La sinergia debe de prevalecer entre el personal del DIRAFI, todos los procesos están relacionados entre sí y no se puede permitir que conflictos internos interfieran en el cumplimiento de los tiempos para culminar una determinada función.

- ✓ Cualquier tipo de problema debe de ser suprimido en su comienzo la observación de los cambios de conducta o retraso en los procesos tienen una raíz origen que debe de ser identificada para dar una solución que sea realmente viable.

Tabla 4 Seminario taller de servicio de calidad y trabajo en equipo

Contenido del curso	Duración	Participantes	Costo unitario	Costo total
<ul style="list-style-type: none"> ✓ La visión de un servicio de calidad ✓ Cómo desarrollar una actitud de servicio ✓ El cliente es fuente de riqueza ✓ Cómo tratar clientes difíciles y complacerlos ✓ Cómo atender los reclamos y resolver problemas 	10 horas	60	\$120.00	\$7,200.00
<ul style="list-style-type: none"> ✓ La comunicación eficaz es persuasiva ✓ Cómo trabajar exitosamente en equipo ✓ Las fortalezas de trabajar en conjunto ✓ El servicio interno y sus beneficios ✓ La satisfacción total del cliente interno ✓ Condiciones esenciales para trabajar en equipo 				
Subtotal				\$7,200.00
IVA 12%				\$864.00
TOTAL				\$8,064.00

Fuente: CENECÚ
Elaborado por: Los autores

Con este seminario taller se busca no solo reducir los conflictos internos o las relaciones interpersonales, sino que sean solucionados en el momento

que se ha evidenciado o se tiene una sospecha de que exista una “enemistad” entre el personal, la cual debe de ser solucionado para evitar que estos conflictos mermen el clima laboral adecuado para garantizar que el personal sea eficiente y eficaz.

4.6 Clima organizacional

4.6.1 Objetivo general

Mantener un clima organizacional que sea el idóneo para que el personal de la Dirección de Administración Financiera de la Armada del Ecuador realice sus procesos con efectividad.

4.6.2 Objetivos específicos

- ✓ Alcanzar un clima organizacional que sea integrador para que de esta manera exista una satisfacción laboral entre el personal del DIRAFI.
- ✓ Identificar los elementos o factores que inciden negativamente en el clima organizacional, esto permitirá mantener una satisfacción que sea equilibrada.
- ✓ Garantizar que los procesos desarrollados no se vean interrumpidos o presente errores debido a conflictos internos.

4.6.3 Actividades a realizar

- ✓ El personal asistirá a los cursos recomendados para informarse sobre las ventajas de un clima organizacional adecuado y cómo incide en su satisfacción laboral.

- ✓ Reunir al personal para comentar brevemente sobre los puntos tratados en el curso y corroborar su aprendizaje esto demostrará el interés que se tiene por desarrollar sus destrezas y habilidades.

- ✓ Observar cómo ha influido en el personal los diferentes cursos impartidos así como establecer si la satisfacción laboral ha cambiado positivamente.

4.6.4 Metas

- ✓ Mantener un personal que se encuentre satisfecho laboralmente lo que permitirá que el clima organizacional no se vea afectado por conflictos internos.

- ✓ La capacitación permitirá que el personal cuente con las herramientas necesarias que le permitan discernir sobre cualquier problema identificando sus causas y soluciones.

- ✓ Fomentar un clima organizacional que sea el adecuado y que se vea reflejado en un ambiente laboral que resulte óptimo para el personal de la Dirección de Administración Financiera de la Armada del Ecuador.

Tabla 5 Curso de Buenas prácticas de gestión para mejorar el clima organizacional

Contenido del curso	Duración	Participantes	Costo unitario	Costo total
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Importancia de las mediciones del clima laboral ✓ Por qué medir el clima laboral en la empresa ✓ Instrumentos de medición del clima laboral ✓ Uso del formato de recolección de ambiente laboral ✓ Evaluación de los resultados de la medición del clima laboral ✓ Informes y gestión de los resultados ✓ Estructura del programa de mejoramiento laboral PMCL ✓ Ejercicios de discusión y aplicación ✓ Vídeo de complemento 	40 horas	3	\$150	\$450.00
Subtotal				\$450.00
IVA 12%				\$ 54.00
TOTAL				\$504.00

Fuente: Instituto de Desarrollo Profesional IDEPRO
Elaborado por: Los autores

Los cursos, seminarios y talleres permitirán resolver los conflictos internos con lo cual se reorientará el clima organizacional inadecuado en el DIRAFI sean organizado que estos sean impartidos dentro del reparto finalizando la jornada laboral para que su realización no sea una excusa para retrasar el trabajo otro punto importante reflejaron las encuestas es que existen una apatía entre el personal por la falta de reconocimiento por su esfuerzo laboral por esta razón se propone que este se dé a través de placas, recordatorio de cumpleaños,

etcétera estos pequeños detalles aumentará la satisfacción laboral del Talento Humano.

Se debe de tomar en consideración que el reconocimiento es una necesidad en el ser humano, tanto así que esta se encuentra jerarquizada en la pirámide de Malow el buen líder debe de estar presente no solo para hacer un llamado de atención sino felicitarlo por un trabajo bien realizado esto motiva la satisfacción y compromiso laboral hacia la institución.

4.7 Reconocimiento laboral

4.1.2 Objetivo general

Mejorar la satisfacción laboral a través de los incentivos donde se reconozca el desempeño laboral.

4.1.3 Objetivos específicos

- ✓ Aumentar la productividad del personal para que objetivos institucionales sean alcanzados.
- ✓ Lograr un nivel de satisfacción laboral que permita un clima organizacional idóneo.
- ✓ Mantener en alto la moral y sentido de reconocimiento del personal a través de los incentivos.

4.1.4 Actividades a realizar

- ✓ Crear una política institucional para que el reconocimiento laboral se convierta en una cultura organizacional y prevalezca en el tiempo.
- ✓ Seleccionar a un grupo de personas que sea el encargado de organizar el tiempo y momento indicado para la formal entrega del reconocimiento.

- ✓ Plantear otros medios de reconocimiento que no implique directamente el incentivo económico.

Tabla 6 Costo de placas

Cantidad	Descripción	Valor unitario	Total
48	Placas con su respectiva leyenda	\$35,00	\$1,680.00
Subtotal			\$1,680.00
IVA 12%			\$ 201.60
TOTAL			\$1,881,60

Fuente: Centro comercial
Elaborado por: Los autores

Con lo expuesto anteriormente, se podrá reorientar el clima organizacional de la Dirección de Administración Financiera de la Armada del Ecuador a través de la satisfacción laboral del personal sin embargo, esto no se puede dar por sí solo además del compromiso por las partes involucradas (autoridades y personal), se requiere también de un medio que permita medir la gestión que se realiza dentro del reparto militar para así corroborar que se está haciendo lo correcto o en su defecto tomar medidas correctivas en el caso que la situación así lo requiera.

4.8 Indicadores de gestión

Estos permiten realizar una medida cuantitativa (un resultado numérico), mediante los cuales se podrá ejecutar una evaluación y corrección de un determinado proceso o desempeño que no sea el adecuado para alcanzar los objetivos institucionales provocando que generen los cuellos de botellas, estos indicadores pueden ser adaptados según lo que se desee medir entre ellos se destacan los detallados a continuación:

4.9 Indicadores de procesos

$$\frac{\text{Número de procesos}}{\text{Número de procesos que tiene el departamento}}$$

Indicadores de requerimientos

$$\frac{\text{Número de requerimientos atendidos}}{\text{Número de requerimientos clientes internos}} * 100$$

Indicadores de control

$$\frac{\text{Número de controles realizados}}{\text{Número de controles programados}}$$

Indicadores de ausentismo

$$\frac{\text{Horas personal ausente}}{\text{Horas personal trabajadas}}$$

La utilización de indicadores de gestión son una gran herramienta de gestión porque estos permitirán tomar medidas correctivas en el momento indicado porque existirá un seguimiento permanente sobre los procesos a realizar en una organización son de fácil implementación además que se los puede adaptar según las necesidades o requerimientos de lo que se desee medir.

La realización de esta propuesta requerirá de una inversión de \$18,513.60 esta no dependerá de un financiamiento externo la institución dispone de un capital designado para este tipo de situaciones las capacitaciones para reorientar el clima organizacional a través de la satisfacción laboral debe de ser impartido progresivamente para no provocar una saturación o desgaste del personal debido a que este se realizará a la finalización de la jornada laboral.

Los seminarios talleres y cursos expuestos se deben a los resultados de las encuestas, pero, estas capacitaciones deben de ser permanente no se debe de ver como una salida para un problema, es decir, algo momentáneo las capacitaciones es recomendable que se realicen periódicamente y enfocarse no solo a las necesidades institucionales sino también a las que estos tengan para así sean aprovechadas al máximo y los resultados se vean reflejados en su desempeño laboral.

CONCLUSIONES

1. La falta de un plan de mejora para elevar la satisfacción laboral ha originado un clima organizacional inadecuado para el personal de la Dirección de Administración Financiera de la Armada del Ecuador.
2. No existe una definición clara sobre los elementos o medios necesarios que permitan mantener un clima organizacional adecuado dentro de la organización.
3. Dentro del DIRAFI se ha evidenciado una baja en la productividad del personal esta situación requiere establecer los factores que están incidiendo en la baja satisfacción laboral.
4. Se requiere de la implementación de un plan de mejora para fomentar un clima organizacional adecuado para garantizar la efectividad del personal.

RECOMENDACIONES

1. Se sugiere que exista un mayor interés por los cambios de actitud del personal de esta forma se podrá tomar medidas correctivas cuando esté afectando al clima organizacional del reparto.
2. Es recomendable conocer las diferentes formas de medir el clima organizacional así como los medios que permitan reorientarlo en el caso que este sea nocivo para el personal del DIRAFI.
3. Es importante que se esté consciente de los diferentes elementos que pueden influenciar positiva o negativamente la percepción del personal, fomentar la comunicación permitirá una interacción entre las partes involucradas donde se expondrá sus puntos de vistas.
4. Implementar el plan de mejora sugerido para elevar la satisfacción laboral y de esta manera no se vea influenciado negativamente el clima organizacional de la Dirección de Administración Financiera de la Armada del Ecuador.
5. Es recomendable que se adopte una cultura de capacitación permanente de acuerdo a las necesidades institucionales y del personal lo cual permitirá un beneficio ganar-ganar.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Alvarado, M. y Bohórquez, M. (2014). Diseño de estrategias que fomenten las relaciones interpersonales entre el talento humano de la empresa Supermarket El nuevo favorito del cantón Milagro, como elemento esencial para formar una cultura de trabajo cooperativo (Tesis de pregrado). Universidad Estatal de Milagro, Milagro, Ecuador
- ✓ Blasco, A., y Pérez, Sonia (2015). Modelos aleatorios en ingeniería, España. Ediciones Paraninfo, p. 50
- ✓ Chiang, Martín y Núñez. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid. R. B. Servicios Editores. p. 77, 78, 124
- ✓ Chiavenato, A. (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. (9na. ED.), México. Mc Graw Hill. p. 24, 50, 51, 72
- ✓ Cisneros, M. (2012). Cómo elaborar trabajos de grado. (2da. ED.), Bogotá. Ecoe Ediciones. p. 52
- ✓ Cuatrecasas, L. (2012). Gestión de la calidad total: Organización de la producción y dirección de la calidad total. Madrid. Ediciones Díaz de Santos. p. 590, 591
- ✓ Díaz, Á., y Luna, A. (2014). Metodología de la investigación educativa. Madrid. Díaz de Santos. p. 116
- ✓ Ferrell y Hartline (2012). Estrategia de marketing. (5ta. ED.), México. Cengage Learning Editores. p. 44, 122

- ✓ García, G. (2012). Investigación comercial. (3era. ED.), España. Esic Editorial. p. 49

- ✓ Gutiérrez, F. (2015). Apuntes de conceptos básicos para muestreo estadístico. Para estudiantes de programas de doctorado en ciencias administrativas. (1era. ED), México. Lulu Press, Inc. p. 76

- ✓ Lara, E. (2011). Fundamentos de investigación un enfoque por competencias. (1era. ED.), México. Alfaomega. p. 60-61

- ✓ Longenecker, J., Petty, W., Palich, L. y Hoy, F. (2012). Administración de pequeñas empresas. Lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento. México. Cengage Learning Editores. p. 556

- ✓ Martínez, D., y Milla, A. (2012). La Elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral. España: Altair. Pág. 13, 34
- ✓ Martínez, M. (2012). Liderazgo. Madrid. Díaz de Santos. p. 245

- ✓ Martínez, M. (2012). Motivación. Madrid. Ediciones Díaz de Santos. p. 21, 23

- ✓ Martínez, M. (2012). Motivación: La gestión empresarial. (9na. ED.), Madrid. Díaz de Santos. p. 21, 22, 26

- Mas, F. (2012). Temas de investigación comercial. (6ta. ED.), España. Editorial Club Universitario. p. 191

- ✓ Palomo, M. (2010). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. (6ta. ED.), Madrid. Esic Editorial. p. 92
- ✓ Prieto, J. (2012). Gestión estratégica organizacional. (4ta. ED.), Madrid. Ecoe Ediciones. p. 87

- ✓ Ruíz, J. (2012). Teoría y práctica de la investigación cualitativa, Bilbao. Universidad de Deusto. p. 44

- ✓ Trull, Ó., Simó, A. y Acevedo, A. (2014). Herramientas estadísticas para la calidad. (3era. ED.), Madrid. Editorial ADP Asociación para el desarrollo del profesorado. p. 89-94

LINCOGRAFÍA

- ✓ Armada del Ecuador
<http://www.armada.mil.ec/> CONSULTADO EL 31 DE MARZO DEL 2016

- ✓ Cenecú
<http://cenecu.com/website/> CONSULTADO 11 DE ABRIL DEL 2016

- ✓ Diario El Universo
<http://www.eluniverso.com/noticias/2016/02/05/nota/5389222/rafael-correa-cesa-alto-mando-militar> CONSULTADO 12 DE ABRIL DEL 2016

- ✓ Instituto de desarrollo profesional
<http://www.idepro.edu.ec/> CONSULTADO EL 02 DE ABRIL DEL 2016

- ✓ <http://www.accesoglobal.com.mx/archivosmios/NuevaISO90012015Interpretacion.pdf> CONSULTADO 09 DE ABRIL DEL 2016

- ✓ <https://www.isotools.org/2015/09/23/norma-iso-9001-2015-publicada/>
CONSULTADO 09 DE ABRIL DEL 2016

- ✓ ISO 9001:2015

- ✓ <https://psicologiaymente.net/empresa/10-diferencias-jefe-lider#!>
CONSULTADO DOMINGO 3 DE ABRIL 2016

- ✓ https://www.uam.es/personal_pdi/ciencias/gallardo/Tablas-normal-chi-t-F.pdf
CONSULTADO 10 DE ABRIL DEL 2016

ANEXOS

Anexo 1. Formato de encuesta



Universidad de Guayaquil

Objetivo: Proponer un plan de mejora que favorezca el clima organizacional del personal perteneciente a la Dirección de Administración Financiera de la Armada del Ecuador, fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral.

1. ¿Cómo califica usted su satisfacción laboral dentro del DIRAFI?
1. SÍ 2. NO
2. ¿Existe una buena comunicación interna?
1. SÍ 2. NO 3. A VECES
3. ¿Considera que sus funciones están claramente definidas?
1. SÍ 2. NO 3. PARCIALMENTE
4. ¿Existe imparcialidad en la toma de decisiones?
1. SÍ 2. NO 3. A VECES
5. ¿Cómo califica las relaciones interpersonales?
1. BUENA 2. MALA 3. REGULAR
6. ¿Su trabajo tiene un reconocimiento?
1. SÍ 2. NO 3. A VECES
7. ¿Considera que existe una preocupación por motivar al personal?
1. SÍ 2. NO 3. A VECES
8. ¿La información es debidamente compartida?
1. SÍ 2. NO 3. A VECES
9. ¿Los medios tecnológicos son los adecuados?
1. SÍ 2. NO
10. ¿Existen conflictos internos?
1. SÍ 2. NO 3. A VECES
11. La estructura física del reparto ¿Cómo lo considera?
1. BUENA 2. MALA 3. REGULAR

Especificaciones de la encuesta: Marcar con una (X) su respuesta, no realizar tachadura o enmendadura caso contrario esta perderá su valor, ser lo más sincero posible, la información será de uso interno manteniendo la confiabilidad del encuestado (a) **Encuesta elaborada por:** Morales Totoy David Salvador y Yépez Rizzo Carlos Enrique

Anexo 2. Formato de entrevista



Encuesta

Universidad de Guayaquil

Objetivo: Proponer un plan de mejora que favorezca el clima organizacional del personal perteneciente a la Dirección de Administración Financiera de la Armada del Ecuador, fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral.

1. **Considera que existen conflictos internos entre el personal ¿Por qué?**
2. **El clima organizacional de la Dirección de Administración Financiera de la Armada del Ecuador es el adecuado ¿Por qué?**
3. **La satisfacción laboral es la adecuada ¿Por qué?**
4. **¿Qué podría sugerir para mantener un clima organizacional equilibrado?**

Entrevistado (a):

Empresa:

Cargo:

Anexo 3. Entrevista realizada



Encuesta

Universidad de Guayaquil

Objetivo: Proponer un plan de mejora que favorezca el clima organizacional del personal perteneciente a la Dirección de Administración Financiera de la Armada del Ecuador, fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral.

1. Considera que existen conflictos internos entre el personal ¿Por qué?

Sí, se ha podido evidenciar que existen grupos además de un ambiente tenso entre ellos la verdad es que no existe una integración como equipo de trabajo y esto está ocasionando retrasos en el trabajo diario cada uno de los procesos se encuentran relacionados entre sí y la falta de colaboración es genera cuellos de botellas.

2. El clima organizacional de la Dirección de Administración Financiera de la Armada del Ecuador es el adecuado ¿Por qué?

No, este se ha visto afectado por los conflictos internos entre el personal este ha tomado fuerza en ellos porque para ser honesto se ha esperado que estos lo solucionen por iniciativa propia pero hasta el momento esto no se ha dado profundizando más aún el problema.

3. La satisfacción laboral es la adecuada ¿Por qué?

No, como ya lo he manifestado la baja productividad del personal es evidente pese a que se los ha amonestado de diferentes formas sea verbal, escrita e inclusive económica la apatía en ellos sigue siendo latente por esta razón considero que no existe una plena satisfacción laboral solo los resultados de las encuestas realizadas me imagino que corrobora o desvirtuará las causas que originan esta situación.

4. ¿Qué podría sugerir para mantener un clima organizacional equilibrado?

Considero que es mejor esperar los resultados de las encuestas realizadas pero considero que el primer punto debería ser que el personal resuelva sus

problemas entre ellos, que aprendan a discernir sobre estos para que no influyan negativamente en el desarrollo normal de sus procesos la efectividad es prácticamente nula en estos momentos.

Entrevistado (a):

Empresa:

Cargo:

Anexo 4. Personal de la Dirección de Administración Financiera de la Armada del Ecuador



**Área del Jefe del departamento de Presupuesto
TNNV-AB Renán Vizqueta Aulla**



Área de Secretaría



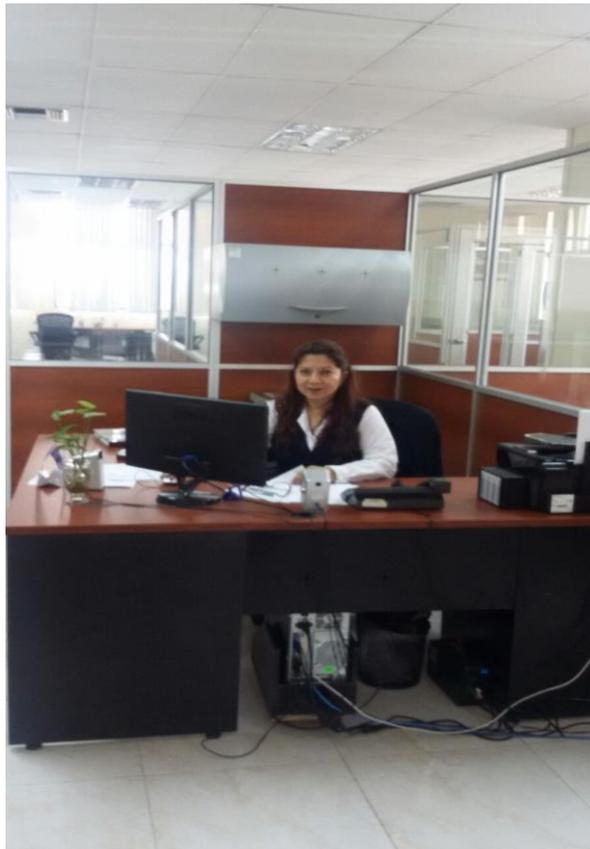
Sala de reuniones



Proyector de la sala de capacitación



Pizarra

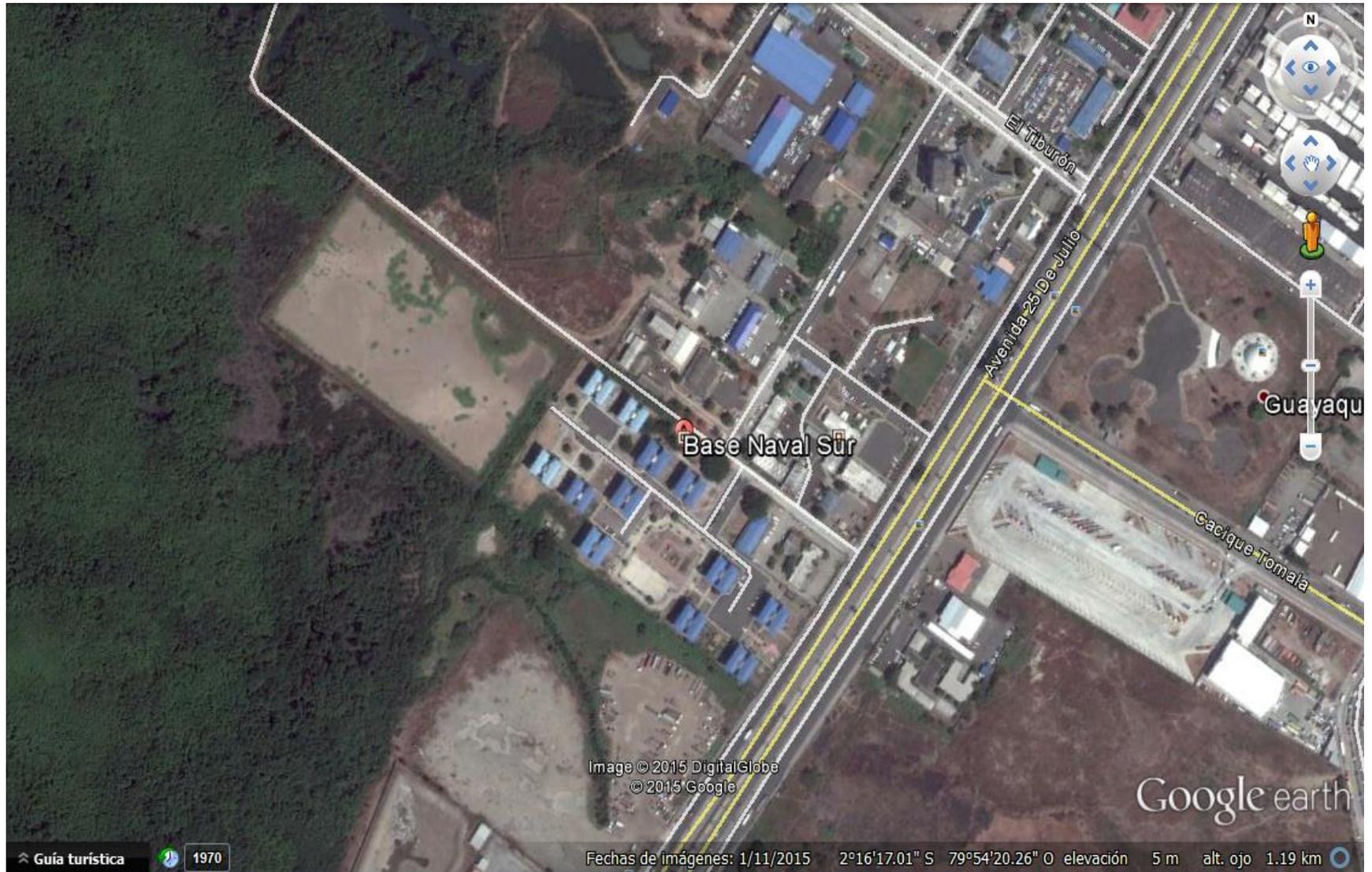


Secretaria del Departamento de Presupuesto
SERPU Annabell Escobar



Área del departamento de presupuesto

Anexo 5. Vista satelital



Vista satelital Armada del Ecuador Base Naval Sur