



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

**UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
COMERCIALES**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
INGENIERA COMERCIAL**

TÍTULO DEL PROYECTO

Implementación de un programa administrativo, de mejora del clima organizacional y productividad empresarial de la escuela de conducción CENTER DRIVE en el Cantón Milagro.

TUTOR:

MSc. GONZALO SERRANO MANTILLA

AUTORAS:

EVA LISSETTE CEREZO GUILINDRO

KAREN LISSETTE URBINA MONAR

Milagro, Septiembre Del 2013

ECUADOR

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor de Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro.

CERTIFICO

Que he analizado el proyecto de tesis de grado con el título:

Implementación de un programa administrativo, de mejora del clima organizacional y productividad empresarial de la escuela de conducción CENTER DRIVE en el Cantón Milagro.

Presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el título de Ingeniera Comercial.

El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema.

Presentado por las egresadas:

Eva Lissette Cerezo Guilindro **C.I. 092898890-6**

Karen Lissette Urbina Monar **C.I. 092842297-1**

TUTOR

MSc. Gonzalo Serrano Mantilla

Milagro, a los 27 días del mes Septiembre del 2013

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Las autoras de esta investigación declaran ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de nuestra propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, a los 27 días del mes Septiembre del 2013

EVA CEREZO GUILINDRO

C.I. 092898890-6

KAREN URBINA MONAR

C.I. 092842297-1

CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

El TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de INGENIERO COMERCIAL, otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTÍFICA	()
DEFENSA ORAL	()
TOTAL	()
EQUIVALENTE	()

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

PROFESOR DELEGADO

PROFESOR SECRETARIO

DEDICATORIA

La presente tesis la dedico principalmente a Dios por ser mi guía en el camino al éxito, ayudándome en todo los momentos difíciles, dándome las fuerzas necesarias para avanzar hasta mi meta.

A mi madre Antonia Guilindro y abuela Marlene Salvatierra quienes son mi vida entera, la razón que motiva mis ganas de luchar cada segundo pese a toda las barreras por las que he pasado hasta hoy, pero no olvido su amor incondicional, su sacrificio incansable de cada día para mi superación, motivo por el cual me he esforzado arduamente sin haber desperdiciado la oportunidad de estudiar que me han brindado desde siempre.

A mis hermanas Andrea y Elisa quienes también me han apoyado en mi carrera.

Eva Cerezo Guilindro

DEDICATORIA

Dedico mi tesis principalmente a Dios, por darme sabiduría, inteligencia y fortaleza para cumplir mis metas y sueños, por guiarme en el camino correcto hacia el éxito profesional.

A mis padres Carlos Urbina y Aidee Monar por apoyarme y motivarme en el desarrollo de todos mis proyectos, por ser ejemplo de dedicación constante y de superación, por darme la oportunidad de estudiar para convertirme en una gran profesional y ser su apoyo en el futuro.

A mi hermana Leyla Urbina, por apoyarme durante mi carrera.

Karen Urbina Monar

AGRADECIMIENTO

Quiero empezar este agradecimiento al ser celestial que hace que tenga vida día a día; ese es Dios, quien me ha llevado hasta el esperado momento en el que me encuentro ahora.

Por consiguiente extiendo mi gratitud a esa persona maravillosa que lleva el nombre de madre quien me ha dado sus fuerzas y energías para triunfar.

Cabe recalcar que hay personas a las que también les debo gratitud, por ello tengo el deber en darles pequeñas líneas a mis amigos quienes de una u otra manera han colaborado dando su apoyo.

Sin olvidar también a los docentes que han sido la base de mis conocimientos, ellos quienes estuvieron prestos a brindarme sus saberes haciendo de mí una persona instruida y posteriormente profesional gracias a sus valores inculcados en las aulas de clases.

Además agradecer especialmente a mi tutor Máster Gonzalo Serrano Mantilla, quien nos ha guiado con su experiencia y conocimiento para culminar nuestra tesis.

Eva Cerezo Guilindro

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, quien me ha iluminado para llegar al inicio de mi vida profesional.

Así mismo extendiendo mi gratitud a la persona más importante y extraordinaria, mi madre, que ha sido mi apoyo en todos los momentos críticos, siendo mi cimiento y fuerza incondicional.

No olvidando también a los docentes que han sido la base de mis conocimientos, por sus sabias enseñanzas para hacer de mí una persona instruida y profesional gracias a sus valores inculcados en el aula de clase.

Además agradecer a mi tutor Máster Gonzalo Serrano Mantilla, por su asesoría y aporte valioso que con su experiencia y conocimiento se pudo concluir con la tesis.

Karen Urbina Monar

CESIÓN DE DERECHOS DEL AUTOR

Máster

Jaime Orozco Hernández

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedemos a hacer entrega de la Cesión de Derechos del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de nuestro Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue **Implementación de un programa administrativo, de mejora del clima organizacional y productividad empresarial de la escuela de conducción CENTER DRIVE en el Cantón Milagro**, y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, a los 27 días del mes Septiembre del 2013

EVA CERESO GUILINDRO

C.I. 092898890-6

KAREN URBINA MONAR

C.I. 092842297-1

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
EL PROBLEMA	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Problematización.....	2
1.1.2 Delimitación del Problema.....	3
1.1.3 Formulación del Problema.....	3
1.1.4 Sistematización del Problema	3
1.1.5 Determinación del tema.....	4
1.2 OBJETIVOS	4
1.2.1 Objetivo General	4
1.2.2 Objetivos Específicos	4
1.3 JUSTIFICACIÓN	4
1.3.1 Justificación de la Investigación	4
CAPITULO II	6
MARCO REFERENCIAL	6
2.1 MARCO TEÓRICO	6
2.1.1 Antecedentes Históricos.....	6
2.1.2 Antecedentes Referenciales.....	7
2.1.3 Fundamentación.....	8
2.2 MARCO LEGAL	20
2.3 MARCO CONCEPTUAL	29
2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES	31
2.4.1 Hipótesis General.....	31
2.4.2 Hipótesis Particulares.....	31

2.4.3 Declaración de Variables.....	31
2.4.4 Operacionalización de las variables	32
CAPITULO III.....	34
MARCO METODOLÓGICO	34
3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	34
3.2 LA POBLACIÓN DE LA MUESTRA.....	35
3.2.1 Características de la población	35
3.2.2 Delimitación de la población.....	35
3.2.3 Tipo de muestra	35
3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS	35
3.3.1 Método teóricos.....	35
3.3.2 Método empírico.....	36
3.3.3 Técnicas e instrumentos.....	36
3.4 EL TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN	36
CAPITULO IV.....	37
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	37
4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	37
4.3 RESULTADOS.....	54
CAPÍTULO V.....	57
PROPUESTA.....	57
5.1 TEMA	58
5.2 FUNDAMENTACIÓN	58
5.3 JUSTIFICACIÓN.....	62
5.4 OBJETIVOS.....	62
5.4.1. Objetivo General de la propuesta.....	62
5.4.2. Objetivos Específicos de la propuesta.....	63
5.5 UBICACIÓN	63

5.6 FACTIBILIDAD	64
5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	65
5.7.1. Actividades	69
5.7.2. Recursos, Análisis Financiero	70
5.7.3. Impacto.....	72
5.7.4. Cronograma	73
CONCLUSIONES	76
RECOMENDACIONES	77
BIBLIOGRAFÍA DE INVESTIGACIÓN	78
ANEXOS	79

ÍNDICE DE CUADRO

Cuadro 1

Situación del Empleado.....15

Cuadro 2

Operacionalización de las variables.....33

Cuadro 3

Identificación de niveles jerárquicos39

Cuadro 4

Canales de comunicación.....40

Cuadro 5

Cumplimiento de los canales de comunicación.....41

Cuadro 6

Metas en la Organización.....42

Cuadro 7

Nivel de control de metas.....43

Cuadro 8

Nivel de aportación a los objetivos.....44

Cuadro 9

Sistema de reconocimiento por gestión.....45

Cuadro 10

Nivel de respuesta.....46

Cuadro 11	
Clientes Potenciales.....	47
Cuadro 12	
Clientes de mayor potencial.....	48
Cuadro 13	
Mes de mayor matriculación.....	49
Cuadro 14	
Mes de menor matriculación.....	51
Cuadro 15	
Verificación de hipótesis.....	57
Cuadro 16	
Plan de acción.....	68
Cuadro 17	
Costo de ventas.....	71
Cuadro 18	
Presupuesto de ingresos.....	71
Cuadro 19	
Estado de pérdidas y ganancias	71
Cuadro 20	
Flujo de caja proyectado	72
Cuadro 21	
Cronograma de capacitación del personal administrativo.....	74

Cuadro 22

Cronograma de capacitación de instructores75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1

Teoría de Likert: Variables del liderazgo.....13

Figura 2

Áreas del Comportamiento organizacional.....16

Figura 3

Dimensiones de la cultura organizacional.....17

Figura 4

Motivación.....19

Figura 5

Identificación niveles jerárquicos: Administrativos.....39

Figura 6

Identificación niveles jerárquicos: Instructores.....39

Figura 7

Canales de comunicación: Administrativos.....40

Figura 8

Canales de comunicación: Instructores.....40

Figura 9

Cumplimiento de los canales de comunicación: Administrativos.....41

Figura 10

Cumplimiento de los canales de comunicación: Instructores.....41

Figura 11	
Metas en la Organización: Administrativos.....	42
Figura 12	
Metas en la Organización: Instructores.....	42
Figura 13	
Nivel de control de metas: Administrativos.....	43
Figura 14	
Nivel de control de metas: Instructores.....	43
Figura 15	
Nivel de aportación a los objetivos: Administrativos.....	44
Figura 16	
Nivel de aportación a los objetivos: Instructores.....	44
Figura 17	
Sistema de reconocimiento por gestión: Administrativos.....	45
Figura 18	
Sistema de reconocimiento por gestión: Instructores.....	45
Figura 19	
Nivel de respuesta: Administrativos.....	46
Figura 20	
Nivel de respuesta: Instructores.....	46
Figura 21	
Cientes Potenciales: Administradores.....	47

Figura 22	
Clientes Potenciales: Instructores.....	47
Figura 23	
Clientes de mayor potencial: Administrativos.....	48
Figura 24	
Clientes de mayor potencial: Instructores.....	48
Figura 25	
Mes de mayor matriculación: Administrativos.....	50
Figura 26	
Mes de mayor matriculación: Instructores.....	50
Figura 27	
Mes de menor matriculación: Administrativos.....	52
Figura 28	
Mes de menor matriculación: Instructores.....	52
Figura 29	
Círculo virtuoso positivo.....	61
Figura 30	
Círculo virtuoso negativo.....	62
Figura 31	
Mapa o croquis CENTER DRIVE.....	64
Figura 32	
Organigrama CENTER DRIVE.....	65

Figura 33

Matriculados de CENTER DRIVE Milagro por edad.....67

Figura 34

Matriculados de CENTER DRIVE Milagro.....67

RESUMEN

Conforme con la investigación desarrollada a la empresa CENTER DRIVE del cantón Milagro aun cuando esta como institución posee políticas, procedimientos y promueve valores de manera institucional, existen oficinas que no la ejerce por comodidad o falta de conocimiento, lo que inició como una práctica ligera de valores que son básicos en la organización causó que se perdieran las premisas que promueven un adecuado clima organizacional, las actividades llegaron a ser repetitivas sin capacidad de poder analizar los síntomas o mensajes que se generan a partir de la actividad diaria de la institución, nuestra investigación logró identificar por medio de encuestas las falencias administrativas así como el potencial que se posee por medio de los datos que mantiene CENTER DRIVE ya que la información histórica podría generar estadísticas que permitan anticipar procesos o mejoras que logren una mayor efectividad en los procesos así como incremento en la productividad de los recursos, nuestra propuesta incluye recomendaciones para mejores prácticas que sean capaces de generar entornos virtuosos que causan el desarrollo de cada uno de los miembros de la organización y como resultado el crecimiento institucional. Un clima organizacional basado en principios y valores generará una cultura organizacional que promueva la valoración del recurso humano así como el adecuado uso de los demás recursos con que cuenta la organización, en nuestro proyecto se incluyen datos que se ligan con periodos picos para fomentar optimización de los recursos así como una definición del perfil del cliente para que sea identificado por la organización y guie sus esfuerzos en función de ellos lo cual generará no solo una rentabilidad mayor sino un proceso de aprendizaje por parte de los miembros de la organización a poder interpretar los mensajes del mercado los cuales siempre son cambiantes y nos debemos anticipar a ellos.

Palabras claves: clima organizacional, productividad, cultura organizacional.

ABSTRACT

According to research carried out at the company's CENTER DRIVE Milagro even though this institution has policies and procedures and promotes an institutional values, there are offices that do not exercise it comfort or lack of knowledge, which began as a light practice values that are basic to the organization caused them to miss the premises that promote appropriate organizational climate, the activities became repetitive with no ability to analyze symptoms or messages that are generated from the daily activity of the institution, our research was identified through surveys of administrative shortcomings and the potential which has data through maintaining CENTER DRIVE as historical information might generate statistics to anticipate processes or improvements to achieve greater effectiveness in the processes as well as increased in resource productivity, our proposal includes recommendations for best practices that are capable of generating virtuous environments that cause the development of each of the members of the organization and as a result the institutional growth. An organizational climate based on principles and values will generate an organizational culture that promotes human resource assessment and an appropriate use of the other resources available to the organization, our project will include data that bind peak periods to encourage optimization resources as well as a definition of the customer profile to be identified by the organization and guide your efforts in terms of them which not only generate higher returns but a learning process on the part of members of the organization to be able to interpret the market messages which are always changing and we must anticipate them.

Key words: organizational climate, productivity, organizational culture.

INTRODUCCIÓN

Desde hace muchos años se ha visto el efecto que produce los diferentes ambientes laborales en la satisfacción de los empleados y de los clientes, haciendo que estos no se sientan verdaderamente comprometidos con la organización y sus objetivos institucionales.

La cultura y la forma de comunicación en que se desenvuelven los miembros de una organización es la personalidad organizacional que muestran hacia las personas cercanas a la misma, estas son las características primordiales de un ente, constituyendo así la identificación y diferencia hacia las demás. De la misma forma hay que tener presente que las personas somos cambiantes por lo que se debe desarrollar situaciones que satisfagan sus necesidades y mantenerse bien emocionalmente, el conjunto de estas situaciones en las que viven cada uno de sus miembros se determina clima organizacional.

Las empresas de servicios de conducción se han visto afectadas por una serie de situaciones internas que provocan malestar en los clientes internos y externos, porque las personas que trabajan en dichas empresas no cuentan con ningún tipo de motivación que contribuya a la satisfacción de los mismos, la forma de mantener un ambiente favorable es la programación de eventos recreacionales que hará que los empleados y directivos se interrelacionen.

Es importante estudiar con profundidad el comportamiento, los conflictos y situaciones de una organización. Es por este motivo que se debe realizar la "Implementación de un programa administrativo, de mejora del clima organizacional y productividad empresarial de la escuela de conducción CENTER DRIVE en el Cantón Milagro".

Manifestando así el beneficio de una profunda investigación sobre el clima organizacional para el desempeño y estabilidad de cualquier tipo de empresa.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Problematización

La escuela de conducción CENTER DRIVE del cantón Milagro, cuya actividad es la formación y capacitación de conductores no profesionales; mediante previa observación de su actividad laboral manifiesta carencia de un clima organizacional adecuado determinante en el desarrollo del personal y del correcto funcionamiento de la organización.

La comunicación y lenguaje empleado crea conflictos entre jefatura y subordinados ocasionando ineficiencia en el cumplimiento de tareas, retraso en los procesos que se reflejan en el rendimiento de la empresa. Recalcando también el desconocimiento de la cultura organizacional, valores empresariales, normas y reglamentos, dando origen al poco compromiso e irresponsabilidad de los miembros de la empresa. Consideramos que la infraestructura actual para el funcionamiento de las oficinas administrativas no es la adecuada, impidiendo el correcto uso de sus equipos de oficinas y de pruebas para los usuarios, que ocasiona un ambiente turbio e ineficiencia en el desarrollo de las funciones departamentales.

Para mejorar el clima organizacional se implementará conocimientos necesarios para la integración y adaptación del personal, desarrollo de las habilidades en las jefaturas que facilitará el desarrollo adecuado del mismo, mejorando el servicio que ofrece la organización.

Pronóstico

El mal clima laboral se da a menudo en la empresa por el limitado compañerismo, generando tensión, malos tratos, daños a la organización, es decir, afecta a la imagen y origina un bajo rendimiento estancando el desarrollo de la empresa en el futuro.

Control de Pronóstico

El presente estudio busca alternativas para que la empresa tenga una mejor interrelación entre empleados, directivos, jefes y un ambiente o clima laboral adecuado para la realización de sus responsabilidades empresariales.

1.1.2 Delimitación del Problema

País : Ecuador

Región : Costa

Provincia: Guayas

Ciudad : Milagro

Área : Sector de Servicio Conducción CENTER DRIVE

1.1.3 Formulación del Problema

¿Cómo afecta el clima organizacional a la productividad empresarial de la Escuela de conducción CENTER DRIVE del cantón Milagro?

1.1.4 Sistematización del Problema

La comunicación organizacional ¿Cómo incide en el rendimiento de empleados?

¿Cómo incide el espacio físico en la atención a los clientes?

¿En que afecta la noción de la cultura organizacional en el compromiso y responsabilidad por parte de los empleados?

El sistema de incentivo ¿Cómo incide en la realización de las tareas por parte de los empleados?

1.1.5 Determinación del tema

Implementación de un programa administrativo, de mejora del clima organizacional y productividad empresarial de la escuela de conducción CENTER DRIVE en el Cantón Milagro.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Identificar los factores que afecta el clima organizacional a la productividad empresarial para el sector de servicio de conducción en el cantón Milagro mediante levantamiento de información en la escuela de conducción Center Drive, que permitan determinar el clima real de la organización.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar la incidencia de la comunicación organizacional en el rendimiento de empleados.
- Reconocer el efecto del espacio físico en la atención a los clientes.
- Distinguir en que afecta la noción de la cultura organizacional en el compromiso y responsabilidad por parte de los empleados.
- Determinar la incidencia del sistema de incentivos en la realización de tareas por parte de los empleados.

1.3 JUSTIFICACIÓN

1.3.1 Justificación de la Investigación

La selección del tema de análisis acerca de la influencia del clima organizacional en la productividad empresarial del sector de servicio de conducción en la escuela CENTER DRIVE del cantón Milagro, se desarrolla en base a la idea de que el ambiente laboral en que se acrecienta cada organización dependerá su estabilidad en el mercado, es decir su reconocimiento a nivel nacional e internacional, crecimiento empresarial, desarrollo, permanencia en el mismo, y para ello se cuenta

con varios parámetros que permitirán determinarla como el rendimiento de los empleados y la satisfacción de los clientes.

Por tal motivo la presente investigación busca la mejora en la eficiencia de los empleados, la atención a los clientes que influya de manera positiva al logro de los objetivos y metas, generando en los empleados confianza y desenvolvimiento, estableciendo de esta forma beneficio en la organización.

El propósito de la investigación es aplicar teorías, herramientas y estrategias a través de conceptos como: Liderazgo eficaz, comportamiento organizacional, clima organizacional, cultura organizacional, satisfacción laboral y compromiso organizacional, lo cual está relacionado de manera directa con los problemas ya existentes en la escuela CENTER DRIVE.

Es así que dicha investigación es de suma importancia porque solucionaremos muchos conflictos que no solo les servirá de guía a este sector sino que también a otros de diferente índole como comercial e industrial.

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Antecedentes Históricos

La escuela de conducción “Center Drive Cía. Ltda.”. Es una organización dedicada a la formación de conductores no profesionales para obtener su licencia tipo “B”.

Fue creada el 1 de Marzo del 2007, la matriz se encuentra ubicada en la Provincia de Chimborazo, cantón Riobamba, en las calles Humberto Gallegos y Duchicela, además cuenta con sucursales en: Milagro, Babahoyo, el Triunfo, Cumandá Latacunga, y varios lugares de información en algunas localidades como, Naranjito, Daule, Vinces, Bucay, La Troncal, Quevedo.

CENTER DRIVE se dio a conocer y empezó a funcionar el primero de septiembre del año 2008 en la ciudad de Milagro, teniendo como competencia a una de la escuelas conducción más reconocida en el país como es “Aneta”, así mismo la escuela de conducción “Alltransit” ambas de la ciudad de Guayaquil, a pesar de la competencia que representan dichas instituciones supo sobresalir y permanecer, siendo ahora la única escuela de conducción en la ciudad de Milagro que está dando curso para obtener la licencia tipo B, se encuentra ubicada en la ciudadela Nuevo Milagro en las calles Federico Páez y Avenida Quito, atrás del estadio los Chirijos. Desde el año 2009 hasta el 2012 han graduado 4017 alumnos, 1205 mujeres y 2812 hombres. (Fuente escuela de conducción CENTER DRIVE Milagro).

2.1.2 Antecedentes Referenciales

Se toma como referencia el proyecto: de Jiménez y Granados “Implementación de un Programa de Mejoramiento del Clima Laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Francisco de Milagro”, cuya parte principal es la siguiente. Recalcan que según el clima laboral que exista en la organización habrá consecuencias positivas o negativas en esta, en la empresa tiene que promulgar el respeto, la confianza, el apoyo y la participación, estos deben de ser principios básicos para el desarrollo integral de cualquier empresa.¹

Según Francisco autor de la tesis sobre el clima organizacional nos indica: “El clima organizacional se establece en la actualidad como la apreciación que cada uno de los colaboradores posee frente a los elementos del contexto cultural”².

Es decir el clima influye en las acciones de las personas frente a los cambios que puedan realizarse con la cultura organizacional, considerándolo así como un componente muy importante dentro de cualquier empresa convirtiéndose de esta forma en la fortaleza de la misma.

Las personas desarrollan sus funciones en un ambiente laboral de alto nivel disfrutan de ello y este resultado se refleja en el éxito personal y de la organización. El entorno donde se establece el empleado contribuye a la formación y crecimiento tanto profesional como personal.

Los miembros de toda organización necesitan sentirse elementos importantes en el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales. Hay que considerar que trabajo no es solo realizar tareas y funciones, sino también el diálogo y el trato entre el personal, las normas y reglamentos establecidos, lo que determina el comportamiento de las personas dentro de una organización.

¹SHARON LIZBETH, Jiménez Enríquez y YSIS NARCISA, Granados Intriago: *Implementación de un Programa de Mejoramiento del Clima Laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Francisco de Milagro*. Tesis de grado para optar al título de Ingenieros Comerciales, Universidad Estatal de Milagro, Milagro, 2012.

²Francisco: Clima Organizacional, Ala de Combate No. 23 Manta, Escuela Politécnica del Ejercito Manta, 2009.

2.1.3 Fundamentación

Fundamentación científica

Introducción

Las personas son cambiantes ya que se adaptan a una serie de situaciones con el fin de satisfacer sus necesidades y mantenerse bien emocionalmente. Esto se puede considerar como un estado de adaptación. Y dicha adaptación no solamente hace referencia a la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino que a un conjunto de personas de estima o grupo social.

Cuando estas necesidades no son completadas causa problemas de adaptación. La adaptación es diferente de una persona a otra y en una misma persona en un momento determinado. Constar con una buena adaptación simboliza una salud mental excelente.

Hay una serie de características básicas que determinan el estado mental de una persona sana, y éstas son:

1. Se sienten muy bien con ellas mismas, no tienen ningún prejuicio.
2. Se sienten muy bien al momento de relacionarse con los demás individuos.
3. Son capaces de enfrentar cualquier acontecimiento de la vida.

Por este motivo se estableció como clima organizacional ya que está relacionado con el ambiente interno que existe entre los integrantes de la empresa.

Clima Organizacional

El clima organizacional es el conjunto de situaciones que se dan en un ambiente de trabajo y lo viven los miembros de una organización, esto puede ser interno o externamente e influye en su comportamiento. Esta guarda una estrecha relación para la determinación de la cultura organizacional la cual describiremos posteriormente.

Un buen o mal clima organizacional tendrá repercusiones en una empresa ya sea para mejorar o declinar en su crecimiento, hay puntos fundamentales que permiten a empleados y a la misma mantener un ambiente favorable, como es el respeto, la participación, lealtad, apoyo, compañerismo y confianza.

Un ambiente positivo brindará a la organización la seguridad de problema que surja será resuelto lo más rápido posible, ya que habrá la suficiente confianza con los empleados, cumplirán sus objetivos y crearán una buena imagen a la misma. Pero si existe un ambiente negativo todo esto será lo contrario aumentarán los problemas, habrán más conflictos internos y que a mediano o largo plazo repercutirá en los resultados financieros de la empresa.

Importancia del clima organizacional

Hablar de clima implica muchas cosas como: investigar a profundidad sobre las organizaciones, su comportamiento, sus conflictos, etc., donde no solo la administración tiene que ver, sino otras disciplinas como la psicología, sociología, antropología. También implica incrementar la productividad, calidad, experimentar nuevos retos que harán que no solo mejore la organización, sino la sociedad.

Un administrador no debe solo preocuparse de la estructura de la empresa sino como está internamente, es decir de cómo es su clima organizacional para ser competentes y mejorar dicho aspecto ya que el mundo está presto al cambio. Cada vez las organizaciones presentan más problemas en relación a este tema porque el ambiente interno donde se encuentra los individuos se torna tenso por muchas situaciones por lo que es importante hacer una serie de estudios o investigar profundamente a la organización para determinar a qué se debe dichos problemas y encontrar una solución.

Características del clima organizacional

- Se encuentra en toda organización, es permanente, es decir, dicha organización trata de mantener un clima laboral estable aunque hayan ciertos cambios.
- Es diferente a la Cultura organizacional.
- Afecta al comportamiento laboral de los individuos de una empresa.
- Es diferente de una organización a otra.
- Ejerce una influencia en el compromiso e identidad del individuo.
- El individuo es el causante de percepciones que van a transformar el clima, conforme a sus necesidades.

Objetivos del clima organizacional

El clima organizacional cuenta con algunos objetivos y estos son:

- **Adecuación de la planeación.-** Es el estado de como los planes se ajustan a los objetivos laborales.
- **Alejamiento.-** Es algo relativo al comportamiento organizacional, es lograr que los empleados tengan un mayor acercamiento emocional con sus jefes.
- **Apoyo.-** Es la ayuda que se brindan los jefes y los empleados.
- **Conflicto e inconsecuencia.-** Es el grado de aplicación de normas y reglamentos si se cumplen o no.
- **Conflicto.-** Es Cuando los jefes quieren que salgan los problemas a la luz, para resolverlos y que no queden escondidos.
- **Consideración.-** Es también relativo al comportamiento, es tratar a los empleados como seres humanos.
- **Cordialidad.-** Es la atmósfera del grupo de trabajo en las organizaciones, lo que cada uno busca siendo amistosos.
- **Desvinculación.-** Conseguir que un grupo de individuos que realizaban su trabajo mecánicamente sin darle importancia se vinculen y se comprometan hacer bien su trabajo.
- **Empuje.-** Es relativo al esfuerzo que hace por hacer crecer la organización y saber que piensan sus miembros.
- **Énfasis en la producción.-**Tratar de retroalimentarse los empleados y la directiva.
- **Esprit.-** Es el espíritu de trabajo. Atender y al mismo tiempo hacerle saber a los individuos que sus necesidades han sido cumplidas.
- **Estructura.-** Esto es referente a las opiniones de los empleados acerca de reglamentos, valores.
- **Formalización.-** Es el grado de formalidad precisamente de políticas de la organización.
- **Identidad.-** Es el sentir que se pertenece a la organización y se es alguien importante para la misma.
- **Intimidad.-** Esto es que los empleados logren tener relaciones amistosas en su entorno laboral sin que esté vinculada con el cumplimiento de tareas.

- **Normas.-** Es cumplir con su trabajo con respectivas normas para alcanzar metas individuales y grupales.
- **Obstaculización.-** Conseguir que los individuos que se sienten estresados, agobiados por trámites que consideran inútiles y atrasan su trabajo se vuelvan beneficiosos y útiles para la organización.
- **Recompensa.-** Es el sentir del individuo cuando es recompensado por hacer bien su labor.
- **Responsabilidad.-** Es cuando el individuo sabe lo que tiene que hacer, es decir son su propio jefe al momento de realizar una tarea.
- **Riesgo.-** Es el sentir de cada individuo en su trabajo para arriesgarse.

Teoría

“TEORIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE RENSIS LIKERT.

A partir de 1946 Rensis Likert, psicólogo norteamericano, realizó una serie de investigaciones para el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, pretendiendo explicar el liderazgo. Dichos estudios se realizaron inicialmente con empleados de oficina de una gran empresa aseguradora; gracias a ellos se observó que había diferentes estilos de liderazgo asociados a diversos niveles de productividad. Los departamentos en los que había más alta productividad eran dirigidos con estilos diferentes a aquellos cuyo índice era menor.

Las características básicas en los departamentos con productividad más elevada eran que los supervisores delegaban más autoridad, ejercían una supervisión más flexible y mostraban interés por la vida personal y bienestar de sus subordinados.

Al obtener los resultados semejantes en otros estudios, Likert concluyó que los supervisores que se orientaban hacia un mayor interés por sus subordinados más que por la tarea, eran superiores en productividad que los que anteponían el interés por la tarea, por lo cual sus subordinados mostraban una moral más baja y menos satisfacción por su trabajo. Posteriormente, al continuar sus investigaciones, Likert se

percató que ambas dimensiones, interés por los subordinados e interés por la tarea, son independientes, no excluyentes, o sea que se puede tener una calificación baja o alta en una o en ambas simultáneamente, que es el mismo resultado alcanzado por otro investigadores .

Además Likert, en compañía de Jane Gibson Likert, su esposa, concluyó que el ambiente organizacional de un grupo de trabajo o nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes de los niveles superiores. Dicha conducta es la influencia más importante. La capacidad para ejercer esta influencia disminuye a medida que se desciende en la escala jerárquica, pero en la misma medida, es mayor la influencia del ambiente organizacional.

Los Likert propusieron los siguientes factores para el estudio del ambiente en las organizaciones:

- Flujo de comunicación
- Práctica de toma de decisiones
- Interés por las personas
- Influencia en el departamento
- Excelencia tecnológica
- Motivación

Para medir el ambiente organizacional, que está determinado fundamentalmente, según Likert, por el estilo de Liderazgo, propuso un modelo para estudiar la conducta del líder basado en lo que denominó: “Sistemas de Administración”, que describen los diferentes tipos de líder. El que denominó sistema 1 corresponde al líder que dirige autoritariamente y busca explotar a los subordinados.

El superior que administra mediante el sistema 2 es también autoritario pero paternalista al mismo tiempo; controla a sus subordinados en forma estricta y nunca delega autoridad. Sin embargo, les “da palmaditas en la espalda” y, aparentemente, “hace lo que es mejor para ellos”, Bajo el sistema de administración 3, el jefe sigue una conducta de tipo consultivo, pide a sus subordinados que participen

opinando sobre las decisiones, pero él se reserva el derecho de tomar la decisión final. El jefe que sigue el estilo 4 usa un estilo democrático, da algunas instrucciones a los subordinados, pero les permite participar plenamente y la decisión se toma con base en el consenso o por mayoría. La siguiente tabla resume las características básicas de los cuatro sistemas de administración propuestos por Likert”.³

Figura 1. Teoría de Likert: Variables del Liderazgo

Variable del liderazgo	Sistema 1 (explotador)	Sistema 2 (autócrata)	Sistema 3 (participativo)	Sistema 4 (democrático)
Confianza en los subordinados	El líder no confía en los subordinados	El líder tiene confianza en los subordinados de la misma forma en que un amo en un sirviente	El líder tiene confianza en los subordinados, pero no completa, desea mantener el control en las decisiones	El líder confía plenamente en ellos
Sentimientos de libertad de los subordinados	No se sienten en libertad para discutir con el jefe asuntos relacionados con el trabajo	No sienten verdadera libertad para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo	Sienten algo de libertad para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo	Sienten libertad completa para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo
Búsqueda del involucramiento de los subordinados por el superior	El líder rara vez pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo	Ocasionalmente el líder pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo	Frecuentemente el líder pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo	El líder pide siempre opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo, usándolas constructivamente

Fuente: Administración ii, ingeniería en transporte.

“Según Hodgets, la utilización del modelo de Likert proporciona a la organización una base adecuada para determinar el ambiente existente, el que debe prevalecer y los cambios que se deben efectuar para lograr el perfil deseado.”³

En su teoría Likert nos menciona acerca de las investigaciones que él hizo en algunas empresas para determinar el clima laboral y se enfocó en el liderazgo. Además junto a su esposa llegó a la conclusión de que los líderes de los niveles superiores son una parte fundamental en una organización, ya que ellos influyen en la conducta de un grupo de trabajo. También Likert nos explica básicamente los tipos de líder de dicho clima por medio de sistemas de administración.

³CRUZ MALDONADO, Eva: *Administración ii, ingeniería en transporte*, <http://administracion2transporte.blogspot.mx/>, extraído el 27 de Marzo del 2013.

Su primer sistema fue el líder autoritario explotador y se caracteriza por que el jefe no tiene confianza con sus subordinados, se percibe un clima tenso, no hay retroalimentación entre ellos, sus opiniones rara vez son tomadas en cuenta pero el que tiene la palabra final es el.

Su segundo sistema fue el líder autoritario-autócrata o paternalista y se caracteriza por que el jefe tiene confianza con sus subordinados, existe gran control, hay premios y sanciones para los empleados, ocasionalmente pide opiniones a sus empleados y según él hace lo más conveniente para ellos, pero también toma la decisión final.

Su tercer sistema fue el líder participativo-consultivo y se caracteriza por que le jefe tiene confianza en sus subordinados, aquí se les permite la toma de decisiones en situaciones específicas se trata satisfacer las necesidades de toda la organización, hay retroalimentación es un ambiente dinámico, pero si es un algo que incumbe a toda la organización él también toma decisiones.

Su cuarto y último sistema es el líder participativo-democrático y se caracteriza por que el jefe tiene la plena confianza en sus subordinados, él hace énfasis en la participación grupal porque le parece que es la mejor manera de conseguir los objetivos planteados, existe una comunicación fluida desde el nivel alto al nivel bajo, este también se basa en la amistad y se comparten responsabilidades.

Haciendo un análisis de estos sistemas de líderes podemos llegar a la conclusión que los dos primeros son sistemas cerrados es decir una estructura estricta y tensa por lo que se crea un clima organizacional negativo y los dos últimos son sistemas abiertos es decir una estructura manejable por lo que crea un clima organizacional positivo.

Y según Hodgets esta teoría que estableció Likert es un pilar de mucha importancia para establecer el clima de una organización.

Comportamiento organizacional o (CO)

Es estudiar lo que hace cada persona dentro de la organización y su efecto en el desempeño de ésta. Se incluye la motivación, la comunicación, conflictos, estructura, el comportamiento y poder del líder.

El estudio del mismo ayuda a los gerentes a comprender que los empleados deben ser incluidos en la productividad organizacional.

Características del CO

Según (FRANKLIN FINCOWSKY, 2001) “lo que hacen las personas en la organización y su búsqueda de crecimiento y en cumplimiento de metas personales y profesionales el CO:

- Es multidisciplinario
- Promueve difusión de ideas en forma clara
- Facilita el mejoramiento de las condiciones de trabajo
- Identifica los medios para la toma de decisiones
- Permite realizar correcciones necesarias al evaluar el desempeño de la organización”

Se ha identificado dos casos que podrían ocasionar fracaso laboral, interrelacionando la satisfacción en el trabajo y la productividad: (véase cuadro 1)

- El empleado satisfecho de su empleo pero no es productivo para la organización.
- Cuando realiza su trabajo de manera productiva pero no se realiza como persona.

Cuadro 1. Situación del Empleado

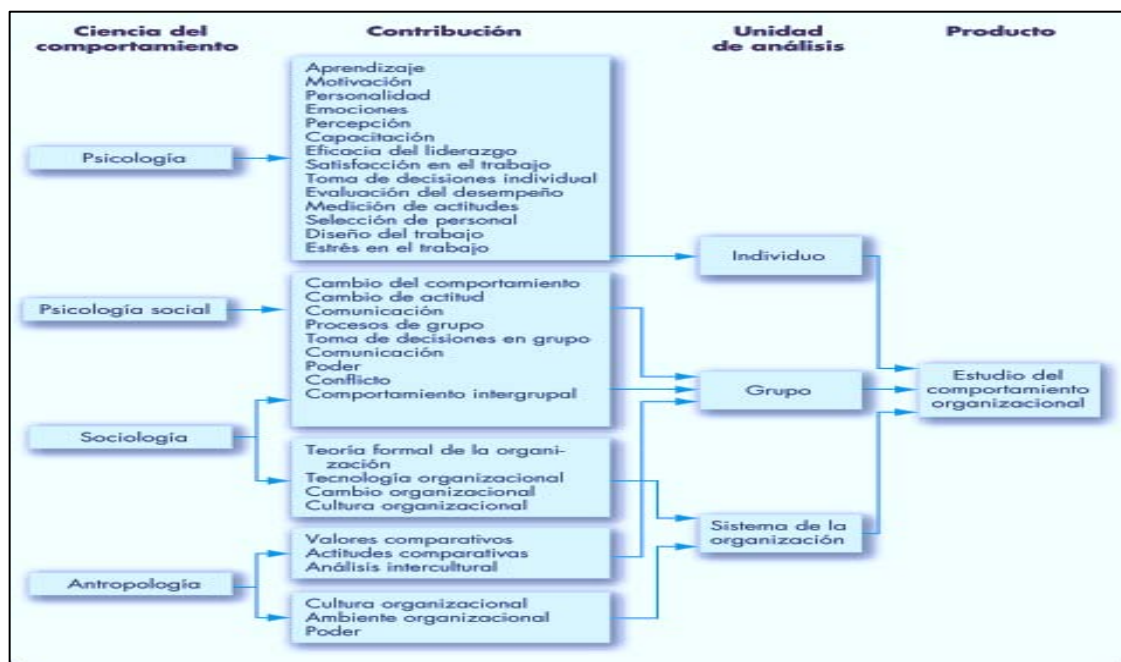
Situación del empleado	Rendimiento	Resultado de la relación laboral
Satisfecho	Improductivo	Fracaso
Insatisfecho	Productivo	Fracaso
Satisfecho	Productivo	Éxito

Fuente: (FRANKLIN FINCOWSKY, 2001)

Las diferentes áreas que aportan a la formación del comportamiento organizacional según (ROBBINS S. P., 2009) es: (véase figura 2).

- **Psicología:** es la ciencia que busca explicar y a veces cambiar el comportamiento de los humanos.
- **Psicología social:** estudia el comportamiento de las personas entre sí. Se encarga sobretodo de hacer que acepten los cambios que se desean realizar en la organización.
- **Sociología:** es el estudio de cómo se relacionan las personas en su ambiente social o cultural, es decir el comportamiento grupal dentro de las organizaciones.
- **Antropología:** Es el estudio que se realiza para aprender sobre las actividades de diversas sociedades.

Figura 2. Áreas del comportamiento organizacional



Fuente: (ROBBINS S. P., 2009)

La competencia que tienen las organizaciones hace que estas sean más fuertes y así obtenemos de sus estudios del comportamiento organizacional cambios interesantes.

Cultura organizacional

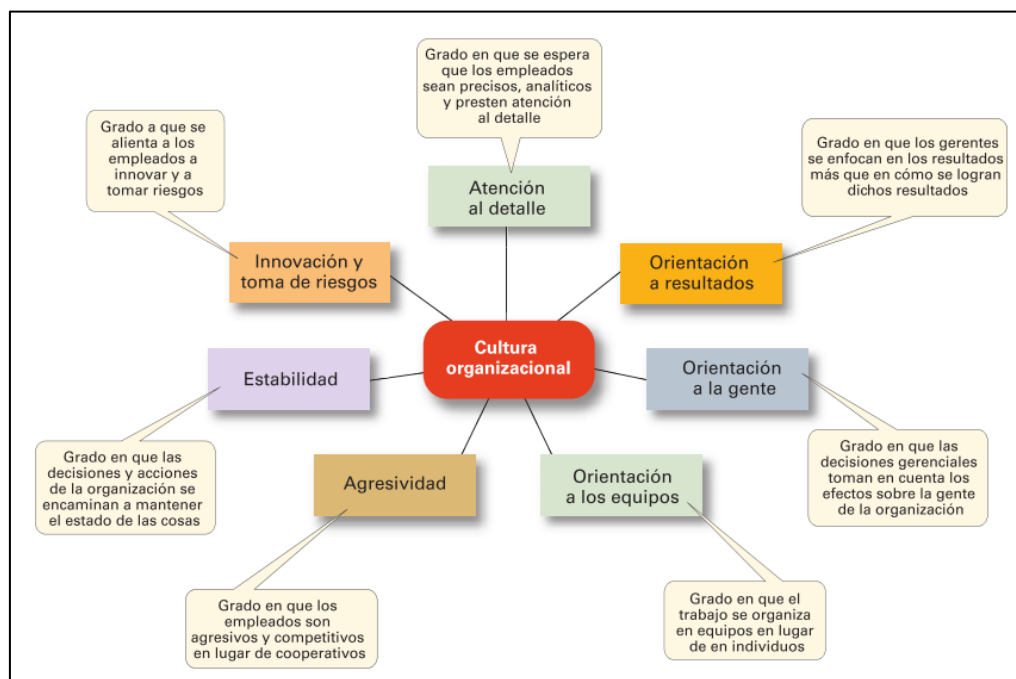
Cultura

Es la personalidad de cada individuo, sus características, que influyen en la interacción con los demás. De esta misma forma las organizaciones tienen su personalidad.

La **cultura organizacional** son los valores que los caracterizan de las demás empresas y la manera en que actúan sus miembros. Esto determina la forma de realizar las cosas de la organización. La cultura no se ve ni se puede tocar, pero sí se puede percibir dentro de cada una de ellas, no influye el nivel jerárquico de cada miembro al momento de describir la cultura organizacional, esta debe ser la misma, es decir es compartida.

Según el autor (ROBBINS S. P., 2010) “la cultura organizacional comprende las siguientes dimensiones:

Figura 3. Dimensiones de la cultura organizacional



Fuente: (ROBBINS S. P., 2010)

La cultura en una organización se origina con la visión de los fundadores, es decir ellos establecen lo que quieren que sea la organización y se debe inculcar a todos los miembros de la misma”.

Los empleados aprenderán la cultura de la organización a través de historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje:

- **Historia:** ejemplos o situaciones importantes que ayudarán a formar el futuro de la organización, como el promover el espíritu innovador en los empleados.
- **Rituales:** son actividades que demuestran y fortalecen los valores importantes y las metas organizacionales, de esta manera establecer motivación para sus miembros.
- **Símbolos materiales:** es lo que caracteriza a cada negocio y de esta manera dar una percepción de la personalidad de las organizaciones, esto es tanto en la infraestructura como en la imagen del personal.
- **Lenguaje:** el lenguaje es la forma de identificarse dentro de la organización y a su cultura, una vez aprendido por los miembros de la empresa lo aceptarán y conservarán.

Comunicación organizacional

Comunicar es transferir y comprender los diferentes significados que se encuentran dentro de una información o una idea, desde llamadas telefónicas hasta la correspondencia.

La comunicación organizacional se divide en formal e informal:

- La **comunicación formal** es aquella que se emplea en los acuerdos realizados en el trabajo dentro de la organización.
- La **comunicación informal** no es definida por la organización, es decir es el diálogo empleado por las personas fuera de su sitio de trabajo.

También se la puede identificar de manera jerárquica; de manera vertical se la efectúa de un nivel superior hacia el inferior y horizontal se la realiza en el mismo nivel jerárquico

Para una comunicación efectiva se necesita transmitir de manera oportuna, debe expresarse de forma clara, aprovechar los diferentes canales, solo se comunicará lo necesario y debe ser veraz y confiable.

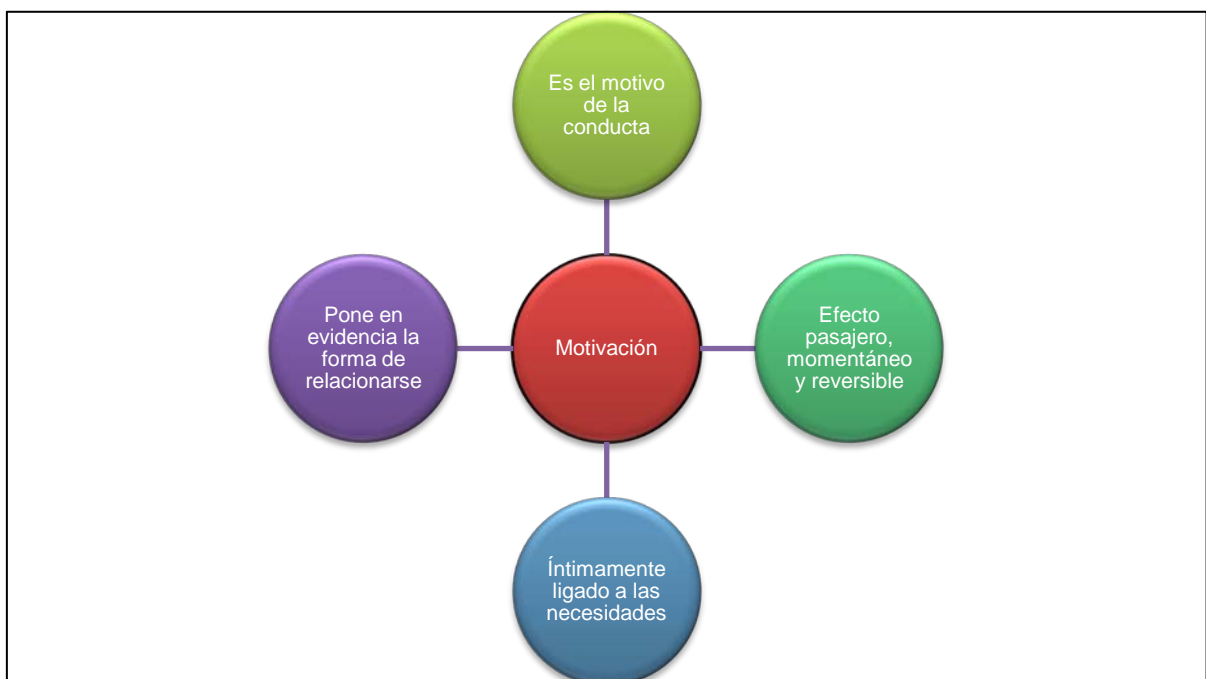
Satisfacción laboral

Es como se sienten las personas hacia su empleo, la satisfacción de un empleado habla positivamente de la organización, son buenos compañeros y cumplen de la mejor manera sus obligaciones. La satisfacción laboral es el resultado que se deseaba y así mide la eficacia administrativa y organizacional.

Motivación

Es el motivo de la conducta de cada persona, o la actividad que es desarrollada por cualquier individuo y este tiene como propósito satisfacer las necesidades de los mismos, también es un determinante del comportamiento individual y organizacional.

Figura 4. Motivación



Fuente: (FRANKLIN FINCOWSKY, 2001)

La teoría más conocida y explicativa para comprender sobre motivación es la *jerarquía de necesidades*, desde las necesidades básicas para la subsistencia de cualquier ser humano hasta la de realización ilustradas de la siguiente manera.

- Fisiológicas: Necesidades básicas d toda persona, como la sed.
- Seguridad: Como su nombre lo indica se trata de la protección que se posee.
- Sociales: Se trata de actitudes entre la personas.
- Estima: Comprende el amor propio, y por la aceptación y atención de los demás.
- Autorrealización: Es lograr todas sus metas trazadas.

2.2 MARCO LEGAL

El Consejo Nacional de Tránsito es quien autoriza, regula y supervisa el funcionamiento de las escuelas técnicas de capacitación de conductores profesionales y no profesionales. De igual manera se elaboró el siguiente reglamento para las escuelas de capacitación de conductores no profesionales:

“CAPITULO I

DE LA FINALIDAD

“Art. 1.- Las escuelas de capacitación de conductores no profesionales son las personas jurídicas encargadas de impartir los conocimientos, destrezas y habilidades necesarias, para que los egresados puedan optar por una licencia de conducir tipos A o B, con el objeto de acceder a la conducción en forma responsable y segura, de vehículos motorizados legalmente autorizados para esta categoría”.⁴

CAPITULO II

DE LA ADMINISTRACIÓN

“Art. 2.- Las escuelas de formación y capacitación de conductores no profesionales deberán ser administradas por entidades especializadas o por las jefaturas provinciales de Tránsito, debidamente autorizadas por el Consejo Nacional de Tránsito. Para la provincia del Guayas tal autorización será otorgada por la Comisión de Tránsito de la Provincia del Guayas”.⁴

CAPITULO III

DE LA ORGANIZACIÓN

“Art. 3.- Las escuelas de capacitación de conductores no profesionales, contarán en su organización con un Director General, un Supervisor, un Asesor Técnico en Educación y Seguridad Vial, un Psicólogo Educativo, un Secretario, un Tesorero, un cuerpo docente conformado de profesores e instructores y los empleados indispensables. El personal antes señalado será designado por el Directorio de cada una de las entidades auspiciantes de las escuelas de acuerdo con las disposiciones del presente reglamento”.⁴

DEL DIRECTOR GENERAL

“Art. 5.- Son deberes y atribuciones del Director General:

- a) Dirigir oficialmente a las escuelas de acuerdo con las disposiciones del estatuto social, del presente reglamento y con las que para el efecto dictare el Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres o en su caso la Comisión de Tránsito del Guayas;
- b) Responder por la marcha administrativa, técnica y disciplinaria de la escuela, tanto en los cursos regulares como en las actividades de educación vial que fueren programadas;
- c) Velar por el cumplimiento de los planes y programas de estudio, aprobados por el Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres y por la Comisión de Tránsito del Guayas;
- d) Presidir el Consejo Académico;
- e) Ejercer la supervisión, el asesoramiento, la coordinación y evaluación de los proceso pedagógico, psicosensométrico y administrativo de la escuela;
- f) Coordinar las diferentes actividades con las jefaturas y subjefaturas de Tránsito dentro de su jurisdicción;
- g) Legalizar los documentos estudiantiles y oficiales que sean de su responsabilidad y suscribir conjuntamente con la autoridad de Tránsito correspondiente o su delegado, los títulos de conductor no profesional que confieren las escuelas a sus alumnos;

- h) Supervisar frecuentemente las clases teóricas y prácticas;
- i) Responsabilizarse solidariamente con el Secretario-Tesorero, del manejo de los fondos de la escuela;
- j) Preparar el presupuesto de la escuela y calcular el costo de los cursos para someterlos a la aprobación del Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres y de la Comisión de Tránsito del Guayas;
- k) Autorizar gastos de acuerdo con el presupuesto vigente;
- l) Evaluar los métodos aplicados, los medios y formas de realización de los cursos y la eficiencia del desempeño de cada uno de los integrantes del personal de la escuela;
- m) Mantener actualizada la información académica y administrativa respecto a los alumnos; considerando, asistencia, calificaciones, aprobaciones y reprobaciones;
- n) Preparar los informes de actividades y los planes anuales de trabajo;
- o) Presidir los tribunales de exámenes; y,
- p) Ejercer las demás atribuciones que la ley, el estatuto social y reglamentos asignaren”.⁴

DEL SUPERVISOR

“**Art. 6.-** El Supervisor será una persona con amplia experiencia en la instrucción teórica y práctica de manejo y con conocimientos sobre la Ley y Reglamento de Tránsito y Transporte Terrestres.

Art. 7.- Son sus deberes y atribuciones:

- a) Supervisar personalmente el proceso de inscripción de los alumnos, la tramitación y obtención de los permisos de aprendizaje;
- b) Revisar personalmente las nóminas de los alumnos que se remiten a la Jefatura Provincial de Tránsito y a la Comisión de Tránsito del Guayas;
- c) Mantener un archivo de los documentos por cursos;
- d) Presentar informes mensuales sobre las actividades realizadas y novedades encontradas;
- e) Responder por la disciplina del personal administrativo y docente, así como de la logística de la escuela;

- f) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones administrativas y operativas de la Dirección General;
- g) Organizar los cursos teóricos y prácticos en coordinación con los profesores y Secretaría- Tesorería; y,
- h) Cumplir con las demás funciones que fueren señaladas por la Dirección General”.⁴

DE LOS PROFESORES DE TEORÍA

“**Art. 17.-** Los profesores de teoría son los encargados de impartir las enseñanzas teóricas de los cursos, debiendo cumplir los siguientes requisitos:

- a) Ser profesional en el área de su especialidad, calidad que se acreditará con títulos o certificados otorgados por las instituciones de educación superior del país; y,
- b) Tener una experiencia laboral superior a dos años en el área de su especialidad”.⁴

DE LOS INSTRUCTORES DE CONDUCCIÓN

“**Art. 18.-** Los instructores de conducción son los encargados de impartir la enseñanza práctica a los alumnos, mediante el manejo de los vehículos de instrucción, debiendo cumplir los siguientes requisitos:

- a) Tener aprobada como mínimo la enseñanza media o su equivalente;
- b) Haber obtenido el certificado de Instructor de Educación Vial;
- c) Acreditar idoneidad moral mediante certificado de antecedentes personales (Récord Policial) otorgado por la Policía Judicial y certificado de su hoja de vida de conductor del Registro Nacional de Conductores de Vehículos Motorizados, los que deberán renovarse cada dos años;
- d) Haber obtenido la licencia de manejo profesional o no profesional;
- e) Ser mayor de 23 años;
- f) Experiencia mínima de 5 años en la conducción de automotores;
- g) Acreditar buenas relaciones interpersonales; y,

- h) Que no hayan incurrido en el cometimiento de infracciones a la Ley y reglamentos de Tránsito en los últimos tres años a contar de la fecha prevista para el inicio de sus actividades”.4

“Art.- 19.- Serán sus deberes y atribuciones:

- a) Instruir las prácticas con sujeción a lo establecido en los programas y horarios;
- b) Hacer uso máximo de la tolerancia y paciencia para lograr impartir conocimientos prácticos a los estudiantes;
- c) Elevar oportunamente a conocimiento de la Dirección General los problemas que se le presentaren;
- d) Calificar a los estudiantes después de cada práctica e informar a Secretaria para su inmediata incorporación al registro del alumno;
- e) Respetar el compromiso de trabajo adquirido con la escuela y cumplirlo a cabalidad;
- f) Asistir a las juntas y reuniones a las cuales fueren convocados; y,
- g) Cumplir con las demás que le fueren señaladas por la Dirección General”.4

DEL CONTENIDO BÁSICO DEL PLAN DE ESTUDIOS

“Art. 28.- El contenido del curso teórico de educación vial será dividido en 9 unidades didácticas de una hora cada una, la décima hora será para realizar el examen final de curso y versará sobre:

- a) El sistema de tránsito y transporte;
- b) Accidentes de tránsito;
- c) El conductor;
- d) Normas generales de conducción (reglamentos);
- e) Infracciones de tránsito (Ley de Tránsito);
- f) Psicología del buen conductor;
- g) Alcohol y drogas;
- h) Conducción a la defensiva; e,
- i) Emergencias”.4

“Art. 29.- El contenido del curso práctico versará sobre:

- a) Indicadores del tablero instrumental, espejos retrovisores interno y externos, cambios de marcha, arranque de motor, utilización de luces, neumáticos, pito y dispositivos de seguridad;
- b) Utilización adecuada de la bocina;
- c) Utilización de pedales,
- d) Movimiento y aceleramiento (embrague y acelerador);
- e) Virajes a la derecha, izquierda y en U;
- f) Circulación en las vías;
- g) Control de velocidad;
- h) Preferencia de vía, señales y semáforos;
- i) Cruce de vías y rebasamientos;
- j) Subida y bajada de pendientes;
- k) Marcha atrás y maniobras;
- l) Estacionamientos; y,
- m) Aplicación del Reglamento de las señales, luces y signos convencionales de tránsito”.⁴

“Art. 30.- El contenido del curso de mecánica básica versará sobre:

- a) Componentes del vehículo;
- b) Elementos y funcionamiento del motor, funcionamiento del sistema de dirección, frenos y suspensión;
- c) Mantenimiento del motor, sistema de frenos, sistema de suspensión, sistema eléctrico, caja de cambios, transmisión y embrague;
- d) Luces indicadores del panel de instrumentos, alineación, balanceo, neumáticos y batería;
- e) Control de la opacidad; y,
- f) Desarrollo práctico”.⁴

“Art. 31.- El contenido del curso de actitud psicológica del conductor versará sobre:

- a) Introducción;
 - Breve presentación y explicación del curso y su metodología.
 - Expectativas del grupo hacia la charla.
 - Criterios sobre agresividad;

- b) Taller vivencial, situacional y práctico.
 - Reacciones agresivas ante posibles situaciones cotidianas de conducción.
 - Establecimiento de paradigmas sobre los actores del tráfico de la ciudad y su comportamiento;
- c) Marco conceptual;
 - ¿Por qué se da la agresividad al momento de conducir?.
 - ¿Cómo evitamos reacciones agresivas?.
 - Herramientas psicológicas prácticas para controlar reacciones agresivas propias y del entorno.
 - Comportamiento agresivo del peatón y del conductor.
 - "Manejar a lo ecuatoriano".
 - "Tráfico y manejo del tiempo".
 - "Utilidad del uso de vías alternas".
 - "Control del Estrés"; y,
- d) Conclusiones generales y cierre del curso".4

“Art. 32.- El contenido del curso de primeros auxilios versará sobre:

- a) Normas básicas;
- b) Hemorragias;
- c) Fracturas;
- d) Respiración artificial; y,
- e) Heridos".4

“Art. 33.- El cupo por curso en su parte teórica, no podrá ser superior a 25 alumnos y la enseñanza no podrá exceder de 5 horas diarias.

La escuela deberá verificar, previo al inicio del curso, que los postulantes cumplan con los requisitos constantes en la Ley de Tránsito y Transporte Terrestres y su reglamento para optar a la licencia de conductores no profesionales".4

“Art. 34.- Los vehículos que sean utilizados en el curso práctico del manejo, deberán estar perfectamente acondicionados para este fin y contarán con:

- a) Un sistema de doble control que permita al instructor de manejo dominar completamente el vehículo cuando fuere necesario; y,
- b) Señales visibles a los costados, frente y atrás del vehículo, con el logotipo de la escuela de conducción correspondiente, franjas con colores fluorescentes que hagan muy visible al vehículo; y, señales que sean leídas fácilmente en la parte posterior del vehículo que diga "PRECAUCIÓN: ESTUDIANTE CONDUCIENDO"; y, la letra E con una altura de 20 cm en material fluorescente en la parte exterior del techo del vehículo.

Las clases prácticas de conducción se impartirán en un 80% en circuitos ubicados en sitios privados o públicos, debidamente habilitados para sortear diversos niveles de dificultad en la vía pública, previo trazado autorizado por la Jefatura Provincial de Tránsito respectiva. En los lugares donde exista un parque de educación vial, las tres primeras horas deberán practicarse en estas áreas didácticas”.⁴

“Art. 36.- Las escuelas de conducción organizarán periódica y obligatoriamente actividades culturales y de educación vial en el área de su jurisdicción, las mismas que deberán ser reportadas al Consejo Nacional de Tránsito o a la Comisión de Tránsito de la Provincia del Guayas.

Estas actividades podrán concretarse en conferencias o seminarios sobre la Ley y Reglamento de Tránsito, relaciones humanas, mecánica automotriz básica, primeros auxilios médicos, seguridad vial de niños y adolescentes de escuelas y colegios de su jurisdicción”.⁴

“DE LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y EQUIPAMIENTO

Art. 41.- Las escuelas de Capacitación de Conductores no Profesionales, para su aprobación por parte del Consejo Nacional de Tránsito, deberán contar con la siguiente infraestructura y equipamiento:

1. Infraestructura.

- a) Local adecuado con por lo menos dos aulas para clases, espacio para el funcionamiento de oficinas administrativas y un bar, local para un Departamento de Evaluación Psicotécnica. Disponer de un taller mecánico dentro o fuera de la escuela, a no más de 5 (cinco) kilómetros del local autorizado;
- b) La escuela deberá cumplir con las exigencias básicas sanitarias, relativas a centros educacionales; y,
- c) Estacionamiento suficiente para los vehículos de instrucción, en el lugar donde deban impartirse las clases prácticas de conducción. Estos vehículos no podrán estacionarse en la vía pública.

2. Equipamiento.

- a) Deberá contar con los instrumentos exigibles para la toma de exámenes psicosenométricos: nictómetro, probador de visión, test punteado, test de palanca, reactímetro, audímetro y campímetro u otros que por resolución disponga la autoridad competente. Estos equipos deben ser homologados y con estudio y experiencia de al menos 5 años en el otorgamiento de licencias de conducir, para evaluar la vista, el oído, la capacidad de visión nocturna, el campo de visión, la reacción al freno y coordinación motriz;
- b) Materiales y equipos didácticos audiovisuales indispensables para la enseñanza objetiva de educación vial, Ley y reglamentos de Tránsito; y,
- c) Mobiliario adecuado y moderno para el funcionamiento de clases y oficinas, incluyendo pupitres, sillas, mesas, escritorios, pizarrones de tiza líquida, pantallas, etc.

3. Vehículos.

- a) Mínimo tres vehículos en buen estado de funcionamiento y aptos para las prácticas de aprendizaje y, deberán cumplir con lo especificado en el artículo 39 del presente reglamento;
- b) Los vehículos destinados a la instrucción deberán ser de propiedad de la escuela;
- c) La antigüedad de los vehículos no podrá ser superior a 5 años;

- d) Deberán estar asegurados para cubrir los riesgos determinados en el Art. 5 literal h) del presente reglamento; y,
 - e) Deberán contar con revisiones técnicas semestrales efectuadas en talleres de revisión técnica garantizadas.
4. Taller mecánico de enseñanza.
- a) Motores en corte;
 - b) Embrague en corte;
 - c) Sistema de freno en corte;
 - d) Pozo de reparación, o elevador de vehículo;
 - e) Herramientas e instrumentos de medición de acuerdo al programa de mecánica básica; y,
 - f) Los demás equipos e instrumentos que disponga el Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres”.”⁴

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Administración: Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar muchas actividades para alcanzar los objetivos y metas establecidas.

Ausentismo: Es abandonar o ausentarse del puesto de trabajo sin cumplir con sus tareas o funciones.

Automatización: Es cuando un proceso funciona en todo o en parte por sí solo.

Canal de comunicación: Es aquel medio o vía por donde interactúan dos o más personas.

Clima: Es el conjunto de situaciones que influyen en un área determinada.

Competitividad: Es la capacidad que tiene una empresa para desarrollarse, ser rentable y ser reconocida en su entorno.

Distribución: Es repartir alguna cosa a su destino, entregar mercadería.

Empoderamiento: Es el sentido de pertenencia que tiene un empleado a su empresa, es decir comprometerse con la misma.

⁴ Reglamento de escuelas de conducción no profesionales – Agencia Nacional de Tránsito

Estrategias: Es un conjunto de acciones que se han planificado en el tiempo para cumplir un determinado objetivo.

Estrés laboral: Es el estado en que se encuentra una persona por la presión en el trabajo.

Estructura: Distribución y orden de las cosas. Se puede aplicar por función actividad o jerarquía.

Innovar: Es hacer un cambio significativo a algo o simplemente crear algo nuevo.

Irrumpir: Es invadir un lugar de manera brusca.

Liderazgo: Es la capacidad o conjunto de habilidades que una persona tiene para influir en los demás.

Normas: Son reglas a seguir que tienen las organizaciones.

Optimización: Es realizar de mejor forma una actividad, sin desperdiciar recursos y tiempo.

Organización: Es parte de un proceso que hace que muchos individuos puedan trabajar en unidad.

Parámetros: Son datos que se toman como imprescindibles para analizar una situación.

Percepción: Es la manera de recibir o percibir por medio de los sentidos una imagen, sensación, etc.

Pertenencia: Es el sentido de cada individuo que forma parte de un lugar determinado en el que se desenvuelve.

Procesos: Es un conjunto de pasos continuos para realizar un determinado proyecto.

Productividad: Es la capacidad de producción que tiene una empresa optimizando recursos.

Promulgar: Es cuando se divulga cualquier información ante muchas personas. Publicar de manera formal una ley a fin de que se cumpla con obligatoriedad.

Reglamento: Son un conjunto de reglas a seguir en un orden determinado.

Rendimiento: Producto o utilidad que da un individuo o cosa.

Reorganización: Es cuando se vuelve organizar ciertas actividades para que resulten de manera distinta y eficaz.

Reestructuración: Es cuando se transforma o se cambia la estructura de una empresa

Sinergia: Es cuando se realiza una acción cuyo efecto es superior a la suma de los efectos propios o individuales.

2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.4.1 Hipótesis General

El clima organizacional afecta a la productividad empresarial de la escuela de conducción CENTER DRIVE del cantón Milagro.

2.4.2 Hipótesis Particulares

- La comunicación organizacional en CENTER DRIVE incide en el rendimiento de empleados.
- El espacio físico incide en la atención a los clientes.
- La noción de la cultura organizacional afecta en el compromiso y responsabilidad por parte de los empleados.
- EL sistema de incentivos incide en la realización de las tareas por parte de los empleados.

2.4.3 Declaración de Variables

Hipótesis general

El clima organizacional afecta a la productividad empresarial de la escuela de conducción CENTER DRIVE del cantón Milagro.

Variable independiente: Clima organizacional

Variable dependiente: Productividad empresarial

Hipótesis particular 1

La comunicación organizacional en CENTER DRIVE incide en el rendimiento de empleados.

Variable independiente: Comunicación organizacional

Variable dependiente: Rendimiento de empleados

Hipótesis particular 2

El espacio físico incide en la atención a los clientes.

Variable independiente: Espacio físico

Variable dependiente: Atención a los clientes

Hipótesis particular 3

La noción de la cultura organizacional afecta en el compromiso y responsabilidad por parte de los empleados.

Variable independiente: Cultura organizacional

Variable dependiente: Compromiso y responsabilidad

Hipótesis particular 4

EL sistema de incentivos incide en la realización de las tareas por parte de los empleados.

Variable independiente: Sistema de incentivos

Variable dependiente: Realización de las tareas

2.4.4 Operacionalización de las variables

Cuadro 2. Operacionalización de las variables

Variables	Concepto	Indicadores	Medio de Verificación
Clima organizacional	Es el medio ambiente interno de trabajo de una empresa.	Entorno Laboral	Test o Prueba
Productividad empresarial	Es la que mide los resultados de los procesos de una empresa para hacerla exitosa.	Evaluación del desempeño	Test o prueba
Comunicación organizacional	Es cuando un individuo se pone en contacto con el otro y mejoran su desempeño laboral.	Evaluación de Comportamiento	Email y observación verbal
Rendimiento	Producto o utilidad que da un individuo o cosa	Cumplimiento de actividades	Test o prueba
Espacio físico	Es un lugar en donde se encuentra objetos y se desarrolla alguna actividad	Infraestructura	Observación
Atención a los clientes	Es la forma respetuosa y cortés con la que se va a brindar información a los usuarios.	Documentos	Observación
Cultura organizacional	Son las costumbres, hábitos, sentimientos, percepciones, valores que comparten los miembros de una organización.	Evaluación de Comportamiento	Observación verbal
Compromiso y responsabilidad	Es el cumplimiento de una obligación y responder a tiempo a la misma.	Manual de Funciones	Observación, Test o prueba
Sistema de incentivos	Es cuando los empleados reciben una recompensa por esfuerzo a su trabajo	Recompensa Organizacional	Test o prueba
Realizar tareas	Es efectuar el trabajo de una manera eficaz.	Documentos	Test o prueba

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

En esta parte se aplica varios tipos de investigación que son parte fundamental para el desarrollo de la investigación y son:

Investigación Aplicada.- Es aquella que hace mejoras a un proceso, soluciona problemas reales llevando los conocimientos adquiridos a la práctica que siendo beneficioso para la sociedad.

Se empleará este tipo de investigación para interrelacionar a empleados y directivos creando un ambiente propicio para trabajar y eliminar el mal clima organizacional.

Investigación Explicativa.- Es aquella en la que se establecen las causas y los efectos para solucionar un determinado problema de un área específico, objeto de investigación.

Se aplicará este tipo de investigación que ayudará a verificar la veracidad de las hipótesis, saber el porqué de un mal clima organizacional ya que esto afecta a la productividad de la empresa.

Investigación de Campo.- Es aquella que sirve para levantar información en un lugar determinado donde realizaremos, entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones, interactúan las personas interesadas y la que es objeto de investigación en la que se obtendrán datos que en lo posterior serán analizados.

Se pondrá en práctica este tipo de investigación para comprobar la veracidad del problema que vamos a solucionar en la ciudad de Milagro; escuela de conducción CENTER DRIVE, obteniendo datos reales, realizando las encuestas o cualquier instrumento de estudio para su análisis posterior.

Investigación Bibliográfica.- Es aquella que se realiza por medio de consulta en libros y es también conocida como documental.

Se utilizará este tipo de investigación para comprender y tener fundamentos científicos del clima organizacional según autores expertos en el tema que nos ayudará a resolver problemas en dicha empresa antes mencionada.

3.2 LA POBLACIÓN DE LA MUESTRA

3.2.1 Características de la población

La presente investigación se realizó en la ciudad de Milagro específicamente a la escuela de conducción CENTER DRIVE objeto de estudio, ubicada en las calles Federico Páez y Avenida Quito, atrás del estadio los Chirijos en el cual se ayudará al clima organizacional. Estando establecidas en un sitio estratégico ya que se encuentran cerca de uno de los atractivos de dicho cantón como es el estadio “Los Chirijos”, por ser un sitio muy concurrido por los habitantes que realizan diversas actividades físicas, contando también con empresas cercanas como vulcanizadoras, clínica Santa Martha y gimnasio.

3.2.2 Delimitación de la población

Para el desarrollo del proyecto, el universo es el cliente interno de CENTER DRIVE cantón Milagro, que cuenta con 12 empleados respectivamente.

3.2.3 Tipo de muestra

El tipo de muestra que se aplicará en esta investigación será de tipo no probabilística porque escogeremos un lugar y grupo específico para hacer las encuestas y la entrevista. La misma que está segmentada por actividad, 33% (4 personas) que trabaja en la parte administrativa y el 67% (8 personas) son instructores de conducción.

3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS

3.3.1 Método teóricos

Analítico sintético, consiste en descomponer cada una de sus partes y luego unirlos los diversos elementos con mayor relevancia para el estudio a realizar.

Este método será utilizado para la unión y reconocimiento de las causas y efectos que en lo posterior serán respectivamente analizados como objeto de estudio.

Método inductivo-deductivo, son los más utilizados en las investigaciones el primero registra los hechos particulares para permitir así llegar a una generalización, el segundo parte de la generalización hacia los hechos particulares. Este método servirá para verificar las hipótesis y lograr las soluciones al problema.

3.3.2 Método empírico

Observación, es cuando el investigador establece el problema y el objeto de dicha investigación. Este método será utilizado en el reconocimiento del problema principal que tiene la organización a estudiar.

3.3.3 Técnicas e instrumentos

Encuesta, es una técnica de investigación que consiste en realizar preguntas de forma escrita que se hace a personas para obtener información necesaria en el estudio.

Esta técnica se utilizará en la solución del problema encontrado en nuestra investigación.

Entrevista, es aquella que se utiliza para buscar información de manera verbal por medio de preguntas que formula el entrevistador, y de las cuales se obtendrán datos que son de gran interés para el mismo.

Esta técnica será aplicada porque haremos entrevistas para solucionar el problema de nuestra investigación.

3.4 EL TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN

El presente trabajo consiste en reunir información de la población la cual fue asunto de estudio de investigación para después procesarla y analizarla.

Los datos obtenidos se los procesará a través del programa Excel, también esta información se procederá a tabular y enseñarlas mediante tablas estadísticas y

gráficos como pasteles, columnas, barras e histogramas que explicarán en forma clara las variables expuestas anteriormente y permitirán corroborar las hipótesis que se habían planteado.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Actualmente CENTER DRIVE sucursal Milagro opera desde el primero de septiembre del 2008, han mantenido un nivel de servicio de 4107 matriculados y

4017 graduados, consultado el personal sobre el uso y cumplimiento de procedimientos así como su difusión al interior de la organización. La encuesta realizada en CENTER DRIVE se efectuó al 100% del personal.

Cabe recalcar que en esta Escuela de conducción no se han realizado análisis similares a nuestro objeto de estudio.

Lo manifestado nos ha llevado a realizar una investigación cuanti-cualitativa y sustentarla a través de estadísticas, las mismas que se muestran a continuación.

4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS.

A continuación se establecen las estadísticas de la encuesta y entrevista que se realizó al personal de la Escuela de Conducción CENTER DRIVE, sucursal Milagro.

1. ¿De qué forma usted tiene identificado los niveles Jerárquicos de CENTER DRIVE?

NADA PARCIALMENTE TOTALMENTE

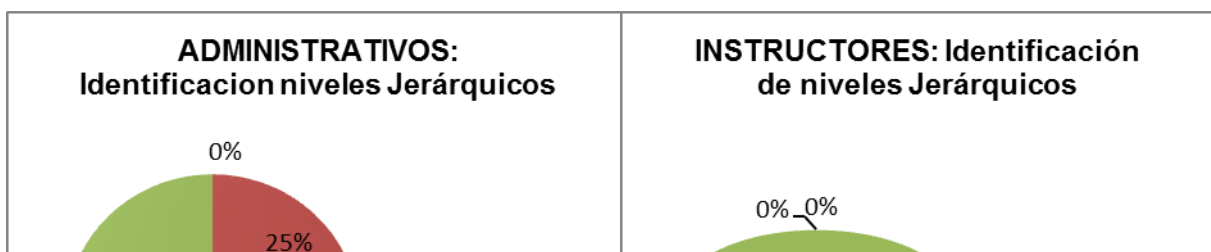
Cuadro 3: Identificación de niveles jerárquicos

ALTERNATIVAS	Administrativo	%	Instructores	%
Nada	0	0%	0	0%
Parcialmente	1	25%	0	0%
totalmente	3	75%	8	100%
TOTAL	4	100%	8	100%

Elaborado por: Eva Cerezo-Karen Urbina
Fuente: Personal de CENTER DRIVE Milagro

Figura 5

Figura 6



Elaborado por: Eva Cerezo-Karen Urbina
 Fuente: Personal de CENTER DRIVE Milagro

Análisis: El 75% del personal administrativo identifica totalmente los niveles jerárquicos y 25% lo identifica parcialmente. Mientras que todos los instructores de conducción lo identifican, es decir un 100%. Existen diferencias entre lo informado por el personal administrativo e instructores por lo cual es necesario aclarar que son dos diferentes jefaturas, para esto hay que hacer reuniones con el personal y así volver a manifestar la estructura organizacional.

2. Los canales de comunicación con los niveles Jerárquicos que se utiliza en CENTER DRIVE son:

Informal Formal

Cuadro 4: Canales de comunicación

ALTERNATIVAS	Administrativo	%	Instructores	%
Informal	2	50%	1	12%
Formal	2	50%	7	88%
TOTAL	4	100%	8	100%

Elaborado por: Eva Cerezo-Karen Urbina
 Fuente: Personal de CENTER DRIVE Milagro

Figura 7

Figura 8

ADMINISTRATIVOS: Canales de comunicación	INSTRUCTORES: Canales de comunicación
---	--

Elaborado por: Eva Cerezo-Karen Urbina
Fuente: Personal de CENTER DRIVE Milagro

Análisis: EL 50% del personal administrativo piensa que los canales de comunicación con los niveles jerárquicos es formal y el otro 50% manifiesta q es informal. Mientras que un 88% de los instructores de conducción considera que es formal y un 12% de ellos piensa q es informal y según la entrevista con la directora de la escuela se emplean los dos canales de comunicación, pero se utiliza más el informal por ser la manera más rápida, de esta forma nos podemos dar cuenta que la mayoría de instructores no distinguen los canales de comunicación, necesitando la realización de gestiones para promulgar el reconocimiento de los mismos.

Se cumple de manera:

Total Parcial Ninguna

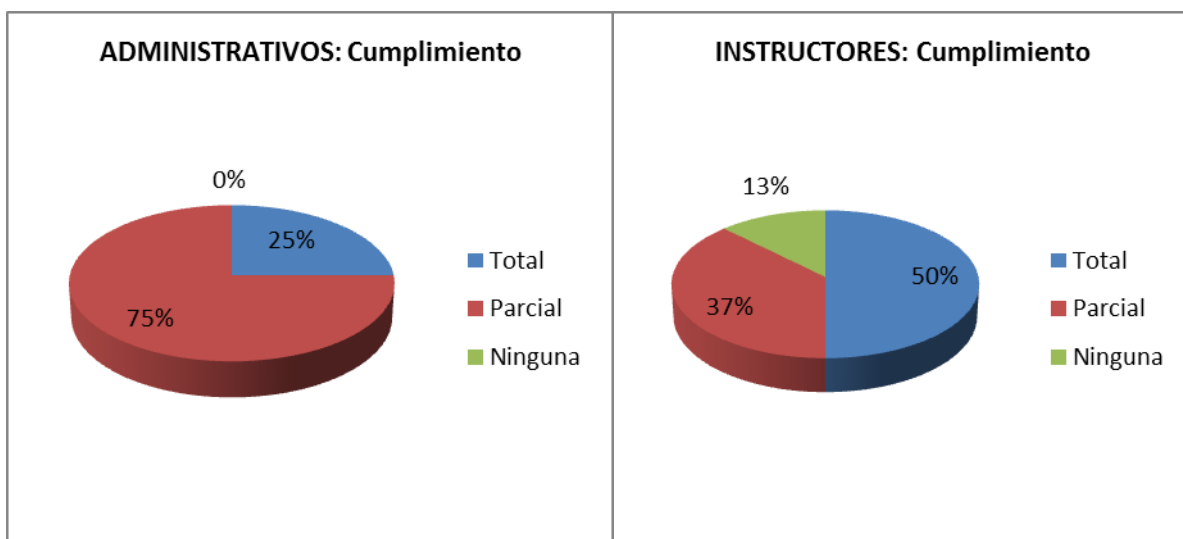
Cuadro 5: Cumplimiento de los canales de comunicación

ALTERNATIVAS	Administrativo	%	Instructores	%
Total	1	25%	4	50%
Parcial	3	75%	3	37%
Ninguna	0	0%	1	13%
TOTAL	4	100%	8	100%

Elaborado por: Eva Cerezo-Karen Urbina
Fuente: Personal de CENTER DRIVE Milagro

Figura 9

Figura 10



Elaborado por: Eva Cerezo-Karen Urbina
Fuente: Personal de CENTER DRIVE Milagro

Análisis: El 75% del personal administrativo piensa que su cumplimiento es parcial y el 25% manifiesta q es total. Mientras que un 50% de los instructores de conducción considera que es total, un 37% piensa que es parcial y un 13% dice que no se cumple. Al existir desconocimiento no pueden establecer el cumplimiento de estos, ocasionando un mal ambiente de trabajo y mal cumplimiento de las metas planteadas, es necesario la optimización del talento humano y mejorar la comunicación.

3. Las metas en la organización están definidas en forma:

Totalmente inadecuadas Totalmente adecuadas

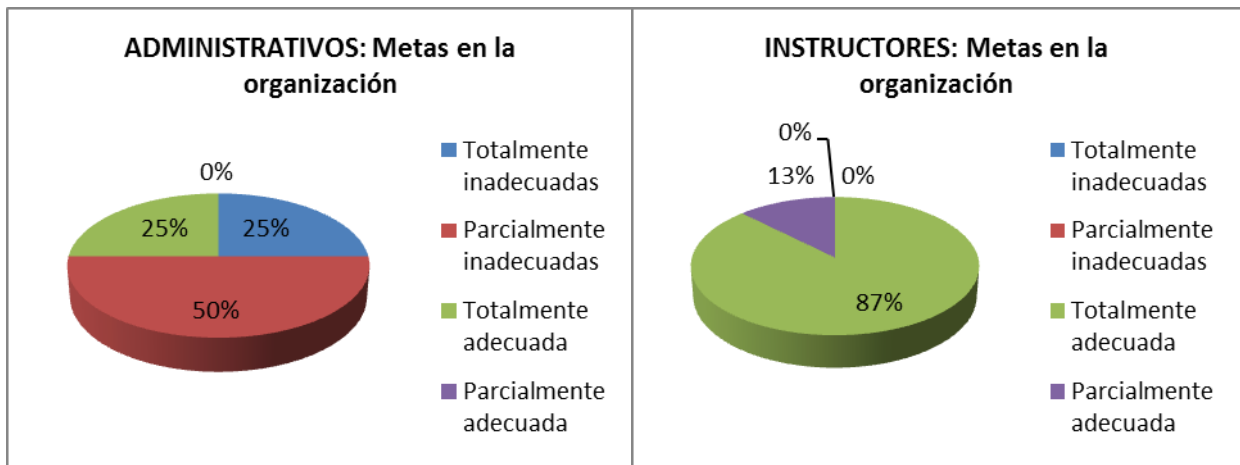
Parcialmente inadecuadas Parcialmente adecuadas

Cuadro 6: Metas en la organización

ALTERNATIVAS	Administrativo	%	Instructores	%
Totalmente inadecuadas	1	25%	0	0%
Parcialmente inadecuadas	2	50%	0	0%
Totalmente adecuada	1	25%	7	87%
Parcialmente adecuada	0	0%	1	13%
TOTAL	4	100%	8	100%

Elaborado por: Eva Cerezo-Karen Urbina
Fuente: Personal de CENTER DRIVE Milagro

Figura 11



Elaborado por: Eva Cerezo-Karen Urbina
Fuente: Personal de CENTER DRIVE Milagro

Análisis: El 50% del personal administrativo considera que las metas de la organización son parcialmente inadecuadas, un 25% manifiesta q son totalmente inadecuadas y un 25% totalmente adecuadas. Mientras que un 87% de los instructores de conducción considera que son totalmente adecuadas y un 37% piensan que son parcialmente adecuadas. Aquí vemos que hay criterios divididos, puesto que ellos no coinciden en sus respuestas y esto afecta a la organización de manera significativa. Por lo que se recomienda una reorganización para dejar claro dichas metas y puedan realizar su labor con mayor eficiencia y productividad, así también establecer una base de datos.

4. El nivel de control de las metas es:

Bajo Medio Alto Muy alto

Cuadro 7: Nivel de control de las metas

ALTERNATIVAS	Administrativo	%	Instructores	%
Bajo	2	50%	0	0%
Medio	1	25%	1	12%
Muy Alto	1	25%	4	50%
Alto	0	0%	3	38%
TOTAL	4	100%	8	100%

Elaborado por: Eva Cerezo-Karen Urbina
Fuente: Personal de CENTER DRIVE Milagro

Figura 13

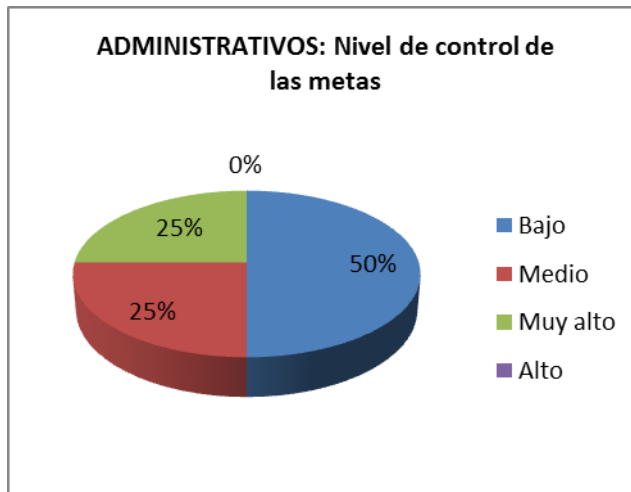
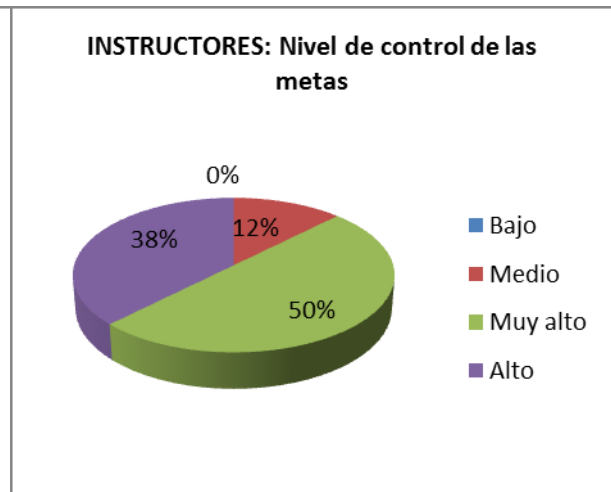


Figura 14



Elaborado por: Eva Cerezo-Karen Urbina
Fuente: Personal de CENTER DRIVE Milagro

Análisis: El 50% del personal administrativo considera que el nivel de control de las metas es bajo, un 25% manifiesta que es medio y un 25% dice es muy alto. Mientras que un 50% de los instructores de conducción considera que es muy alto, un 38% piensa que es alto y un 12% dice que es medio. Podemos notar que los criterios no coinciden creando falencias en dicha organización. Es necesario mejorar el nivel de control de metas mediante automatización de procesos en coordinación con su personal.

5. Usted conoce, ¿Cuán importante es su nivel de aportación a los objetivos empresariales?

Bajo Medio Alto Muy alto

Cuadro 8: Nivel de aportación a los objetivos

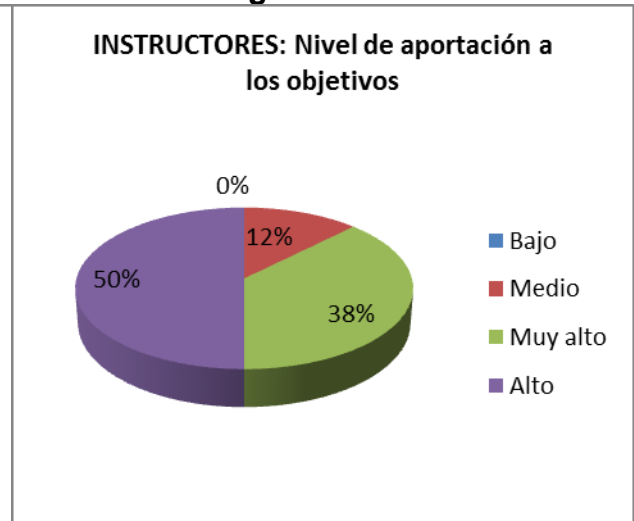
ALTERNATIVAS	Administrativo	%	Instructores	%
Bajo	0	0%	0	0%
Medio	0	0%	1	12%
Muy Alto	0	0%	3	38%
Alto	4	100%	4	50%
TOTAL	4	100%	8	100%

Elaborado por: Eva Cerezo-Karen Urbina
Fuente: Personal de CENTER DRIVE Milagro

Figura 15



Figura 16



Elaborado por: Eva Cerezo-Karen Urbina
Fuente: Personal de CENTER DRIVE Milagro

Análisis: El 100% del personal administrativo manifiesta que su nivel de aportación a los objetivos de la organización es alto. Mientras que un 50% de los instructores de conducción considera que es alto, un 38% manifiesta que es muy alto y un 12% dice que es medio. Podemos notar q la mayoría considera importante su aportación a dichos objetivos. Enfocaremos a toda la organización a tomar más importancia a su labor para que se sientan comprometidos y a trabajar con ahínco elevando su rendimiento.

6. El sistema de reconocimiento por gestión se respeta:

Nada Parcialmente Totalmente No existe

Cuadro 9: Sistema de reconocimiento por gestión

ALTERNATIVAS	Administrativo	%	Instructores	%
Nada	0	0%	1	12%
Parcialmente	2	50%	2	25%
Totalmente	1	25%	4	50%
No existe	1	25%	1	13%
TOTAL	4	100%	8	100%

Elaborado por: Eva Cerezo-Karen Urbina
Fuente: Personal de CENTER DRIVE Milagro

Figura 17

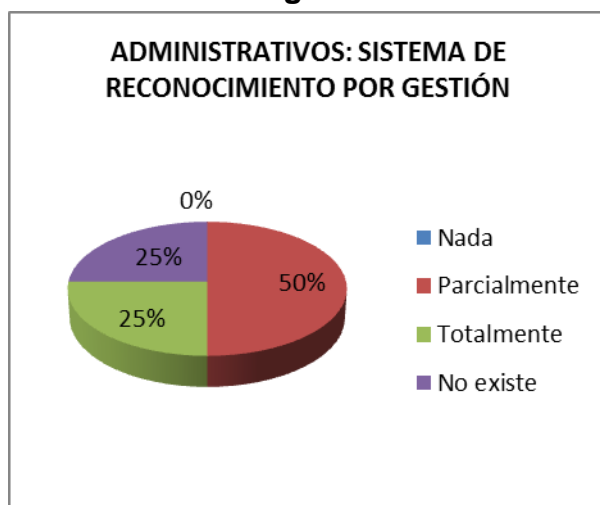
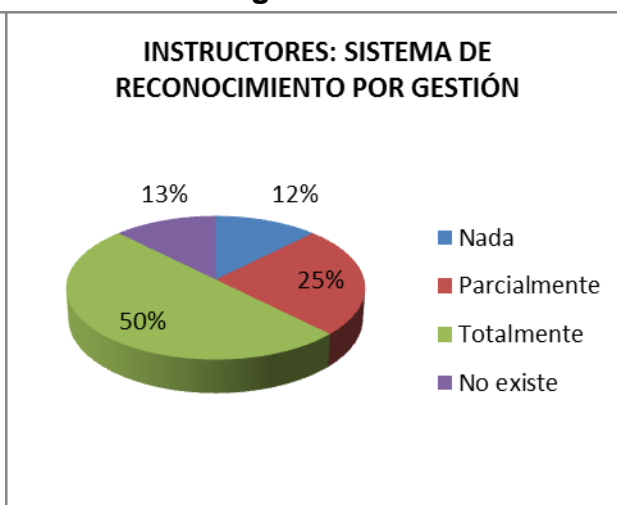


Figura 18



Elaborado por: Eva Cerezo-Karen Urbina
Fuente: Personal de CENTER DRIVE Milagro

Análisis: El 50% de los empleados del área administrativa contestaron que se respeta parcialmente el sistema de reconocimiento por gestión ejercida en la organización esto puede ser factor que influye en la motivación de los empleados para realizar sus actividades y cumplir con sus funciones. Por el contrario el 50% de los instructores de la escuela de conducción consideran que se respeta totalmente el sistema de reconocimiento hacia ellos, permitiéndoles así el correcto cumplimiento de sus actividades; por lo tanto es necesario hacer que la organización ponga más importancia en la motivación del talento humano para alcanzar rendimiento empresarial.

7. Cuando realizan preguntas o tienen alguna inquietud el nivel de respuesta es:

Bajo Medio Alto

Cuadro 10: Nivel de respuesta

ALTERNATIVAS	Administrativo	%	Instructores	%
Bajo	0	0%	1	12%
Medio	3	75%	5	63%
Alto	1	25%	2	25%
TOTAL	4	100%	8	100%

Elaborado por: Eva Cerezo-Karen Urbina
Fuente: Personal de CENTER DRIVE Milagro

Figura 19

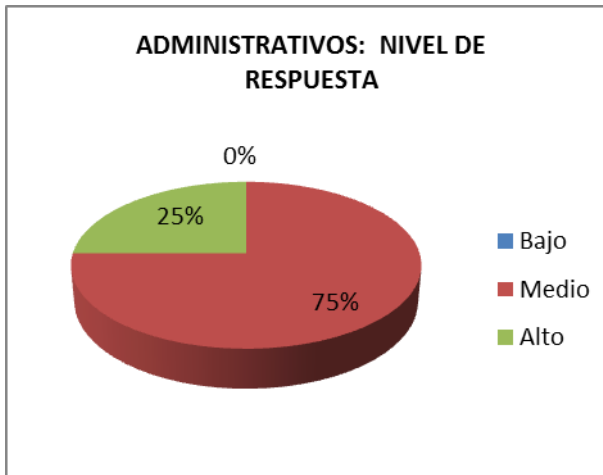
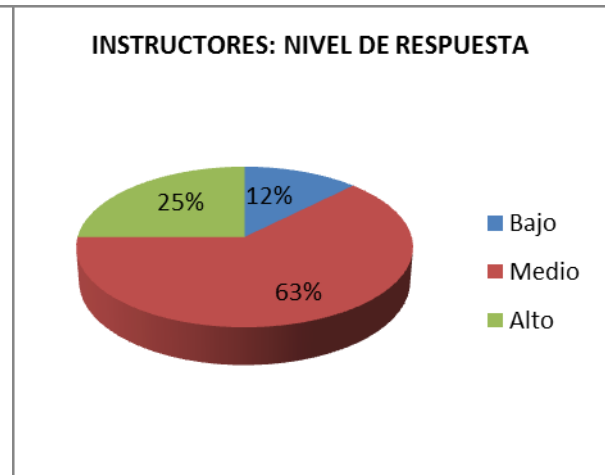


Figura 20



Elaborado por: Eva Cerezo-Karen Urbina
Fuente: Personal de CENTER DRIVE Milagro

Análisis: El 75% de los empleados administrativos y el 63% de los instructores respondieron que el nivel de respuesta de su jefe inmediato es medio, esto puede convertirse en un obstáculo en el cumplimiento de sus funciones respectivamente; se debe mejorar la comunicación interna para la correcta recepción de información entre el personal, ya que esta es la principal herramienta en la toma de decisiones.

8. ¿Cuáles cree usted que son sus clientes potenciales?

Jóvenes adultos Adultos Adulto mayor

Cuadro 11: Clientes potenciales

ALTERNATIVAS	Administrativo	%	Instructores	%
Jóvenes adultos	4	100%	5	62%
Adultos	0	0%	3	38%
Adulto mayor	0	0%	0	0%
TOTAL	4	100%	8	100%

Elaborado por: Eva Cerezo-Karen Urbina
Fuente: Personal de CENTER DRIVE Milagro

Figura 21

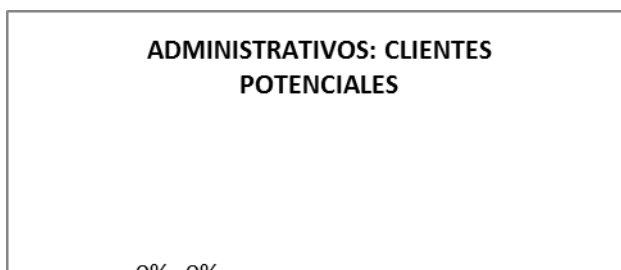
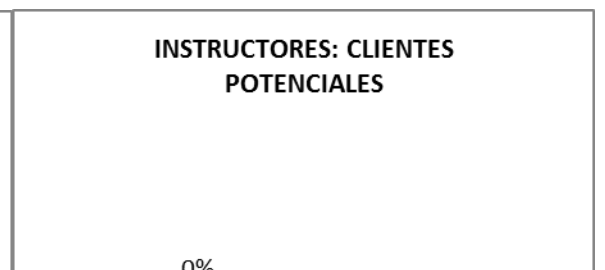


Figura 22



Elaborado por: Eva Cerezo-Karen Urbina
Fuente: Personal de CENTER DRIVE Milagro

Análisis: El 100% de los administrativos y el 62% de los instructores consideran que sus clientes potenciales son los jóvenes adultos, obteniendo de esta manera como principal meta para la organización, la captación de futuros clientes que inician su mayoría de edad.

9. Entre que edades usted considera que están sus clientes de mayor potencial.

41 o más 36-40 31-35 26-30 21-25

Cuadro 12: Clientes de mayor potencial

ALTERNATIVAS	Administrativo	%	Instructores	%
41 O MÁS	0	0%	0	0%
36-40	0	0%	1	12%
31-35	1	25%	0	0%
26-30	3	75%	3	38%
21-25	0	0%	4	50%
TOTAL	4	100%	8	100%

Elaborado por: Eva Cerezo-Karen Urbina
Fuente: Personal de CENTER DRIVE Milagro

Figura 23

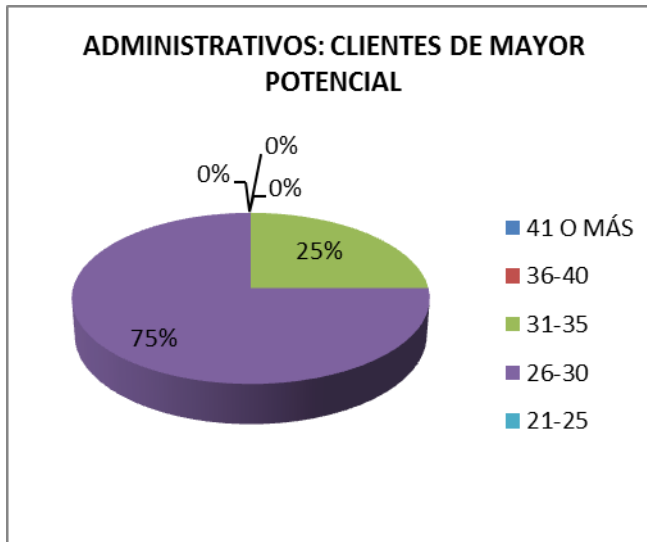
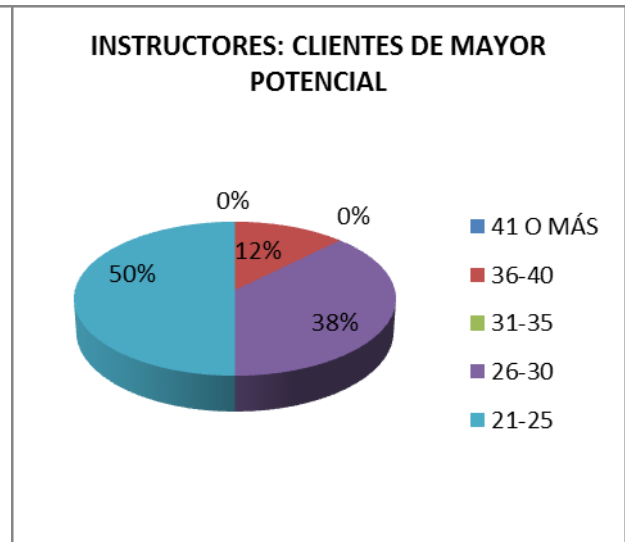


Figura 24



Elaborado por: Eva Cerezo-Karen Urbina
Fuente: Personal de CENTER DRIVE Milagro

Análisis: El 75% de los administrativos consideran que sus clientes de mayor potencial son los que se encuentran entre los 26 y 30 años, y el 50% de los instructores respondieron que sus clientes se encuentran entre los 21 y 25 años la respuesta brindada por los instructores es la correcta ya que se encuentra entre el rango establecido según el registro de estudiantes de la escuela; demostrando el cruce de información en la organización, es necesario mejorar la percepción a las metas y establecer metas institucionales .

10. De estos meses ¿Cuál es el de mayor matriculación de clientes?

- Enero
- Febrero
- Marzo
- Abril
- Mayo
- Junio
- Julio
- Agosto
- Septiembre
- Octubre
- Noviembre
- Diciembre

ALTERNATIVAS	Administrativo	%	Instructores	%
Enero	0	0%	1	12%
Febrero	1	25%	3	37%

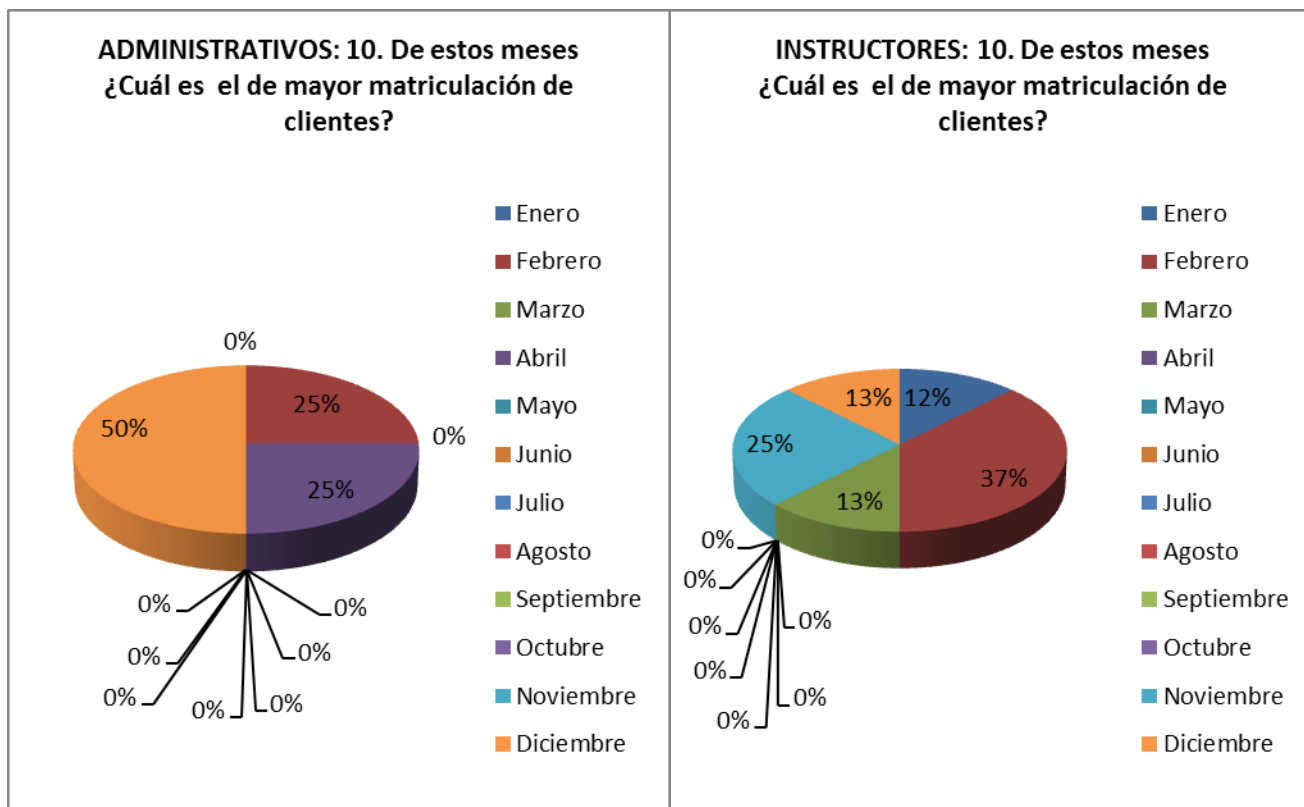
Marzo	0	0%	1	13%
Abril	1	25%	0	0%
Mayo	0	0%	0	0%
Junio	0	0%	0	0%
Julio	0	0%	0	0%
Agosto	0	0%	0	0%
Septiembre	0	0%	0	0%
Octubre	0	0%	0	0%
Noviembre	0	0%	2	25%
Diciembre	2	50%	1	13%
TOTAL	4	100%	8	100%

Cuadro 13. Mes de mayor matriculación

Elaborado por: Eva Cerezo-Karen Urbina
Fuente: Personal de CENTER DRIVE Milagro

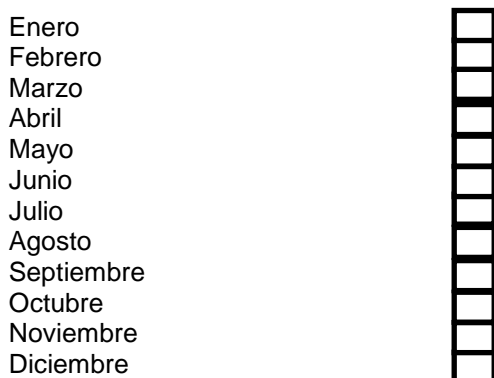
Figura 25

Figura 26



Análisis: Los resultados obtenidos nos muestra que el 50% de los administrativos consideran diciembre como el mes de mayor matriculación, y el 37% de los instructores respondieron que el mes de mayor matriculación es febrero, y utilizando el registro de la escuela de conducción nos indica que el mejor mes es diciembre, para disminuir la mala percepción por parte de los empleados se debe restablecer en la empresa el cronograma de actividades mensual, entre este las vacaciones para que los empleados estén al 100% para el cumplimiento de funciones.

11. De estos meses ¿Cuál es el de menor matriculación de clientes?



Cuadro 14: Mes de menor matriculación

ALTERNATIVAS	Administrativo	%	Instructores	%
Enero	0	0%	1	12%
Febrero	0	0%	0	0%
Marzo	0	0%	0	0%
Abril	0	0%	2	25%

Mayo	0	0%	1	13%
Junio	0	0%	0	0%
Julio	0	0%	2	25%
Agosto	0	0%	0	0%
Septiembre	0	0%	0	0%
Octubre	4	100%	0	0%
Noviembre	0	0%	0	0%
Diciembre	0	0%	2	25%
TOTAL	4	100%	8	100%

Elaborado por: Eva Cerezo-Karen Urbina
Fuente: Personal de CENTER DRIVE Milagro

Figura 27

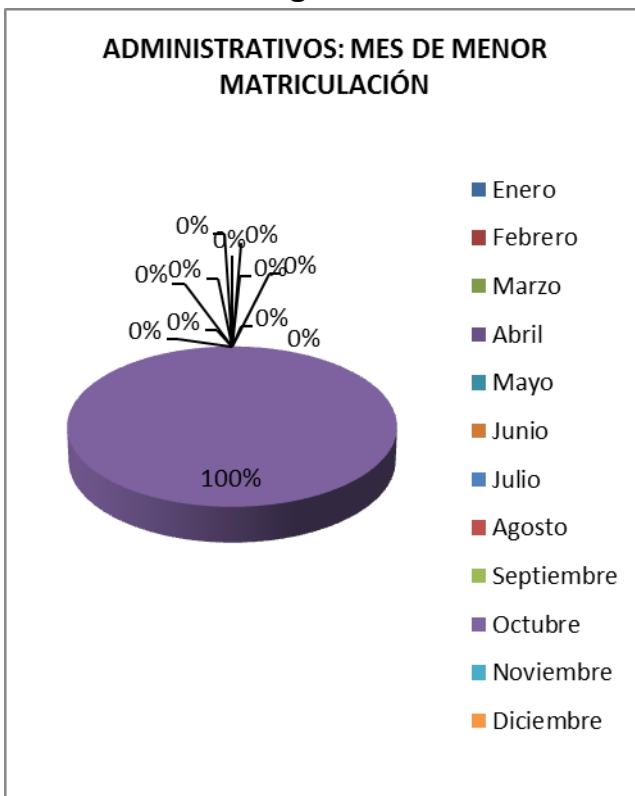
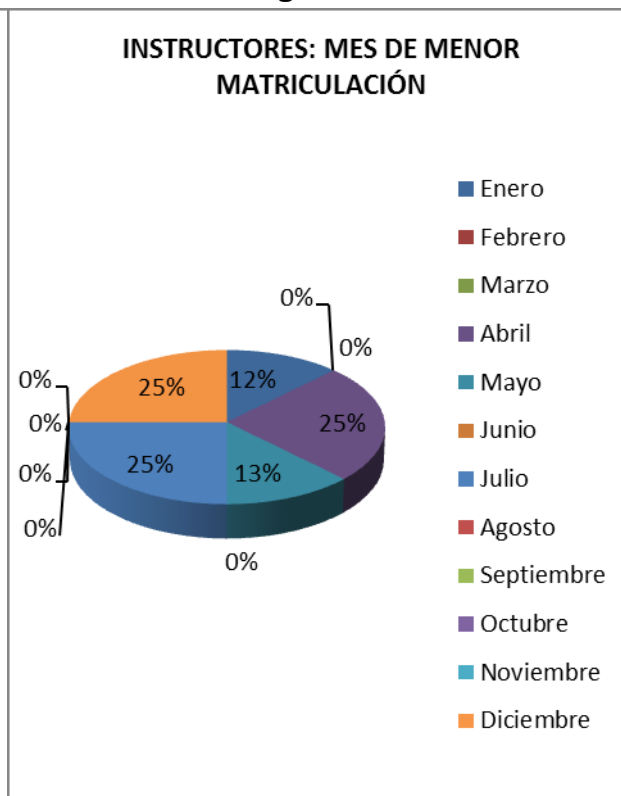


Figura 28



Análisis: Entre los meses que conforman el año el 100% de los administrativos respondieron que octubre es cuando hay menor matriculación y el 25% en el de abril, 25% en Julio y 25% en diciembre correspondiente a la respuesta de los instructores. Realizando la respectiva verificación en el registro de estudiantes refleja al mes de agosto como el de menor rendimiento para la organización, debido a la incorrecta percepción del talento humano hay que establecer en la empresa reuniones donde se emita este tipo de información relevante al rendimiento y productividad empresarial.

Entrevista:

REALIZADA A LA DIRECTORA DE LA ESCUELA DE CONDUCCIÓN CENTER DRIVE, MILAGRO, Ingeniera Ximena Avilés.

1. **¿Qué tiempo usted lleva como directora de la organización?**
3 años
2. **Considera que usted transmite los objetivos de la empresa**
Si
3. **Considera usted que sus empleados realizan su trabajo con eficiencia**
Considero que tienen sus responsabilidades definidas.
4. **Considera usted que se ha difundido los valores y reglamento de la empresa con todos los empleados de la organización de manera clara y concisa.**
Siempre se les comunica, ya sea verbal o escrita. Los valores y reglamentos son establecidos desde un inicio.

5. **Existe algún tipo de recompensa por la eficiencia y cumplimiento de las funciones ejercidas por la organización, ya sea formal e informal.**

Informalmente se lo da, pero en cuestión de sueldo no.

6. **Este tipo de recompensa motiva a los empleados.**

Por supuesto, puede ser de algo grande o pequeño, por sus méritos.

7. **¿Cómo es la comunicación que se emplea entre los directivos de la empresa?**

Puede ser de forma física, reuniones, disposiciones, reglas, órdenes o por medios electrónicos. Tienen una comunicación diaria, es formal e informal.

8. **¿Cuáles son los medios de comunicación que más se emplean en la comunicación? (formales e informales)**

Formal —→ Reuniones

Informal —→ Llamadas telefónicas

9. **Describa la comunicación que tiene con sus empleados**

Tengo una comunicación directa para resolver alguna inquietud, duda, reclamo, etc.; ya sea oral o escrita.

10. **Usted cuenta con una base de datos de sus clientes.**

NO está establecida, esta se va creando cuando se ingresa al sistema.

11. **Existen canales formales de comunicación con sus niveles superiores.**

Si existen, con recursos humanos y gerente administrativo región costa, se comunica cuando el problema ha sido resuelto.

12. **Se usan estos canales**

Si

13. **¿Cuáles son las características de su mejor cliente?**

Gente educada, amable.

14. De estos meses ¿Cuál es el de mayor matriculación de clientes?

Enero	X	Julio	
Febrero	X	Agosto	X
Marzo	X	Septiembre	X
Abril	X	Octubre	
Mayo	X	Noviembre	X
Junio		Diciembre	X

15. De estos meses ¿Cuál es el de menor matriculación de clientes?

Enero		Julio	X
Febrero		Agosto	
Marzo		Septiembre	
Abril		Octubre	X
Mayo		Noviembre	
Junio	X	Diciembre	

16. Usted considera que los recursos de la oficina de CENTER DRIVE (Milagro) están utilizados adecuadamente.

Si

17. Podría indicarme cuales son las necesidades de CENTER DRIVE.

- Mucha publicidad.
- Que haya un departamento de marketing que cumpla con los requisitos de publicidad, escrita, radio y televisión.
- División en departamentos (espacio físico).
- Más personal.

4.3 RESULTADOS

En el presente estudio realizado a la Escuela de conducción CENTER DRIVE de la ciudad de Milagro, cuyo propósito es obtener resultados significativos para el

personal y su mejora en las funciones establecidas, para ello se ha realizado una encuesta, en la que los resultados se han planteado por medio de gráfico circular.

Analizando los resultados obtenidos se comprobó que el personal de la escuela tienen conocimiento sobre la jerarquía de la organización pero esta no se aplica en su totalidad, los instructores no reconocen específicamente que tipo de canal de comunicación es empleado entre el personal. También existen criterios divididos con respecto a las metas de la organización, ya que no cuentan con objetivos y metas establecidas claras en la empresa y toman sus metas individuales como metas organizacionales, además no cuentan con una base de datos de sus clientes y sus beneficios comerciales.

Otro punto importante a denotar es que la mayoría considera que aportan de manera significativa a los objetivos. También especifican que en su gran parte se respeta el sistema de reconocimiento por su gestión y esto los motiva para realizar sus actividades y alcanzar rendimiento empresarial. Además cuando tienen inquietudes acerca de sus actividades las respuestas de sus superiores son calificadas como de nivel medio a bajo y esto puede convertirse en un obstáculo para el cumplimiento de las mismas, limitando el resultado que podría ser alcanzado. Los miembros de la organización están consiente de cuáles son sus clientes potenciales de manera general basados únicamente en un sistema receptivo de clientes en oficina, dejando a un lado el estudio de meses de mayor productividad histórico.

Recomendaciones

Las recomendaciones que hemos considerados en nuestro estudio con la finalidad de desarrollar un sistema administrativo que busque además mantener un clima organizacional propicio para la escuela, las detallamos a continuación:

- Cumplir con la comunicación efectiva que aclare los objetivos a cada uno de los componentes dentro de la organización por medio del lenguaje adecuado, con la finalidad de transmitir las ideas concretas resultante del proceso de toma de decisiones por parte de los directivos, realizando reuniones periódicas donde se manifieste; rendimientos, productividad, modificaciones, cambios actuales y futuros que busquen el logro de las metas.

- Hacer programas, planes de motivación y reconocimiento que refuerce el compromiso y fidelidad de los empleados, de esta manera alcanzar niveles altos de productividad y de mejora constante.
- Realizar proceso de optimización del talento humano para difundir y promover compromiso de los empleados y lograr alto desempeño en los mismos, dentro de un marco formal.
- Establecer metas y objetivos empresariales claros que infunda eficacia en el desempeño del talento humano, realizando controles del cumplimiento de los estándares, retroalimentando en busca de procesos perfectibles de forma constante.
- Establecer cronogramas de actividades dentro de la organización.
- Optimizar el manejo de los activos, tomando como referencia las estadísticas.
- Usar en forma adecuada los recursos e instalaciones de la empresa.
- Utilizar la base de datos para identificar los que permitan desarrollar ventajas competitivas y promuevan el uso adecuado de los recursos conforme los periodos estudiados.
- Hacer uso de clientes referidos para la captación de los mismos.
- Realizar planes hacia futuro basado en la tendencia de resultados.

4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Cuadro 15: Verificación de las hipótesis

HIPÓTESIS	VERIFICACIÓN
<p>HIPÓTESIS GENERAL: El clima organizacional afectará a la productividad empresarial de la escuela de conducción CENTER DRIVE del cantón Milagro</p>	<p>Conforme a los resultados de las encuestas en la pregunta tres y cuatro de la entrevista, reflejan conocimiento de políticas y procedimientos, pero los resultados alcanzados por la institución denotan que existe un mayor potencial de desarrollo.</p>
<p>HIPÓTESIS 1: La comunicación organizacional en CENTER DRIVE incidirá en el rendimiento de empleados</p>	<p>Dentro de las preguntas dos, siete de las encuestas y nueve de la entrevista existen diferencia de criterios entre el personal administrativo y el personal de instrucción.</p>

<p>HIPÓTESIS 2: El espacio físico incidirá en la atención a los clientes</p>	<p>Dentro de entrevista efectuada a la directora informa que posee infraestructura adecuada pero al solicitar información cuantitativa que sustente su opinión admiten que no cuenta con una tabulación adecuada de los resultados alcanzados.</p>
<p>HIPÓTESIS 3: La noción de la cultura organizacional afectará en el compromiso y responsabilidad por parte de los empleados</p>	<p>Conforme a los resultados de la pregunta cinco el 100% de los colaboradores del área administrativa considera su aportación alta, pero no se refleja un efecto sinérgico en el desarrollo de las actividades dado que los controles solo reflejan un seguimiento diario y no por objetivos estratégicos planteados.</p>
<p>HIPÓTESIS 4: EL sistema de incentivos incidirá en la realización de las tareas por parte de los empleados</p>	<p>Según los resultados no existen incentivos monetarios, son los reconocimientos de manera informal por parte de superiores y compañeros los que hoy se aplican, esto se ratifica en la pregunta cinco de la entrevista.</p>

Elaborado por: Eva Cerezo-Karen Urbina
Fuente: Personal de CENTER DRIVE Milagro

CAPÍTULO V

PROPUESTA

Conforme con la investigación desarrollada, luego del análisis de los resultados de las encuestas, entrevista y las observaciones previas, se propone una alternativa idónea con el objeto de implementar la propuesta para mejorar el clima organizacional y la productividad de la empresa CENTER DRIVE de Milagro, esperando alcanzar mayores índices de efectividad en la gestión administrativa que

redundan en el bienestar de los trabajadores al interior de la organización mejorando su entorno.

5.1 TEMA

Implementación de un programa administrativo, de mejora del clima organizacional y productividad empresarial de la escuela de conducción CENTER DRIVE en el Cantón Milagro.

5.2 FUNDAMENTACIÓN

Clima Organizacional

El clima organizacional es el ambiente que vive una empresa en un tiempo determinado, y este puede llegar a ser bueno o malo según lo que percibe o experimente cada individuo ya sea interna o externamente eh influye en su comportamiento.

Dicho clima es determinante para el desarrollo del cliente interno, dependerá de este generar un círculo virtuoso que desarrolla todo el potencial del recurso humano, al mantener al personal dentro de un proceso de satisfacción se genera una relación de pertenencia que causa estabilidad necesaria para procesos de crecimientos organizacionales, teniendo el efecto contrario si la institución no brinda el empoderamiento adecuado.

Además este guarda una estrecha relación con la cultura organizacional; que son la conducta, valores, creencias de una organización. Las apreciaciones y respuestas de dicho clima están básicamente relacionadas con el liderazgo, los canales de comunicación (formales e informales), los tipos de dirección, aspectos económicos que afectan al comportamiento del personal en el trabajo.

Esta investigación encierra muchos aspectos por lo que es necesario hablar de temas como: motivación, Coaching, empoderamiento, círculo virtuoso (buen-mal servicio) y productividad.

Productividad

Al hablar de productividad, nos referimos a un proceso que se mantiene en perfeccionamiento constante, tomando como base el talento humano y una optimización del manejo de los recursos con que cuenta la empresa.

Importancia de la productividad

Básicamente se encuentra en el desarrollo que tiene la empresa en todas las actividades que realiza. Estas pueden ser:

- Aumentar productividad, rentabilidad y márgenes de utilidad.
- Reducir costos
- Obtener mejores niveles de competitividad, a través del recurso humano.

El recurso o talento humano juega un papel muy importante para la empresa y las jefaturas deben retroalimentar de los ruidos del mercado que se manifiestan por las experiencias de los trabajadores, identificando los factores que permitan procesos de mejora al interior de la organización los cuales pueden generar aumento de la productividad.

Productividad en la era de información

La información es una fuente inagotable de recursos para la organización, los procesos de comunicación son cada vez más rápidos, hoy con una economía globalizada estamos obligados a mantenernos en un proceso de actualización constante que incluye la interpretación de los datos generados por el entorno.

Toda organización cuenta con información histórica y actual que permite establecer tendencias referenciales, las cuales por medio de una interpretación profesional pueden anticipar situaciones futuras que facilitan los procesos de toma de decisiones, dando una herramienta invaluable para los administradores.

Motivación

Toda organización cuenta con recursos de entre los cuales existen unos más moldeables que otros, pero esto demanda una mayor inversión. Si tomamos como premisa que las instituciones siempre necesitarán del talento humano por más básica que sea su actividad entendemos las bondades que un adecuado manejo de este recurso llegaremos a la conclusión que la herramienta necesaria es la motivación.

Al tratar de usar la motivación esta siempre debe de partir de las valoraciones del individuo a tratar, cuáles son sus necesidades, realidades, sueños, expectativas, metas y deberá partir de un entendimiento real de estas valoraciones para poder generar propuestas que causen el efecto esperado de la motivación planteada.

Además la motivación en toda empresa es un instrumento que incrementa el desempeño de los empleados. Existen algunas teorías vinculadas con la motivación, pero la más importante es la Jerarquía de las necesidades de MASLOW en la que establece necesidades básicas (fisiológicas, seguridad, amor o pertenencia, reconocimiento) y una de crecimiento (autorrealización).

Coaching

El coaching ejercido por un administrador, director o gerente debe ser efectivo, ya que se necesita diagnosticar los problemas que impide el eficiente desempeño de los colaboradores de la empresa y seleccionar la mejor forma de corregirlo, a través de actividades, procesos o herramientas. Un coach debe hacer que todos en la empresa trabajen en equipo, es decir empleando interrelación social, y que el talento humano asuma sus responsabilidades esto elevará el desempeño y la productividad como empresa.

Empoderamiento

El empoderamiento dentro de una organización abarca las condiciones del ambiente y la posición dentro de la misma que establecen satisfacción laboral al recurso humano, esta herramienta es de vital importancia en la empresa ya que incrementa la autonomía de los empleados al crear un ambiente para desarrollo de sus habilidades, también constituye el comportamiento del líder de la empresa e influye en la motivación del personal.

Círculo Virtuoso

Es identificar y entender que el cliente y por el cliente la empresa existe. Es importante el servicio que se brinda para mantener el valor de la organización.

Figura 29. Círculo virtuoso positivo



Fuente: Msc. Gonzalo Serrano

Figura 30. Círculo virtuoso negativo



Fuente: Msc. Gonzalo Serrano

5.3 JUSTIFICACIÓN

Luego de realizar las investigaciones necesarias en la escuela de conducción CENTER DRIVE, se recomienda implementar un programa administrativo que tiene como finalidad el mejoramiento del clima de la organización y como consecuencia el incremento de la productividad. Este proyecto nos permitió identificar la situación real de la empresa, en el ambiente laboral, cultura organizacional, desempeño del personal, liderazgo ejercido y la existencia o no de motivaciones; temas de relevancia para la aplicación de las herramientas necesarias para un mejor desarrollo de procesos como: comunicación, servicio, imagen, la satisfacción del cliente interno y externo y la rentabilidad de la organización.

Las jefaturas de la institución deben contar con un proceso de toma de decisiones que reduzca los riesgos e incremente la posibilidad de éxito, esto solo es alcanzable cuando los procesos de toma de decisiones se basa en información real y un criterio adecuado en el análisis, por tal razón son necesarios la implementación de programas administrativos que desarrollen recursos capaces de generar información y retroalimentación de datos que promuevan la práctica institucional de contar con base de datos eficiente. Al tener información que será utilizada para un desarrollo eficaz de la organización y que esta se generó por los miembros de ellas se producirá un empoderamiento de las actividades con un clima organizacional que no solo valora las aportaciones de los miembros sino también promueve el progreso de los mismos causando círculo virtuoso que redundará en el crecimiento institucional. Una empresa que es capaz de aprender de los ruidos del entorno, de las mejores prácticas propias y de la competencia, de anticiparse a los cambios que presenta el entorno tendrá no solo la capacidad de sobrevivir en un mercado cambiante sino de ser líder en su medio.

5.4 OBJETIVOS

5.4.1. Objetivo General de la propuesta

Implementar un programa administrativo que permita desarrollar herramientas de análisis y retroalimentación que darán base para un análisis estratégico adecuado de los mensajes del mercado para la organización, lo cual redundará en incrementos

de rentabilidad, mejorando el clima organizacional de la escuela de conducción CENTER DRIVE. Causando un círculo virtuoso que permita procesos de comunicación efectiva y productiva guiado por un desarrollo profesional y técnico.

5.4.2. Objetivos Específicos de la propuesta.

Detallamos los objetivos específicos para la propuesta:

- Proponer prácticas administrativas simples que puedan ser aplicadas por la directora de CENTER DRIVE Milagro.
- Diseñar procesos de servicios a clientes que promuevan la satisfacción total del mismo en función de sus necesidades reales.
- Desarrollo de programas de reconocimiento a la gestión desarrollada por los trabajadores de CENTER DRIVE Milagro.
- Establecer mecanismos de empoderamiento tanto del cliente interno como del cliente externo.
- Desarrollo de técnicas de comunicación efectiva entre los colaboradores de la organización.
- Desarrollo de equipo de trabajo altamente competitivo.

5.5 UBICACIÓN

Nuestro proyecto de investigación se llevará a cabo en el Cantón Milagro, la empresa donde se realizara la investigación será en la Escuela de Conducción CENTER DRIVE sucursal Milagro situada en las calles Federico Páez y Avenida Quito, atrás del estadio los Chirijos, se encarga de brindar servicio de formación y capacitación teórica-práctica para conductores no profesionales del Cantón Milagro y recintos aledaños.

Figura 31. Mapa o croquis CENTER DRIVE



Fuente: Municipio de Milagro

5.6 FACTIBILIDAD

MISIÓN

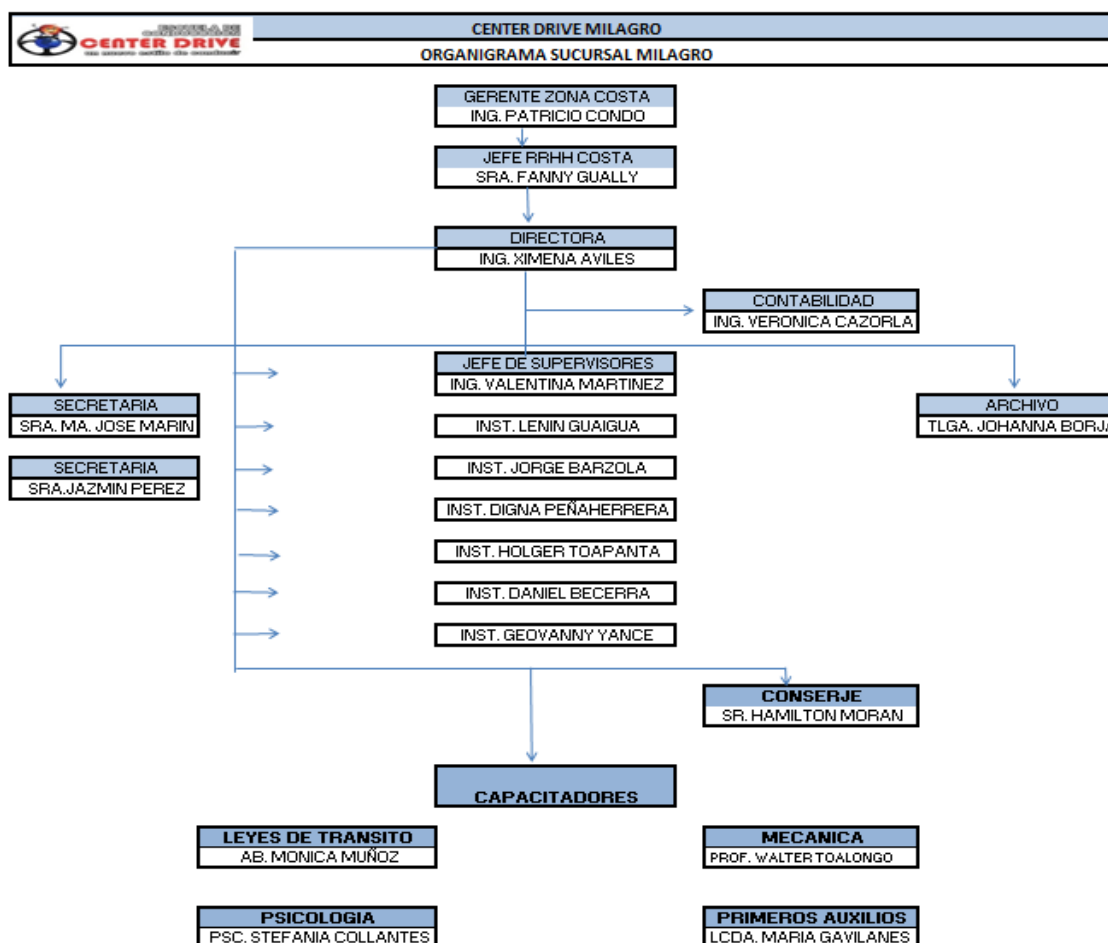
La Escuela de Conducción CENTER DRIVE es una empresa de carácter privado, que capacita al público en general logrando así un excelente nivel de conocimientos prácticos y teóricos, buscando incorporar en ellos técnicas de conducción segura y conciencia vial.

VISIÓN

La Escuela CENTER DRIVE, asume los retos del nuevo siglo y se proyecta como la Escuela Líder en el Ecuador en la Formación Integral de Conductores, idóneos, conscientes de su responsabilidad social y ambiental.

ORGANIGRAMA

Figura 32. Organigrama CENTER DRIVE



Fuente: Center Drive Milagro

5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

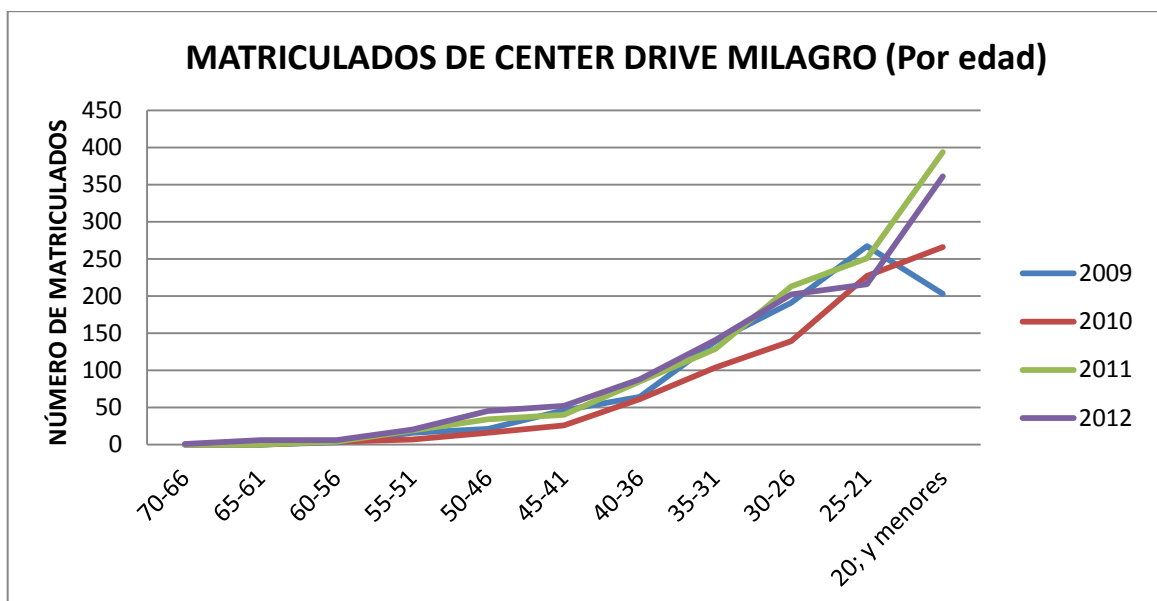
Nuestra propuesta se desarrolla en función de un adecuado proceso de comunicación organizacional que permita socializar los objetivos de CENTER DRIVE así como las responsabilidades y aportaciones de cada uno de los componentes de la organización, es necesario ejercer el liderazgo por parte de los niveles administrativos correspondientes, los cuales se basarán en la capacidad de dominio de sus funciones que causan un adecuado proceso de toma de decisiones que cuente con una base científica apoyada en datos reales del mercado y resultados alcanzados por la organización.

Es necesario que los procesos de promoción justos dentro de la organización se efectúen considerando el relevo adecuado para no interrumpir el desarrollo organizacional, es por esto que en los meses de agosto y noviembre se deben establecer como periodos que permiten vacaciones para los empleados (véase

figura 33). Nuestra propuesta incluyen datos reales que permitirán una mejor administración de los recursos tomando como base información generada en la organización y que hoy no es analizada.

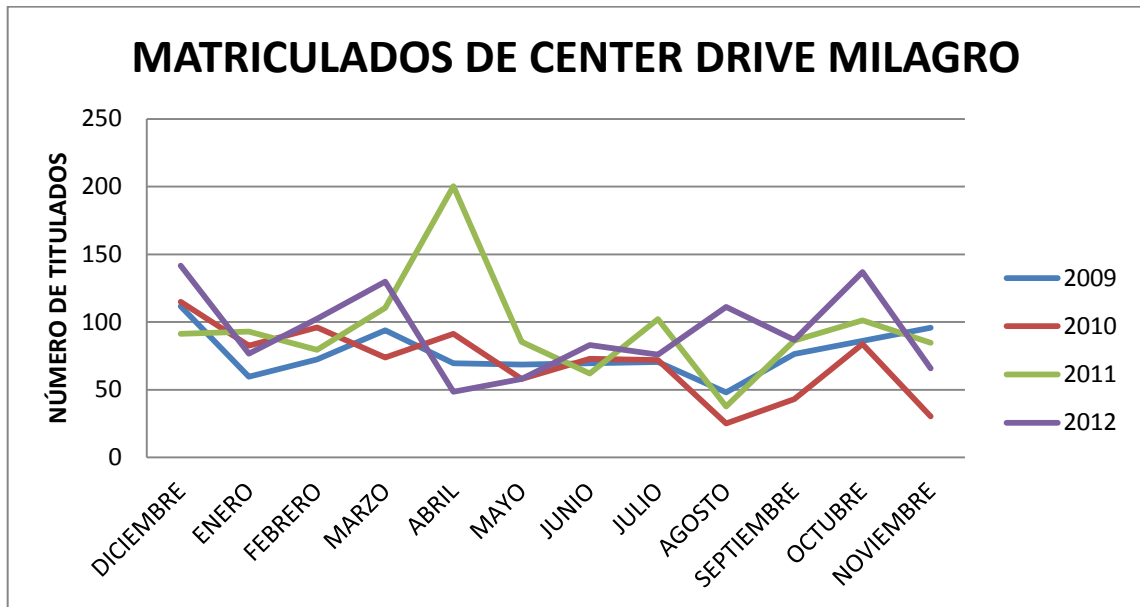
Además un proceso de capacitación interno de la organización con la finalidad de incrementar el nivel de pertenencia de sus miembros, considerando como tales a los meses de mayo y junio, además de nuevas propuestas de capacitación para el cliente externo. De igual manera la organización debe enfocarse en captar a los clientes de mayor potencial que se encuentran entre las edades de 18 a 25 años, optimizando también los meses de mayor afluencia de los mismos (véase figuras 33-34).

Figura 33. Matriculados de CENTER DRIVE Milagro por edad



Fuente: CENTER DRIVE Milagro (Anexo 4)

Figura 34. Matriculados de CENTER DRIVE Milagro



Fuente: CENTER DRIVE Milagro (Anexo 5)

Cuadro 16. Plan de acción

PLAN DE ACCIÓN								
POR QUÉ	QUÉ		CÓMO			QUIÉN	CUÁNDO	
Factor Crítico de éxito	Objetivo	Meta	Actividades	Posibles problemas	Soluciones	Responsable y Costo del taller	Fecha Inicial de actividades	Fecha fin de actividades
Una organización con un clima organizacional adecuado, en la escuela de conducción CENTER DRIVE Milagro-(Personal)	Desarrollar taller que promueva el desarrollo de un clima organizacional adecuado, logrando potenciar sus habilidades y conocimientos.	Alcanzar procesos de comunicación efectiva que promueven una interrelación adecuada del personal participante	El Clima Organizacional <ul style="list-style-type: none"> • Qué es el Clima organizacional. • Comunicación en la organización. • Sistemas y herramientas de comunicación interna. • Cultura y Comportamiento organizacional. • Relaciones Laborales de • Proceso de comunicación 	Temor al cambio	Desarrollar capacidad de adaptación	CENTER DRIVE \$75 por participante	Sábado 3 de Mayo del 2014 De 14:00-18:30pm	Domingo 4 de Mayo del 2014 De 14:00-18:30pm

			<p>efectiva.</p> <p>Coaching Efectivo</p> <ul style="list-style-type: none"> Identificación de cualidades del individuo. Actividades del Coaching. Liderazgo Efectivo. Tipos de liderazgo y el trabajo en equipo. Coach líder (Unión y Ejecución). <p>Motivación</p> <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de autoestima Motivación en la organización. Necesidades de Maslow. Satisfacción laboral. Círculo Virtuoso. Presentación de video motivacional. <p>Productividad</p> <ul style="list-style-type: none"> Qué es productividad. Diferencia entre, eficiencia, eficacia y efectividad personal. Definir objetivos y metas. Competitividad. Planeación de estrategias. 				<p>Sábado 10 de Mayo del 2014</p> <p>De 14:00-18:30pm</p>	<p>Domingo 11 de Mayo del 2014</p> <p>De 14:00-18:30pm</p>
							<p>Sábado 17 de Mayo del 2014</p> <p>De 14:00-18:30pm</p>	<p>Domingo 18 de Mayo del 2014</p> <p>De 14:00-18:30pm</p>
							<p>Sábado 24 de Mayo del 2014</p> <p>De 14:00-18:30pm</p>	<p>Domingo 25 de Mayo del 2014</p> <p>De 14:00-18:30pm</p>
POR QUÉ	QUÉ		CÓMO			QUIÉN	CUÁNDO	
Factor Crítico de éxito	Objetivo	Meta	Actividades	Posibles problemas	Soluciones	Responsable y Costo del taller	Fecha Inicial de actividades	Fecha fin de actividades
CAPACITACION 2: Carencia de pertenencia con la organización CENTER DRIVE Milagro; actualización y aplicación didáctica de educación y seguridad vial.	Sensibilizar al personal sobre el empoderamiento hacia la organización para optimizar el desempeño laboral y actualizar los conocimientos ya adquiridos.	Lograr que el personal sea altamente competitivo y productivo.	<p>Comportamiento y cultura organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> Definición de comportamiento organizacional. Desarrollo de cultura organizacional. Práctica de comunicación efectiva. Ética profesional. <p>Motivación</p> <ul style="list-style-type: none"> Importancia de la motivación. Características de la personalidad. Efectos de cambio. Empoderamiento. Reconocimiento formal e informal. Video motivacional. 	Falta de interés	Desarrollar capacidad de pertenencia	CENTER DRIVE \$70 por participante y instructor del Departamento de Educación Vial de la Dirección Nacional de Tránsito o de la Comisión de Tránsito del Ecuador (Provincia del Guayas).	<p>Sábado 7 de Junio del 2014</p> <p>De 14:00-18:30pm</p>	<p>Domingo 8 de Junio del 2014</p> <p>De 14:00-18:30pm</p>
							<p>Sábado 14 de Junio del 2014</p> <p>De 14:00-18:30pm</p>	<p>Domingo 15 de Junio del 2014</p> <p>De 14:00-18:30pm</p>

			Productividad <ul style="list-style-type: none"> Definición de Productividad. Optimización del trabajo. Competitividad. 				Sábado 21 de Junio del 2014 De 14:00-18:30pm	Domingo 22 de Junio del 2014 De 14:00-18:30pm
			Educación Vial <ul style="list-style-type: none"> Técnicas teórica y práctica para la Educación vial. Manejo de conflictos al instruir. Actualización sobre el sistema de tránsito y transporte. 				Sábado 28 de Junio del 2014 De 14:00-18:30pm	Domingo 29 de Junio del 2014 De 14:00-18:30pm

Elaborado por: Eva Cerezo-Karen Urbina
Fuente: Personal de CENTER DRIVE Milagro

5.7.1. Actividades

Las actividades a aplicar en la propuesta luego de los resultados obtenidos para conseguir un clima organizacional adecuado y niveles altos de productividad se concluyen con lo siguiente:

- Para mejorar las relaciones entre empleados y directivos se explicará de manera dinámica, talleres de trabajo en equipo.
- Prácticas de proceso de toma de decisiones por medio de sistemas racional y sistema racionalidad limitada; para identificar diferencias y efectos.
- Se generara un espacio de debate con relación a los factores que afectan al clima organizacional y las aportaciones que deben efectuar cada una de las partes para su mejora.
- Se presentarán videos motivacionales que promuevan un criterio analítico de las diferentes situaciones que afectan a la organización.
- Recordar, definir y compartir los objetivos organizacionales para pasar de un grupo a trabajo a un equipo de trabajo que comparte un mismo fin.
- Las jefaturas realizarán talleres que desarrollen sus habilidades de liderazgo así como habilidad de coach para manejo de equipos altamente competitivos.

- Desarrollo de mayor autoestima por medio de la valoración de los resultados alcanzados lo cual redundará en un sistema de motivación constante.
- Desarrollar capacidad para diferenciar entre gasto e inversión.
- Promover mejoras en el uso de los activos priorizando una mayor productividad.
- Cadena de valor que promueva el dominio de las mejores prácticas de la educación vial a cada uno de los miembros de la organización.

5.7.2. Recursos, Análisis Financiero

El presupuesto para las capacitaciones lo maneja directamente la Escuela de conducción CENTER DRIVE, por lo q el cuadro que se muestra a continuación es un aproximado de los costos de quien va a realizar la capacitación.

Cuadro 17. Costo de ventas

COSTO DE VENTAS										
CANTIDAD	DETALLE	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL	CAPACITACIÓN	MAYO	JUNIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
12	Costo de material didáctico (folletos y	0,9	10,8	2	21,6	21,6	43,2	45,36	47,63	50,01
12	Esferos	0,25	3		6	6	12	12,6	13,23	13,89
12	Carpetas	0,25	3		6	6	12	12,6	13,23	13,89
12	Cds	0,6	7,2		14,4	14,4	28,8	30,24	31,75	33,34
12	Costo de refrigerio	2,5	30		60	60	120	126	132,30	138,92
TOTAL					108	108	216	226,8	238,14	250,05

Cuadro 18. Presupuesto de ingresos

PRESUPUESTO DE INGRESOS								
INGRESOS POR VENTA	NÚMERO DE PERSONAS	COSTO	MAYO	JUNIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Primera Capacitación	12	75	900		900	945	992,25	1041,86
Segunda Capacitación	12	70		840	840	882	926,10	972,41
TOTAL			900	840	1740	1827	1918,4	2014,27

Cuadro 19. Estado de pérdidas y ganancias

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANACIAS PROYECTADO						
	MAYO	JUNIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
VENTAS	900	840	1740	1827	1918	2014
(-) COSTO DE VENTAS	108	108	216	226,8	238,1	250
UTILIDAD BRUTA	792	732	1524	1600,2	1680	1764
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN EMPLEADOS	792	732	1524	1600,2	1680	1764
PARTICIPACIÓN EMPLEADOS	118,8	109,8	228,6	240,03	252	264,6
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	673,2	622,2	1295,4	1360,17	1428	1500
IMPUESTO A LA RENTA	154,836	143,106	297,942	312,84	328,5	344,9
UTILIDAD NETA	518,36	479,09	997,458	1047,33	1100	1155

Cuadro 20. Flujo de caja proyectado

FLUJO DE CAJA PROYECTADO							
	MAYO	JUNIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	TOTAL
INGRESOS OPERATIVOS							
VENTAS	900	840	1740	1827	1918,4	2014,3	7499,6
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	900	840	1740	1827	1918,4	2014,3	7499,6
EGRESOS OPERATIVOS							
INVERSIÓN INICIAL							
GASTOS ADMINISTRATIVOS							
COSTOS DE VENTAS	108	108	216	226,8	238,14	250,05	930,99
GASTOS GENERAL							
GASTOS OPERATIVOS							
PAGO DE PARTICIPACIÓN EMPLEADOS				240,03	252,03	264,63	756,69
PAGO DE IMPUESTO A LA RENTA				312,84	328,48	344,91	986,23
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	108	108	216	779,67	818,65	859,59	2673,9
FLUJO OPERATIVO	792	732	1524	1047,33	1099,7	1154,7	4825,7
INGRESOS NO OPERATIVOS	-	-	-	-	-	-	-
PRÉSTAMO BANCARIO	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL INGRESOS NO OPERATIVOS	-	-	-	-	-	-	-
EGRESOS NO OPERATIVOS	-	-	-	-	-	-	-
INVERSIONES	-	-	-	-	-	-	-
PAGO DE CAPITAL	-	-	-	-	-	-	-
PAGO DE INTERÉS	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO NETO NO OPERATIVOS	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO NETO	792	732	1524	1047,33	1099,7	1154,7	4825,7
FLUJO ACUMULATIVO	792	1524	1524	2571,33	3671	4825,7	

5.7.3. Impacto

A través del programa administrativo que se ofrecerá en esta organización se mejorará de manera significativa las relaciones interpersonales de la parte

administrativa y de instrucción alcanzando un clima organizacional agradable para los mismos. Los participantes de las capacitaciones obtendrán beneficios como:

- Desarrollar entorno que promueva el uso de lenguaje claro para cada uno de los participantes en la organización.
- Mejora de interrelación de las jefaturas con los subordinados propiciando ambiente que permita consultas simples y directas.
- Asumir el liderazgo por las jefaturas correspondientes, pasando de un nombramiento a un nivel de aceptación por parte del personal basado en las competencias.
- Desarrollo de la organización por medio de un adecuado uso de los recursos asignados.
- Manejo de rentabilidad de activos así como de reducción de costos.
- Desarrollo de empoderamiento de los empleados.
- Estimular un entorno positivo que cree estabilidad al interior de la organización causando un clima organizacional adecuado.
- Desarrollo de una imagen adecuada para el tipo de organización.

5.7.4. Cronograma

El cronograma para las capacitaciones se realizará los sábados y domingos de 14:00 a 18:30 pm, separando en dos grupos al equipo administrativo e instructores lo cual no ocasionará cese de actividades en la organización.

Cuadro 21. Cronograma de capacitación del personal administrativo

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	GRUPO 1							GRUPO 2						
					may-14							may-14						
					L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
1	El Clima Organizacional	2	SÁBADO 03/05/14	DOMINGO 04/05/14						3								4
2	Qué es el Clima organizacional.	0	SÁBADO 03/05/14	DOMINGO 04/05/14						3								4
3	Comunicación en la organización.	0	SÁBADO 03/05/14	DOMINGO 04/05/14						3								4
4	Sistemas y herramientas de comunicación interna.	0	SÁBADO 03/05/14	DOMINGO 04/05/14						3								4
5	Cultura y Comportamiento organizacional.	0	SÁBADO 03/05/14	DOMINGO 04/05/14						3								4
6	Relaciones Laborales	0	SÁBADO 03/05/14	DOMINGO 04/05/14						3								4
7	Coaching Efectivo	2	SÁBADO 10/05/14	DOMINGO 11/05/14						10								11
8	Capacidades del Coaching.	0	SÁBADO 10/05/14	DOMINGO 11/05/14						10								11
9	Liderazgo Efectivo.	0	SÁBADO 10/05/14	DOMINGO 11/05/14						10								11
10	Líderes y el trabajo en equipo.	0	SÁBADO 10/05/14	DOMINGO 11/05/14						10								11
11	Coach líder (Unión y Ejecución).	0	SÁBADO 10/05/14	DOMINGO 11/05/14						10								11
12	Motivación	2	SÁBADO 17/05/14	DOMINGO 18/05/14						17								18
13	Motivación en la organización.	0	SÁBADO 17/05/14	DOMINGO 18/05/14						17								18
14	Necesidades de Maslow .	0	SÁBADO 17/05/14	DOMINGO 18/05/14						17								18
15	Satisfacción laboral.	0	SÁBADO 17/05/14	DOMINGO 18/05/14						17								18
16	Círculo Virtuoso.	0	SÁBADO 17/05/14	DOMINGO 18/05/14						17								18
17	Presentación de video motivacional.	0	SÁBADO 17/05/14	DOMINGO 18/05/14						17								18
18	Productividad	2	SÁBADO 24/05/14	DOMINGO 25/05/14						24								25
19	Qué es productividad.	0	SÁBADO 24/05/14	DOMINGO 25/05/14						24								25
20	Eficiencia, Eficacia y Efectividad personal.	0	SÁBADO 24/05/14	DOMINGO 25/05/14						24								25
21	Descubrir y determinar objetivos y metas.	0	SÁBADO 24/05/14	DOMINGO 25/05/14						24								25
22	Competitividad.	0	SÁBADO 24/05/14	DOMINGO 25/05/14						24								25
23	Planeación de estrategias.	0	SÁBADO 24/05/14	DOMINGO 25/05/14						24								25

Elaborado por: Eva Cerezo-Karen Urbina
Fuente: Personal de CENTER DRIVE Milagro

Cuadro 22. Cronograma de capacitación de instructores

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	GRUPO 1							GRUPO 2								
					may-14							jun-14								
					L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D		
1	Comportamiento y cultura organizacional	2	SÁBADO 07/06/14	DOMINGO 08/06/14						7										8
2	Definición de comportamiento organizacional.	0	SÁBADO 07/06/14	DOMINGO 08/06/14						7										8
3	Definición de cultura organizacional.	0	SÁBADO 07/06/14	DOMINGO 08/06/14						7										8
4	Comunicación efectiva.	0	SÁBADO 07/06/14	DOMINGO 08/06/14						7										8
5	Ética profesional.	0	SÁBADO 07/06/14	DOMINGO 08/06/14						7										8
6	Motivación	2	SÁBADO 14/06/14	DOMINGO 15/06/14						14										15
7	Concepto de motivación.	0	SÁBADO 14/06/14	DOMINGO 15/06/14						14										15
8	Personalidad.	0	SÁBADO 14/06/14	DOMINGO 15/06/14						14										15
9	Frustración.	0	SÁBADO 14/06/14	DOMINGO 15/06/14						14										15
10	Actitud hacia el trabajo.	0	SÁBADO 14/06/14	DOMINGO 15/06/14						14										15
11	Reconocimiento formal e informal.	0	SÁBADO 14/06/14	DOMINGO 15/06/14						14										15
12	Video motivacional.	0	SÁBADO 14/06/14	DOMINGO 15/06/14						14										15
13	Productividad	2	SÁBADO 21/06/14	DOMINGO 22/06/14						21										22
14	Definición de Productividad.	0	SÁBADO 21/06/14	DOMINGO 22/06/14						21										22
15	Optimización del trabajo.	0	SÁBADO 21/06/14	DOMINGO 22/06/14						21										22
16	Competitividad.	0	SÁBADO 21/06/14	DOMINGO 22/06/14						21										22
17	Educación Vial	2	SÁBADO 28/06/14	DOMINGO 29/06/14						28										29
18	Técnicas teórica y práctica para la Educación vial.	0	SÁBADO 28/06/14	DOMINGO 29/06/15						28										29
19	Manejo de conflictos al instruir.	0	SÁBADO 28/06/14	DOMINGO 29/06/16						28										29
20	Actualización sobre el sistema de tránsito y transporte.	0	SÁBADO 28/06/14	DOMINGO 29/06/14						28										29

Elaborado por: Eva Cerezo-Karen Urbina
Fuente: Personal de CENTER DRIVE Milagro

CONCLUSIONES

El clima organizacional que propicia un desarrollo sinérgico de la organización y sus componentes no es resultado de una actividad estática ni repetitiva, este se genera a partir de una convivencia adecuada de los miembros de las organizaciones dentro de un entorno virtuoso que no solo logra el crecimiento institucional sino que este se basa en el progreso de sus miembros que pasan de simples individuos a ser componentes de un equipo de trabajo que tiene claro sus objetivos y son capaces de desarrollar las actividades adecuadas para alcanzarlos.

Son las habilidades institucionales que se desarrollan a partir de un adecuado manejo de los directivos que basan sus decisiones en procesos no empíricos sino basados en actividades de razonamientos con bases científicas, pero no lejanos a las realidades cambiantes del entorno. Deberá ser una preocupación constante de la organización el tener métricas o estándares que permitan confirmar si esta se desarrolla en un apropiado clima laboral y de no ser esta la situación, tener capacidad flexible que permita efectuar los replanteamientos necesarios y llevarlos a la práctica.

Un plan en un papel es específicamente eso un plan en un papel, solo el ejercicio adecuado en la prácticas de los mejores procesos administrativos planteados por la organización son lo que permitirán el éxito institucional. Proponemos tener claro los objetivos institucionales y que estos sean difundidos, que cada uno de los miembros de la organización distinga cuál es su aporte hacia la meta y que este se cumpla, y que los miembros del equipo compartan el fin común, que sea no solamente una prioridad sino una práctica diaria vigilar que la institución cuente con un clima adecuado que propicie el desarrollo personal y como consecuencia el desarrollo institucional, ya que la organización crecerá en la medida que sus miembros también crezcan profesionalmente.

RECOMENDACIONES

Dado las características de la empresa CENTER DRIVE y con la finalidad de facilitar el desarrollo de un clima organizacional adecuado, nuestra recomendación es partir de la socialización de los objetivos institucionales para luego estudiar y emplear herramientas que permitan facilitar el logro de los mismos, es saludable que las nuevas propuestas se generen como resultado de la participación de todos los miembros de la organización para propiciar el empoderamiento de las propuestas así como el compromiso que cada uno de los participantes asegurando su mayor esfuerzo al sentir la idea como propia. Todo esto facilitará el proceso de cambio requerido. Solo ejemplos prácticos que generan resultados entendibles y viables para los miembros en un lenguaje adecuado, permitirá llegar con el mensaje necesario. Y estos se detallan a continuación:

- Determinar cronogramas que promuevan sistemas de medición de clima organizacional.
- Realizar las modificaciones necesarias como resultado del proceso de retroalimentación.
- Efectuar mediciones del desarrollo profesional de los miembros de la organización y del cumplimiento del compromiso de mejora.
- Desarrollar programas que propicien un adecuado manejo de los activos en función de su productividad.
- Evaluar la capacidad de adaptación ante nuevas propuestas necesarias en los procesos de mejora.
- Desarrollar capacidad de flexibilidad institucional que permita ser una propuesta vigente aun cuando se presente cambio en entorno e incluso anticiparse a ellos.
- Implementar sistemas de integración de personal por medio de reuniones grupales que promuevan el compartir las mejores prácticas así como el reconocimiento de los logros alcanzado.
- Programas de promoción que permitan al colaborador tener claro los requisitos necesarios para su desarrollo al interior de la organización.

BIBLIOGRAFÍA DE INVESTIGACIÓN

Libros

DE ZUANI, Elio Rafael y LABORDA CASTILLO, Leopoldo: *Fundamento de gestión empresarial*, Valleta, Florida, 2009.

GONZÁLES, Martín y OLIVARES, Socorro: *Comportamiento organizacional un enfoque latinoamericano*, Patria, México, 2011.

CHEESE, Peter, J. THOMAS, Robert y CRAIG, Elizabeth: *La organización basada en el talento*, Pearson educación, Madrid, 2008.

CALONJE VELÁZQUEZ, Concha: *El poder de la comunicación inteligente*, Pearson educación, Madrid, 2004.

FRANKLIN FINCOWSKY, Enrique B. y KRIEGER Mario José: *Comportamiento organizacional*, Pearson educación, Madrid, 2001.

LUTHANS, Fred: *Comportamiento organizacional*, McGraw-Hill, México, 2008.

GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M, DONNELLY Jr., James H y KONOPASKE, Robert: *Organizaciones*, McGraw-Hill, México, 2006.

LUSSIER, Robert N. y ACHUA, Christopher F.: *Liderazgo*, Cengage Learning, México, 2010.

GUÍZAR MONTÚFAR, Rafael: *Desarrollo organizacional*, McGraw-Hill, México, 2008.

YUKL, Gary: *Liderazgo en las organizaciones*, Pearson educación, Madrid, 2008.

ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary: *Administración*, Pearson educación, Madrid, 2010.

BOHLANDER, George y SCOTT, Snell: *Administración de recursos humanos*, Cengage Learning, México, 2008.

NEWSTROM, John W.: *Comportamiento humano en el trabajo*, McGraw-Hill, México, 2007.

FRENCH, Wendell L., BELL Jr., Cecil H y ZAMACKI, Robert A.: Desarrollo organizacional transformación y administración efectiva del cambio, McGraw-Hill, México, 2007.

ROBBINS, Stephen P. y JUDGE, Timothy A.: *Comportamiento organizacional*, Pearson educación, Madrid, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto: *Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones*, McGraw-Hill, México, 2011.

SHARMA, Robin: *El líder que no tenía cargo*, Grijalbo, Colombia, 2011.

DILENSCHNEIDER, Robert L: *Poder e Influencia*, McGraw-Hill, México, 2008.

Tesis

SHARON LIZBETH, Jiménez Enriquez y YSIS NARCISA, Granados Intriago: *Implementación de un Programa de Mejoramiento del Clima Laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Francisco de Milagro*. Tesis de grado para optar al título de Ingenieros Comerciales, Universidad Estatal de Milagro, Milagro, 2012.

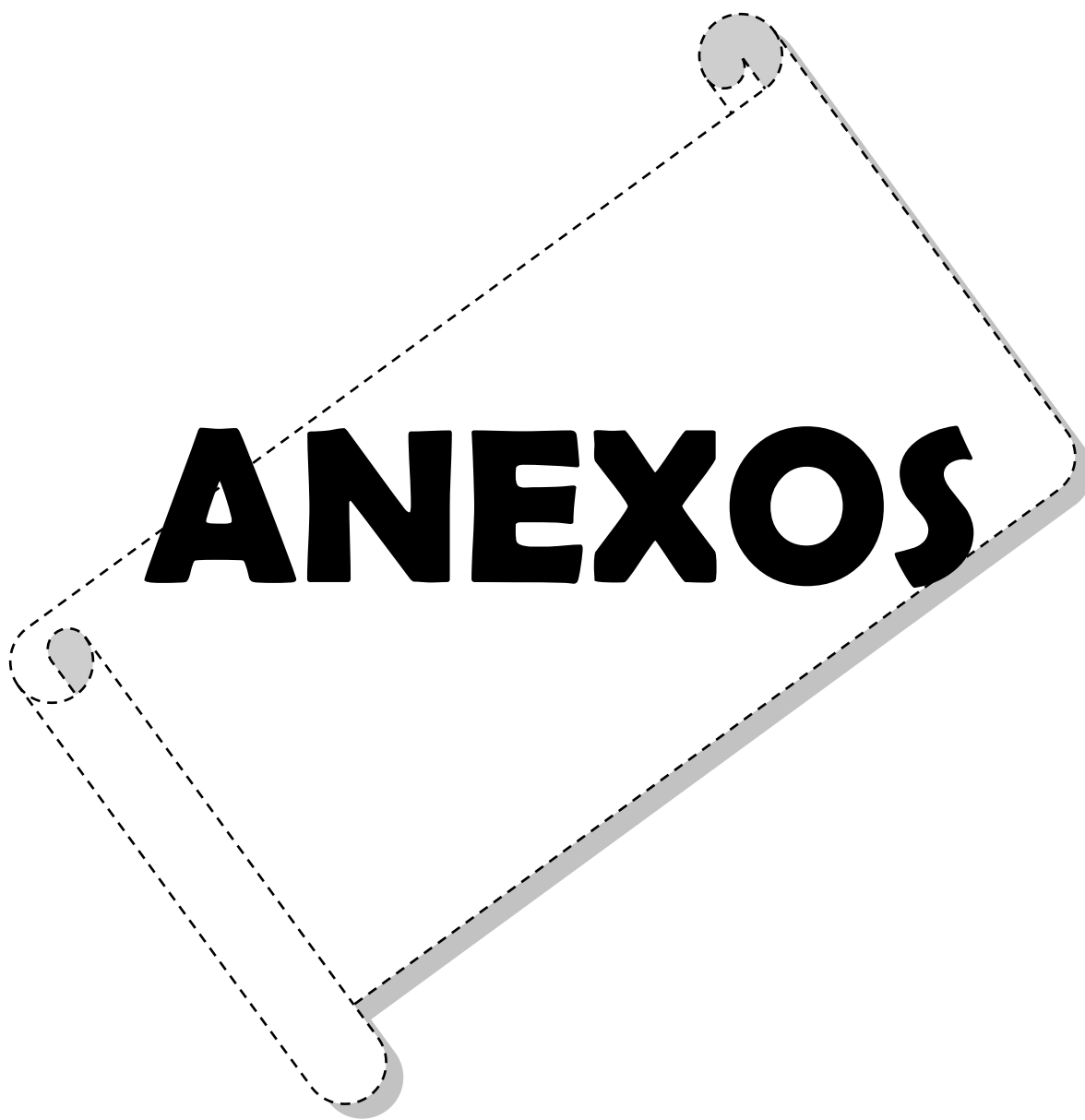
Francisco: *Clima Organizacional*, Ala de Combate No. 23 Manta, Escuela Politécnica del Ejercito Manta, 2009.

Linkografías

ALVAREZ, Valverde y VALVERDE Shirley: *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología*, http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/human/alvarez_v_s/cap3.htm extraído el 26 de marzo del 2013.

CRUZ MALDONADO, Eva: *Administración ii, ingeniería en transporte*, <http://administracion2transporte.blogspot.mx/>, extraído el 27 de Marzo del 2013.

<http://www.escuelacenterdrive.com>



ANEXO 1



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIA ADMINISTRATIVA Y COMERCIALES
CARRERA INGENIERIA COMERCIAL



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA ESCUELA DE CONDUCCIÓN CENTER DRIVE

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente el enunciado y marque con un (x) la respuesta que usted considere conveniente.

1. ¿De qué forma usted tiene identificado los niveles Jerárquicos de CENTER DRIVE?

- Nada
Parcialmente
Totalmente

2. Los canales de comunicación con los niveles Jerárquicos utilizados en CENTER DRIVE son:

- Informal
Formal

Se cumple de manera:

- Total
Parcial
Ninguna

3. Las metas en la organización están definidas en forma:

- Totalmente inadecuadas
Parcialmente inadecuadas
Totalmente adecuada
Parcialmente adecuada

4. El nivel de control de las metas

- Bajo
Medio
Muy alto
Alto

5. Usted conoce, ¿Cuán importante es su nivel de aportación a los objetivos empresariales?

- Bajo
Medio
Muy alto
Alto

6. El sistema de reconocimiento por gestión se respeta:

- Nada
Parcialmente
Totalmente
No existe

7. Cuando realizan preguntas o tienen alguna inquietud el nivel de respuesta es:

- Bajo
Medio
Alto

8. ¿Cuáles cree usted que son sus clientes potenciales?

Jóvenes adultos
Adultos
Adulto mayor

9. Entre que edades usted considera que están sus clientes de mayor potencial.

41 O MÁS
36-40
31-35
26-30
21-25

10. De estos meses ¿Cuál es el de mayor matriculación de clientes?

Enero
Febrero
Marzo
Abril
Mayo
Junio
Julio
Agosto
Septiembre
Octubre
Noviembre
Diciembre

11. De estos meses ¿Cuál es el de menor matriculación de clientes?

Enero
Febrero
Marzo
Abril
Mayo
Junio
Julio
Agosto
Septiembre
Octubre
Noviembre
Diciembre

ANEXO 2



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIA ADMINISTRATIVA Y COMERCIALES
CARRERA INGENIERIA COMERCIAL**



ENTREVISTA REALIZADA A LA DIRECTORA DE LA ESCUELA DE CONDUCCIÓN CENTER DRIVE, MILAGRO, INGENIERA XIMENA AVILÉS.

18. ¿Qué tiempo usted lleva como directora de la organización?

19. Considera que usted transmite los objetivos de la empresa

20. Considera usted que sus empleados realizan su trabajo con eficiencia

21. Considera usted que se ha difundido los valores y reglamento de la empresa con todos los empleados de la organización de manera clara y concisa.

22. Existe algún tipo de recompensa por la eficiencia y cumplimiento de las funciones ejercidas por la organización, ya sea formal e informal.

23. Este tipo de recompensa motiva a los empleados.

24. ¿Cómo es la comunicación que se emplea entre los directivos de la empresa?

25. ¿Cuáles son los medios de comunicación que más se emplean en la comunicación? (formales e informales)

26. Describa la comunicación que tiene con sus empleados

27. Usted cuenta con una base de datos de sus clientes.

28. Existen canales formales de comunicación con sus niveles superiores.

29. Se usan estos canales

30. ¿Cuáles son las características de su mejor cliente?

31. De estos meses ¿Cuál es el de mayor matriculación de clientes?

Enero
Febrero
Marzo
Abril
Mayo
Junio

Julio
Agosto
Septiembre
Octubre
Noviembre
Diciembre

32. De estos meses ¿Cuál es el de menor matriculación de clientes?

Enero
Febrero
Marzo
Abril
Mayo
Junio

Julio
Agosto
Septiembre
Octubre
Noviembre
Diciembre

33. Usted considera que los recursos de la oficina de CENTER DRIVE (Milagro) están utilizados adecuadamente.

34. Podría indicarme cuales son las necesidades de CENTER DRIVE.

ANEXO 3



FICHA DE OBSERVACIÓN

Lugar: Escuela de conducción CENTER DRIVE Milagro

Sector: Ciudadela Nuevo Milagro calles Federico Páez y Avenida Quito

Fecha: 2013 – 03 – 20

Informante: Varias personas

Título: Clima Organizacional

La escuela CENTER DRIVE es una empresa que cuenta con una infraestructura inadecuada, los cubículos de información y atención a clientes se encuentran muy cerca, la información de horarios es compartida entre los miembros cuya función lo requiere. Si un empleado se encuentra ausente por cualquier motivo la compañera tiene que realizar el trabajo de la misma, son amables con los clientes, no hay una buena comunicación interna.

Conclusión

Por estos motivos se decidió realizar la investigación sobre el clima en que se encuentra la empresa y saber en que influye con la productividad de la misma.

ANEXO 4

MATRICULADOS DE CENTER DRIVE MILAGRO (Por edad)												
EDAD	70-66	65-61	60-56	55-51	50-46	45-41	40-36	35-31	30-26	25-21	20; y menores	TOTAL
AÑOS												
2009	0	0	3	16	21	46	64	139	191	267	203	950
2010	0	0	4	7	16	26	61	104	139	227	266	850
2011	0	0	4	19	34	40	85	129	213	251	394	1169
2012	1	6	6	20	45	52	88	141	202	216	361	1138
												4107

ANEXO 5

TITULADOS CENTER DRIVE MILAGRO												
MESES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
AÑOS												
2009	112	60	72	94	69	69	69	70	48	76	86	96
2010	115	83	96	74	91	58	73	72	25	43	84	30
2011	91	93	80	111	200	85	62	102	38	86	101	85
2012	142	77	103	130	49	58	83	76	111	87	137	66
TOTAL	460	312	351	408	410	270	287	320	222	293	408	277

CORRESPONDIENTE MATRICULACIÓN												
MESES	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
AÑOS												
2009	112	60	72	94	69	69	69	70	48	76	86	96
2010	115	83	96	74	91	58	73	72	25	43	84	30
2011	91	93	80	111	200	85	62	102	38	86	101	85
2012	142	77	103	130	49	58	83	76	111	87	137	66
TOTAL	460	312	351	408	410	270	287	320	222	293	408	277

ANEXO 6



CENTER DRIVE AGENCIA-MILAGRO

Milagro, 10 de Mayo del 2013.

AUTORIZACIÓN

Yo, Ing. Ximena Avilés directora de la escuela de conducción CENTER DRIVE Milagro; autorizo a las señoritas Eva cerezo Guilindro y Karen Urbina Monar, estudiante de la carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad Estatal de Milagro a realizar su investigación en nuestra empresa que le permitirá concluir con la tesis de título **Implementación de un programa administrativo, de mejora del clima organizacional y productividad empresarial de la escuela de conducción CENTER DRIVE en el Cantón Milagro**, otorgándole así el permiso para realizar las respectivas encuestas, entrevistas y todos las herramientas a utilizar para su correcta aplicación.

Ing. Ximena Avilés

Directora-CENTER DRIVE Milagro



Ing. Ximena Avilés
DIRECTORA
CENTER DRIVE

ANEXO 7



ANEXO 8



ANEXO 9



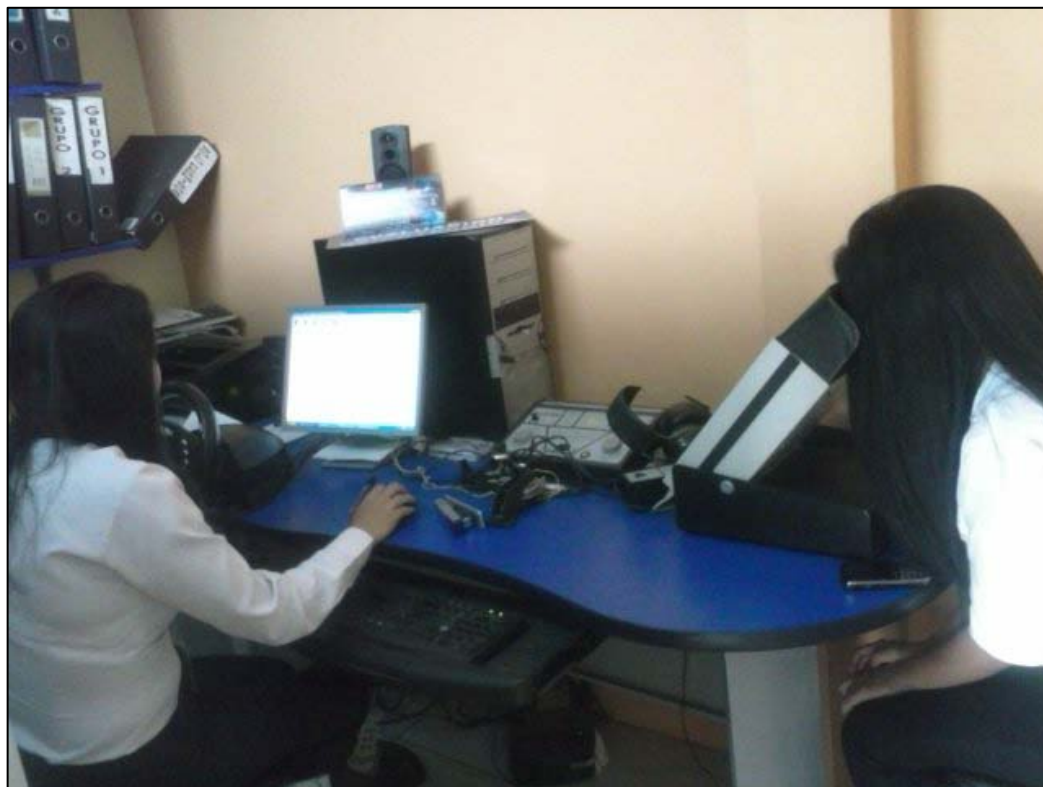
ANEXO 10



ANEXO 11



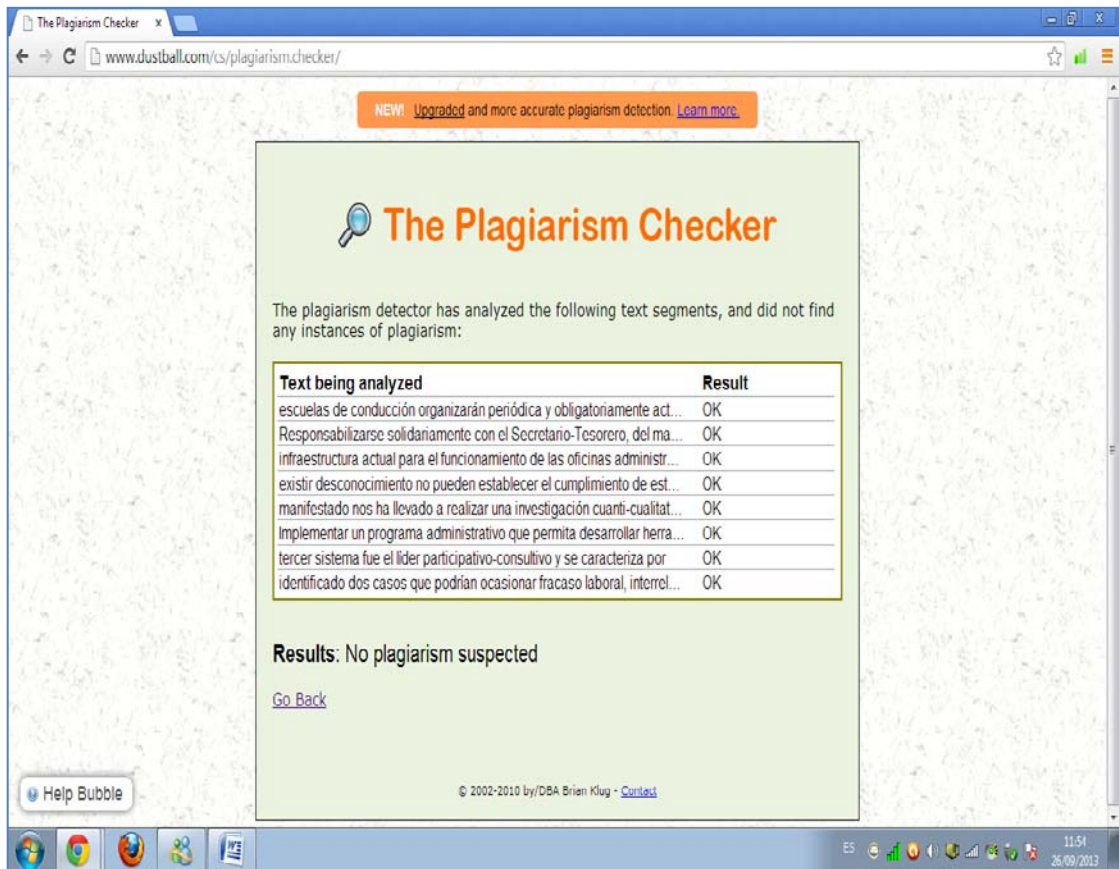
ANEXO 12



ANEXO 13



ANEXO 14



The screenshot shows a web browser window with the address bar displaying "www.dustball.com/cs/plagiarism checker/". The page title is "The Plagiarism Checker". A notification banner at the top reads "NEW! Upgraded and more accurate plagiarism detection. [Learn more.](#)". The main content area features a magnifying glass icon and the heading "The Plagiarism Checker". Below this, a message states: "The plagiarism detector has analyzed the following text segments, and did not find any instances of plagiarism:". A table with two columns, "Text being analyzed" and "Result", lists seven text segments, each with a corresponding "OK" result. Below the table, the text "Results: No plagiarism suspected" is displayed, followed by a "Go Back" link. A "Help Bubble" is visible in the bottom left corner, and the footer contains the copyright notice "© 2002-2010 by/DBA Brian Klug - [Contact](#)". The Windows taskbar at the bottom shows the system tray with the date "26/09/2013" and time "11:54".

NEW! Upgraded and more accurate plagiarism detection. [Learn more.](#)

The Plagiarism Checker

The plagiarism detector has analyzed the following text segments, and did not find any instances of plagiarism:

Text being analyzed	Result
escuelas de conducción organizarán periódica y obligatoriamente act...	OK
Responsabilizarse solidariamente con el Secretario-Tesorero, del ma...	OK
infraestructura actual para el funcionamiento de las oficinas administr...	OK
existir desconocimiento no pueden establecer el cumplimiento de est...	OK
manifestado nos ha llevado a realizar una investigación cuanti-cualitat...	OK
Implementar un programa administrativo que permita desarrollar herra...	OK
tercer sistema fue el lider participativo-consultivo y se caracteriza por	OK
identificado dos casos que podrían ocasionar fracaso laboral, interrel...	OK

Results: No plagiarism suspected

[Go Back](#)

© 2002-2010 by/DBA Brian Klug - [Contact](#)