



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL**

**TRABAJO DE GRADO  
PARA LA OBTENCIÓN AL TÍTULO DE:**

Ingeniería en Gestión Empresarial mención Finanzas y Auditoría

**TEMA:**

Estudio del clima organizacional en el departamento de presupuesto de la Armada del Ecuador Base Naval Sur

**AUTORA:**

Dallanara Lilibeth Acosta Salazar

Febrero, 2016

Guayaquil – Ecuador

## **Declaración expresa**

Este trabajo es totalmente original en vista que ha nacido única y exclusivamente de las necesidades que se encuentran presentes en el departamento de presupuesto de la Armada del Ecuador Base Naval Sur, por lo antes expuesto no existe otro de iguales características en la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil.

**Autora**

ACOSTA SALAZAR DALLANARA LILIBETH

C.C. # 0802328476

## **Dedicatoria**

El momento en que el ser humano culmina una meta, es cuando se detiene a hacer un recuerdo de todas las ayudas recibidas, de las voces de aliento de las expresiones de amor y comprensión, dedico este triunfo a:

A mi Señor, Jesús, quien me dio la fe, la fortaleza, la salud y la esperanza para seguir adelante.

A mi padre, Hugo Salazar quien me enseñó desde pequeña a luchar para alcanzar mis metas. Mi triunfo te lo debo a ti papito que desde el cielo me estás viendo triunfar y cumplir con esa promesa que te hice, a mi madre Rocío por su apoyo incondicional ¡los amo!

A mi esposo, Luis Alberto, quien me brindó su amor, su cariño, su estímulo y su apoyo constante. Su comprensión y paciente en espera para que pudiera terminar el grado son evidencia de su gran amor. ¡Gracias te amo!

A mis adorados hijos Itaty, André, Dylan y Maximiliano quienes me prestaron el tiempo que les pertenecían para terminar y me motivaron siempre con sus palabras, "Te amamos mami "¡Gracias, mis tesoros bellos!

A mi amiga Ruth que gracias a su apoyo, y conocimientos hicieron de esta experiencia una de las más especiales.

Acosta Salazar Dallanara Lilibeth

## **Agradecimiento**

Primeramente a Dios por ser mi fortaleza para cumplir mis objetivos propuestos a mi padre Hugo Salazar que desde el cielo que me envía todas sus bendiciones a mi madre Rocío por su apoyo a mi esposo e hijos por su amor incondicional, a mis amigas que han estado presente en esta etapa de mi vida y no puede faltar la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil que forma profesionales con mentalidad ganadora con una educación de primera calidad.

Acosta Salazar Dallanara Lilibeth

## **Responsabilidad**

Toda la información que se ha reunido así como lo expuesto en este trabajo es de única responsabilidad de la autora que ha elaborado la propuesta de investigación.

## **Autora**

ACOSTA SALAZAR DALLANARA LILIBETH

C.C. # 0802328476

## Resumen

El clima organizacional cumple un papel sumamente importante en el ámbito laboral, si este es bueno o malo se verá reflejado en el desempeño laboral de las personas que forman parte de una empresa este elemento debe de ser tomado en consideración y no verlo como algo irrelevante para quienes ejercen la función de autoridad en una institución. Dada la relevancia que tiene este argumento se presenta la premura de elaborar este trabajo que se ha propuesto, con el cual se realizará un estudio sobre clima organizacional en el departamento de presupuesto de la Armada del Ecuador Base Naval Sur y de esta manera establecer el o los problemas que existan con relación a este tema.

Estar consciente del medio que rodea un negocio es sumamente importante esta visión permitirá estar a la defensiva frente a cualquier suceso inadecuado que se pueda presentar para ello, los análisis FODA y PEST son la mejor opción para lograr este objetivo pero no solo estos serán los únicos a utilizar por ello es imperioso recurrir a las diferentes técnicas o instrumentos de investigación existentes que permitan profundizar sobre el estado actual del departamento financiero y de esta forma concluir un diagnóstico que permita conocer el clima organizacional actual de este departamento.

Los factores que están afectando el clima organizacional del departamento de presupuesto es que existe un alto nivel de autoritarismo donde no se permite emitir algún tipo de opinión o comentario sobre un tema específico, esto se debe principalmente que los jefes de áreas son militares y siguen sus preceptos como tal sin tomar en consideración que el equipo de trabajo son civiles, la falta de trabajo en equipo, etcétera indican en clima tenso cada uno de estos elementos ocasionan que no exista un adecuado ambiente.

**Palabras claves:** Sinergia, Comunicación, Organización, Clima

## **Abstract**

The organizational climate plays an extremely important role in the workplace, whether this is good or bad will be reflected in the work performance of people who are part of a company this element must be taken into consideration and not see it as irrelevant to who exercise the function of authority in an institution. Given the relevance of this argument the urgency of making this work that has been proposed, in which a study of organizational climate will take place in the budget department of the Navy of Ecuador Naval Base Sur and thus establish presents him or the problems that exist concerning this topic.

Being aware of the environment around a business is extremely important to allow this vision to be defensive against any improper incident that may arise for it, the SWOT and PEST analysis are the best choice to achieve this goal but not only these will be the only to use so it is imperative to use different techniques or tools to deepen existing research on the current state of the financial department and thus conclude a diagnosis to know the current organizational climate of this department.

The factors affecting the organizational climate of the department budget is that there is a high level of authoritarianism which is not allowed to issue any type of opinion or comment on a specific topic, this is mainly the heads of areas are military and follow their precepts as such irrespective of the team are civilians, lack of teamwork, so tense climate indexed on each of these elements cause the lack of a suitable environment.

**Keywords:** Synergy, Communication, Organization, Climate

## PÁGINAS PRELIMINARES

	Pág.
Carátula.....	i
Declaración expresa.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Responsabilidad.....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
Índice General.....	viii
Índice de figuras.....	x
Índice de tablas.....	xi

## ÍNDICE GENERAL

Introducción.....	1
Problema científico.....	4
Preguntas de investigación.....	4
Objetivo General.....	4
Objetivos Específicos.....	4
Justificación.....	5
Métodos empleados.....	6
Síntesis de resultados.....	7

Síntesis de contenido.....	8
----------------------------	---

## **CAPÍTULO I**

Marco teórico conceptual.....	11
Límites.....	22
Conclusiones parciales.....	22

## **CAPÍTULO II**

Metodología.....	25
Población.....	26
Muestra.....	27
Resultado de la encuesta.....	28

## **CAPÍTULO III**

Propuesta.....	38
Misión.....	39
Visión.....	39
Objetivos.....	39
Valores del departamento.....	39
Análisis FODA.....	40
Análisis PEST.....	43
Factor Político.....	43

Factor Económico.....	44
Factor Social.....	44
Factor Tecnológico.....	45
Informe del resultado del estudio del clima organizacional.....	45
Programa de integración.....	47
Políticas.....	47
Protocolos.....	48
Instrumentos de seguimiento de gestión en el área de presupuesto.....	49
Conclusiones.....	59
Recomendaciones.....	60
Bibliografía.....	61
Lincografía.....	64

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	
Estructura marco teórico.....	10
Figura 2	
Modelo básico de motivación.....	17
Figura 3	
Sistema de comunicación.....	19
Figura 4	
Transmitir cirterio.....	28
Figura 5	

Funciones definidas.....	29
Figura 6	
Beneficio personal.....	30
Figura 7	
Reconocimiento laboral.....	31
Figura 8	
Motivación.....	32
Figura 9	
Información ágil.....	33
Figura 10	
Comunicación/trabajo de equipo.....	34
Figura 11	
Medios de comunicación interna.....	35
Figura 12	
Comunicación interna.....	36
Figura 13	
Estructura/departamento.....	37

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	
Transmitir criterio.....	28
Tabla 2	
Funciones definidas.....	29
Tabla 3	

Imparcialidad.....	30
Tabla 4	
Beneficio personal.....	31
Tabla 5	
Motivación.....	32
Tabla 6	
Información ágil.....	33
Tabla 7	
Comunicación/trabajo de equipo.....	34
Tabla 8	
Medios de comunicación interna.....	35
Tabla 9	
Comunicación interna.....	36
Tabla 10	
Estructura/departamento.....	37
Tabla 11	
Análisis FODA.....	41
Tabla 12	
Capacitación sugerida.....	56
Tabla 13	
Costo de placas.....	57

## Introducción

El ambiente organizacional debe ser considerado como un factor de suma importancia por quienes tienen bajo su dirección a un grupo de personas, porque del mismo depende el adecuado funcionamiento de una institución. Para ello se debe de considerar los elementos que pueden afectar al mismo sean estos: físicos, psicológicos o sociales y que son propios del medio que los rodea y son percibidos directa o indirectamente por el personal de una organización o área determinada y puede verse su repercusión en su trabajo diario, interés, etcétera.

Un clima organizacional óptimo permite que exista una adecuada comunicación interna y externa así como un apropiado desempeño laboral es por esta razón, que se deben de tomar medidas correctivas para que existan condiciones favorables lo cual permitirá alcanzar un clima organizacional favorable para todos y de esta forma evitar que caigan en una apatía que afecte cada día más las tareas cotidianas que deben ser realizadas en el área de presupuesto.

La utilización de los análisis FODA y PEST además de complementarse con las técnicas utilizadas en la elaboración de este trabajo han permitido determinar los factores que están incidiendo a la inestabilidad del clima organizacional del departamento de presupuesto de la Armada del Ecuador Base Naval Sur, el cual está profundizando en el personal de esta área lo que se ve reflejado en su falta de compromiso por cumplir sus funciones asignadas así como una carencia de colaboración entre los compañeros de trabajo esto afecta enormemente las tareas a realizar porque muchas veces estos conflictos ocasionan retrasos en la conclusión de los mismos.

Es tiempo que las autoridades de esta institución debele la importancia que tiene este factor en las personas, no es algo que se deba de tomar como algo insignificante considerando que los problemas suscitados no tienen una mayor

## Estudio del clima organizacional en el departamento de presupuesto de la Armada del Ecuador Base Naval Sur

relevancia y que todo será solucionado imponiendo su autoridad sin tomar en consideración el trasfondo que origina esa falta de compromiso en el personal y que está afectando que se puedan concluir las tareas asignadas de la mejor forma posible.

La existencia de un clima organizacional adecuado es fundamental ya que ayudará, para de esta forma el área en conflicto posea un personal que maximizará su rendimiento laboral procurando sobre manera que este sea el adecuado aprovechando de el potencial de cada persona que forma parte del departamento de presupuesto y que actualmente está desmotivado.

Todo esto dependerá de que la dirección tome consciencia de la importancia de un clima organizacional idóneo porque la eficiencia y eficacia está estrechamente relacionada con la forma de orientación y como se interrelacione con el medio donde el personal realice sus labores además que se ha establecido de cómo influye este en la conducta de las personas.

Existe la infundada idea que es totalmente irrelevante que un trabajador esté satisfecho o no en su área de trabajo pero esto no es así, de ella dependerá su rendimiento a cabalidad de cada una de sus actividades con lo cual la organización alcanzará mejores resultados porque contará con un personal que se encuentra verdaderamente con la empresa.

El compromiso y apertura de los comandantes encargados de los diferentes repartos o áreas de esta institución militar es fundamental para que se dé un giro a este inapropiado clima organizacional el cual está mermando día a día el desempeño del personal del departamento de presupuesto de la Armada del Ecuador Base Naval Sur esto está provocando un efecto dominó porque en sí este problema no es únicamente de esta sección porque de su adecuado funcionamiento también dependen los otros departamentos la inequívoca idea de pensar que con el autoritarismo se puede optimizar el rendimiento del personal mediante el

## Estudio del clima organizacional en el departamento de presupuesto de la Armada del Ecuador Base Naval Sur

fortalecimiento de la presión y autoritarismo por parte de quienes desempeñan el papel de jefe en este organismo del estado.

En sí, dada la importancia e influencia que tiene este tema el propósito de realizar este proyecto consiste en conocer la situación actual del departamento de presupuesto de la Armada del Ecuador Base Naval Sur mediante un estudio sobre el mismo de esta forma se podrá conocer que es lo que está afectando a esta área y que están influenciando negativamente imposibilitando el desarrollo normal del Talento Humano para que realice su trabajo con normalidad.

## **CATEGORÍAS EPISTEMOLÓGICAS QUE DEBE FORMULAR EL TRABAJO DE TITULACIÓN**

### **PROBLEMA CIENTÍFICO**

¿Qué efecto produce los factores del clima organizacional en el departamento de presupuesto de la Armada del Ecuador en la Base Naval Sur?

### **PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

1. ¿Actualmente existen problemas de clima organizacional?
2. ¿Cuáles son los elementos que afectan el clima organizacional?
3. ¿Cuáles son los principales puntos vulnerables ocasionados por el clima organizacional?
4. ¿Cómo reorientar el clima organizacional existente?

### **OBJETIVO GENERAL**

Diagnosticar el clima organizacional del departamento de presupuesto.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Conocer el actual clima organizacional del departamento de presupuesto.
2. Delimitar los elementos que inciden en el clima organizacional.
3. Establecer los puntos vulnerables ocasionados por el clima organizacional.
4. Reorientar el clima organizacional existente.

## **Justificación**

Un clima organizacional inestable, transgrede perjudicialmente en el proceso normal de las funciones que debe de realizar un grupo de trabajo porque estarán desmotivados por lo cual su desempeño será incorrecto y esto se verá reflejado en la inobservancia de los objetivos propuestos sino se toman medidas correctivas o preventivas para evitar que este se vuelva inadecuado cada día la tensión laboral será insostenible por parte del personal.

El departamento financiero de la Armada del Ecuador Base Naval Sur está pasando por esta situación por lo cual se requiere tomar medidas correctivas para definir un clima organizacional que sea el adecuado y que permita establecer un ambiente productivo esto es lo que se busca establecer con este trabajo es realizar un diagnóstico que sea a fondo desarrollado con toda la objetividad posible y que se ajuste a la realidad evitando cualquier cortina de humo para cubrir lo que está sucediendo en esta área y esto afectará la recolección de información así como los resultados del trabajo a elaborar.

El ambiente organizacional existente en el departamento financiero debe cambiar rápidamente porque está impidiendo que el personal dé el cien por ciento en el cumplimiento de sus funciones siendo de esta manera que este trabajo a desarrollar tiene como finalidad identificar causas que hayan influenciado a la inestabilidad del mismo y que está repercutiendo en el personal y como se ha establecido está afectando que las tareas a realizar no sean cumplidas según lo establecido afectando enormemente a esta área que actualmente no está pasando por su mejor momento porque el clima organizacional ha sido tomado con quemeimportismo por parte de las autoridades.

Para reunir información y llegar a una posible solución sobre el mismo se recurrirá a los diferentes instrumentos de investigación cada uno de ellos permitirá

## Estudio del clima organizacional en el departamento de presupuesto de la Armada del Ecuador Base Naval Sur

obtener un resultado mediante el cual se identificará el mejor medio para proporcionar una alternativa que permita reorientar el clima organizacional existente que es totalmente inadecuado y que está afectando a esta área tan importante.

Mediante la realización del trabajo expuesto lo que se tiene planificado es realizar un diagnóstico sobre el clima organizacional existente, para posteriormente exponer las posibles alternativas que permitan mejorar el entorno del departamento financiero de la Armada del Ecuador Base Naval Sur lo cual será posible con el cambio de las actuales directrices establecidas que han sido inadecuadas.

### **Métodos empleados**

La elaboración de este trabajo debe ser realizado de forma concienzuda, así se podrá establecer un mejor diagnóstico sobre la situación que está presentando el departamento de presupuesto de la Armada del Ecuador Base Naval Sur, lo cual será posible únicamente a través de la utilización de los diferentes instrumentos de investigación con cada una de estos se obtendrá una mayor cantidad de información con la cual se podrá profundizar sobre el tema propuesto así como resaltar la importancia que tiene el mismo sobre el grupo de personas que forman parte de una empresa o área determinada.

El primer paso para iniciar la elaboración de esta propuesta es realizar una delimitación sobre el problema que se está tratando por esta razón, se seguirá los lineamientos que establece el enfoque descriptivo, cuantitativo y cualitativo cada uno de ellos, permitirá segar información valiosa no solo de expertos en el tema sino también de las personas que forman parte del departamento del cual se desea realizar el diagnóstico que permita llevar a una conclusión que sea confiable y plenamente objetiva solo de esta forma será posible establecer lo que está sucediendo realmente en está departamento y su personal.

## Estudio del clima organizacional en el departamento de presupuesto de la Armada del Ecuador Base Naval Sur

Por ser parte activa del departamento a diagnosticar, existe una influencia hacia el método empírico el cual se ha desarrollado y fortalece con la experiencia haciendo esto posible tener una mejor apreciación sobre lo que está afectando al clima organizacional y lo que ha conllevado a que el desempeño del personal de esta área no sea el más adecuado afectando la consecución de lo que se ha planificado cada una de las funciones a realizar se están haciendo cada vez más tediosas y las autoridades de esta área su lógica es aumentar su autoritarismo para que la situación mejore.

El clima organizacional es un tema que poco a poco se le va dando la importancia que merece porque si no se toman medidas correctivas frente a una situación inadecuada se puede llegar a un estado insostenible que genere dificultades en el correcto desarrollo de las actividades diarias este escenario no es favorable no solo para el área en conflicto sino para toda la institución, es pertinente tomar en consideración aquellos estudios que se han presentado por predecesores que han tenido la misma inquietud por mejorar el clima organizacional porque mientras este sea el adecuado el personal será más productivo.

### **Síntesis de resultados**

El diagnosticar el clima organizacional actual en el departamento de presupuesto de la Armada del Ecuador Base Naval Sur, es la parte clave del trabajo realizado porque este permitirá definir las pautas necesarias para llegar a una solución a la equívoca cuestión y que están afectando a la productividad del personal de esta área originando un efecto dominó porque esta no es la única afectada sino toda la institución porque en sí todo es una cadena de la cual si alguna falla afecta a los demás y esto se acrecentará mientras exista un quemeimportismo por tomar medidas correctivas que sean oportunas se debe de estar a la expectativa del menor cambio cualquiera que este sea no es conveniente dejar que crezcan cuando estos son negativos.

## Estudio del clima organizacional en el departamento de presupuesto de la Armada del Ecuador Base Naval Sur

Teniendo plenamente definido el clima organizacional existente en el departamento de presupuesto se ha podido llegar a una solución que se expondrá para corregir cada uno de los elementos identificados y que están repercutiendo en esta área siendo así posible aprovechar las aptitudes del Talento Humano de la mejor manera posible todo depende de esta situación como sea vista según su punto de vista.

A través de un clima organizacional adecuado además de contar con los medios necesarios para realizar sus tareas diarias siendo este un beneficio generalizado además de alcanzar cada uno de los objetivos propuestos por la institución y mejorando la percepción que estos tengan sobre su medio laboral. Un clima organizacional adecuado permitirá que exista un compromiso por cumplir con las tareas asignadas pero sobre todo que estas sean realizadas de la mejor manera posible además del fortalecimiento de la sinergia en el equipo de trabajo siendo así posible simplificar cada una de las funciones establecidas a través del trabajo en equipo y un compromiso por cada uno de ellos por cumplir a cabalidad con cada una de sus tareas que se encuentran establecidas.

Muchas veces se cree que poner un determinado ambiente para realizar el trabajo asignado es suficiente cuando esto no es únicamente lo que influye en el personal como se ha establecido en líneas anteriores existen otros elementos como son los psicológicos es importante que al clima organizacional sea este positivo o negativo se lo considere como un elemento de gran incidencia en las personas porque de esto dependerá el desarrollo y cumplimiento de cada una de sus tareas que requieren sean realizadas de la mejor forma posible.

## **Síntesis de contenido**

- **Capítulo I.- Marco teórico-conceptual-legal-metodológico-empírico**

Es donde se delimitan cada una de las fuentes de información que ha permitido elaborar el trabajo que se ha propuesto.

- **Capítulo II.- Metodológico**

Establecimiento de los métodos y herramientas de investigación que han sido utilizados para obtener la mayor cantidad de información para la elaboración del trabajo.

- **Capítulo III.- Análisis de resultados. Propuesta de creación**

Es donde se expondrá una alternativa que se ha podido establecer mediante la información obtenida y resolver lo que se haya podido identificar durante el desarrollo de la propuesta.

Figura 1 Estructura del marco teórico



Elaborado por: La autora

## CAPÍTULO I

### Marco teórico conceptual

El clima organizacional no es algo nuevo pero, en los últimos años se le ha dado mayor atención porque se ha establecido que este influye en el desempeño del personal de una empresa por ello, ha sido un punto preocupante por lo cual se ha procurado darle solución al mismo siendo así que como antecedente se expone el presentado por Williams en la ciudad de Monterrey Nuevo León orientado hacia una institución pública.

Se preocupó por conocer el ambiente y desenvolvimiento de las personas de esa institución municipal es decir, como eran influenciadas por el mismo su desarrolló se enfocó a proporcionar un equilibrio laboral de los trabajadores de esa dependencia para que así puedan proyectarse como trabajadores comprometidos y preocupados por dar un fiel cumplimiento a cada una de sus tareas asignadas. Después de lo expuesto se deja ver que esta preocupación no es algo local referente únicamente al Ecuador o específicamente al departamento de presupuesto de la Armada del Ecuador Base Naval Sur sino también que trasciende hacia otros países como es en este caso esta ciudad tan importante de México.

La cultura organizacional que maneja cada organización sean éstos sus hábitos, valores, etcétera influyen sumamente en el clima organizacional sea este positivo o negativo según como se sientan las personas que forman parte de una empresa estarán influenciados por esta aunque no es encuentren formalmente establecidas es decir, forma escrita o digital se da por el diario vivir entre los compañeros de trabajo. En sí una cultura organizacional debe de ser correctamente establecida porque esta va a prevalecer a través del tiempo porque su objetivo es lograr un compromiso entre quienes forman parte de una empresa (Longenecker, Petty, Palich y Hoy, 2012). La cultura organizacional se fortalece en el día a día en que la

## Estudio del clima organizacional en el departamento de presupuesto de la Armada del Ecuador Base Naval Sur

empresa se va fortaleciendo en el mercado además siempre lleva un direccionamiento hacia la personalidad del propietario del negocio es decir, envuelve la personalidad de la persona que la ha creado y que busca con la misma lograr que el personal que forma parte de la misma se comprometa a la institución a la que pertenece.

El ambiente organizacional tiene una gran incidencia en el desarrollo normal de las actividades de una institución cualquiera sea el objeto social de la misma, por lo cual es necesario conocerlo con la finalidad de mejorar o descubrir aquellos problemas que estén pasando por desapercibido y que están afectando al equipo de trabajo esta debe de estar presente en el personal para que no se pierdan los lineamientos establecidos por la organización. De una adecuada cultura organizacional dependerá un ambiente de trabajo óptimo para todo el personal que forma parte de la organización esta debe de renovarse muchas veces han pasado muchos años y ésta ya resulta obsoleta para el medio laboral actual (Chiavenato, 2011). La cultura organizacional como ya se ha establecido es uno de los pilares de una organización pero si es recomendable que con el tiempo esta sea renovada porque puede resultar vetusta y no adaptarse a este mundo que pasa por constantes cambios tomando en consideración que esto afecta su ambiente laboral de cual dependerá los resultados deseados o pueden ser alcanzados simplemente a medias lo cual no es recomendable.

Con esto queda establecido que el ambiente organizacional debe de ser estudiado de una forma específica y adecuada no se puede generalizar, la solución que haya resultado en un lugar no significa que sea la ideal para resolver el problema departamental que es la razón de ser de este estudio. Cada empresa o área es un mundo diferente lo que puede influir en un determinado lugar en otro no puede ser así es por ello que es de suma importancia realizar un diagnóstico que sea profundo para proporcionar una alternativa que sea verdaderamente efectiva para el problema que se busca solucionar.

## Estudio del clima organizacional en el departamento de presupuesto de la Armada del Ecuador Base Naval Sur

Para tener una idea más clara de lo expuesto se hace necesario definir aquellos niveles organizacionales y su funcionamiento porque de estos dependerá también la percepción que tengan las personas hacia el medio clima organizacional que lo rodea lo cual influye en su desempeño siendo estos: nivel institucional este tiene que ver con todo lo que conforma a la empresa es decir el origen y bases de la misma donde se establecen sus metas y estrategias para alcanzar sus objetivos establecidos subsiguiente a este se encuentra el nivel intermedio conformado por los diferentes escalafones jerárquicos que conforman una empresa en este nivel es donde se desarrollan los diferentes programas a seguir y cómo lograr cumplir con ellos a través de un monitoreo de las actividades realizadas y por último está el nivel operacional que está conformado por el personal que es el encargado de realizar cada una de las tareas designadas por los niveles anteriores son la parte fundamental para alcanzar cada uno de los objetivos establecidos (Chiavenato, 2011). Cada uno de estos niveles cumple una determinada función establecida y son esenciales para cualquier organización porque de su adecuado acoplamiento los resultados serán posibles de alcanzar según lo que se haya podido planificar.

El clima organizacional influye en el desempeño de las actividades diarias del personal al ser un tema de preocupación existen varios estudios sobre el mismo lo que ya se ha dejado expuesto anteriormente es tiempo que exista una preocupación real sobre el mismo y que no se den pequeñas soluciones momentáneas para resolver una determinada situación y como se dice salir del paso esto es un gasto de tiempo y recursos innecesarios lo mejor es realizar un diagnóstico profundo que permita una alternativa que tendrá un mayor alcance que cuando se alcanza un mediano resultado.

Es decir, mantener un clima organizacional ecuánime es fundamental para cualquier organización porque del mismo dependerá que el personal esté plenamente satisfecho y comprometido con la empresa de la cual forma parte lo cual se verá reflejado en su trabajo y desenvolvimiento normal de cada una de sus actividades siendo así que se tomen medidas correctivas en el momento y lugar indicado quienes

## Estudio del clima organizacional en el departamento de presupuesto de la Armada del Ecuador Base Naval Sur

ejerzan el papel de autoridad deberán de estar pendientes a los cambios sea cual sean su condición porque de esto dependerá que la empresa o área cumpla sus objetivos establecidos y minimizando los contratiempos que se puedan presentar la observación y preocupación será la mejor medida para tomar medidas preventivas a cambios bruscos en el clima organizacional de la institución o área.

El clima organizacional tiene una fuerte relación con el ambiente de trabajo existente en una organización porque de este dependerá el desarrollo normal de sus actividades que deben de ser desarrolladas por un determinado grupo de personas y que dependerán del compromiso existente de cada uno para concluirlo. El ambiente de trabajo es complejo y por esa razón se debe de tomar en consideración este factor porque encierra dos factores que son conocidos como homogéneo y heterogéneo siendo el primero considerado como una estructura simple mientras que el segundo es de carácter más amplio es decir, que consta de varios departamentos lo cual incide en una variedad de elementos que pueden influenciar en el mismo (Chiavenato, 2011). Dejando así nuevamente establecido la importancia que tiene el conocer profundamente el clima organizacional existente en una empresa o área para así dar una solución que sea realmente efectiva y que no sea algo momentáneo para afrontar el problema que esté presente.

La autoridad es ejercer un mando pero, muchas veces es muy mal vista por los empleados porque hay casos en que existe un exceso o abuso del mismo es decir, muchas veces existe un ego de autoritarismo tan profundo que piensan que con imponerse firmemente los objetivos establecidos serán alcanzados por cada uno de las personas que están bajo su mando. Una autoridad correctamente direccionada se preocupa por su personal estar siempre alerta ante cualquier situación que pueda influenciar negativamente y se vea afectada el desarrollo normal de las actividades a realizar en una organización (Gil y Giner 2013). El correcto manejo de la autoridad permitirá que exista un mejor clima organizacional porque existirá una calma realizando su trabajo con un compromiso por quienes forman parte del equipo de trabajo, siendo

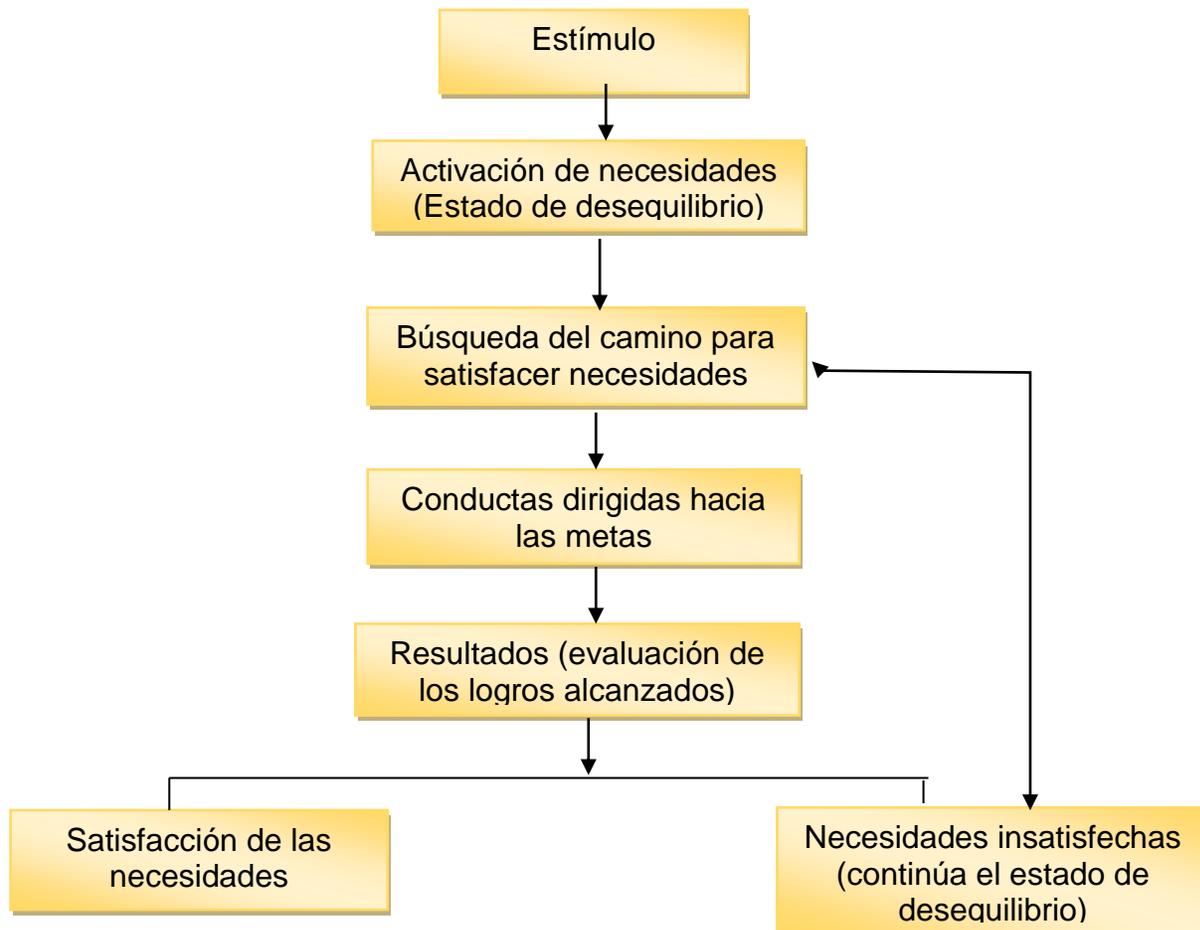
fundamental que para la existencia de una autoridad adecuada exista un compromiso por quien debe de desempeñar esa función además de estar libre de cualquier tipo de coerción hacia sus subordinados para lograr sus propósitos sin interesar cualquier medio para lograr sus propósitos este tipo de autoridad no debe de existir debe de ser erradicado de cualquier empresa porque esto afecta al personal porque se sentirán sofocados con esta situación imposibilitando el desarrollo normal de sus tareas.

Existen varios tipos de autoridad que son ejercidas en las diferentes organizaciones sean estas privadas o públicas, pero también influye la personalidad de cada persona que lleve este rol en ocasiones se sienten con un poder excesivo y creen que su voluntad o apreciación es la única verdad y que nadie tiene por qué objetar su criterio entre los tipos de autoridad están los siguientes: Autoridad personal e institucional o formal esta es aquella que no ha sido designada sino que tiene que ver con propia personalidad de cada persona y que por su proceder hacia los demás ha sido imputada hacia por sus compañeros de trabajo quienes lo ven como un líder a seguir por la preocupación y empuje por lograr los objetivos establecidos otro tipo de autoridad existente es el que se adquiere a través del puesto de trabajo es decir, este tiene que ver directamente con el orden jerárquico existente en una organización pero estos tienen sus limitaciones o propiamente restricciones establecidas por los altos directivos los cuales fueron los responsables de darle ese cargo además que influyen de una manera u otra sobre la autoridad de este último en pocos caso se le da una libertad para desempeñarse según su mejor criterio y por último está la autoridad derivada de la situación como su nombre lo indica surge en un momento de emergencia y es tomada muchas veces inconscientemente por una persona sin que esta sea designada por un mando superior pero esta es algo eventual esta concluye cuando el estado de emergencia o premura por resolver algo llega a su fin (Gil y Giner, 2013). Son varios los tipo de autoridad que una persona puede ejercer esto dependerá de la institución, personalidad e inclusive una determinada situación que se deba de resolver para ejercer una autoridad adecuada dependerán mucho de la personalidad de cada persona y como influye sobre otros.

## Estudio del clima organizacional en el departamento de presupuesto de la Armada del Ecuador Base Naval Sur

Para continuar con el desarrollo de la estructura del marco teórico se hace énfasis a la motivación porque esta influye en el individuo y es pertinente darle su grado de importancia esta no se puede pasar por alto porque de la percepción que tenga la persona sobre la misma se reflejará en su esfuerzo y rendimiento que cada una de las actividades que cada uno de ellos realicen de esta forma se podrá alcanzar la eficiencia y eficacia elementos que son esenciales y que deben de prevalecer en cualquier lugar mediante los cuales se podrá lograr un clima organizacional adecuado para el equipo de trabajo por lo cual cada uno de ellos estarán más comprometidos a cumplir con sus obligaciones designadas. Debe de existir una mesura entre los intereses personales e institucionales de esta forma se conseguirán mejores resultados ni uno ni el otro debe de ser más que el otro cada uno de ellos son parte integral de cada persona y no se debe de menospreciar ninguna (Martínez, 2012). Esto deja ver que la carencia del mismo puede afectar cada uno de los objetivos establecidos por una institución lo cual disminuye su poder competitivo frente a otras instituciones el equilibrio adecuado de estos intereses deben de prevalecer en cada persona que forma parte de una institución y de la importancia que se le dé a cada uno se obtendrán mejores resultados para la empresa y personas que forman parte de la misma.

**Figura 2 Modelo básico de motivación**



**Fuente: Motivación: La gestión empresarial**  
**Elaborado por: La autora**

La figura anteriormente expuesta refleja cómo influye la motivación en una persona esta tiene su origen por el estímulo que puede variar según el individuo este puede ser comprar un celular, casa, vestimenta, etcétera eso genera una incertidumbre por el deseo de cumplir con este requerimiento conllevando a pensar la forma o medio por que este sea satisfecho enfocándose en alcanzarlo y lograr su objetivo con esto finaliza esa desesperación por conseguir algo que según su criterio necesita para ser feliz.

## Estudio del clima organizacional en el departamento de presupuesto de la Armada del Ecuador Base Naval Sur

Sin duda alguna la motivación tiene una gran influencia en las personas de acuerdo al nivel de satisfacción que estos perciban es decir, si sus necesidades han sido cubiertas total o parcialmente la Teoría de Maslow en la cual hace referencia a la prioridad de necesidades que le da cada persona según su personalidad refleja estos factores tan importantes, en la cual se hace referencia a los diferentes criterios personales que posea cada individuo.

Estas pueden tener mayor o menor importancia de acuerdo a la personalidad de cada individuo y esto incrementará su deseo por satisfacerlo de forma inmediata y que llegará a su fin una vez que esta haya sido complacida plenamente en sí ésta influye según la percepción que tenga cada individuo y que para cambiar su estado actual de incertidumbre debe de cumplir con ese requerimiento interno que siente.

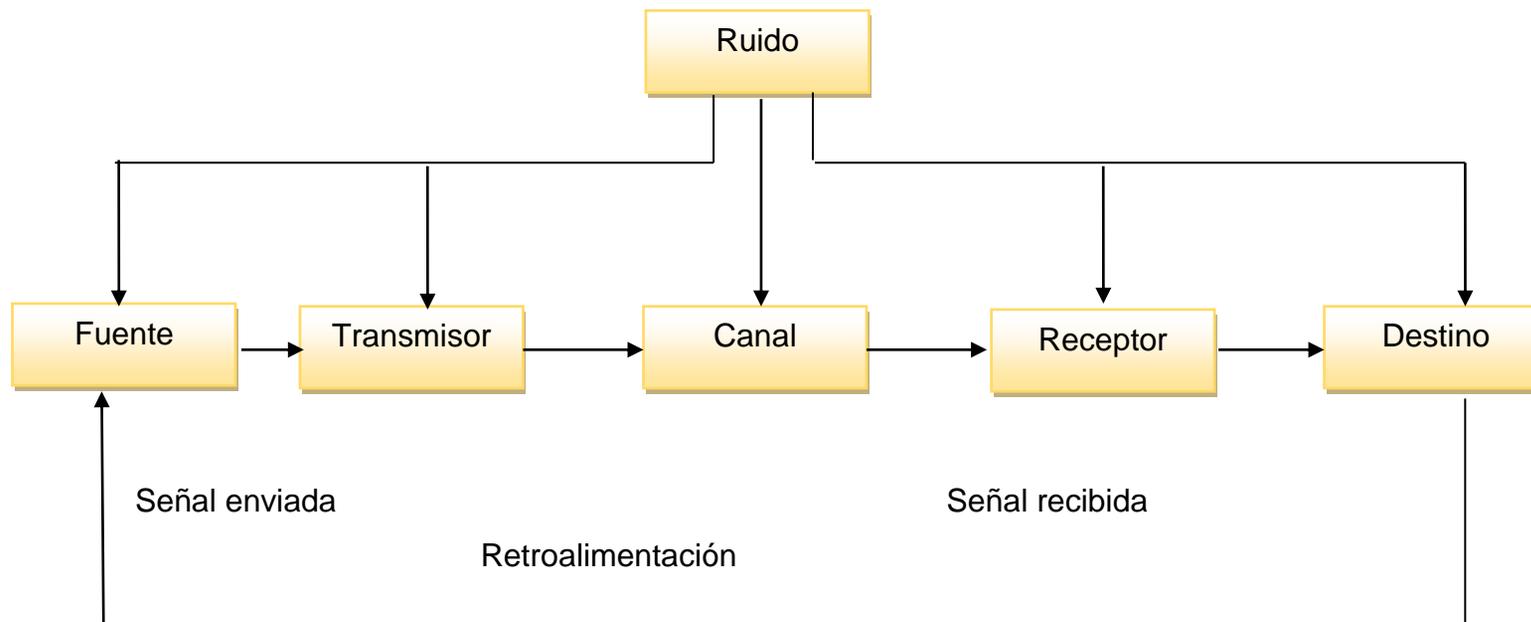
El autoritarismo e enemistades coartan la adecuada fluidez de comunicación que debe de existir en una organización y esta es esencial para el correcto desarrollo de las actividades entre las personas logrando así alcanzar los objetivos establecidos por la organización. Toda organización depende de un adecuado sistema de comunicación pero no solo en el aspecto tecnológico sino también a la que debe de existir entre las personas y que muchas veces se ve quebrantada por conflictos entre compañeros de trabajo (Chiavenato, 2012). Es necesario, que si existe una comunicación que no es totalmente adecuada para el desarrollo normal de las actividades si este es el caso se requiere que sea mejorada inmediatamente para que el desarrollo del trabajo no se vea afectado por enemistades.

La optimización de la comunicación no se debe de limitarse únicamente a los medios tecnológicos como es el correo institucional, sino también de persona a persona la cual se ve mermada muchas veces a conflictos internos por el equipo de trabajo esta situación provoca que el trabajo no se realice como debe de ser porque el mensaje es distorsionado porque pasa de uno a otro con la finalidad de no tratar con la

Estudio del clima organizacional en el departamento de presupuesto de la Armada del Ecuador Base Naval Sur

persona con la que se tiene la diferencia, una vez que este llega al mismo no será según lo transmitido originalmente.

Figura 3 Sistema de comunicación



Fuente: Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones  
Elaborado por: La autora

Otro factor que influye en el clima organizacional óptimo es el liderazgo ya que su ausencia o mal direccionamiento crea un malestar generalizado el buen líder fomenta el trabajo en equipo, el desarrollo de sus compañeros, sirve de guía el éxito o fracaso será de todos y no solo de su direccionamiento él no busca sobresalir más bien se enfoca en el bienestar y superación de su equipo de trabajo el individualismo no tiene cabida en un buen líder. El líder reconoce sus limitaciones y lo que lo caracteriza es el delegar funciones así logra desarrollar el potencial de las personas que están bajo su direccionamiento fomentando el trabajo en equipo porque cada uno de esos son parte esencial para lograr los objetivos propuestos (Maxwell, 2012). Toda organización debe de tener un líder que pueda dirigir de la mejor forma posible a un equipo de trabajo que aprenda a compartir sus conocimientos la mezquindad no puede existir todos forman un solo conjunto del cual dependerá el éxito o fracaso de una determinada tarea y esto será posible delegando adecuadamente funciones.

Pero todo esto, no será posible sin la existencia de políticas que permitan lograr la consecución de las metas y objetivos establecidos por la institución siendo así posible lograr la colaboración e integración de todos quienes forman parte de una organización y que mediante del trabajo en equipo y compromiso se alcanzará lo propuesto por la empresa. La política empresarial permite establecer los objetivos que definen a la organización para garantizar la realización eficaz de las diferentes actividades a realizar en el día a día (Prieto, 2012). La política se fundamenta el establecer las limitaciones de la organización estos deben de ser estables, concretos y duraderos pero este último punto no quiere decir que no se los pueda modificar en un futuro es decir, deben de ser flexibles para que se adapten a los avances del medio y no tenerlos como una fijación que no puede o debe ser cambiados.

Otro elemento importante y que forma parte de la política organizacional son los protocolos estos tienen su razón de ser para establecer las reglas sean estas sociales o formales de una organización es decir, que se fundamenta en el comportamiento que se debe seguir dentro de una empresa o área determinada. El

protocolo empresarial forma parte fundamental de una organización porque de esta dependerá diferenciarse de la competencia es decir es una herramienta eficaz para una cualquier empresa (Muñoz, 2010). En sí el protocolo son un conjunto de normas o reglas que se deben de seguir para garantizar el correcto funcionamiento de la empresa este delimita la conducta del persona que debe de cumplir dentro y fuera de una institución porque cada persona que forma parte de la misma la representa.

### **Límites**

El proyecto ejecutado será exclusivamente para el departamento de presupuesto de la Armada del Ecuador Base Naval Sur, porque este ha sido donde se ha realizado el diagnóstico sobre la situación actual del mismo y que está influenciado en el personal de esta área de una forma negativa por lo cual no se están cumpliendo los parámetros establecidos por la institución.

Por lo cual no puede ser aplicado a otra área aunque sea parte de la misma organización como ya se ha expuesto el clima organizacional a pesar de ser un tema preocupante en cualquier empresa o departamento los elementos o factores que inciden en el mismo puede ser todo lo contrario en otro lugar por ello es pertinente un diagnóstico que sea profundo y objetivo para así establecer una solución que sea realmente efectiva lo que resultó en el punto A puede ser contraproducente para el punto B.

### **Conclusiones parciales**

El clima organizacional adecuado o no influye sobre manera en el equipo de trabajo es tiempo que se le dé la importancia que se merece de esto depende que el personal sea productivo o no de lo cual es beneficiada o resulta perjudicada la empresa o departamento la información que se ha podido recopilar en el transcurso de la

## Estudio del clima organizacional en el departamento de presupuesto de la Armada del Ecuador Base Naval Sur

realización de este trabajo ha servido determinar los elementos que están afectando al departamento de presupuesto.

Son varios los factores que pueden afectar el clima organizacional grandes o pequeños según el criterio de la persona que se puede ver sumergido en un laberinto sin salida a la monotonía que lo agobia la una infraestructura inadecuada, poca iluminación, falta de comunicación, etcétera todo esto en el corto o plazo va a repercutir en el desarrollo normal de las actividades.

Por esta razón, es necesario que se brinde un clima organizacional que sea adecuado para los trabajadores muchas veces un pequeño interés y preocupación por parte de los directivos influye en ellos de una forma positiva de esta manera existirá un mayor compromiso hacia la institución porque con un pequeño cambio en la actitud por parte de los jefes creará un mejor lugar para trabajar y el ambiente no será tenso entre ellos.

Cada elemento que se ha podido identificar mediante el diagnóstico realizado en el departamento de presupuesto de la Armada del Ecuador Base Naval Sur, ha permitido establecer los factores que afectan a esta área como son: falta de comunicación, autoritarismo, desmotivación, etcétera. Teniendo definido el panorama que envuelve a esta área se establece una alternativa que resulte viable para mejorar esta situación que está provocando tanto malestar.

La propuesta que se presenta para solucionar esta disyuntiva por sí sola no será efectiva se requiere un compromiso de las partes involucradas en la situación en conflicto porque se esta forma se podrán alcanzar mejores resultados pero, este debe de iniciar con la apertura de los comandantes que sean más flexibles y que disminuyan ese inadecuado nivel de autoritarismo innecesario con el personal civil administrativo, con un compromiso real de preocupación e interés hacia este grupo de

Estudio del clima organizacional en el departamento de presupuesto de la Armada del Ecuador Base Naval Sur

personas el clima organizacional será el idóneo para todos siendo de esta manera un área que sea plenamente productiva.

## **CAPÍTULO II**

### **Metodología**

La metodología aplicada en este proyecto es el descriptivo este es el método más utilizado en los trabajos de investigación debido a este permite describir lo que envuelve la situación que se desea conocer de esta manera se podrá determinar una posible solución al mismo. Es uno de los métodos de mayor utilización sin interesar el tipo de empresa que sea objeto de la investigación a realizar de esta forma será posible establecer todos los aspectos que inciden en un determinado problema y que está ocasionando que la productividad se vea disminuida (Del Pozo, 2012). El enfoque descriptivo permite profundizar de una forma apropiada sobre un determinado tema que se desee conocer haciendo posible tener más fuentes de información que permita diluir un problema.

Para conocer mejor el criterio o apreciación sobre el clima organizacional existente en el departamento de presupuesto de la Armada del Ecuador Base Naval Sur, se recurrió a la realización de una entrevista al comandante a cargo del área con lo cual se planea conocer su punto de vista sobre la problemática a diagnosticar siendo por esta razón que se encuentra involucrado el método cualitativo. Este toma en consideración la parte humana es decir la personalidad del individual al cual se le haya realizado la entrevista este expresa su criterio personal sobre un determinado tema dejando salir de esta manera todo lo que estime conveniente (Del Pozo, 2012). Este no puede ser medido porque como se indicó en el método cualitativo se fundamenta en la opinión e inclusive en la vivencia que haya experimentado el entrevistado con el tema que se le está consultando. Otra forma de recolectar información de la fuente que se encuentra involucrada dentro del área a diagnosticar son las de encuestas las mismas que serán realizadas al personal que forma parte del departamento de presupuesto las preguntas serán clara, precisas y que tengan relación con el tema que se desea conocer. Este método permite cuantificar los resultados es decir que prevalece la

estadística en el mismo de esa forma se puede tener una mejor comprensión sobre los resultados obtenidos en la realización de las encuestas (Del Pozo, 2012). El método cuantitativo se base en la parte numérica porque los resultados proporcionados a través de las encuestas se pueden medir este se fundamenta a la estadística la cual puede ser representada por medio de diagramas.

Cada uno de estos métodos permitirá diagnosticar la situación que está mermando el clima organizacional y poder proporcionar una solución que sirva para mejorar esta situación para que este departamento retome su dirección mediante un personal comprometido y que se sienta cómodo en su área de trabajo evitando situaciones que no sean las mejores para desarrollar el trabajo establecido para para persona.

## **Población y muestra**

### **Población**

Se entiende por población al número de personas que tiene características en común las cuales se necesita que sean observadas para llegar a una conclusión en particular sobre un tema que se encuentra establecido en este caso ésta está conformada por el personal del departamento de presupuesto de la Armada del Ecuador Base Naval Sur. Esta dependerá únicamente del alcance de la investigación es decir, hasta donde se desea llegar con la misma y que es lo que se desee conocer estos elementos son los que forman parte de la población y de los cuales dependerán los resultados del trabajo a desarrollar (Gutiérrez, 2015). La población en sí tiene una estrecha relación con el tema que se desea conocer porque de esta dependerá la calidad de la información que se pueda recopilar durante la realización de las encuestas porque es ahí donde se recurre a las partes que forma parte del problema que se desea solucionar.

### **Muestra**

Con la finalidad de obtener mejores resultados de los instrumentos de investigación aplicados se debe de establecer un número que sea un referente de la población establecida, esto es con la finalidad de optimizar la realización de las encuestas pero, para este proyecto la definición de una muestra no es relevante porque el área a diagnosticar es de cincuenta personas la población objetivo es mínima.

## Resultados de las encuestas

### PREGUNTA 1

¿Usted puede transmitir su criterio en cuanto a la planificación?

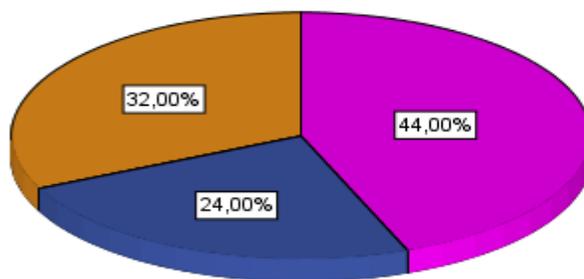
Tabla 1. Transmitir criterio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	22	44,0	44,0
	Casi nunca	12	24,0	68,0
	A veces	16	32,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

Fuente: Las encuestas  
Elaborado por: La autora

Figura 4 Transmitir criterio

■ Nunca  
■ Casi nunca  
■ A veces



Fuente: Las encuestas  
Elaborado por: La autora

El 44% de los encuestados opinan que no pueden transmitir un criterio frente a la planificación del departamento las decisiones son autoritarias y se deben de realizar sin tener la posibilidad de que sean escuchados y esto genera un ambiente tenso para realizar el trabajo de una forma que resulte eficiente.

**PREGUNTA 2**

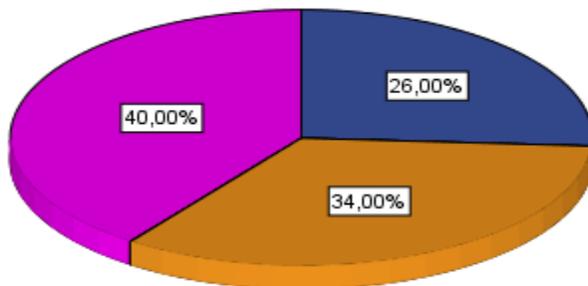
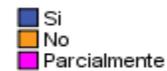
¿Las funciones están claramente definidas?

**Tabla 2. Funciones definidas**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	13	26,0	26,0	26,0
No	17	34,0	34,0	60,0
Válidos Parcialmente	20	40,0	40,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Las encuestas  
Elaborado por: La autora

**Figura 5 Funciones definidas**



Fuente: Las encuestas  
Elaborado por: La autora

El establecimiento de funciones es fundamental para el correcto desarrollo del trabajo diario el 40% opina que éstas no están totalmente definidas en ocasiones se realizan cambios y la persona no recibe ningún tipo de directrices debe de aprender sobre la marcha y esto ocasiona que el trabajo presente retrasos involuntarios y esto afecta el giro normal de las actividades del departamento.

### PREGUNTA 3

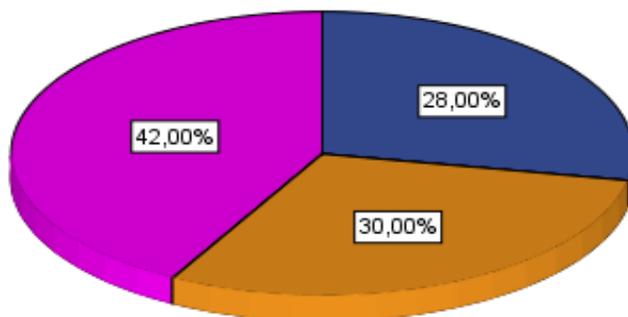
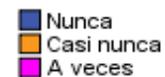
¿Considera que su jefe inmediato es imparcial en sus decisiones?

Tabla 3. Imparcialidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	14	28,0	28,0
	Casi nunca	15	30,0	58,0
	A veces	21	42,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

Fuente: Las encuestas  
Elaborado por: La autora

Figura 6 Imparcialidad



Fuente: Las encuestas  
Elaborado por: La autora

La imparcialidad es un factor vulnerable más aún en los jefes inmediatos los encuestados en un 42% consideran que esta predomina a veces mientras que un 30% dice que nunca este malestar se da porque en ocasiones se busca favorecer ciertos parámetros de interés personal lo cual debe de cambiar.

#### PREGUNTA 4

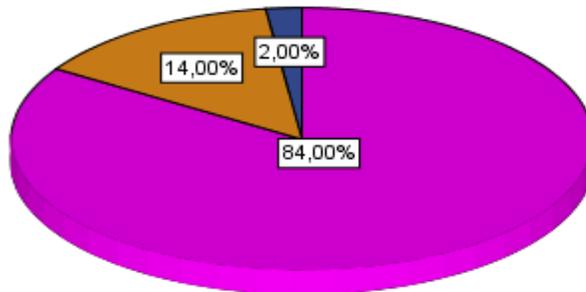
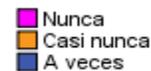
¿Usted considera que las decisiones tomadas busca el beneficio del personal?

Tabla 4. Beneficio personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	42	84,0	84,0
	Casi nunca	7	14,0	98,0
	A veces	1	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

Fuente: Las encuestas  
Elaborado por: La autora

Figura 7 Beneficio personal



Fuente: Las encuestas  
Elaborado por: La autora

El 84% de los encuestados opinan que las decisiones que se toman no son en beneficio personal es únicamente para la institución. Esta situación debe de ser reconsiderada esto debe de ser un trabajo en conjunto que ambas partes se sientan satisfechas con lo que tienen además de que se puede mejorar el rendimiento con un pequeño cambio.

### PREGUNTA 5

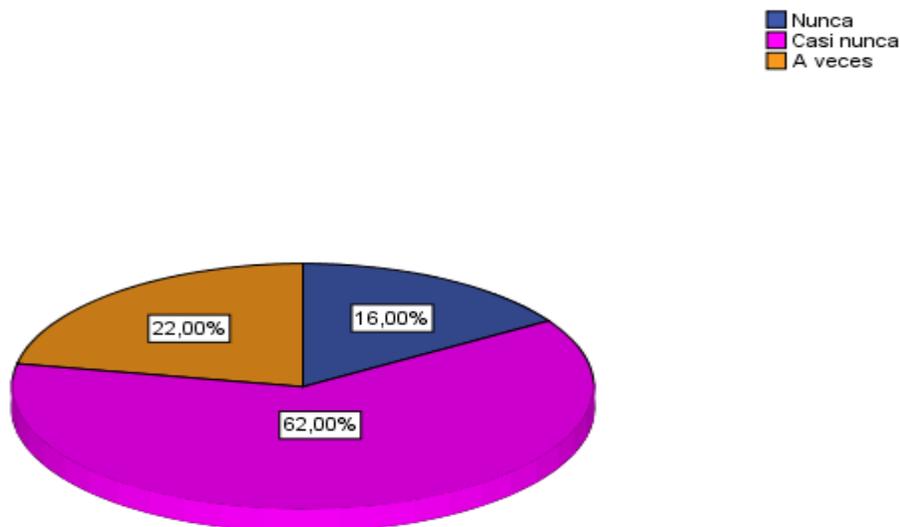
¿Existe un reconocimiento a su trabajo?

Tabla 5. Reconocimiento laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	8	16,0	16,0
	Casi nunca	31	62,0	78,0
	A veces	11	22,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

Fuente: Las encuestas  
Elaborado por: La autora

Figura 8 Reconocimiento laboral



Fuente: Las encuestas  
Elaborado por: La autora

El casi nunca obtuvo un 62% y esto se da porque no existe mayormente un tipo de reconocimiento por el trabajo realizado se puede decir, que todas las personas trabajan por una remuneración la misma que debe de ser descontada mediante su trabajo pero, una felicitación nunca está de más la persona se puede sentir motivada y que su labor es reconocida por los demás.

### PREGUNTA 6

¿Usted cree que la motivación es importante?

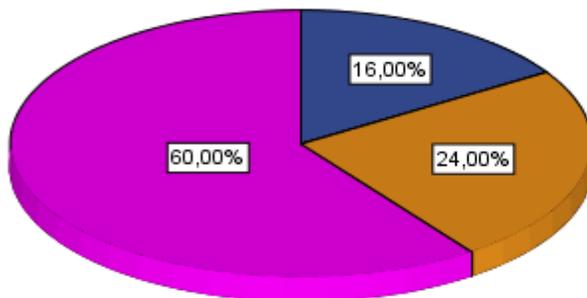
Tabla 6. Motivación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	8	16,0	16,0
	Casi siempre	12	24,0	40,0
	Siempre	30	60,0	100,0
	Total	50	100,0	

Fuente: Las encuestas  
Elaborado por: La autora

Figura 9 Motivación

■ A veces  
■ Casi siempre  
■ Siempre



Fuente: Las encuestas  
Elaborado por: La autora

El sentirse motivados puede ayudar mucho a realizar mejor el trabajo diario es por ello que el 60% de las personas que fueron encuestadas consideran que es importante esta no puede ser solo de carácter económico pueden ser capacitaciones, reconocimientos etcétera lo importante es que el personal sienta que es importante para la institución.

### PREGUNTA 7

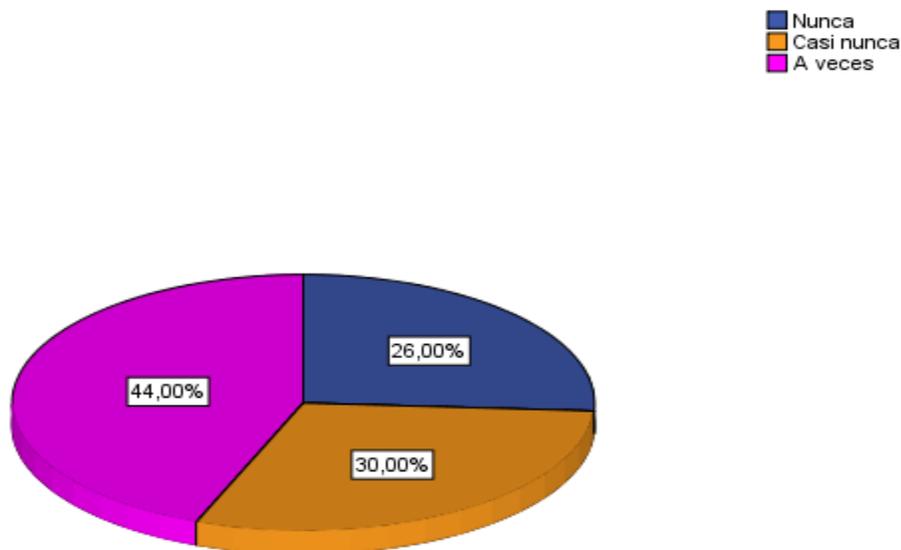
¿La información que usted recibe es siempre ágil y oportuna para cumplir con su trabajo?

Tabla 7. Información ágil

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	13	26,0	26,0
	Casi nunca	15	30,0	56,0
	A veces	22	44,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

Fuente: Las encuestas  
Elaborado por: La autora

Figura 10 Información ágil



Fuente: Las encuestas  
Elaborado por: La autora

El 44% de los encuestados consideran que la información llega a veces en el tiempo que se la requiere es necesario establecer que esta debe de llegar en el momento requerido el trabajo no se puede ni debe detenerse porque esta no esté disponible cuando se la requiere.

### PREGUNTA 8

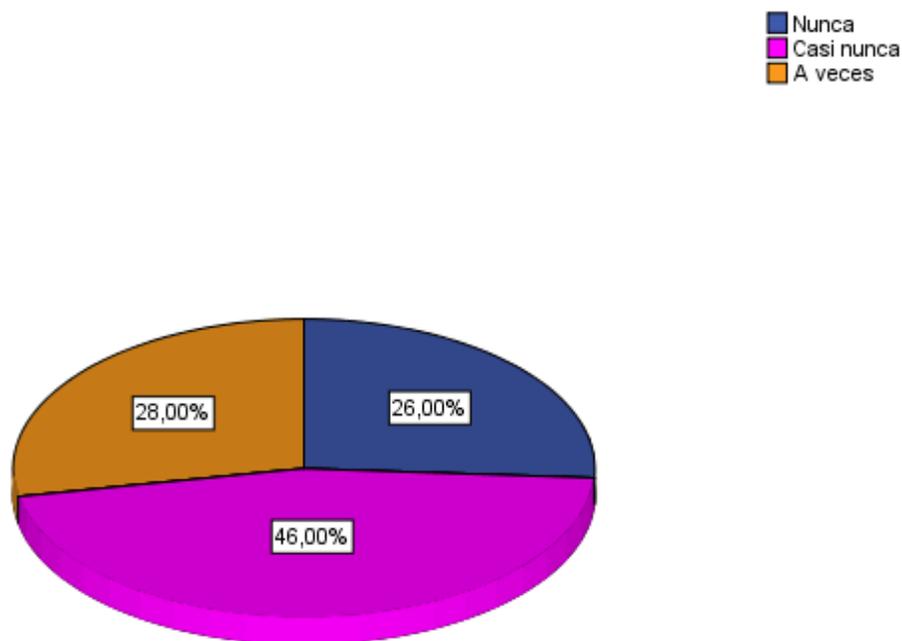
¿Existe una adecuada comunicación entre el equipo de trabajo?

Tabla 8. Comunicación/equipo de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	13	26,0	26,0
	Casi nunca	23	46,0	72,0
	A veces	14	28,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

Fuente: Las encuestas  
Elaborado por: La autora

Figura 11 Comunicación/equipo de trabajo



Fuente: Las encuestas  
Elaborado por: La autora

El ambiente entre compañeros de trabajo no es el idóneo es por ello que el 46% considera que no existe una adecuada comunicación entre ellos y esto genera que existan falencias en el trabajo. Es pertinente que se tomen medidas correctivas, los problemas personales que puedan existir no debe de interferir con el trabajo.

**PREGUNTA 9**

¿Considera que existen medios óptimos para mantener la comunicación interna?

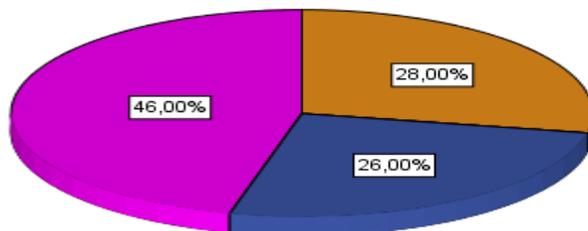
**Tabla 9. Medios de comunicación interna**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	14	28,0	28,0	28,0
No	13	26,0	26,0	54,0
Válidos A veces	23	46,0	46,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Las encuestas  
Elaborado por: La autora

**Figura 12 Medios de comunicación**

Si  
No  
A veces



Fuente: Las encuestas  
Elaborado por: La autora

El 46% de los encuestados opinan que a veces existen los medios necesarios para comunicarse internamente y esto se da por las falencias que se han presentado con los equipos y su reparación o habilitación ha sido casi imposible lo que deja ver que es conveniente realizar cambios en ellos o en los sistemas para así agilizar la comunicación y evitar falencias.

### PREGUNTA 10

¿Cómo considera la estructura de su departamento?

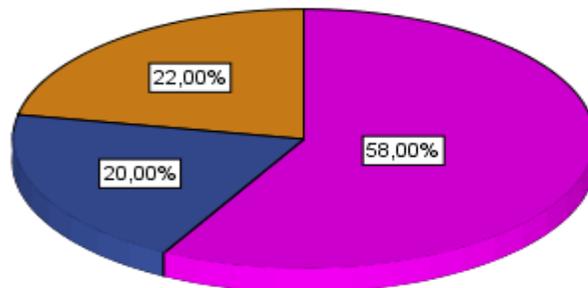
Tabla 10. Estructura/departamento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Buena	29	58,0	58,0
	Mala	10	20,0	78,0
	Óptima	11	22,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

Fuente: Las encuestas  
Elaborado por: La autora

Figura 13 Estructura/departamento

■ Buena  
■ Mala  
■ Óptima



Fuente: Las encuestas  
Elaborado por: La autora

El lugar de trabajo debe de ser idóneo ya que este brindará la comodidad para el desarrollo de las tareas diarias el 58% opina que la estructura del departamento es buena y un 22% la considera óptima esto hace que su labor sea más agradable es recomendable que se sigan realizando adecuaciones que faciliten un mejor ambiente laboral.

## **CAPÍTULO III**

### **Propuesta**

El análisis de la información permite determinar una propuesta que permita solucionar de una manera u otra el clima organizacional departamento de presupuesto de la Armada del Ecuador Basa Naval Sur, el cual ha presentado varios inconvenientes por esta situación lo que ha originado un efecto dominó en la institución de esta forma se revertirá este efecto negativo y el área podrá reorientar cada una de sus actividades a realizar y que son propias de la misma.

El clima organizacional influye positiva o negativamente en el personal de una empresa o área determinada por lo cual es importante que se tome en consideración el trabajo desarrollado porque este tiene como finalidad el diagnóstico de la situación que enfrenta este departamento y mediante su resultado se logrará establecer una solución que permita que el trabajo diario sea más ameno y productivo de esta forma se alcanzaran los objetivos institucionales el quemeimportismo por parte de quienes realicen la función de jefes debe de ser excluidos en ellos porque el cambio será posible con su colaboración y monitoreo a los cambios que se hagan presentes porque de esto dependerá el desempeño laboral.

Un clima organizacional cualquiera que sea el estatus del mismo se verá reflejado en el desempeño laboral sin embargo, si no se toman medidas correctivas cuando este es nocivo existirán graves problemas porque muchas veces las personas no son capaces de separar lo laboral de conflictos con compañeros de trabajo lo cual representa una pérdida de tiempo para el cumplimiento normal de sus actividades por esta pugna de poder interna entre ellos esta situación debe de ser repelida inmediatamente en el caso de estar presente cuando no existe una solución por parte de ellos será el jefe quien sea el mediador escuchando las partes de una forma objetiva y sin que existan intereses personales para la resolución del referido conflicto.

## **Misión**

Optimizar los recursos económicos asignados para distribuirlos de forma eficiente según las necesidades de la institución.

## **Visión**

Fortalecerse como un solo equipo de trabajo, a través de una gestión presupuestaria y procesos adecuada.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Realizar el presupuesto anual garantizando la mejor asignación de los recursos a los diferentes departamentos de la Armada del Ecuador Base Naval Sur.

### **Objetivos específicos**

1. Ser un área que realice sus procesos con efectividad.
2. Garantizar el adecuado manejo presupuestario de la institución.
3. Realizar la proyección del presupuesto anual.
4. Optimizar el recurso presupuestario.

## **Valores del departamento**

- Honestidad  
Cualidad propia y que debe de prevalecer en cada persona.

## Estudio del clima organizacional en el departamento de presupuesto de la Armada del Ecuador Base Naval Sur

- Lealtad  
Hacia sí mismo y a la institución a la cual pertenece.
- Perseverancia  
Nunca rendirse ser constante en cada actividad que se realiza.
- Compromiso  
Mantenerse firme y leal a sus principios.
- Integridad  
Esta debe de prevalecer ante cualquier circunstancia.
- Innovación  
Buscar siempre la mejora continua

### **Análisis Foda**

La utilización de este análisis no es algo nuevo, es frecuentemente utilizado cuando se desea establecer la situación de una empresa frente a las otras esto permitirá que se pueda conocer si existe un problema o no que deba de ser solucionado con celeridad y que su inobservancia puede generar una situación que no sea la mejor. Este se enfoca a lo que rodea al negocio o área sea este bueno o malo según sea el caso este deberá ser solucionado en el caso de ser necesario pensar esto no va a pasar o no influirá en el negocio es una forma de alejarse de la realidad (Griffin, 2011). El análisis FODA permite estar consciente sobre que nos diferencia de nuestra competencia así como aquellos que nos puede perjudicar sino se le toma la debida importancia que debe tener una determinada situación.

Tabla 11. Análisis Foda

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Espacio físico cómodo y amplio (remodelado recientemente).</li> <li>2. Personal con habilidades competitivas.</li> <li>3. Equipos de oficina óptimos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carencia de comunicación entre los jefes y personal.</li> <li>2. Carencia o poca motivación.</li> <li>3. Poca participación del personal para emitir opiniones.</li> <li>4. Falta de compañerismo.</li> </ol>
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reuniones o programas de integración para fomentar el compañerismo.</li> <li>2. Promover el reconocimiento por el correcto desempeño laboral.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuellos de botellas por la falta de comunicación interna.</li> <li>2. Carencia de información oportuna para culminar un trabajo.</li> <li>3. Personal apático.</li> </ol>

Elaborado por: La autora

Definir estrategias a través del análisis FODA, permitirá tomar medidas correctivas e inclusive preventivas de acuerdo a los resultados que se hayan obtenidos del mismo siendo así posible cambiar una situación que no sea la apropiada para una empresa en este caso es para el departamento de presupuesto que ha pasado un vaivén en el cumplimiento normal de sus actividades.

- **Estrategia FO**

Hace poco ha existido una remodelación del área lo que ha permitido que esta se amplíe y se evite el hacinamiento del personal lo cual genera una tensión por la incomodidad por la falta de espacio como ha extendido el área de la puede

aprovechar para designar un parte del mismo para que sea el lugar idóneo para realizar las charlas.

- **Estrategia DO**

Es importante que exista apertura por parte de los jefes inmediatos para que los empleados puedan transmitir sus inquietudes así como sugerencias sin temor alguno, esto será un factor importante para crear un ambiente donde sientan que son escuchados e importantes para el área donde se encuentran.

Establecer un programa de charlas o capacitaciones para de esta forma motivar al equipo de trabajo, además de contribuir para el desarrollo de habilidades y destrezas que permitan mejorar su trabajo.

- **Estrategia FA**

Se debe de explotar y aprovechar cada una de las habilidades que posee el personal mediante la motivación una palabra de aliento por un trabajo bien realizado hace sentir que es reconocido así se procurará de evitar un trabajador apático que todo le dé igual.

- **Estrategia DA**

Promover el trabajo de equipo y empatía entre el personal muchas veces resulta problemático discernir entre lo laboral y personal lo que genera conflictos en el trabajo generando que existan cuellos de botellas y no se pueda despachar o proporcionar información importante.

La comunicación es importante en cualquier ámbito por eso es necesario que esta sea mejorada para de esta manera establecer un trato cordial fomentando las buenas relaciones entre compañeros.

## **Análisis Pest**

La utilización de este análisis en el desarrollo de este trabajo de investigación tiene suma relevancia porque este permitirá tener un mejor conocimiento sobre los elementos que pueden repercutir en una empresa de esta manera se podrán definir tácticas en el caso que sea necesario para hacer frente a una situación en particular la cual afecte a la misma.

Tomar medidas preventivas es la mejor estrategia que se puede implementar, porque de esta manera se estará preparado a cualquier eventualidad que enfrente el país y que pueda repercutir en el negocio es decir, crear posibles escenarios que se puedan presentar y elegir líneas de solución para ellos y así reducir una situación que sea negativa y que afecte el cumplimiento normal de las actividades.

El análisis PEST involucra todo lo que puede afectar de una manera u otra a la empresa y más aún en esta que es parte fundamental del estado y que se ha visto afectada por las diferentes medidas gubernamentales que ha tomado el régimen y que también los ha afectado y esto ha generado un malestar en los miembros de la Armada del Ecuador.

### **FACTOR POLÍTICO**

La Armada del Ecuador debe de someterse a lo que disponga el presidente de la República del Ecuador, sin embargo, existen resoluciones o medidas tomadas por este que provocan un descontento generalizado y esto se vio reflejado el 21 de enero del 2000 cuando desconocieron su capacidad de liderazgo lo cual originó derrocamiento del Presidente Jamil Mahuad.

Otro hecho donde intervino la Armada del Ecuador fue en el denominado 30S o 30-S (30 de septiembre del 2010), durante el levantamiento iniciado por la tropa

Estudio del clima organizacional en el departamento de presupuesto de la Armada del Ecuador Base Naval Sur

de la Policía Nacional por su inconformidad a su inclusión a la Ley de Servicio Público desencadenando el inicio de un posible golpe de estado.

Este día fue un caos total lleno de saqueos y destrucción a la propiedad privada sin embargo, el accionar de la Armada del Ecuador en esta ocasión fue diferente a la suscitada en el 2000 por lo cual se inició un enfrentamiento entre los uniformados siendo su objetivo “rescatar” al primer mandatario del Hospital de la Policía Nacional. Esta situación dejó bajas no solo entre los uniformados sino también civiles que se vieron inmersos en la revuelta.

## **FACTOR ECONÓMICO**

El Acuerdo de paz firmado con Perú el 26 de octubre de 1998 en Brasilia dio fin al conflicto bélico existente por décadas entre Ecuador y Perú originó a que el presupuesto otorgado a la Armada del Ecuador sea reducido aduciendo que no es necesario la compra de armamento. Actualmente, debido al desplome del barril de petróleo los presupuestos del Estado sufrido modificaciones por lo que se requiere la mejor optimización evitando incurrir en gastos que sean innecesario.

## **FACTOR SOCIAL**

Tiene una gran influencia porque el personal que labora en esta institución no son únicamente militares también es civil (administrativo), los cuales se encuentra bajo la dirección de un comandante el cual olvida la condición de estos últimos lo que crea un conflicto entre ellos debido a este autoritarismo porque no se puede emitir ningún tipo de opinión o criterio frente a una decisión, lo que genera un ambiente tenso.

Estas personas por su condición de militar tienen un criterio cerrado lo cual imposibilita que se adapten o tengan el deseo de cambiar su actitud frente a sus

## Estudio del clima organizacional en el departamento de presupuesto de la Armada del Ecuador Base Naval Sur

subalternos lo que influye a un ambiente organizacional tenso en el departamento lo que conlleva a un personal no comprometido.

### **FACTOR TECNOLÓGICO**

Existe un departamento de sistema que siempre está preocupado por brindar una solución oportuna cuando es necesario y de proporcionar las seguridades necesarias a los sistemas de información que son utilizados en esta institución militar los equipos de cómputo cuentan con las debidas medidas de seguridad debidas para evitar la incursión de personas externas que no tengan relación con esta organización.

Como se ha establecido este trabajo nació de la necesidad de diagnosticar el clima organizacional del departamento de presupuesto de la Armada del Ecuador Base Naval Sur, permitiendo de esta manera determinar una propuesta que permita mejorar la condición de esta área la cual no está cumpliendo con sus objetivos establecidos por la institución y originando que las funciones propias del mismo no se realicen de una forma adecuada.

### **Informe del resultado del estudio del clima organizacional**

Una vez recopilada la información necesaria, realizados los diferentes análisis y herramientas de investigación para conocer mejor el entorno que envuelve al departamento de presupuesto de la Armada del Ecuador Base Naval Sur se ha podido identificar que existe un ambiente tenso entre el personal de esta área siendo así que las actividades diarias se ven afectadas lo que se pudo evidenciar es lo siguiente:

1. La comunicación con los comandantes (jefe), es complicada de entablar debido a su rigidez militar.
2. Por conflictos internos entre el personal la comunicación entre ellos también se ve afectada siendo una debilidad en este departamento.

## Estudio del clima organizacional en el departamento de presupuesto de la Armada del Ecuador Base Naval Sur

3. Al ser un régimen militar la ausencia de un liderazgo predomina lo que prevalece entre los comandantes es el autoritarismo.
4. El área de trabajo se encuentra correctamente ambientada es decir, cuenta con una iluminación y ventilación idónea.
5. Posee un mobiliario adecuado, equipo de cómputo idóneo lo que facilita la realización del trabajo diario.
6. Actualmente, existe una buena distribución del área la cual es amplia y limpia facilitando una correcta división del lugar.
7. Se evidenció la segmentación de grupos no existe un real trabajo en equipo lo cual merma el cumplimiento cabal de las actividades.
8. El clima organizacional del departamento de presupuesto ha tenido mayor impacto al área de Aplicación presupuestaria, conciliación presupuestaria y ejecución presupuestaria
9. Al existir un conflicto entre el personal la actitud existente no es la adecuada se evidenció ademanes fuera de lugar no se deben de mezclar los problemas personales con el trabajo.

Cada uno de estos puntos buenos o malos incide en el clima organizacional del departamento de presupuesto siendo así que es importante que este diagnóstico sea tomado en consideración por quienes desempeñan el papel de jefe de la referida área siendo así que la problemática radica en la comunicación adecuada, conflictos internos y falta de liderazgo.

Esta situación es lo que se desea solucionar con la propuesta presentada es lograr un clima que sea idóneo para todo el personal y que todas esas desavenencias sean superadas y que no perjudiquen el desarrollo normal de las actividades el profesionalismo debe de prevalecer se debe de dejar atrás esa actitud "infantil", que está ocasionando tantos problemas.

## **Programa de integración**

Según los resultados de las encuesta se puedo evidenciar que el personal está ávido porque su trabajo y esfuerzo sea reconocido si bien es cierto, que están cumpliendo con su obligación la cual es remunerada nunca está demás una palabra o gesto de aliento esto los anima e impulsa a comprometerse más con la organización o departamento al cual pertenece.

1. Una vez al mes recompensar (no económico), el esfuerzo por alcanzar las diferentes metas propuestas por el departamento.
2. Realizar al menos una vez al mes (último fin de semana), la integración del personal para de esta forma procurar que los conflictos internas desaparezcan.
3. Dos veces al mes el comandante (jefe), debe de reunirse con el personal para fomentar que prevalezca el compañerismo, comunicación y confianza entre todos quienes forman parte de la empresa.
4. Mensualmente darse el tiempo para felicitar en conjunto a las personas que cumplen años en el mismo mes.

Son pequeños detalles que no involucra directamente una inversión económica significativa en el caso de dar un reconocimiento como puede ser una placa los otros puntos más bien es fomentar la integración siendo el pilar de ello el comandante del departamento.

## **Políticas y protocolos del departamento de presupuesto de la Armada del Ecuador Base Naval Sur**

### **Políticas**

Para fortificar el compromiso, integración, identificación y sentido de pertenencia entre el personal civil y miliar se emiten las siguientes políticas:

Dallanara Lilibeth Acosta Salazar Gestión Empresarial mención Finanzas y Auditoría 47

1. Los servidores públicos militares y civiles, serán tratados con la consideración y respecto que se merecen y en la forma en la que cada uno de nosotros esperamos ser tratados.
2. El superior tomará cuidado de sus subordinados y procurará su bienestar personal y generará las condiciones de trabajo necesarias para su mejor desempeño.
3. El servicio de rancho al personal del reparto será de la misma calidad y cantidad para todo el personal militar y civil.
4. Los servidores públicos militares y civiles cuidaremos como propios, los bienes públicos de uso común y los puestos a su disposición para efectuar su trabajo.
5. Los servicios básicos se utilizarán en forma adecuada, buscando el ahorro y evitando el mal uso.
6. Se espera de todo el personal militar y civil un uso adecuado de las redes sociales, evitando la maledicencia y propagación de rumores, no haciendo eco de aquellas no constituya información oficial.

### **Protocolos del departamento de presupuesto**

1. Centralizar la información financiera.
2. Establecer las previsiones precisas para atender los pagos.
3. Control y seguimiento del desembolso del dinero.
4. Seguimiento y conciliación de las cuentas bancarias.
5. Asegurar la liquidez.
6. Recibir las facturas, comprobar el monto de la misma y registrar su contabilización.
7. Programar el pago a los proveedores.
8. Elaboración de informes.
9. Recepción y distribución de documentos.

## **Instrumentos de seguimiento de gestión en el área de presupuesto**

Los indicadores de gestión permiten evaluar y corregir el desempeño de una organización o área mediante su correcta aplicación permitirá medir cada una de las actividades realizadas en departamento de presupuesto de la Armada del Ecuador Base Naval Sur, siendo los principales indicadores identificados los siguientes:

### **Indicadores de procesos**

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

### **Indicadores de tiempo de respuesta**

$$\frac{\text{Tiempo de entrega}}{\text{Tiempo programado de entrega}}$$

### **Indicadores de requerimientos**

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

### **Indicadores de control**

$$\frac{\text{No. de controles realizados}}{\text{No. de controles programados}}$$

### **Indicadores de ausentismo**

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

A través de una adecuado clima organizacional se evitará que existan trabas en el trabajo cotidiano, fomentar la mejor comunicación además de que se desarrolle la sinergia y una empatía real en el equipo de trabajo lo cual permitirá que el ambiente inadecuado existente sea subsanado en esta área y de esta manera se disminuyan los errores o retrasos en la realización de cada una de las tareas que

## Estudio del clima organizacional en el departamento de presupuesto de la Armada del Ecuador Base Naval Sur

deben de ser ejecutadas por cada miembro que forma parte del departamento de presupuesto y actualmente no se cumplen adecuadamente.

Para que el clima organizacional sea el adecuado se debe de tomarse en consideración ciertos aspectos que pueden influir en el equilibrio del mismo lo que origina que este se forme tenso y dificultando el cumplimiento a cabalidad de las tareas asignadas para cada persona. El clima organización influye enormemente en la conducta de un individuo la cual cambia según la percepción que este tenga del medio en el cual se desenvuelve en el día a día al ver al clima organizacional como un factor que integra los diferentes elementos que pueden afectar al mismo permitirá estar consiente acerca de la interacción existente entre el equipo de trabajo de una organización sin embargo, también se lo puede considerar como un elemento fundamental para alcanzar los objetivos establecidos por la estrecha relación que existe con el ambiente organizacional el cual no está compuesto únicamente por un área que resulte medianamente adecuada para realizar el trabajo sino también como son los factores de iluminación, climatización, interrelaciones personales adecuadas entre los compañeros de trabajo, etcétera (Chiang, Martín y Núñez, 2010). El clima organizacional es de suma importancia por esta razón es importante tomar en consideración la relación que existe con una adecuada organización estructural en el cumplimiento adecuado de los procesos y cómo puede afectar la percepción que tenga el individuo sobre el mismo porque como se ha establecido este se verá reflejado el su compromiso por cumplir con su trabajo es decir el desempeño y motivación personal se verá afectado en ellos.

Al realizar una separación de los elementos que influyen en el clima organizacional como son la estructura en la realización adecuada de las tareas asignadas así como la percepción que tenga cada persona sobre el mismo y cómo afecta su compromiso por alcanzar los objetivos establecidos del correcto equilibrio de cada uno de ellos evitará que el ambiente laboral se vea quebrantado y provocando un estado de apatía entre los miembros que forman parte de una organización puede

## Estudio del clima organizacional en el departamento de presupuesto de la Armada del Ecuador Base Naval Sur

existir una gran estructura pero sino se consideran otros factores como es la comunicación entre el personal por citar un ejemplo esta no servirá de mucho para lograr una proporcionada productividad.

Después de lo expuesto se deja ver que esta es una tarea muy complicada porque incide en la conducta y desempeño laboral de las personas que forman parte de una organización por ello, es importante que se realice un diagnóstico que sea profundo sobre el clima organizacional existente y cómo se lo puede mejorar en el caso de que este resulte inadecuado para el desarrollo de las actividades cotidianas y que se están viendo afectadas por esta inestabilidad existente. Un estudio previo es fundamental para llegar a una conclusión adecuada sobre el clima organizacional existente porque de esta forma se podrá establecer un punto de comparación que permita establecer los cambios que se ha presentados y que son inapropiados para la realización adecuada de cada una de sus tareas asignadas (Chiang et al., 2010). Establecer un clima organizacional adecuado debe ser tomado con toda la seriedad e importancia que se requiere por ello, es pertinente exista un punto de referencia que sirva para comparar el antes y después de las conductas del equipo de trabajo como estas puedan cambiar de esta forma será posible realizar cambios para evitar que este se pueda quebrantar más porque de correcto equilibrio que se maneje dependerá un resultado adecuado de las tareas propias de cada departamento o empresa.

El clima organizacional se ve influenciado por varios factores que si no son controlados a su debido tiempo esto puede conllevar a ocasionar graves problemas en el desempeño laboral sin embargo, este depende mucho de la percepción que tenga el trabajador del medio que lo rodea por lo cual se debe de considerar los elementos que estén involucrados en el mismo sean éstos físicos, psicológicos, etcétera descartando así que el incumplimiento adecuado de las tareas designadas sea debido a una falta de aptitud de la persona que tiene la obligación de realizarla por esta razón

es la importancia de un diagnóstico adecuado para así determinar si este es el adecuado o no para que el personal ejecute sus tareas a cabalidad.

Es necesario que se tenga conciencia que debe de existir una preocupación real y no ser tomado como algo de poca importancia un clima organizacional inadecuado va a originar problemas en el desarrollo apropiado de las actividades es tiempo que esa actitud de quemeimportismo debe desaparecer al igual que las soluciones parciales esto no servirá de nada o simplemente de una mejora momentánea por lo cual se debe de hacer énfasis en los beneficios que origina un clima organizacional positivo los cuales son:

- **Retroalimentación**

Conocido como feedback, esto tiene que ver con el fortalecimiento de las aptitudes del personal y que son fundamentales para el desempeño normal de su trabajo y que muchas veces se ve afectado por la desactualización de los conocimientos lo que se desea mediante la retroalimentación es que cada persona tenga los recursos adecuados para desenvolverse en su trabajo creando un equilibrio apropiado para todos quienes forman parte de una organización.

- **Incremento en la interacción y la comunicación**

La poca o adecuada interacción y comunicación que pueda existir entre el equipo de trabajo ayudará o hará decaer el clima organizacional según se maneje esta interacción entre las personas por ello, se debe de crear medios adecuados para que esto exista y que sea positiva de la interacción de estos dos elementos se podrá realizar un trabajo que sea apropiado para tener la certeza de que existirá un compromiso por cumplir a cabalidad con cada una de sus tareas establecidas.

- **Confrontación**

El término tiene que ver en hacer frente a las diferencias que obstaculizan lograr los objetivos trazados siendo así que debe de analizarlos para de esta manera suprimirlos y lograr mejora el clima organizacional, malos entendidos lo que origina enemistades internas son la principal causa para provocar una ruptura en el mismo y si este no es resultado será el que haga las funciones de jefe quien interceda como mediador escuchando a cada una de las partes de una forma objetiva e imparcial para de esta forma dar solución a esta situación que no solo les incumbe a ellos sino que está afectando al cumplimiento cabal de las tareas.

- **Educación**

Tiene que ver no sólo a la preparación que cada persona posea tiene que ver a la capacitación que se le vaya proporcionando al personal para que pueda desarrollar o mejorar su desempeño laboral lo que resulta totalmente beneficio para ellos y para la organización porque de esta manera se podrán alcanzar cada uno de los objetivos establecidos y sin mayores inconvenientes.

- **Participación**

Mientras más de fomente la participación e integración de personal se fomentará una relación de pertenencia entre ellos además de que de esta manera sentirán que son parte esencial de la institución y en la toma de decisiones así como en la resolución de problemas fomentando de esta manera una satisfacción generalizada lo que se verá reflejado en su desempeño en cada una de las tareas realizadas.

A través de una adecuada participación por cada integrante de la institución se podrá fortalecer el trabajo en equipo y sobre todo que exista una interacción

## Estudio del clima organizacional en el departamento de presupuesto de la Armada del Ecuador Base Naval Sur

entre ellos de esta forma se podrá lograr una compenetración del personal con lo cual se superen los conflictos personales que están repercutiendo en las labores que deben de ser realizadas.

El inadecuado clima organizacional existente en la Armada del Ecuador Base Naval Sur, ha ocasionado graves problemas en el departamento de presupuesto motivado por la falta de comunicación, autoritarismo, etcétera cada uno de estos factores ha provocado que ésta área no cumpla a cabalidad las funciones establecidas y que son propias del mismo siendo fundamental cambiar esta situación para que exista un ambiente que sea el apropiado para todos quienes forman parte de esta área.

Esta propuesta se basa en la realización adecuada de un diagnóstico sobre la situación actual del departamento de presupuesto y con la información obtenida suministrar una solución a esta anomalía siendo así posible dar un giro al clima organizacional inadecuado y garantizar que las actividades se realicen de la mejor manera posible, tiempos establecidos y personal comprometido dejando atrás ese ambiente tenso que está mermando la adecuada ejecución de las actividades por el quemeimportismo con que se lo ha tomado y esto ha generado que este aumente como ha establecido las medidas eventuales o radicalizar el autoritarismo no solucionará nada al contrario fomentará al crecimiento de este ambiente laboral inapropiado para alcanzar los objetivos de la organización.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas se pudo identificar varios factores que son los que inciden en crear el clima organizacional tenso en el departamento de presupuesto de la Armada del Ecuador Base Naval Sur, se ha podido concluir que existe una necesidad de capacitación, reconocimiento para el personal, un autoritarismo excesivo, etcétera reorientando estos elementos detectados se podrá lograr el anhelado equilibrio que es tan necesario para lograr que esta área sea realmente productiva.

## Estudio del clima organizacional en el departamento de presupuesto de la Armada del Ecuador Base Naval Sur

Al ser esto una necesidad en ellos, se requiere para la realización de esta propuesta de un presupuesto para su realización al cumplir con este requerimiento se dará un primer paso para cambiar el ambiente actual que está repercutiendo en el personal de esta área. El cambio de la actitud de los comandantes ayudará a que exista un mejor clima organizacional porque en las encuestas se ha podido identificar que este no es el adecuado en ellos porque no todos quienes forman parte del área problemas son militares y deben de estar conscientes de esta situación.

Después de realizar el diagnóstico del clima organizacional del departamento de presupuesto de la Armada del Ecuador Base Naval sur además de las encuestas realizadas al personal de esta área mediante un censo se ha podido concluir que existe un ambiente tenso en este lugar reflejada por el autoritarismo, falta de comunicación, etcétera siendo se esta manera que se sugiere capacitación y reconocimiento para este equipo de trabajo de esta forma la necesidad existente en ellos será satisfecha y de esta forma se podrá lograr que el personal sea productivo así como que esté plenamente comprometido con los objetivos de la institución o del departamento realizando de así un trabajo que sea cabal.

El clima organizacional influye en la conducta de las personas y como se ha establecido son varios los factores que pueden afectarlo es ahí la importancia que tiene en el desarrollo normal de las tareas y que su inobservancia no quiere decir que no exista o que no sea parte del individuo es ahí la importancia que tiene el diagnóstico adecuado del mismo además de estar alerta a los cambios que se presenten en el área y que repercuten en la institución.

De esta manera se procura dar solución a las anomalías presentadas en este departamento procurando que así el personal esté más comprometido en la realización de sus funciones siendo así que las tareas asignadas no sufrirán retrasos que originen un malestar por parte de quienes requieren que sean concluidos. Para cumplir con esto, es necesaria de una inversión la cual no es sumamente

## Estudio del clima organizacional en el departamento de presupuesto de la Armada del Ecuador Base Naval Sur

representativa en relación a los resultados que se pueden alcanzar que es lograr un clima organizacional equilibrado con un personal que cumpla a cabalidad cada una de sus tareas establecidas.

**Tabla 12. Capacitación sugerida**

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Total</b>
50	Buenas prácticas de gestión para mejorar el clima organizacional	\$100.00	\$5,000.00
50	Motivación y liderazgo	\$100.00	\$5,000.00
		<b>Subtotal</b>	\$10,000.00
		<b>IVA 0%</b>	
		<b>IVA 12%</b>	\$1,200.00
		<b>TOTAL</b>	\$11,200.00

Fuente: Instituto de Desarrollo Profesional IDEPRO

Elaborado por: La autora

El reconocimiento social en este caso el empresarial al esfuerzo es otro factor que influye en la conducta del personal del departamento de presupuesto de la Armada del Ecuador Base Naval Sur y es lo que se reflejó en las encuestas realizadas al personal de esta área por esta razón se exponen los costos por la implementación de reconocimientos con los cuales esta necesidad será satisfecha creando un mejor ambiente laboral y que se esta manera se fortalezca el compromiso hacia la institución y por alcanzar sus objetivos.

Tabla 13. Costo de placas

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Total</b>
48	Placas con su respectivo texto	\$30.00	\$1,440.00
		<b>Subtotal</b>	\$1,440. 00
		<b>IVA 0%</b>	
		<b>IVA 12%</b>	\$172.80
		<b>TOTAL</b>	\$1,612.80

Fuente: Centro Comercial "El Correo"  
Elaborado por: La autora

Con relación a las placas para el reconocimiento se ha pensado en cuatro por mes para destacar cumplimiento en las funciones, compañerismo, compromiso, liderazgo etcétera esto es una sugerencia los motivos pueden ser otros lo importante es que se resalten esas cualidades propias en cada persona con lo cual se fortalecerá su compromiso institucional al realizarse cuatro reconocimientos por mes anualmente representan cuarenta y ocho placas que es lo que se encuentra detallado en el cuadro expuesto anteriormente.

La inversión total asciende a \$883,326.78 sin embargo, pese a que es un monto considerable la institución posee los recursos necesarios el cual forma parte del presupuesto asignado para evitar la inflación del mismo se sugiere que la capacitación se realice cada cuatrimestre y según las necesidades del personal tomando en consideración que su costo es elevado y pese a los beneficios que se pueden alcanzar puede causar cierto recelo entre los directivos de la institución.

Con estas alternativas se busca cambiar este inadecuado clima organizacional que está afectando en el desarrollo normal de las actividades que deben ser realizadas y que debido a los elementos identificados como son una comunicación inapropiada, conflictos entre el personal, etcétera están provocando que esta situación sea tensa en este departamento, todo esto fue posible a través del diagnóstico del

## Estudio del clima organizacional en el departamento de presupuesto de la Armada del Ecuador Base Naval Sur

mismo lo que permitió establecer los elementos que están mermando el desempeño laboral. Mantener el equilibrio adecuado del mismo es esencial para que no existan quebrantos en el mismo siendo por esta razón que mantener un control sobre los cambios de conductas de cualquier índole sean una prioridad para tomar medidas correctivas evitando así que ocasionen un problema mayor.

## **CONCLUSIONES**

1. El departamento de presupuesto está presentando varios problemas internos siendo necesario conocer la causa de esa situación en el clima organizacional.
2. El autoritarismo excesivo y falta de comunicación interna han influenciado en un clima organizacional inapropiado.
3. El establecimiento de grupos debido a los conflictos internos está incidiendo en las áreas de aplicación presupuestaria, conciliación presupuestaria y ejecución presupuestaria y esto se ve reflejado en aprobación de pagos cuando no están dentro de la asignación presupuestaria ocasionando un malestar entre los proveedores además de información tardía y con errores, estos son los principales puntos vulnerables identificados por el inadecuado clima organizacional.
4. El inadecuado clima organizacional necesita ser reorientado y no permitir que este siga influyendo en el personal del departamento de presupuesto.

## RECOMENDACIONES

1. Los jefes deben de estar atentos a cualquier cambio en el clima organizacional del departamento.
2. Es necesario que se esté consciente que son varios los elementos que inciden en un clima organizacional inadecuado, una correcta infraestructura no es lo único importante.
3. Se debe conocer donde incide con mayor fuerza el clima organizacional. Los jefes deben de tomar en consideración que endureciendo aún más su autoridad no es la forma para lograr que el departamento de presupuesto logre sus objetivos.
4. Es importante que exista la integración en el personal y que se deje atrás esas rencillas que lo que hace es generar problemas. Fomentar las relaciones interpersonales promoverá a mejorar el clima organizacional.
5. Promover la capacitación del personal ayudará a que cada una de las actividades a realizar se ejecuten de la mejor forma posible.

## BIBLIOGRAFÍA

- Chiang, Martín y Núñez. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid. R. B. Servicios Editores. p. 77, 78, 124
- Chiavenato, A. (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. (9na. ED.), México. Mc Graw Hill. p. 24, 50, 51, 72
- Cisneros, M. (2012). Cómo elaborar trabajos de grado. (2da. ED.), Bogotá. Ecoe Ediciones. p. 52
- Del Pozo, J. (2012). Diseño y ejecución de acciones comerciales en alojamientos. (1era. ED.), Málaga. IC Editorial. p. 80, 90, 280
- Ferrell y Hartline (2012). Estrategia de marketing. (5ta. ED.), México. Cengage Learning Editores. p. 44
- García, G. (2012). Investigación comercial. (3era. ED.), España. Esic Editorial. p. 49
- Gil, M. y Giner, F. (2013). Cómo crear y hacer funcionar una empresa. (9na. ED.), Madrid. Esic Editorial. p. 318
- Griffin, R. (2011). Administración. (10ma. ED.), México. Cengage Learning Editores. p. 239
- Gutiérrez, F. (2015). Apuntes de conceptos básicos para muestreo estadístico. Para estudiantes de programas de doctorado en ciencias administrativas. (1era. ED), México. Lulu Press, Inc. p. 76

## Estudio del clima organizacional en el departamento de presupuesto de la Armada del Ecuador Base Naval Sur

- Lara, E. (2011). Fundamentos de investigación un enfoque por competencias. (1era. ED.), México. Alfaomega. p. 60-61
- Longenecker, J., Petty, W., Palich, L. y Hoy, F. (2012). Administración de pequeñas empresas. Lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento. México. Cengage Learnig Editores. p. 556
- Martínez, D., y Milla, A. (2012). La Elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral. España: Altair. Pág. 13, 34
- Martínez, M. (2012). Motivación: La gestión empresarial. (9na. ED.), Madrid. Díaz de Santos. p. 21, 22, 26
- Maxwell, J. (2012). Liderazgo 101: Lo que todo líder necesita saber, Estados Unidos. p. 106
- Muñoz, M. (2010). Protocolo y relaciones públicas. (1era. ED.), Madrid. Paraninfo. p. 48
- Nieto, S. y Rodríguez, M. (2012). Investigación y evaluación educativa en la sociedad del conocimiento. (1era. ED.), España. Ediciones Universidad de Salamanca. p. 120
- Palomo, M. (2010). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. (6ta. ED.), Madrid. Esic Editorial. p. 92
- Prieto, J. (2012). Gestión estratégica organizacional. (4ta. ED.), Madrid. Ecoe Ediciones. p. 87

## Estudio del clima organizacional en el departamento de presupuesto de la Armada del Ecuador Base Naval Sur

- Ruíz, J. (2012). Teoría y práctica de la investigación cualitativa, Bilbao. Universidad de Deusto. p. 44
- Williams, L. (2013). Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, Nuevo León

## LINCOGRAFÍA

- <http://www.armada.mil.ec/>
- <https://www.youtube.com/watch?v=5GzzFvmgi7M>
- <http://www.idepro.edu.ec/>