



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TÍTULO

“PROPUESTA DE UN MANUAL PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE MORONA SANTIAGO, EN LA CIUDAD DE MACAS, CANTÓN MORONA, PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO PARA EL AÑO 2017”.

Tesis previa a optar el Grado de Ingeniera Comercial.

AUTORA: Ruth Luzmila Fernández Fernández

DIRECTOR: Ing. Carlos Rodríguez Armijos, Mgs.

LOJA-ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN

Ing. Carlos Rodríguez Armijos, Mgs.

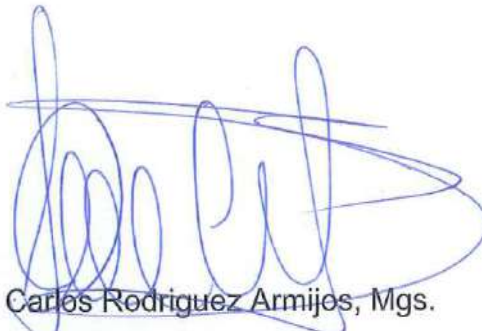
DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Que la presente tesis de grado titulado: **“PROPUESTA DE UN MANUAL PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE MORONA SANTIAGO, EN LA CIUDAD DE MACAS, CANTÓN MORONA, PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO PARA EL AÑO 2017”**. Realizado por la postulante: **Ruth Luzmila Fernández Fernández**; desarrollada conforme a los requisitos metodológicos exigidos de acuerdo a las normas de graduación de la Universidad Nacional de Loja y habiendo realizado la correspondiente revisión en calidad de director de tesis.

Loja, Noviembre del 2017

Atentamente,



Ing. Carlos Rodríguez Armijos, Mgs.

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, **Ruth Luzmila Fernández Fernández**, declaro ser autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el repositorio Institucional-biblioteca Virtual.

Autora: Ruth Luzmila Fernández Fernández

Firma: 

Cédula: 1400937320

Fecha: Loja, Noviembre del 2017

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR PARA LA AUTORIZACIÓN, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO

Yo, Ruth Luzmila Fernández Fernández, declaro ser autora de la Tesis titulada: “PROPUESTA DE UN MANUAL PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE MORONA SANTIAGO, EN LA CIUDAD DE MACAS, CANTÓN MORONA, PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO PARA EL AÑO 2017”. Como requisito para optar al Grado de **Ingeniera Comercial**. Autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con los cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la Tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 13 días del mes de Noviembre del dos mil diecisiete, firma la autora.

Firma: 

Autor: Ruth Luzmila Fernández Fernández

Cédula: 1400937320

Dirección: Morona Santiago, Macas, Ciudadela el Chofer, Av. 13 de Abril.

Correo electrónico: flaquitafer05@hotmail.com

Celular: 0982555605

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de Tesis: Ing. Carlos Rodríguez Armijos, Mgs.

Tribunal de Grado:

Presidente: Ing. Víctor Nivaldo Anguisaca Guerrero, MAE.

Vocal: Ing. Edwin Hernández Quezada, Mg. Sc.

Vocal: Ing. Galo Salcedo López, Mg. Sc.

AGRADECIMIENTO

A LA UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA, CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y A LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, así mismo a su cuerpo docente y administrativo, de manera especial al Mg.Carlos Rodriguez Armijo, por su valiosa dirección para la culminación exitosa de la presente tesis.

Ruth Luzmila Fernández Fernández.

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mis , padres, hermanos y familia por el incansable apoyo, el amor constante que me brindan siempre, siendo éste el impulso más grande en mi vida para alcanzar todas mis metas.

Ruth Luzmila Fernández Fernández.

a. Título

“PROPUESTA DE UN MANUAL PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE MORONA SANTIAGO, EN LA CIUDAD DE MACAS, CANTÓN MORONA, PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO PARA EL AÑO 2017”.

b. Resumen

Los Servidores Públicos por lo general están insatisfechos con el clima organizacional inmerso en su vida laboral, y eso se convierte en una preocupación para muchas organizaciones, lo que afecta directamente al desempeño del Talento Humano. En el caso del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Morona Santiago “GADPMS” es el problema al que se enfrentan diariamente; considerando que su personal es fundamental para su desarrollo, pues se existe un sinnúmero de dificultades que impiden el normal desenvolvimiento de las actividades a ellos designadas. Además se puede mencionar que la ausencia de procesos continuos encaminados a determinar y analizar los índices de satisfacción laboral de los empleados públicos del GADPMS ha limitado la optimización de su rendimiento laboral.

En este contexto, se pretende con el presente estudio, mejorar el clima laboral en la entidad mencionada. Así, se plantea como objetivo general: Analizar y determinar el clima laboral de los Servidores Públicos del “GADPMS” y proponer un manual de clima organizacional, del cual se derivan los respectivos objetivos específicos como: Determinar los factores que permitan identificar el clima laboral actual del “GADPMS”. Efectuar una medición del clima laboral en el “GADPMS”. Identificar las falencias actuales el clima laboral del “GADPMS” y plantear un manual interno que permita mejorar el clima laboral.

Para el cumplimiento de los objetivos planteados fue necesario la aplicación de diferentes métodos y técnicas; de esta manera, entre los primeros se utilizaron los métodos: deductivo, inductivo y analítico y entre las técnicas se aplicó la encuesta, misma que se aplicó a 148 funcionarios del GAD Provincial de Morona Santiago.

Analizando los 8 factores, (autoestima, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación) en base a las encuestas obtenidas de los 148 servidores públicos que conforman el "GADPMS", se utiliza los parámetros de: Muy de acuerdo = 5, de acuerdo = 4, no estoy seguro = 3, en desacuerdo = 2, totalmente en desacuerdo = 1

Partiendo de lo mencionado, el puntaje mínimo es 1 y el máximo es 5. Se obtiene los siguientes resultados: La dimensión autoestima alcanza una media total de 3,29, que equivale al 66% dentro de la escala del 1 al 5. La dimensión de cohesión obtiene una media de 3,19 equivalentes al 64%. La dimensión de confianza establece una media de 4,52 que representa el 90%. La dimensión de presión determina una media de 2,89 que significa el 58%. La dimensión de apoyo alcanza una media de 3,27 es decir el 65%. La dimensión de reconocimiento, determina una media de 2,84 representando el 56%. La dimensión de equidad obtiene una media de 4,90; lo que significa el 97%. Finalmente la dimensión de innovación alcanza 2,87 que representa el 57% dentro de la escala prenombrada.

En conclusión se determina que el clima laboral se conforma de varias dimensiones: autoestima, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación, mismas que influyen en el comportamiento del Talento Humano del “GADPMS” y que por lo tanto están sujetos a mejorar, a excepción de equidad y confianza que se consideran como satisfactorias por obtener un porcentaje superior. El resto de dimensiones deben fortalecerse con el fin que el personal puede desenvolverse de manera efectiva, apoyando al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Abstract

Public Servants are generally dissatisfied with the organizational climate immersed in their working life, and that becomes a concern for many organizations, which directly affects the performance of Human Talent. In the case of the Provincial Autonomous Decentralized Government of Morona Santiago "GADPMS" is the problem they face every day; considering that its personnel is fundamental for its development, since there are a number of difficulties that prevent the normal development of the activities they designate. It can also be mentioned that the absence of continuous processes aimed at determining and analyzing the indices of job satisfaction of public employees of the GADPMS has limited the optimization of their work performance.

In this context, the aim of this study is to improve the working environment in the aforementioned entity. Thus, it is proposed as a general objective: Analyze and determine the work climate of the Public Servants of the "GADPMS" and propose an organizational climate manual, from which the specific objectives are derived as: Determine the factors that allow to identify the current work environment of the "GADPMS". Carry out a measurement of the work climate in the "GADPMS". Identify the current shortcomings in the work climate of the "GADPMS" and propose an internal manual that will improve the working environment.

For the fulfillment of the proposed objectives it was necessary to apply different methods and techniques; In this way, among the first methods

were used: deductive, inductive and analytical and between the techniques the survey was applied, which was applied to 148 officials of the Provincial GAD of Morona Santiago.

Analyzing the 8 factors (self-esteem, cohesion, confidence, pressure, support, recognition, equity and innovation) based on the surveys obtained from the 148 public servants that make up the "GADPMS", the following parameters are used: Strongly agree = 5, agree = 4, I'm not sure = 3, disagree = 2, totally disagree = 1

Based on the above, the minimum score is 1 and the maximum is 5. The following results are obtained: The self-esteem dimension reaches a total average of 3.29, which is equivalent to 66% within the scale of 1 to 5. The dimension of cohesion obtains an average of 3.19 equivalents to 64%. The confidence dimension establishes an average of 4.52, which represents 90%. The pressure dimension determines an average of 2.89, which means 58%. The support dimension reaches an average of 3.27, that is, 65%. The recognition dimension determines an average of 2.84 representing 56%. The equity dimension obtains an average of 4.90; which means 97%. Finally, the innovation dimension reaches 2.87, which represents 57% within the prenombrada scale.

In conclusion it is determined that the work climate is made up of several dimensions: self-esteem, cohesion, confidence, pressure, support, recognition, equity and innovation, which influence the behavior of the Human Talent of the "GADPMS" and that are therefore subject to improve,

except for equity and trust that are considered satisfactory for obtaining a higher percentage. The rest of the dimensions must be strengthened in order that the personnel can function effectively, supporting the fulfillment of the institutional objectives .

c. Introducción

El clima laboral es un tema de gran importancia hoy en día para todas las organizaciones, las cuales buscan el mejoramiento continuo del ambiente de trabajo, para así alcanzar un aumento de productividad sin perder de vista el recurso humano. El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe pueda tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa y otros factores más, puede ser un obstáculo o fortaleza para un buen desempeño en su conjunto o en determinadas áreas que se encuentran dentro de ella, pudiendo ser factores de distinción e influencias en el comportamiento de quienes la integran.

En tal virtud se puede mencionar que uno de los problemas del GAD Provincial de Morona Santiago, es el no darle la suficiente importancia al Talento Humano, en el sentido que no se considera que las personas reflejan los valores, la calidad y el servicio que presta la institución hacia sus usuarios; por ello el clima laboral no ha sido objeto de estudio en la entidad, ya que se cree que los instrumentos otorgados a los empleados son suficientes para un adecuado rendimiento, lo cual genera repercusión no favorable para los propósitos personales institucionales.

De allí la importancia del presente estudio, pues el propósito es establecer por medio de un instrumento de medición las fortalezas y debilidades que tiene la institución con respecto a las 8 dimensiones de percepción del

clima laboral como son: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación.

El presente trabajo de tesis se encuentra estructurado de la siguiente forma: el título que hace referencia al objeto de estudio, seguidamente el resumen donde se hace énfasis en los principales resultados que se obtuvo de la investigación, la introducción en la que se explica la importancia del tema, el aporte y beneficio del estudio. En la revisión de la literatura se plasman varias conceptualizaciones que enmarcan al clima organizacional así como a los objetivos planteados y alcanzados. En los materiales y métodos, se describe los materiales, métodos y técnicas utilizados en el trabajo investigativo. Seguidamente los resultados, detallan la tabulación y análisis de las encuestas, cuya información en la discusión permite establecer la propuesta sobre el manual del clima laboral. Finalmente se presenta las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó en el trabajo de tesis, la bibliografía indica los la referencia bibliográfica que le dan fundamento científico al trabajo, los anexos constituyen el sustento de todo el proceso de la tesis y el índice se indica cada uno de los temas con su respectiva numeración.

d. Revisión de Literatura

Marco referencial

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados

Según el art. 28 del Código Orgánico de Organización Territorial,

Autonomía y descentralización “COOTAD” (2016).

Cada circunscripción territorial tendrá un gobierno autónomo descentralizado para la promoción del desarrollo y la garantía del buen vivir, a través del ejercicio de sus competencias. Estará integrado por ciudadanos electos democráticamente quienes ejercerán su representación política.

Constituyen gobiernos autónomos descentralizados:

- a) Los de las regiones;
- b) Los de los cantones o distritos metropolitanos;
- c) Los de las parroquias rurales; y
- d) Los de las provincias.

En las parroquias rurales, cantones y provincias podrán conformarse circunscripciones territoriales indígenas, afroecuatorianas y montubias, de conformidad con la Constitución y la ley (pág. 8)

Gobiernos Autónomos Regionales

Art. 30.- Naturaleza jurídica. Los gobiernos autónomos descentralizados regionales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; de legislación y fiscalización: y, ejecutiva, previstas en este Código y en su estatuto de autonomía, para el ejercicio de las funciones que le corresponden (COOTAD, 2016, pág. 9).

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal

Art. 53.- Naturaleza jurídica. Los gobiernos autónomos descentralizados municipales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización: y, ejecutiva, previstas en este Código, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden (COOTAD, 2016, pág. 17).

Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural

“Art. 63.- Naturaleza jurídica. Los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por los órganos previstos en este Código para el ejercicio de las competencias que les corresponden” (COOTAD, 2016, pág. 22).

Los Gobiernos Descentralizados Provinciales

Según el art. 40 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y descentralización “COOTAD” (2011).

Los gobiernos autónomos descentralizados provinciales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización; y, ejecutiva, previstas en este Código, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden. La sede del gobierno autónomo descentralizado provincial será la capital de la provincia prevista en la respectiva ley fundacional. (pág. 40).

Así mismo Zurita (2013) sobre los GAD Provinciales manifiesta:

Los GAD provinciales son niveles de gobierno de carácter provincial que se encargan de planificar y ejecutar obras públicas, además de otros servicios. Son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera, y están integrados por las funciones de Participación Ciudadana, Legislación y Fiscalización, y Ejecutiva. El Prefecto o Prefecta y la Viceprefecta o Viceprefecto son elegidos mediante votación popular.

Competencias de los GAD Provinciales

De acuerdo a lo planteado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo “SENPLADES” (2014), las competencias de los GAD Provinciales son:

- Planificar, junto con otras instituciones del sector público y actores de la sociedad, el desarrollo provincial y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, en el ámbito de sus competencias, de manera articulada con la planificación nacional, regional, cantonal y parroquial, en el marco de la interculturalidad, la plurinacionalidad y el respeto a la diversidad;
- Planificar, construir y mantener el sistema vial de ámbito provincial, que no incluya las zonas urbanas;
- Ejecutar, en coordinación con el gobierno regional y los demás GAD, obras en cuencas y micro-cuencas;
- La gestión ambiental provincial;
- Planificar, construir, operar y mantener sistemas de riego de acuerdo con la Constitución y la ley;
- Fomentar las actividades productivas provinciales, especialmente las agropecuarias, y
- Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias. (pág. 25).

El Consejo Provincial

Art. 43.- Consejo provincial.- El consejo provincial es el órgano de legislación y fiscalización del gobierno autónomo descentralizado provincial. Estará integrado por el prefecto o prefecta quien lo presidirá con voto dirimente, el Viceprefecto o Viceprefecta; por alcaldes o alcaldesas o concejales o concejales en representación de los cantones; y, por representantes elegidos de entre quienes presidan los gobiernos parroquiales rurales, que se designarán observando las reglas previstas en este Código (COOTAD, 2016, pág. 14).

Marco conceptual

Generalidades del clima laboral

Segredo (2010), acerca del clima laboral declara:

En la actualidad el clima organizacional es un tema de gran fundamental para las organizaciones enfocadas a su gestión en el continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, es así que se considera que es un factor clave en el desarrollo de las instituciones y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización.

Alcalá (2011) por su parte manifiesta que:

Tampoco se trata de que el equipo directivo invente mil maneras distintas de cubrir necesidades y deseos de cada individuo, ya que se pueden distinguir una serie de pautas comunes de comportamiento en el colectivo de trabajadores cuando se analizan las necesidades de espíritu.

“En estos tiempos cambiantes es cada vez más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. El tejido empresarial moderno tiene claro que el activo más importante de cualquier compañía es su factor humano” (Davis, 2009).

Así mismo el aporte de Santa & Sampredo (2012), da a conocer que:

Si un mejor desempeño laboral conlleva a compensaciones y estímulos morales más altos, y si en opinión de los trabajadores la compensación y los estímulos son justos y racionales, aumentará el nivel de satisfacción tanto de prestadores como de la población que recibe el servicio. Por otra parte, una política inadecuada de estímulos puede conducir a la insatisfacción. En cualquiera de los dos casos, la satisfacción se convierte en retroalimentación que afecta la imagen propia y la motivación de continuar desempeñándose mejor.

Definición de clima laboral

“El clima laboral se refiere a la opinión que el empleado se forma de la organización” (Álvarez, 2010).

De acuerdo al documento técnico del Ministerio de Salud del Perú (MSP) (2009), el clima laboral se define como:

Se define al Clima Organizacional como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo (p. 16).

Así mismo García (2010), define al clima laboral como:

El clima organizacional es el resultado del conjunto de percepciones globales de las personas sobre su medio interno de trabajo. Es un efecto de la interacción de los motivos internos de los individuos, de los incentivos que da la organización y de las expectativas que se despiertan en dicha relación (p. 9).

Robbins (2009), por su parte define al clima laboral como, “el conjunto de características que describen a una organización y que las distinguen de

otras organizaciones, son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”.

En este contexto Alcalá (2011), manifiesta:

Por lo tanto, el clima es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que lo forman. Y el clima laboral atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajaban en una organización.

Aspectos de clima laboral

“Al realizar un estudio de clima laboral, se debería tener en cuenta que coexiste una sumatoria de factores objetivos, materiales, subjetivos y preceptuales” (Alcalá, 2011).

En este contexto Acosta (2013), manifiesta que:

Para medir el clima laboral se utilizan escalas de evaluación que, por un lado miden aspectos objetivos-materiales que son, por ejemplo, las condiciones físicas en las que se desarrolla el trabajo, la manera de organizar el trabajo, los sistemas de reconocimiento (premios y castigos) del trabajo utilizados por la empresa, la equidad y satisfacción en las remuneraciones, la promoción, la seguridad en el empleo, los planes y beneficios sociales otorgados, que constituyen, entre otros factores, la “Calidad de Vida Laboral”

Así mismo Alcalá (2011), acota que:

Pero no debemos dejar de lado la evaluación de elementos subjetivos-preceptuales, como las actitudes de los empleados hacia la empresa, la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores y guiarlos, la manera de comunicarse, el grado de entrega de los empleados hacia la empresa, las relaciones interpersonales, el nivel de motivación de los empleados, la satisfacción de los mismos con elementos relacionados con su trabajo y la autonomía o independencia de las personas en la ejecución de sus tareas.

Aspectos subjetivos del clima laboral

Relación entre Liderazgo, la motivación y la Satisfacción Laboral.

Con respecto al liderazgo Ardouin (2010), informa que:

Es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos. Su figura es esencial para el análisis del clima laboral, ya que contribuye a fomentar relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad y una mayor motivación y satisfacción en el trabajo

Así mismo Acosta (2013) manifiesta que “Un líder situacional es el que adecua sus respuestas a las necesidades de sus seguidores, adaptándose a los cambios en el contexto y en las metas, manteniendo un alto grado de efectividad”

Referente al mismo tema, Capote (2013), declara que:

Hay muchos factores que pueden resultar importantes para determinar la eficiencia del liderazgo o el grado de cualidades de liderazgo demostradas por un individuo. Por un lado, la conducta que asuman los líderes, sus propias características personales, estilos de liderazgo, roles que desempeñe, son esenciales, pero las percepciones de los empleados, su competencia y su influencia, así como ciertos factores de la situación, también lo son.

De igual manera Robbins (2009), asevera que:

Podemos considerar que el comportamiento del líder ante un colectivo, su capacidad para afrontar retos y la manera de involucrar al colectivo de trabajadores es determinante en el nivel de motivación y /o satisfacción de los subordinados, puesto que para un líder debe quedar claro que los individuos que componen las empresas constituyen la fuente principal de ventajas competitiva, otorgando rasgos distintivos a las organizaciones. Por lo que es de vital importancia el mejoramiento continuo en las condiciones laborales objetivas y subjetivas en que se desempeñan los mismos como vía para lograr la excelencia en el trabajo.

Características del Clima Organizacional

Las características que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente de la organización en que se desempeñan sus miembros, en tal sentido el MSP (2009), asevera que:

- Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización.
- Es afectado por diferentes variables estructurales (estilo de dirección, políticas y planes de gestión, etc.)

Variables del clima laboral

Según Segredo (2010), las variables consideradas en el concepto de clima laboral son:

- Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinas, etc.
- Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.

- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

Todas estas variables configurarán el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma, por lo que Trelles (2010) manifiesta que:

Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima laboral, clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente, el clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral, el clima es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual y estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

En el mismo campo Alcalá (2011) manifiesta que:

El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus estándares se perpetúen

Además Robbins, (2009) añade que:

En un clima laboral estable, la inversión a largo plazo, por lo que los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo

Teorías de Motivación

Según Azola (2003) “Existen varias teorías acerca de la motivación, y los motivos que llevan a una persona a comportarse en una situación determinada de una manera y no de otra” entre las principales tenemos:

Teoría de Maslow

La teoría de las necesidades del hombre, propuesta por Abraham Maslow, se basa en una pirámide jerárquica de las necesidades que las personas necesitamos cubrir.

- Fisiológicas: Incluyen hambre, sed, cobijo, sexo, y otras necesidades corporales.
- Seguridad: Están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
- Sociales: Afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.
- Estima: Quedan incluidos factores de estimación internos como el respeto de sí, la autonomía y el logro; y factores externos de estimación, como el status, el reconocimiento y la atención.
- Autorrealización: Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: se incluye el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización.

Esta teoría define que conforme se satisfacen las necesidades más básicas las cuales se encuentran en la parte inferior de la pirámide, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más relevantes que son los descritos en la parte superior de la pirámide.

“De acuerdo a la teoría propuesta por Maslow los motivos deben tener un orden de prioridades, colocándolas desde las más bajas hasta las más altas en una pirámide para representar la importancia que cada motivo tiene para el desarrollo de cada individuo”.

Teoría de motivación

Por otro lado, se encuentra otra de las más conocidas teorías de motivación propuesta por Frederick Herzberg, la teoría de los dos factores “Teoría Motivación – Higiene”, “la cual sustenta que la relación que un individuo tiene con su trabajo es básica, y que su actitud hacia el mismo bien puede determinar su éxito o fracaso”.

Esta teoría señala que el hombre tiene dos categorías diferentes de necesidades que son independientes una de la otra y que influyen en la conducta de manera distinta. La primera está formada por los llamados factores motivadores o satisfactores, los cuales se centran en el contenido del trabajo, ellos son: logro, reconocimiento, progreso, el trabajo mismo, posibilidad de desarrollo y responsabilidad.

La teoría de los dos factores: motivación- higiene de Herzberg, Mausner y Synderman. La segunda, se refiere a los factores higiénicos o insatisfactorios, los cuales no son muy fuertes como motivadores, pero producen insatisfacción en el empleo, y se relacionan con el contexto de éste, ya que se ocupan del ambiente externo del mismo, ellos son: política de la organización, calidad de la supervisión, relaciones con los compañeros, supervisores y subordinados, salario, seguridad en el empleo, condiciones de trabajo y posición social (Arano , Escudero, & Delfín , 2016).

Mientras Maslow “aporta con su teoría de la motivación en las diversas necesidades humanas un enfoque que va directamente orientado hacia el interior de la persona, Herzberg sustenta su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo”.

Está comprobado que tener un equipo que se sienta motivado, valorado y recompensado por la institución, es la clave fundamental para propiciar un clima laboral favorable, ya que un empleado motivado tendrá una actitud positiva y de compromiso con el trabajo que realiza y con la institución (Anzardo, 2010).

Se ha evidenciado que las personas que se encuentran motivadas permanecen en una tarea el tiempo suficiente para alcanzar su objetivo. Tomando en cuenta lo citado anteriormente, podemos concluir que la motivación busca destacar lo mejor de cada persona, comprende desde las necesidades primarias, se encarga de impulsar las iniciativas individuales, y se preocupa por recompensar los logros (Atalaya, 1999).

“Las diferentes teorías acerca de la motivación coinciden que los empleados no son todos iguales, no existe homogeneidad en sus características, todos difieren en términos de actitud, personalidad, tienen diferentes necesidades” (Arano , Escudero, & Delfin , 2016)

Se debe entender que, al referirse a motivación, nos estamos refiriendo a la satisfacción de un individuo en su lugar de trabajo, a recompensar sus logros y que esto permita aumentar la productividad y eficacia de una institución. Laboral favorable, ya que un empleado motivado tendrá una actitud positiva y de compromiso con el trabajo que realiza y con la institución (Anzola.S, 2003).

Se ha evidenciado que las personas que se encuentran motivadas permanecen en una tarea el tiempo suficiente para alcanzar su objetivo.

Tomando en cuenta lo citado anteriormente, podemos concluir que la motivación busca destacar lo mejor de cada persona, comprende desde las necesidades primarias, se encarga de impulsar las iniciativas individuales, y se preocupa por recompensar los logros (Atalaya, 1999).

“Las diferentes teorías acerca de la motivación coinciden que los empleados no son todos iguales, no existe homogeneidad en sus características, todos difieren en términos de actitud, personalidad, tienen diferentes necesidades” (Anzola.S, 2003).

Cuando existe una gran motivación, el clima permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, lo que afecta directamente a la institución (Atalaya, 1999).

“Se debe entender que, al referirse a motivación, nos estamos refiriendo a la satisfacción de un individuo en su lugar de trabajo, a

recompensar sus logros y que esto permita aumentar la productividad y eficacia de una institución” (Arano , Escudero, & Delfín , 2016).

Medición y Diagnóstico de Clima Laboral

“El diagnóstico es un proceso enfocado a evaluar si los resultados obtenidos están acordes a los esperados, aplicando para ello metodologías y procedimientos que levanten datos, los analicen y generen información actualizada y pertinente sobre el rendimiento alcanzado” (Arano , Escudero, & Delfín , 2016).

El clima laboral al estar conformado por varios elementos, puede ser diagnosticado, identificando posibles debilidades que afecten su estado. Este proceso en una empresa es fundamental para poder retroalimentarse y tomar decisiones preventivas y correctivas. Su cumplimiento debe desencadenar planes de mejoramiento interno, evitando que determinados aspectos generen afecciones en el desenvolvimiento del personal (Arano , Escudero, & Delfín , 2016).

A este respecto Atalaya (1999) da a conocer que:

Con la medición del clima laboral es posible determinar el estado en el que se encuentra el clima organizacional, verificando posibles reacciones en el personal, aspecto que permite orientar gestiones que permitan su fortalecimiento. Dadas estas características, la evaluación y diagnóstico no deben ser procesos aislados sino constantes, en la medida que el clima laboral debe mantenerse en constante perfeccionamiento, permitiendo que el personal se sienta respaldado y pueda producir más y mejor

Así mismo Anzola (2003), manifiesta que:

La medición del clima organizacional se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área dentro de ella que se quiera medir. Aunque existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas para medir el clima organizacional, el instrumento de medida preferido para la evaluación, es el cuestionario escrito

Una considerable parte de estos instrumentos presentan a las cuestionadas preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales

se deben indicar hasta qué punto están de acuerdo con una descripción. En general, se encuentran en estos cuestionarios escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo. La investigación del clima de las organizaciones, utilizando cuestionarios como instrumentos de medida, se desarrolla generalmente alrededor de dos grandes temas (Arano , Escudero, & Delfín , 2016)

- ✓ Una evaluación del clima organizacional existente en las diferentes organizaciones (estudios comparativos).
- ✓ Un análisis de los efectos del clima organizacional en una organización (estudios longitudinales).

“El instrumento más frecuentemente utilizado para medir el clima organizacional en una empresa, es la traducción de los cuestionarios de Likert que miden la percepción del clima en ocho dimensiones” (Arano , Escudero, & Delfín , 2016).

Existen cuestionarios como el de Litwin &Stringer (1978); citados por Dessler, (1993) “en el que se presentan una gama de variables organizacionales como la responsabilidad individual, la remuneración, el riesgo y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto”.

El cuestionario desarrollado por Pritchard y Karasick; citados por Dessler, (1993) “se basa en once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, status, centralización de la toma de decisiones y flexibilidad de innovación”.

El cuestionario de (Halpin y Crofts; citados por Dessler,1993) basado en:

Ocho dimensiones, las cuales fueron determinadas a través de un estudio realizado en una escuela pública, de esas ocho dimensiones, cuatro apoyaban al cuerpo docente y cuatro al comportamiento del director; estas dimensiones son: desempeño, implicación del personal docente en su trabajo, obstáculos; sentimiento del personal docente al realizar las tareas rutinarias, intimidad: percepción del personal docente de relacionado con la posibilidad de sostener relaciones amistosas con sus iguales; espíritu: satisfacción de las necesidades sociales de los docentes; actitud distante: comportamientos formales e informales del director donde prefiere atenerse a las normas establecidas antes de entrar a una relación con sus docentes; importancia de la producción; comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director; confianza, esfuerzos del director para motivar al personal docente y consideración: referido al comportamiento del director que intenta tratar al personal docente de la manera más humana.

De los modelos presentados para medir el clima organizacional, se infiere que las dimensiones utilizadas por los distintos instrumentos varían de un autor a otro y en algunos casos se reafirman entendiéndose que existen dimensiones comunes para la medición del clima organizacional. Sin embargo, lo que debe asegurarse el especialista que trabaje con la medición del clima organizacional, es que las dimensiones que incluya su instrumento estén acorde a las necesidades de la realidad organizacional y a las características de los miembros que la integran, para que de esta manera se pueda garantizar que el clima organizacional se delimitará de una manera precisa (Arano , Escudero, & Delfín , 2016).

Dimensiones del clima Laboral

La Autonomía

Según Julián Pérez Porto (2011) la autonomía:

Proviene del vocablo latín auto que significa “uno mismo” y nomos quiere decir “norma”, esto nos indica que la autonomía es la capacidad que tiene una persona o entidad de establecer sus propias normas y regirse por ellas a la hora de tomar decisiones. En la psicología la autonomía se describe como la capacidad que tiene un individuo de sentir, pensar y tomar decisiones por sí mismo. Este concepto abarca una serie de características y elementos referentes con la autogestión personal. Entre esos elementos tenemos la autoestima, la actitud positiva ante la vida, el análisis correcto de las normas sociales y la autosuficiencia.

Cuando hablamos de autonomía personal nos referimos al derecho que tiene cada individuo a tomar sus propias decisiones en cada aspecto de su vida cotidiana. Además de eso la persona está consciente de lo que es correcto o no y por lo tanto debe asumir las consecuencia de lo que ha decidido (Atalaya, 1999).

La autonomía de la voluntad se refiere a ciertos aspectos legales, es decir, es la capacidad que tienen las personas de regular libremente sus intereses, de acuerdo a aquellos aspectos importantes de la vida cotidiana del individuo, esta autonomía implica dos tipos de normas, las dispositivas y las imperativas (normas de cumplimiento obligatorio) (Aldair, 2011).

Finalmente, encontramos el término de autonomía universitaria, la cual es aceptada por muchos países y consiste en tener una independencia política y administrativa de una universidad pública en relación a factores externos. La autonomía universitaria, elige su propio reglamento y programas de estudios sin ninguna intromisión del poder político (Arano , Escudero, & Delfín , 2016)

Cohesión

De acuerdo con Julián Pérez Porto (2011), al referirse a la cohesión menciona que:

Proviene del latín “cohaesum, supino de cohaerere, estar unidos”, esto alude a la fuerza entre las partículas que mantienen unidas las partes de una sustancia, la cohesión es diversa a la adhesión por la energía de la captación entre las partes contiguas dentro de un mismo cuerpo a diferencia de la adhesión que es la acción, relación o influencia recíproca entre dos o más entes o cosas en las superficies de diversos cuerpos.

En el agua la energía de cohesión es alta por causa de los puentes de hidrógeno que son elementos químicos de símbolo H y número atómico 1; que es un gas descolorido y más ligero que el aire, que entra en la combinación de muchas sustancias orgánicas y de gran número de sustancias inorgánicas, combinado con el oxígeno, pero además forma el agua que mantiene las partículas de agua fuertemente juntas, formando una organización que compacta y lo cambia en un líquido que se aplica al cuerpo que no puede ser comprimido, pero al no poder comprimirse puede actuar en algunos animales como un esqueleto hidrostático que es relativo al equilibrio de los vidrios de los gases y a los cuerpos que flotan en ellos, así como puede pasar en algunos gusanos perforadores capaz de abrir la roca por la presión que está generada por sus líquido internos (Anzola.S, 2003).

“En esta área se pueden encontrar diversos tipos de cohesión como cohesión del terreno, cohesión social, cohesión textual, fuerza de cohesión” (Anzardo, 2010).

Cohesión del terreno

“es la propiedad por la cual las moléculas del terreno se mantienen juntas en virtud de fuerzas internas que se necesitan entre otras cosas del número de puntos de contactos que cada partícula tiene con sus habitantes” (Aldair, 2011).

Cohesión social

En sociología es el grado de consenso que es un acuerdo entre dos o más entes en torno a un tema donde los miembros de un grupo social o la percepción de pertenencia a un proyecto o situación común que es una medida de intensidad donde la interacción social dentro del grupo puede ser medido con una prueba de clasificación o simplemente explicado o definido para cada caso (Arano , Escudero, & Delfín , 2016).

Cohesión textual

Es una propiedad de los textos bien constituido que permite comprender las entidades unitarias de un método donde las diferentes ideas secundarias aportan información relevante para llegar a la idea principal o tema, de manera que el leyente puede encontrar el significado completo del escrito (Anzardo, 2010).

Fuerza de cohesión

“Son las fuerzas que mantienen juntas las partículas, pero además es el acto o la propiedad de las partículas de cómo se pueden pegar siendo fuerzas de carácter atractivo”.

Confianza

Según Pool Men (2015), confianza es:

La creencia, esperanza y fe persistente que alguien tiene, referente a otra persona, entidad o grupo en que será idóneo para actuar de forma apropiada en una situación o circunstancia determinada; la confianza se verá más o menos reforzada en función de las acciones. La palabra confianza viene del latín que significa acción de confiar; compuesta por el prefijo “con” que quiere decir junto o globalmente, más “fides” que significa fe o confianza, y el sufijo “anza” que es acción. Este término también es usado para referirse a la seguridad que tiene un ser en sí mismo.

Confianza se entiende como la familiaridad en el trato a otro individuo o persona. En la psicología y sociología la confianza es una hipótesis o teoría, que se efectúa dependiendo de las conductas y acciones de las otras personas. Seguidamente tenemos la expresión “voto de confianza”, que se refiere a que una persona autoriza o le permite a otra, para que cumpla con una acción determinada, sin necesidad de ponerlo a prueba. Otra expresión que es comúnmente usada es “abuso de confianza” esta describe cuando alguien que luego de que otro lo ha respaldado y apoyado, se aprovecha de esa circunstancia o condición, para dañarle o burlarse (Anzardo, 2010).

Por otra parte se podría decir que la confianza puede debilitarse o fortalecerse dependiendo de las acciones del otro individuo. En el momento que un ente confía en el otro, este siente que puede pronosticar sus actos y su conducta. La confianza como tal es una cualidad del hombre, pero cabe destacar que los animales también la poseen, pero le aparece como instinto, y en el ser humano se genera de manera voluntaria y consiente, a medida que aparecen diferentes situaciones (Atalaya, 1999).

Presión

Con el aporte de Pérez Porto (2011):

El término de alta presión puede tener distintas nociones, esto va a depender del contexto en donde se aplique, una de las más utilizadas en el ámbito de la meteorología, aquí la alta presión se encuentra definida como la distribución del área de presión atmosférica, en donde la parte central muestra una presión superior al ambiente que la rodea.

En meteorología a la alta presión también se le conoce como anticiclón. El aire localizado en alta presión es mucho más estable que el que se encuentra en forma adyacente, el aire suele bajar desde lo alto de la atmósfera hasta llegar al nivel del suelo, originándose un fenómeno llamado subsidencia (Bartoli, 2012).

“La alta presión origina situaciones de tiempo estable y carencia de lluvias ya que la subsidencia restringe la formación de nubes” (Atalaya, 1999).

Existen dos tipos de alta presión arterial: la primaria y la secundaria. La primera es la más común ya que suele aparecer en las personas a medida de que ésta envejece. La secundaria es originada por la toma de algún tipo de medicamentos esta clase de presión por lo general se regulariza cuando el paciente se pone en control médico para tratar las causas que la produjeron (Anzardo, 2010).

Apoyo

El apoyo es muy utilizado por las personas ya sea por el sentido de confirmación, ensayo, base, relación de una opinión o doctrina que se mantiene. Pero uno de los significados de apoyo es el que se refiere a la protección, auxilio, o ayuda que una persona, empresa, entidad u ordenamiento le ofrece a otras persona dependiendo de la situación que se les presente en ese momento, ya sea por un desastre o por un proyecto que tenga esa persona, etc.

Reconocimiento

Los autores Julián Pérez Porto y María Merino (2014). Actualizado 2014:

Antes de comenzar a dejar patente el significado del término reconocimiento, se hace necesario proceder a establecer su origen etimológico. Así, podemos determinar que emana del latín, más concretamente se halla conformado por tres partes de esta lengua que se identifican a la perfección: el prefijo “re”, que es equivalente a “repetición”; el verbo “cognoscere”, que puede traducirse como “conocer”; y finalmente el sufijo “-mento”, que es sinónimo de “instrumento”.

Se conoce como reconocimiento a “la acción y efecto de reconocer o reconocerse. El verbo refiere a examinar algo o alguien con cuidado, a registrar algo para conocer su contenido, a confesar alguna situación o a aceptar un nuevo estado de cosas” (Anzola.S, 2003).

Por ejemplo: *“La Justicia realizará el reconocimiento de la escena en los próximos días”, “El sospechoso no fue señalado en la rueda de reconocimiento”, “La valija superó el reconocimiento de las autoridades nacionales, pero fue confiscada al llegar a España”, “El reconocimiento de la situación por parte del actor generó una gran polémica”, “El presidente anunció el reconocimiento de Saravejo como Estado independiente”* (Aldair, 2011).

El reconocimiento puede ser la acción de distinguir a un sujeto o una cosa entre los demás. Dicho reconocimiento se logra a partir del análisis de las características propias de la persona o el objeto. Cuando se reconoce, se concreta la individualización o la identificación (Arano , Escudero, & Delfín , 2016).

Un reconocimiento también puede ser el acto o la distinción que expresa una felicitación o un agradecimiento. Un deportista puede recibir un diploma de reconocimiento por su buena actuación en un torneo internacional, mientras que un cantante puede gozar del reconocimiento del público a partir de los saludos que recibe al caminar por la calle (Anzola.S, 2003).

En este sentido, podríamos establecer que un tipo de reconocimiento profesional es también cuando se lleva a cabo el otorgamiento de diversos premios. Así, por ejemplo, dentro del mundo del cine podemos establecer que los actores, directores, guionistas o montadores ven reconocida su labor a través de galardones tales como los Oscar, los Goya, los BAFTA o los Globos de Oro, entre otros muchos (Arano , Escudero, & Delfín , 2016).

Además de todo lo expuesto tendríamos que determinar que, de igual modo, existe lo que se conoce como sistema de reconocimiento facial. Esta es una aplicación, sustentada en el uso de un ordenador, que se encarga de identificar el rostro de una persona a partir de una amplia base de datos que posee (Anzola.S, 2003).

Este mecanismo, que se ha convertido en una de las áreas tecnológicas más estudiadas en los últimos años, se está empleando en estos momentos en multitud de campos. Así, por ejemplo, ha pasado a ser un sistema de seguridad en edificios y empresas mediante el cual sólo se permite el acceso a las instalaciones de las personas que estén autorizadas y que sean reconocidas mediante aque (Atalaya, 1999)l.

Equidad

María Merino (2014) sostiene que:

El termino Equidad es ampliamente utilizado en el derecho, proviene del latín “*aequitas*”, ya que es un basamento para establecer los parámetros sobre los cuales funciona la justicia. Muchos confunden la justicia con la equidad, pero lo que es cierto es el precepto que estableció el Jurisconsulto Ulpiano en el que asevera que la equidad no es más que el ánimo de darle a cada quien lo que merece. A partir de aquí surge la necesidad de otorgar a la sociedad un establecimiento de normas para que las cumplan a fin de cumplir con la equidad y por consiguiente con la justicia.

El compendio de leyes bajo las cuales el hombre desarrolla la vida social está fundamentados por los escritos y preceptos establecidos en la historia, en lo consuetudinario de su razón de ser y en la evolución de la vida en sociedad. La equidad sirve para dar aquel contexto equilibrado a una ecuación moral, civil y constitucional que el hombre debe respetar para mantener el orden. Si no hubiera equidad no hubiera ese equilibrio entre todos los seres humanos, más allá de la conciencia que puede tener el hombre de lo que le corresponde, en su naturaleza existe una correspondencia social que lo equipara con cualquier otro (Anzardo, 2010).

¿Define la equidad un dominio sobre el hombre por encima de sus propios intereses? La respuesta es **no**, el hombre dotado del **libre albedrio** corrompe la

finalidad de la equidad en muchos aspectos, sin embargo la masa de población sigue siendo estable, dócil al mandamiento de un ordenamiento diseñado a partir de leyes y normas que permiten que a cada quien se le de lo que corresponda, que cada quien pague las consecuencias de sus actos y que se reciba por algún daño o perjuicio la indemnización necesaria para seguir el curso de la corriente social a la que pertenezca (Anzola.S, 2003).

La equidad hoy en día es un tema más complejo, acorde a la evolución del hombre en la sociedad y en lo que ha convertido de la naturaleza para su propio bien, el concepto se extendería de manera significativa si analizamos **la equidad del** hombre con el medio ambiente, ya que el daño que el hombre le ha hecho a su entorno es imposible equiparlo con el que la naturaleza le pudo haber hecho a el hombre (Anzola.S, 2003).

La Innovación

María Merino 2011 menciona que:

La innovación representa todas aquellas transformaciones que introducen originalidad y novedad, suele desarrollarse con mayor frecuencia en el contexto económico, sobre todo cuando las empresas implementan nuevos productos o servicios que llegan a ser exitosos dentro del mercado, prevaleciendo en él a través de la publicidad.

La innovación es una técnica que puede solucionar problemas o carencias, que puede realizarse a través del mejoramiento y no solo de la creación de algo novedoso (Arano , Escudero, & Delfín , 2016).

Según Anzardo (2010), en la actualidad, existen diversas clases de innovación, a continuación algunas de las áreas temáticas más resaltantes:

- Innovación técnica: es aquella que se encuentra orientada en el diseño y manufactura de productos en donde los conocimientos y la información son los principales insumos. Esta innovación contempla varios aspectos: la adecuación de los medios técnicos, la rapidez y la integración de los procesos, así como la comercialización y administración de los productos.
- Las innovaciones técnicas: surgen como una solución a las necesidades específicas, ya que los descubrimientos originan nuevos conocimientos que hacen posible el desarrollo de nuevas técnicas, lo que crea nuevas necesidades.

- Innovación de los servicios: este tipo de innovación busca el mejoramiento en actividades que no terminan solo en la compra de un producto físico, sino en actividades que sean intangibles, como por ejemplo, ir al médico, visitar un restaurante, etc. Innovar en los servicios consiste en mejorar la experiencia que tiene un usuario o consumidor con una marca o empresa y cómo proyectar ese servicio para materializarlo más ante la vista de los clientes.
- Innovación de los modelos de los negocios: un modelo de negocios, es la manera de explicar las bases de cómo una empresa, crea, entrega y capta valor. Por lo tanto, la innovación en ese campo se refiere al cambio sustancial que se origina en la forma en la que una organización estructura su manera de producir y plantear valor.
- Innovación del diseño: se fundamenta en la creación de objetos e imágenes que son utilizados como estrategias empresariales y que buscan resolver de una manera original, problemas y limitaciones, con la finalidad de renovar lo ya existente.
- Innovación social: esta surge como solución a los problemas sociales; se define como ideas innovadoras (servicios, productos) que conjuntamente satisfacen necesidades sociales y originan nuevos vínculos de colaboración; es decir hace referencia al proceso de creación, implantación y difusión de nuevas prácticas sociales en áreas muy diversas de la sociedad.
- Innovación tecnológica: es el conjunto de actividades científicas, financieras, tecnológicas y comerciales que permiten la introducción de nuevos productos y servicios en el mercado, implantar procedimientos productivos novedosos o mejorados.

Del mismo modo, las innovaciones pueden diferenciarse según la forma en que se originan: innovación cerrada, en este caso los innovadores se localizan únicamente dentro de la empresa. Innovación abierta, en la actualidad las organizaciones habitan en un mundo diversificado con un conocimiento internacionalmente esparcido, por lo que no es posible quedarse únicamente con su propia fuerza innovadora, es necesario integrarse a las competencias externas y utilizar su información (Atalaya, 1999).

e. Materiales y Métodos

Materiales

A continuación se presentan los materiales que fueron utilizados durante el desarrollo de la investigación:

- Papelería y Útiles: Papel bond, lápiz, esferográficos, entre otros.
- Material Didáctico: Data show
- Material Bibliográfico: Libros, folletos.
- Material Informático: Computadora, scanner, flash, Modem de Internet.
- Material de Impresión: Cartuchos de tinta.

Métodos

Los métodos son el instrumento que enlaza el sujeto con el objeto de la investigación. Para la ejecución del presente trabajo investigativo se utilizaron varios métodos que se detallan a continuación:

Deductivo

El método deductivo es aquel que permite inferir algo observado a partir de una ley general. Se utilizó para realizar un análisis de la realidad global a la local, además a través de la deducción se plantearon las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo investigativo.

Inductivo

El método inductivo es aquel que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se lo utilizó en la recopilación de información brindada por parte de los empleados públicos del GAD Provincial de Morona Santiago, para luego proponer un diseño de evaluación de la satisfacción laboral.

Analítico

El método analítico es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve. Se le utilizó para interpretar los resultados obtenidos en las encuestas y así realizar un análisis, con el fin de plantear algunas propuestas, conclusiones y recomendaciones.

Técnicas

Las técnicas son aquellas que permiten observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. Para la presente investigación se utilizará la siguiente técnica.

Encuesta

La encuesta es un instrumento cuantitativo de investigación mediante la consulta a un grupo de personas elegidas de forma estadística, realizada

con ayuda de un cuestionario impreso. Se empleó para obtener información por parte de los empleados de la institución, y sirvió para la realización de los resultados y poder llegar así a las conclusiones y recomendaciones correspondientes.

Población

Se aplicó a 148 servidores del GAD Provincial de Morona Santiago, según datos del Departamento de talento Humano.

Elección de la escala de medición

Aplicación del instrumento

El cuestionario se aplicó a una población de 148 funcionarios de la planta de personal del GAD Provincial de Morona Santiago de manera voluntaria, anónima y personal. Cada ítem tiene 5 opciones de respuesta: Muy de acuerdo = 5, de acuerdo = 4, no estoy seguro = 3, en desacuerdo = 2, totalmente en desacuerdo = 1. El cuadro 1, nos muestra el formato del instrumento utilizado.

Cuadro 1. Instrumento de Medición

No.	Dimensiones	ITEMS	CALIFICACION				
			1	2	3	4	5
1	AUTONOMÍA	1. Tiene autonomía laboral					
		2. Evalúa su trabajo realizado					
		3. Tiene iniciativa laboral					
		4. Tiene libertad en la toma de decisiones.					
		5. Organiza su trabajo como mejor le parece					
2	COHESIÓN	6. Tiene buenas relaciones laborales dentro de la institución.					
		7. Promueve un ambiente amigable dentro de la institución.					
		8. Las personas que trabajan en su empresa se ayudan entre si.					
		9. Existe amistad y cariño entre los miembros de la institución					
		10. Existe espíritu de trabajo en equipo entre las personas que trabajan en la institución					
3	CONFIANZA	11. Tiene libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, para tratar temas sensibles o personales.					
		12. La dirección tiene una confianza condescendiente hacia sus empleados.					
		13. Existe buena relación entre los superiores y subordinados.					
		14. La dirección tiene plena confianza en sus empleados					
		15. Tiene confianza con sus compañeros de trabajo					
4	PRESIÓN	16. Tiene mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo					
		17. Muchos trabajadores de su institución de su mismo nivel sufren de un alto estrés, debido a la exigencia del trabajo					
		18. Se siente estresado y ansioso con las responsabilidades que tiene a su cargo					
		19. Se siente como si nunca tuviese un día libre					
		20. Su institución es un lugar relajado para trabajar					
5	APOYO	21. Su jefe lo motiva a que se supere cada día más					
		22. Su jefe es para usted un ejemplo a seguir					
		23. En esta institución los jefes cuidan a su personal					

		24. Su jefe lo respalda y deja que aprenda de sus errores						
		25. Su jefe lo trata con respeto						
6	RECONOCIMIENTO	26. Se estimula la capacitación de los funcionarios						
		27. Su jefe reconoce cuando hace un buen trabajo						
		28. Hay funcionarios que no reciben atención, ni reconocimiento						
		29. Se ofrecen posibilidades para el desarrollo personal de los funcionarios						
		30. La Dirección se fija más en las habilidades de los funcionarios que en sus debilidades.						
7	EQUIDAD	31. Puede contar con un trato justo por parte de su jefe						
		32. Los objetivos que fija su jefe para su trabajo son razonables.						
		33. Los directivos tratan igual a todos los que trabajan en esta institución.						
		34. Su jefe no tiene favoritismo						
		35. Si su jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.						
8	INNOVACIÓN	36. Su jefe valora nuevas formas de hacer las cosas						
		37. Su jefe se anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas						
		38. En el departamento todos están abiertos al cambio						
		39. Su jefe me anima a mejorar la forma de hacer las tareas						
		40. En esta Institución continuamente se adoptan nuevos y mejores métodos para hacer el trabajo						

Fuente: Elaboración propia de la investigadora con base en Chiang y otros (2008)

Tratamiento de la información

Una vez recolectados los datos, la información se organizó y clasificó de una manera que posibilitara un mejor análisis y comprensión de los datos obtenidos. Se procesó en una hoja de excel, para el análisis de datos fue utilizado el software: SPSS versión 24, y, donde se calcularon las frecuencias, y los estadísticos descriptivos de las variables.

f. Resultados

Diagnóstico situacional

Generalidades

Gobierno Autónomo Provincial de Morona Santiago, que cuenta con plena autonomía administrativa y financiera, para cumplir su visión, políticas sociales y objetivos establecidos, entendiéndose las facultades para desarrollar proyectos de naturaleza social, en beneficio y bienestar de los grupos de atención prioritaria para garantizar los derechos consagrados en la Constitución en el marco de sus competencias, con perspectiva de equidad social y de género, sujeta a las disposiciones del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, y la Constitución de la República del Ecuador, con su estructura física, orgánica, estructural y funcional, necesaria para el eficaz, eficiente y efectivo funcionamiento de su organización.

Gráfico 1. Logotipo del GAD Provincial de Morona Santiago



Fuente: GAD de Morona Santiago
Elaborado por: Ruth Fernández

Filosofía empresarial

Visión

El GAPMS será una Institución líder en la prestación de servicios públicos a la comunidad rural de la provincia, que goce de prestigio, confianza y credibilidad por la calidad de sus servicios, obras y por la seguridad laboral que brinda a sus servidores.

Se caracterizará por ser una Institución en desarrollo y mejoramiento continuo; por su flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno; por el incremento de su productividad; por el trabajo en equipo con la participación de la comunidad; por la comunicación efectiva en todos los niveles de la organización y, por su preocupación permanente por lograr la satisfacción de las necesidades de la comunidad, sustentado bajo la premisa del deber-derecho que tienen los ciudadanos. Buscará conseguir para la Provincia de Morona Santiago, del concierto internacional, la declaratoria de patrimonio natural –maravilla biológica del mundo.

Misión

El GAPMS impulsa el desarrollo social, ambiental, agropecuario, productivo, de cuencas y microcuencas, y de vialidad de la provincia, y coordina con las entidades de los gobiernos central, regional, municipal y parroquial, para la realización armónica de metas anuales. Su acción se

sujeta a las políticas, estrategias y objetivos del plan de desarrollo participativo provincial y al plan nacional de desarrollo.

Objetivos y valores

El GAPMS sustenta su gestión en la consecución de los siguientes objetivos básicos:

- Contribuir al mejoramiento de la calidad y las condiciones de vida, garantizando el buen vivir, propiciando una política de desarrollo humano sustentable, equitativa, de unidad en la diversidad, con identidad amazónica, que fortalezca el sistema de gobernabilidad democrática, a través de la participación ciudadana y la rendición de cuentas a la ciudadanía sobre el cumplimiento del plan de gobierno y la inversión pública en la Provincia de Morona Santiago.
- Elaborar los planes, programas y proyectos en base de los estudios y evaluación técnicos, económicos, ambientales y sociales necesarios que los justifiquen de manera adecuada.
- Planificar, coordinar y controlar las acciones que en el ámbito provincial le corresponden al GAPMS.
- Gestionar y concretar fuentes de financiamiento externas e internas, que permitan la aplicación de las políticas, estrategias, programas y proyectos para el desarrollo social y económico de la provincia de Morona Santiago.

- Impulsar alianzas estratégicas con organismos públicos y privados, que garanticen los espacios de concertación y cogestión.
- Lograr y asegurar la dotación y desarrollo permanente de obras encaminadas al desarrollo de la infraestructura vial, desarrollo agropecuario, dotación de agua de riego, de saneamiento ambiental, de cuencas y micro cuencas, y demás obras y servicios coordinando sus esfuerzos con los gobiernos regionales, municipales, parroquiales rurales y demás organismos de desarrollo nacional.
- Modernizar adecuadamente sus operaciones y servicios, en base de la legislación vigente y la aplicación de procesos de desconcentración y descentralización.
- Aportar al fortalecimiento de la economía provincial y nacional, con sujeción a los planes de desarrollo participativo.
- Formular políticas de información y comunicación transparentes que fortalezcan la imagen institucional y permitan la incorporación de las demandas ciudadanas.

Valores

El GAPMS sustenta su gestión, en la búsqueda de los siguientes valores corporativos:

- Atención prioritaria a las necesidades de los usuarios, proveedores, comunidad y contribuyentes del gobierno provincial.

- Actuación ética y transparente en todas las manifestaciones del gobierno provincial.
- Respeto por los intereses legítimos de la comunidad y por la preservación del medio ambiente.
- Orientación hacia la investigación y aprendizaje de nuevas tecnologías.
- Optimización en el uso de recursos y logro de objetivos y metas.
- Alto sentido de pertenencia y compromiso personal con el GAPMS.

Localización del GAD Provincial de Morona Santiago

Macro-localización

El GAD Provincial de Morona Santiago, se encuentra ubicado en la Provincia de Morona Santiago, cantón Morona, ciudad de Macas.

Gráfico 2. Macro-localización del GADPMS

Fuente: Google maps

Elaborado por: Ruth Fernández

Micro localización

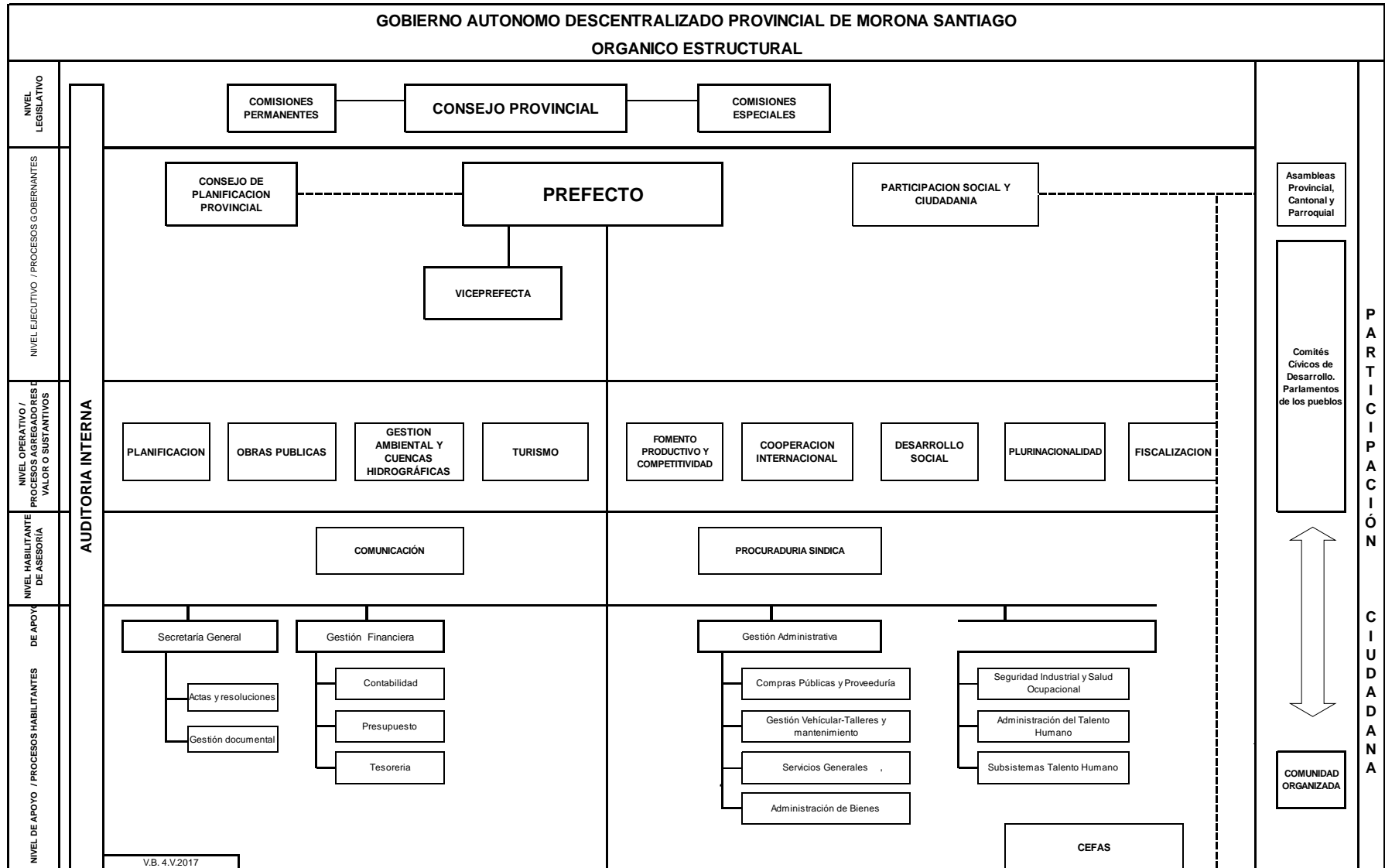
El GAD Provincial de Morona Santiago, se encuentra Ubicado en la ciudad de Macas, calles: Simón Bolívar, entres 24 de Mayo y Pasaje, frente a BanEcuador.

Gráfico 3. Micro-localización del GADPMS

Fuente: <http://www.openstreetmap.org/#map=19/-2.30440/-78.11836>

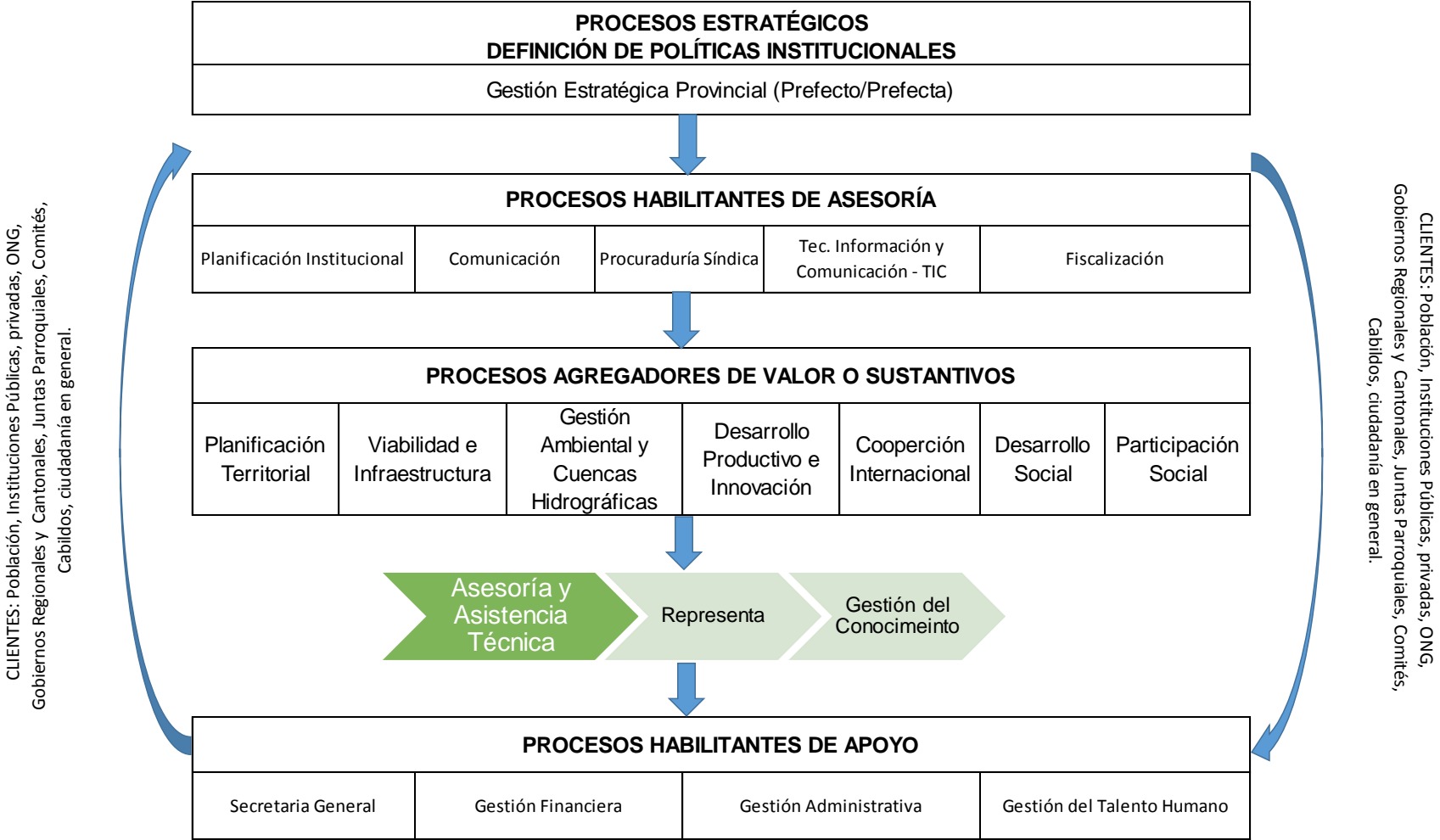
Elaborado por: Ruth Fernández

Gráfico 4. Organico-Funcionl del GAD Provincial de Morona Santiago



Fuente: GAD Provincial de Morona Santiago
Elaborado por: Ruth Fernández

Gráfico 5. Mapa de procesos



Fuente: GAD Provincial de Morona Santiago
Elaborado por: Ruth Fernández

Medición de la Satisfacción Laboral por Factores

Para medir la satisfacción del clima laboral del GAD Provincial de Morona Santiago se consideró las siguientes dimensiones:

- Autonomía
- Cohesión
- Confianza
- Presión
- Apoyo
- Reconocimiento
- Equidad
- Innovación

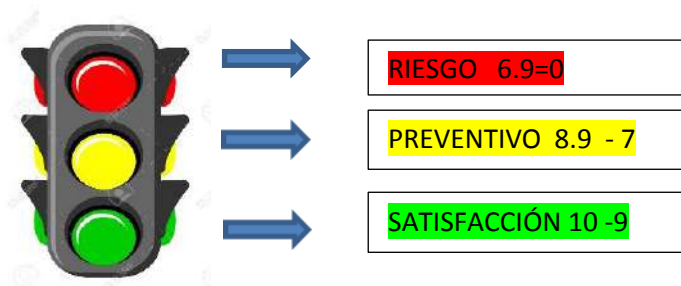
Para un mejor análisis de los resultados obtenidos se optó por el método del semáforo que se interpreta de la siguiente manera.

VERDE: Nivel de satisfacción aceptable, comprendido entre un promedio de 100% hasta 90% como mínimo.

AMARILLO: Riesgo en la satisfacción del personal y está comprendido entre un promedio de 89% hasta 70% como mínimo.

ROJO: Indica insatisfacción y está comprendido entre un promedio de 69% hasta 0%

Gráfico 6. Método del semáforo



Fuente: Escala de medida de Likert
Elaborado por: Ruth Fernández

Análisis y tabulación de la encuesta a los funcionarios del GAD Provincial de Morona Santiago

DIMENSIÓN DE AUTONOMÍA

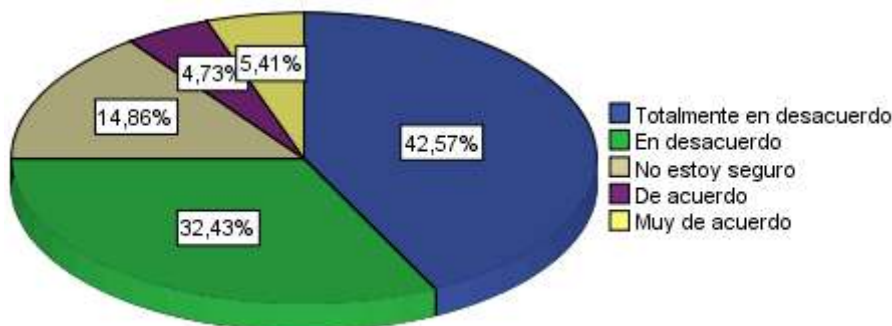
1. ¿Tiene autonomía laboral?

Cuadro 2. Autonomía laboral

Descripción	Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	63	42,57
En desacuerdo	2	48	32,43
No estoy seguro	3	22	14,86
De acuerdo	4	7	4,73
Muy de acuerdo	5	8	5,41
Total		148	100,00

Fuente: Encuesta GADPMS
Elaborado por: Ruth Fernández

Gráfico 7. Autonomía laboral



Fuente: Cuadro 2.
Elaborado por: Ruth Fernández

Análisis e Interpretación:

En la dimensión autonomía, relativa a la autonomía laboral de los empleados se observa que el 42,57% están totalmente en desacuerdo, el 32% está en desacuerdo, el 14,86% menciona no estar seguro, el 5,41% dice estar muy de acuerdo y el 4,73% está de acuerdo. Esta información indica que este sería un factor por el que se debería trabajar para mejorar.

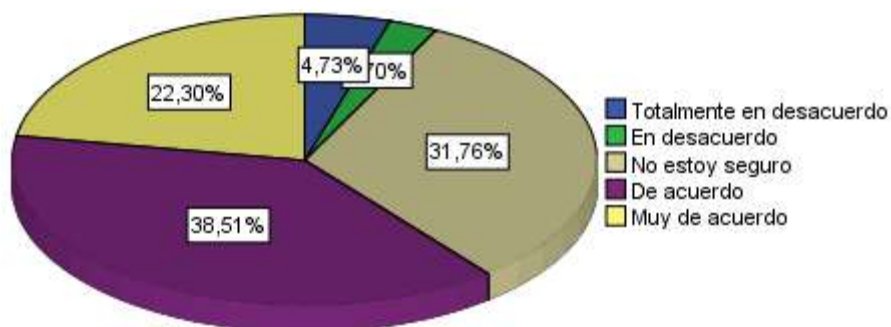
2. ¿Autoevalúa el trabajo realizado?

Cuadro 3. Autoevaluación del trabajo realizado

Variables	Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	7	4,73
En desacuerdo	2	4	2,70
No estoy seguro	3	47	31,75
De acuerdo	4	57	38,51
Muy de acuerdo	5	33	22,30
Total		148	100,00

Fuente: Encuesta GADPMS
Elaborado por: Ruth Fernández

Gráfico 8. Autoevaluación del trabajo realizado



Fuente: Cuadro 3.
Elaborado por: Ruth Fernández

Análisis e interpretación:

Con respecto al factor de autoevaluación del trabajo realizado, el 38,51% está de acuerdo, el 31,76% no está seguro, el 22,30% no está muy de acuerdo, 4,73% está totalmente en desacuerdo y el 2,70% está en desacuerdo.

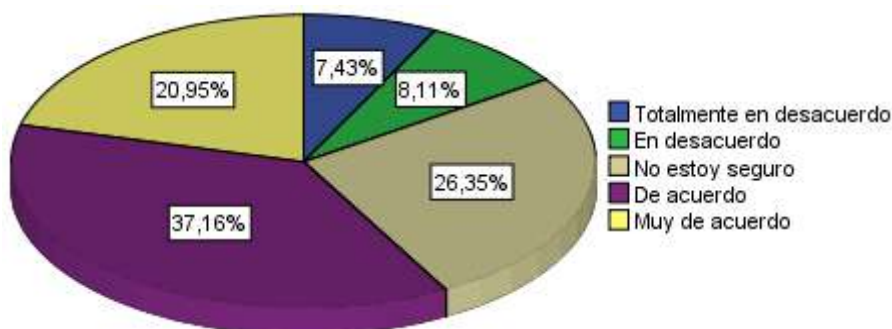
3. ¿Tiene iniciativa laboral?

Cuadro 4. Iniciativa laboral

Variable	Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	11	7,43
En desacuerdo	2	12	8,11
No estoy seguro	3	39	26,35
De acuerdo	4	55	37,16
Muy de acuerdo	5	31	20,95
Total		148	100,00

Fuente: Encuesta GADPMS
Elaborado por: Ruth Fernández

Gráfico 9. Iniciativa laboral



Fuente: Cuadro 4.
Elaborado por: Ruth Fernández

Análisis e interpretación

En lo referente a la iniciativa laboral, el 37,16% está de acuerdo, el 26,35%, no está seguro, el 20,95% está muy de acuerdo, el 8,11% está en desacuerdo y el 7,43 está totalmente en desacuerdo

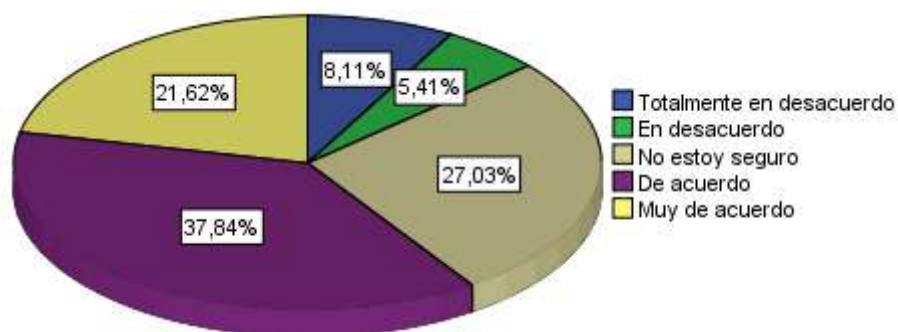
4. ¿Tiene libertad en la toma de decisiones?

Cuadro 5. Libertad en la toma de decisiones

Variable	Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	12	8,11
En desacuerdo	2	8	5,41
No estoy seguro	3	40	27,03
De acuerdo	4	56	37,84
Muy de acuerdo	5	32	21,62
Total		148	100,00

Fuente: Encuesta GADPMS
Elaborado por: Ruth Fernández

Gráfico 10. Libertad en la toma de decisiones



Fuente: Cuadro 5.
Elaborado por: Ruth Fernández

Análisis e interpretación

En lo referente a la libertad para la toma de decisiones, el 37,84% está de acuerdo, el 27,03%, no está seguro, el 21,62% está muy de acuerdo, el 8,11% está totalmente en desacuerdo y el 5,41% está en desacuerdo.

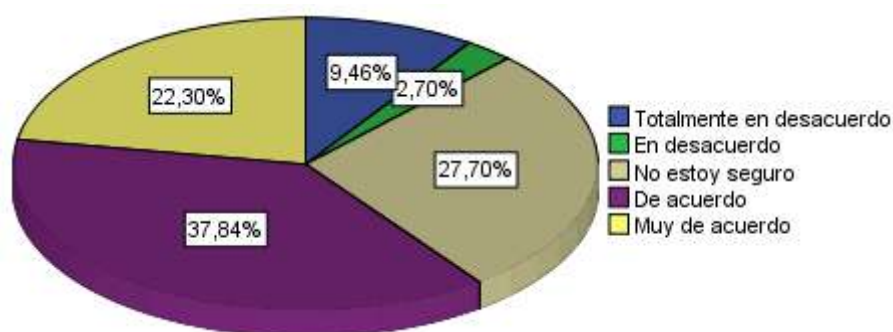
5. ¿Organiza su trabajo como mejor le parece?

Cuadro 6. Organización del trabajo

Variables	Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	14	9,46
En desacuerdo	2	4	2,70
No estoy seguro	3	41	27,70
De acuerdo	4	56	37,84
Muy de acuerdo	5	33	22,30
Total		148	100,00

Fuente: Encuesta GADPMS
Elaborado por: Ruth Fernández

Gráfico 11. Organización del trabajo



Fuente: Cuadro 6.
Elaborado por: Ruth Fernández

Análisis e interpretación

En lo referente a la organización del trabajo, el 37,84% está de acuerdo, el 27,70%, no está seguro, el 22,30% está muy de acuerdo, el 9,46% está totalmente en desacuerdo y el 2,70% está en desacuerdo.

DIMENSIÓN COHESIÓN

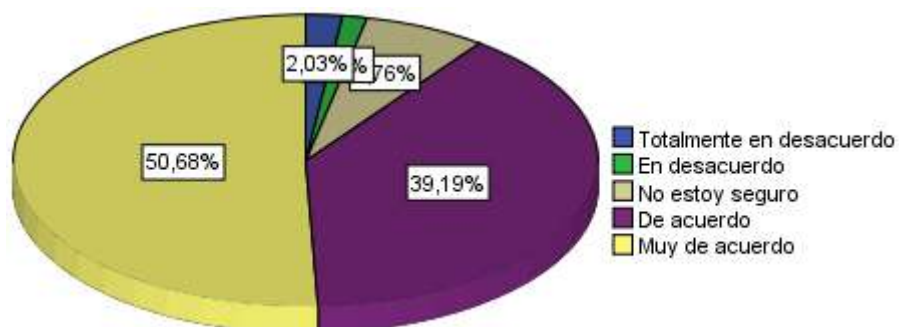
6. ¿Tiene buenas relaciones laborales dentro de la institución?.

Cuadro 7. Relaciones laborales dentro de la institución

Variables	Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	3	2,03
En desacuerdo	2	2	1,40
No estoy seguro	3	10	6,76
De acuerdo	4	58	39,19
Muy de acuerdo	5	75	50,68
Total		148	100,00

Fuente: Encuesta GADPMS
Elaborado por: Ruth Fernández

Gráfico 12. Relaciones laborales dentro de la institución



Fuente: Cuadro 7.
Elaborado por: Ruth Fernández

Análisis e interpretación

En lo referente a las buenas relaciones dentro de la institución, el 50,68% está muy de acuerdo, el 39,19%, está de acuerdo, el 6,76% no está seguro, el 2,03% está totalmente en desacuerdo y el 1,40% está en desacuerdo.

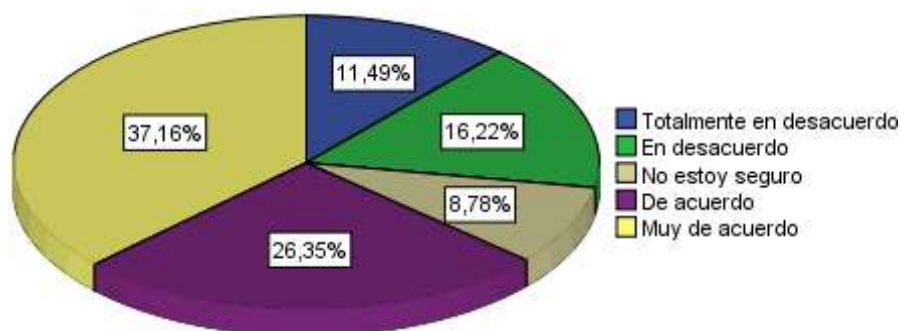
7. ¿Promueve un ambiente amigable dentro de la institución?

Cuadro 8. Promoción de ambiente amigable dentro de la institución

Variables	Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	17	11,49
En desacuerdo	2	24	16,22
No estoy seguro	3	13	8,78
De acuerdo	4	39	26,35
Muy de acuerdo	5	55	37,16
Total		148	100,00

Fuente: Encuesta GADPMS
Elaborado por: Ruth Fernández

Gráfico 13. Promoción de ambiente amigable dentro de la institución



Fuente: Cuadro 8.
Elaborado por: Ruth Fernández

Análisis e interpretación

Con relación a promover un ambiente amigable dentro de la institución, el 37,16% está muy de acuerdo, el 26,35%, está de acuerdo, el 16,22% está en desacuerdo, el 11,49% está totalmente en desacuerdo y el 8,78% no está seguro

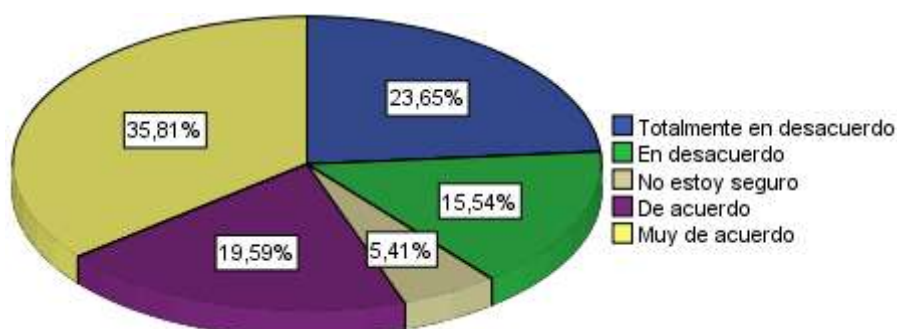
8. ¿Las personas que trabajan en la institución, se ayudan entre sí?

Cuadro 9. Ayuda entre las personas que trabajan en la institución

Variable	Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	35	23,65
En desacuerdo	2	23	15,54
No estoy seguro	3	8	5,41
De acuerdo	4	29	19,56
Muy de acuerdo	5	53	35,81
Total		148	100,00

Fuente: Encuesta GADPMS
Elaborado por: Ruth Fernández

Gráfico 14. Ayuda entre las personas que trabajan en la institución



Fuente: Cuadro 9.
Elaborado por: Ruth Fernández

Análisis e interpretación

Con relación a la ayuda entre las personas que trabajan en la institución, el 35,81% está muy de acuerdo, el 23,65%, está totalmente en desacuerdo, el 19,59% está de acuerdo, el 15,54% está en desacuerdo y el 5,41% no está seguro.

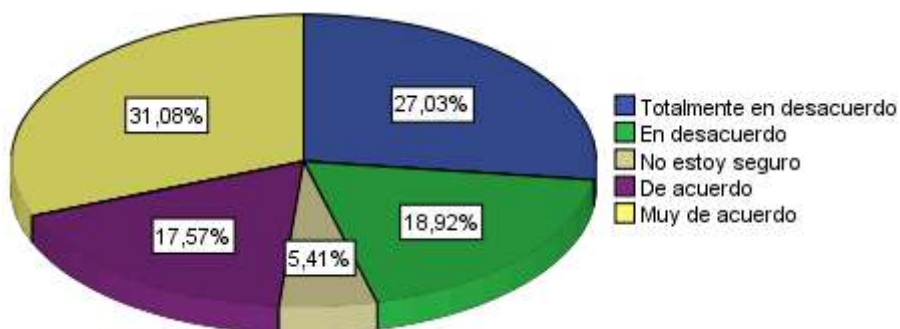
9. ¿Existe amistad y cariño entre los miembros de la institución?

Cuadro 10. Amistad entre los miembros de la institución

Variables	Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	40	27,03
En desacuerdo	2	28	18,92
No estoy seguro	3	8	5,41
De acuerdo	4	26	17,57
Muy de acuerdo	5	46	31,08
Total		148	100,00

Fuente: Encuesta GADPMS
Elaborado por: Ruth Fernández

Gráfico 15. Amistad entre los miembros de la institución



Fuente: Cuadro 10.
Elaborado por: Ruth Fernández

Análisis e interpretación

Con relación a la amistad entre los miembros de la institución, el 31,08% está muy de acuerdo, el 27,03%, está totalmente en desacuerdo, el 18,92% está en desacuerdo, el 17,57% está de acuerdo y el 5,41% no está seguro.

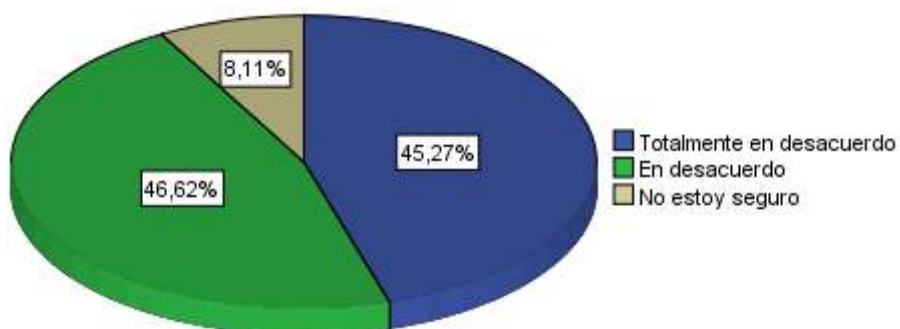
10. ¿Existe espíritu de trabajo en equipo entre las personas que trabajan en la institución?

Cuadro 11. Espíritu de trabajo en equipo

Variable	Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	67	45,27
En desacuerdo	2	69	46,62
No estoy seguro	3	12	8,11
Total		148	100,00

Fuente: Encuesta GADPMS
Elaborado por: Ruth Fernández

Gráfico 16. Espíritu de trabajo en equipo



Fuente: Cuadro 11.
Elaborado por: Ruth Fernández

Análisis e interpretación

Con relación a al espíritu de trabajo en equipo, el 46,62% está en desacuerdo, el 45,27%, está totalmente en desacuerdo y el 8,11% no está seguro.

DIMENSIÓN DE CONFIANZA

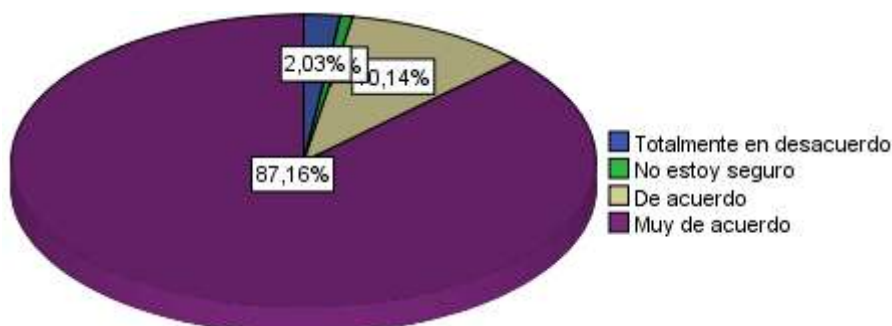
11. ¿Tiene libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, para tratar temas sensibles o personales?.

Cuadro 12. Libertad para comunicarse con los superiores

Variable	Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	3	2,03
No estoy seguro	3	1	0,70
De acuerdo	4	15	10,10
Muy de acuerdo	5	129	87,16
Total		148	100,00

Fuente: Encuesta GADPMS
Elaborado por: Ruth Fernández

Gráfico 17. Libertad para comunicarse con los superiores



Fuente: Cuadro 12.
Elaborado por: Ruth Fernández

Análisis e interpretación

Con relación a la libertad para comunicarse con los superiores, el 87,16% está muy de acuerdo, el 10,10%, está de acuerdo el 2,03% está totalmente en desacuerdo y 0,70% no está seguro.

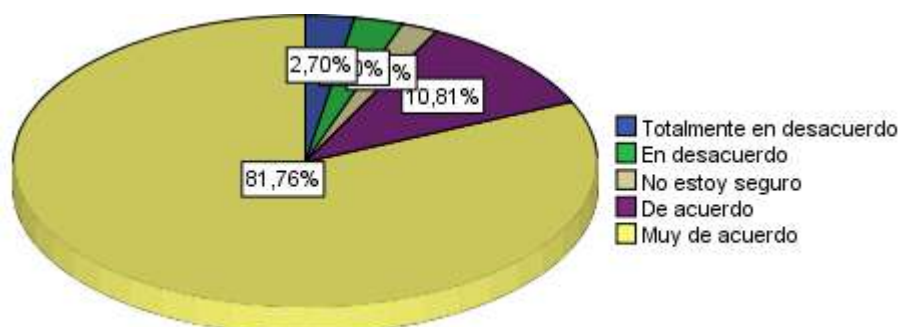
12. ¿La dirección tiene una confianza condescendiente hacia sus empleados?

Cuadro 13. Confianza condescendiente hacia los subordinados

Variable	Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	4	2,70
En desacuerdo	2	4	2,70
No estoy seguro	3	3	2,00
De acuerdo	4	16	10,81
Muy de acuerdo	5	121	81,76
Total		148	100,00

Fuente: Encuesta GADPMS
Elaborado por: Ruth Fernández

Gráfico 18. Confianza condescendiente hacia los subordinados



Fuente: Cuadro 13.
Elaborado por: Ruth Fernández

Análisis e interpretación

Con relación a la confianza condescendiente hacia los subordinados, el 81,76% está muy de acuerdo, el 10,80%, está de acuerdo el 2,70% está totalmente en desacuerdo, el 2,70% está en desacuerdo y el 2,00% no está seguro.

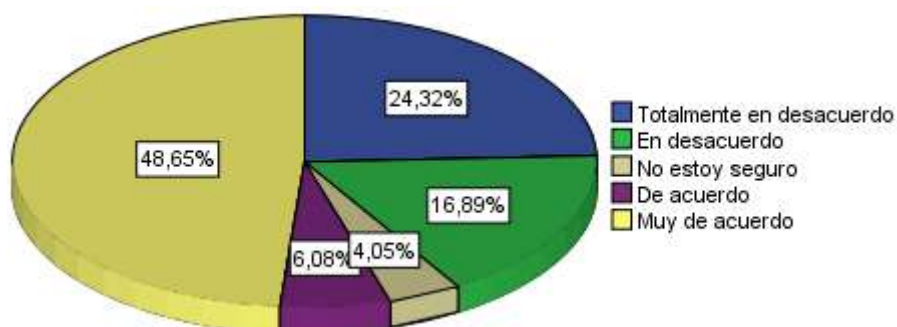
13. ¿Existe buena relación entre los superiores y subordinados?

Cuadro 14. Buena relación entre superiores y subordinados

Variable	Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	36	24,32
En desacuerdo	2	25	16,89
No estoy seguro	3	6	4,05
De acuerdo	4	9	6,08
Muy de acuerdo	5	72	48,65
Total		148	100,00

Fuente: Encuesta GADPMS
Elaborado por: Ruth Fernández

Gráfico 19. Buena relación entre superiores y subordinados



Fuente: Cuadro 14.
Elaborado por: Ruth Fernández

Análisis e interpretación

Con relación a la buena relación entre superiores y subordinados, el 48,65% está muy de acuerdo, el 24,32%, está totalmente en desacuerdo el 16,89% está en desacuerdo, el 6,08% está de acuerdo y el 4,05% no está seguro.

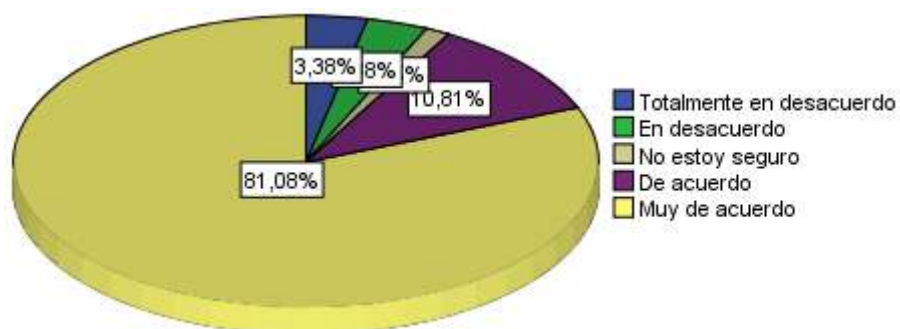
14. ¿La dirección tiene plena confianza en sus empleados?

Cuadro 15. Confianza de la dirección a empleados

Variable	Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	5	3,38
En desacuerdo	2	5	3,38
No estoy seguro	3	2	1,4
De acuerdo	4	16	10,81
Muy de acuerdo	5	120	81,08
Total		148	100,00

Fuente: Encuesta GADPMS
Elaborado por: Ruth Fernández

Gráfico 20. Confianza de la dirección a empleados



Fuente: Cuadro 15.
Elaborado por: Ruth Fernández

Análisis e interpretación

Con relación a la confianza de la dirección a empleados, el 81,08% está muy de acuerdo, el 10,81%, está de acuerdo el 3,38% está en desacuerdo, el 3,38% está totalmente en desacuerdo y el 1,04% no está seguro.

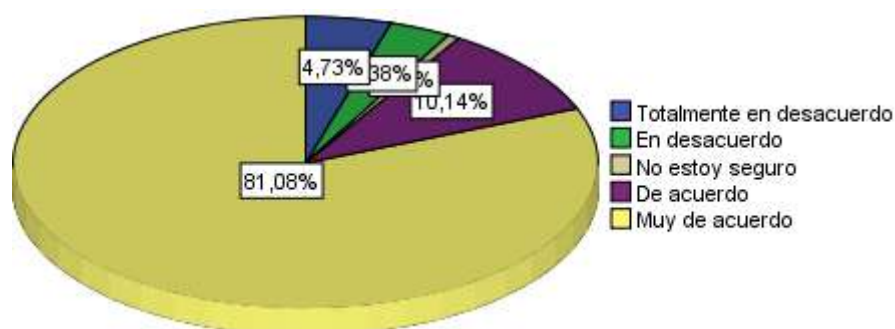
15. ¿Tiene confianza con sus compañeros de trabajo?

Cuadro 16. Confianza con los compañeros

Variable	Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	7	4,73
En desacuerdo	2	5	3,38
No estoy seguro	3	1	0,70
De acuerdo	4	15	10,14
Muy de acuerdo	5	120	81,08
Total		148	100,00

Fuente: Encuesta GADPMS
Elaborado por: Ruth Fernández

Gráfico 21. Confianza con los compañeros



Fuente: Cuadro 16.
Elaborado por: Ruth Fernández

Análisis e interpretación

Con relación a la confianza entre compañeros, el 81,08% está muy de acuerdo, el 10,81%, está en desacuerdo el 3,04% está en desacuerdo, el 3,04% está totalmente en desacuerdo y el 1,04% no está seguro.

DIMENSIÓN DE PRESIÓN

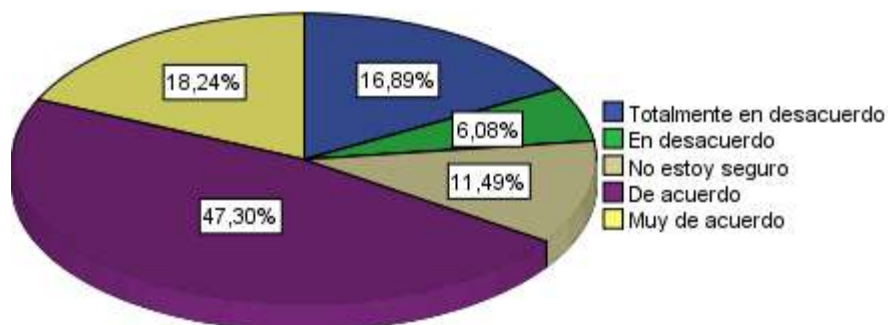
16. ¿Tiene mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo?

Cuadro 17. Mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo

Variables	Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	25	16,89
En desacuerdo	2	9	6,08
No estoy seguro	3	17	11,49
De acuerdo	4	70	47,30
Muy de acuerdo	5	27	18,24
Total		148	100,00

Fuente: Encuesta GADPMS
Elaborado por: Ruth Fernández

Gráfico 22. Mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo



Fuente: Cuadro 17.
Elaborado por: Ruth Fernández

Análisis e interpretación

Con relación al mucho trabajo y al poco tiempo para realizarlo, el 47.30% está de acuerdo, el 18,24%, está muy de acuerdo el 16,89% está totalmente en desacuerdo, el 11,49% no está seguro y el 6,08% está en desacuerdo.

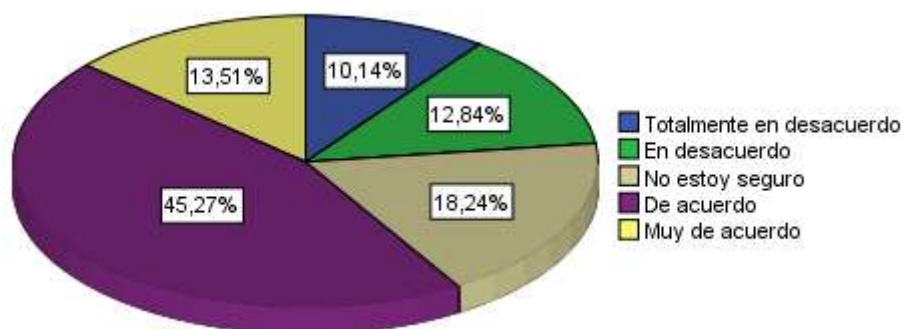
17. ¿Muchos trabajadores de su institución de su mismo nivel sufren de un alto estrés, debido a la exigencia del trabajo?

Cuadro 18. Estrés de acuerdo a las exigencias del trabajo

Variables	Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	15	10,14
En desacuerdo	2	19	12,84
No estoy seguro	3	27	18,24
De acuerdo	4	67	45,27
Muy de acuerdo	5	20	13,51
Total		148	100,00

Fuente: Encuesta GADPMS
Elaborado por: Ruth Fernández

Gráfico 23. Estrés de acuerdo a las exigencias del trabajo



Fuente: Cuadro 18.
Elaborado por: Ruth Fernández

Análisis e interpretación

Con relación al estrés de acuerdo a las exigencias de trabajo, el 42.27% está de acuerdo, el 18,24%, no está seguro, el 13,51% está muy de acuerdo, el 12,84% está en desacuerdo y el 10,14% está totalmente en desacuerdo.

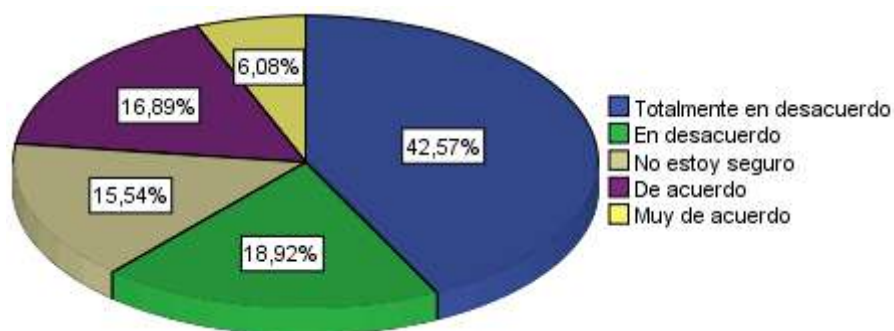
18. ¿Se siente estresado y ansioso con las responsabilidades que tiene a su cargo?

Cuadro 19. Estrés por las responsabilidades

Variables	Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	63	42,57
En desacuerdo	2	28	18,92
No estoy seguro	3	23	15,54
De acuerdo	4	25	16,89
Muy de acuerdo	5	9	6,08
Total		148	100,00

Fuente: Encuesta GADPMS
Elaborado por: Ruth Fernández

Gráfico 24. Estrés por las responsabilidades



Fuente: Cuadro 19.
Elaborado por: Ruth Fernández

Análisis e interpretación

Con relación al estrés por las responsabilidades, el 42,57% está totalmente en desacuerdo, el 18,92%, está en desacuerdo, el 16,89% está de acuerdo, el 15,54% no está seguro y el 6,08% está muy de acuerdo.

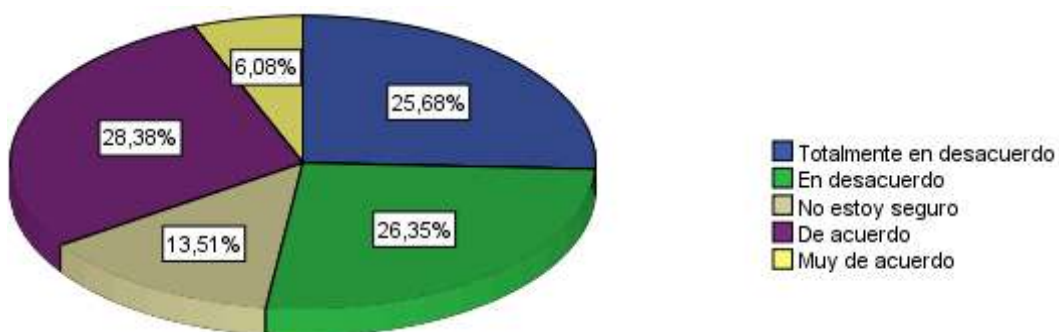
19. ¿Se siente como si nunca tuviese un día libre?

Cuadro 20. Sentir como no tener ni un día libre

Variable	Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	38	25,68
En desacuerdo	2	39	26,35
No estoy seguro	3	20	13,51
De acuerdo	4	42	28,38
Muy de acuerdo	5	9	6,08
Total		148	100,00

Fuente: Encuesta GADPMS
Elaborado por: Ruth Fernández

Gráfico 25. Sentir como no tener ni un día libre



Fuente: Cuadro 20.
Elaborado por: Ruth Fernández

Análisis e interpretación

Con relación a sentir como no tener un día libre, el 28,38% está de acuerdo, el 26,35% está en desacuerdo, el 25,68% está totalmente en desacuerdo, el 13,51% no está seguro y el 6,08% está muy de acuerdo.

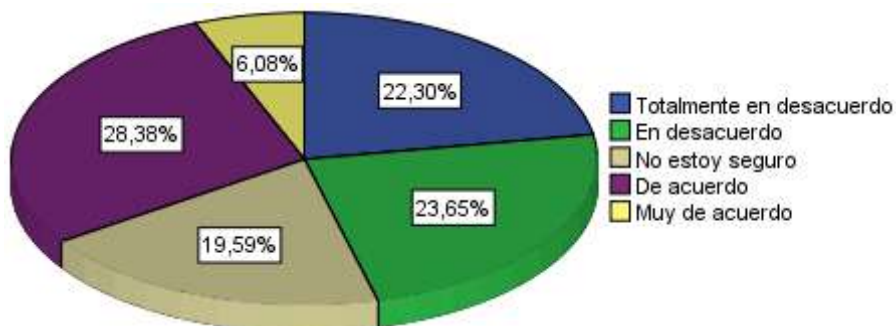
20. ¿Su institución es un lugar relajado para trabajar?

Cuadro 21. Institución lugar relajado para trabajar

Variables	Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	33	22,30
En desacuerdo	2	35	23,65
No estoy seguro	3	29	19,59
De acuerdo	4	42	28,38
Muy de acuerdo	5	9	6,08
Total		148	100,00

Fuente: Encuesta GADPMS
Elaborado por: Ruth Fernández

Gráfico 26. Institución lugar relajado para trabajar



Fuente: Cuadro 21.
Elaborado por: Ruth Fernández

Análisis e interpretación

Con relación a que si la institución es un lugar relajado para trabajar, el 28,38% está de acuerdo, el 23,65%, está en desacuerdo, el 22,30% está totalmente en desacuerdo, el 19,59% no está seguro y el 6,08% está muy de acuerdo.

DIMENSIÓN DE APOYO

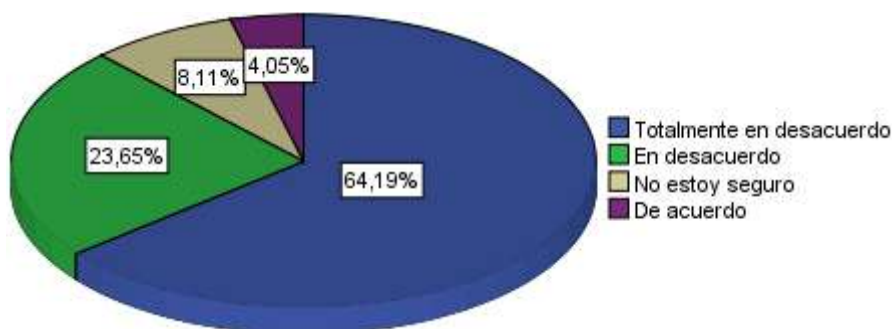
21. ¿Su jefe lo motiva a que se supere cada día más?

Cuadro 22. Motivación del jefe

Variables	Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	95	64,19
En desacuerdo	2	35	23,65
No estoy seguro	3	12	8,11
De acuerdo	4	6	4,05
Total		148	100,00

Fuente: Encuesta GADPMS
Elaborado por: Ruth Fernández

Gráfico 27. Motivación del jefe



Fuente: Cuadro 22.
Elaborado por: Ruth Fernández

Análisis e interpretación

Con relación a la motivación del jefe, el 64,19% está totalmente en desacuerdo, el 23,65%, está en desacuerdo, el 8,11% no está seguro y el 4,05% está de acuerdo.

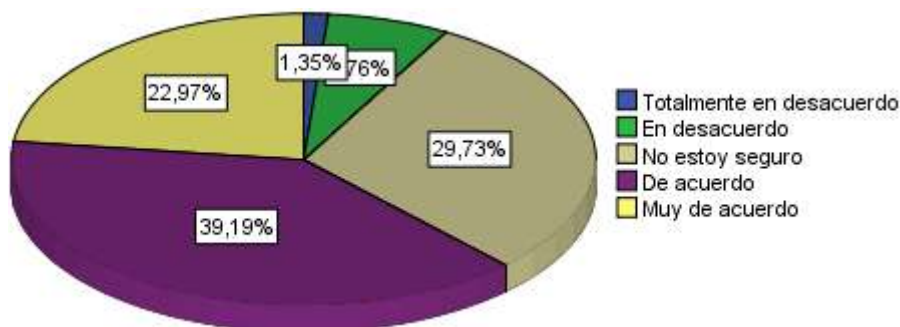
22. ¿Su jefe es para usted un ejemplo a seguir?

Cuadro 23. El jefe ejemplo a seguir

Variable	Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	2	1,35
En desacuerdo	2	10	6,76
No estoy seguro	3	44	29,73
De acuerdo	4	58	39,19
Muy de acuerdo	5	34	22,97
Total		148	100,00

Fuente: Encuesta GADPMS
Elaborado por: Ruth Fernández

Gráfico 28. El jefe ejemplo a seguir



Fuente: Cuadro 23.
Elaborado por: Ruth Fernández

Análisis e interpretación

Con relación a que si el jefe es un ejemplo a seguir, el 39,19% está de acuerdo, el 29,73%, no está seguro, el 22,97% está muy de acuerdo, el 6,08% está desacuerdo y el 1,40% está totalmente en desacuerdo.

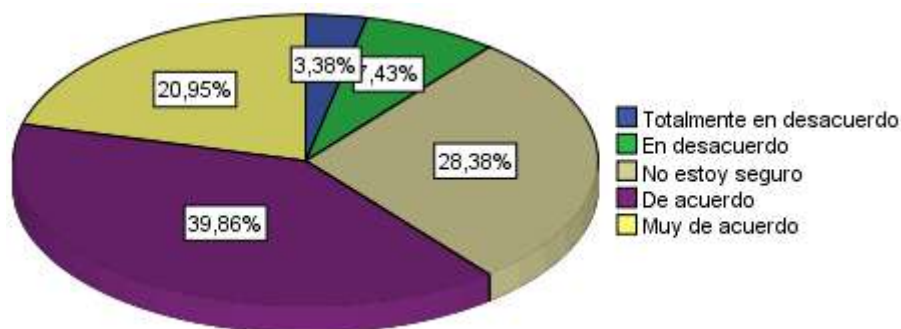
23. ¿En esta institución los jefes cuidan a su personal?

Cuadro 24. Cuidado de los jefes al personal

Variables	Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	5	3,38
En desacuerdo	2	11	7,43
No estoy seguro	3	42	28,38
De acuerdo	4	59	39,86
Muy de acuerdo	5	31	20,95
Total		148	100,00

Fuente: Encuesta GADPMS
Elaborado por: Ruth Fernández

Gráfico 29. Cuidado de los jefes al personal



Fuente: Cuadro 24.
Elaborado por: Ruth Fernández

Análisis e interpretación

Con relación a si en la institución los jefes cuidan al personal, el 39,86% está de acuerdo, el 28,38%, no está seguro, el 20,95% está muy de acuerdo, el 7,43% está desacuerdo y el 1,38% está totalmente en desacuerdo.

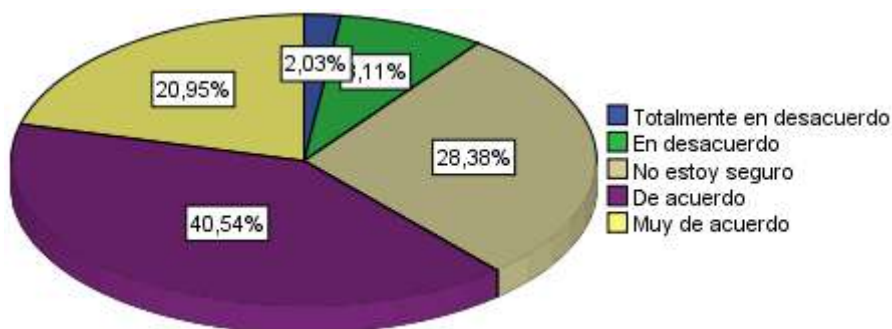
24. ¿Su jefe lo respalda y deja que aprenda de sus errores?

Cuadro 25. Respaldo del jefe

Variables	Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	3	2,03
En desacuerdo	2	12	8,11
No estoy seguro	3	42	28,38
De acuerdo	4	60	40,54
Muy de acuerdo	5	31	20,95
Total		148	100,00

Fuente: Encuesta GADPMS
Elaborado por: Ruth Fernández

Gráfico 30. Respaldo del jefe



Fuente: Cuadro 25.
Elaborado por: Ruth Fernández

Análisis e interpretación

Con relación al respaldo del jefe, el 40,54% está de acuerdo, el 28,38%, no está seguro, el 20,95% está muy de acuerdo, el 8,10% está en desacuerdo y el 2,00% está totalmente en desacuerdo.

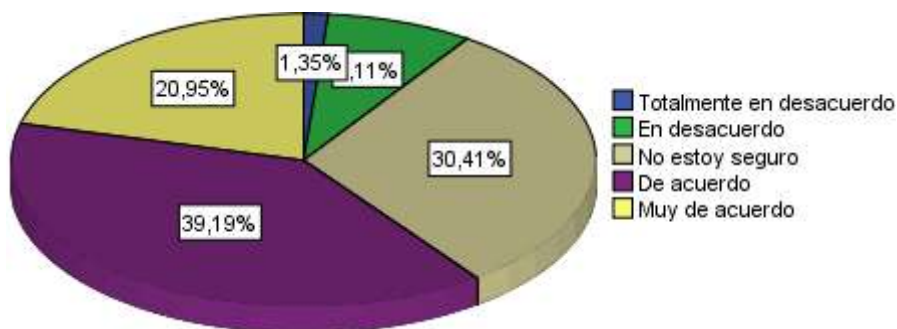
25. ¿Su jefe lo trata con respeto?

Cuadro 26. Trato del jefe con respeto

Variable	Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	2	1,35
En desacuerdo	2	12	8,11
No estoy seguro	3	45	30,41
De acuerdo	4	58	39,19
Muy de acuerdo	5	31	20,95
Total		148	100,0

Fuente: Encuesta GADPMS
Elaborado por: Ruth Fernández

Gráfico 31. Trato del jefe con respeto



Fuente: Cuadro 26.
Elaborado por: Ruth Fernández

Análisis e interpretación

Con relación al respaldo del jefe, el 39,19% está de acuerdo, el 30,41%, no está seguro, el 20,95% está muy de acuerdo, el 8,10% está en desacuerdo y el 1,40% está totalmente en desacuerdo.

DEMENCIA DE RECONOCIMIENTO

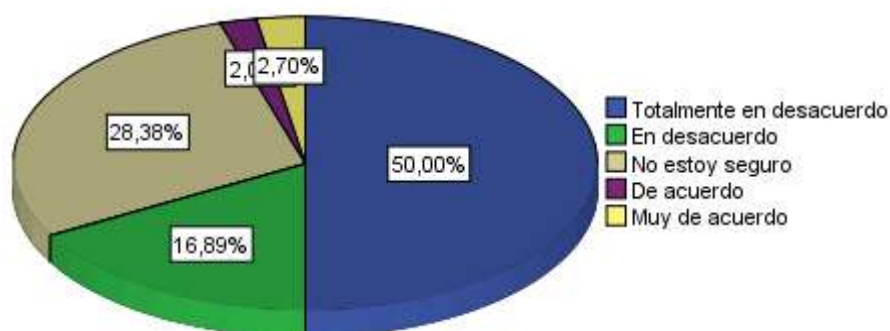
26. ¿Se estimula la capacitación de los funcionarios

Cuadro 27. Estimulación de la capacidad de los empleados

Variables	Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	74	50,00
En desacuerdo	2	25	16,89
No estoy seguro	3	42	28,38
De acuerdo	4	3	2,00
Muy de acuerdo	5	4	2,70
Total		148	100,00

Fuente: Encuesta GADPMS
Elaborado por: Ruth Fernández

Gráfico 32. Estimulación de la capacidad de los empleados



Fuente: Cuadro 27.
Elaborado por: Ruth Fernández

Análisis e interpretación

Con relación a la estimulación de la capacidad a los empleados, el 50,00% está totalmente en desacuerdo, el 28,38% no está seguro, el 16,89% está de acuerdo, el 2,70% está muy de acuerdo y el 2,00% está de acuerdo.

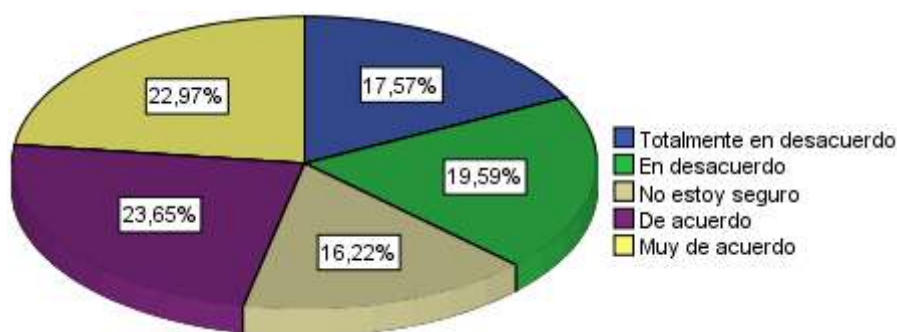
27. ¿Su jefe reconoce cuando hace un buen trabajo?

Cuadro 28. Reconocimiento del buen trabajo

Variables	Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	26	17,57
En desacuerdo	2	29	19,59
No estoy seguro	3	24	16,22
De acuerdo	4	35	23,65
Muy de acuerdo	5	34	22,97
Total		148	100,00

Fuente: Encuesta GADPMS
Elaborado por: Ruth Fernández

Gráfico 33. Reconocimiento del buen trabajo



Fuente: Cuadro 28.
Elaborado por: Ruth Fernández

Análisis e interpretación

Con respecto al reconocimiento del buen trabajo, el 23,65% está de acuerdo, el 22,97% está muy de acuerdo, el 19,59% está en desacuerdo, el 17,57% está totalmente en desacuerdo y el 16,22% no está seguro.

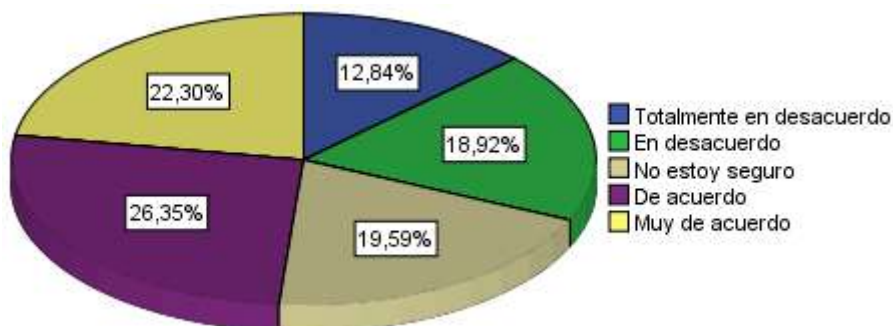
28. ¿Hay funcionarios que no reciben atención, ni reconocimiento?

Cuadro 29. Existencia de empleados sin atención y reconocimiento

Variables	Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	19	12,84
En desacuerdo	2	28	18,92
No estoy seguro	3	29	19,59
De acuerdo	4	39	26,35
Muy de acuerdo	5	33	22,30
Total		148	100,00

Fuente: Encuesta GADPMS
Elaborado por: Ruth Fernández

Gráfico 34. Existencia de empleados sin atención y reconocimiento



Fuente: Cuadro 29.
Elaborado por: Ruth Fernández

Análisis e interpretación:

Con respecto a la existencia de empleados sin atención y reconocimiento, el 26,35% está de acuerdo, el 22,30% está muy de acuerdo, el 19,59% no está seguro, el 18,92% está en desacuerdo y el 12,84% está totalmente en desacuerdo.

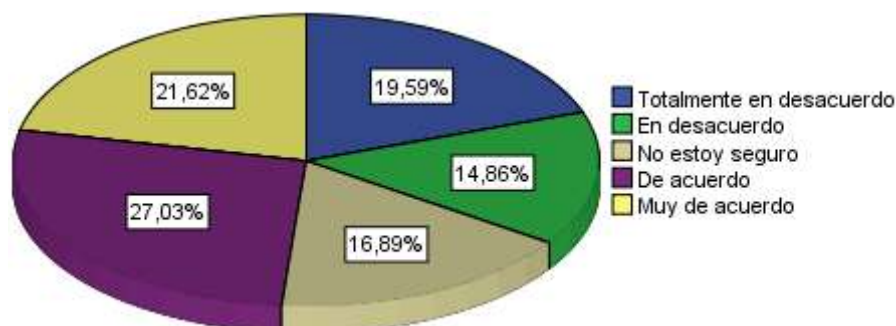
29. ¿Se ofrecen posibilidades para el desarrollo personal de los funcionarios?

Cuadro 30. Oferta de oportunidades para el desarrollo personal

Variables	Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	29	19,59
En desacuerdo	2	22	14,86
No estoy seguro	3	25	16,89
De acuerdo	4	40	27,03
Muy de acuerdo	5	32	21,62
Total		148	100,00

Fuente: Encuesta GADPMS
Elaborado por: Ruth Fernández

Gráfico 35. Oferta de oportunidades para el desarrollo personal



Fuente: Cuadro 30.
Elaborado por: Ruth Fernández

Análisis e interpretación:

Con respecto a la oferta de oportunidades para el desarrollo personal, el 27,03% está de acuerdo, el 21,62% está muy de acuerdo, el 19,59% está totalmente en desacuerdo, el 16,89% no está seguro y el 14,86% está en desacuerdo.

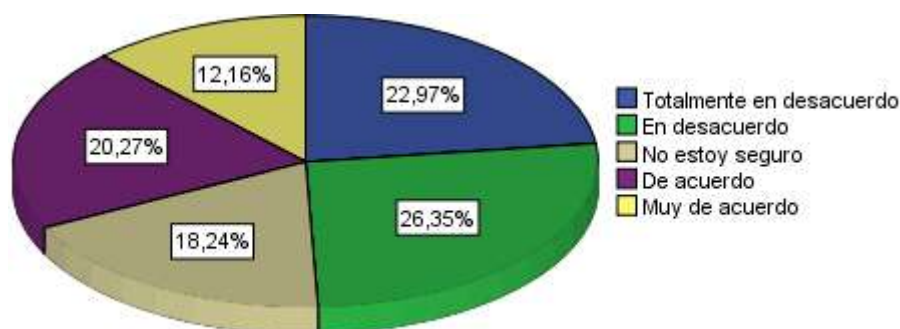
30. ¿La Dirección se fija más en las habilidades de los funcionarios que en sus debilidades?.

Cuadro 31. Atención del jefe más en habilidades que en debilidades

Variables	Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	34	22,97
En desacuerdo	2	39	26,35
No estoy seguro	3	27	18,24
De acuerdo	4	30	20,27
Muy de acuerdo	5	18	12,16
Total		148	100,00

Fuente: Encuesta GADPMS
Elaborado por: Ruth Fernández

Gráfico 36. Atención del jefe más en habilidades que en debilidades



Fuente: Cuadro 31.
Elaborado por: Ruth Fernández

Análisis e interpretación:

Con respecto a la atención del jefe más en habilidades que en debilidades, el 26,35% está en desacuerdo 22,97%, está totalmente en desacuerdo, el 20,27% está de acuerdo, el 18,24% no está seguro y el 12,16% está muy de acuerdo.

DIMENSIÓN DE EQUIDAD

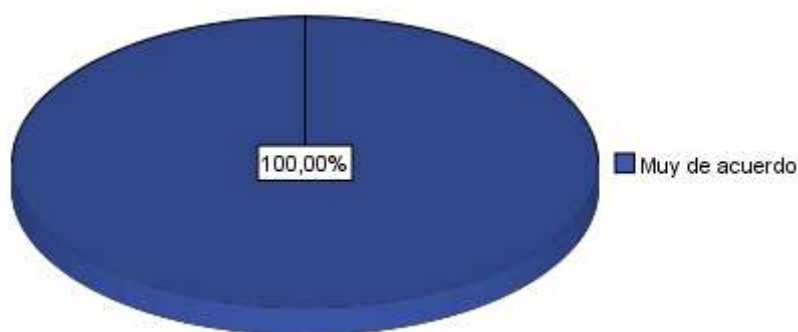
31. ¿Puede contar con un trato justo por parte de su jefe?

Cuadro 32. Trato justo por parte del Jefe

Variable	Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	5	148	100,00
Total		148	100,00

Fuente: Encuesta GADPMS
Elaborado por: Ruth Fernández

Gráfico 37. Trato justo por parte del Jefe



Fuente: Cuadro 32.
Elaborado por: Ruth Fernández

Análisis e interpretación:

Con respecto al trato justo por parte del Jefe, el 100% del personal contesta, que si dispone de dicho trato.

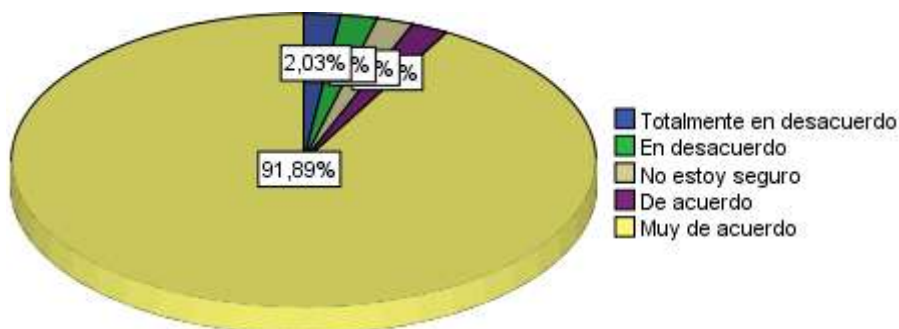
32. ¿Los objetivos que fija su jefe para su trabajo son razonables?.

Cuadro 33. Objetivos razonables fijados por el jefe

Variables	Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	3	2,03
En desacuerdo	2	3	2,03
No estoy seguro	3	3	2,03
De acuerdo	4	3	2,03
Muy de acuerdo	5	136	91,89
Total		148	100,00

Fuente: Encuesta GADPMS
Elaborado por: Ruth Fernández

Gráfico 38. Objetivos razonables fijados por el jefe



Fuente: Cuadro 33.
Elaborado por: Ruth Fernández

Análisis e interpretación:

Con respecto a objetivos razonables fijados por el jefe, el 91,9% está muy de acuerdo, el 2,03%, está totalmente en desacuerdo, el 2,03% está de acuerdo, el 2,03% no está seguro y el 2,03% está en desacuerdo

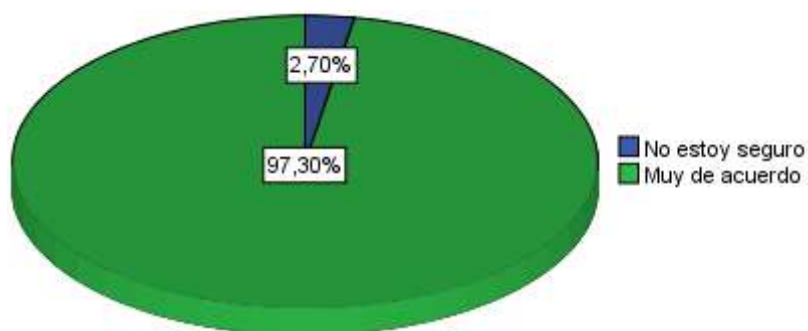
33. ¿Los directivos tratan igual a todos los que trabajan en esta institución?

Cuadro 34. Trato de los directivos igual para todos los funcionarios

Variables	Calificación	Frecuencia	Porcentaje
No estoy seguro	3	4	2,70
Muy de acuerdo	5	144	97,30
Total		148	100,00

Fuente: Encuesta GADPMS
Elaborado por: Ruth Fernández

Gráfico 39. Trato de los directivos igual para todos los funcionarios



Fuente: Cuadro 34.
Elaborado por: Ruth Fernández

Análisis e interpretación:

Con respecto al trato de los directivos igual para todos los funcionarios, el 97,30% está muy de acuerdo y el 2,70%, no está seguro.

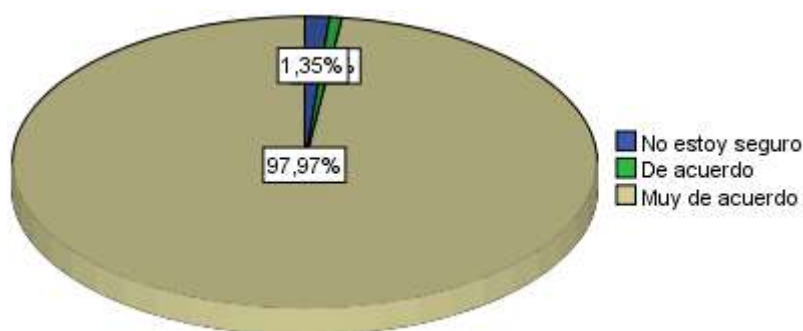
34. ¿Su jefe no tiene favoritismo?

Cuadro 35. No existencia de favoritismo por parte del jefe

Variables	Calificación	Frecuencia	Porcentaje
No estoy seguro	3	2	1,5
De acuerdo	4	1	0,70
Muy de acuerdo	5	145	97,97
Total		148	100,00

Fuente: Encuesta GADPMS
Elaborado por: Ruth Fernández

Gráfico 40. No existencia de favoritismo por parte del jefe



Fuente: Cuadro 35.
Elaborado por: Ruth Fernández

Análisis e interpretación:

Con respecto a la no existencia de favoritismo por parte del jefe, el 97,97% está muy de acuerdo, el 1,35% no está seguro y el 0,70%, está de acuerdo.

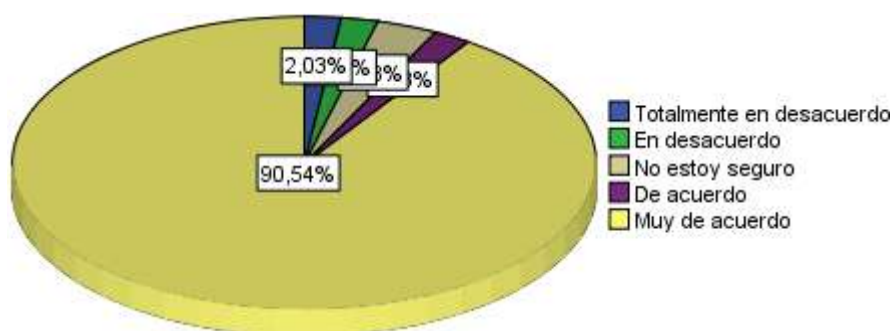
35. ¿Si su jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece?

Cuadro 36. Despedida de trabajadores con mérito

Variables	Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	3	2,03
En desacuerdo	2	3	2,03
No estoy seguro	3	5	3,40
De acuerdo	4	3	2,03
Muy de acuerdo	5	134	90,54
Total		148	100,00

Fuente: Encuesta GADPMS
Elaborado por: Ruth Fernández

Gráfico 41. Despedida de trabajadores con mérito



Fuente: Cuadro 35.
Elaborado por: Ruth Fernández

Análisis e interpretación:

Con respecto a la despedida de trabajadores con mérito, el 90,54% está muy de acuerdo, el 3,40% no está seguro y el 2,03%, está de acuerdo, el 2,03 está en desacuerdo y el 2,03% está en totalmente desacuerdo.

INNOVACIÓN

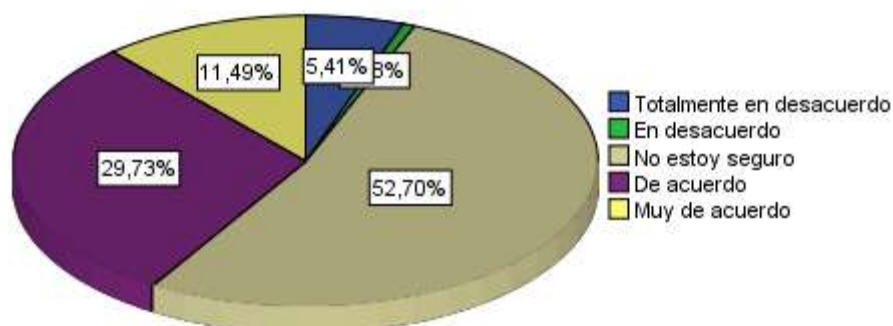
36. ¿Su jefe valora nuevas formas de hacer las cosas?

Cuadro 37. Valoración de nuevas formas de hacer las cosas

Variable	Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	8	5,41
En desacuerdo	2	1	0,70
No estoy seguro	3	78	52,70
De acuerdo	4	44	29,73
Muy de acuerdo	5	17	11,49
Total		148	100,00

Fuente: Encuesta GADPMS
Elaborado por: Ruth Fernández

Gráfico 42. Valoración de nuevas formas de hacer las cosas



Fuente: Cuadro 37.
Elaborado por: Ruth Fernández

Análisis e interpretación:

Con respecto a la valoración de nuevas formas de hacer las cosas, el 52,70% no está seguro, el 29,73% está de acuerdo, el 11,49%, está muy de acuerdo, el 5,41 está totalmente en desacuerdo y el 0,7% está en desacuerdo.

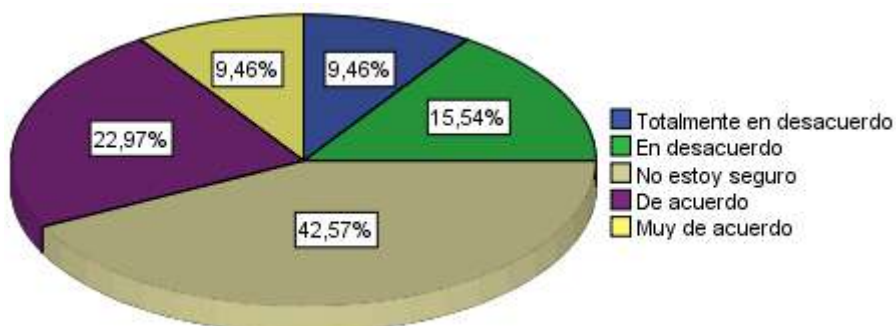
37. ¿Su jefe se anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas?

Cuadro 38. Incentivo para encontrar nuevas formas para antiguos problemas

Variables	Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	14	9,46
En desacuerdo	2	23	15,54
No estoy seguro	3	63	42,57
De acuerdo	4	34	22,97
Muy de acuerdo	5	14	9,46
Total		148	100,00

Fuente: Encuesta GADPMS
Elaborado por: Ruth Fernández

Gráfico 43. Incentivo para encontrar nuevas formas para antiguos problemas



Fuente: Cuadro 38.
Elaborado por: Ruth Fernández

Análisis e interpretación:

Con respecto a Incentivo para encontrar nuevas formas para antiguos problemas, el 42,57% no está seguro, el 22,97% está de acuerdo, el 15,54%, está en desacuerdo, el 9,46% está totalmente en desacuerdo y el 9,46% está muy de acuerdo.

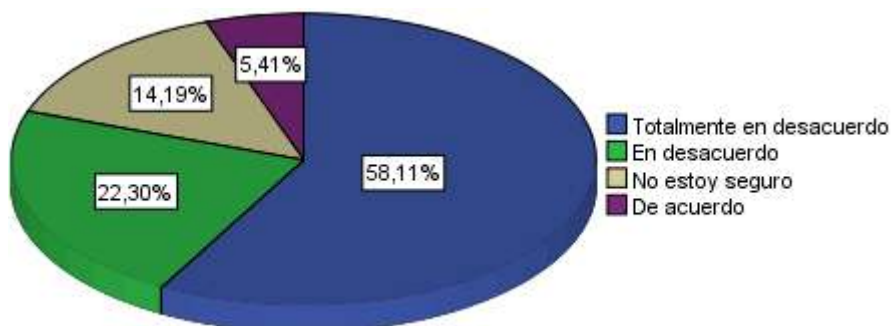
38. ¿En el departamento todos están abiertos al cambio?

Cuadro 39. Apertura al cambio

Variables	Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	86	58,11
En desacuerdo	2	33	22,30
No estoy seguro	3	21	14,19
De acuerdo	4	8	5,41
Total		148	100,00

Fuente: Encuesta GADPMS
Elaborado por: Ruth Fernández

Gráfico 44. Apertura al cambio



Fuente: Cuadro 39.
Elaborado por: Ruth Fernández

Análisis e interpretación:

Con respecto a la apertura al cambio, el 58,11% está totalmente en desacuerdo, el 22,30% está en desacuerdo, el 14,19% no está seguro y el 5,41% está de acuerdo.

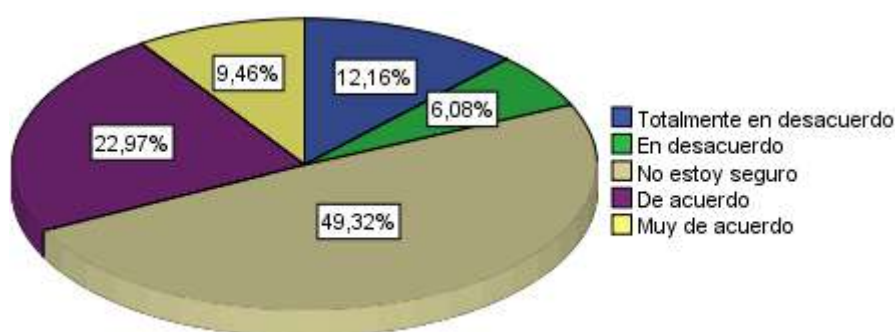
39. ¿Su jefe me anima a mejorar la forma de hacer las tareas?

Cuadro 40. Incentivo para mejorar formas de hacer las tareas

Variables	Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	18	12,16
En desacuerdo	2	9	6,08
No estoy seguro	3	73	49,32
De acuerdo	4	34	22,97
Muy de acuerdo	5	14	9,46
Total		148	100,00

Fuente: Encuesta GADPMS
Elaborado por: Ruth Fernández

Gráfico 45. Incentivo para mejorar formas de hacer las tareas



Fuente: Cuadro 40.
Elaborado por: Ruth Fernández

Análisis e interpretación:

Con respecto al incentivo para mejorar formas de hacer las tareas, el 49,32% no está seguro, el 22,97% está de acuerdo, el 12,16% está totalmente en desacuerdo, el 9,46% está muy de acuerdo y el 6,08% está de acuerdo.

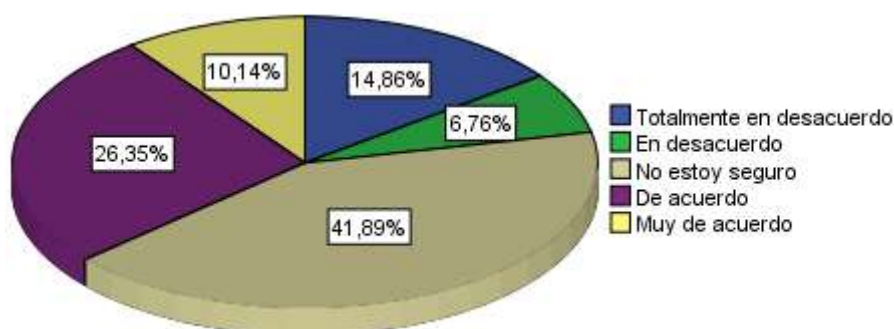
40. ¿En esta Institución continuamente se adoptan nuevos y mejores métodos para hacer el trabajo?

Cuadro 41. Aplicación de nuevos y mejores métodos

Variables	Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	22	14,86
En desacuerdo	2	10	6,76
No estoy seguro	3	62	41,89
De acuerdo	4	39	26,35
Muy de acuerdo	5	15	10,14
Total		148	100,00

Fuente: Encuesta GADPMS
Elaborado por: Ruth Fernández

Gráfico 46. Aplicación de nuevos y mejores métodos



Fuente: Cuadro 40.
Elaborado por: Ruth Fernández

Análisis e interpretación:

Con respecto al incentivo para mejorar formas de hacer las tareas, el 41,89% no está seguro, el 26,35% está de acuerdo, el 14,86% está totalmente en desacuerdo, el 10,14% está muy de acuerdo y el 6,76% está de acuerdo.

Calculo de la media de las ocho dimensiones en estudio

Cuadro 42. Autonomía

Detalle /Factor	Autonomía laboral	Autoevaluación del trabajo realizado	Iniciativa laboral	Libertad en la toma de decisiones	Organización del trabajo	Media total
Puntaje alcanzado	293	549	526	531	534	486,6
N° Encuestados	148	148	148	148	148	148
Media	1,98	3,71	3,55	3,59	3,61	3,29
Puntaje máximo	5	5	5	5	5	5
% Alcanzado	40%	74%	71%	72%	72%	66%

Fuente: Cuadros 2 – 6.

Elaborado por: Rut Fernández

Análisis:

En el cuadro anterior, se observa la media de los valores alcanzados en la encuesta, relativos a la dimensión de autonomía. Así, en el factor autonomía laboral la media es de 1,98; en evaluación del trabajo realizado de 3,71; iniciativa laboral 3,56; libertad en la toma de decisiones 3,59; organización del trabajo 3,61 y la media total es de 3,29.

Si a la media total (3,29) la dividimos para el puntaje total posible (5) obtenemos $3,29 / 5 = 0,66$. Es decir el clima laboral del GADPMS, en la dimensión Autonomía alcanza un porcentaje del 66%, es así que se encuentra en el rango de RIESGO o rojo dentro del semáforo (69%-0% RIESGO). Por lo tanto es necesario que se planteen alternativas para mejorar el clima laboral en la entidad mencionada desde el punto de vista de la autonomía, haciendo énfasis en el factor con el valor medio menor que es el de autonomía laboral que alcanza 1,98.

Cuadro 43. Cohesión

Detalle /Factor	Buenas relaciones laborales dentro de la institución	Promoción de ambiente amigable dentro de la institución	Ayuda entre las personas que trabajan en la institución	Amistad entre los miembros de la institución	Espíritu de trabajo en equipo	Media total
Puntaje alcanzado	644	535	486	454	241	472
N° Encuestados	148	148	148	148	148	148
Media	4,35	3,61	3,28	3,07	1,63	3,19
Puntaje máximo	5	5	5	5	5	5
% Alcanzado	87%	72%	66%	61%	33%	64%

Fuente: Cuadros 7 - 11

Elaborado por: Rut Fernández

Análisis:

En el cuadro anterior, se observa la media de los valores alcanzados en la encuesta, relativos a la dimensión de cohesión. Así, en el factor Buenas relaciones laborales dentro de la institución la media es de 4,35; Promoción de ambiente amigable dentro de la institución de 3,61; Ayuda entre las personas que trabajan en la institución 3,28; Amistad entre los miembros de la institución 3,07; Espíritu de trabajo en equipo 1,63 y la media total es de 3,19.

Si a la media total (3,19) la dividimos para el puntaje total posible (5) obtenemos $3,19 / 5 = 0,64$. Es decir el clima laboral del GADPMS, en la dimensión Cohesión alcanza un porcentaje del 64%, es así que se encuentra en el rango de RIESGO o rojo dentro del semáforo (69%-0% RIESGO). Por lo tanto es necesario que se planteen alternativas para mejorar el clima laboral en la entidad mencionada desde el punto de vista de la cohesión, haciendo énfasis en el factor con el valor medio menor que es el de espíritu de trabajo en equipo que alcanza 1,63.

Cuadro 44. Confianza

Detalle / Factor	Libertad para comunicarse con los superiores	Confianza condescendiente hacia los subordinados	Buena relación entre superiores y subordinados	Confianza de la dirección a empleados	Confianza con los compañeros	Media total
Puntaje alcanzado	719	734	528	685	679	669
N° Encuestados	148	148	148	148	148	148
Media	4,86	4,96	3,57	4,63	4,59	4,52
Puntaje máximo	5	5	5	5	5	5
% Alcanzado	97%	99%	71%	93%	92%	90%

Fuente: Cuadros 12 - 16

Elaborado por: Rut Fernández

Análisis:

En el cuadro anterior, se observa la media de los valores alcanzados en la encuesta, relativos a la dimensión de cohesión. Así, en el factor Libertad para comunicarse con los superiores la media es de 4,86; Confianza condescendiente hacia los subordinados de 4,96; Buena relación entre superiores y subordinados 3,57; Confianza de la dirección a empleados 4,62; Confianza con los compañeros 4,59 y la media total es de 4,52.

Si a la media total (4,52) la dividimos para el puntaje total posible (5) obtenemos $4,52 / 5 = 0,90$. Es decir el clima laboral del GADPMS, en la dimensión confianza alcanza un porcentaje del 90%, es así que se encuentra en el rango de SATISFACCIÓN o verde dentro del semáforo (90%-100% SATISFACCIÓN).

Cuadro 45. Presión

Detalle / Factor	Mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo	Estrés de acuerdo a las exigencias del trabajo	Estrés por las responsabilidades	Sentir como no tener ni un día libre	Institución lugar relajado para trabajar	Media total
Puntaje alcanzado	509	502	333	389	403	427
N° Encuestados	148	148	148	148	148	148
Media	3,44	3,39	2,25	2,63	2,72	2,89
Puntaje máximo	5	5	5	5	5	5
% Alcanzado	69%	68%	45%	53%	54%	58%

Fuente: Cuadros 17 - 21

Elaborado por: Rut Fernández

Análisis:

En el cuadro anterior, se observa la media de los valores alcanzados en la encuesta, relativos a la dimensión de cohesión. Así, en el factor Mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo la media es de 3,44; Estrés de acuerdo a las exigencias del trabajo de 3,39; Estrés por las responsabilidades 2,25; Sentir como no tener ni un día libre 2,63; Institución lugar relajado para trabajar 2,72 y la media total es de 2,89.

Si a la media total (2,89) la dividimos para el puntaje total posible (5) obtenemos $2,89 / 5 = 0,58$. Es decir el clima laboral del GADPMS, en la dimensión estrés alcanza un porcentaje del 58%, es así que se encuentra en el rango de RIESGO o rojo dentro del semáforo (69%-0% RIESGO). Por lo tanto es necesario que se planteen alternativas para mejorar el clima laboral en la entidad mencionada desde el punto de vista del estrés, haciendo énfasis en el factor con el valor medio menor que es el de estrés por las responsabilidades que alcanza 2,25.

Cuadro 46. Apoyo

Detalle / Factor	Motivación del jefe	El jefe ejemplo a seguir	Cuidado de los jefes al personal	Respaldo del jefe	Trato del jefe con respeto	Media total
Puntaje alcanzado	225	556	544	548	548	484
N° Encuestados	148	148	148	148	148	148
Media	1,52	3,76	3,68	3,70	3,70	3,27
Puntaje máximo	5	5	5	5	5	5
% Alcanzado	30%	75%	74%	74%	74%	65%

Fuente: Cuadros 22 - 26

Elaborado por: Rut Fernández

Análisis:

En el cuadro anterior, se observa la media de los valores alcanzados en la encuesta, relativos a la dimensión de cohesión. Así, en el factor Motivación del jefe la media es de 1,52; El jefe ejemplo a seguir de 3,76; Cuidado de los jefes al personal 3,68; Respaldo del jefe 3,70; Trato del jefe con respeto 3,70 y la media total es de 3,27.

Si a la media total (3,27) la dividimos para el puntaje total posible (5) obtenemos $3,27 / 5 = 0,65$. Es decir el clima laboral del GADPMS, en la dimensión apoyo alcanza un porcentaje del 65%, es así que se encuentra en el rango de RIESGO o rojo dentro del semáforo (69%-0% RIESGO). Por lo tanto es necesario que se plantee alternativas para mejorar el clima laboral en la entidad mencionada desde el punto de vista del apoyo, haciendo énfasis en el factor con el valor medio menor que es el de Motivación del jefe que alcanza 1,52.

Cuadro 47. Reconocimiento

Detalle / Factor	Estimulación de la capacidad de los empleados	Reconocimiento del buen trabajo	Existencia de empleados sin atención y reconocimiento	Oferta de oportunidades para el desarrollo personal	Atención del jefe más en habilidades que en debilidades	Media total
Puntaje alcanzado	282	466	483	468	403	420
N° Encuestados	148	148	148	148	148	148
Media	1,91	3,15	3,26	3,16	2,72	2,84
Puntaje máximo	5	5	5	5	5	5
% Alcanzado	38%	63%	65%	63%	54%	57%

Fuente: Cuadros 27 - 31

Elaborado por: Rut Fernández

Análisis:

En el cuadro anterior, se observa la media de los valores alcanzados en la encuesta, relativos a la dimensión de cohesión. Así, en el factor Estimulación de la capacidad de los empleados la media es de 1,90; Reconocimiento del buen trabajo de 3,15; Existencia de empleados sin atención y reconocimiento 3,26; Oferta de oportunidades para el desarrollo personal 2,72; Atención del jefe más en habilidades que en debilidades 2,72 y la media total es de 2,84.

Si a la media total (2,84) la dividimos para el puntaje total posible (5) obtenemos $2,84 / 5 = 0,57$. Es decir el clima laboral del GADPMS, en la dimensión reconocimiento alcanza un porcentaje del 57%, es así que se encuentra en el rango de RIESGO o rojo dentro del semáforo (69%-0% RIESGO). Por lo tanto es necesario que se planteen alternativas para mejorar el clima laboral en la entidad mencionada desde el punto de vista del reconocimiento, haciendo énfasis en el factor con el valor medio menor que es el de Estimulación de la capacidad de los empleados que alcanza 1,90.

Cuadro 48. Equidad

Detalle / Factor	Existencia de trato justo con el jefe	Objetivos razonables fijados por el jefe	Trato de los directivos igual para todos los funcionarios	No existencia de favoritismo por parte del jefe	Despedida de trabajadores con mérito	Media total
Puntaje alcanzado	740	710	732	735	706	725
N° Encuestados	148	148	148	148	148	148
Media	5,00	4,80	4,95	4,97	4,77	4,90
Puntaje máximo	5	5	5	5	5	5
% Alcanzado	100%	96%	99%	99%	95%	98%

Fuente: Cuadros 32 - 36

Elaborado por: Rut Fernández

Análisis:

En el cuadro anterior, se observa la media de los valores alcanzados en la encuesta, relativos a la dimensión de cohesión. Así, en el factor Existencia de trato justo con el jefe la media es de 5,00; Objetivos razonables fijados por el jefe de 4,80; Trato de los directivos igual para todos los funcionarios 4,95; No existencia de favoritismo por parte del jefe 4,97; Despedida de trabajadores con mérito 4,77 y la media total es de 4,90.

Si a la media total (4,90) la dividimos para el puntaje total posible (5) obtenemos $4,90 / 5 = 0,98$. Es decir el clima laboral del GADPMS, en la dimensión reconocimiento alcanza un porcentaje del 98%, es así que se encuentra en el rango de SATISFACCIÓN o verde dentro del semáforo (90%-100% SATISFACCIÓN).

Cuadro 49. Innovación

Detalle / Factor	Valoración de nuevas formas de hacer las cosas	Incentivo para encontrar nuevas formas para antiguos problemas	Apertura al cambio	Incentivo para mejorar formas de hacer las tareas	Aplicación de nuevos y mejores métodos	Media total
Puntaje alcanzado	505	455	247	461	459	425
N° Encuestados	148	148	148	148	148	148
Media	3,41	3,07	1,67	3,11	3,10	2,87
Puntaje máximo	5	5	5	5	5	5
% Alcanzado	68%	61%	33%	62%	62%	57%

Fuente: Cuadros 37 - 41

Elaborado por: Rut Fernández

Análisis:

En el cuadro anterior, se observa la media de los valores alcanzados en la encuesta, relativos a la dimensión de cohesión. Así, en el factor Valoración de nuevas formas de hacer las cosas la media es de 3,41; Incentivo para encontrar nuevas formas para antiguos problemas de 3,07; Apertura al cambio 1,67; Incentivo para mejorar formas de hacer las tareas 3,11; Aplicación de nuevos y mejores métodos 3,10 y la media total es de 2,87.

Si a la media total (2,87) la dividimos para el puntaje total posible (5) obtenemos $2,87 / 5 = 0,57$. Es decir el clima laboral del GADPMS, en la dimensión reconocimiento alcanza un porcentaje del 57%, es así que se encuentra en el rango de RIESGO o rojo dentro del semáforo (69%-0% RIESGO). Por lo tanto es necesario que se plantee alternativas para mejorar el clima laboral en la entidad mencionada desde el punto de vista de la innovación, haciendo énfasis en el factor con el valor medio menor que es el de Apertura al cambio que alcanza 1,9

Cuadro 50. Resumen de las dimensiones y factores y su estado en el semáforo

DIMENSIÓN	FACTOR	PORCENTAJE	PROMEDIO DIMENSIÓN	ESTADO SEMÁFORO		
				SATISFACCIÓN 100% - 90%	PREVENTIVO 89% - 70%	RIESGO 69% - 0%
AUTONOMÍA	Autonomía laboral	40%	66%			
	Evaluación del trabajo realizado	74%				
	Iniciativa laboral	71%				
	Libertad en la toma de decisiones	72%				
	Organización del trabajo	72%				
COHESIÓN	Buenas relaciones laborales dentro de la institución	87%	64%			
	Promoción de ambiente amigable dentro de la institución	72%				
	Ayuda entre las personas que trabajan en la institución	66%				
	Amistad entre los miembros de la institución	61%				
	Espíritu de trabajo en equipo	33%				
CONFIANZA	Libertad para comunicarse con los superiores	97%	90%			
	Confianza condescendiente hacia los subordinados	99%				
	Buena relación entre superiores y subordinados	71%				
	Confianza de la dirección a empleados	93%				
	Confianza con los compañeros	92%				
PRESIÓN	Mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo	69%	58%			
	Estrés de acuerdo a las exigencias del trabajo	68%				
	Estrés por las responsabilidades	45%				
	Sentir como no tener ni un día libre	53%				
	Institución lugar relajado para trabajar	54%				
APOYO	Motivación del jefe	30%	65%			
	El jefe ejemplo a seguir	75%				
	Cuidado de los jefes al personal	74%				
	Respaldo del jefe	74%				
	Trato del jefe con respeto	74%				

RECONOCIMIENTO	Estimulación de la capacidad de los empleados	38%	57%			
	Reconocimiento del buen trabajo	63%				
	Existencia de empleados sin atención y reconocimiento	65%				
	Oferta de oportunidades para el desarrollo personal	63%				
	Atención del jefe más en habilidades que en debilidades	54%				
EQUIDAD	Existencia de trato justo con el jefe	100%	98%			
	Objetivos razonables fijados por el jefe	96%				
	Trato de los directivos igual para todos los funcionarios	99%				
	No existencia de favoritismo por parte del jefe	99%				
	Despedida de trabajadores con mérito	95%				
INNOVACIÓN	Valoración de nuevas formas de hacer las cosas	68%	57%			
	Incentivo para encontrar nuevas formas para antiguos problemas	61%				
	Apertura al cambio	33%				
	Incentivo para mejorar formas de hacer las tareas	62%				
	Aplicación de nuevos y mejores métodos	62%				

Fuente: Cuadros 42, 43, 44, 45, 46, 47 y 49
Elaborado por: Rut Fernández

Cuadro 51. Factores en riesgo a mejorarse

DIMENSIÓN	FACTOR A MEJORAR
Autonomía	Autonomía laboral
Cohesión	Espíritu de trabajo en equipo
Presión	Estrés por las responsabilidades
Apoyo	Motivación del jefe
Reconocimiento	Estimulación de la capacidad de los empleados
Innovación	Apertura al cambio

Fuente: Cuadros 50
Elaborado por: Rut Fernández

g. Discusión



**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL CLIMA
LABORAL PARA LOS SERVIDORES
PUBLICOS DEL GOBIERNO AUTONOMO
DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DE
MORONA SANTIAGO**

MACAS-2017

INTRODUCCIÓN

En los últimos años se ha dado gran importancia a establecer la situación real del ambiente de trabajo de cada institución, ya que según diferentes estudios en todo tipo de organizaciones, se ha encontrado una relación directa entre la satisfacción del cliente con la satisfacción laboral; es así que el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Morona Santiago no es la excepción, ya que además de todo lo que se ofrece a la sociedad en su gran mayoría es un servicio, por lo que la percepción de la organización por parte de cada trabajador siempre influye con la calidad del servicio que se ofrece.

El clima laboral en la institución está definida por las percepciones que el trabajador tiene en el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Morona Santiago, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.

El clima laboral, a pesar de ser un factor difícil de cuantificar por la subjetividad de algunos conceptos, es determinante para el éxito de las organizaciones.

Una manera de determinar el clima laboral actual que impera en su área es realizando diagnóstico, en el cual, por un lado se realice una Evaluación del Clima Organizacional (E.C.O.) y posteriormente se lleve a cabo una Encuesta de Satisfacción Laboral (E.S.L.)

Estos estudios consisten en una serie de actividades como la aplicación de encuestas, entrevistas formales e informales (círculos de calidad, reuniones de trabajo, entre otras muchas) y observación que se realizarán con el personal con la finalidad de obtener la percepción de que tiene el empleado hacia la organización.

Es importante definir los siguientes conceptos: El Clima Organizacional puede construirse como “un auto reflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema Organizacional”. La Satisfacción Laboral es la actitud ante el trabajo.

Como Dirección Administrativa, es preciso que ésta sea la primera interesada en generar un ambiente de tranquilidad y concordia, en donde se puedan crear las relaciones adecuadas entre el personal. No hay que confundir el respeto y la empatía con la camaradería, pues es claro que nuestro lugar de trabajo no es un lugar con ambiente de fiesta. Sin embargo, es importante que el personal se sienta relajado y cómodo al realizar sus actividades. Propiciando así una mayor productividad en cada uno de nuestros colaboradores.

Es aquí donde recae la importancia de estar midiendo sistémica y periódicamente el clima laboral, a través de los instrumentos proporcionados por la Dirección de Talento Humano en un trabajo conjunto con la Coordinación del departamento de Contabilidad y Administración.

En base a lo anterior la Evaluación del Clima Organizacional (E.C.O.) y la Evaluación de la Satisfacción Laboral (E.S.L.) diseñado por la Dirección de Talento Humano están pensadas en facilitar el análisis por temática o rubro de situaciones, puesto que el clima laboral es el resultado de la unión de varios factores que se involucran en las actividades cotidianas de cada trabajador.

JUSTIFICACIÓN

La presente propuesta se justifica ya que resulta evidente la necesidad de que el personal del GADPMS reconozcan los aspectos intrínsecos y dinámicos que tienen repercusión directa en la percepción del clima laboral, y que consideren al programa de mejoramiento del clima organizacional como una alternativa científica de gestión que les ayudará a dirigir de mejor manera a su talento humano.

Hacer alusión a la creación de un proyecto de motivación del GDSPMS es importante porque existen condiciones fundamentales que permiten el desarrollo armónico entre la organización y sus empleados y trabajadores y esto a su vez les permitirá convertirse en una entidad recíproca con sus colaboradores y viceversa. Los beneficios que obtendrá el municipio al aplicar el proyecto serán: oportunidades de desarrollo y autorrealización, reconocimiento de logros, mostrar interés por ellos, fijar metas y objetivos alcanzables, mantener a sus trabajadores altamente motivados y por tanto obtener

mejores beneficios económicos al retar a sus trabajadores a realizar un trabajo eficiente. Por lo tanto, existirá un impacto socio-económico para el municipio y un impacto psicológico para los empleados y trabajadores.

OBJETIVOS

Objetivo General

- Diseñar un proyecto de motivación personal y laboral, que permita a los directivos poseer una herramienta guía para crear un buen ambiente laboral que incida de manera positiva en el desempeño de sus empleados y trabajadores.

Objetivos Específicos

- Establecer objetivos para cada área, a fin de que se sintetice y clarifique lo que se pretende alcanzar con cada intervención realizada.
- Socializar con el personal del GADPMS la importancia de la implementación de un proyecto de motivación laboral dentro de la institución.
- Evaluar mediante indicadores los resultados de la implementación del proyecto de motivación laboral dentro de la entidad.

METODOLOGÍA DEL MODELO OPERATIVO

Una vez analizado el tema de investigación, es preciso señalar en la metodología del modelo operativo el proceso para elaborar un programa de motivación laboral destinado al personal del GADPMS, para un mejoramiento del clima organizacional y por ende elevar una excelente conducta por parte de los trabajadores.

1. Institución

Dentro de este punto se evalúa el conocimiento del trabajador con el objetivo de determinar el grado de involucramiento, identidad institucional y satisfacción de acuerdo a las funciones generales de la misma.

2. Condiciones Ambientales

Debido a la importancia que tienen los aspectos ambientales en el impacto productivo de cada persona, como son iluminación, temperatura, ventilación, limpieza y servicios sanitarios se ha determinado una sección en el cuestionario para su análisis con el objetivo de conocer el grado de comodidad y ergonomía con la que el trabajador desempeña sus funciones. Sin embargo es importante hacer hincapié que muchas veces el trabajador no sabe si la situación donde se encuentra es la óptima, para ello existe una norma oficial ecuatoriana que puede servir de guía a los directivos para lograr un ambiente óptimo respecto a estos puntos, como es:

- El “Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo”.

3. Condiciones de seguridad e higiene

Se contemplan puntos de relevante importancia como salida de emergencia, equipo de seguridad y de primeros auxilios que dan cierta sensación de seguridad al trabajador, además de dar cumplimiento a las Normas Oficiales Ecuatorianas, como por ejemplo:

- Instrumento Andino (Decisión 584) y Reglamento del Instrumento (957)
- Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo – Decreto Ejecutivo 2393

4. Infraestructura

En esta parte de la encuesta se pretende analizar si el trabajador cuenta con el equipo, herramientas, materiales adecuados y suficientes para sus labores, ya que sin ellos los objetivos planteados y las tareas programadas no podrán ser alcanzados, además de ello la institución está comprometida con la facilitación de estos puntos.

5. Posibilidades de creatividad e iniciativa

Este aspecto es de útil importancia para medir el compromiso con la mejora continua, ya que por lo general el colaborador operativo es quien alcanza a visualizar las verdaderas áreas de oportunidad que se tienen en

los procesos o procedimientos, en el diseño de las tareas, etc. Además el trabajador al sentirse tomado en cuenta se involucra en los objetivos planteados y trabaja con más entusiasmo y esmero fomentando así el sentido de pertenencia al Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Morona Santiago.

6. Compañeros de trabajo

Es importante buscar que las relaciones entre el personal sean sanas, por ser determinante en el desempeño de los colaboradores repercutiendo en el cumplimiento de la Visión, Misión y el logro de los objetivos institucionales.

7. Mandos medios y superiores

Un factor importante en la realización de la motivación y la comodidad del empleado se apoya en el tipo de relación que se tiene con los jefes, tanto inmediatos como superiores. Este factor mide el tipo de la relación existente entre jefes y colaboradores, la comunicación y el compromiso entre los mismos.

Es el Director Administrativo quien debe mantener el papel de líder ante su equipo de trabajo, logrando con ello la participación e involucramiento de su personal, llevándolos al logro de los objetivos planteados dentro de su área, y a los del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Morona Santiago.

8. Puesto de trabajo

Para el desarrollo adecuado de cualquier actividad es necesario conocerla a la perfección, es por ello que como Directivo se debe poner especial atención en que el trabajador cuente con la suficiente información como lo son sus responsabilidades y funciones, que conozca y comprenda que se espera de él, además el líder del grupo deberá conocer las expectativas profesionales y el proyecto de vida de sus colaboradores, y la concordancia entre ellos para asegurar que se encuentre en el puesto de trabajo adecuado.

Instructivo para la obtención de resultados de la Evaluación del Clima Organizacional (E.C.O.) y valuación de la Satisfacción Laboral (E.S.L.)

El diagnóstico del clima laboral consiste en dos partes la primera es la Evaluación del Clima Organizacional con el código E.C.O. y la Evaluación de la Satisfacción Laboral con el código E.S.L.

Para la Evaluación del Clima organizacional (E.C.O.) se debe proceder a elaborar un cuestionario, con sus respectivas instrucciones, el cual permita determinar el grado de importancia que ciertos factores tienen en la institución. Esta evaluación se la hará de forma individual, departamental e institucional.

En lo que respecta a la evaluación individual cada trabajador será codificado, de manera que este procedimiento permita un análisis mucho más claro y específico.

Para la Evaluación de la Satisfacción Laboral (E.S.L.) se procederá a elaborar un cuestionario, con sus respectivas instrucciones, de actitudes del trabajador frente a la institución, clasificadas en factores.

Esto se lo hará de manera grupal y anónima.

Para la realización de la dinámica de la Evaluación de la Satisfacción Laboral (E.S.L.) el Departamento de Talento Humano tendrá que elaborar el número de cuestionarios necesarios para aplicarlos según el número de trabajadores de cada área, debiendo firmar cada trabajador en una hoja de recibido al momento de su recepción, y comprometiéndose a entregarle al evaluador (persona designada) inmediatamente después de realizar la respectiva valoración. Esta evaluación se la realizará individual y por departamentos.

Los cuestionarios quedarán bajo resguardo del Departamento de Talento Humano y deberá contener sus respectivas instrucciones tal como se detalla a continuación:

El cuestionario que estas a punto de realizar se refiere a las condiciones del Clima Laboral y pretende conocer las percepciones del personal respecto a la Satisfacción Laboral en la institución.

- Llenar el cuestionario con bolígrafo. No se debe usar lápiz.
- El llenado del cuestionario es personal, anónimo y confidencial.

- Existe únicamente una opción para llenar por cada una de las preguntas. De manera obligatoria se debe de responder todas las preguntas.

Palabras clave: Identidad institucional, encuesta, talento humano, responsabilidad, reglamento, áreas de oportunidad.

PLAN DE ACCIÓN

El principal objetivo de evaluar el Clima Laboral es la mejora continua, es por ello que la aplicación y la obtención de resultados apenas representan la mitad del trabajo, el cual se completa mediante la elaboración y puesta en marcha de un plan de acción encaminado a la eliminación de las causas raíz de los problemas reflejados en la encuesta, siendo su contenido el siguiente:


Objetivos: El plan de acción debe tener un objetivo claro, conciso y medible

Estrategias: Se deben especificar las estrategias que se seguirán para lograr los objetivos. Las estrategias muestran en forma general lo que se está planeando hacer, sin que se especifique exactamente lo que se va a realizar. Estas estrategias deben mostrar el camino que se seguirá durante el desarrollo y ejecución del plan de acción.

Tareas: Se deben plantear los pasos a seguir o tareas de cada una de las estrategias planteadas. Éstas deben ser lo más específicas y detalladas posibles, reflejando cada paso necesario. También deben tener tiempos específicos, fechas de inicio y de finalización, con el respectivo responsable.

Responsables: Cada tarea debe quedar bajo la firma de responsabilidad de uno o varios trabajadores según sea el caso

ACCIONES:

<p>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO</p> <p>PROVINCIAL DE MORONA SANTIAGO</p>	
<p>1.- Brindarles Oportunidades de Desarrollo y Autorrealización</p>	
<p>ACTIVIDADES:</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar trabajos en equipo, ➤ Analizar sus puestos de trabajo ➤ Proponer Incentivos de ascenso de puesto de trabajo ➤ Evaluación de capacidades adquiridas 	
<p>OBJETIVO: Establecer actividades que ayuden al desarrollo y autorrealización del personal del GADPMS.</p>	

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
PROVINCIAL DE MORONA SANTIAGO**



2.- Darles reconocimientos por sus logros

ACTIVIDADES:

- Reconocimiento por los objetivos alcanzados a los mejores empleados de cada una de las áreas de del GADPMS.
- Reconocimiento a los empleados con mayor trayectoria en la institución, resaltando su fidelidad y perseverancia.
- Incentivar al personal en general para un mejor desarrollo de sus actividades.

OBJETIVOS: Establecer reconocimiento e incentivos a los mejores empleados del municipio.

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
PROVINCIAL DE MORONA SANTIAGO**





3.- Mostrar interés por los empleados


ACTIVIDADES:

- Mediante eventos como son:
 - Eventos Deportivos.
 - Celebraciones de fechas especiales como el día de la madre, el día del padre o el día del trabajador.
 - Excursiones, paseos.
 - Escuchar y evaluar sus opiniones

OBJETIVO: Brindar apertura a los empleados para celebraciones en fechas especiales.

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DE MORONA SANTIAGO	
4.- Hacer que se sientan comprometidos con la entidad	
ACTIVIDADES:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apoyarlos en sus metas personales dentro de la empresa ➤ otorgarles mayor autonomía, mayores responsabilidades, mayores facultades, dentro de su puesto de trabajo 	
OBJETIVOS: Establecer mayor responsabilidad para cada uno de los miembros de la municipalidad.	

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DE MORONA SANTIAGO	
5.- Oportunidad de relacionarse con los compañeros	
ACTIVIDADES:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reuniones sociales. ➤ Trabajos en equipo. ➤ Integración del personal en eventos emotivos. 	
OBJETIVO: Establecer relaciones humanas dentro de la entidad.	

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DE MORONA SANTIAGO	
6.- Usar metas y Objetivos alcanzables y Evaluarlos	
ACTIVIDADES:	
<ul style="list-style-type: none">➤ Debemos ponerles a los trabajadores metas acordes a su capacidad, es decir, para que esta técnica dé resultado se debe asegurar de que las metas sean percibidas como un desafío profesional, pero alcanzables y asegurarse de que los empleados las acepten y se comprometan en cumplirlas.➤ Las metas específicas incrementan el desempeño, y las metas difíciles, cuando son aceptadas, dan como resultado un mayor desempeño al que habría con metas fáciles	
OBJETIVO: Establecer metas específicas y alcanzables a los Funcionarios del GADMS en cada uno de sus puestos de trabajo.	

Plan de fortalecimiento para el logro de la satisfacción laboral en autonomía laboral (dimensión autonomía)

N°	Factor	Medida correctiva a optar	Estrategias	Actividades	Responsable	Involucrados	Plazo a ejecutar	Indicador
1	Autonomía laboral	Dinamizar la comunicación en sentido bidireccional.	1- Mejorar la comunicación en el GADPMS.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar reuniones de trabajo. - Llevar a cabo trabajos en equipo. 	Jefe de Talento Humano.	Prefecto, Personal Operativo, Administrativo y de Servicio	Quincenalmente	<p>I = # S. Ejec. # S. Plan.</p> <p>I = indicador S = sesiones Ejec= Ejecutadas Plan=Planificadas</p>
			2- Solución de dificultades que afectan al personal de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> - Descentralizar responsabilidades - Coordinar actividades entre diferentes niveles jerárquicos. 	Sr. Prefecto	Prefecto, Personal Operativo, Administrativo y de Servicio	Semanalmente	<p>I = # R. Ejec. # R. Plan.</p> <p>I = indicador R= responsabilidades Ejec= Ejecutadas Plan=Planificadas</p>
			3- Presentación de reportes semanales a los responsables de cada sección sobre tareas cumplidas.	<ul style="list-style-type: none"> - Priorizar las tareas ejecutadas - Elaborar reportes semanales 	Jefe de Talento Humano.	Prefecto, Personal Operativo, Administrativo y de Servicio	Semanalmente	<p>I = # T. Ejec. # T. Plan.</p> <p>I = indicador T= Tareas Ejec= Ejecutadas Plan=Planificadas</p>
			4- Elaborar y distribuir material formal de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar material difundiendo información institucional - Reproducir y distribuir el manual de funciones 	Sr. Prefecto	Prefecto, Personal Operativo, Administrativo y de Servicio	bimesualmente	<p>I = # M. Ejec. # M. Plan.</p> <p>I = indicador M= Material Ejec= Ejecutadas Plan=Planificadas</p>

Plan de fortalecimiento para el logro de la satisfacción laboral en espíritu de trabajo en equipo (dimensión cohesión)

2	Espíritu de Trabajo en equipo	Mejorar las condiciones de trabajo del personal	1- Diagnosticar al personal sobre las condiciones de laborales	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar fortalezas y debilidades. - Recopilar criterios de lo que se puede hacer mejor. 	Sr. Prefecto	Jefe de Talento Humano, Personal Administrativo y de Servicio	Mensualmente	<p>I = # FD. Ejec. # FD. Plan.</p> <p>I = indicador FD= Fortalezas y debilidades Ejec= Ejecutadas Plan=Planificadas</p>
			2- Evaluar los materiales con los que se desarrollan las labores administrativas, operativas y de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> - Inventariar los materiales de los que se dispone. - Clasificar los mismos de acuerdo a su vida útil. 	Sr. Prefecto	Jefe de Talento Humano, Personal Administrativo y de Servicio	Mensualmente	<p>I = # M. Ejec. # M. Plan.</p> <p>I = indicador M= Materiales Ejec= Ejecutadas Plan=Planificadas</p>
			3- Evaluar la higiene en todas las áreas	<ul style="list-style-type: none"> - Atender áreas que no cumplen la higiene requerida. <p>Examinar pisos y paredes de las mencionadas áreas.</p>	Sr. Prefecto	Jefe de Talento Humano, Personal Administrativo y de Servicio	Mensualmente	<p>I = # A. Ejec. # A. Plan.</p> <p>I = indicador A= Áreas Ejec= Ejecutadas Plan=Planificadas</p>
			4- Incorporar decoración y aromas agradables.	<ul style="list-style-type: none"> - Decorar con materiales reciclables. - Emplear fragancias naturales en las áreas de trabajo. 	Sr. Prefecto	Jefe de Talento Humano, Personal Administrativo y de Servicio	Mensualmente	<p>I = # M. Ejec. # M. Plan.</p> <p>I = indicador M= Materiales Ejec= Ejecutadas Plan=Planificadas</p>

Plan de mejoras para el logro de la satisfacción laboral en estrés por responsabilidades (dimensión presión)

4	Estrés por responsabilidades	Implementar una cultura en el trabajo.	1- Desarrollar la responsabilidad personal.	<ul style="list-style-type: none"> - Practicar la responsabilidad en la seguridad personal y social. - Mantener el orden y la limpieza en el trabajo. 	Jefe de Talento Humano.	Prefecto, personal Operativo, Administrativo y de Servicio.	Mensualmente	I = <u># D. Ejec.</u> # D. Plan.
			2- Mantener la apertura y confianza	<ul style="list-style-type: none"> - Manifestar las preocupaciones en temas de seguridad. - Comunicar errores que se puede haber cometido. 	Sr. Prefecto	Prefecto, personal Operativo, Administrativo y de Servicio.	Mensualmente	I = <u># PC. Ejec.</u> # PC. Plan.
			3. Estimular una actitud crítica y constructiva.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar y comunicar las anomalías durante el proceso. - Ayudar a los compañeros a evitar y corregir errores. 	Sr. Prefectos	Prefecto, personal Operativo, Administrativo y de Servicio.	Mensualmente	I = <u># PC. Ejec.</u> # PC. Plan.
			4. Lograr el aprendizaje y mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitar cursos de formación específicos. - Participar en la mejora de procesos y procedimientos. 	Jefe de Talento Humano.	Prefecto, personal Operativo, Administrativo y de Servicio.	Mensualmente	I = <u># PC. Ejec.</u> # PC. Plan.
			5. Realizar el seguimiento constante de la seguridad	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar autoevaluaciones. - Realizar controles para garantizar la seguridad. 	Sr. Prefecto	Prefecto, personal Operativo, Administrativo y de Servicio.	Mensualmente	I = <u># PC. Ejec.</u> # PC. Plan.

I = indicador
D= Diagnóstico
Ejec= Ejecutadas
Plan=Planificadas

I = indicador
PC= Programa de capacitación
Ejec= Ejecutadas
Plan=Planificadas

I = indicador
PC= Programa de capacitación
Ejec= Ejecutadas
Plan=Planificadas

I = indicador
PC= Programa de capacitación
Ejec= Ejecutadas
Plan=Planificadas

I = indicador
PC= Programa de capacitación
Ejec= Ejecutadas
Plan=Planificadas

5	Motivación del Jefe	Desarrollar la motivación institucional	1- Dar mayor autonomía al personal de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> - Asignar roles y responsabilidades - Conformar equipos de trabajo 	Sr. Prefecto	Jefe de Talento Humano, Personal operativo, Administrativo y de Servicio.	Mensualmente	<p>I = <u># R. Ejec.</u> # R. Plan.</p> <p>I = indicador R= Roles Ejec= Ejecutadas Plan=Planificadas</p>
			2- Desarrollar la autoestima institucional.	<ul style="list-style-type: none"> - Auto valorar a la persona - Fijarse desafíos permanentes. 	Sr. Prefecto	Jefe de Talento Humano, Personal operativo, Administrativo y de Servicio.	Mensualmente	<p>I = <u># A Ejec.</u> # A. Plan.</p> <p>A= Autoestima Ejec= Ejecutadas Plan=Planificadas</p>
			3- Fomentar las relaciones interpersonales.	<ul style="list-style-type: none"> - Ejercitar el trabajo en equipo. - Desarrollar técnicas grupales. 	Sr. Prefecto	Jefe de Talento Humano, Personal operativo, Administrativo y de Servicio.	Mensualmente	<p>I = <u># RP Ejec.</u> # RP Plan.</p> <p>RP= Relaciones personales Ejec= Ejecutadas Plan=Planificadas</p>
			4- Dar la importancia necesaria al trabajo realizado por cada una de las personas que laboran en la institución.	<ul style="list-style-type: none"> - Valorar cada puesto de trabajo. - Informar sobre las metas cumplidas. - Determinar posibles debilidades en la consecución del trabajo 	Sr. Prefecto	Jefe de Talento Humano, Personal operativo, Administrativo y de Servicio.	Mensualmente	<p>I = <u># TR. Ejec.</u> # TR. Plan.</p> <p>I = indicador TR= Trabajo Realizado Ejec= Ejecutadas Plan=Planificadas</p>

Plan de fortalecimiento para el logro de la satisfacción laboral en estimulación de las capacidades de los empleados (dimensión de Reconocimiento)

6	Estimulación de la capacidad de los empleados	Implementar un programa de capacitación permanente	1- Realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación institucional.	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer parámetros de evaluación. - Poseer una visión clara y detallada del estado actual. - Determinar compromisos y responsabilidades 	Jefe de Talento Humano.	Prefecto, Personal Administrativo y de Servicio.	Quimestralmente	I = # D. Ejec. # D. Plan.
			2. Priorización de objetivos de la capacitación	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer prioridades generales. - Trazar metas alcanzables. 	Jefe de Talento Humano.	Prefecto, Personal Administrativo y de Servicio.	Quimestralmente	I = # PC. Ejec. # PC. Plan.
			3. Considerar la audiencia con la que se cuenta.	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptar el mensaje y estilo de capacitación. - Conocer la audiencia y desarrollar los contenidos. 	Jefe de Talento Humano.	Prefecto, Personal Administrativo y de Servicio.	Quimestralmente	I = # PC. Ejec. # PC. Plan.
			4. Desarrollar la creatividad.	<ul style="list-style-type: none"> - Motivar con algo de humor. - Variar de escenario de capacitación. 	Jefe de Talento Humano.	Prefecto, Personal Administrativo y de Servicio.	Quimestralmente	I = # PC. Ejec. # PC. Plan.
			5. Desarrollar la interactividad.	<ul style="list-style-type: none"> - Incluir cuestionarios interactivos. - Realizar tareas en tiempo real. 	Jefe de Talento Humano.	Prefecto, Personal Administrativo y de Servicio.	Quimestralmente	I = # PC. Ejec. # PC. Plan.

Plan de fortalecimiento para el logro de la satisfacción laboral en apertura al cambio (dimensión innovación)

8	Apertura al cambio	Eleva la innovación	1- Motivar el aprendizaje nuevo.	<ul style="list-style-type: none"> - Optimizar el desarrollo de nuevas habilidades. - Mantener elevado el nivel de competencia. 	Jefe de Talento Humano.	Prefecto, Jefe de Talento Humano, Personal Operativo, Administrativo y de Servicio	Quincenalmente	<p>I = # H. Ejec. # H. Plan.</p> <p>I = indicador H= Habilidades Ejec= Ejecutadas Plan=Planificadas</p>
			2- Destacarse sobre los demás.	<ul style="list-style-type: none"> - Solucionar adversidades laborales. - Tomar iniciativas de solución 	Jefe de Talento Humano.	Prefecto, Jefe de Talento Humano, Personal Operativo, Administrativo y de Servicio	Mensualmente	<p>I = # I Ejec. # I Plan.</p> <p>I= Iniciativas Ejec= Ejecutadas Plan=Planificados</p>
			3- Ser emprendedor	<ul style="list-style-type: none"> - Aportar nuevas ideas. - Dar soluciones - Ser creativo e innovador 	Jefe de Talento Humano.	Prefecto, Jefe de Talento Humano, Personal Operativo, Administrativo y de Servicio	Mensualmente	<p>I = # NI. Ejec. # NI. Plan.</p> <p>I = indicador NI= Nuevas ideas Ejec= Ejecutadas Plan=Planificadas</p>
			4- Trabajar en equipo	<ul style="list-style-type: none"> - Aprender a comunicar. - Ser eficaz en la resolución de conflictos. 	Jefe de Talento Humano.	Prefecto, Jefe de Talento Humano, Personal Operativo, Administrativo y de Servicio	Mensualmente	<p>I = # C Ejec. # C Plan.</p> <p>C= Conflictos Ejec= Ejecutados Plan=Planificados</p>

h. Conclusiones

Luego de haber culminado el presente trabajo investigativo, se puede concluir lo siguiente:

- ✓ Las bases al diagnóstico realizado a 148 funcionarios del “GADPMS” sobre el clima laboral en base a varios factores dando lugar a un entorno en el cual se desarrollan las relaciones del personal, estos son parte del clima laboral en la entidad y fomentan determinado estado adecuado en el cual el personal puede desenvolverse de manera efectiva, apoyando al cumplimiento de los objetivos propuestos.

- ✓ Se determinaron 8 factores que se los considera como los más adecuados para medir el clima laboral en la entidad mencionada, estos son: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación, a los cuales se le aplicó una escala de medida que va desde muy de acuerdo hasta totalmente en desacuerdo.

- ✓ La medición el clima laboral del GADPMS, se la realizó a mediante una encuesta a 148 funcionarios, considerando las dimensiones prenombradas, además aplicando la escala de Likert, que sostiene que: 5 = muy de acuerdo, 4= de acuerdo, 3 = no estoy muy seguro, 2 = estoy en desacuerdo y 1= totalmente en desacuerdo. Para

complementar este instrumento de medición se utilizó el método del semáforo, utilizando parámetros de medida como: 90% - 100% color verde (satisfactorio), 70% - 80% color amarillo (preventivo) y de 0% a 69% color rojo (riesgo).

- ✓ En todas las la dimensiones a excepción de confianza y equidad, se encontró falencias, las que se encuentra con mayor riesgo y sobre las cuales se realizó la propuesta son: autonomía laboral, espíritu de trabajo en equipo, estrés por las responsabilidades, motivación del jefe, estimulación de la capacidad de los empleados y apertura al cambio.

- ✓ Con el diagnóstico realizado y determinada las falencias más importante se planteó el manual de mejoras del clima laboral el GADPMS, mismo que se transforma en una herramienta de gestión a efectos de lograr mayor eficiencia y eficacia del Talento Humano y consecuentemente un mejor y mayor servicio a la ciudadanía.

i. Recomendaciones

Partiendo de las conclusiones, se puede realizar las siguientes recomendaciones:

- ✓ Considerar el diagnóstico del clima laboral realizado en el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Morona Santiago, y socializarlo con todo el personal que labora y asiste a la institución con la perspectiva de mejorar el clima laboral y consecuentemente el servicio que se presta a la ciudadanía.
- ✓ Aplicar continuamente diagnósticos del clima laboral en el GADPMS, las 8 dimensiones utilizadas y de ser necesario analizar otras dimensiones de manera de profundizar más el estudio y por lo tanto se puedan tomar mejores decisiones al respecto.
- ✓ Apoyar posteriores estudios con el instrumento de medida utilizada y de ser necesario fortalecerlo con otras escalas de medida de manera que se pueda incrementar la fiabilidad en dicha escala.
- ✓ Considerar los porcentajes de satisfacción laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Morona Santiago, obtenidos en el estudio y compararlo con los porcentajes que reflejen luego de la consecución de las actividades propuestas.

- ✓ Llevar a la práctica al manual de evaluación del clima laboral propuesto al Gobierno Autónomo Descentralizado de Morona Santiago, el cual está fundamentado en sus debilidades más importantes, por lo tanto permitirá a la institución el punto importante para mejorar en el clima organizacional.

j. Bibliografía

- Acosta García, C. A. (2013). *Manual de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional*. Barcelona: Corpes.
- Alcalá, Á. (2011). *Los diez erres de la dirección de personas*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Aldair, A. (2011). *Liderazgo Empresarial*. México: Pearson.
- Álvarez, G. (2010). *La percepción de la organización*. México: Trillas.
- Anzardo. (2010). *Liderazgo Empresarial*. Colombia: Nogales.
- Anzola.S. (2003). *Administración de Pequeñas Empresas*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Arano , R., Escudero, J., & Delfín , L. (2016). *El origen del clima organizacional desde una perspectiva de las escuelas de la administración*.
- Ardouin, J. &. (2010). *Estudio ex post facto sobre la motivación y la satisfacción laboral*. Barcelona: Limusa.
- Atalaya, M. (1999). Satisfacción laboral y productividad. *Revista de psicología*.
- Avilés, E. (2016). *Provincia de Morona Santiago*. Obtenido de <http://www.encyclopediadelecuador.com/geografia-del-ecuador/provincia-morona-santiago/>.
- Bartoli. (2012). *Comunicación Interna*. Panamá: Panamá Editions.
- Capote, R. (2013). *Análisis del desempeño de la empresa socialista en Cuba*. E.E.U.U: ISBN.
- COMAGA. (2016). *GADM del Cantón Morona* . Obtenido de http://www.comaga.org.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=79:gadm-del-canton-morona&catid=24:municipios&Itemid=101.
- COOTAD. (2011). *El COOTAD y el Nuevo Horizonte Político*. Quito: Ministerio de Coordinación de la Política y Gobiernos Autónomos Descentralizados.

- COOTAD. (2016). *Código Orgánico de Organización Territorial, Atonomía y Descentralización*. Quito: Ediciones Legales.
- Cueva, R. (2010). *Morona ubicación geográfica*. Obtenido de <http://culturamacas.blogspot.com/2010/10/morona-ubicacion-geografica.html>.
- Davis, K. Y. (2009). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. La Habana: El turismo.
- García, G. (2010). *Clima Organizacional: Hacia un nuevomodelo*. Porik Am.
- GELLERMAN. (1960).
- GOMEZ RADA, C. A. (2004). *clima organizacional*. colombia: universidad catolica de colombia.
- MSP. (2009). *Metodología para el estudio del clima organizacional*. Lima: J,W.G Servicios Gráficos E.I.R.L.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: MacGraw-Hill.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: MacGraw-Hill.
- Santa, J., & Sampedro, B. (2012). Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud. *Revista Médica electrónica*, 34 no.5 Matanzas sep.-oct. 2012.
- Segredo , A. (2010). *Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización*. Recuperado el 10 de 05 de 2017, de http://www.bvs.sld.cu/revistas/spu/vol39_2_13/spu17213.htm.
- SENPLADES. (2014). *Preguntas frecuentes sobre descentralización fiscal en el Ecuador*. Quito: Semplades 1ra edición ISBN: 978-9942-07-751-6.
- Trelles, I. (2010). *Comunicación institucional*. Buenos Aires: Félix Varela.
- Zurita, R. (2013). *Transcripción de Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) y regímenes especiales*. Obtenido de <https://prezi.com/y7ylfvmbjrtj/gobiernos-autonomos-descentralizados-gad-y-regimenes-espec/>.

k. Anexos

Anexo 1. Perfil de tesis aprobado

- a. “PROPUESTA DE UN MANUAL PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE MORONA SANTIAGO, EN LA CIUDAD DE MACAS, CANTÓN MORONA, PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO PARA EL AÑO 2017”.**

b. Problemática

Los Servidores Públicos por lo general están insatisfechos con el clima organizacional vigente en su vida laboral, y eso se convierte en una preocupación para muchas empresas, y estos se vuelven más importantes con el pasar de los tiempos, lo que afecta directamente al desempeño.

La importancia de conocer el estado actual del clima organizacional permitirá plantear el mejoramiento del Recurso Humano de la empresa o institución.

En el caso del GAD Provincial de Morona es el problema al que se enfrentan diariamente y el personal que labora es una parte decisiva de la solución, por eso es importante saber las falencias para poder con el manual optimizar mejor el desempeño.

Sin embargo a pesar de esfuerzos aplicados por las autoridades del GAD Provincial de Morona en bien de un clima laboral adecuado, resulta fácil evidenciar la existencia de un sinnúmero de dificultades que impiden el normal desarrollo de las actividades a ellos designadas.

El objetivo de este estudio es realizar un Diagnóstico al Clima Laboral de los Servicios Públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Morona Santiago y así determinar los factores que están incidiendo.

Con la información obtenida en el presente estudio, se pretende diseñar una propuesta de mejora continua del clima laboral de dicha institución, mediante el cual se logre integrar y comprometer al personal de la institución:

“LA AUSENCIA DE PROCESOS CONTINUOS ENCAMINADOS A DETERMINAR Y ANALIZAR LOS ÍNDICES DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS PUBLICOS DEL GAD PROVINCIAL DE MORONA SANGTIAGO, QUE HA LIMITADO LA OPTIMIZACIÓN DE SU RENDIMIENTO LABORAL.

d) Objetivos

d.1. Objetivo General:

Analizar y determinar el Clima Laboral de los servicios públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial del cantón Morona Santiago y proponer un manual de clima organizacional.

d.2. Objetivos Específicos:

- * Realizar un diagnóstico situacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Morona Santiago.
- * Determinar los factores que permitan identificar el clima laboral actual del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Morona Santiago
- * Efectuar una medición del clima laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Morona Santiago
- * Identificar las falencias actuales del clima laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Morona Santiago
- * Plantear un manual interno que permita mejorar el clima laboral.

f) Metodología

f.1. Materiales

A continuación se presentan los materiales que serán utilizados durante el desarrollo de la investigación:

- Papelería y Útiles: Papel bond, lápiz, esferográficos, entre otros.
- Material Didáctico: Data show
- Material Bibliográfico: Libros, folletos.
- Material Informático: Computadora, scanner, flash, Modem de Internet.
- Material de Impresión: Cartuchos de tinta.

f.2. Métodos

Para la ejecución del presente trabajo investigativo se utilizaran varios métodos que se detallan a continuación:

f.2.1. Deductivo

Se utilizara para realizar un análisis de la realidad global a la realidad local, además a través de la deducción se plantearan las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo investigativo.

f.2.2. Inductivo

Servirá para realizar un análisis de lo particular a lo general, al mismo se lo utilizara en la recopilación de información brindada por parte de los empleados públicos del GAD Provincial de Morona Santiago, para luego proponer un diseño de evaluación de la satisfacción laboral.

f.2.3. Analítico

Servirá para interpretar los resultados obtenidos en las encuestas y así realizar un análisis, con el fin de plantear algunas propuestas, conclusiones y recomendaciones.

f.2.4. Técnicas**f.2.4.1. Encuesta**

Se empleó para obtener información por parte de los empleados de la institución, y nos sirve para la realización de los resultados y poder llegar así a las conclusiones y recomendaciones correspondientes.

f.2.4.2. Tamaño de la muestra

Se aplicará a 148 servidores del GAD Provincial de Morona Santiago, según datos del Departamento de Talento Humano

Anexo 2. Instrumento de clima laboral

No.	Dimensiones	ITEMS	CALIFICACION				
			1	2	3	4	5
1	AUTONOMÍA	1. Tiene autonomía laboral					
		2. Evalúa su trabajo realizado					
		3. Tiene iniciativa laboral					
		4. Tiene libertad en la toma de decisiones.					
		5. Organiza su trabajo como mejor le parece					
2	COHESIÓN	6. Tiene buenas relaciones laborales dentro de la institución.					
		7. Promueve un ambiente amigable dentro de la institución.					
		8. Las personas que trabajan en su empresa se ayudan entre si.					
		9. Existe amistad y cariño entre los miembros de la institución					
		10. Existe espíritu de trabajo en equipo entre las personas que trabajan en la institución					
3	CONFIANZA	11. Tiene libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, para tratar temas sensibles o personales.					
		12. La dirección tiene una confianza condescendiente hacia sus empleados.					
		13. Existe buena relación entre los superiores y subordinados.					
		14. La dirección tiene plena confianza en sus empleados					
		15. Tiene confianza con sus compañeros de trabajo					
4	PRESIÓN	16. Tiene mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo					
		17. Muchos trabajadores de su institución de su mismo nivel sufren de un alto estrés, debido a la exigencia del trabajo					
		18. Se siente estresado y ansioso con las responsabilidades que tiene a su cargo					
		19. Se siente como si nunca tuviese un día libre					
		20. Su institución es un lugar relajado para trabajar					
5	APOYO	21. Su jefe lo motiva a que se supere cada día más					
		22. Su jefe es para usted un ejemplo a seguir					
		23. En esta institución los jefes cuidan a su personal					
		24. Su jefe lo respalda y deja que aprenda de sus errores					

		25. Su jefe lo trata con respeto						
6	RECONOCIMIENTO	26. Se estimula la capacitación de los funcionarios						
		27. Su jefe reconoce cuando hace un buen trabajo						
		28. Hay funcionarios que no reciben atención, ni reconocimiento						
		29. Se ofrecen posibilidades para el desarrollo personal de los funcionarios						
		30. La Dirección se fija más en las habilidades de los funcionarios que en sus debilidades.						
7	EQUIDAD	31. Puede contar con un trato justo por parte de su jefe						
		32. Los objetivos que fija su jefe para su trabajo son razonables.						
		33. Los directivos tratan igual a todos los que trabajan en esta institución.						
		34. Su jefe no tiene favoritismo						
		35. Si su jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.						
8	INNOVACIÓN	36. Su jefe valora nuevas formas de hacer las cosas						
		37. Su jefe se anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas						
		38. En el departamento todos están abiertos al cambio						
		39. Su jefe me anima a mejorar la forma de hacer las tareas						
		40. En esta Institución continuamente se adoptan nuevos y mejores métodos para hacer el trabajo						

Anexo 3. Certificación de funcionarios y no existencia de Manual de Clima Laboral en el GADPMS





SERVIDORES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DE MORONA SANTIAGO

- 1 Abad Morocho Mercedes Luzmila
- 2 Aguayo Rivadeneira Erik Santiago
- 3 Alban Rodriguez German Euclides
- 4 Arcos Mayaguarí Jhon Antonio
- 5 Arcos Montesdeoca Paul Andres
- 6 Arreaga Ordoñez Juan Carlos
- 7 Astudillo Cordova Angel Daniel
- 8 Astudillo Zhindon Maria Eugenia
- 9 Atamaint Antuash Alba Elizabeth
- 10 Ayui Tiwi Hector Bosco
- 11 Baldajos Catani Julio Mauricio
- 12 Becerra Rivadeneira Celia Marisol
- 13 Berzuela Torres Juan Carlos
- 14 Blanco Reyna Rosario
- 15 Bonito Cisneros Sonia Francisca
- 16 Brito Sanaguano Dario Javier
- 17 Cabrera Arteaga Alexis Jamil
- 18 Cabrera Ruiz Juan Oliverio
- 19 Cardenas Blandin Diego Fernando
- 20 Cardenas Zabala Jhoana Esther
- 21 Castro Guzman Marixa Elisabeth
- 22 Chamikar Pitiur Kirik Pablo
- 23 Chavez Jarrin Fausto Enrique
- 24 Chumap Shiki Arutam Clemente
- 25 Chumpi Jimpikit Felipe Marcelino
- 26 Chuquin Amaguaña Maria Carmelina
- 27 Cobos Zavala Nestor Ramiro
- 28 Cornejo Guaman Hernan Marcelo
- 29 Crespo Molina Nancy Vianey
- 30 Cuenca Cordova Belkys Oswaldo
- 31 Cullacay Lopez Luis Enrique
- 32 Diaz Chuquirima Jorge Vicente
- 33 Dominguez Coellar Kieber Eduardo
- 34 Duran Almeida Juan Pablo
- 35 Estrella Piedra Angel Vicente
- 36 Fernandez Cordova Xiomara Rosalba
- 37 Fernandez Fernandez Ruth Luzmila
- 38 Flores Sanchez Marco Ivan
- 39 Franco Eriquez Eduardo Bladimir

Dirección: Calle 24 de Mayo y Bolívar
 Telefon: (071) 2-700 116 / (071) 2-700 430 / (071) 2-702 492 - 493 - 494 - 495
www.moronasantiago.gob.ec

El futuro se siente...!



- 84 Morocho Chica Norma Zurima
- 85 Morocho Gonzalez Ruth Patricia
- 86 Morocho Mayaguarí Alvaro Ismael
- 87 Muentes Alicvar Edison Augusto
- 88 Murillo Calles Geovanny Francisco
- 89 Navarrete Naranjo Segundo Byron
- 90 Navarrete Torres Marlon Bosco
- 91 Navarrete Torres Mercedes Magdalena
- 92 Ordoñez Tamay Mercy Cumanda
- 93 Orejuela Galeas Guilber Humberto
- 94 Orellana Ruiz Amada Valeria
- 95 Ortiz Alvarez Walter Ramiro
- 96 Padilla Gonzales Blanca Leonor
- 97 Palacios Jaramillo Wilfrido Andres
- 98 Patiño Armijos Edison Carlos
- 99 Peñafiel Ramirez Byron Adrian
- 100 Piruch Jimpikit Jacqueline Carla
- 101 Plasencia Sagbay Nelson Polivio
- 102 Pulla Coronel Tatiana Patricia
- 103 Quezada Ortega Vicente Patricio
- 104 Reiban Quito Hugo Fernando
- 105 Rivadeneira Guallo Maria Germania
- 106 Rivadeneira Jaramillo Marco Vinicio
- 107 Rivadeneira Noguera Benita Veronica
- 108 Rivera Pelaez Sandro Ricardo
- 109 Rodriguez Andrade Vicente Raul
- 110 Rodriguez Cambizaca Carla Lizeth
- 111 Rodriguez Ortiz Henry Amadis
- 112 Ruiz Noriega Alicia Rufina
- 113 Salas Marin Leslie Gabriela
- 114 Samaniego Dumas John Freddy
- 115 Sanchez Zhiminaycela Raul Gerardo
- 116 Sando Mashu Carlos Washikiat
- 117 Sanunga Sanchez Maria Cristina
- 118 Saraguro Armijos Flavio Agustin
- 119 Sarmiento Gomez Carlos Efrain
- 120 serrano villarreal eliza marlene
- 121 serrano zuñiga edgar fernando
- 122 sharup taant chinki Fausto
- 123 Suarez Pacheco Hector Enrique
- 124 Tankamash Juank David Mauro
- 125 Tapia Orbea Juan Jose
- 126 Tello Torres Nora marlene
- 127 torres coello natalia Marisol

Dirección: Calle 24 de Mayo y Bolívar
 Telefax: (07) 2-700 116 / (07) 2-700 430 / (07) 2-702 492 - 493 - 494 - 495
www.moronasantiago.gob.ec

El futuro se siente....!



- 128 Tunki Sanchim-Ankuash Domingo
- 129 Ujukam Kawarim Washikiat Claudio
- 130 Urdiales Piña Ana María
- 131 Urdiales Piña Fanny Cecilia
- 132 Uruchima Ramos Rafael María
- 133 Uvijindia aAndicha Hector Serafin
- 134 Uwek Tukup Chapawik Nelva
- 135 Vallejo Cuenca Monica Gisela
- 136 Vega Olmedo Ligia del Consuelo
- 137 Velasco Vasquez Silvana Jhosenia
- 138 Velez Figueroa Polivio Rolando
- 139 Vera Molina Darling Shesenia
- 140 Villa Rodriguez Monica Raquel
- 141 Villavicencio Lalangui Bolivar Manuel
- 142 Vinuesa Rodriguez Dario Javier
- 143 Wachapa Mashlant Asamat Bolivar
- 144 Wajari Puwainchir Martin Gerardo
- 145 Yampik Kajekai Luis Marcelo
- 146 Yankur Pujupat Toño Ukukui
- 147 Zambrano Zabala Doris Susana
- 148 Zea Lopez William Gonzalo


Eleonora S.P. Molina Alvarez

Dirección: Calle 24 de Mayo y Bolívar
Teléfono: (071) 2-700 116 / (071) 2-700 430 / (071) 2-700 492 - 493 - 494 - 495
www.moronasantiago.gob.ec

El futuro se siente...!

ÍNDICE

PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA.....	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
a. TÍTULO	1
b. RESUMEN	2
ABSTRACT	5
c. INTRODUCCIÓN	8
d. REVISIÓN DE LITERATURA.....	10
e. MATERIALES Y MÉTODOS.....	31
f. RESULTADOS.....	36
g. DISCUSIÓN	97
h. CONCLUSIONES	118
i. RECOMENDACIONES	120
j. BIBLIOGRAFÍA	122
k. ANEXOS	124
ÍNDICE	135