



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

**TÍTULO:**

**“DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE UN MANUAL PARA  
LA EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL EN EL GOBIERNO  
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN  
PUYANGO, PROVINCIA DE LOJA, PARA EL AÑO 2016”**

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN  
DEL GRADO DE INGENIERA  
COMERCIAL

**AUTORA:**

Orfa Enith Oviedo Paladinez

**DIRECTOR:**

Ing. Víctor Nivaldo Anguisaca. MAE.

**LOJA - ECUADOR**  
**2017**

## CERTIFICACIÓN

**ING. VICTOR NIVALDO ANGUISACA MAE. DOCENTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA Y DIRECTOR DE TESIS**

### **CERTIFICA:**

Haber dirigido, orientado y revisado bajo mi dirección, la investigación realizada por la señora Egresada: Orfa Enith Oviedo Paladinez, cuyo estudio se denomina: **"DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE UN MANUAL PARA LA EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN PUYANGO, PROVINCIA DE LOJA, PARA EL AÑO 2016"**, la misma que cumple con los requerimientos de fondo y de forma establecidos por la Universidad Nacional de Loja, para efectos de la obtención del Título de Ingeniero Comercial, por lo que autorizo su presentación, sustentación y defensa pública de grado.

Loja, agosto del 2017



Ing. Victor Nivaldo Anguisaca MAE.  
**DIRECTOR DE TESIS**

## AUTORÍA

Yo, **Orfa Enith Oviedo Paladinez**, declaro ser la autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes Jurídicos de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente declaro y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional – Biblioteca Virtual.

**Autora:** Orfa Enith Oviedo Paladinez

**Firma.**  .....

**Cedula:** 1104043748

**Fecha:** Loja, Agosto del 2017

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DE LA AUTORA PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.**

Yo, **Orfa Enith Oviedo Paladinez**, declaro ser la autora de la tesis titulada: **"DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE UN MANUAL PARA LA EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN PUYANGO, PROVINCIA DE LOJA, PARA EL AÑO 2016"**, como requisito para optar por el 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 puedan consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las 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, el primer día del mes de Agosto del dos mil diez y siete firma la autora.

Firma: 

**Autora:** Orfa Enith Oviedo Paladinez

**Cédula:** 1104043748

**Dirección:** Alamor, Barrio Sur Av. Juvenil y José Miguel Zarate

**Correo electrónico:** orfytae\_oviedo@hotmail.com

**Celular:** 0993000271

**Directora de Tesis:** Ing. Víctor Nivaldo Anguisaca Mg. Sc.

**DATOS COMPLEMENTARIOS**

**Tribunal de Grado:**

**Presidente:** Ing. Carlos Rodríguez Mg. Sc.

**Vocal:** Ing. Edwin Quezada Mg. Sc.

**Vocal:** Ing. Galo Salcedo Mg. Sc.

## **AGRADECIMIENTO**

Uno de los esfuerzos más importantes en nuestra vida es culminar los estudios superiores voy a empezar agradeciéndole a Dios por haberme dado fuerza valor para seguir con mis estudios, a mis padres por el apoyo incondicional día tras día, demostrándome su amor al apoyarme, corrigiéndome mis faltas y celebrando mis triunfos.

A la Universidad Nacional de Loja por haberme permitido superar, a los Directivos de tan prestigiosa institución, al personal docente de la Carrera de Administración de Empresas Modalidad de Estudios a Distancia, y de manera especial al Ing. Victor Nivaldo Anguisaca MAE, en su calidad de Director del presente trabajo de investigación, por brindarme sus valiosos conocimientos y compartir sus imborrables experiencias.

Finalmente, al Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Puyango por su apertura y contribución con el desarrollo y culminación de la presente Tesis.

**Orfa Enith Oviedo**

## **DEDICATORIA**

### **A Dios**

Por permitirme llegar a este momento en el que me encuentro. Por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado y me han hecho crecer como ser humano.

### **A mis Padres**

Gilberto y Trinidad a quien les debo todo en la vida, les agradezco el cariño, la comprensión, la paciencia, los consejos acertados y el apoyo que me brindaron para culminar mi carrera profesional.

### **A mi Hijo**

Milán Elián por ser el tesoro más grande que Dios ha puesto en mis manos; para disfrutar de él, amarlo siempre y orientarlo en las diferentes etapas o circunstancias, que tenga que pasar en esta vida. Demostrándole que, si se puede alcanzar cualquier objetivo trazado en la vida.

***Orfa Enith Oviedo***

**a. TÍTULO**

**“DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE UN MANUAL PARA LA  
EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN PUYANGO, PROVINCIA DE  
LOJA, PARA EL AÑO 2016”**

## **b. RESUMEN**

El presente estudio tiene como objetivo general, diagnosticar y proponer un manual para la evaluación del clima laboral en el GAD del cantón Puyango, del cual se derivan los respectivos objetivos específicos, que permiten alcanzar el objetivo general, puesto que hacen referencia al diagnóstico así como la propuesta y socialización del manual en mención.

Para el cumplimiento de los objetivos planteados fue necesario la aplicación de diferentes métodos y técnicas; así, entre los primeros se utilizaron los métodos: científico, histórico, deductivo, inductivo; y entre las técnicas se aplicó la observación directa y la encuesta, misma que se aplicó a 198 funcionarios del GAD Puyango.

Analizando los 8 factores, (autoestima, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación) en base a las encuestas obtenidas de los 198 servidores municipales que conforman el GAD de Puyango, se utiliza los parámetros de: excelente, muy buena, bueno, regular y pésimo. El parámetro con más alto porcentaje es el de muy bueno, en autoestima; además si se considera a los factores, se establece que los más alto porcentaje tienen son es presión e innovación y se ubican en el parámetro de excelente, con 39,39 en los dos casos, el reconocimiento con 40,40 se califica como más alto en el parámetro de



bueno. Los factores con menor participación en los parámetros de excelente y muy bueno son: cohesión, apoyo y reconocimiento.

Conociendo los factores con menor participación en los parámetros excelente y bueno, se los considera como debilidades, sobre los cuales se realiza la propuesta, misma que contiene: antecedentes, justificación, objetivos, metodología del modelo operativo, misión, visión, políticas y actividades; además la propuesta se plantea en función de los factores: cohesión, apoyo y reconocimiento.

En conclusión se determina que el clima laboral se conforma de varios factores: autoestima, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación, mismos influyen en el comportamiento del Talento Humano y que por lo tanto están sujetos a mejorar, tal es el caso de la cohesión, apoyo y reconocimiento que deben fortalecerse con el fin que el personal puede desenvolverse de manera efectiva, apoyando al cumplimiento de los objetivos institucionales.

## **ABSTRACT**

The present study aims to diagnose and propose a manual for the evaluation of the working environment in the GAD of the canton Puyango, from which the respective specific objectives are derived, which allow to reach the general objective, since they refer to the diagnosis as well as The proposal and socialization of the handbook mentioned.

For the fulfillment of the proposed objectives, it was necessary to apply different methods and techniques; Thus, among the former, the following methods were used: scientific, historical, deductive, inductive; And among the techniques was applied direct observation and the survey, which was applied to 198 officials of the GAD Puyango.

Analyzing the 8 factors, (self-esteem, cohesion, trust, pressure, support, recognition, equity and innovation) based on the surveys obtained from the 198 municipal servers that make up the Puyango GAD, the parameters of: excellent, very good , Good, fair and lousy. The parameter with the highest percentage is that of very good, in self-esteem; In addition, if one considers the factors, it is established that the highest percentage have are pressure and innovation and are located in the parameter of excellent, with 39.39 in the two cases, the recognition with 40.40 is rated as highest In the parameter of good. The factors with lower participation in the excellent and very good parameters are: cohesion, support and recognition.

Knowing the factors with less participation in the parameters excellent and good, are considered as weaknesses, on which the proposal is made, which contains: background, justification, objectives, methodology of the operational model, mission, vision, policies and activities; In addition, the proposal is based on the following factors: cohesion, support and recognition.

In conclusion, it is determined that the work climate is made up of several factors: self-esteem, cohesion, trust, pressure, support, recognition, equity and innovation, themselves influence the behavior of Human Talent and are therefore subject to improvement, The case of cohesion, support and recognition that must be strengthened in order for staff to be able to perform effectively, supporting the achievement of institutional objectives.

### **c. INTRODUCCION**

El clima laboral es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las instituciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento 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.

Dentro de este contexto, el estudio del clima laboral se orientó a las dependencias del GAD de Puyango, con el fin de establecer por medio de un instrumento de medición las fortalezas y debilidades que tiene la institución con respecto a las 18 dimensiones de percepción del clima laboral como son: motivación, aprecio por las ideas e iniciativa del empleado, relaciones con los jefes, relaciones entre compañeros y jefes, relaciones con el equipo de trabajo, motivación hacia los resultados y los cambios, riesgos y bienestar, justicia en el trabajo, supervisión y corrección, trabajo en equipo, remuneración, sentido de pertenencia, reconocimiento por la labor, concertación y participación, liderazgo, comunicación, satisfacción por los recursos y estructura y reglas.

El presente trabajo de tesis se encuentra estructurado de la siguiente forma: el **título** seleccionado para realizar la tesis es “Diagnóstico y Propuesta de un Manual para la Evaluación del Clima Laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Puyango”; seguidamente el **resumen** donde se hace énfasis en los principales resultados que se obtuvo de la investigación, la **introducción** donde se explica la importancia del tema, el aporte y beneficio que obtiene la institución gubernamental. En el **marco teórico** se plasman varias conceptualizaciones que enmarcan al clima organizacional y que sirven de sustento, para la aplicación de la propuesta del manual.

En los **materiales y métodos**, se describe la modalidad de la investigación, así como la metodología de recolección de la información, para a través de ella, en el transcurso de la investigación evidenciar tentativas de solución, mismas que permitirán conseguir resultados favorables en beneficio de la institución. Seguidamente los **resultados**, que comprenden el trabajo de campo, el mismo que guarda un orden con los objetivos y parte del contexto institucional y la aplicación de las dimensiones de diagnóstico del clima laboral y la propuesta del manual para evaluación del clima laboral. La **discusión** donde se analiza la relación de los principales resultados con los factores que están afectando al clima laboral, desde el punto de vista de los

servidores municipales, y cómo evaluaron los directivos, con la finalidad de evidenciar la relación entre las variables.

Finalmente se presenta las **conclusiones y recomendaciones** a las cuales se llegó al culminar el trabajo de tesis; las mismas que contribuirán a mejorar el clima laboral del gobierno autónomo, **bibliografía** se indica los libros y material bibliográfico utilizado durante el desarrollo de la tesis, **índice** se indica cada uno de los temas con su respectiva numeración **anexos** constituye el sustento de todo el proceso de la tesis.

## **d. REVISIÓN DE LITERATURA**

### **Marco Referencial**

#### **Ley Orgánica de Servicio Público.**

La Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), estipula los siguientes artículos:

**Art 2.-** Objetivo. - El servicio público y la carrera administrativa tiene por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación (LOSEP, 2016, pág. 5).

**Art 41.-** Responsabilidad administrativa. - La servidora o servidor público, que incumpliere sus obligaciones o contraviniere las disposiciones de esta ley, sus reglamentos, así como las leyes y normativa conexas, incurrirá en responsabilidad administrativa que será sancionada disciplinariamente, sin perjuicio de la acción civil o penal que pudiere originar el mismo hecho (LOSEP, 2016, pág. 22).

#### **Código Orgánico de COOTAD.**

**Art. 5:** La autonomía política, administrativa y financiera de los gobiernos autónomos descentralizados y regímenes especiales prevista en la Constitución comprende el derecho y la capacidad efectiva de estos niveles de gobierno para regirse mediante normas y órganos de gobierno propios, en sus respectivas circunscripciones territoriales, bajo su responsabilidad, sin intervención de otro nivel de gobierno y en beneficio de sus habitantes (COOTAD, 2010, pág. 8).

### **La institución**

#### **Funciones y Objetivos Generales**

Al Gobierno Autónomo Descentralizado de Puyango (GADP) le corresponde:

El cumpliendo con los fines que le son esenciales, satisfacer las necesidades colectivas del vecindario, especialmente las derivadas de la convivencia urbana

cuya atención no compete a otros organismos gubernativos; sin embargo, coadyuvará con apego a la Ley, a la realización de los fines del Estado (GADP, 2014).

“Regular mediante Ordenanzas, establecer acuerdos y resoluciones, fijar la política a seguir y determinar las metas en cada una de las ramas propias de la administración municipal” (GADP, 2014).

## **Organización**

La organización administrativa de la municipalidad estará de acuerdo con las necesidades peculiares que deba satisfacer, la importancia de los servicios públicos a prestarse y la cuantía de la hacienda municipal y responderá a una estructura que permita tener todas y cada una de las funciones que a ella competen, para el mejor cumplimiento de las mismas (GADP, 2014)..

“Para esto se ha implementado un reglamento orgánico y funcional que determina la estructura administrativa, teniendo en cuenta que las distintas dependencias constituyen un organismo racionalmente integrado desde el punto de vista de la división del trabajo” (GADP, 2014)..

La administración del personal se basará en el sistema de mérito y para el acceso al servicio público solo se tendrá en cuenta el régimen de personal adoptado por el concejo o en su defecto, las regulaciones de la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa y Código de Trabajo (GADP, 2014)..

Así mismo se sigue laborando bajo la guía de los manuales específicos de contabilidad gubernamental y de administración y, control de inventarios y de activos fijos de ésta municipalidad, aprobados debidamente por la Contraloría General del Estado, y que sirven de base para el funcionamiento, actualización y evaluación del sistema contable, en concordancia del acuerdo No. 182 del Ministerio de Economía y Finanzas publicado en el Registro Oficial No. 249, del Lunes 22 enero del 2001, y sus reformas (GADP, 2014).

## **Misión**

Proporcionar a la comunidad cantonal servicios públicos de calidad, con eficacia, eficiencia y buen trato, con gestión interinstitucional y un manejo adecuado de todos sus recursos. Liderar el desarrollo cantonal con participación activa de sus actores para la planificación, priorización y control social, en la ejecución y



evaluación de planes y proyectos prioritarios para la comunidad, garantizando el desarrollo sustentable y sostenible para el cantón Puyango (GADP, 2014)..

## **Visión**

El gobierno local para los próximos cinco años, se constituirá en un ejemplo de desarrollo local y contará con una organización interna altamente eficiente, que garantice productos y servicios compatibles con la conservación y preservación de recursos naturales y la demanda de la sociedad, además será capaz de asumir nuevas competencias vinculadas con el desarrollo sustentable, con identidad cultural, de género, descentralizado y optimizando recursos, para así asegurar la calidad de vida de la población y la protección de su patrimonio natural y cultural (GADP, 2014).

## **Marco Conceptual**

### **Orígenes y Antecedentes del Clima Laboral**

Gómez (2011), en su libro menciona que:

La Psicología Organizacional antes conocida como Psicología Industrial, se instituyó formalmente en América al empezar el siglo XX. Su fortalecimiento se dio a partir de la segunda guerra mundial debido a que se empezaron a abordar de manera sistemática temas como la selección de personas adecuadas y las formas de remuneración que se establecían.

Las investigaciones sobre psicología organizacional fortalecieron el crecimiento de esta disciplina ampliando la cobertura de la misma hacia el bienestar laboral de los colaboradores, la forma como se originaban las motivaciones de los individuos, el tipo de valores que se desarrollaban y las relaciones interpersonales de los mismos dentro de las organizaciones. Los psicólogos comenzaron a interesarse en los problemas derivados del cansancio, la rutina y otros factores que afectan el buen desenvolvimiento laboral. Empezando a abordar otros campos que se interrelacionaban de forma constante como la capacidad de aprendizaje, la percepción, el estudio de la personalidad, la habilidad de liderazgo, el impacto de la personalidad y las características propias de un individuo, la forma en que se abordan problemas, el rendimiento, la actitud frente al trabajo y la fatiga laboral (Anzardo, 2010).

Continuando con el mismo autor menciona que cada organización genera una cultura específica y en esos términos busca a personas que se adapten a ella y puedan desarrollar sus capacidades dentro de la misma, apoyando los procesos y objetivos organizacionales. Y es allí donde entran a jugar un papel de suma importancia, las estrategias de la psicología organizacional, la cual se encarga de identificar y conocer a las personas explorando sus motivaciones, así como la mejor forma de poner en

juego las competencias que poseen, el buen manejo de un adecuado clima organizacional que permita a los individuos adaptarse fácilmente.

Los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología, en el sentido de que el agotamiento de las explicaciones del comportamiento humano desde la perspectiva conductista produjo una reconciliación de la caja negra en que se había convertido a la persona. Ello plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma (Edel & García, 2010).

La investigación y el estudio del clima organizacional se han desarrollado desde mediados del siglo XIX. En tiempos recientes, la investigación en clima organizacional ha sido activa, diversa y a lo largo de más de 50 años se ha generado múltiples investigaciones, y definiciones e instrumentos de medición (Arano , Escudero, & Delfín , 2016, pág. 12).

El interés suscitado por el campo del clima laboral está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir, pensar y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla (Anzola.S, 2003).

Otra consideración importante que cabe resaltar es la propuesta por Fernández & Sánchez (1996) en Edel, R. quienes consideran que:

Los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la Psicología Cognitiva, en el sentido de como los empleados entienden la organización en la que se desenvuelven, y como éstos toman la información sensorial entrante y la transforman, sintetizan, elaboran, almacenan, recuperan y hacen uso de ella; y finalmente como la cognición lleva a la conducta. Ello plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología tenía su papel, entre los que se halla, por supuesto, el campo del clima organizacional (p.145).

Brunet (2011), considera que:

Los orígenes de este concepto no están siempre claros en las investigaciones. Frecuentemente se le confunde con la noción de cultura y, algunas veces, de liderazgo y los determinantes del clima no son siempre tan explícitos como sus efectos. De todas formas, analizando la documentación sobre este tema, parece que el concepto de clima organizacional está constituido por una amalgama de dos grandes escuelas

de pensamiento que son subyacentes a las investigaciones efectuadas y que jamás se definen claramente.

Es importante conocer los factores que se relacionan con en el clima laboral de una organización, para lo cual se analizarán diferentes variables como la satisfacción laboral, la motivación, entre otras y de qué manera estas variables inciden en el clima laboral de una institución pública (Atalaya, 1999).

### **Definición del Clima Laboral a través de la historia**

Según Anzola (2003), el clima “se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra” (p.138).

Gan Martínez (2006), indica que:

El clima Laboral consiste en un conjunto de características que rodea a los empleados en el medio ambiente organizacional y que marca una diferencia significativa de una empresa a otra para convertirse en un reflejo del comportamiento de la misma organización, dentro de este se integran diversos factores entre los que destacan: Que es externo al individuo, lo rodea y existe en la realidad organizacional. Este clima está relacionado con la motivación en el empleo debido a que afecta directamente a la satisfacción de los trabajadores pues al verse envueltos dentro de un clima laboral agradable responden de una mejor manera a los estímulos y colaboran con sus superiores para lograr el cumplimiento de objetivos de la organización y de esta manera puedan alcanzar con una mayor facilidad la realización de metas comunes (p.207).

Chiavenato (2011), manifiesta que, el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización (p.120).

Asimismo, para Flores (2007), el clima laboral “es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales

buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así al canzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano” (pág. 11)

Este clima está relacionado con la motivación en el empleo debido a que afecta directamente a la satisfacción de los trabajadores pues al verse envueltos dentro de un clima laboral agradable responden de una mejor manera a los estímulos y colaboran con sus superiores para lograr el cumplimiento de objetivos de la organización y de esta manera puedan alcanzar con una mayor facilidad la realización de metas comunes (García & Escalante, 2015).

Los aspectos de evaluación para un buen clima laboral son la independencia, condiciones físicas, liderazgo, relaciones, implicación, organización, reconocimiento, remuneraciones, igualdad, entre otros factores. Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Para medir el "clima laboral" lo normal es utilizar "escalas de evaluación" (Chiavenato, 2000).

Brunet (2014), resalta que:

El clima de una organización puede ser percibido por un individuo sin que esté consciente del papel y la existencia de los factores que lo componen, resultando difícil medir el clima, ya que no se sabe concretamente si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características de la organización (p.189).

Así mismo Ramos (2012), expone que:

El clima se presenta como integrado, funcional y coherente por lo tanto cada elemento o dimensión aislado del mismo solo puede analizarse considerando los demás. Esta escuela, por ende, plantea que las organizaciones deben atender a los intereses de los individuos y la forma de cómo se establece para satisfacer las necesidades de los mismos (p. 12)

### **Evaluación del Clima Laboral según varios autores**

Existen varios autores que han aportado con instrumentos que permiten evaluar el clima laboral en una institución, entre los principales podemos mencionar:

La teoría de Litwin y Stringer (1978) menciona que el clima organizacional puede ser valorado mediante el análisis de seis (6) dimensiones, tal como se detalla a continuación:

*Cuadro 1: Dimensiones de Clima Laboral - Teoría de Litwin y Stringer*

<b>TEORÍA DE LITWIN STRINGER</b>		
	<b>Dimensiones</b>	<b>Descripción</b>
<b>1</b>	<b>ESTRUCTURA</b>	Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
<b>2</b>	<b>RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL</b>	Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
<b>3</b>	<b>REMUNERACIÓN</b>	Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
<b>4</b>	<b>RIESGOS Y TOMA DE DECISIONES</b>	Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
<b>5</b>	<b>APOYO</b>	Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
<b>6</b>	<b>TOLERANCIA AL CONFLICTO</b>	Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Fuente: Litwin & Stringer (1978)

Otra de las conocidas teorías para la medición del clima laboral es la planteada por los autores Pritchard y Karasick (1973) en su libro Los efectos del Clima Organizacional sobre el resultado directivo y la satisfacción en el trabajo, quienes desarrollaron un instrumento que permite medir el clima organizacional mediante el análisis de once dimensiones independientes, completas, descriptivas y relacionadas con

la teoría perceptual del clima organizacional, las cuales se detallan en el cuadro a continuación:

*Cuadro 2: Dimensiones de Clima Laboral -Teoría de Pritchard y Karasick*

<b>TEORÍA DE PRITCHARD Y KARASICK</b>		
	<b>Dimensiones</b>	<b>Descripción</b>
1	<b>AUTONOMÍA</b>	Se refiere al grado de libertad que el individuo tiene al momento de tomar decisiones y en la forma de resolver los problemas.
2	<b>CONFLICTO VS. COOPERACIÓN</b>	Es el nivel de colaboración que se observa entre los miembros de la organización en el ejercicio de sus funciones y en los recursos materiales y humanos que reciben de la organización.
3	<b>RELACIONES SOCIALES</b>	Se refiere al tipo de atmósfera social y grado de amistad que se observa dentro de la organización.
4	<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	Esta dimensión cubre las directrices, consignas y políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5	<b>RECOMPENSA</b>	Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo realizado.
6	<b>RELACIÓN ENTRE RENDIMIENTO Y REMUNERACIÓN</b>	Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho conforme a las habilidades del ejecutante y los tiempos establecidos.
7	<b>NIVELES DE AMBICIÓN EN LA EMPRESA</b>	Se apoyan en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8	<b>ESTATUS</b>	Esta dimensión se refiere a las diferentes jerarquías. (Niveles superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a esta diferencia.
9	<b>FLEXIBILIDAD E INNOVACIÓN</b>	Esta dimensión cubre la voluntad de una Organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de ejecutarlas.
10	<b>CENTRALIZACIÓN</b>	Analiza la manera en que la organización delega el proceso de toma de decisiones en el nivel jerárquico.
11	<b>APOYO</b>	El tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Fuente: Pritchard & Karasick (1973)

La teoría de Koys y Decottis, (1991) evalúa el Clima Organizacional mediante la implementación de una escala de ocho (8) dimensiones.

**Cuadro 3: Dimensiones de 8 factores de Clima Laboral Teoría de Koys y Decottis con ocho indicadores**

<b>TEORÍA DE KOYS Y DECOTTIS</b>		
	<b>DIMENSIONES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1</b>	<b>AUTONOMÍA</b>	Percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades.
<b>2</b>	<b>COHESIÓN</b>	Percepción de las relaciones entre los trabajadores dentro de la organización, la existencia de una atmósfera amigable y de confianza y proporción de ayuda material en la realización de las tareas.
<b>3</b>	<b>CONFIANZA</b>	La percepción de la libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, para tratar temas sensibles o personales con la confianza suficiente de que esa comunicación no será violada o usada en contra de los miembros.
<b>4</b>	<b>PRESIÓN</b>	La percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea.
<b>5</b>	<b>APOYO</b>	La percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, esto incluye el aprendizaje de los errores por parte del trabajador, sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo.
<b>6</b>	<b>RECONOCIMIENTO</b>	La percepción que tienen los miembros de la organización con respecto a la recompensa que reciben, por su contribución a la organización.
<b>7</b>	<b>EQUIDAD</b>	La percepción que los empleados tienen acerca de si existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución.
<b>8</b>	<b>INNOVACIÓN</b>	La percepción que se tiene acerca del ánimo que se tiene para asumir riesgos, ser creativo y asumir nuevas áreas de trabajo en donde tenga poco o nada de experiencia.

Fuente: Koys & Decottis, (1991)

## Satisfacción Laboral

### LA AUTONOMIA

Según Julián Pérez Porto (2011). 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). Cohesión:

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).

## 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 albedrío 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).

## **Satisfacción Laboral**

### **Definición según varios criterios**

Según la opinión, Denison D. R. (1991), describe como “satisfacción laboral al factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo” (p.22).

Dentro de las definiciones encontramos la aportación de Rousseau. D, (2007) quienes manifiestan que “La satisfacción laboral es probablemente la más común y más antigua forma de operacionalización de la felicidad en el lugar de trabajo”.

De acuerdo a Franklin (2011) “la satisfacción laboral en el trabajo se define como una sensación positiva sobre el trabajo propio” (p.87).

Otra definición importante es la planteada por Ramirez (2011) quien define a la “satisfacción laboral como un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto (p.71)”.

Delgado M. (2012) definen a la “Satisfacción Laboral como la actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo (p.85)”.

Echavarría, Miguel (2012) señala que la satisfacción laboral “representa una interacción entre los empleados y su ambiente de trabajo, en donde se busca la congruencia entre lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que los empleados sienten que reciben” (p.112)”.

### **Satisfacción Laboral y su incidencia en el Clima Laboral**

“Las variables en el trabajo determinan la satisfacción laboral. Las evidencias indican que los principales factores son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores” (Atalaya, 1999).

Es así que varios autores señalan que el comportamiento humano está direccionado a través de la satisfacción de necesidades.



De acuerdo a Robbins, S.P (2009) se conoce que:

Varios estudios han demostrado que existe una intensa correlación entre la satisfacción de las personas y el desempeño que estas tienen en sus lugares de trabajo. Cuando se reúnen datos sobre la satisfacción y la productividad para la organización como un todo, se encuentra que las empresas que tienen más empleados satisfechos tienden a ser más eficaces. Los trabajadores satisfechos son amables, optimistas y responsables, los empleados satisfechos tienen menos tendencia a dejar las instituciones (s.p).

A criterio de Robbins, Stephen (2011):

Existe una relación negativa entre la satisfacción y el ausentismo, se ha evidenciado que los empleados con un alto nivel de satisfacción tienen menor número de ausencias que los de bajos niveles de satisfacción, de igual manera la satisfacción se relaciona de manera negativa con la rotación de personal. Los empleados satisfechos y comprometidos tienen tasas más bajas de rotación, ausentismo y comportamientos negativos, también se desempeñan de mejor manera en su trabajo.

La creación de una fuerza de trabajo satisfecha es una garantía de un desempeño organizacional exitoso, las evidencias sugieren con fuerza que todo lo que hagan los gerentes para mejorar las actitudes de los empleados probablemente dará como resultado el incremento de la eficacia de la organización (Anzola.S, 2003).

## **MOTIVACIÓN**

### **Definición de Motivación**

Moreno (2007), informa que:

Motivación: Es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o, por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede provenir del ambiente (estimulo externo) o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo. En este último aspecto la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo. La cognición es aquello que las personas conocen de sí mismas y del ambiente que las rodea, el sistema cognitivo de cada persona implica a sus valores personales, que están influidos por su ambiente físico y social, por su estructura fisiológica, por sus necesidades y experiencias.

Chiavenato (2000), de manera amplia explica que, "motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, o por lo

menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico (p.57)”.

Se define motivación como los procesos que inciden en intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. Entendido como el proceso psicológico por el cual alguien se plantea un objetivo, emplea los medios adecuados y mantiene la conducta con el fin de conseguir dicha meta (Arano , Escudero, & Delfín , 2016).

Se debe tener claro que las personas son diferentes, las necesidades varían de una persona a otra y a su vez cambian a lo largo del tiempo, eso se verá reflejado en el comportamiento de las mismas, sin embargo, el proceso que origina el comportamiento de las personas es básicamente igual para todos (Atalaya, 1999).

Tomando en cuenta el planteamiento anterior, existen tres premisas que explican el comportamiento humano:

- ✓ El comportamiento es causado: Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos externos e internos.
- ✓ El comportamiento es motivado. En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es causal ni aleatorio; siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.
- ✓ El comportamiento está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existe un “impulso” un “deseo”, una “necesidad”, una “tendencia”, expresiones que sirven para indicar “los motivos” del comportamiento.

### **Factores que intervienen en la Motivación**

“Existen varios factores tanto internos como externos que se pueden considerar determinantes en la motivación de las personas, por lo que a continuación se estudian las diferentes teorías de motivación” (Anzardo, 2010).

## 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, & Delfín , 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).

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 (Atalaya, 1999).

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 (Anzola.S, 2003).

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).

Se han adelantado instrumentos como el Test de Clima Organizacional (TECLA), desarrollado en 1997 por John Sudarsky, “este instrumento se fundamenta en la teoría de la motivación en el esquema presentado por David McClelland y J. atkinson (en el que se identifican las necesidades de poder, afiliación y logro) y las variables definidas por Litwin y Stringer, consideradas como las ocho dimensiones de clima laboral expuestas anteriormente”. (Méndez, 2006). Consta de 90 aseveraciones a través de las cuales se busca que el individuo conteste únicamente falso o verdadero cada una de ellas dependiendo de su aplicabilidad o no a su trabajo o a la organización (Gómez y Cols>, 2001; citado por Gómez, 2004).

El instrumento de *Factores de Evaluación del Clima laboral* (Díaz Pinilla, 2007) como la prueba que permitirá establecer el nivel de satisfacción de los empleados de la organización respecto a 18 variables de estudio del clima laboral. El cuestionario se construyó a través del planteamiento de situaciones típicas de la vida laboral relacionadas con las variables del clima 8; situaciones que constituyen preguntas cerradas de hechos específicos con opción de respuestas tricotómicas, las cuales exigen una opción de respuesta entre tres alternativas posibles:

a- Si,

b- término medio,

c- No.



## **e. MATERIALES Y METODOS**

Para la ejecución del presente estudio se utilizaron materiales, métodos y técnicas apropiadas que permitieron obtener los resultados de la realidad y naturaleza de lo investigado.

### **Materiales**

Entre los materiales utilizados se detallan: Computadora, internet, flash memory, impresiones, calculadora, cuaderno, esferos, carpetas, hojas de papel bond.

### **Métodos**

**Método científico.-** El método científico es un proceso destinado a explicar fenómenos, establecer relaciones entre los hechos y enunciar leyes que expliquen los fenómenos físicos del mundo y permitan obtener, con estos conocimientos, aplicaciones útiles al hombre.

**Método Histórico.** -Este método permitió la descripción y el análisis de los hechos y acontecimientos plasmando en la reseña histórica del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Puyango.

**Método Deductivo.** -Facilitó identificar el problema y frente a él plantear las diferentes conclusiones y recomendaciones obtenidas en base de la información de campo.

**Método Inductivo.** -Este método permitió la formulación, análisis e interpretación de encuestas, que ayudó a recaudar información útil de las opiniones y comportamiento del factor humano y su incidencia en el clima laboral, información veraz para poder ejecutar el diagnóstico y la propuesta emitida a través del plan de mejora.

### **Técnicas**

**Observación Directa.** -Permitió palpar la realidad actual del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Puyango, de la provincia de Loja a través del accionar de los funcionarios y trabajadores conociendo así los actores directos que intervienen en la institución y por ende aportando los fundamentos para el análisis y desarrollo de la propuesta de evaluación del ambiente laboral.

**Encuesta.** - Al ser la que más se ajusta a la realidad de las instituciones públicas, la encuesta se estructuró en base a la teoría de los investigadores Koys y Decottis anteriormente planteada en el estudio; quienes evalúan el clima laboral mediante la implementación de una escala que contiene ocho (8) dimensiones.

### **Universo o Población**

Comprende el grupo de funcionarios y empleados que laboren directamente con la administración del Gobierno Autónomo

Descentralizado de Puyango de todos los niveles, siendo un total de 198 personas.

### **Muestra**

La población o universo de estudio del GAD Puyango, está conformado por 198 servidores, mismos que constituirán la muestra para la ejecución del presente estudio investigativo de acuerdo a detalle adjunto:

***Cuadro No 4: Distribución del Personal que labora en el GAD Puyango***

Población	Frecuencia
<b>Alcaldía</b>	1
<b>Departamento de Planificación</b>	2
<b>Procuraduría Síndica</b>	2
<b>Auditoría Interna</b>	1
<b>Secretaría General</b>	3
<b>Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas</b>	2
<b>Departamento Administrativo</b>	6
<b>Departamento Financiero</b>	11
<b>Departamento de Obras Públicas</b>	54
<b>Departamento de Servicios Públicos y Ambientales</b>	86
<b>Departamento de Desarrollo Sustentable</b>	14
<b>Departamento de Patronato Municipal</b>	9
<b>Registraduría de la Propiedad y Mercantil</b>	3
<b>Secretaria del Concejo de Protección de Derechos</b>	1
<b>Asesoría de Alcaldía</b>	1
<b>Gerencia de EMPRESA Pública PROVIVIR</b>	2
<b>TOTAL</b>	<b>198</b>

## Procedimiento

### Ejecución de la encuesta

Previa a la aplicación de la herramienta seleccionada y con la finalidad de interpretar de mejor manera los resultados se realizó una reunión con los directivos de la institución, en la que se precisó los procesos a desarrollar para identificar el estado actual del clima laboral, considerando la diversidad de modelos y la construcción de un modelo propio.

En primera instancia, se procedió a elaborar una matriz que contiene 18 factores, los cuales permitieron determinar el grado de importancia que estos factores, considerados críticos tienen en la institución. En este caso los resultados obtenidos en consenso señalaron que es importante analizar los siguientes factores:

- **Liderazgo:** Se seleccionó este factor debido a la importancia de contar con direccionamiento efectivo que permita evitar errores y alcanzar los niveles producción esperados.
- **Motivación:** Implica el interés por cumplir las responsabilidades asignadas con eficiencia y responsabilidad.
- **Reconocimiento:** Satisfacción por el reconocimiento del jefe en torno a los logros obtenidos por un trabajador en su quehacer

laboral; por ende, al cumplimiento de objetivos y metas establecidas.

- **Aprecio por las ideas e iniciativas del empleado:** Nivel de satisfacción del trabajador sobre la receptividad del empleador sobre las ideas Y/o sugerencias que le ofrece la organización en pro de su mejoramiento continuo.
- **Remuneración:** Satisfacción sobre las políticas salariales actuales y normas de incremento; además de las condiciones de justicia y méritos para la asignación de los mismos.
- **Bienestar:** Satisfacción del trabajador entorno a las acciones que genera la institución para procurar su bienestar personal.
- **Comunicación:** Se consideró importante este factor debido a que determinante en las relaciones interpersonales, aspecto que influye en la integración comunicación interna y cumplimiento de responsabilidades.
- **Trabajo en Equipo:** Percepción del trabajador sobre la calidad de las relaciones entre él y los miembros de su equipo de trabajo. Involucra en su percepción, el trato, el respeto, el apoyo, la comunicación y la empatía.
- **Relaciones con los Jefes:** Percepción del trabajador sobre el nivel de satisfacción de las relaciones entre él y sus jefes inmediatos;

involucra el trato, el respeto, la comunicación y la empatía generada de dicha relación.

- **Satisfacción por los recursos:** Satisfacción del trabajador en torno a la disponibilidad de recursos tanto humanos, físicos y materiales que le permiten desempeñar eficazmente su trabajo.
- **Estructura y reglas:** Mide el nivel de satisfacción del trabajador sobre la forma como él percibe que la organización divulga y aplica las normas, reglas y políticas organizacionales.
- **Concertación y Participación:** Hace referencia al nivel de satisfacción que tienen los empleados respecto a la autoridad, participación y concertación sobre las formas de hacer las cosas en el trabajo, la participación en decisiones; responsabilidad y autonomía para ejercer sus funciones.
- **Supervisión y corrección:** Percepción sobre la forma como los jefes y la organización misma supervisa y controla los resultados y retroalimenta los errores.
- **Sentido de Pertenencia:** Expresión del trabajador sobre el valor que presenta la organización en su vida y el grado de importancia de lo que él representa para ella.
- **Capacitación:** Es el conjunto de procesos sistemáticos por medio de los cuales se trata de modificar conocimientos, habilidades

mentales y actitudes de los individuos, con el objeto de que estén mejor preparados para resolver problemas referentes a su ocupación.

- **Riesgos:** Satisfacción del trabajador en torno a la forma como la empresa se preocupa por los riesgos a los que están expuestos en el trabajo y genera acciones por su bienestar personal.
- **Justicia en el trabajo:** Percepción del trabajo en cuanto a la manera como se ejerce las políticas de personal en la empresa.
- **Imagen de la institución:** Es el conjunto de elementos que identifican y distinguen a una empresa, institución u organización, como ser las marcas, logotipos, impresos, colores, uniformes, etc. La identidad corporativa de una empresa es su carta de presentación, su cara frente a la sociedad; de esta identidad dependerá su imagen pública.

Se explicó a los funcionarios y servidores en cada una de las Direcciones, la importancia de realizar un diagnóstico del Clima Laboral en la Institución, y se expresó que la encuesta a realizarse no es una evaluación de las capacidades ni del desempeño de las personas. Se cerró la introducción comentando al personal acerca del compromiso que existe por parte de las autoridades del GAD Puyango de establecer programas de mejora continua del clima laboral de la Institución.

Se repartió una encuesta a cada empleado y se permitió que la misma sea contestada sin límite de tiempo. La encuesta fue llenada con éxito por todos los servidores municipales, con lo que se pudo observar que en ciertos casos hubo resistencia en contestar parámetros como el área departamental a la que pertenecen.

### **Criterios de Calificación**

Para efectos de este estudio se ha escogido el método de la escala de Likert, la cual nos permite analizar las respuestas desde distintos niveles de opinión lo que nos ayudó a reconocer con mayor facilidad las áreas que deben ser intervenidas. La escala de Likert nos ayuda a medir las actitudes y los comportamientos utilizando 5 opciones de respuestas que van de un extremo a otro y las cuales reciben una puntuación determinada.

Para el proceso de evaluación, de un total de 18 preguntas a 10 puntos cada uno se obtiene como resultado 180 puntos totales, estos establecidos de acuerdo al siguiente rango de acreditación con porcentaje y color.

**Cuadro No 5. Rangos de acreditación de las preguntas de la encuesta CLIMA 8**

ABREVIATURA	SIGNIFICADO	RANGO	PORCENTAJE	COLOR
E	Excelente	144-180	81%-100%	AMARILLO
MB	Muy Buena	108-143	61%-80%	CELESTE
B	Buena	72-107	41%-60%	MORADO
R	Regular	36-71	21%-40%	VERDE
M	Malo	0-35	0%-20%	ROJO

Fuente: Evaluación del Clima Laboral.  
Elaborado por: La autora



**E:** Es la pregunta con el más alto grado de aceptación del encuestado donde menciona “Excelente”

**MB:** La pregunta es considerada con la alternativa estar Muy Buena.

**B:** La pregunta muestra ya un riesgo de alerta en términos de Buena

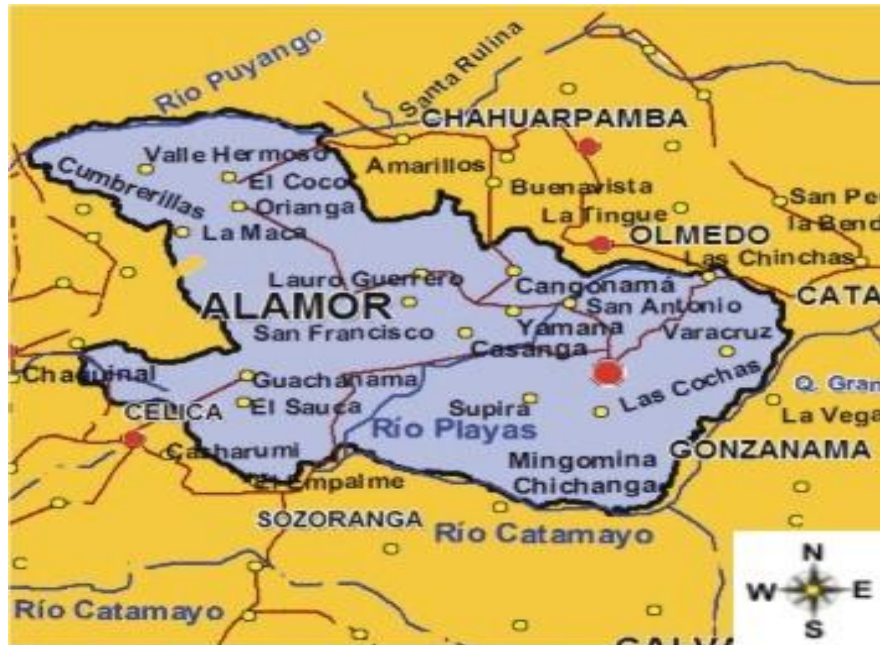
**R:** El encuestado responde estar en estado Regular.

**Malo:** La pregunta no muestra interés en el encuestado ya que menciona estar en estado Malo

Una vez recopiladas las encuestas se procedió a clasificarlas por departamentos y dimensiones. Esta clasificación nos permitió tener un panorama más claro acerca de cómo varía la percepción dependiendo de los diversos grupos, esto con el fin de elaborar un análisis más real y determinar que grupos presentan mayor grado de insatisfacción y en qué aspectos.

## f. RESULTADOS

### DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA IMSTITUCIÓN



Fuente: Google maps

### UBICACIÓN GEOGRÁFICA.

El cantón Puyango, está ubicado en la frontera sur-occidental de la provincia de Loja, en sus 634 km<sup>2</sup> de territorio viven 16.000 habitantes. Su presencia en estos territorios data de unos 1.000 años aproximadamente, porque aún no se han realizado trabajos científicos arqueológicos y etnográficos que den fe de la verdadera prehistoria de este sector patrio; los numerosos restos arqueológicos encontrados en diferentes partes del cantón, los petroglifos y testimonios orales que se han transmitido de generación en generación, dan cuenta de la riqueza histórica que guarda el cantón Puyango, todavía no conocida; además, el constante accionar de sus hijos nos han legado una historia a veces triste

a veces reconfortante, pero cada día la historia crece, así como cada día el paisaje geográfico se transforma ya sea por efectos naturales o por influencias de los humanos o de los animales.

## **CLIMA**

Puyango tiene un clima tropical. En invierno hay en Puyango mucho menos lluvia que en verano. Este clima es considerado Aw según la clasificación climática de Köppen-Geiger. En Puyango, la temperatura media anual es de 23.2 ° C. Hay alrededor de precipitaciones de 1386 mm.

## **RESEÑA HISTÓRICA DE PUYANGO**

Ese glorioso cantón, ubicado en el extremo sur-occidental de la provincia de Loja, tiene una extensión de 634 Km<sup>2</sup>, con una población de más de 15 500 habitantes. Está constituido por seis parroquias: Alamor, la cabecera cantonal, Mercadillo, Vicentino, El Limo, Ciano y El Arenal. Este cantón tiene un clima cálido húmedo en la zona alta y cálido seco en la zona baja.

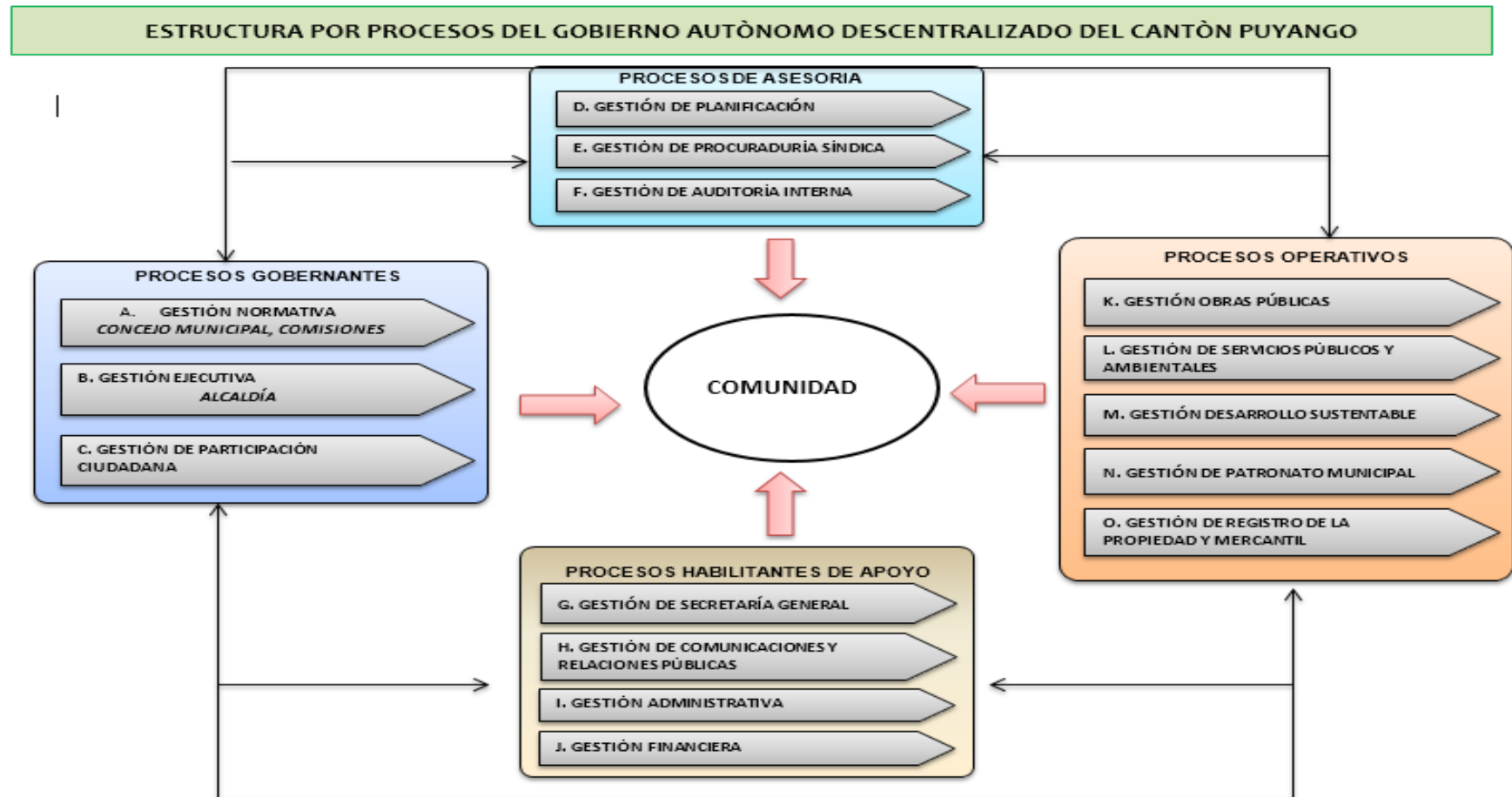
El origen primigenio de su población, es de tiempos inmemoriales, y se inició con las etnias de los paltas, los chimús y los incas, que en las distintas comarcas de Puyango conformaron los ayllus de chitoque, guambona, naypiraca, macullaraca y urazh.

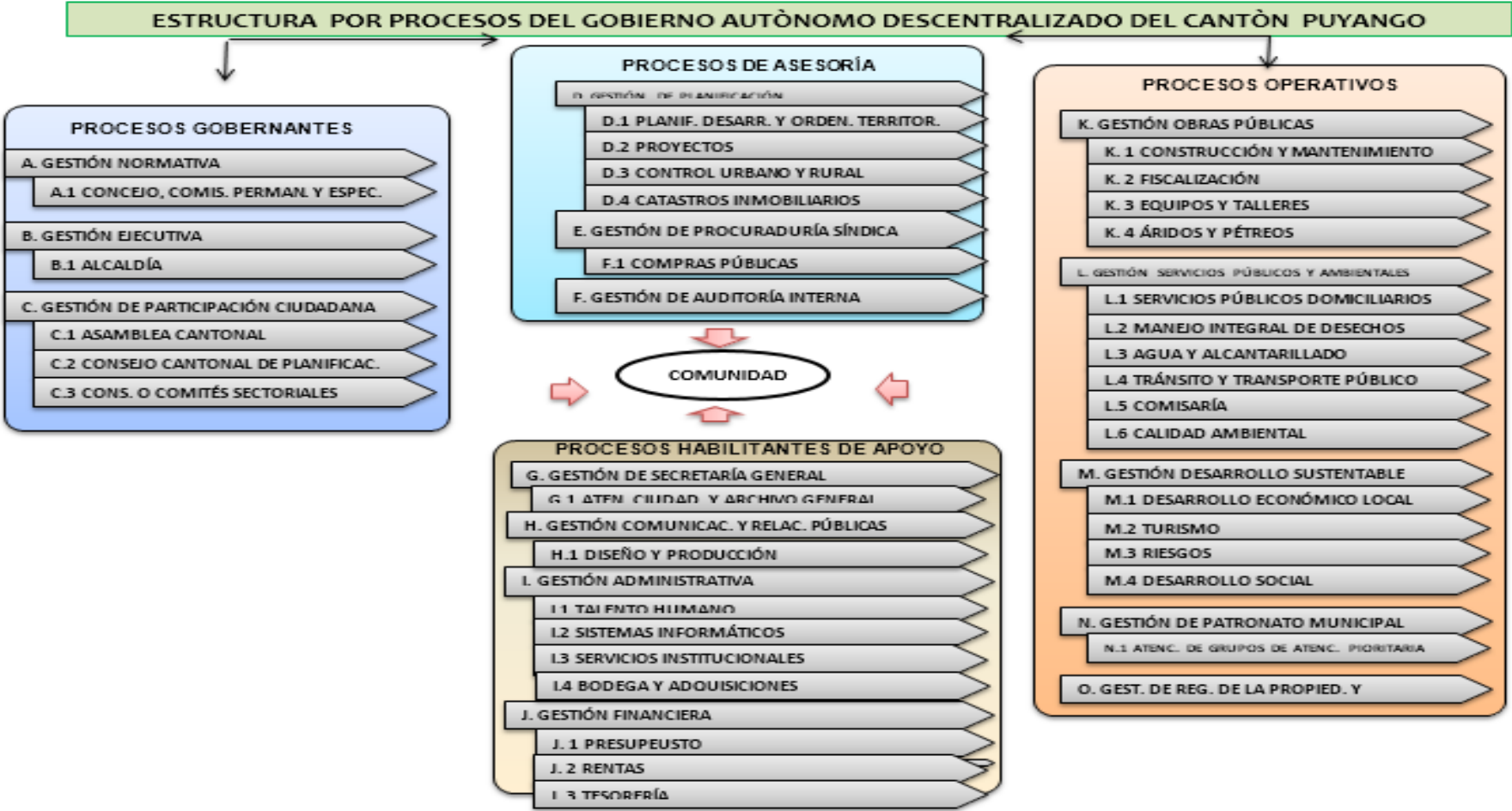
Sobrevino la conquista española y con ella el coloniaje, hasta que a fines de la segunda mitad del siglo XVI los religiosos dominicanos Antonio de Secpinéz y Gaspar de Núñez, fundaron la doctrina de San Jacinto de Alamor; y, seguidamente en Lima, el encomendero capitán Luis Miranda de Escobedo y Barrionuevo remató en el año 1595, la media doctrina de Alamor en 1 550 pesos.

Según la Ley de División Territorial del 29 de mayo de 1861, promulgada por el Presidente García Moreno, la parroquia de Alamor fue del cantón Paltas; y, después, el 27 de mayo de 1878 la parroquia de Celica del cantón Paltas, es elevada a cantón y una de sus parroquias fue Alamor.

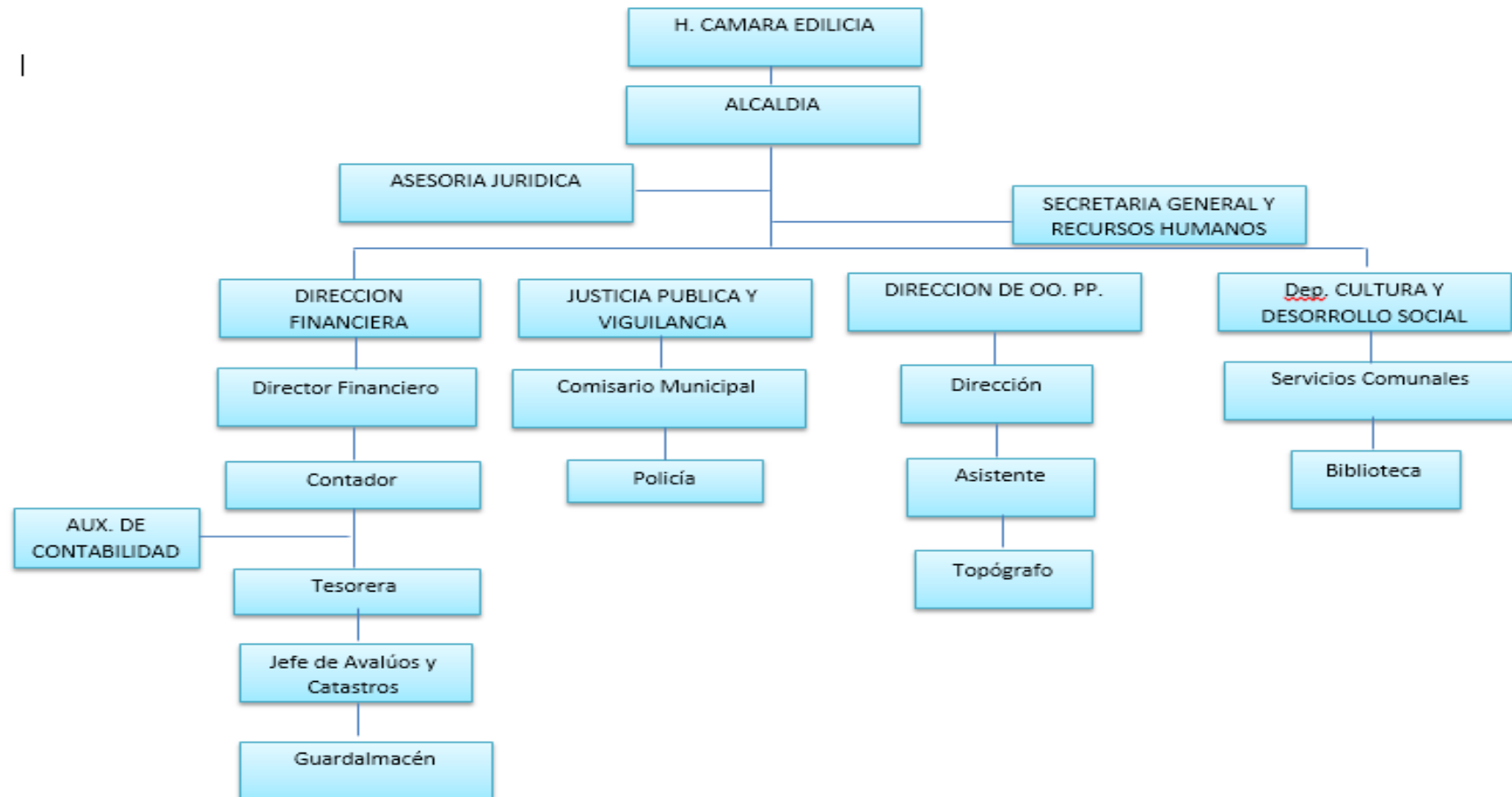
Finalmente, es importante destacar que el principal gestor de la cantonización de Puyango, fue el párroco Dr. Luis Enrique Córdova Vivanco, quien desde 1945 organizó la “Sociedad Acción Cultural del Pueblo” que fue la impulsora de la cantonización y cuyo Presidente fue el señor Luis Otero Valencia.

## ORGANIGRAMAS





## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL GAD PUYANGO



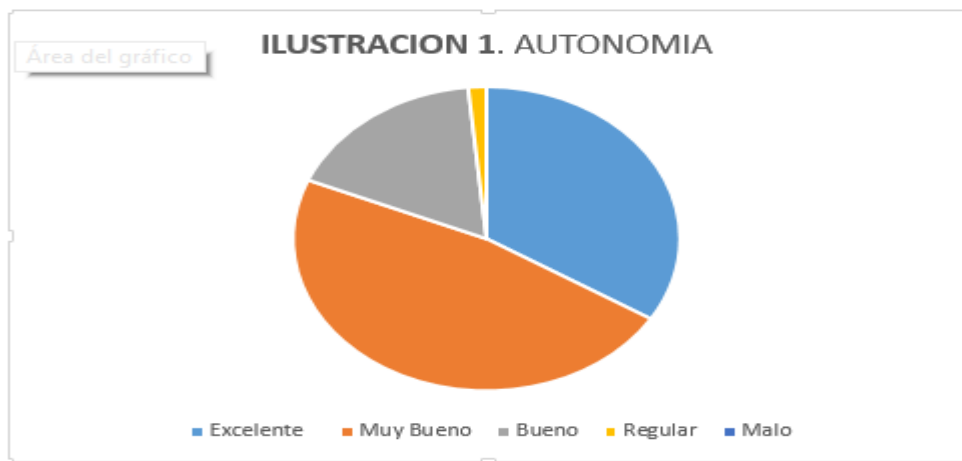
**ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL QUE LABORA EN EL GOBIERNO AOTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PUYANGO PROVINCIA DE LOJA**

Los resultados de los instrumentos de investigación se describen a continuación:

**1.- ¿Se ejerce el Autonomía dentro del GAD del cantón Puyango?**

*Cuadro 6: Tipo de Autonomia*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	67	34%
Muy Bueno	94	47%
Bueno	34	17%
Regular	3	2%
Malo	0	0%
Total	198	100%



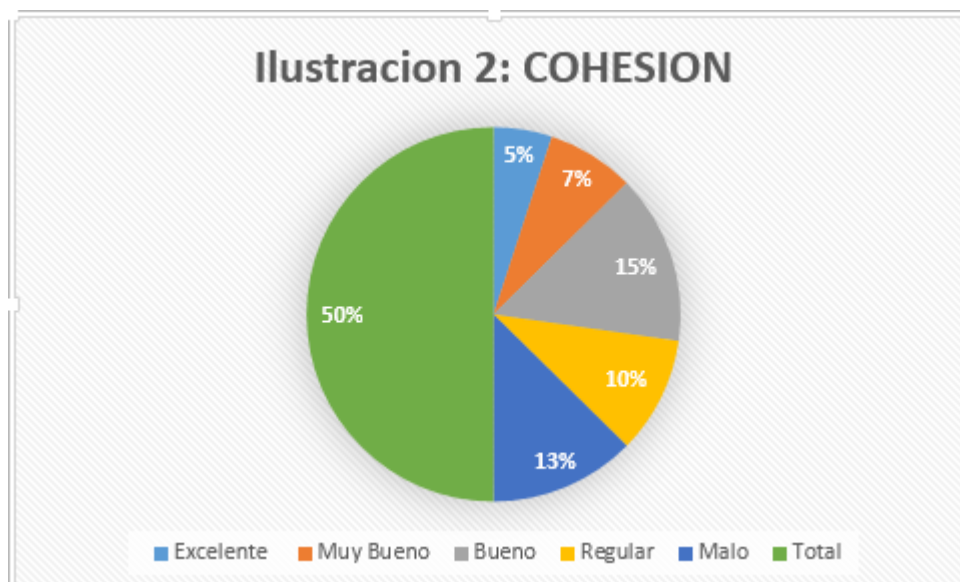
En lo concerniente al factor autonomía el 34% manifiesta que la economía es excelente, el 47 manifiesta que la autonomía es muy buena, el 17% manifiesta que la autonomía es buena, y el 2% restante manifiesta que la autonomía es regular.



## 2.- ¿El GAD Municipal del Cantón Puyango le brinda algún tipo de cohesión?

*Cuadro No 7: Cohesión*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	20	10.10%
Muy Bueno	30	15.15%
Bueno	58	29.30%
Regular	40	20.20%
Malo	50	25.25%
Total	198	100%

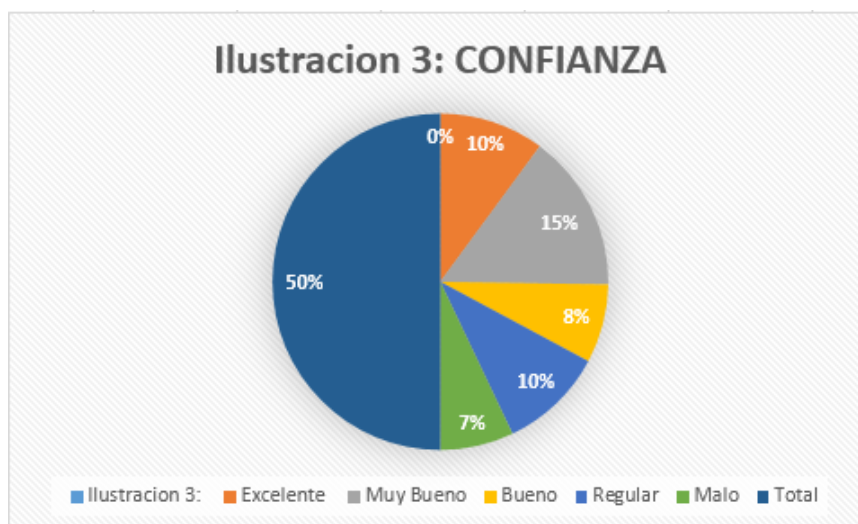


En el factor cohesión el 10.10% es excelente, el 15.15% que la cohesión es muy buena, 29.30% manifiesta que la cohesión es buena, el 20.20% manifiesta que la cohesión es buena, y el 25.25% restante manifiesta que la cohesión es regular

### 3.- ¿Existe confianza por las ideas e iniciativas del empleado?

*Cuadro No 9: Confianza por las ideas e iniciativas del empleado*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	40	20.20%
Muy Bueno	60	30.30%
Bueno	30	15.15%
Regular	40	20.20%
Malo	28	14.15%
Total	198	100%

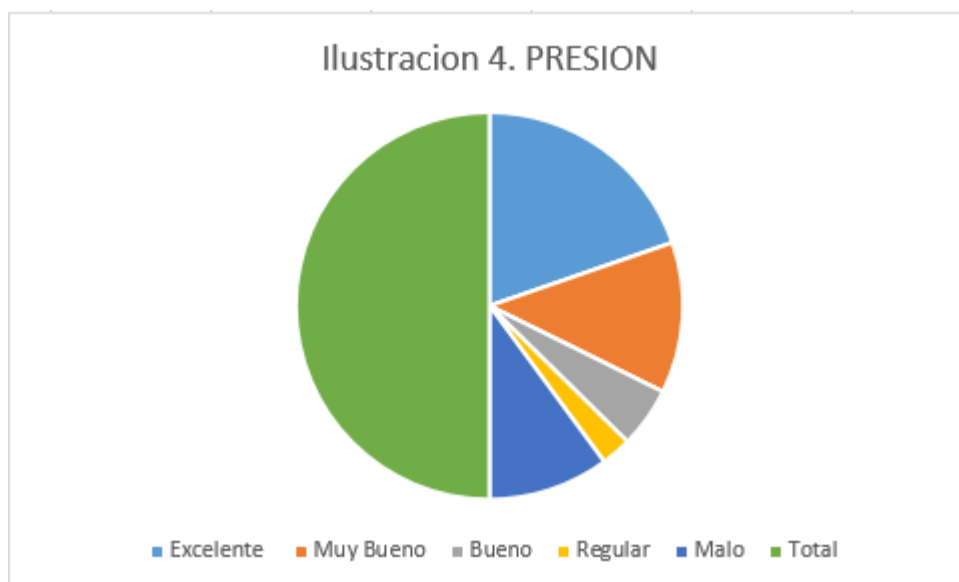


En el factor confianza el 20.20% es excelente, el 30.30% que la confianza es muy buena, 15.15% manifiesta que la confianza es buena, el 20.20% manifiesta que la confianza es buena, y el 14.15% restante manifiesta que la confianza es regular

#### 4- ¿Usted recibe presión en sus labores encomendadas?

*Cuadro No 10: Presión*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	78	39.39%
Muy Bueno	50	25.25%
Bueno	20	10.10%
Regular	10	5.05%
Malo	40	20.20%
Total	198	100%

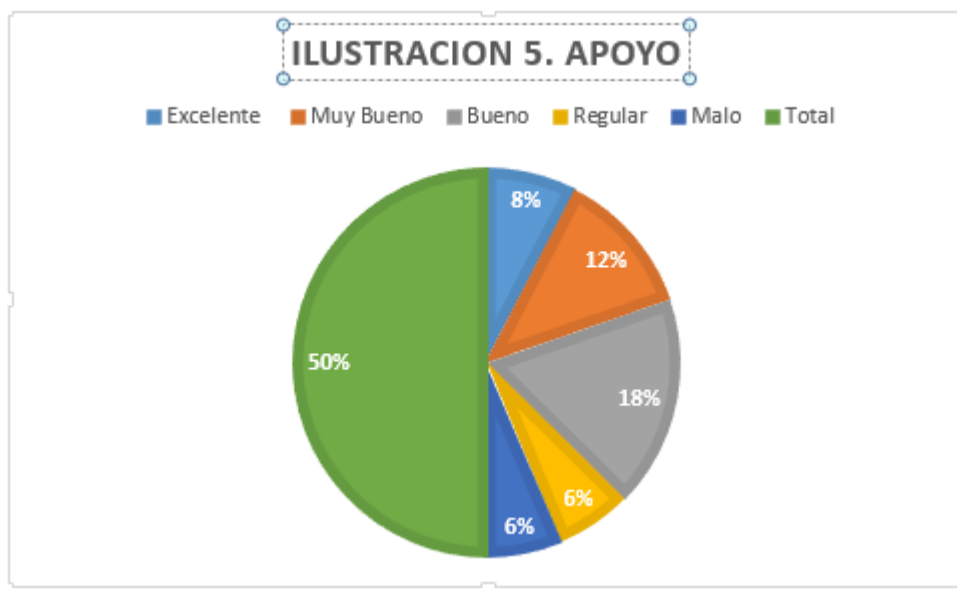


En lo concerniente al factor presión el 39.39% manifiesta que el personal no se siente presionado bajo ninguna índole arrojando un porcentaje que es excelente, el 25.25% manifiesta que la presión es muy buena para mejorar el desempeño, el 10.10% manifiesta que la presión es buena, el 5.05% manifiesta que la presión es regular y el 20,20% restante manifiesta que la presión impartida es mala.

## 5.- ¿Está satisfecho con el bienestar que le ofrece la institución?

*Cuadro No 11: Apoyo que ofrece la institución*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	30	15.15%
Muy Bueno	48	24.24%
Bueno	70	35.35%
Regular	25	12.62%
Malo	25	12,62%
Total	198	100%

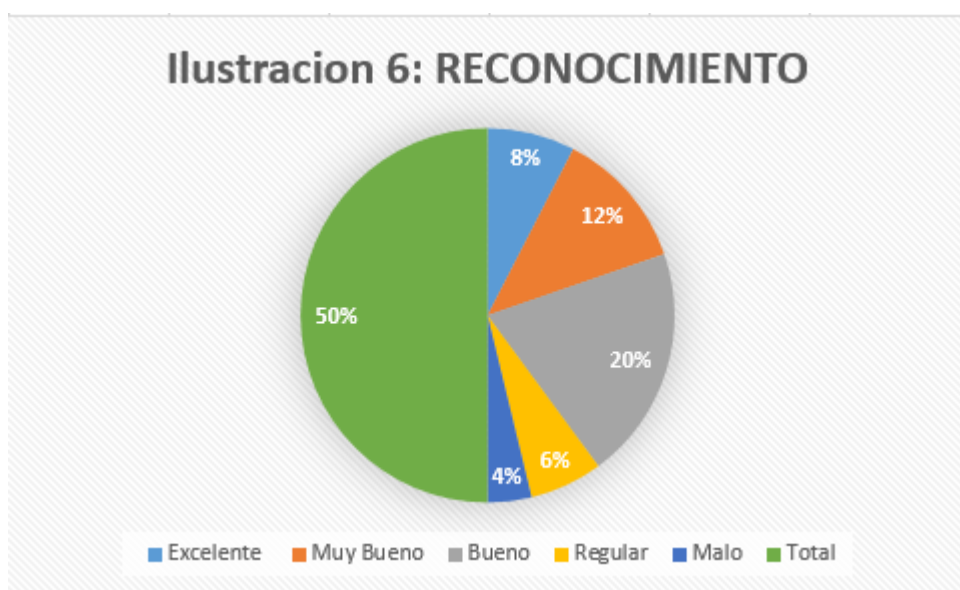


En lo concerniente al factor Apoyo el 15.15% manifiesta que el personal no se siente apoyado bajo ninguna índole arrojando un porcentaje que es excelente, el 24.24% manifiesta que la apoyo es muy buena para ir mejorando el desempeño, el 35.35% manifiesta que el apoyo es bueno, el 12.62% manifiesta que el apoyo es regular y el 12.62% restante manifiesta que el apoyo existente es malo.

6.- ¿Cuándo realiza eficientemente su trabajo el GAD Municipal del Cantón Puyango reconoce su desempeño con alguna clase de incentivo?

*Cuadro No 8: Tipo de Reconocimiento*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	30	15.15%
Muy Bueno	48	24.24%
Bueno	80	40.40%
Regular	25	12.62%
Malo	15	7.57%
Total	198	100%

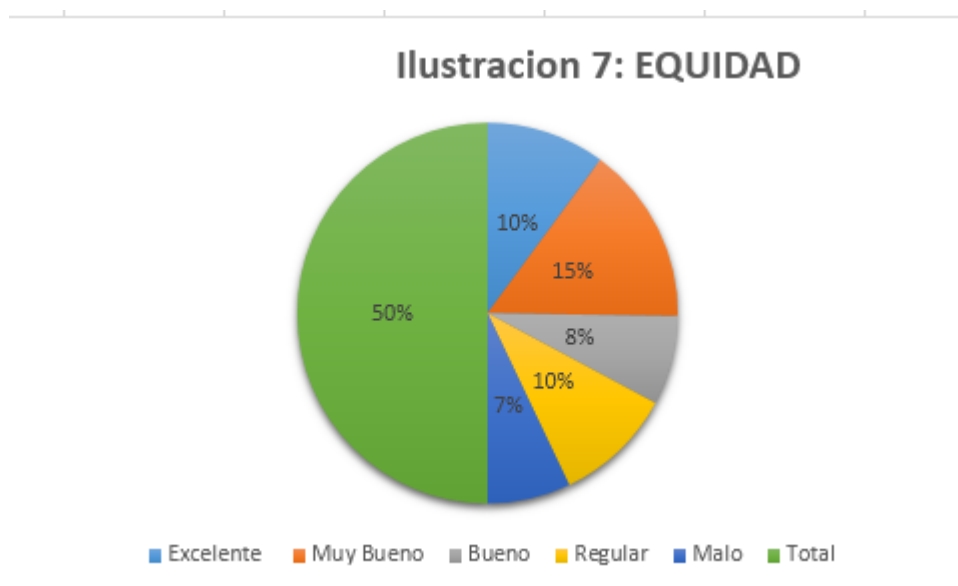


En el factor reconocimiento el 15.15% es excelente, el 24.24% que el reconocimiento es muy buena, 40.40% manifiesta que la reconocimiento es bueno, el 12.62% manifiesta que el reconocimiento es regular, y el 7.57% restante manifiesta que el reconocimiento es malo

## 7.- ¿Existe equidad sobre la realización de su trabajo?

*Cuadro No 12: Equidad*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	40	20.20%
Muy Bueno	60	30.30%
Bueno	30	15.15%
Regular	40	20.20%
Malo	28	14.15%
Total	198	100%

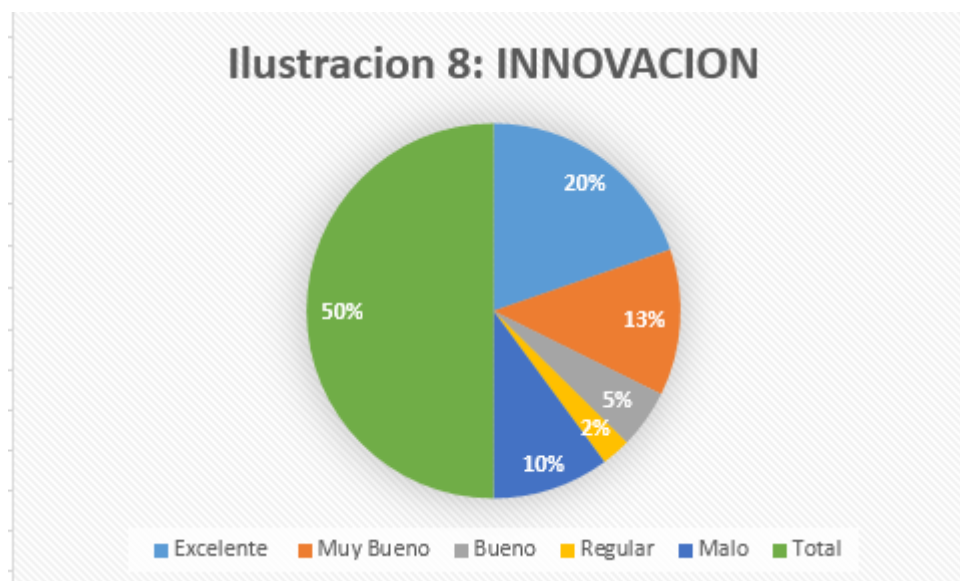


En lo concerniente al factor equidad el 20.20% manifiesta que la equidad es excelente, el 30.30% manifiesta que la equidad existente al momento de designar labores es muy buena, el 15.15% manifiesta que la equidad es buena, el 20.20% manifiesta que la equidad es regular y el 14.15% manifiesta que la equidad es mala.

**8.- ¿Existe innovación al momento de realizar trabajo en equipo dando facilidad para interactuar?**

*Cuadro No 13: Innovación*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	78	39.39%
Muy Bueno	50	25.25%
Bueno	20	10.10%
Regular	10	5.05%
Malo	40	20.20%
Total	198	100%



En lo concerniente al factor innovación el 39.39% manifiesta que la innovación impartida en el GAD es excelente, el 25.25% manifiesta que la innovación es muy buena, el 10.10% manifiesta que la autonomía es buena, el 5.05% manifiesta que la innovación es regular y el 20.20% manifiesta que la innovación es mala

## g. DISCUSIÓN

### Evaluación del Clima Laboral al personal que labora en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Puyango, Provincia de Loja

*Cuadro No 24: Evaluacion del clima laboral institucional*

GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN PUYANGO							
EVALUACION DEL CLIMA LABORAL							
Ficha institucional							
No	FACTORES	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Pesimo	TOTAL
1	AUTONOMIA	34	47	12	2	0	100%
2	COHESION	10.10	15.15	20.30	20.20	25.25	100%
3	CONFIANZA	20.20	30.30	15.15	20.20	14.15	100%
4	PRESIÓN	39.39	25.25	10.10	5.05	20.20	100%
5	APOYO	15.15	24.24	35.35	12.62	12.62	100%
6	RECONOCIMIENTO	15.15	24.24	40.40	12.62	7.57	100%
7	EQUIDAD	20,20	30,30	15.15	20,20	14,15	100%
8	INNOVACION	39.39	25,25	10,10	5,05	20,20	100%
<b>TOTAL</b>							<b>138</b>
<b>PROMEDIO DE FACTORES</b>							<b>7,67</b>
<b>PORCENTAJE</b>							<b>76,70%</b>
<b>GRADO DE IMPORTANCIA</b>							<b>DE ACUERDO</b>
<b>DECODIFICACION</b>							<b>1-198</b>

**Fuente:** Encuesta directa  
**Elaborado por:** La Autora

### Análisis

Analizando los 8 factores en base a las encuestas obtenidas de los 198 servidores municipales que conforman el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Puyango, se utiliza los parámetros de



excelente, muy buena, bueno, regular y pésimo; se puede observar que el parámetro con más alto porcentaje es el de muy bueno, además si se considera a los factores, se establece que el más alto porcentaje es el de presión y se ubica en el parámetro de excelente, el reconocimiento se califica como más alto en el parámetro de bueno.

El resultado general obtenido a partir de los datos recolectados en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Puyango. Los valores están presentados en una escala con rango entre 34% y 47%. Puede apreciarse que alcanzan los valores más altos las variables relacionadas con la entrega de Información a tiempo para desarrollar sus actividades. Estos datos muestran la existencia de una autonomía positiva acerca de la calidad de las relaciones entre los jefes de la empresa y los subalternos; estas variables influyen en la satisfacción en el trabajo y propicia apoyo y colaboración para obtener resultados.

En último nivel, con el valor más bajo se encuentra la innovación del trabajador. Es de anotar que las puntuaciones de estas 8 variables se encuentran entre los valores medios y altos de la escala. Quiere esto decir que, como tendencia general, están entre excelentes malos las percepciones que comparte el personal acerca de las realidades de la empresa. También es evidente que los valores obtenidos por las distintas variables son bastante homogéneos.

Pese a que existen algunas diferencias, ninguna variable logra una gran distancia con las demás. Estamos en presencia de un perfil de clima organizacional con tendencia a ser positivo en la mayor parte de las variables examinadas que constituyen un total de 8

### **Evaluación del Clima Laboral: Determinación de Fortalezas y debilidades**

**Fortalezas:** Tal y como se hace referencia a los resultados obtenidos en el cuadro No 24 las fortalezas son las siguientes:

- ✓ Autonomía
- ✓ Confianza
- ✓ Presión
- ✓ Equidad
- ✓ Innovación

**Debilidades:** Los empleados de la institución gubernamental no muestran interés por:

- ✓ Cohesión
- ✓ Apoyo
- ✓ Reconocimiento

“Presentar una propuesta o plan de mejoramiento acorde con las necesidades encontradas en el análisis y dirigido a mejorar el clima laboral de la Administración Municipal”.

# MANUAL DE EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN PUYANGO



## **PROPUESTA**

### **DATOS INFORMATIVOS**

**Título de la Propuesta:** Proyecto de Motivación Personal y Laboral dirigido al personal coordinado por el departamento de Talento Humano del GAD del cantón Puyango.

**Institución Ejecutora:** Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Puyango.

**Beneficiarios:** Empleados y Trabajadores.

**Dirección:** Calles Guayaquil y Juan Montalvo PUYANGO – LOJA – ECUADOR.

**Tiempo estimado para la ejecución:** (Inicio: 04/07/2016) (Fin: 26/08/2016)

**Equipo Técnico responsable de la ejecución de la propuesta:**

1. Investigador
2. Alcalde
3. Director de Talento Humano

**Costo de la implementación de la propuesta:**

El costo que tendrá la implementación del proyecto de motivación laboral para los empleados y trabajadores del GAD del Cantón

Puyango será de \$820,00(Ver Tabla 26. Presupuesto Planificado) y lo podemos observar más detalladamente en los anexos en donde se indica el costo y los tiempos de ejecución del proyecto.

## **ANTECEDENTES**

El estudio titulado la implantación de un proyecto de motivación laboral para el personal del GAD del Cantón Puyango, en su totalidad, los resultados y análisis de todo el proceso de indagación, discusión y planeación de las propuestas y alternativas formuladas allí, apuntaban esencialmente al esclarecimiento de las condiciones del entorno que actuaban sobre las motivaciones, estímulos y desestímulos que afectaban a los funcionarios que estaban al servicio de la administración municipal y que, por tanto, servirían como indicadores de los movimientos necesarios de realizar para optimizar los rendimientos.

La motivación ha sido objeto de numerosas investigaciones, y desde los más diversos puntos de vistas se le ha abarcado, con la finalidad de recabar toda aquella información necesaria para descubrir la incidencia que ésta pueda tener en determinados patrones de conducta.

## JUSTIFICACIÓN

La presente propuesta se justifica ya que resulta evidente la necesidad de que el personal del GAD del Cantón Puyango 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 GAD de Puyango 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 GAD del Cantón Puyango 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 GAD de Puyango, para un mejoramiento del clima organizacional y por ende elevar una excelente conducta por parte de los trabajadores.

## **PROYECTO DE MOTIVACIÓN LABORAL AL PERSONAL DEL GAD DEL CANTÓN PUYANGO.**

### **Misión:**

“Fomentar un estilo de motivación para el personal del GAD del Cantón Puyango, incentivando a una mejor conducta, desempeño y rendimiento laboral con equidad en retribución y trato”.

### **Visión:**

“Consolidar al GAD del Cantón Puyango como un ente pionero en una excelente conducta por parte de sus trabajadores reflejándose así en el desarrollo eficaz y eficiente en todos sus procesos administrativos a través de un personal altamente motivado y comprometido con el desarrollo de la Municipalidad”.

### **Objetivos:**

#### **Objetivo General**

- Aportar a mejorar el clima organizacional del GAD del cantón



Puyango a través del proyecto de motivación como guía administrativa para lograr una excelente conducta de los trabajadores de la entidad ya mencionada.

### **Objetivos Específicos**

- Facilitar a los directivos departamentales de cada área conformada en el municipio, los lineamientos para la aplicación de proyecto de motivación.
- Proveer los pasos a seguir para lograr una mejor conducta de los trabajadores que contribuirá el desarrollo de las funciones administrativas, jurídicas, operativas y técnicas.
- Mejorar el desempeño laboral de los empleados a través de la aplicación de incentivos.

### **POLÍTICAS**

- El proyecto de motivación laboral ha sido creado de acuerdo a las necesidades manifestadas por el recurso humano del GAD del Cantón Puyango, por tal razón debe ser considerado como una herramienta de ayuda y diagnóstico administrativo, el cual deberán ser comunicado a la máxima autoridad como es el alcalde y los directivos departamentales.
- Este documento servirá como una guía que ayudará en la motivación entre los empleados del área administrativa, jurídica,


operativa y técnica del GAD del cantón Puyango con el fin de mejorar a un nivel de excelencia la conducta de los trabajadores.


- Se debe revisar continuamente las técnicas y métodos que se proponen para evaluar su efectividad y continuidad en la institución en intervalos no mayores a un año o de acuerdo a las estipulaciones de los encargados de llevar a cabo el programa.


### **IMPORTANCIA:**


Toda institución pública o privada debe actualizarse con herramientas modernas que incentiven y motiven al personal de la institución. La administración debe buscar, adecuar e implementar los instrumentos, programas y documentos que se conviertan en una guía que servirá para la toma de decisiones referente a los empleados y su desempeño laboral.


**ACTIVIDADES:**


<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO</b> <b>DEL CANTÓN PUYANGO</b> 
<b>1.- Brindarles Oportunidades de Desarrollo y Autorrealización</b>
<b>ACTIVIDADES:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Realizar trabajos en equipo,</li> <li>➤ Analizar sus puestos de trabajo</li> <li>➤ Proponer Incentivos de ascenso de puesto de trabajo</li> <li>➤ Evaluación de capacidades adquiridas</li> </ul>
<b>OBJETIVO:</b> Establecer actividades que ayuden al desarrollo y autorrealización del personal del GAD del cantón Puyango.

<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO</b> <b>DEL CANTÓN PUYANGO</b> 
<b>2.- Darles reconocimientos por sus logros</b>
<b>ACTIVIDADES:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mediante incentivos económicos como bonos</li> <li>➤ Reconocimiento por los objetivos alcanzados a los mejores empleados de cada una de las áreas de la municipalidad.</li> <li>➤ Reconocimiento a los empleados con mayor trayectoria en la institución, resaltando su fidelidad y perseverancia.</li> <li>➤ Incentivar al personal en general para un mejor desarrollo de sus actividades.</li> </ul>
<b>OBJETIVOS:</b> Establecer reconocimiento e incentivos a los mejores empleados del municipio.

<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN PUYANGO</b>	
<b>3.- Mostrar interés por los empleados</b>	
<b>ACTIVIDADES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mediante eventos como son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventos Deportivos.</li> <li>• Celebraciones de fechas especiales como el día de la madre, el día del padre o el día del trabajador.</li> <li>• Excursiones, paseos.</li> <li>• Escuchar y evaluar sus opiniones</li> </ul> </li> </ul>	
<b>OBJETIVO:</b> Brindar apertura a los empleados para celebraciones en fechas especiales.	

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

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

<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN PUYANGO</b>	
<b>6.- Usar metas y Objetivos alcanzables y Evaluarlos</b>	
<b>ACTIVIDADES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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.</li> <li>➤ 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</li> </ul>	
<b>OBJETIVO:</b> Establecer metas específicas y alcanzables a los Funcionarios de la Municipalidad en cada uno de sus puestos de trabajo.	

## **Coesión**

Los empleados públicos en el día a día por el desempeño funciones están inmersos a diferentes circunstancias de riesgo tanto físico como psicológico, como el estrés laboral, que pueden dar lugar a un limitante de motivación y por tanto disminución de calidad de un servicio, por el hecho de estar interrelacionados con otras personas, a esto hace referencia el ambiente laboral.

Así mismo esto se da cuando se da el ambiente de confianza entre quienes conforman el equipo de trabajo, desarrollan las actividades similares en común, como unos de los ejemplos más comunes de ambiente laboral están en relacionarse tanto en las instituciones educativas como en el trabajo, ya que el espacio y el tiempo con los factores de mayor importancia para que se lleve a cabo un ambiente laboral

Las relaciones interpersonales de trabajo en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Puyango, (GADP) deben enfocarse a que la interacción del Talento Humano sea tal que se haga énfasis a relación tiempo y espacio que cada uno ocupa en la institución, direccionada a solucionar conflictos que pudieran acontecer e identificando la existencia de miembros de la institución con dificultades de relación interpersonal, entre personas y áreas.

Para este caso se ejecutarán jornadas de integración del Talento Humano, que ayuden a identificar las fortalezas y debilidades para optimizar esas relaciones de compañerismo y repotenciar la voluntad y disponibilidad de trabajar en equipo.

En el desarrollo cotidiano de actividades designadas, debe existir un manual de funciones, en donde se detalle las competencias del funcionario y las limitaciones y los resultados esperados del cargo asignado, no obstante en la ejecución de las funciones y desarrollo de proceso, con frecuencia se encuentran dificultades o restricciones en la comprensión de las funciones establecidas, que hacen pensar que el funcionario intencionalmente comete errores en ciertas circunstancias obvias de resolver.

### **Apoyo**

El talento humano es el fundamento para la consecución de los objetivos institucionales, depende de la clase de relación, compañerismo, trabajo en equipo y empatía que desarrolle el grupo, cuando se define empleado, se refiere a la persona encargada de ejecutar tareas designadas por el empleador, también esta persona ofrece y comparte sus experiencias y destrezas en el lugar de trabajo, con el propósito de lograr una retribución económica y todos los servicios de ley de manera permanente, además se lo llama prestación de servicios.

Se requiere tener claro lo que es la organización, la cual hace referencia al grupo de personas, que se agrupan para producir bienes o servicios, así mismo se trata de un conjunto de individuos que laboran colectivamente con el fin de alcanzar objetivos o metas de interés común, los participantes de la organización además de desear lograr los mismo objetivos cada uno está especializado en diferentes áreas para aportar cada quien con diferentes criterios.

La formación y actualización es fundamental para el Talento Humano, ya que se obtiene motivación a la superación, buen desempeño del empleado y el buen servicio que cada uno debe conceder a la ciudadanía. A continuación se proponen talleres, cuyos temas se hacen evidentes, es importante llevar a cabo de forma coordinada y comprometida enfocados al mejoramiento del servicio en la entidad. Por lo que se entiende que es necesario evaluar el desempeño. Para ello se plantea la aplicación de una ficha de desempeño para identificar posibles desviaciones en el desempeño del empleado, que servirá de apoyo para todo el personal de la entidad.



## Formulario para evaluar el desempeño propuesto

Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Puyango



### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre del trabajador:

.....Fecha.....

Departamento:.....

.....Puesto:.....

Desempeño en la función.- Considerar solo el desempeño actual en la función delegada.					
	Optimo	Bueno	Regular	Tolerable	Malo
Conocimiento del trabajo	1-2-3 Sabe todo lo necesario <input type="checkbox"/>	4-5-6 Sabe lo necesario <input type="checkbox"/>	7-8-9 Sabe lo suficiente <input type="checkbox"/>	10-11-12 Sabe parte del trabajo <input type="checkbox"/>	13-14-15 Sabe poco del trabajo <input type="checkbox"/>
Cualidades Exactitud esmero y orden en el trabajo	1-2-3 Siempre superior <input type="checkbox"/>	4-5-6 A veces superior <input type="checkbox"/>	7-8-9 Su exactitud es regular <input type="checkbox"/>	10-11-12 Parcialmente satisfactorio <input type="checkbox"/>	13-14-15 Presenta gran cantidad de errores <input type="checkbox"/>
Cooperación Actitud ante la empresa, jefe y sus compañeros	1-2-3 Tiene un excelente espíritu de colaboración <input type="checkbox"/>	4-5-6 Hace un buen equipo de trabajo <input type="checkbox"/>	7-8-9 Normalmente colabora <input type="checkbox"/>	10-11-12 No demuestra buena disposición <input type="checkbox"/>	13-14-15 No colabora <input type="checkbox"/>
<b>Características Individuales</b>					
Relaciones con las personas	1-2-3 Optimo trato hacia los demás <input type="checkbox"/>	4-5-6 Buen trato al usuario <input type="checkbox"/>	7-8-9 Casi satisfactoria su relación hacia los usuarios <input type="checkbox"/>	10-11-12 Poca relación personal <input type="checkbox"/>	13-14-15 No se sociabiliza con los demás. <input type="checkbox"/>
Creatividad Capacidad para crear ideas	1-2-3 Siempre tiene ideas optimas <input type="checkbox"/>	4-5-6 Casi siempre tiene buenas ideas <input type="checkbox"/>	7-8-9 Algunas veces presenta sugerencias <input type="checkbox"/>	10-11-12 Tiene pocas ideas <input type="checkbox"/>	13-14-15 No tiene ideas propias <input type="checkbox"/>
Capacidad analítica Capacidad para poner en Práctica ideas.	1-2-3 Capacidad óptima para concretar ideas <input type="checkbox"/>	4-5-6 Buena capacidad para concretar ideas <input type="checkbox"/>	7-8-9 Realiza y pone en práctica buenas ideas <input type="checkbox"/>	10-11-13 Tiene dificultad para concretar ideas <input type="checkbox"/>	14-15-16 Incapaz de poner en práctica una idea <input type="checkbox"/>
	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL

Elaborado por: La Autora

## **Reconocimiento**

En la institución municipal, se requiere que el grupo humano que se desempeña en las diversas actividades, sean capaces de interactuar y lograr los objetivos institucionales y se desempeñen de manera coordinada, desarrollando capacidades juntos como un gran equipo, que permitirán a corto plazo elevar el nivel de productividad de cada empleado.

Para este efecto se desarrollan técnicas como un espacio de análisis del estado del Talento Humano en la institución:

### **La técnica de la “asociación libre flotante”.**

Pregunta de la persona coordinadora del taller: “¿Qué estamos sintiendo en este momento en el equipo?”. 15 minutos.

La persona coordinadora hace una pregunta en estos términos: ¿Qué estamos sintiendo en este momento en el equipo?

La misma coordinadora, o la persona que se designe al efecto, escriben en el encerado lo que dicen las personas, con letras grandes, de manera que se puedan leer a cierta distancia.

Un miembro del equipo describe su estado anímico. Describe, pero no explica: “Siento que todos tenéis clara vuestra función en el equipo, pero

yo no sé para qué estoy en el equipo” (emoción de dependencia, porque está pidiendo a los demás que le digan qué función debe ejercer en el equipo).

No se le da ninguna respuesta, no se le da ninguna retroalimentación. Cada uno o una, tiene que buscar su sitio en el equipo. El equipo le ayudará más tarde a buscar su sitio en el equipo.

La persona que habla en primer lugar se convierte en portavoz del equipo.

Si la emoción de dependencia es compartida, la asociación libre flotante hará que otras personas expresen la misma emoción con otras palabras.

Ejemplos:

- “Me siento perdido/a porque no sé para qué estamos en este equipo”.
- “Me gustaría tener una dirección más clara en el equipo”.
- “No veo para qué sirve este trabajo”.
- “Cuando salgamos de aquí, todo seguirá igual”.

La asociación libre flotante ayuda a ver hasta qué punto una determinada emoción es compartida por todos o la mayoría de los miembros del equipo.

Puede ocurrir que alguien del equipo introduzca una segunda emoción, por ejemplo, la agresividad. La asociación libre no quiere decir que se exprese una sola emoción. Lo normal es que se mezclen emociones diferentes, aunque una de ellas será dominante en ese momento.

Durante estos 15 minutos, habrá momentos de silencio. A veces, largos silencios. Es importante que se respeten los silencios. Son muy importantes para que las personas conecten con sus emociones.

Tres normas fundamentales:

- Hablar siempre en primera persona.
- Hablar en términos de sentimientos o percepciones.
- No expresar nunca explicaciones, justificaciones o acusaciones.

**2. Pregunta de la persona coordinadora: “¿Cuál es el problema del equipo?” 15 minutos.**

Damos el segundo paso con la pregunta “¿Cuál es el problema del equipo?” En esta fase, se trata de identificar el problema principal del equipo, que alimenta las emociones expresadas en la fase previa.

Ejemplos:

- No se han explicitado los objetivos.
- No se ha planificado bien el trabajo.
- No están clarificadas las funciones de los miembros del equipo.

- No se han distribuido bien las actividades del equipo.
- Hay mucha desigualdad en la participación de los miembros.
- Hay grandes diferencias en la atención que se presta a las diferentes intervenciones.
- Las intervenciones responden más a desahogos personales que a las necesidades del equipo.
- La persona que coordina el equipo no regula bien las intervenciones: no hace hablar a las personas más idóneas para cada situación del equipo.
- En las decisiones que toma el equipo no participan todos los miembros del equipo.

El equipo desconfía del promotor.

No se cree que en la organización pueda haber cambios respecto a la política de reconocimiento de las personas y de los grupos.

- Se desconfía de la persona facilitadora.
- Hay rivalidad con la persona que coordina al equipo.
- Procurar describir simplemente el problema, diciendo lo que está ocurriendo.

Comenzar la intervención con estas palabras: Me parece que.... Mi impresión es que.... Es decir, no emitir juicios absolutos. Dar simplemente una opinión.

Evitar, como siempre, las acusaciones mutuas.

No entrar en discusiones. Cada cual aporta su opinión.

La persona que escribe las respuestas en el encerado, realiza el recuento de los problemas que han sido formulados y se pasa a la tercera fase.

**3. Pregunta de la persona coordinadora: “¿Cuál es el problema principal del equipo?” 10 minutos.**

Esta tercera fase debe ser muy breve: 10 minutos. Son suficientes para aplicar la herramienta de la selección ponderada y priorizar los problemas identificados en la fase previa.

En esta tercera fase, se trabaja en silencio, utilizando las hojitas adhesivas “Post-it”

**4. Pregunta de la persona coordinadora: “¿Qué solución podríamos aportar al problema principal identificado?”. 20 minutos.**

Intervenciones breves, describiendo la solución en una frase.

Cada uno describe la solución que le parece más importante, pero sin justificarla.

Cuando hayan participado todos, se hace el recuento de las soluciones.

Se pasa a discutir las soluciones aportadas, tratando de llegar a un consenso sobre la solución que debemos aplicar en el equipo.

## Taller 1 Trabajo en Equipo



Actividad / Contenidos	Objetivo	Recursos	Responsable	Lugar / Tiempo
<p><u>Juego la Silla Humana:</u></p> <p>Se trata en ubicarse en grupos de cinco de tal manera que se queden apoyados unos entre otros en forma de silla.</p> <p><u>Charla expansión de los límites:</u></p> <p>Un equipo de trabajo cuyos integrantes se encuentran alejados o distantes respecto a su nivel de cohesión, confianza y funciones afecta considerablemente el resultado y misión que los une</p>	<p>Aprender a confiar en sus compañeros, sea conocido o no; identificar igualmente de qué manera podemos cooperar con el otro.</p>	<p>Proyector digital.</p> <p>Computadora</p> <p>Sillas</p> <p>Facilitador</p>	<p>Jefe del departamento de Recursos humanos</p> <p>Facilitador</p>	<p>Local con capacidad para 40 personas.</p> <p>Tiempo: 3 horas</p> <p>Viernes desde las 16:00 hasta las 19:00</p>
<p><u>Contenidos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fundamentos de trabajo en Equipo</li> <li>- Diferentes modalidades de trabajo en Equipo.</li> <li>- Equipos de alto rendimiento</li> </ul>	<p>Generar en conjunto la confianza y reflexionar sobre todo lo que limitó y permitió lograr el objetivo</p>			

## Taller 2 Trabajo en Equipo



Actividad	Objetivo	Recursos	Responsable	Lugar
<p><u>Juego Adentro todos:</u></p> <p>Se realiza un cuadro o una circunferencia, donde se ubican los participantes en grupos de cinco, luego se dan las instrucciones determinadas para que salgan del cuadro o ingresen, dependiendo que cumplan esas condiciones.</p> <p><u>Charla:</u></p> <p>Se realiza una charla de refuerzo de lo visto en la actividad y se receptan las opiniones de los participantes.</p>	<p>Acercar a las personas, permitir contacto con personas de todo el grupo yendo más allá del grupo tradicional;</p> <p>crear confianza hacia otros</p>	<p>Proyector digital.</p> <p>Computadora</p> <p>Tiza líquida</p>	<p>Jefe del departamento de Recursos humanos</p> <p>Facilitador</p>	<p>Local con capacidad para 40 personas.</p> <p>Tiempo: 3 horas</p> <p>Viernes desde las 16:00 hasta las 19:00</p>
<p><u>Contenidos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación de Equipos</li> <li>- Objetivos al formar un equipo</li> <li>- Lineamientos para reuniones productivas</li> <li>- Dinámica del trabajo continuo en equipo</li> </ul>	<p>Desarrollar habilidades de trabajo en equipo, aprovechando al máximo el potencial del Talento Humano de la institución.</p>			



### Taller 3 Trabajo en Equipo



Actividad Nro. 3	Objetivo	Recursos	Responsable	Lugar
<p><u>Cine foro:</u></p> <p>Se expone un video de 20 minutos sobre una temática relacionada con el trabajo en equipo y cómo éste permite el logro de los objetivos.</p> <p>Charla de reflexión y Refuerzo.</p>	<p>Discusión sobre el énfasis en las debilidades versus cuando hacemos uso de nuestras fortalezas. La importancia del reconocimiento y las habilidades de los demás crea mejores resultados para el equipo. La competencia no es entre nosotros, sino hacia el resultado</p>	<p>Proyector digital. Computadora Tiza líquida</p>	<p>Jefe del departamento de Recursos humanos  Facilitador</p>	<p>Local con capacidad para 40 personas.  Tiempo: 3 horas  Viernes desde las 16:00 hasta las 19:00</p>
<p>Contenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Etapas del crecimiento en equipo</li> <li>- Problemas más comunes</li> <li>- Recomendaciones para un equipo exitoso</li> <li>- Resolviendo problemas de equipo.</li> </ul>	<p>Desarrollar habilidades, destrezas y competencias para el trabajo en equipo.</p>			

## Taller 4 Trabajo en Equipo



Actividad Nro. 4	Objetivo	Recursos	Responsable	Lugar
<p>El juego de la culpa :</p> <p>Se expone un video de 10 minutos sobre una temática relacionada con el trabajo en equipo y cómo éste permite el logro de los objetivos.</p> <p>Afinidad</p> <p>Actividad en pareja, coincidir con personas que tengas las mismas características u objetos idénticos (mismo color zapatos, ropa)</p>	<p>Demostrar que cuando algo no sale bien, buscar el culpable no soluciona el problema y demostrar a la vez cómo cualquiera, desde cualquier posición puede provocar un cambio en todo el sistema (grupo).</p> <p>Unión de grupo, conocer afinidad entre las personas aleatoriamente; permitir a los integrantes conocer a sus compañeros, en gustos, habilidades y fortalezas; lo que permitirá a todos contar con nueva información sobre sus compañeros y poder hacer mejor uso del aporte de cada integrante.</p>	<p>Proyector digital.</p> <p>Computadora</p> <p>Tiza líquida</p>	<p>Facilitador</p>	<p>Local con capacidad para 40 personas.</p>

## **Área de Motivación**

Con respecto al área de motivación, se establece la necesidad de realizar estímulos a los empleados, como un mecanismo que permita elevar el nivel de productividad, por lo que es necesario implementar instrumentos de motivación.

### **Tema: Direccionamiento Estratégico del GADP**

**Objetivo:** Socializar las normativas vigentes, el POA institucional y del Departamento para crear el empoderamiento del talento humano al GAD municipal.

**Meta:** Alcanzar una concienciación de la oportunidad de trabajo y de la responsabilidad individual y de equipo, como talento humano determinante del GAD municipal.

En el Gobierno Autónomo Descentralizado del GAD municipal de Puyango, en cada administración que tiene un lapso de 5 años de mandato, se torna imprescindible el socializar las normativas vigentes, la parte pertinente del COOTAD, la LOSEP, el POA general y de cada Departamento, resaltando con mayor énfasis, la misión y visión pertinente que debe constar en toda documentación y estar ubicado en las partes más visibles para los servidores y los usuarios; debe ser socializado también el orgánico estructural y funcional, concluyendo con los deberes y

derechos en forma individual y de equipo, así como el pleno conocimiento de sus derechos y obligaciones, que deberá ser dinamizado con la entrega de una carpeta de documentos y folletos para cada unidad de trabajo.

Solo así se buscará alcanzar el direccionamiento estratégico institucional y sea receptado de manera más natural y amigable por parte del talento humano.

### **Ejecución**

La Comisión Técnica debe planificar el desarrollo de las diferentes temáticas, con la distribución de responsabilidades, seleccionando los temas afines y que tengan armonía con el tema de nuestra propuesta: Comisión de socialización del COOTAD; Comisión de socialización de la LOSEP y su Reglamento, Comisión de socialización del Orgánico

Estructural, Funcional, el POA institucional y el POA departamental.

### **Evaluación:**

La evaluación al talento humano será basada en un cuestionario debidamente estructurado y validado por el equipo técnico, que será sistematizado con una valoración sobre 50 puntos (43 a 50 puntos=Excelente; 35 a 42=Muy Buenos; 28 a 34= Buena; menos de 28 amonestación escrita y repetición del evento, con un porcentaje de costo)

que se fundamentará bajo los siguientes indicadores y lineamientos:

- a) Responsabilidades y competencias que le otorga a los GAD municipales, la COOTAD.
- b) Deberes y derechos que le otorga al servidor público la Ley Orgánica del Servidor Público-LOSEP y su Reglamento.
- c) Objetivos Generales y Específicos del POA institucional y del departamento
- d) Corresponsabilidad del talento humano con la misión y visión institucional
- e) Responsabilidades establecidas en el orgánico funcional a los Jefes y subalternos

### **Técnicas para desarrollar liderazgo**

*“Si tus acciones inspiran a otros a soñar más, aprender más, hacer más y ser mejores, eres un líder” Jhon Francis.* Con la finalidad de mejorar el clima organizacional, se establece la necesidad de establecer un plan de mejoras, que se muestra a continuación.

## Plan de Mejoras



Nro.	Estrategia	Actividad	Plazo
01	Mejorar las condiciones físicas y ambientes en el que se desenvuelve el personal administrativo	- Mejorar la climatización	Corto
		- Mantenimiento preventivo a las instalaciones de mobiliarios y equipos	Mediano
		- Garantizar el uso de un calzado adecuado a las jornadas de oficina.	Mediano
		- Proporcionar los suministros a tiempo y en la cantidad requerida.	Permanente
		- Evaluar la posición de equipos, mobiliario	Corto
		- Coordinar el aseo y orden en las oficinas	Permanente
02	Mejoramiento del Clima Organizacional	- Motivar el alcance de la excelencia en los servicios y procesos	Permanente
		- Adecuar el horario para la hora de alimentación de manera secuencial y que no queden abandonadas las oficinas.	Corto
		- Socializar las modificaciones para mejorar el clima organizacional	Corto
		- Distribuir funciones de acuerdo al perfil profesional	Mediano
		- Tener en cuenta las opiniones de los funcionarios, para posibles modificaciones.	Permanente
		- Programar a tiempo la ejecución de procesos, para reducir los niveles de estrés.	Permanente
03	Enfocarse al logro de los objetivos del GAD	- Mejorar los niveles de comunicación entre funcionarios y departamentos, mediante un sistema de escaneo de los trámites, que sean visibles para todos los departamentos.	Corto
		- Socializar por diversos medios los objetivos, misión, visión.	Mediano
		- Ubicar carteles interactivos con información de los eventos relevantes del GAD municipal.	Mediano

Elaborado por: La Autora

## Modelo Operativo por fases



FASES	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	EVALUACIÓN
PLANIFICACIÓN	-Elaborar en un 100% el proceso de aplicación de la propuesta en 90 días	-Revisión y validación de la planificación con directivos.	-Documento impreso y anillado de la propuesta.	Culminar en el mes de Agosto/ 2016	100,00	Equipo Técnico	Revisión por la Comisión Técnica
SOCIALIZACIÓN	Socializar reuniones de 40 horas, aplicado en 4 horas semanales en diferentes días.	- Reuniones en dos grupos equitativos de directivos y servidores	Proyector Pantalla gigante CDs Folletos	Durante los meses, Agosto, Septiembre	100,00	Equipo técnico Investigadora	Se evaluara mediante una encuesta
EJECUCIÓN	Alcanzar el 100% de la planificación, ejecutando con calidad durante tres meses, utilizando un total de 40 horas	- Gestionar los expertos -Coordinar las horas de capacitación y de evaluación - Desarrollar los Talleres	Proyector CDs Folletos Técnicos Expertos	Durante los días jueves y viernes de cada semana de julio, Agosto/ 2016	100,00	Equipo Técnico	Entrevistas a directivos y encuestas a mandos medios
SEGUIMIENTO	Verificar un logro mínimo del 90% en la ejecución de la propuesta	-Supervisar cada evento - Evaluar y analizar los resultados finales de cada evento - Presentar informes al Señor Alcalde	- Ficha de observación - Ficha de seguimiento - Materiales de escritorios	Durante los meses de Julio, Agosto, Septiembre/2015	50,00	Equipo Técnico	Informes de cada evento. - Análisis en círculos de trabajo.
CONCIENCIACIÓN	Alcanzar el 90% de cobertura, con un cambio significativo del Clima Organizacional en la institución.	- Círculos de análisis en equipos, sobre el desarrollo de talleres	-Material de escritorio - Internet Equipos informáticos	Con mayo -r evidencia en el último mes de ejecución.	50,00	Equipo Técnico	Lluvia de ideas, opiniones y juicios de valor. - Aplicación de encuesta - informe final

Elaborado por: La Autora

<b>FORMATO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL QUE LABORA EN EL MUNICIPIO DEL CANTON PUYANGO PROVINCIA DE LOJA</b>			
	<b>DIA</b>	<b>MES</b>	<b>ANO</b>
	01	04	2016

FORMATO N° 01

<b>Datos del evaluado</b>			
Nombre completo:	CAMARA EDILICIA	DNI N°:	
Dependencia:	CAMARA EDILICIA	Servicio:	LEGISLAR Y CONTROLAR
Cargo:			

<b>Datos del evaluador</b>			
Nombre completo:	TALENTO HUMANO	DNI N°:	
Dependencia:	TALENTO HUMANO	Servicio:	EVALUACION
Cargo:			

<b>Periodo de Evaluación</b>			
Trimestral:	<input checked="" type="checkbox"/>	Semestral:	
Desde:	2016-01-01	Hasta:	2016-03-31

La evaluación del desempeño laboral, también incluye las competencias técnicas y conductuales requeridas para el desempeño del cargo y/o especialidad que ejerce en el establecimiento de salud.

<b>1. Responsabilidades asignadas para el desarrollo del servicio que ejecuta:</b>	
<b>2. Cumplimiento de las responsabilidades asignadas para desarrollo de actividades propias de su servicio y su colaboración.</b>	<b>Aspectos que afectaron el cumplimiento de la responsabilidad por el profesional.</b>
<b>3. Competencias relacionadas con el desempeño del servicio</b>	
<b>AUTONOMIA:</b> La autonomía existente en la Cámara de Ediles es normal	
<b>Observaciones:</b> N	
<b>COHESION:</b> En algunos casos la cohesión si se da en la Cámara de Ediles	
<b>Observaciones:</b> N	
<b>CONFIANZA:</b> La confianza existente en la Cámara de Ediles es muy limitada por la existencia de diferentes criterios políticos	



Observaciones: Que se realice integraciones a efectos de evitar la desconfianza
<b>PRESION:</b> La Presion que existe en la camara de Ediles es mucha de las veces muy compleja
Observaciones: N
<b>APOYO:</b> El apoyo existente es muy limitado ya que existe muchos compromisos politicos
Observaciones: N
<b>RECONOCIMIENTO:</b> EN lo relacionado al reconocimiento la nueva ley impide el hacerlo
Observaciones: Se debe crear este tipo de incentivos, con el unico afan de motivarse
<b>EQUIDAD:</b> LA equidad no existe en la Camara de Ediles por la diferenciacion de criterios
Observaciones: DEbe generarse un Sistema de equidad para el beneficio de todos sus integrantes
<b>INNOVACION:</b> En la Camara de Ediles no se da una innovacion acertada en todos sus procesos y procedimientos por los diferentes criterios de sus integrantes
<b>OBSERVACIONES:</b> la innovacoion es muy necesaria e importante por lo que se sugiere se realice una innocoion a todos sus procesos y procedimientos
<b>4. Aspectos positivos del evaluado:</b> Buena predisposcion de los intergrantes para ser evaluados
<b>5. Aspectos por mejorar del evaluado:</b> Buena predisposcion de los intergrantes para acatar sugerencias y recomendaciones y de esta forma mejorar sus procesos y procedimientos
<b>6. Recomendaciones y/o sugerencias al Evaluado:</b> acatar toda\$ las sugerencias y recomendaciones para mejorar su desempeño laboral

Firmas	
Evaluated:	_____
Evaluador:	_____

<b>FORMATO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL QUE LABORA EN EL MUNICIPIO DEL CANTON PUYANGO PROVINCIA DE LOJA</b>			
	<b>DIA</b>	<b>MES</b>	<b>ANO</b>
	01	04	2016

FORMATON° 02

Datos del evaluado			
Nombre completo:	ALCALDE	DNI N°:	
Dependencia:	ALCALDIA	Servicio:	REPRESENTANTE LEGAL
Cargo:			

Datos del evaluador			
Nombre completo:	TALENTO HUMANO	DNI N°:	
Dependencia:	TALENTO HUMANO	Servicio:	EVALUACION
Cargo:			

Periodo de Evaluación			
Trimestral:	X	Semestral:	
Desde:	2016-01-01	Hasta:	2016-03-31

La evaluación del desempeño laboral, también incluye las competencias técnicas y conductuales requeridas para el desempeño del cargo y/o especialidad que ejerce en el establecimiento de salud.

<b>1. Responsabilidades asignadas para el desarrollo del servicio que ejecuta:</b>	
<b>2. Cumplimiento de las responsabilidades asignadas para desarrollo de actividades propias de su servicio y su colaboración.</b>	<b>Aspectos que afectaron el cumplimiento de la responsabilidad por el profesional.</b>
<b>3. Competencias relacionadas con el desempeño del servicio</b>	
<b>AUTONOMIA:</b> La autonomía existente en la Alcaldía es normal	
<b>Observaciones:</b> N	
<b>COHESION:</b> no existe ningun tipo de cohesion en la Alcaldia	
<b>Observaciones:</b> N	
<b>CONFIANZA:</b> La confianza existente en la Alcaldía es total	

Observaciones: N
PRESION: EN la Alcaldia si existe presion para el desarrollo de todos sus procesos y procedimientos
Observaciones: N
APOYO: Es total
Observaciones: N
RECONOCIMIENTO: Si existe reconocimiento para la accion laboral por parte del señor Alcalde
Observaciones: N
EQUIDAD: la equidad existe en la alcaldia es de un alto porcentaje
Observaciones: N
INNOVACION: La Innovacion en todos los procesos y procedimientos existentes en la alcaldia si son tomados muy en cuenta por el señor Alcalde
OBSERVACIONES: continuar con este tipo de Innovacion
4. Aspectos positivos del evaluado: Buena predisposcion del Integrante para ser evaluado
5. Aspectos por mejorar del evaluado: Buena predisposcion del señor Alcalde para acatar sugerencias y recomendaciones y de esta forma mejorar sus procesos y procedimientos.
6. Recomendaciones y/o sugerencias al Evaluado: acatar todas las sugerencias y recomendaciones realizadas por el departamento de Talento huamano para realizar mejor sus actividades.

Evaluado:	_____
Evaluador:	_____

<b>FORMATO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL QUE LABORA EN EL MUNICIPIO DEL CANTON PUYANGO PROVINCIA DE LOJA</b>			
	<b>DIA</b>	<b>MESES</b>	<b>AÑO</b>
	01	04	2016

FORMATO N° 03

<b>Datos del evaluado</b>			
Nombre completo:	ASESORIA JURIDICA	DNI N°:	
Dependencia:	ASESOR JURIDICO	Servicio:	ASESOR LEGAL
Cargo:			

<b>Datos del evaluador</b>			
Nombre completo:	TALENTO HUMANO	DNI N°:	
Dependencia:	TALENTO HUMANO	Servicio:	EVALUACION
Cargo:			

<b>Periodo de Evaluación</b>			
Trimestral:	<input checked="" type="checkbox"/>	Semestral:	
Desde:	2016-01-01	Hasta:	2016-03-31

La evaluación del desempeño laboral, también incluye las competencias técnicas y conductuales requeridas para el desempeño del cargo y/o especialidad que ejerce en el establecimiento de salud.

<b>1. Responsabilidades asignadas para el desarrollo del servicio que ejecuta:</b>	
<b>2. Cumplimiento de las responsabilidades asignadas para desarrollo de actividades propias de su servicio y su colaboración.</b>	<b>Aspectos que afectaron el cumplimiento de la responsabilidad por el profesional.</b>
<b>3. Competencias relacionadas con el desempeño del servicio</b>	
AUTONOMIA: La autonomía existente en el departamento de Asesoría Jurídica es normal	
Observaciones: N	
COHESION: no existe ningún tipo de cohesión en el departamento de Asesoría Jurídica	
Observaciones: N	
CONFIANZA: La confianza existente en el departamento de Asesoría Jurídica es normal.	

Observaciones: N
PRECISION: en el departamento de Asesoría Jurídica si existe presion para el desarrollo de todos sus procesos y procedimientos
Observaciones: N
APOYO: Es total
Observaciones: N
RECONOCIMIENTO: Si existe reconocimiento en todos los procesos de tipo legal
Observaciones: N
EQUIDAD: la equidad existe en en el departamento de Asesoría Jurídica cuenta con un alto porcentaje
Observaciones: N
INNOVACION: La Innovacion en todos los procesos y procedimientos legales existentes en el departamento de Asesoría Jurídica si son tomados muy en cuenta.
OBSERVACIONES: continuar con este tipo de Innovacion
4. Aspectos positivos del evaluado: Buena predisposcion del Integrante para ser evaluado
5. Aspectos por mejorar del evaluado: Buena predisposcion del señor Asesor Legal para acatar sugerencias y recomendaciones y de esta forma mejorar sus procesos y procedimientos de Indole jurídico.
6. Recomendaciones y/o sugerencias al Evaluado: acatar todas las sugerencias y recomendaciones realizadas por el departamento de Talento huamano para realizar mejor sus actividades.

Firmas	
Evaluado:	
Evaluador:	

<b>FORMATO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL QUE LABORA EN EL MUNICIPIO DEL CANTON PUYANGO PROVINCIA DE LOJA</b>			
	DIA	MES	AÑO
	01	04	2016

FORMATO N° 04

<b>Datos del evaluado</b>			
Nombre completo:	SECRETARIA GENERAL	DNI N°:	
Dependencia:	SECRETARIA GENERAL	Servicio :	REPRESENTANTE LEGAL
Cargo:			

<b>Datos del evaluador</b>			
Nombre completo:	TALENTO HUMANO	DNI N°:	
Dependencia:	TALENTO HUMANO	Servicio:	EVALUACION
Cargo:			

<b>Periodo de Evaluación</b>			
Trimestral :	<input checked="" type="checkbox"/>	Semestral:	
Desde:	2016-01-01	Hasta:	2016-03-31

La evaluación del desempeño laboral, también incluye las competencias técnicas y conductuales requeridas para el desempeño del cargo y/o especialidad que ejerce en el establecimiento de salud.

<b>1. Responsabilidades asignadas para el desarrollo del servicio que ejecuta:</b>	
<b>2. Cumplimiento de las responsabilidades asignadas para desarrollo de actividades propias de su servicio</b>	<b>Aspectos que afectaron el cumplimiento de la responsabilidad por el profesional.</b>
<b>3. Competencias relacionadas con el desempeño del servicio</b>	
AUTONOMIA: La autonomía existente en la Secretaría General es normal	
Observaciones: N	
COHESION: no existe ningún tipo de cohesión en la Secretaría General	
Observaciones: N	
CONFIANZA: La confianza existente en la Secretaría General es normal	

Observaciones: N
PREISION: EN la Secretaria General si existe presion para el desarrollo de todos sus procesos y procedimientos
Observaciones: N
APOYO: Es total en todos sus procesos y procedimientos.
Observaciones: N
RECONOCIMIENTO: Si existe reconocimiento para la accion laboral por parte de Secretaria General
Observaciones: N
EQUIDAD: la equidad existe en la Secretaria General cuenta con un alto porcentaje
Observaciones: N
INNOVACION: La innovacion en todos los procesos y procedimientos legales existentes en la Secretaria General si son tomados muy en cuenta.
OBSERVACIONES: continuar con este tipo de innovacion
4. Aspectos positivos del evaluado: Buena predisposicion del Integrante para ser evaluado
5. Aspectos por mejorar del evaluado: Buena predisposicion del señor Secretario General para acatar sugerencias y recomendaciones y de esta forma mejorar sus procesos y procedimientos.
6. Recomendaciones y/o sugerencias al Evaluado: acatar todas las sugerencias y recomendaciones realizadas por el departamento de Talento huamano para realizar mejor sus actividades.

Firmas	
Evaluado:	
Evaluador:	

<b>FORMATO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL QUE LABORA EN EL MUNICIPIO DEL CANTON PUYANGO PROVINCIA DE LOJA</b>			
	<b>DIA</b>	<b>MES</b>	<b>AÑO</b>
	01	04	2016

FORMATO N° 05

<b>Datos del evaluado</b>			
Nombre completo:	NIVEL OPERATIVO	DNI N°:	
Dependencia:	NIVEL OPERATIVO	Servicio:	SERVICIO
Cargo:			

<b>Datos del evaluador</b>			
Nombre completo:	TALENTO HUMANO	DNI N°:	
Dependencia:	TALENTO HUMANO	Servicio:	EVALUACION
Cargo:			

<b>Periodo de Evaluación</b>			
Trimestral:	<input checked="" type="checkbox"/>	Semestral:	<input type="checkbox"/>
Desde:	2016-01-01	Hasta:	2016-03-31

La evaluación del desempeño laboral, también incluye las competencias técnicas y conductuales requeridas para el desempeño del cargo y/o especialidad que ejerce en el establecimiento de salud.

<b>1. Responsabilidades asignadas para el desarrollo del servicio que ejecuta:</b>	
<b>2. Cumplimiento de las responsabilidades asignadas para desarrollo de actividades propias de su servicio y su colaboración.</b>	<b>Aspectos que afectaron el cumplimiento de la responsabilidad por el profesional.</b>
<b>3. Competencias relacionadas con el desempeño del servicio</b>	
<b>AUTONOMIA:</b> La autonomía existente en el Nivel Operativo no es muy acertada	
Observaciones: realizar socializaciones, para de esta manera mejorar los procesos y procedimientos	
<b>COHESION:</b> no existe ningun tipo de cohesion en el Nivel Operativo	
Observaciones: N	
<b>CONFIANZA:</b> La confianza existente en el Nivel Operativo es limitada	



Observaciones: N
PRESION: EN el Nivel Operativo si existe presion para el desarrollo de todos sus procesos y procedimientos
Observaciones: N
APOYO: Es total
Observaciones: N
RECONOCIMIENTO: Si existe reconocimiento para la accion laboral por parte de la maxima autoridad
Observaciones: N
EQUIDAD: la equidad existente en el Nivel Operativo es muy limitada
Observaciones: N
INNOVACION: La Innovacion en todos los procesos y procedimientos existentes en el Nivel Operativo si son tomados muy en cuenta por el jefe inmediato superior.
OBSERVACIONES: continuar con este tipo de Innovacion
4. Aspectos positivos del evaluado: Buena predisposcion de los Integrantes para ser evaluados
5. Aspectos por mejorar del evaluado: Buena predisposcion de los evaluados para acatar sugerencias y recomendaciones y de esta forma mejorar sus procesos y procedimientos.
6. Recomendaciones y/o sugerencias al Evaluado: acatar toda\$ las sugerencias y recomendaciones realizadas por el departamento de Talento huamano para realizar mejor sus actividades.

Firmas	
Evaluado:	_____
Evaluador:	_____

Tabla 25: Plan de acción

## PLAN DE ACCIÓN POR DEPARTAMENTO MUNICIPAL

ACTIVIDADES	OBJETIVOS	PARTES INVOLUCRADAS		TIEMPO DE	METODOLOGIA	RECURSOS	EVALUACIONES
		RESPONSABLE	CAPACITANDO	DURACION			
Oportunidades de desarrollo y auto evaluación	Establecer actividades que ayuden al desarrollo y autorrealización del personal.	Director de RRHH Director de área	Personal del GAD del cantón Puyango	2 h.	Reunión en el salón de actos del Municipio	Sillas, mesas, infocus, hojas, esferos, material didáctico	Evaluación sobre la información captada al final de la reunión.
Reconocimiento por sus logros	Establecer reconocimiento e incentivos a los mejores empleados	Director de RRHH Director de área	Personal del GAD del cantón Puyango	4 h.	Reunión en el salón de actos del Municipio	Sillas, mesas, infocus, hojas, esferos, material didáctico	Evaluación sobre la información captada al final de la reunión.
Mostrar interés por los empleados	Brindar apertura a los empleados para celebraciones en fechas especiales.	Director de RRHH Director de área	Personal del GAD del cantón Puyango	Asignar eventos fines de semana y días festivos	Reunión en el salón de actos del Municipio	Sillas, mesas, infocus, hojas, esferos, material didáctico	Evaluación sobre la información captada al final de la reunión.
Compromiso con la entidad	Establecer mayor responsabilidad para cada uno de los miembros del GAD.	Director de RRHH Director de área	Personal del GAD del cantón Puyango	2 h.	Reunión en el salón de actos del Municipio	Sillas, mesas, infocus, hojas, esferos, material didáctico	Evaluación sobre la información captada al final de la reunión.
Relacionarse con los compañeros de trabajo	Establecer relaciones humanas dentro de la entidad	Director de RRHH Director de área	Personal del GAD del cantón Puyango	2 h.	Reunión en el salón de actos del Municipio	Sillas, mesas, infocus, hojas, esferos, material didáctico	Evaluación sobre la información captada al final de la reunión.
Buenas condiciones de trabajo	Establecer un ambiente agradable y limpio para los funcionarios del GAD.	Director de RRHH Director de área	Personal del GAD del cantón Puyango	1 h.	Reunión en el salón de actos del Municipio	Sillas, mesas, infocus, hojas, esferos, material didáctico	Evaluación sobre la información captada al final de la reunión.
Metas y objetivos alcanzables para cada departamento municipal	Establecer metas y objetivos alcanzables para los funcionarios de cada departamento.	Director de RRHH Director de área	Personal del GAD del cantón Puyango	3 h.	Reunión en el salón de actos del Municipio	Sillas, mesas, infocus, hojas, esferos, material didáctico	Evaluación sobre la información captada al final de la reunión.

## **ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA**

El presente estudio va a ser administrado por parte del departamento de talento humano y con la investigadora, con el fin de coordinar de mejor manera los pasos a seguir para la implantación de un programa de motivación laboral para el personal del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Puyango, enfocándonos a un objetivo común como es el de mejorar el clima organizacional y obtener un excelente desempeño de los servidores municipales.

El plan de acción será ejecutado por áreas en diferentes fechas de acuerdo a lo establecido en el programa motivacional.

Tabla 26: Presupuesto Planificado

## PRESUPUESTO PLANIFICADO

COMPONENTES/ACTIVIDADES	TIEMPO PLANIFICADO			PRESUPUESTO PLANIFICADO			TIEMPO DE EJECUCION REAL			PRESUPUESTO DE EJECUCION REAL		
	DESDE	HASTA	Nº HORAS	APORT. RECURS	APORT. INSTITUC. BENEFIC	TOTAL USD	DESDE	HASTA	Nº HORAS	APORT. RECURS	APORT. INSTITUC. BENEFIC	TOTAL USD
Plan de acción aplicado a Registraduría de la Propiedad y Mercantil	04/07/2016	08/07/2016	15h.	100	X	100	04/07/2016	08/07/2016	15h.	100	X	100
Plan de acción aplicado a Dirección de Gestión Ambiental	11/07/2016	15/07/2016	15h.	70	X	70	11/07/2016	15/07/2016	15h.	70	X	70
Plan de acción aplicado a Departamento de Desarrollo Socio Cultural	18/07/2016	22/07/2016	15h.	50	X	50	18/07/2016	22/07/2016	15h.	50	X	50
Plan de acción aplicado a Dirección de Talento Humano	25/07/2016	29/07/2016	15h.	100	X	100	25/07/2016	29/07/2016	15h.	100	X	100
Plan de acción aplicado a Dirección Financiera	01/08/2016	05/08/2016	15h.	100	X	100	01/08/2016	05/08/2016	15h.	100	X	100
Plan de acción aplicado a Dirección de Planificación	08/08/2016	12/08/2016	15h.	100	X	100	08/08/2016	12/08/2016	15h.	100	X	100
Plan de acción aplicado a Dirección de Agua Potable y Alcantarillado	15/08/2016	19/08/2016	15h.	100	X	100	15/08/2016	19/08/2015	15h.	100	X	100
Plan de acción aplicado a Dirección de Obras Públicas	22/08/2016	26/08/2016	15h.	100	X	100	22/08/2016	26/08/2015	15h.	100	X	100
<b>TOTAL</b>			<b>135h.</b>	<b>820</b>		<b>820</b>			<b>135h.</b>	<b>820</b>	<b>X</b>	<b>820</b>



## **h. CONCLUSIONES**

Una vez terminada la investigación y definida la propuesta del plan, se formulan las siguientes conclusiones:

- ✓ Las bases al diagnóstico realizado sobre el clima laboral en base a varios factores dando lugar a un entorno en el cual se desarrollan las relaciones del personal. Se analizó Autonomía, cohesión, confianza, presión, Apoyo, Reconocimiento, equidad y innovación son factores que intervienen en la entidad y fomentan un estado adecuado en el cual el personal puede desenvolverse de manera efectiva, apoyando al cumplimiento de los objetivos propuestos.
  
- ✓ El resultado general obtenido a partir de los datos recolectados en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Puyango. Los valores están presentados en una escala con rango entre 34% y 47%. Puede apreciarse que alcanzan los valores más altos las variables relacionadas con la entrega de Información a tiempo para desarrollar sus actividades. Estos datos muestran la existencia de una autonomía positiva acerca de la calidad de las relaciones entre los jefes de la empresa y los subalternos; estas variables influyen en la satisfacción en el trabajo y propicia apoyo y colaboración para obtener resultados.

- ✓ La propuesta realizada se realizó en en función de las debilidades detectadas en el diagnóstico del clima laboral y que por lo tanto están sujetos a mejorar, tal es el caso de la cohesión, apoyo y reconocimiento que deben fortalecerse con el fin que el personal puede desenvolverse de manera efectiva, apoyando al cumplimiento de los objetivos institucionales.

## **i. RECOMENDACIONES**

- ✓ Considerar el diagnóstico del clima laboral realizado en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Puyango, 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
  
- ✓ Considerar los porcentajes de satisfacción laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Puyango, 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 Puyango, 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. BIBLIOGRAFIA

- Aldair, A. (2011). Liderazgo Empresarial. Mèxico: Pearson.
- 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.*
- Asamblea Constitucional. (2008). La Constitucion. Quito-Ecuador: lexis.
- Atalaya, M. (1999). Satisfacción laboral y productividad. *Revista de psicología.*
- Bartoli. (2012). Comunicación Interna. Panamá: Panamá Editions.
- Brunet, L. (2014). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Mexico: Trillas.
- Castaño. (2012). Un Enfoque al Liderazgo. Argentina: Printice Hall.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Mèxico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (s.f). Desarrollo Organizacional. Mèxico: Thomson Editores.
- COOTAD. (2010). Código Organico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización. Quito-Ecuador : Lexxis.
- Cortes, N. (2012). Diagnostico del clima organizacional del Hospital"Dr. Luis F.Nachon" . Mexico: Xalapa.
- Cravens , D., & Piersy, N. (2010). Marketing estrategico. Madrid: McGraw-Hill.
- Cruz, F. N. (2013). Conceptos de comunicacion. Mexico: Gestio Polis.
- D`Elia, Y. (2012). La Equidad. Panamá: Consultora PNVD.
- Delgado, M. (2012). Desempeño Laboral. Lima: Adventure Works.
- Denison, D. R. (1991). Cultura Corporativa y Productividad Organizacional. Colombia: LEGIS.
- DENISON, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate?A native's point of view: a decade of paradigm wars. *Academy of management review.*

- Echavarría, M. A. (2012). *Diseño Organizacional*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Edel , R., & García, A. (2010). *Clima y compromiso organizacional*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/340/Origenes%20y%20definicion%20de%20clima%20laboral.htm>.
- Fernández Ríos, M. &. (1996). *Manual de Prácticas de Psicología Organizacional*. España, Salamanca: Amarú.
- Flores, J. (2007). *Aplicación de los estímulos organizacionales para el mejoramiento del clima organizacional el caso del laboratorio farmacéutico corporación Infarmasa S. A.* Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Lima.
- Franklin. (2011). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson.
- GADP. (2014). *Funciones del GADP*. Puyango.
- Gan Martínez, F. (2006). *Desarrollo de Recursos Humanos*. España: Ediciones Apóstrofe S,L.
- García , M., & Escalante, M. (2015). *Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2012/clima-laboral-empresa-competitividad.html>.
- García, A. (2012). *Reconocimiento Laboral*. Lima-Perù: Ojelos S.A.
- Gomez Silva, L. (2011). *Psicología Organizacional*. Bogotá: Santa Fé.
- GONCALVES, A. (2000). *Fundamentos del Clima Organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad. SLC.
- González, F. (2012). *Personalidad y Educación*. Panamá: CROMSS.
- Herzberg, F. (2010). *Motivación Organizacional*. México: Ordínex.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2011). *Marketing*. Mexico: McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing version para Latinoamérica*. Mexico: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos del Marketing*. Mexico: Pearson.
- Lambin, J. (2010). *Marketing estratégico*. Mexico: Pearson.
- Lambin, J., & Mc Daniel. (2011). *Estrategias de marketing*. Mexico: McGraw Hill.

- Levinson , J. (2011). *Estrategias de marketing*. Mexico: Pearson.
- LOSEP. (2016). *Ley Orgánica de Servicio Público*. Quito: Lexis.
- Marín. (2010). *Liderazgo*. México: Pearson.
- Moreno, N. (2007). *Requerimientos actuales*. México: SMPL.
- NEWSTROM, J. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- R, P. (2004). *Administración de Empresas*. México: Limusa.
- Ramirez, J. (2011). *Autoestima del Trabajador*. México: Camelot.
- Ramos, D. (2012). *El clima organizacional, definición, teoría, domenciones y modelos de abordaje*. Universidad Abierta y a Distancia.
- Ramos, L. (2011). *Introduccion a los negocios en un mundo cambiante*. Mexico: Mc Graw Hill Interamericana.
- ROBBINS, S. P. (2007). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación. Decimosegunda edición.
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación. Decimotercera edición.
- Robbins., J. (2013). *Plan Estrategico*. Mexico: Camelot.
- ROUSSEAU, D., & SCHNEIDER, R. (1990). Clima Organizacional:preferencias individuales y realidades organizacionales. *Journal of Applied Pyschology*.
- Zeithani, B., & Gremler. (2013). *Marketing de servicios*. Mexico: McGraw-Hill.

**k. ANEXOS****Anexo 1****Ficha resumen del proyecto de tesis****a) Tema**

**“Diagnóstico y Propuesta de un Manual para la Evaluación del Clima Laboral en el Gobierno Autònomo Descentralizado del Cantón Puyango Provincia de Loja, para el año 2016”.**

**b) Problemática**

A nivel mundial en las empresas siempre existe distintos problemas que impiden que logren sus objetivos y el desarrollo de la misma, buscan soluciones de manera rápida, pero no analizan la influencia que tiene el clima organizacional, para el desarrollo de la organización de seguir así las personas trabajarán sin ninguna motivación al desempeñar sus funciones, reflejando resultados ineficientes, impidiendo que el clima organizacional influya como factor de desarrollo para las organizaciones.

En América Latina las organizaciones que emplean viejos esquemas estructurales, pueden llegar a ser obsoletas o disfuncionales si no se pone en práctica patrones nuevos de conducta. Un cambio de enfoque

metodológico que marque la diferencia, sería útil para la dinámica organizacional de los países subdesarrollados, incidiría directamente en el estilo de dirigir, creando ambientes de trabajo motivadores y comenzaríamos a darnos cuenta de que debemos concebir al ser humano inmerso en una totalidad, que le reclama responsabilidad y compromiso consigo mismo. El clima laboral es primordial en el análisis organizacional y es hacia esta comprensión que debemos dirigirnos en los próximos años con una mirada renovada.

En Ecuador, un gran porcentaje de empresas aún utilizan sistemas rígidos para llevar a cabo la producción de bienes o servicios, considerando a su gente como máquinas productoras, dejando de lado los sentimientos y emociones que los trabajadores poseen y que se ven afectados por ese sistema rígido persecuidor que fomenta el miedo, el cual se ve reflejado en un clima organizacional tenso. Sin embargo, también se habla de estructuras orgánicas, flexibles y ligeras al tiempo que reconoce a las organizaciones como sistemas abiertos con capacidad de autorrenovación y aprendizaje

En la provincia de Loja existen empresas que no aplican un adecuado desarrollo organizacional y una eficiente administración del talento humano, siendo este un problema que cada día afecta a la sociedad. Dentro de este contexto, la productividad y el manejo del talento humano en las organizaciones, se convierten en elementos claves de

sobrevivencia, por tanto, la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes en el proceso administrativo. Entre ellos, la satisfacción del trabajador que ocupa un lugar preferente, ya que, la percepción positiva o negativa de los trabajadores que mantienen con respecto a su trabajo influye en la rotación de personal, ausentismo, aparición de conflictos y en otras áreas esenciales de la organización.

El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Puyango fue creado el 17 de Enero de 1947. Es una institución pública que ejerce las competencias y facultades que les sean atribuidas en la constitución y la ley. Los servidores municipales del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Puyango, desempeñan sus labores para conseguir los objetivos, este desempeño puede ser medido, en términos de competencia de cada individuo y su nivel de contribución en la institución; además considerando que el desempeño de los colaboradores es la pieza angular para lograr la efectividad y éxito de una organización, es importante asegurarse que los servidores conozcan sobre la misión, visión, objetivos, de su empleador, con el objetivo de saber a dónde queremos llegar, esto deberá lograrse a través de continuos programas de capacitación y desarrollo.

Actualmente el GAD del cantón Puyango, según su plan de desarrollo plantea la necesidad de realizar una medición en este sentido a través de una herramienta altamente calificada y validada en el sector público o

privado, la cual deberá tener en cuenta aspectos relacionados con la sociología de la institución, la existencia de conflictos interpersonales y su localización, características de la organización informal, existencia de rivalidades y el desempeño de diferentes liderazgos – tanto formales como informales la negativa percepción que las personas tienen con respecto a su organización, sus directivos, el cargo que desempeñan y su papel como parte integrante de la misma. La identificación como tal es un procedimiento para medir y evaluar el medio ambiente o clima laboral en una organización, resultante de los procesos de convivencia, comunicación e interacción permanentes, valiéndose de un instrumento con diferentes componentes que pueden ser de carácter psicológico o sociológico, diseñados científicamente y aplicados en forma rigurosa para asegurar la validez y confiabilidad de sus resultados, cumplimiento de sus funciones establecidas en la constitución nacional, necesariamente está ligado al ambiente laboral o clima existente al interior del grupo de colaboradores, siendo un reflejo directo para la comunidad quien finalmente recibe los servicios de estos primeros.

El contexto laboral particular de la entidad actúa de manera directa sobre el servidor como un sistema social, institucionaliza, refuerza normas y valores que influyen sobre el comportamiento del empleado quien por su parte lleva consigo al trabajo ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué merece, y qué es capaz de realizar, y es a través de las propiedades adaptativas de sus percepciones, que trata de hacer

coherentes sus opiniones, actitudes, conocimientos y valores con las de la entidad, es aquí donde los directores departamentales y jefes de unidad deben romper estas ideas concebidas, donde los colaboradores deben priorizar el interés general al interés particular.

Dentro de lo mencionado se pretende a través del presente estudio aportar con un **“DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE UN MANUAL PARA LA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN PUYANGO”**, en razón que constituye un elemento importante para el cumplimiento de los direccionamientos y el desarrollo integral de la institución, permitiendo conocer el ambiente laboral actual, así como también dotar de una herramienta que conduzca al mejoramiento del clima organizacional en general, bajo el reconocimiento de la cultura y los principios fundamentales que se constituyen en los cimientos del sistema gerencial de la organización, donde el ambiente de trabajo debe responder a las expectativas y necesidades de los colaboradores, lo que conduce a mejorar la calidad de vida personal y a crear condiciones que favorezcan un alto desempeño y una alta satisfacción.



### **c) Objetivos**

#### **Objetivo General**

- ✓ Diagnosticar y proponer un manual para la evaluación del clima laboral en el GAD del Cantón Puyango.

#### **Objetivos Específicos**

- ✓ Realizar un diagnóstico del estado del clima laboral en que se encuentra actualmente el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Puyango.
- ✓ Presentar una propuesta o plan de mejoramiento acorde con las necesidades encontradas en el análisis y dirigido a mejorar el clima de la administración municipal.
- ✓ Analizar las fortalezas y debilidades relacionadas con las variables medidas.
- ✓ Socializar el prenombrado documento con el departamento de talento humano del GAD de Puyango.

### **d) Metodología**

#### **Modalidad o enfoque de la investigación.**

Para realizar la investigación se recurrirá a las siguientes fuentes que son:

## **Investigación bibliográfica**

La presente investigación se apoyará en la indagación bibliográfica que se basa en documentos científicos como son; libros, monografías, Internet, revistas, informes técnicos, tesis de grado y a toda la información necesaria para tener una idea clara de lo que estamos investigando.

## **Investigación de Campo**

Se aplica una investigación de campo para lo cual se acudirá al GAD del cantón Puyango, para saber la realidad de la entidad gubernamental, esta nos ayudará a saber sobre la dirección de recursos humanos el cual es el objeto de estudio de la presente investigación.

En esta investigación utilizaremos también al recurso humano como herramienta para conocer la dirección que la empresa da a sus trabajadores, esta información será recolectada y registrada, las técnicas que se utilizarán en esta investigación será la encuesta, entrevista y observación directa.

## **Tipos de investigación**

Para la ejecución de la presente investigación se aplicará los siguientes tipos:

## **Investigación Descriptiva**

Se la realiza con el objeto de desarrollar y describir cómo incide la dirección de talento humano en el GAD del cantón Puyango. A diferencia de la investigación exploratoria que se centra en descubrir el fenómeno de estudio, la investigación descriptiva como su nombre lo indica se encarga de describir y medir con la mayor precisión posible el mismo.

Esta investigación ayudará a verificar cuales son los problemas que se dan dentro de la empresa para lograr tomar decisiones más eficaces logrando tener herramientas para determinar situaciones que requieren correcciones inmediatas.

También a través de esta investigación descubriremos y comprobaremos la posible relación entre las variables de estudio de este trabajo que son el clima organizacional y la conducta de los trabajadores. La técnica de recolección que se utilizará es la encuesta, la misma que será sometida a un proceso de tabulación y análisis estadístico.

## **Investigación Correlacional**

Esta investigación está orientada a medir el impacto que tiene el clima organizacional y la conducta de los trabajadores del GAD del Cantón Puyango.

## **Técnicas**

La técnica es el procedimiento que servirá para obtener un resultado de la investigación de campo realizada.

## **La Observación**

Se utilizará esta técnica, con el fin de obtener información veraz y oportuna acerca del sentir del talento humano del GAD de Puyango con respecto a su diario desempeño.

## **La Encuesta**

Se empleará para obtener información por parte de los trabajadores de la institución en cada área de la misma desde los departamentos administrativos hasta los cargos operativos, obteniendo la información importante para determinar la situación actual, a través de los resultados y poder llegar así a las conclusiones y recomendaciones correspondientes

## **Población y muestra**

### **Población**

El GAD de Puyango, está conformado por 198 servidores, constituidos de la siguiente manera: 107 trabajadores, 45 empleados, 38 empleados contratados y 8 regulados bajo el código de trabajo.

### **Tamaño de la Muestra**

Con el objetivo de tener un resultado óptimo, se decidió encuestar a todo el universo conformado por 198 trabajadores, que integran el GAD del Cantón Puyango.

## Anexo 2



### UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

#### ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

Considerando que su experiencia como funcionario, empleado y trabajador del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Puyango es muy valiosa; la siguiente encuesta tiene como objetivo realizar un diagnóstico del clima laboral en la Institución, para diseñar un programa que contribuya a mejorarlo.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima, por lo que solicitamos contestar esta encuesta con la mayor veracidad posible.

#### INSTRUCCIONES

Cada pregunta tiene 5 posibilidades de respuesta, escoger una sola respuesta, marcando con una X el casillero de su elección.

UNIDAD: \_\_\_\_\_

SEXO: \_\_\_\_\_

EDAD: \_\_\_\_\_

1.- ¿Se ejerce el Autonomía dentro del GAD del cantón Puyango?

Autocrático	
Participativo	

2. - ¿El GAD del cantón Puyango brinda algún tipo de cohesión?

Exelente	
Muy Buena	
Buena	

Regular	
Malo	

3. ¿Existe confianza para generar nuevas ideas e iniciativas del empleado?

Exelente	
Muy Buena	
Buena	
Regular	
Malo	

1. - ¿Usted recibe presión en sus labores encomendadas?

Exelente	
Muy Buena	
Buena	
Regular	
Malo	

5. - ¿Está satisfecho con el bienestar que le ofrece la institución?

Exelente	
Muy Buena	
Buena	
Regular	
Malo	

5. ¿ Cuándo realiza eficientemente su trabajo el GAD Municipal del Cantón Puyango reconoce su desempeño con alguna clase de incentivo?

Exelente	
Muy Buena	
Buena	
Regular	
Malo	

7. - ¿ Existe equidad sobre la realización de su trabajo?

Exelente	
Muy Buena	
Buena	
Regular	
Malo	

8. - ¿Existe innovación al momento de realizar trabajo en equipo dando facilidad para interactuar?

Exelente	
Muy Buena	
Buena	
Regular	
Malo	

**GRACIAS POR SU COLABORACION**





**GUIA DE ENTREVISTA AL ALCALDE DEL GOBIERNO AUTONOMO  
DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN PUYANGO**

¿Cree usted que el desarrollo organizacional sería beneficioso para el GAD  
Cantonal de Puyango?

.....  
.....

¿Cómo es la relación que existe dentro de la institución?

.....  
.....

¿El ambiente de trabajo existente es favorable?

.....  
.....

¿El presupuesto asignado es el suficiente?

.....  
.....

¿Existe una buena comunicación entre la ciudadanía y los empleados de la  
dependencia a su cargo?

.....

**AGRADEZCO SU GENTILEZA**

**Anexo 3****NOMINA DE EMPLEADOS Y TRABAJADORES**
**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE  
PUYANGO**
**UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO  
HUMANO**

ORD.	NOMBRES Y APELLIDOS	CI.	CARGO
<b>PERSONAL DE LIBRE ELECCION POPULAR</b>			
1	Carlos Patricio Granda Sanchez	1103293575	Alcalde
<b>PERSONAL DE LIBRE NOMBRAMIENTO Y REMOCIÓN</b>			
<b>MUJERES</b>			
2	Nadina Loreley Bustamante Jaramillo	1102844923	Directora de Patronato Municipal de Inclusión Social
3	Inés del Rosario Ayala Mendoza	1104449937	Directora de Planificación
4	Jidma Patricia Celi Sanchez	1103636369	Gerente Empresa PROVIVIR
5	Teresa Noemí Granda Torres	1103295562	Tesorera Municipal
<b>HOMBRES</b>			
6	Magaly Cecibel Cordova Álvarez	1104124308	Director/a de Obras Publicas
7	Astrid Carolina Aguilar Apolo	1900205160	Director/a Financiero/a (E)
8	Hugo Rolando Jiménez Tapia	1103975924	Director de TALENTO HUMANO/Coordinador de UMTTTSV (E)
9	Josè Noé Cueva Elizalde	1102328505	Secretario del Consejo de Protección de Derechos de Puyango
10	Wilber Eli Sanchez Elizalde	0703838821	Secretario General
11	Miguel Angel Cardenas Chamba	1102138169	Director de Agua Potable y Alcantarillado
12	Francisco Geovanni Aguinsaca Pucha	1102903596	Asesor de Alcaldía
13	Willam Anibal Suarez Loyola	1103472070	Procurador Sindico
14	Josè Antonio Cordova Apolo	1100457405	Registrador de la Propiedad y Mercantil Interino
<b>PERSONAL DE PLANTA</b>			
<b>DEPARTAMENTO FINANCIERO</b>			
<b>MUJERES</b>			
15	Astudillo Glenda Yadira	1102943022	Servidor Público 1 Contadora de Apoyo
16	Carrion Vivar Flor Consuelo	1102209689	Servidor Público 1 Contadora de Apoyo
17	Garcia Bustamante Gladys Imelda	1101543005	Servidor Público 6 Contadora General
18	Granda Sarango Rosa Imelda	0701243719	Servidor Público de Apoyo 4 con

			funciones de Recaudadora Fiscal
19	Ochoa Granda Egda Guillermina	1101926408	Servidor Público de Apoyo 3
<b>HOMBRES</b>			
20	Apolo Apolo Carlos Manuel	1102125661	Jefe de Rentas
21	Masa Granda Milton Alistter	1708721293	Recaudador Fiscal
22	Montoya Carpio Angel Edmundo	1101700613	Guardaalmacen Municipal
<b>DEPARTAMENTO DE OBRAS PUBLICAS</b>			
<b>MUJERES</b>			
23	Jaramillo Ramirez Elina Vicenta	1102397369	Servidor Público 3
<b>HOMBRES</b>			
24	Calderon Calderon Diego Fidencio	1105541245	Digitador
25	Celi Ríos Pedro Arcelio	0700870124	Operador Municipal
26	Romero Romero Marcelo Indulfo	0700654494	Operador Municipal
27	Ordoñez Dávila Wilman Julian	1101756532	Operador Municipal
28	Piedra Victor Hugo	1100693157	Operador Municipal
29	Cabrera Jaramillo Victor Hermel	1101929188	Operador Municipal
30	Cordova Leiva Willan Hernán	1103294128	Operador Municipal
31	Andrade Nuñez Mario Vicente	1101433371	Chofer Municipal
32	Celi Ríos Angel Rogelio	1101783320	Chofer Municipal
33	Cabrera Cueva Osman Francisco	1102366190	Chofer Municipal
34	Encalada Guerrero Denser Ivan	1102668751	Chofer Vehículo Uso Oficial
35	Ortiz Dávila Pedro Ovidio	1705557377	Chofer Municipal
36	Merizalde Franco Anibal	1101080644	Chofer Municipal
37	Guerrero Encalada Marcelo Rene	1102673116	Chofer Municipal
38	Cordova Cordova Santiago Adalberto	1102328570	Chofer Municipal
39	Calderon Calderon Eduardo Justiniano	1704347754	Operador de Rodillo
40	Viñan Bastidas Alejandro Ulises	1103223416	Operador Municipal
41	Jaramillo Merizalde Hugo Enrique	1103294235	Mecánico Municipal
42	Granda Moreno Nelson Estalin	1104917156	Chofer Municipal
43	Roblez Cando Osman Ivan	1714492129	Ayudante de maquinaria
44	Troya Costa Johnson Francisco	1103946586	Operador Municipal
45	Jaramillo Valdiviezo Nelder Ovidio	1102487483	Carpintero
46	Flores Galan Raúl Vladimir	1713030003	Chofer Municipal
47	Arteaga Pardo Edison Geovanny	1103990907	Topógrafo
48	Prado Herrera Franklin Ivan	2100082144	Operador Municipal
49	Encalada Sosa Angel Bolivar	1708801889	Ayudante de maquinaria
50	Apolo Enriquez Walter Miguel	1103585756	Ayudante de equipo y/o maquinaria
51	Calderon Jaramillo Nery Fabián	1105123291	Ayudante de mecánica
52	Carrion Cardenas Franklin Junior	1103948087	Obrero
53	Calderon Dávila Luis Antonio	1102971593	Obrero
54	Leiva Sanchez Mario Vicente	1102177167	Obrero
55	Granda Chamba Manuel Arcesio	1103294367	Maestro Mayor

56	Trelles Granda Eduardo Vicente	1103947808	Ayudante de maquinaria
57	Pineda Chamba Marco Antonio	1711723013	Ayudante de equipo y/o maquinaria
58	Leiva Roblez Hilter Antonio	0701589731	Auxiliar de Servicios en General
59	Roblez Rosario Juan Josè	1101560868	Ayudante de Topografía
<b>COMISARIA MUNICIPAL</b>			
<b>MUJERES</b>			
60	Maza Granda Nanci Virmania	1102137708	Inspectora de Servicios Municipales
61	Cuenca Samaniego Amapolita del Rocío	1102459482	Servidor Público de Apoyo 4
62	Chamba Chamba Aurora Lutgarda	1102013925	Auxiliar de Servicios en General
63	Calderon Cordova Gloria María	1101728481	Guardia
64	Chamba Chamba Santos Esterfilia	1101658704	Conserje-Portero
65	Morales Flores Priscila Anabel	1104468523	Auxiliar de Servicios
66	Merchán Chamba Gloria del Carmen	1103887988	Auxiliar de Servicios
67	Peña Mónica Alejandra	1104316144	Auxiliar de Servicios
68	Granda Reyes Orfa Irene	0705270221	Auxiliar de Limpieza
69	Moscoso Navarro Unise Mercedes	1102206032	Auxiliar de Servicios
70	Chamba Chamba Viviana del Rosario	1104865553	Auxiliar de Servicios
<b>HOMBRES</b>			
71	Coronel Calderon Luis Antonio	1100633625	Policía Municipal
72	Cueva Mendivez German Julio	1101982708	Policía Municipal
73	Sarango Jima Kléver Amable	1900269927	Servidor Público 3 con funciones de Médico - Veterinario
74	Coronel Maldonado Willan Carlos	0703395327	Policía Municipal
75	Infante Velásquez Pedro Antonio	1712119955	Obrero
76	Bendives Rogel Santos Nolasco	0701378390	Obrero
77	Encalada Antoliano	1101657359	Obrero
78	Prado Angel Enrique	1102117122	Obrero
79	Sarmiento Jaramillo Victor Hugo	1100053576	Auxiliar de Limpieza
80	Ovando Chuquiano Luis Enrique	1102207089	Empleado de Limpieza
81	Calderon Calderon Angel Reinerio	1100679131	Jornalero
82	Roblez Elizalde Mario Francisco	1101912408	Empleado de Limpieza
83	Prado Mendoza Edis Bautista	1102030606	Empleado de Limpieza
84	Rogel Oviedo Santos Aurelio	1100689932	Empleado de Limpieza
85	Prado Elizalde Fredy Vicente	1103020325	Empleado de Limpieza
86	Cordova Torres Jacobo	1101556254	Empleado de Limpieza
87	Cabrera Santos Minos	1103333843	Obrero
88	Prado Herrera Josè Antonio	1100632056	Obrero
89	Jiménez Guzmán Ubaldo Guberli	1103099642	Auxiliar de Limpieza
90	Granda Farfán Pedro Miguel	1101650230	Barrendero
91	Prado Herrera George Rodrigo	1102941463	Empleado de Limpieza
92	Mendoza Erique Rober Henry	1103099881	Guardián
93	Arellano Velez Flavio Alejandro	0705148476	Conserje- Portero
94	Encarnación Vega Byron Efen	1102675020	Obrero

95	Chamorro Encalada Cesar Gabriel	1103333876	Empleado de Limpieza
<b>DIRECCION DE TALENTO HUMANO</b>			
<b>MUJERES</b>			
96	Jaramillo Granda Leidy del Cisne	0705063659	Servidor Público de Apoyo 4
<b>DEPARTAMENTO DE GESTION AMBIENTAL</b>			
<b>MUJERES</b>			
97	Gonzalez Carreño Irene Esperanza	1102941273	Auxiliar de servicios en general
<b>HOMBRES</b>			
98	Torres Maldonado Juan Marlon	1103382311	Servidor Público 3 con funciones de Técnico Forestal
99	Guevara Guevara José Eduardo	1102392154	Servidor Público de Apoyo 3 con funciones de Técnico en Servicios de Mantenimiento
100	Quezada Sanmartín Santos Emergildo	1101664413	Guardia Forestal
101	Prado Herrera Jorge Daniel	2100665690	Obrero
102	Patino Vivanco Néstor Anibal	0705080794	Guardián
103	Leiva Sanchez Vicente Antonio	1101650370	Obrero
104	Granda Cordova Lorenzo Francisco	0702185455	Empleado de Limpieza
105	Granda Calderon Telesforo Humberto	1102206131	Empleado de Limpieza
106	Jaramillo Encalada Telmo Fidel	1102204409	Despachador de material
107	Jaramillo Encalada Antero Eraldo	1100711785	Conserje- Portero
108	Ramón Elizalde Edgar Atilio	0702122961	Guardia Municipal
<b>MUJERES</b>			
109	Rey Celi Nancy Emerita	1102488358	Jefe de Avalúos y Catastros
<b>MUJERES</b>			
110	Cun Gualan Jorge Luis	0704964154	Auxiliar Administrativo
<b>MUJERES</b>			
111	Carrion Cordova Rosa Floresmila	1101732467	Secretario del Registro de la Propiedad
<b>DEPARTAMENTO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO</b>			
<b>MUJERES</b>			
112	Orosco Malla Yheni Elizabeth	1103661649	Servidor Público de Apoyo 3
<b>HOMBRES</b>			
113	Espinosa Becerra Angel Oswaldo	1102914981	Inspector de Obra
114	Celi Paladinez Victor Vicente	1100688264	Servidor Público de Apoyo 3
115	Chamba Chamba Alcívar Danilo	1718317876	Plomero
116	Chuquiano Jorge Adalberto	0700852312	Servidor Público de Apoyo 1 con funciones de Técnico en Servicios de Mantenimiento
117	Reyes Antonio Monsermin	1102208343	Servidor Público de Apoyo 1 con funciones de técnico de mantenimiento
118	Chamba Rojas Arnaldo Tadeo	1101551339	Servidor Público de Apoyo 1 con funciones de

			Tecnico en servicios de M.
119	Chávez Conza Jorge Antonio	1708203946	Maestro Plomero
120	Saquipai Saquipai Manuel Eduardo	0105052286	Albañil
121	Sarango Chamba Telmo German	1102436761	Obrero
122	Abad Rodrigo Arnoldo	1103044176	Maestro Plomero
<b>DEPARTAMENTO DE DESARROLLO SOCIO CULTURAL</b>			
<b>MUJERES</b>			
123	Ortega Zapata Meri Azucena	1102552252	Servidor Público de Apoyo 4 con funciones de Promotor Jefe
124	Lima Ríos Enid Esperanza	1102449202	Servidor Público de Apoyo 3 con funciones de Bibliotecaria
125	Villalta Garcia María Anita	0704749613	Servidor Público 3
126	Chace Sandra Paola	0704935576	Servidor Público de Apoyo 3
127	Valdivieso Lojan Digna Emerita	0702165127	Servidor Público de Apoyo 3 con funciones de bibliotecaria municipal
128	Prado Mendoza Luz Germania	1102446729	Servidor Público 3
129	Encalada Guerrero Lorena Isabel	1103917157	Servidor Público de Apoyo 3
130	Merizalde Pardo Merly Isabel	1103650261	Servidor Público de Apoyo 3
<b>HOMBRES</b>			
131	Cardenas Robles Angel Rodrigo	0102483336	Servidor Público de Apoyo 3 con funciones de Promotor de Cultura
132	Guaman Lema José Manuel	1103340368	Servidor Público 3 con funciones de Analista en Sistemas.
133	Jaramillo Oña Santos Gonzalo	0701103376	Servidor Público de Servicios 2 con funciones de Auxiliar de Varios Servicios
<b>PERSONAL DE CONTRATOS POR SERVICIOS OCASIONALES</b>			
<b>MUJERES</b>			
134	Armijos Garcia Mayra Isabel	1103549687	Facilitadora de manualidades de la Unidad Básica de Rehabilitación
135	Eras Rey Betty Lorena	0502714215	Bienestar Social del Patronato de Inclusión Social Municipal.
136	Tatiana Maricela Granda Rosario	1721533824	Facilitadora de Danza
137	Tania Leonor Guaycha Pinza	0705288132	Contadora PMIS
138	Ruth Marisela Tabara Yaguachi	1104009590	Tutora PMIS
139	Gisela Vanessa Encalada Escaleras	1105782229	Secretaria
140	Paulina Anabel Elizalde Mendoza	1104943392	Técnica de Apoyo PMIS
141	Ximena Elizabeth Cardenas Rogel	1105016925	Oficinista
142	Silvana Elizabeth Chacón Gonzalez	1105112674	Coordinadora de Desarrollo Socio Cultural
143	Katherine del Cisne Sanmartín Granda	1104701881	Tutora PMIS
144	Astrid Carolina Aguilar Apolo	1105012320	Asistente de Gestión Financiera
145	Diana Patricia Trujillo Roman	1103570725	Psicorehabilitadora
146	Gissela Alexandra Granda Ramirez	1105121402	Digitadora de la Registraduria de la Propiedad
147	Enith Mariuxi Quezada Ríos	0704903186	Bibliotecaria
148	Zaida del Cisne Granda Leiva	0704813468	Secretaria de la Sala de Concejales
149	Jhoana María Rojas Granda	1104685274	Proveedor Municipal

<b>HOMBRES</b>			
150	Fredy Yerovi Cordova Oviedo	1104577323	Periodista
151	Segundo Rogoberto Paccha Cuenca	1102826490	Inspector de Sanidad
152	Viterbo Apolinario Gonzalez Valdiviezo	1101545943	Inspector de Maquinarias
153	Kléver Alfredo Granda Aguilar	1103948194	Coordinador de Gestión Ambiental
154	Telmo Eliecer Costa Sisalima	1102470455	Guardia
155	Diego Patricio Calderon Rivadeneira	1103947329	Asistente Administrativo 2
156	Jorge Ramiro Calderon Silva	1104563059	Relacionador Publico
157	Patricio Rene Álvarez	1103334973	Auxiliar de Servicios
158	Josè Ignacio Vivar Jara	0704941624	Comisario Municipal
159	Telmo Leonel Ludeña Jaramillo	0704751973	Tecnico de Cultura y Deportes
<b>PERSONAL CONTRATADO BAJO LA MODALIDAD DE PLAZO FIJO CON PERIODO DE PRUEBA</b>			
<b>COMISARIA MUNICIPAL</b>			
<b>HOMBRES</b>			
160	Navarro Velásquez George Efraín	0705230159	Policía Municipal
161	Carlos Andrés Oviedo Cabrera	1722250238	Policía Municipal
162	Fausto Hermel Mendoza Mendoza	0703139824	Policía Municipal
163	Josè Oswaldo Granda	0703765842	Policía Municipal
164	Hilter Fredy Coronel Maldonado	0703362111	Policía Municipal
165	Agila Pinza Miguel Ángel	1103702229	Policía Municipal
166	Angel Fidel Calderon	1102942198	Obrero
167	Darwin Enrique Cordova Pinta	0704063882	Obrero
168	Josè Antonio Balcázar Gonzalez	0703906065	Obrero
169	Miguel Angel Prado Saca	1102595681	Obrero
170	Vicente Alcívar Vivanco Prado	0704045814	Obrero
171	Wilfrido Gonzalo Oviedo Vera	0702324351	Obrero
<b>DEPARTAMENTO DE OBRAS PUBLICAS</b>			
<b>HOMBRES</b>			
172	Franklin Vladimir Maldonado	0703921056	Ayudante de Maquinaria
173	Luis David Juárez Bustamante	1105924144	Ayudante de Topografía
174	Josè Luis Hernández Malla	1104560618	Carpintero
175	Esnin Ariel Valdiviezo Sanchez	1713029708	Obrero
176	Hartman Yerovi Ortiz Elizalde	1105921975	Obrero
177	Victor Antonio Encalada	1103334114	Ayudante de Maquinaria
178	Josè Luis Agreda Oviedo	1104803349	Auxiliar de Archivo
179	Castillo Castillo Alonso Novarino	1103821888	Obrero
180	Christian Amadeo Gómez Yaguachi	1105627762	Ayudante de Sonido
181	Edgar Franco Cacay Cacay	1715774426	Ayudante de Maquinaria
182	Luis Alfredo Jaramillo Rivadeneira	0705182491	Auxiliar de Electricidad
183	Heiner Danilito Bravo Sisalima	1103642458	Obrero
184	Manuel Vicente Rey Celi	1102675939	Obrero

185	Luis Felipe Dávila Neira	0704348218	Obrero
186	Wilson Danilo Cacay Cacay	0704773944	Auxiliar de Servicios
<b>DEPARTAMENTO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO</b>			
<b>HOMBRES</b>			
187	Angel Sebastián Armijos	1101475786	Obrero
188	Atilio Honorio Saca Prado	1102326889	Obrero
189	Fausto Vicente Prado Sanchez	1715588420	Obrero
190	Máximo Ribelino Celi Rivadeneira	1103293559	Obrero
191	Miguel Agustín Calderon Cabrera	1714003462	Obrero
192	Victor Hugo Cabrera Quezada	1101836748	Obrero
193	Wilter Ubaldo Granda Elizalde	1105138562	Obrero
<b>DEPARTAMENTO DE GESTION AMBIENTAL</b>			
<b>HOMBRES</b>			
194	Angel Fernando Paredes Mansaba	1723537484	Obrero
195	Galo de Jesús Elizalde Prado	1104085657	Obrero
196	Juan José Elizalde Prado	1102489505	Obrero
197	Victor José Granda Chamorro	1103942155	Obrero
198	Vicente Bolivar Rodríguez Elizalde	0703627083	Obrero



**INDICE**

CERTIFICACIÒN.....	ii
AUTORÍA.....	iii
CARTA DE AUTORIZACIÒN .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
DEDICATORIA .....	vi
a. TÍTULO.....	1
b. RESUMEN.....	2
ABSTRACT .....	4
c. INTRODUCCION.....	6
d. REVISIÒN DE LITERATURA .....	9
e. MATERIALES Y METODOS .....	35
f. RESULTADOS .....	44
g. DISCUSIÒN.....	58
h. CONCLUSIONES.....	104
i. RECOMENDACIONES .....	106
j. BIBLIOGRAFÌA.....	107
k. ANEXOS.....	110
INDICE .....	131