



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
COMERCIALES**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE: INGENIERO COMERCIAL**

TÍTULO DEL PROYECTO

Implementación de un Programa de Mejoramiento del
Clima Laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado
Municipal del cantón San Francisco de Milagro.

TUTOR:

ECON. MARIO FERNANDEZ

AUTORAS:

SHARON LIZBETH JIMÉNEZ ENRIQUEZ.

YSIS NARCISA GRANADOS INTRIAGO.

Milagro, Febrero del 2012

Ecuador

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

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

CERTIFICO

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

Implementación de un Programa de Mejoramiento del Clima Laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Francisco de Milagro.

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

El problema de la investigación se refiere a: “DE QUÉ MANERA INCIDE LA NO IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN SAN FRANCISCO DE MILAGRO”.

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

Presentado por las egresadas:

Ysis Narcisa Granados Intriago **C.I. 092522225-9**

Sharon Lizbeth Jiménez Enríquez **C.I. 092647388-5**

TUTOR

Eco. Mario Fernández

Milagro, a los 2 días del mes febrero del 2012

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

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

Milagro, a los 2 días del mes de Febrero del 2012

YSIS GRANADOS INTRIAGO

C.I. 092522225-9

SHARON JIMENEZ ENRIQUEZ

C.I. 092647388-5

CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

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

MEMORIA CIENTIFICA ()

DEFENSA ORAL ()

TOTAL ()

EQUIVALENTE ()

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

PROFESOR DELEGADO

PROFESOR SECRETARIO

DEDICATORIA

Principalmente a DIOS, porque me ha dado las fuerzas necesarias, la inteligencia y la sabiduría para lograr hacer realidad este sueño y mostrarme el camino correcto a seguir.

A mis padres que siempre me han apoyado en todos mis proyectos incondicionalmente y han estado en los momentos más difíciles de mi vida tanto profesional como personal, sin su amor y sin sus consejos no hubiese logrado este sueño tan anhelado.

Mi dedicación en especial es a mi hermosa hija Ysis Nahomi Vásquez Granados, que la amo y es por ella que dedicaré mi vida entera para ser su ejemplo y que en el futuro siga mis pasos y verla realizada como una profesional siendo un apoyo incondicional para ella.

YSIS GRANADOS INTRIAGO:

DEDICATORIA

Dedico mi tesis de graduación a mi padre Alberto Jiménez que ha sido un apoyo y en especial a mi madre Carmen Enríquez que ha sido mi soporte y mi luz, que me ha enseñado a encarar las adversidades sin perder la dignidad ni desfallecer en el intento, sembrando valores, principios, que me ayudaron a ser perseverante en todos los aspectos de mi vida.

Y en especial a un ser maravilloso en mi vida mi hermosa sobrina Melanie Jiménez.

SHARON JIMENEZ ENRIQUEZ

AGRADECIMIENTO

A Dios que me ha dado vida para poder ver cristalizado mi sueño.

A mis padres que han sido incondicionales conmigo, que si no me hubiesen inculcado valores morales, ética y sobre todo a ser humilde, no hubiese alcanzado uno de mis éxitos tan anhelados, mil gracias por su esfuerzo y dedicación, de igual manera a mis hermanos y hermanas por su apoyo, un agradecimiento especial a mi amado esposo y a mi adorada hija que es mi vida, la luz de mis ojos y la fortaleza que necesito para luchar y salir adelante.

UN AGRADECIMIENTO ESPECIAL:

Al Ing. Héctor Serrano Mantilla por sus sabias enseñanzas a lo largo de mi carrera y sus acertados consejos, al Eco. Mario Fernández por su asesoría y por su valioso aporte, tiempo y dedicación a nuestra tesis, a mi querida compañera y amiga Sharon Jiménez por su amistad, tenacidad y por su esfuerzo compartido por lograr conquistar este sueño. Y A TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE HAN HECHO POSIBLE LA REALIZACIÓN DE ESTE PROYECTO.

YSIS GRANADOS INTRIAGO:

AGRADECIMIENTO

En este espacio aprovecho para dejar mi más profundo agradecimiento a Dios y a mis padres que son mi vida y que por ellos estoy en este mundo, a todas las personas que me apoyaron en los momentos más difíciles de mi vida y que de una manera indirecta contribuyeron conmigo sin esperar nada a cambio.

UN AGRADECIMIENTO ESPECIAL:

Eco. Mario Fernández por su gran apoyo a lo largo de este tiempo, tanto en el ámbito académico como en el personal, agradezco mucho su entusiasmo y la dedicación que siempre mostró durante la realización de este trabajo, pero sobre todo, le doy las gracias por su comprensión y gran calidad humana. Al Ing. Héctor Serrano Mantilla por sus sabias enseñanzas a lo largo de mi carrera y sus acertados consejos, a mí querida compañera y amiga Ysis Granados por su amistad, comprensión y apoyo incondicional, alcanzando así una de nuestras metas que nos hemos propuesto para ser unas buenas profesionales.

SHARON JIMENEZ ENRIQUEZ:

CESIÓN DE DERECHOS DEL AUTOR

Doctor:

ROMULO MINCHALA MURILLO

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedemos a hacer entrega de la Cesión de Derechos del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de nuestro Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue **Implementación de un Programa de Mejoramiento del Clima Laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Francisco de Milagro**, y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas.

Milagro, a los 2 días del mes de Febrero del 2011

YSIS GRANADOS INTRIAGO

C.I. 092522225-9

SHARON JIMENEZ ENRIQUEZ

C.I. 092647388-5

INDICE GENERAL

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Problematización.....	2
1.1.2 Delimitación del problema.....	3
1.1.3 Formulación del problema.....	3
1.1.4 Sistematización del problema.....	3
1.1.5 Determinación del tema.....	4
1.2 OBJETIVOS.....	4
1.2.1 Objetivo General.....	4
1.2.2 Objetivos Específicos.....	4
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	5

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEORICO.....	7
2.1.1 Antecedentes Históricos.....	7
2.1.2 Antecedentes referenciales.....	9
2.1.3 Fundamentación.....	12
2.2 MARCO LEGAL.....	41

2.3 MARCO CONCEPTUAL.....	46
2.4 HIPOTESIS Y VARIABLES.....	52
2.4.1 Hipótesis General.....	52
2.4.2 Hipótesis Particulares.....	52
2.4.3 Declaración de Variables.....	53
2.4.4 Operacionalización de las Variables.....	54

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL.....	55
3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA.....	56
3.2.1 Características de la población.....	56
3.2.2 Delimitación de la población.....	56
3.2.3 Tipo de muestra.....	56
3.2.4 Tamaño de la muestra.....	56
3.2.5 Proceso de selección.....	57
3.3. LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS.....	57
3.3.1 Métodos teóricos.....	58
3.3.2 Métodos empíricos.....	58
3.3.3 Técnicas e instrumentos.....	58
3.4 TRATAMIENTO ESTADISTICO DE LA INFORMACIÓN.....	58

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACION ACTUAL.....	62
4.2 RESULTADOS.....	75
4.4 VERIFICACION DE LA HIPÓTESIS.....	77

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1 TEMA.....	78
5.2 FUNDAMENTACIÓN.....	78
5.3 JUSTIFICACIÓN.....	82
5.4 OBJETIVOS.....	83
5.4.1 Objetivo General de la propuesta.....	83
5.4.2 Objetivos Específicos de la propuesta.....	84
5.5 UBICACIÓN.....	84
5.6 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD.....	87
5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	97
5.7.1 Actividades.....	100
5.7.2 Recursos, Análisis Financiero.....	101
5.7.3 Impacto.....	107
5.7.4 Cronograma.....	108

CONCLUSIONES.....	109
RECOMENDACIONES.....	110
BIBLIOGRAFIA.....	111
ANEXOS.....	112

INDICE DE CUADROS

	Pág.
Pregunta No. 1.....	60
Pregunta No. 2.....	61
Pregunta No. 3.....	62
Pregunta No. 4.....	63
Pregunta No. 5.....	64
Pregunta No. 6.....	65
Pregunta No. 7.....	66
Pregunta No. 8.....	67
Pregunta No. 9.....	68
Pregunta No. 10.....	69
Pregunta No. 11.....	70
Pregunta No. 12.....	71
Pregunta No. 13.....	72
Pregunta No. 14.....	73
Pregunta No. 15.....	74
Verificación No 16.....	77
Costo de ventas No 17.....	101
Ingreso de ventas No 18.....	102

Estadio de Resultado No 19.....	103
Flujo de caja.....	205

INDICE DE GRÁFICOS

Interpretación de datos	Pág.
Pregunta No. 1.....	60
Pregunta No. 2.....	61
Pregunta No. 3.....	62
Pregunta No. 4.....	63
Pregunta No. 5.....	64
Pregunta No. 6.....	65
Pregunta No. 7.....	66
Pregunta No. 8.....	67
Pregunta No. 9.....	68
Pregunta No. 10.....	69
Pregunta No. 11.....	70
Pregunta No. 12.....	71
Pregunta No. 13.....	72
Pregunta No. 14.....	73
Pregunta No. 15.....	74

INDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura No. 1.....	7
Figura No. 2.....	8
Figura No. 3.....	14
Figura No. 4.....	15
Figura No. 5.....	17
Figura No. 6.....	18
Figura No. 7.....	20
Figura No. 8.....	22
Figura No. 9.....	26
Figura No. 10.....	27
Figura No. 11.....	29
Figura No. 12.....	30
Figura No. 13.....	54
Figura No. 14.....	85
Figura No. 15.....	86
Figura No. 16.....	98
Figura No. 17.....	106

RESUMEN

De acuerdo con la investigación realizada en este proyecto podemos mencionar que en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Francisco de Milagro, no cuenta con un instrumento que ayude a medir el clima laboral que existe entre sus empleados, y que en los últimos tiempos ha resultado de gran importancia e interés el tema del clima organizacional es por ello la importancia del tema de investigación y se ha tomado conciencia de las necesidades psicológicas, físicas y emocionales no sólo en su ámbito personal, sino en su ámbito laboral, que es donde finalmente pasan la mayor parte de su tiempo y es el lugar donde cada persona busca su crecimiento y desarrollo tanto humano como profesional.

De igual manera, han venido tomando forma e importancia los aspectos sobre la motivación a los trabajadores, la contribución al desarrollo de su rendimiento y la trascendencia de su participación, acompañando los esfuerzos tanto individuales como grupales hacia el crecimiento y desarrollo tanto del empleado como de la organización.

El estudio de clima laboral nos va a permitir los factores que afectan la administración del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Francisco de Milagro, en cuanto a aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, la cultura, estado de ánimo, y factores similares que pueden influir en el deficiente desempeño de su personal. Un buen clima laboral, impulsa a las personas a ser mejores, a trabajar con más ánimo a mas de ello lo que toda empresa busca es su deseo de alcanzar las metas y objetivos propuestos para conquistar el éxito.

ABSTRACT

According to research conducted in this project, we can mention that the Government of the Canton Municipal Autonomous Decentralized San Francisco de Milagro, does not have a tool to help measure the working climate between employees, and in recent times has been of great importance and interest to the issue of organizational climate is therefore the importance of the research topic and has become aware of the psychological, emotional and physical level not only in personnel but in the workplace, where eventually spend most of their time and place where each person's growth and development for both human and professional

Similarly, have been taking shape and importance aspects of motivation to employees, contributing to the development of their performance and the importance of their participation, accompanying the individual and group efforts toward growth and development of both the worker and the organization.

The study of work environment will allow us the factors that affect the administration of the Autonomous Decentralized San Francisco Canton Milagro in terms of organizational aspects, work environment, culture, mood, and similar factors that may influence the poor performance of its staff. A good atmosphere, prompts people to be better, work more courage to do more than what every company wants is his desire to achieve the goals and objectives to conquer success.

INTRODUCCIÓN

Las empresas de hoy proporcionan varios servicios tangibles e intangibles al usuario, es decir, que las instituciones del Estado dentro de sus procesos están representadas por grupos de trabajos con un fin específico, aunque dentro de su mayoría no se refleja una atención eficiente, afectiva causando así incomodidad a quienes solicitan un servicio, el clima laboral también influye de gran manera ya que este puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa y puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, por lo tanto, su conocimiento proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional.

En las empresas públicas el tema del clima laboral constituye un foco de especial atención puesto que compromete tanto a la parte administrativa como a la ciudadanía en general, investigar sobre esta variable requiere de un estudio amplio sobre sus principales características y la relación que tiene con el desarrollo y la búsqueda de la calidad que propenden las instituciones que prestan servicios a la comunidad, por esta razón es importante realizar una **“IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN FRANCISCO DE MILAGRO”**.

Para tal fin se intenta conocer las percepciones y motivaciones del individuo frente a su trabajo, para determinar luego, el grado de satisfacción de los mismos y su incidencia en el clima laboral y cómo esto deriva en situaciones de conflicto, bajas en la productividad, bajo rendimiento, rotación, ausentismos, estrés, con la finalidad de determinar las soluciones a priori que permitan crear políticas y estrategias para mejorar el desempeño dentro de la organización.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Problematización

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Francisco de Milagro no cuenta con un instrumento que ayude a medir el clima laboral que existe entre sus empleados, debido a que el personal de esta institución carece de programas y capacitaciones continuas para el manejo del mejoramiento dentro del ambiente laboral.

Por motivo de las diferentes actividades desorganizadas que se desarrollan en la institución, no existe una buena comunicación; ciertos empleados no se responsabilizan de sus diferentes desempeños y resultados que se amerita dentro de su cargo, los estilos que se obtienen de parte de ciertos jefes para dar las órdenes no son claras y hace que el sub-ordinado tenga una percepción errada, provocando así un mal desenvolvimiento de sus tareas.

Los objetivos de los empleados no son claramente definidos por los diversos cargos que cada uno de ellos ejerce, ya que cada quien trabaja en función de sus propios peculios individuales, además no existe un ambiente agradable en ciertos departamentos.

A causa de la infraestructura de la institución ciertos departamentos no cuentan con un ambiente físico óptimo en donde los empleados realizan sus labores diarias; las cuales no son realizadas con la calidad que amerita debido a la falta de ergonomía en su puesto de trabajo.

Si el problema persiste habrá consecuencias negativas como la inadaptación, la alta rotación, ausentismo, baja productividad de parte de los empleados de dicha organización, ocasionando así la insatisfacción de todo aquel ciudadano que va en busca de un servicio.

Para el mejoramiento del clima laboral se implementarán métodos que darán como resultado los deseos de desarrollar la capacidad óptima, los conocimientos, habilidades necesarias para la ejecución de su trabajo, mejorando así la calidad del servicio de la institución.

1.1.2 Delimitación del problema

AREA: Capacitación.

LUGAR: Ecuador, provincia del Guayas, Capital Regional de Milagro.

ASPECTO: Implementación de un programa de mejoramiento del clima laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Francisco de Milagro.

1.1.3 Formulación del problema

¿De qué manera incide la no implementación de programas de mejoramiento del clima laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Francisco de Milagro?

1.1.4 Sistematización del problema

- ¿En qué afecta que los empleados no tengan la suficiente responsabilidad de su desempeño?
- ¿En qué afecta la desorganización de las actividades que se desarrollan en la institución?
- ¿En qué incide que las órdenes de los jefes no son claras y que los sub-ordinados tienen una percepción errada de las mismas?
- ¿De qué manera incide la poca inversión en la infraestructura de ciertos departamentos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Francisco de Milagro?
- ¿En que afecta que los empleados no tengan el grado de conocimiento necesario sobre los objetivos de la institución?

1.1.5 Determinación del tema

Implementación de un programa de mejoramiento del clima laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Francisco de Milagro.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General de la Investigación

Analizar los instrumentos que utiliza el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Francisco de Milagro, mediante un diagnóstico situacional de la institución, para medir de esta manera el clima laboral del mismo.

1.2.2 Objetivos Específicos de Investigación

- Establecer las actividades de los empleados según su cargo y organizar las que fueren necesarias, para crear una buena comunicación entre los mismos.
- Conocer los mecanismos que utilizan ciertos jefes para impartir órdenes, para así establecer la forma en que toman decisiones dentro de la organización.
- Investigar los intereses de cada empleado y enlazarlos con el objetivo general de la institución, y así analizar alternativas para crear un ambiente agradable.
- Determinar cuáles departamentos cuentan con ergonomía y cuáles no, con la finalidad de analizar la equidad funcional.
- Establecer un presupuesto para invertir en infraestructura en ciertos departamentos y así dichos empleados cuenten con un ambiente óptimo para realizar sus actividades diarias.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La investigación estará enfocada en procesos efectivos para realizar implementación de programas de mejoramiento del clima laboral, ya que en los últimos tiempos ha resultado de gran importancia e interés el tema de los ambientes del interior de la organización, esto porque se ha tomado conciencia de las necesidades psicológicas, físicas y emocionales de las personas, no sólo en su ámbito personal, sino en su ámbito laboral, que es donde finalmente pasan la mayor parte de su tiempo y es el lugar donde cada persona busca su crecimiento y desarrollo tanto humano como profesional.

De igual manera, han venido tomando forma e importancia los aspectos sobre la motivación a los trabajadores, la contribución al desarrollo de su rendimiento y la trascendencia de su participación, acompañando los esfuerzos tanto individuales como grupales hacia el crecimiento y desarrollo del empleado y la organización.

Este estudio de clima organizacional o laboral permite conocer el estado de la institución pública en cuanto a aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, la cultura, estado de ánimo, y factores similares que pueden influir en el desempeño de su personal. Un buen clima laboral, impulsa a las personas a ser mejores, a trabajar con más ánimo, pues “la motivación por el trabajo es la característica creativos”.

Uno de los temas importantes a tratar es la motivación, ya que es la que hace que las personas se sientan satisfechas en su puesto y que lo demuestren en éste, en los resultados de su labor, en su relación con los demás, en la preocupación por la empresa, en la concientización de que es allí donde se desarrolla laboral y personalmente, éstos aspectos que se van a ver reflejados en el crecimiento de la empresa, en el mejoramiento de sus productos y servicios, en la imagen de ésta (hacia el exterior) y en la identidad de la misma (al interior).

En el marco de la modernización de las instituciones del Estado, debe haber comunicación, debido a la importancia que tiene el recurso humano dentro del funcionamiento de la unidad. De allí la relevancia de la presente investigación, puesto que si una organización no cuenta con un clima favorable, se verá en desventaja con respecto a otras que sí cuenten con él, ello debido a que proporcionarán una mayor calidad en sus productos o servicios, podrá integrar más al trabajador creativo e incrementarán sus niveles de rentabilidad.

Es evidente que un buen clima promueve la creatividad en el interior de la organización, y aunque aquella es una cualidad del ser humano, se debe desarrollar y fortalecer con herramientas que brinda el medio empresarial, como son el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos; el cual tiene a su vez la responsabilidad de formar un ambiente en el que el trabajador tenga la oportunidad de expresar sus ideas, de buscar caminos diferentes para la solución de los problemas, tomar parte en las decisiones que lo afectan dentro de la organización y sobre todo tener una buena relación con sus colegas.

Desde el punto de vista teórico y metodológico, esta investigación pretende ser una herramienta para la toma de decisiones para la compañía objeto de estudio, así como un aporte académico de gran importancia debido a que puede ser empleado por otros investigadores, ya que se plasman de manera práctica los conocimientos adquiridos durante el proceso de investigación.

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Antecedentes Históricos

Figura N° 1



Fuente de información: info@milagro.gob.ec

La historia de milagro empieza cuando el primer Teniente Político de la Parroquia Milagro fue Don José María Vallejo, como principal y Don Manuel Paredes como suplente. Desde el año de 1842, que fue elevado a Parroquia hasta 1913 y que se catonizó durante su vida parroquial, se hicieron varias obras públicas como: La Casa Municipal, la Plaza del Mercado, el cementerio, el Parque Central Rafael Valdez, el Puente Sucre. En el gobierno del Dr. Gabriel García Moreno, se inicia la obra del ferrocarril en Milagro.

En la primera administración del General Leónidas Plaza Gutiérrez 1901 - 1905, había cursado en Congreso un Proyecto de Cantonización de Milagro, pero por obstáculos del Gobierno no llegó a cumplirse.

A pesar de haber sido derrotados en su primer intento, los milagreños no desmayaron en su empeño y aprovechando que en el año de 1912 el pueblo de Milagro ayudó en la lucha por la constitución, estas gestiones fueron decididamente apoyadas por el pueblo de Milagro; el 5 de Junio de 1913 hubo una reunión en la "Sociedad de Protección Mutua", la ciudadanía respondió con patriotismo y quedó organizado en esta fecha el Comité Pro-Cantonización que más tarde se llamó 18 de Enero; este comité fue el que realizó una intensa labor hasta conseguir la cantonización de Milagro. Este proyecto se discutió en sesiones ordinarias del 29 y 30 de Agosto de 1913. Los dignatarios del Congreso firman el decreto el día 15 de Septiembre 1913 y el Presidente ocasional General Leónidas Plaza Gutiérrez, firma el ejecútese del Decreto el 17 de Septiembre de 1913 apenas el pueblo de Milagro conoció la cantonización se reunió en las calles a demostrar su satisfacción, alegría y regocijo por la buena noticia que se recibía.

Figura N° 2



En la actualidad el alcalde del Cantón Milagro es el Ing. Francisco Asan; ejerce su administración la cual ha sido basada en proyectos de acción del Municipio que parte de las necesidades e intereses de la Ciudadanía Milagreña, desde su concepción, ejecución y sostenimiento, tiene como base la participación ciudadana efectiva.

Fuente de información: info@milagro.gob.ec

El Municipio no discrimina ni permite la discriminación y exclusión de ningún grupo poblacional, ya sea por edad, sexo, cultura, religión o posición ideológica alguna, esta institución regula, controla y sanciona toda actividad social y económica que impacten negativamente en el ambiente, y en especial, en sus recursos naturales.

Desde el inicio de la primera administración y en base a los convenios firmados que mantiene la Municipalidad de Milagro y AVINFA, muchos estudiantes con habilidades especiales han sido los principales beneficiados de los proyectos sociales que ha impulsado el alcalde Ing. Francisco Asan, gracias a las becas estudiantiles que les han sido otorgadas desde el año 2005, los infantes han podido desarrollar sus potencialidades físicas, intelectuales y de lenguaje, mediante la rehabilitación de sus discapacidades, posibilitándoles la inclusión en el entorno comunitario y familiar.

La Municipalidad es la responsable de satisfacer las necesidades colectivas de la ciudadanía de milagro, especialmente las más vulnerables derivadas de la convivencia urbana cuya atención no compete a otros organismos gubernamentales, sin embargo coadyuvara con apego a la ley a la realización de los fines del estado.

2.1.2 Antecedentes Referenciales

De acuerdo a nuestras investigaciones se logro indagar, que en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Naranjito no brinda capacitaciones constantes sobre el clima laboral a sus trabajadores, por lo tanto esto afecta en gran manera el desempeño diario de sus actividades, ya que es importante un adecuado control y así evitar consecuencias que impliquen desmotivación y tensión adecuando a las aspiraciones humanas relativas al trabajo y convertir cada experiencia individual en un elemento enriquecedor.

Existe una clara tendencia en las empresas del estado a mejorar el servicio y la atención al cliente, en otras palabras, las organizaciones hoy en día buscan alcanzar el primer lugar entre la competencia, innovando y mejorando continuamente sus procesos administrativos que son de gran importancia.

En un mundo competitivo y exigente como el de hoy, en el que el éxito de las empresas se mide por su gente, es fundamental marcar la diferencia con un personal capacitado y preparado para enfrentar los retos del día a día transformando esa preparación en el cumplimiento de sus objetivos, como lo hacen las siguientes empresas:

Capacites:

Es una institución que brinda capacitación y consultoría con el fin de desarrollar el clima laboral y la productividad de su empresa u Organización. Nuestra labor se sustenta en los principios de servicio, competitividad, honestidad, lealtad y ética profesional, cuenta con el aval del Tecnológico Espíritu Santo y el respaldo institucional del Centro de Estudios Espíritu Santo.

Brinda una gama de programas ajustados a las necesidades individuales o empresariales, taller al aire libre, altamente participativo, basados en metodologías de Aprendizaje Experiencial, Dirigidos especialmente a profesionales de distintas áreas y a ejecutivos en ejercicio, con el objetivo fundamental de facilitar la actualización y promover escenarios para el intercambio de experiencias en diferentes áreas.

Las actividades demandan de creatividad, liderazgo, buena planificación, comunicación efectiva y optimización de los recursos del equipo. El propósito de esta empresa es lograr una idea clara del potencial individual y colectivo, en la evidencia de la sinergia que se produce entre los integrantes un equipo efectivo.

Facilita un proceso de integración y socialización laboral entre los colaboradores de la empresa. Comprende los principios del funcionamiento efectivo como un equipo de trabajo. Incorpora estrategias para el trabajo en equipo efectivo en el contexto de la empresa.

Asec

Es una nueva visión de Capacitación y Asesoría de primer nivel, formado por un equipo humano de exitosos profesionales ecuatorianos especializados en el exterior, que ofrecen soluciones prácticas a sus necesidades, siendo los Facilitadores del Éxito Organizacional de su Empresa. Esta empresa intenta en su Organización y a través de sus programas, cursos, seminarios, talleres y conferencias; lograr y despertar en sus colaboradores, una fuerte Actitud Comercial, un alto sentido de Valoración de los clientes y una total predisposición hacia las Ventas, estimulándolos permanentemente a mantener un estrecho vínculo con los Objetivos Comerciales.

Se responsabilizan de la Capacitación Anual o Semestral de su Organización, cubriendo todas sus necesidades y solucionando sus problemas de instrucción y de logística, en las distintas áreas de su Compañía.

Seminarios que ofrecen

- Capacitación: Clima Laboral y Mercadeo.
- Asesorías: RR.HH., Calidad, Finanzas y Procesos.
- Selección de Talento Humano.

Proasetel

Es una empresa formada por un grupo multidisciplinario de expertos profesionales que brindan un trato personalizado en atención a sus clientes, cuyo objetivo principal es servirle en forma oportuna con transparencia y responsabilidad. Como Organización, han adoptado como estándares las últimas y comprobadas metodologías que aseguran el éxito en el desempeño de cada una de sus actividades, y por consiguiente, garantizan el éxito a sus clientes. Además se basan en una Gerencia con liderazgo centrada en valores, adoptándola como la mayor ventaja competitiva y es lo que transmiten a cada uno de sus Clientes para que de igual forma lo hagan parte suya.

Al haber tenido la oportunidad de participar en el asesoramiento legal y comercial de múltiples clientes, el grupo ha abarcado experiencia en una amplia gama de servicios profesionales, lo que le permite brindar servicios innovadores, con atención personalizada y de alta calidad, con su personal experimentado en determinación de Clima Laboral, ayuda a sus clientes a determinar el carácter positivo o negativo del ambiente laboral. Su finalidad básica es asesorar a nuestros clientes, orientando a crear un buen ambiente laboral para los empleados, de tal forma que contribuya a la salud económica de la organización.

Los elementos de un programa de Clima Laboral comprenden aspectos tales como: comunicación abierta, sistemas equitativos de premios, interés por la seguridad laboral de los trabajadores, entrevistas y aplicación de encuestas al personal con el objetivo de indagar sobre los posibles problemas que los afectan. Al finalizar el estudio se presenta al cliente un informe que incluye los problemas detectados y las posibles soluciones. En el caso de ser necesario se brinda un seguimiento al proceso de mejoramiento, con evaluaciones periódicas. Este estudio garantiza absoluta confidencialidad.

2.1.3 Fundamentación Científica

Clima Laboral

Un buen clima o un mal clima laboral tendrá consecuencias ya sean estas positivas o negativas para la empresa, hay condiciones fundamentales que permiten el desarrollo armónico entre la empresa y sus empleados estos son; el respeto, la confianza, el apoyo y la participación, estos deben ser principios básicos para el desarrollo integral de cualquier empresa.

Pero es la alta dirección con su sistema de gestión, la que proporciona o no el terreno apropiado para un buen clima laboral y este forma parte de las políticas del recurso humano la mejora de ese ambiente y con el uso adecuado de técnicas o estrategias, 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".

El Clima laboral de cierta manera resulta difícil de definir ya que hay dos problemas especialmente difíciles y similares: cómo definir el clima y la manera de medirlo de manera efectiva para beneficio del personal que labora en la institución. Además, hay varios enfoques para definir el concepto de clima y estos son: el enfoque del esquema cognitivo y el enfoque de la percepción compartida.

El primer enfoque se refiere al concepto de clima como la percepción individual y la representación cognitiva del ambiente de trabajo, desde este punto de vista climático las evaluaciones deben llevarse a cabo a nivel individual. Por otro lado el segundo enfoque pone de relieve la importancia de las percepciones compartidas como fundamento de la noción de clima.

“El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes. Así, el clima organizacional es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando proporciona frustración

de esas necesidades. En realidad, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye sobre el primero.”¹

En síntesis el clima laboral es la percepción de un grupo de personas que forman parte de una institución y se establece diferentes interacciones en un contexto laboral, pero si el resultado es satisfactorio lograremos tener personal comprometido con la organización haciendo que la compañía consiga sus objetivos y se convierta en un líder en el mercado y con capacidad de retribuir los esfuerzos de sus colaboradores.

Características del clima:

- Es externo al individuo.
- Existe en la organización.
- Se puede registrar a través de procedimientos varios.
- Es distinto a la cultura organizacional.
- El individuo es el generador de percepciones que van a modificar el clima, de acuerdo a las necesidades.
- Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:
- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

“Un clima organizacional favorable es una inversión a largo plazo. Si el potencial humano es el arma competitiva de la empresa, en los tiempos actuales es muy importante valorarlo y prestarle la debida atención.

Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, solo obtendrá logro a corto plazo, pero a largo plazo saldrá al mercado. Un buen clima o un mal clima organizacional tienen consecuencias importantes para la organización a nivel

¹ CHIAVENATO Idalberto: *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones, octava edición, 2007.*

positivo y negativo. Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, identificación, disciplina, colaboración, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Un clima positivo propicia una mayor motivación y por tanto una mejor productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja importante de un clima organizacional adecuado es el aumento del compromiso y de lealtad hacia la empresa.²

Figura N° 3



Fuente de información: html.rincondelvago.com

Es por ello la gran importancia que tiene el clima laboral en las empresas de hoy ya que estas pueden afectar las actividades diarias, el clima laboral influye mucho en el buen comportamiento de sus empleados, en una empresa el clima laboral de determinado grupo de trabajo puede diferir mucho en una organización, pero si se motiva a los empleados a mejorar el desempeño de su cargo al ir más allá de las expectativas del trabajo, los equipos tendrán un mejor desempeño que contribuyan a un mejor rendimiento de la organización, lo cual a su vez propicia acertados y mejores resultados y un clima laboral adecuado para la empresa que laboran.

Gestión del Talento Humano

Cuando las Organizaciones son exitosas, tienden a crecer, el crecimiento de estas requiere mayor complejidad en los recursos a utilizar para la ejecución de sus operaciones, es por ello que las empresas necesitan que sus colaboradores intensifiquen la aplicación de sus conocimientos, habilidades y destrezas para mantener la competencia del negocio.

² www.Psicologia Organizacional.com

A mas de que los recursos, se entiende por recursos ha (materiales, financieros y tecnológicos) serán manejados con eficiencia y eficacia por parte del Recurso Humano quienes son los que marcaran la diferencia competitiva que mantiene y promueve el superación Organizacional.

“En vez de invertir directamente en los productos y servicios, se están invirtiendo en la personas que los conocen y saben cómo crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos y así lograr la satisfacción del cliente.”³

A esto se le atribuye a que las personas constituyen el elemento básico del éxito empresarial. En la actualidad se habla del Recurso Humano como un socio Estratégico de la Institución, debido a que no hay tecnología, organización, ni procesos perfectos que puedan llevar a una empresa a desempeñar exitosamente las estrategias sin la voluntad humana.

Es fundamental para las empresas mantener su éxito es así que los objetivos organizacionales están alineados con los objetivos individuales de los empleados, de esta manera obtendremos una mejor comprensión entre el capital humano y las organizaciones y por ende la superación de ambas partes.

Figura N° 4



Fuente de información: ekilibra.com

³ CHIAVENATO Idalberto: Gestión del talento Humano, 1ª Edición, Editorial McGraw-Hill, Pág. 4.

“Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad. Las dos partes mantienen una relación mutua de dependencia que les permite obtener beneficios recíprocos.”⁴

En consecuencia, el talento humano es definido como la herramienta principal de una empresa ya que son los que desarrollan el trabajo, generando productividad con la finalidad de satisfacer necesidades y lo que toda empresa busca obtener utilidad.

Las Personas como socias de la Organización

Actualmente las organizaciones se están extendiendo en su visión y actuación estratégica, todo proceso dentro de una empresa se realiza con la participación agregada de diversos socios, las personas pueden ser vistas como socias de las organizaciones.

Porque las mismas proveen a las empresas de conocimientos, habilidades, capacidades, y sobre todo de inteligencia para saber tomar decisiones oportunas y racionales en determinado momento dándole un significado más relevante al cumplimiento de los objetivos en general.

En efecto las personas constituyen el capital intelectual de las empresas, los mismos que tratan a sus miembros como socios colaboradores del negocio y no como simples empleados.

Aspectos fundamentales de la Gestión Moderna de las personas

La correcta gestión del talento humano se basa en tres fundamentales que son:

Son seres Humanos: Tienen personalidades e historias diferentes, cualidades, conocimientos que son indispensables para la gestión adecuada de los recursos que posee la empresa.

Activadores Inteligentes de los Recursos Organizacionales: Son elementos promotores de la organización. Socios de la Organización: Capaces de guiar a la excelencia y al éxito a la Institución.

La Motivación y La Satisfacción Laboral

En toda organización la motivación laboral es una herramienta muy útil cuando de aumentar el desempeño de los empleados se trata ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además lo hagan con gusto lo cual proporciona un alto rendimiento para la empresa a la cual trabajan, la motivación laboral está influenciada

⁴ CHIAVENATO Idalberto: *Gestión del talento Humano*, 1ª Edición, Editorial McGraw-Hill, Pág. 5.

directamente por varios factores como la personalidad, su sistema de creencias, su estado de ánimo, etc.

La motivación laboral dependerá de gran manera de dos factores muy importantes; tales como:

- 1) Como la persona se auto estimule y
- 2) Como lo estimula el medio.

“La “motivación” surge porque se da en el individuo un estado de necesidad o carencia que le impele a la búsqueda o consecución de éxito, teniendo en cuenta su probabilidad de conseguirlo y el incentivo o recompensa que le suministrará dicha consecución.

Desde este principio, nos podemos preguntar: ¿qué son las necesidades o carencia?, ¿qué significa la probabilidad de éxito? ¿Qué es recompensa?

En el mundo laboral, las necesidades pueden ser diversas: reconocimiento profesional, mayor estatus, promoción, ganar más dinero. Las probabilidades (o expectativas de éxito) tienen que ver con la historia biográfica del individuo: su formación, sus habilidades, sus logros alcanzados, la dificultad de la tarea que se le encomienda...

Los incentivos o recompensas es lo que obtiene el trabajador por su dedicación, trabajo bien hecho, esfuerzo, rendimiento, reconocimiento.⁵

Figura N° 5



Fuente de información: motivacionlaboral22.blogspot.com

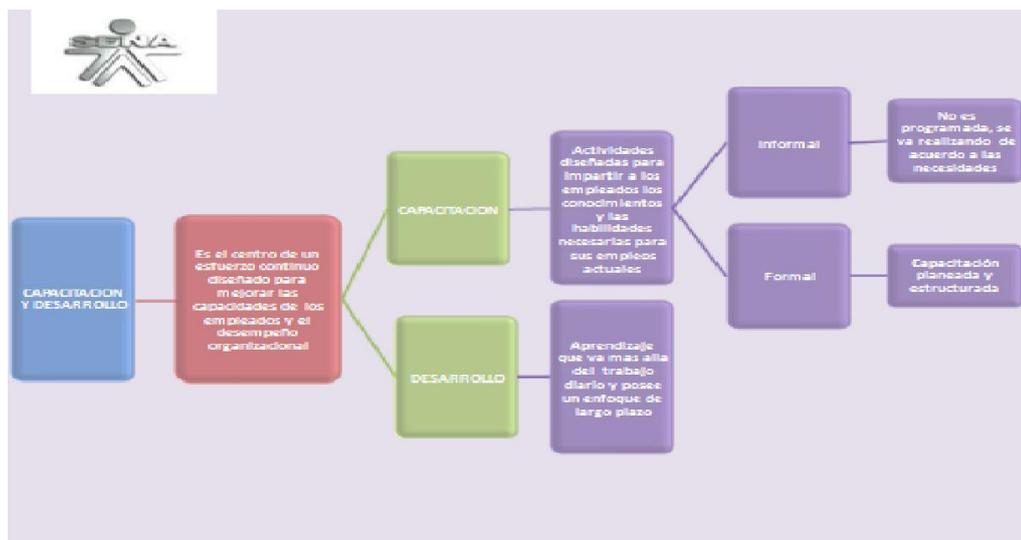
⁵ empresa-de-exito.com/350/la-motivación-laboral/

Como conclusión podríamos definir a la motivación laboral, como el estímulo que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor manera en su trabajo, los estímulos pueden venir de cualquier parte no necesariamente deben de ser siempre de su trabajo sino que también pueden ser de su familia o amigos, a mas de ello la motivación o la forma de reaccionar ante esta estará ligada directamente con la personalidad y el sistema de creencias que tenga la persona de allí la necesidad de que el jefe sea capaz de diferenciar entre una persona que al recibir estímulos es capaz de dar lo mejor de sí o ante situaciones adversas esta no se rendirá e incluso debería de saber que estímulo dar para cuando un persona se encuentra en una situación difícil se sobreponga lo más rápido posible y no afecte en su desempeño.

Capacitación y Desarrollo

Cuando nos referimos a la capacitación hablamos de que es una herramienta fundamental para la correcta administración del recurso humano, ya que esta ofrece la posibilidad de mejorar considerablemente la eficiencia del empleado en su puesto de trabajo, proporcionando a su vez la oportunidad de adquirir mayores conocimientos y habilidades que permitan acrecentar sus competencias, las mismas que llevaran a desempeñar con éxito sus funciones dentro de la empresa.

Figura N° 6



Fuente de información: capacitacionydesarrollocamore1.blogspot.com

Actualmente se muestran que las empresas para alcanzar el éxito deben ofrecer a sus clientes las mejores soluciones y la excelente atención a través de su personal. Es aquí donde el

departamento de Recursos Humanos toma un papel muy relevante dentro de la organización, transformándose en una de las bases estratégicas elementales para ser competitivos en el mercado.

Existen muchas razones por las cuales una empresa debe siempre capacitar a su personal, una de ellas es por el mundo cambiante en el que vivimos y que ahora nos enfrentamos a los constantes cambios de ajustes, adaptación, desarrollo, etc. y por estas circunstancias debemos estar siempre actualizados.

Es por tanto que las corporaciones se ven en la necesidad de buscar mecanismos que garanticen resultados positivos en este dinámico entorno, y una de las formas más eficientes para lograrlo es capacitando constantemente al personal de una empresa.

Las organizaciones que aprenden y desafían los cambios reconocen la importancia que tiene la capacitación y desarrollo, estas consideran a la misma como una inversión estratégica más que como un costo presupuestado. “Las personas deben estar consientes de la necesidad de cambiar y de las posibles consecuencias de no hacerlo. Deben tener la capacidad de evolucionar y esto puede requerir capacitación y desarrollo adicionales.”⁶

Coordinación

La coordinación en una empresa es imprescindible cuando realizan las funciones sus empleados, es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efectos de perseguir las metas de la organización con eficacia; sin coordinación, la gente se perdería para saber sus papeles dentro de la organización y enfrentaría la tentación de perseguir los intereses de su departamento y de las metas de la organización, el grado de coordinación dependerá de las tareas realizadas y del grado de dependencia que existe entre las personas de los diversos departamentos que las realizan.

Un grado de coordinación sin duda alguna beneficiará un trabajo que no es rutinario ni pronosticable, un trabajo en el cual los factores del ambiente están cambiando y existe mucha interdependencia, además las organizaciones que establecen objetivos altos para sus resultados requieren un mayor nivel de coordinación, se considera a la coordinación como la tercera función de la autoridad, nos enseña con acierto la distinción entre pericia y

⁶) R. Wayne Mondy, Robert M. Noe: *Administración de Recursos Humanos*. 9na. Edición. Pág. 205

coordinación: la pericia implica la adopción de una buena decisión y la coordinación está encaminada a que todos los miembros del grupo adopten la misma decisión o precisamente, decisiones coherentes, combinadas para conseguir la finalidad establecida.

Figura N° 7



Fuente de información: rjconsultores.com

“Cuando todos los empleados conocen lo que aporta su trabajo a la pequeña empresa, y se enlazan los trabajos para que cada empleado sepa todo lo que los demás hacen, saben lo importante que es el trabajo, no se retrasan en hacerlo y lo hacen bien. Esto se llama coordinación. La coordinación es necesaria en todas las empresas. Más aún cuando el pequeño empresario da algo de libertad a sus trabajadores para que hagan sus trabajos sin que él los vigile demasiado estrechamente. La coordinación se debe mantener a lo largo y ancho de toda la pequeña empresa, es decir, en toda la empresa debe haber unión de esfuerzos para lograr algo.”⁷

Sin duda alguna podemos decir que la coordinación concretiza la aplicación de los principios de administración de mayor trascendencia, como autoridad, delegación, división del trabajo, unidad de mando y otros de no menos significación. La coordinación ha sido conceptualizada como el aspecto de mayor importancia que se debe lograr en toda empresa o institución y con

⁷ biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa15/organizacion_de_la_naturaleza_del_proyecto/o6.htm

mayor relevancia si es del estado, como prueba de su misma validez, puesto que a través de ella se puede medir la correcta aplicación de todos los otros principios administrativos y se pueden evaluar también el grado de integración de sus participantes y disciplina que tienen, constituye así la coordinación una prueba de equilibrio de la organización.

Evaluación de Desempeño

Es la actividad de personal por medio la cual la organización determina, mediante un proceso formal y sistemático, la extensión en la cual el trabajador está desempeñando su trabajo en forma eficiente y efectiva, en relación a los estándares preestablecidos por un periodo determinado.

La finalidad de la evaluación del desempeño es lograr determinar cuáles son los buenos empleados, también indica las virtudes de los trabajadores para otros cargos, con esto obtenemos una visión más amplia sobre el potencial desarrollo de ese recurso humano en el cargo.

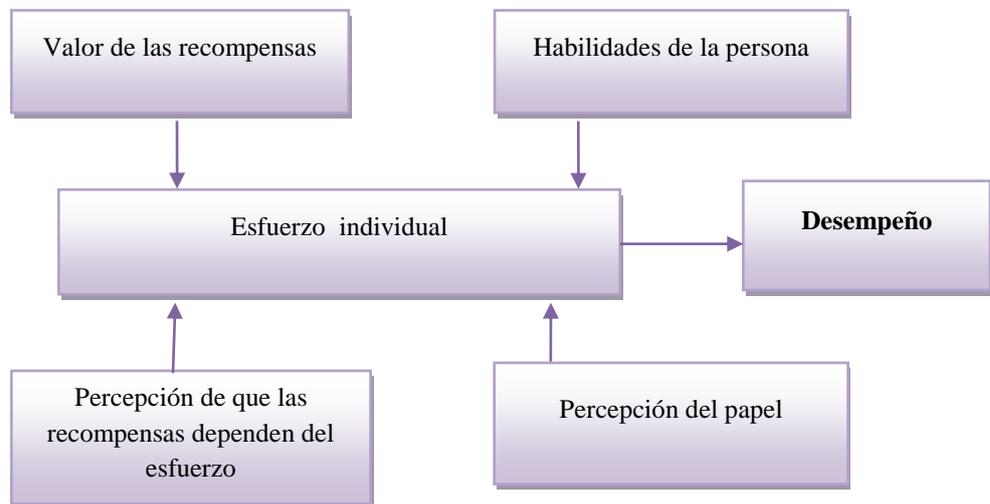
A través de la evolución del desempeño es posible localizar problemas de supervisar, de integración del trabajador a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, de desperdicio de recurso humano con un potencial más elevado que el requerido por el cargo, de motivación. De acuerdo a los problemas identificados, la evaluación del desempeño puede colaborar en la determinación de la falta de desarrollo de una política de res humanos adecuadas a las necesidades de la organización.

La responsabilidad por la evaluación del desempeño depende de la política de Recursos Humanos que tenga cada organización, en otros casos se le asigna a una comisión de evaluación de desempeño, donde la centralización es menos ya que participan evaluadores de distintas áreas de la organización, incluso existen casos donde la evaluación es completamente descentralizada, porque es el propio colaborador quien se evalúa siendo mínimamente controlado por su superior directo.

“La evaluación de desempeño es un tema constante y corriente en nuestras vidas particulares; lo mismo ocurre en las organizaciones, que tienen la necesidad de evaluar el desempeño de las diferentes áreas como: financiero, operacional, técnico, de ventas y de marketing; la

calidad de los productos, la productividad de la empresa, la atención al cliente, y principalmente, cómo es el desempeño de cada uno de ellos.⁸

Figura N° 8



Fuente de información: Gestión del talento humano, Chiavenato Idalberto, pág.199

La evaluación de desempeño constituye un poderoso medio para resolver problemas de desempeño y mejorar la calidad del trabajo y de vida en las organizaciones.

Objetivos de la Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño no puede generarse a través del solo juicio superficial del evaluador o jefe directo con relación al comportamiento del subordinado, es necesario llegar a un nivel de mayor profundidad, encontrar las causas y planificar con el evaluado; si es necesario un cambio en la actitud o desempeño del evaluado, éste debe estar al tanto de lo que se hará y como se hará, además de estar en completo acuerdo para así evitar distorsiones que perjudiquen a la organización.

La evaluación del desempeño no es un fin es solo una herramienta o un medio para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa que se utiliza para lograr los siguientes objetivos:

⁸ CHIAVENATO Idalberto: Gestión del talento Humano, 1ª Edición, Editorial McGraw-Hill, Pág. 197.

Ascensos.- Es importante que los trabajadores se encuentren ubicados en los cargos donde puedan generar la mayor eficiencia y productividad, con sus capacidades personales. Es de gran utilidad para saber cuáles son los trabajadores que se deben considerar para ser promovidos.

Traslados y despidos.- Que pueden generarse por desempeño insatisfactorio del trabajador o por problemas económicos de la empresa.

Entrenamiento.- La evaluación del desempeño ubica a los trabajadores necesitan un entrenamiento especial y las deficiencias que puedan presentarse en algunas áreas.

Incentivos de remuneraciones por un buen desempeño.- En ciertas empresas la evaluación sirve para establecer aumentos de salarios en cambio existen otras que también la consideran pero en conjunto con la antigüedad para subir los salarios o dar incentivos.

Aumentar la productividad.- La evaluación del desempeño puede servir como un incentivo para que los trabajadores se superen en el desarrollo de sus tareas.

Perfeccionamiento de los trabajadores.- Esto se logra entregando los resultados así el trabajador ve sus cualidades y defectos y con este conocimiento puede mejorar a futuro.

Mejoramiento de las relaciones entre superiores y subordinados.- Existe un mayor conocimiento mutuo, se conocen las habilidades y fortalezas de los trabajadores, además es un sistema que debiera lograr obtener motivados a los trabajadores, lo que a su vez motiva a sus superiores.

Ventajas de la Evaluación del Desempeño

- Mejora el desempeño mediante la retroalimentación.
- Puede ayudar a determinar quienes merecen recibir aumentos.
- Indica la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Indica errores en la concepción del puesto.

Toda persona debe recibir retroalimentación respecto a su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo. Sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas; las organizaciones también deben de saber cómo se desempeñan los empleados en las

actividades, para tener una idea de sus potenciales. “La Evaluación de Desempeño se debe de utilizar para mejorar la productividad del individuo en la organización, equipándolo mejor para producir con eficacia y eficiencia.”⁹

De acuerdo con el puesto que se ocupe, una persona puede ser evaluada en cuanto al desempeño que obtuvo con relación a objetivos y programas de trabajo, pero también en cuanto a metas de productividad, la precisión con la que cumple sus actividades, el acierto de sus decisiones operativas, el rendimiento que se traduce en aportaciones o ganancias para la organización, o en cuanto al cumplimiento de normas o estándares aplicables al método con el que desempeña su trabajo.

El enfoque de la evaluación del desempeño presenta distintas alternativas, muchas de las cuales estarán determinadas por el tipo de organización o de resultados que se esperan de las personas en una determinada posición de trabajo.

“En algunas organizaciones el proceso de evaluación es centralizado en una comisión; en otras, el órgano de Administración de Recursos Humanos centraliza y monopoliza el proceso de evaluación.”¹⁰

En lo que respecta a la función pública, los planos de la evaluación tienen que considerar que, además de que los servidores públicos forman parte de una organización que posee cometidos específicos, también son sujetos de un sistema de responsabilidades por el ejercicio de un puesto que ha sido creado para proveer trabajo útil al cumplimiento de los fines del Estado.

Espacio Físico

Si hablamos de la distribución del espacio físico se refiere a la disposición física de los puestos de trabajo, la ubicación de los materiales, de los componentes de sus materiales en fin todo lo contiene una oficina hablando de equipos y materiales para la atención y servicios ya sea tanto para el personal que labora en la institución como los clientes de la empresa.

Se toma este punto ya que es de mucha importancia, si existe una buena distribución de espacio físico, contribuirá al incremento de la eficiencia en las actividades que se realizan a

⁹ CHIAVENATO Idalberto: Gestión del talento *Humano*, 1ª Edición, Editorial McGraw-Hill, Pág. 200.

¹⁰ CHIAVENATO Idalberto: Gestión del talento *Humano*, 1ª Edición, Editorial McGraw-Hill, Pág. 201.

diario en una organización, así como también proporcionar a los directivos y empleados el espacio suficiente, adecuado y necesario para desarrollar sus funciones de manera eficiente y eficaz, y al mismo tiempo permitir a los clientes de la organización obtener los servicios de una mejor manera y así reducir tiempo y costos para llevarlos a cabo, parecería sorprendente como afecta en la organización la falta de espacio físico ya que las actividades no se realizarían de la mejor manera y más aun como esto afecta el clima laboral.

En relación a ello se debe tener en cuenta, al momento de realizar el estudio de la distribución de espacio, las relaciones de trabajo entre las unidades que la componen, los sistemas de información y procesos de comunicación establecidos; que permita una adecuada supervisión del trabajo y comodidad en su realización.

Ambiente Físico

“La disposición física de los puestos de trabajo y de los componentes materiales, así como la ubicación de servicios al personal y al público, no deben omitir la consideración de aquellos factores físicos que contribuyen a la creación de un ambiente de trabajo favorable. Para eliminar o disminuir los efectos negativos provocados por factores ambientales se debe tomar en cuenta:

La iluminación: se aconseja la luz difusa con preferencia a la iluminación directa, con ella se tienden a evitar los contrastes entre las zonas de sombra y las iluminadas intensamente.

Los sistemas de luz indirecta son los más apropiados para lograr una iluminación difusa, pero resultan mucho más costosos que el alumbrado directo. Cuando utilizamos tubos fluorescentes, no se aconseja su instalación al descubierto, más bien se recomienda la colocación de pantallas de acrílico translucido.

Luz natural: se considera que la orientación más adecuada para conseguir una iluminación difusa consiste en disponer hacia el o los huecos que habrán de recibir la luz, esta debe llegar por el lado izquierdo de los puestos de trabajo.

Colores de área: no es recomendable emplear el color blanco en superficies o muros que hayan de recibir luz directa, ni utilizar tonos con tendencia violeta o gris intenso porque se deprimen, al igual que los tonos con tendencia al rojo intenso producen irritabilidad y excitación. Los colores con tendencia a verde claro o azul se consideran psicológicamente

fríos y sedantes, por lo que se recomienda su uso en locales orientados al sur o zonas calurosas, los colores con tendencia a ocre claro, crema o beige producen sensación de calor, por lo que es preferible utilizarlo en locales orientados al norte o zonas donde predomina el frío”.¹¹

Figura N° 9



Fuente de información: elespectador.com

El color que tenga una oficina no solo es para embellecerla sino todo lo contrario mejora considerablemente las condiciones que se ejecutan un trabajo, según estudios realizados se logro constatar que el color establecido afecta las emociones humanas, los sentidos y los procesos del pensamiento, mientras que un color determinado impresionará las mentes de algunos individuos con una sensación o pensamiento particularmente favorable; otro color tendrá el efecto opuesto, en ciertos casos unos colores levantan y otros imparten sensación se depresión, en algunos casos tienden a acelerar la acción de la mente, otros la retardan.

El plan general de color para una oficina puede seguir uno de muchos arreglos, dependiendo de las preferencias individuales; sin embargo, es normal que se desee un equilibrio adecuado y esto significa el uso correcto de unos cuantos colores, no una variedad de ellos al azar. Es por ello la importancia de darle máxima prioridad a la adaptabilidad del espacio físico ya que el que se elija debe permitir un adecuado arreglo ya que es preferible evitar las aéreas arregladas de forma extraña, por lo general es mejor adecuarlas en forma triangular.

¹¹ www.monografias.com › Administración y Finanzas

Comunicación

La comunicación entre personas del mismo equipo de trabajo debe ser directa y constante sin destruir el ambiente de trabajo, ya que el éxito del equipo en desempeñar sus funciones de la mejor manera depende de la comunicación que exista entre sus miembros ya que esta es la herramienta fundamental que nos permite manifestar nuestras opiniones de bienestar o de desacuerdo, por lo tanto cuando se realiza la comunicación entre dos o más personas dentro de la compañía esta debe ser clara y precisa para que no se confunda o se mal entienda ya que de no hacerlo de una manera adecuada la persona que recibe la información no la comprendería.

“Los miembros del equipo necesitan información para lograr sus objetivos. Buena parte de esta información tradicionalmente ha sido dominio exclusivo de la dirección. Sin embargo, para que los equipos sean efectivos, tal vez sea necesario revelar por completo la información antes restringida. Esto suele hacer que la dirección –sobre todo los mandos medios- se sienta amenazada, al temer la pérdida de su propio poder de decisión. Esta falla en muchos esfuerzos de creación de equipos se debe directamente a la falta de disposición de la dirección para compartir la información con los equipos que creó.”¹²

Figura N° 10



Fuente de información: diplomadoufps2011.blogspot.com

¹² IVANCEVICH John M., KONOPASKE Robert y MATTESON Michael T.: *Comportamiento Organizacional, séptima edición, 2006.*

La comunicación constituye un punto fundamental en el estudio de los Recursos Humanos y de los métodos para modificar la conducta humana, en la cual cada persona puede lograr grandes progresos para mejorar sus propios esfuerzos y sus relaciones interpersonales dentro de la organización y con el mundo exterior.

“La comunicación es el proceso que une a las personas para que compartan sentimiento y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas. En toda comunicación existen por lo menos dos personas: la que envía un mensaje y la que lo recibe. Una persona sola no puede comunicarse, el acto de comunicación solo se puede realizar si existe otra persona receptora. Las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación; ésta es la red que integra y coordina todas sus partes.”¹³

Es por ello que la comunicación es de vital importancia en la organización y mucho más en del equipo de trabajo, que muchas veces el éxito que alcancemos en la vida depende de la capacidad que tengamos para comunicar nuestros pensamientos y a la vez para recibir y apreciar las comunicaciones de otras personas, cuando la comunicación es eficaz, ofrece un puente de alto significado entre dos personas y mucho más si hablamos de una organización.

Empowerment

El empowerment es un proceso estratégico que busca una relación entre socios, la organización y su gente, con la finalidad de aumentar la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para dar un mejor servicio al cliente.

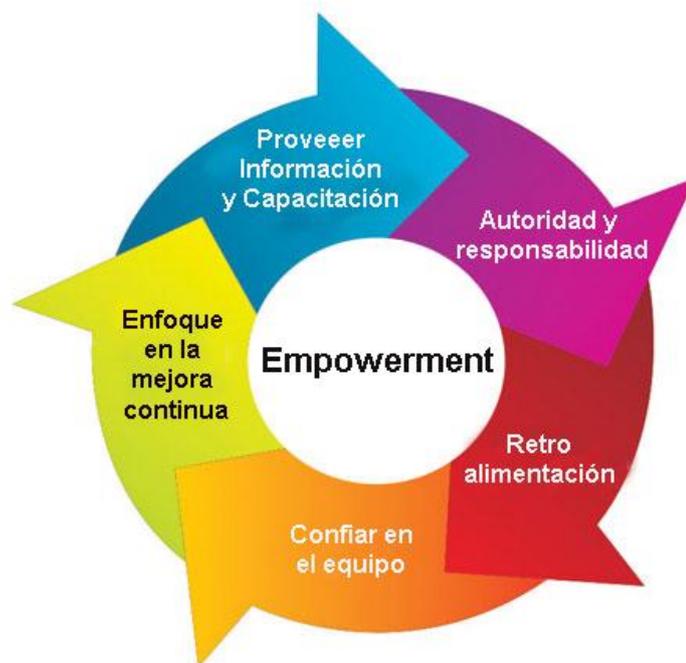
Es necesario detallar las funciones con claridad antes de realizar el proceso de transformación y durante este ya que las organizaciones necesitan de mucho tiempo para completar las etapas de empowerment y se necesita un alto nivel de compromiso, ayuda y sobretodo apoyo de los empleados para llevar a cabo el proyecto, durante el desarrollo del empowerment habrá tropiezos que pueden ser previsibles, no debemos detenernos por los problemas si no enfrentarlos y resolverlos, las fallas más comunes que pueden acontecer son las dudas personales, en las cuales se puede creer que no están capacitados y no se puede superar en su lugar de trabajo, otra falla puede ser la inercia que es la dificultad de decidirse a empezar o no el cambio, la ira también puede dar paso a los tropiezos ya que suele pasar o ser más fácil echarle la culpa a los demás por tener que pasar por todo este proceso.

¹³ www.monografias.com › Administración y Finanzas

Empowerment es total

“Los gerentes con empowerment motivan a su personal involucrándolos y compartiéndolos en las tareas que tienen que hacer, no forzándolos a hacerlas empleando el deseo natural de la gente de ser útil y de hacer notoria la diferencia entre el modo y la forma en que enfocan sus actividades. Lo frecuente en las organizaciones es recompensar únicamente a la gente por su esfuerzo individual y no por trabajo en equipo, el gerente con empowerment trata de enseñar nuevas recompensas por trabajar en equipo, compartir y ayudarse entre sí.”¹⁴

Figura N° 11



Fuente de información: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1830-empowerment.html>

El aumento de la competencia, en combinación con la gran demanda en cuanto a las exigencias de la sociedad sobre la flexibilidad, funcionalidad y calidad, han puesto en un estado de revolución no sólo a las organizaciones, sino también a las personas implicadas en ellas, esto sugiere otro tipo de administración como es el empowerment o la autodeterminación.

¹⁴ www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1830-empowerment.html

Se trata de un concepto, una filosofía, una nueva forma de administrar una organización donde se integran todos los recursos: capital, tecnología, equipo, y a su gente, haciendo uso de una comunicación efectiva y eficiente para lograr unos objetivos comunes.

"Empowerment es donde los beneficios óptimos de la tecnología de la información son alcanzados. Los miembros, equipos de trabajo y la organización, tendrán completo acceso y uso de información crítica, poseerán la tecnología, habilidades, responsabilidad, y autoridad para utilizar la información y llevar a cabo el negocio de la organización." ⁽¹⁵⁾

Figura N° 12



Fuente de información: leandrycc.wordpress.com

Los empleados dentro de la organización tienen la oportunidad y la responsabilidad de dar lo mejor de sí para que, en definitiva, se logre su profesionalización, cuando existe empowerment en la organización el personal puede tomar decisiones acerca de cómo alcanzar sus metas y la mejor manera de hacer un trabajo, mejor aun cuando son los gerentes o el

principal de la institución quien es que cuentan con empowerment no asumen que ellos saben cómo hacer las cosas, sino que opinan al personal para que les ayude a decidir cómo hacerlas, ello puede tomar tiempo al inicio pero genera un mayor compromiso para obtener mejores resultados.

Trabajo en Equipo

El trabajo en equipo es el alma de una empresa en la actualidad el mejor acercamiento para desarrollar en una organización los equipos es de empezar oportunamente, ser abierto y honesto con todos los que están involucrados en el equipo de trabajo, todos necesitan saber que están en el equipo por una razón en particular y que su contribución es vital para la empresa.

Convertir el trabajo en equipo en un modo de gestión organizacional requiere convicción, fijación de políticas y actitudes proactivas por parte de las personas que trabajan en la empresa.

“Hay que reconocer que la distinción entre equipo y grupo es arbitraria y a veces vaga. El compromiso total con metas comunes y la responsabilidad social con el equipo es lo que hace que un equipo sobresalga, y lo distingue de los grupos en desarrollo inmaduros. Hay muchas razones por las que aumentan en forma tan significativa el uso de equipos en las organizaciones estadounidenses.

En cierta medida se debe a los logros económicos de Japón y a que se considera que los equipos son un factor importante que contribuye al éxito. Otras razones tienen que ver con la percepción de determinados beneficios derivados de ellos, como las posibles mejoras en la calidad, los aumentos de productividad al reunir individuos con habilidades complementarias y los esfuerzos de reestructuración organizacional.¹⁵

La comunicación es el proceso que facilita la articulación del equipo, conviven en el sistema comunicacional la llamada comunicación horizontal, vertical, transversal, en la comunicación entre equipos (inter - equipos) en ciertas ocasiones no se advierte que hay que "negociar" las formas de comunicación que son muy diferentes que las que el equipo tiene establecidas; este ruido, conflicto, de cierta manera fomenta la competencia perniciosa entre equipos.

¹⁵ IVANCEVICH John M., KONOPASKE Robert y MATTESON Michael T.: *Comportamiento Organizacional, séptima edición, 2006.*

Fundamentación Sociológica

Ciencia que estudia a las personas en relación con sus semejantes. Las contribuciones que los sociólogos han hecho al comportamiento organizacional han sido a través de su estudio del comportamiento de los grupos en las organizaciones, particularmente en las formales y complejas. Algunos de estos conocimientos contribuidos al comportamiento organizacional son sobre la dinámica de grupos, diseño de equipos de trabajo, cultura organizacional, teoría y estructura de las organizaciones formales, tecnología organizacional, comunicaciones, poder y conflictos.

Actitudes

La actitud es la reacción afectiva positiva o negativa hacia un objeto o proposición abstracto o concreto denotado. Todas las personas tienen actitudes que dan como resultado tendencias a responder positiva o negativamente ante otra persona, ante un grupo de personas, ante un objeto, ante una situación que comprende objetos y personas ante una idea.

Con mucha frecuencia, la posesión de una actitud predispone al individuo a reaccionar de una manera específica. El conocimiento de la actitud permite a veces predecir el comportamiento, tanto en la empresa como en otros aspectos de la vida. Las actitudes son aprendidas. En consecuencia pueden ser diferenciadas de los motivos bio-sociales como el hambre, la sed y el sexo, que no son aprendidas. Las actitudes tienden a permanecer bastante estables con el tiempo. Estas son dirigidas siempre hacia un objeto o idea particular.

Las actitudes raras veces son de asunto individual; Generalmente son tomadas de grupos a los que debemos nuestra mayor simpatía. Se componen de 3 elementos: lo que piensa (componente cognitivo), lo que siente (componente emocional) y su tendencia a manifestar los pensamientos y emociones (componente conductual).

Las emociones están relacionadas con las actitudes de una persona frente a determinada situación, cosa o persona. Entendemos por actitud una tendencia, disposición o inclinación para actuar en determinada manera. Ahora bien, en la actitud (preámbulo para ejercer una conducta), podemos encontrar varios elementos, entre los que descollarán los pensamientos y las emociones. Por ejemplo, en el estudio de una carrera, si la actitud es favorable,

encontraremos pensamientos positivos referentes a ella; así como, emociones de simpatía y agrado por esos estudios. Las emociones son así ingredientes normales en las actitudes.

Todos tenemos determinadas "actitudes" ante los objetos que conocemos, y formamos actitudes nuevas ante los objetos que para nosotros son también nuevos. Una vez formada, es muy difícil que se modifique una actitud, ello depende en gran medida del hecho de que muchas creencias, convicciones y juicios se remiten a la familia de origen. En efecto, las actitudes pueden haberse formado desde los primeros años de vida y haberse reforzado después.

Otras actitudes se aprenden de la sociedad, como es el caso de la actitud negativa ante el robo y el homicidio; por último otros dependen directamente del individuo. Pese a todo, hay veces que las actitudes pueden modificarse, lo cual obedece a diversos motivos. Por ejemplo, una persona puede cambiar de grupo social y asimilar las actitudes de éste. Lo que en mayor grado puede cambiar una actitud es la información que se tiene acerca del objeto.

Otros parecen inferir que "actitud" y "opinión" son términos prácticamente sinónimos, pero si bien es cierto que las opiniones con frecuencia reflejan actitudes, es evidente que lo que una persona dice no siempre está de acuerdo con lo que hace. Definimos entonces actitud como concepto que describe las diferentes formas en que la gente responde a su ambiente.

Diferencias entre actitud, satisfacción laboral, moral organizacional

Una "**actitud**" de un empleado puede considerarse como la disposición para actuar de un modo más que de otro, en relación con factores específicos relacionados con el puesto.

La "**satisfacción en el trabajo**" es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia su trabajo, los factores conexos y la vida en general.

La "**moral organizacional**" puede definirse como la posesión de un sentimiento, por parte del empleado, de verse aceptado y pertenecer a un grupo de trabajadores, mediante la adhesión a metas comunes y la confianza en la conveniencia de esas finalidades.

La "**moral**" es un subproducto de un grupo y es éste quien la genera. Tiene cuatro determinantes:

- Sentimiento de solidaridad del grupo,
- Necesidad de una meta,
- Progresos observables hacia la meta; y,
- Participación individual en las tareas significativas que sean necesarias para alcanzar la meta.

Hay autores e investigadores que han medido las relaciones en los grupos de trabajo y, a veces, las han denominado satisfacción en el trabajo, otras veces moral y en otras ocasiones simplemente actitudes. Existen diferentes tipos de actitudes que a continuación se mencionaran:

Tipos de Actitudes:

Los tipos de actitudes que se consideran en el libro son aquellos que se relacionan con el trabajo y son los que el Comportamiento Organizacional enfoca en mayor forma y son tres actitudes:

Satisfacción en el trabajo.- Es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. Es la actitud que un empleado asume respecto a su trabajo. De forma lógica aquellas personas que obtienen un alto nivel de satisfacción con sus actividades establecen actitudes muy positivas y benéficas.

Involucramiento con el trabajo.- Es el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellos y conciben el trabajo como parte central de su existencia. Mide el grado en el que la persona se valora a sí mismo a través de la identificación sociológica en su puesto dentro de la empresa. A los trabajadores plenamente identificados realmente les importa el trabajo que realizan.

Compromiso organizacional.- Es el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Es aquella que se refiere a que el empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos y que está metido en ello como cualquier otro que labora ahí, es decir este se refiere a identificarse con el servicio persona a la organización y el compromiso con el trabajo a identificarse con su labor específica.

Efectos de las Actitudes de los Empleados:

Las actitudes son indicadores razonablemente aceptables de las conductas ofrecen indicio de las intenciones conductuales o inclinaciones a actuar de cierta manera (positivas o negativas). Cuando un empleado se siente insatisfecho no se involucra en sus labores y asume un compromiso insuficiente con la organización y es probable que de ellos se desprendan ciertas consecuencias.

Una actitud favorable hacia un lugar de trabajo significa que generalmente se trata de una fábrica, o una empresa agradable y que nos gusta trabajar ahí, podemos preferir no aceptar otro trabajo debido a que tenemos algo sentimental respecto al lugar, luego nos encontramos en un estado de ánimo favorable o en las cosas relacionadas a él.

Una actitud desfavorable tiene aspectos hedonistas similares excepto que son negativos. Nos desagrada el lugar por lo general nos sentimos infelices en nuestro trabajo, nuestro estado de ánimo es de depresión odiamos a los compañeros de trabajo y a los patrones.

El desempeño de los empleados tiene que ver con un enunciado en relación a un alto desempeño contribuye a una alta satisfacción laboral, deriva usualmente mayores retribuciones económicas, sociológicas y psicológicas, si estas son consideradas justas y equitativas ello da lugar a una mayor satisfacción. El resultado es un circuito: desempeño, satisfacción, esfuerzo

Medición de las Actitudes:

El método más simple de descubrir y medir las actitudes es levantar un "censo de opiniones". Porque, si bien es cierto que una actitud no es exactamente una opinión, las opiniones de un grupo o de un individuo proporcionan claras indicaciones sobre sus actitudes.

Este tipo de estudios se preocupa principalmente por descubrir si el estado general en la organización es bueno o malo, es también posible utilizar pruebas de actitud para descubrir las opiniones del personal sobre aspectos especiales, tales como cambios proyectados dentro de la empresa.

Estas pruebas nos ayudan a descubrir:

- Ciertos abusos o quejas legítimas, que tocan datos objetivos que necesitan remediarse; y,
- Ciertas quejas basadas en mutuos malentendidos, que también pueden remediarse por medio del análisis y la explicación.

Valores, Actitudes y Satisfacción en el Trabajo:

Debemos tomar que en cuenta que el término de satisfacción en el trabajo siempre será un punto clave que debemos de tratar ya que de ello depende que el empleado se sienta conforme y demuestre que tan productivo es. Sin embargo, los valores son formas básicas de modos de conducta que afectan el comportamiento del empleado y también los debemos tomar en cuenta.

Todas las personas poseemos un sistema de valores con base a la jerarquía de importancia relativa que nosotros le damos. Los valores son objeto de estudio pues son la base para entender las actitudes y las motivaciones y porque influyen en nuestra percepción., todos los valores de cada persona tienen una fuente de donde provienen que son la familia, los amigos, la escuela con los maestros, la cultura del país donde se viva; pero los valores que regularmente mostramos son los que adquirimos en los primeros años de nuestra vida.

Es así que los valores pueden clasificarse y así poder determinar de una forma lógica que tipo de comportamiento tendrá el empleado a partir de esta tipología. No se puede dejar de lado que los valores forman parte de la personalidad lo que representa que este tipo de convicciones estarán presentes durante toda la vida del individuo y que estas manifiestan una visión de lo correcto e incorrecto desde el punto subjetivo de la persona. Reflejado en saber si es o no buena la pena capital, si es o no bueno tener poder y dinero, etc.

Las actitudes son aprobaciones o desaprobaciones a través de enunciados llamados de evaluación es decir es la forma de representar como se siente una persona. Las actitudes no son lo mismo que los valores pero están interrelacionados. Igual que los valores las actitudes las adoptamos de los padres, grupos sociales, maestros. Nacemos con cierta predisposición y a medida que vamos creciendo tomamos los que vemos de las personas que respetamos, admiramos o se dice incluso de los que tememos. Vamos moldeando nuestras actitudes al ir observando a los demás. Se dice también que las actitudes son más inestables ya que son

moldeables a la conveniencia de personas o empresas obteniendo de ellas un comportamiento deseable. Las actitudes de las personas son sumamente cambiantes situación que los gerentes han observado y que buscan encontrar solución, se hace referencia a que las situaciones que el empleado anteriormente asumía son posibles limitantes para un desarrollo de la persona en el presente y en el futuro.

Por lo que las empresas invierten en entrenamientos que permitan moldear nuevamente las actitudes de los empleados. La satisfacción en el trabajo ya tocada anteriormente implica como medir este tipo de satisfacción, que lo determina y como afecta en la productividad del empleado. El trabajo no solo es realizar tus tareas específicas, además existe el roce con otro personal, normas y procedimientos establecidos, es decir, que la satisfacción en el trabajo tiene como base la suma de todas estas actividades. Existen dos métodos para la medición de este concepto:

Escala global única.- Preguntar a los empleados "considerando todo, ¿Cuán satisfecho estas con tu trabajo? Las respuestas se adoptan en una escala del 1-5 la cual establece dos extremos como respuesta "altamente satisfecha" y "altamente insatisfecha".

Calificación de la suma.- este identifica puntos clave del trabajo de las personas y pregunta acerca de ellos, sumando los resultados a través de una escala.

La satisfacción en el trabajo puede ser determinada por el tipo de actividades que se realizan (es decir, que el trabajo tenga la oportunidad de mostrar tus habilidades y que ofrezcan un cierto grado de desafío para que exista el interés).

Que los empleados sean bien recompensados a través de sus salarios y sueldos acordes obviamente a las expectativas de cada uno. Que las condiciones del trabajo sean adecuadas, no peligrosas o incómodas lo cual hace mejor su desempeño. Además los empleados buscan dentro del trabajo que su jefe inmediato sea amigable y comprensible y que los escuche cuando sea necesario.

La insatisfacción en el trabajo se refleja en la salida de los empleados inminente o que expresen situaciones que ayuden a mejorar las relaciones obrero-empresa, también de forma leal esperar que las condiciones mejoren.

Proceso del Conflicto:

El proceso de un conflicto abarca cinco etapas: la oposición o incompatibilidad potencial, conocimiento y personalización, intenciones, comportamiento y resultados.

Etapas I: Oposición o incompatibilidad potencial

El primer paso en el proceso de un conflicto es la presencia de condiciones que crean las oportunidades para que surja el conflicto. Se han condensado estas condiciones en tres categorías: comunicación, estructura y variables personales.

La comunicación puede ser una fuente de conflicto. Representa aquellas fuerzas en oposición que surgen de dificultades semánticas, mala interpretación o malos entendidos, es decir “ruidos” en los canales de comunicación. Uno de los grandes mitos, en que la mayoría de nosotros creemos, es que la mala comunicación es la razón principal de conflicto.

Usamos el término estructura para incluir variables como tamaño, el grado de especialización asignado a las actividades de los miembros del grupo, compatibilidad miembro-meta, estilos de liderazgo, sistema de recompensa y el grado de dependencia entre los diversos grupos. En cuanto al tamaño por ejemplo mientras más grande sea un grupo y mayor la especialización de sus actividades, mayor será la probabilidad de que estalle. También cuando los grupos dentro de un Organización tienen fines diferentes, algunos de los cuales son opuestos, hay una mayor oportunidad para el surgimiento del conflicto.

Cuando el estilo de liderazgo es cerrado incrementa el potencial del conflicto. Demasiada dependencia en la participación también puede estimularlo. Algunas investigaciones tienden a confirmar que la participación y el conflicto están altamente correlacionados, al parecer, debido a que la participación alienta o estimula el surgimiento de diferencias, provocando conflicto.

Las variables personales son los valores de cada persona y las características de personalidad tienen que ver con la idiosincrasia y con las diferencias individuales. Existen evidencias que indican que ciertos tipos de personalidad (individuos autoritarios y dogmáticos, individuos con baja autoestima, etc.) pueden llevar a crear un conflicto.

Etapa II: Conocimiento y personalización

Es a nivel de sentimiento cuando los individuos se involucran emocionalmente, que las partes experimentan ansiedad, tensión, frustración u hostilidad. Aquí, vemos, como las emociones tienen un papel importante al modelar las percepciones.

Esta etapa es importante porque es donde tienden a definirse los temas de conflicto, este es el punto en el proceso en que las partes deciden en qué consiste el conflicto. Aquí, tiene importancia la definición del conflicto porque suele delimitar el conjunto de soluciones posible.

Etapa III: Intenciones

Las intenciones intervienen entre las percepciones y emociones de la gente y en su comportamiento abierto. Son decisiones para actuar en una forma determinada frente a un conflicto. Muchos de los conflictos se agravan porque una parte incluye atribuciones equivocadas a la otra.

Suele haber una contradicción entre el comportamiento y las intenciones; ya que el comportamiento no siempre refleja las intenciones de una persona. Se pueden identificar cinco intenciones para el manejo de conflicto ellas son: competitiva, colaboradora, evasiva, complaciente y arregla con concesiones.

Etapa IV: Comportamiento

Este es el momento donde el conflicto se hace visible. Esta etapa incluye las declaraciones, acciones y reacciones llevadas a cabo por las partes en conflicto. Estos comportamientos son intentos de poner en práctica las intenciones de cada parte. Ello es un proceso dinámico de interacciones.

Si un conflicto es disfuncional las partes pueden, para su resolución, usar distintas técnicas que permiten que los administradores controlen los niveles del conflicto, ejemplo:

Solución de problemas, metas súper ordinales, etc., y para la estimulación del conflicto, cuando éste es demasiado bajo y necesita ser incrementado, se utiliza la comunicación, incorporación de personas externas, entre otras.

Etapa V: Resultados

Los resultados pueden ser funcionales o disfuncionales:

Resultados funcionales: El conflicto es constructivo cuando mejora la calidad de las decisiones; estimula la creatividad e innovación, alienta el interés y curiosidad entre los miembros del grupo, proporciona el medio a través del cual se pueden discutir los problemas y liberar la tensión y fomenta un ambiente de autoevaluación y cambio.

No sólo resultan decisiones mejores e innovadoras de situaciones conflictivas sino también indica que el conflicto puede estar relacionado positivamente con la productividad. La diversidad cultural proporciona beneficios en las organizaciones, esta heterogeneidad entre los miembros de un grupo puede aumentar la creatividad, impulsar la calidad de las decisiones y facilitar el cambio al mejorar la flexibilidad de los miembros.

Resultados disfuncionales: Una oposición no controlada fomenta el descontento, ayuda a disolver los lazos comunes y con el tiempo lleva a la destrucción del grupo, pudiendo reducir la efectividad del mismo. Éstos son ejemplos de las consecuencias destructivas del conflicto sobre el desempeño de una organización.

Otras consecuencias son el retraso en la comunicación, la reducción en la cohesión del grupo y la subordinación de las metas del grupo a la prioridad de lucha interna entre los miembros. Como caso extremo el conflicto puede detener el funcionamiento del grupo y ser una amenaza para su supervivencia. Mientras menos rutinarias sean las tareas del grupo, mayor es la probabilidad de que el conflicto interno sea constructivo, es decir, funcional.

2.2 MARCO LEGAL

El Ilustre Municipio de Milagro cuenta con varias normativas en las que deben realizar sus actividades, sujetándose a los reglamentos de:

Ley Organica de Regimen Municipal

Del Gobierno Municipal

Art. 25.- El gobierno

El gobierno cantonal estará a cargo del concejo municipal con facultades normativas cantonales, de planificación, consultivas y de fiscalización, presidido por el alcalde, con voto dirimente.

Art. 26.- El alcalde es el representante legal de la municipalidad y responsable de la administración municipal; junto con el procurador síndico la representará judicial y extrajudicialmente.

Art. 27.- El concejo estará integrado por concejales o ediles designados en sufragio universal y secreto, de acuerdo con la Ley Orgánica de Elecciones, en el número siguiente:

- Los municipios con más de cuatrocientos mil habitantes, quince concejales;
- Los municipios con más de doscientos mil habitantes, trece concejales;
- Los municipios con más de cien mil habitantes, once concejales;
- Los municipios cuyas cabeceras son capitales de provincia, excepto los de la región amazónica ecuatoriana y la provincia de Galápagos, o las que tengan más de ochenta mil habitantes, nueve concejales;
- Los demás municipios, incluidas las capitales de provincias de la región amazónica ecuatoriana y de la provincia de Galápagos, siete concejales; y,
- Los demás municipios de la región amazónica ecuatoriana y de la provincia de Galápagos, cinco concejales.

Art. 28.- Cada concejal principal tendrá los suplentes que determine la Ley Orgánica de Elecciones.

Art. 29.- Los concejos se renovarán cada dos años, por partes. Esta renovación será de ocho y siete, de siete y seis, de seis y cinco, de cinco y cuatro, de cuatro y tres o de tres y dos concejales, alternativamente, según el número de integrantes del respectivo concejo, de acuerdo con lo establecido en el artículo 27.

DE LOS CONCEJALES

Enunciados Generales

Art. 30.- La función de concejal es obligatoria e irrenunciable, salvo lo establecido en el Art. 37.

Los concejales percibirán dietas por el desempeño de sus funciones. El concejo, mediante ordenanza, establecerá el monto de las dietas que no excederán del treinta y cinco por ciento de la remuneración mensual unificada del alcalde, para lo cual se considerará los siguientes parámetros:

- Las sesiones ordinarias y extraordinarias a las que asistan los concejales; y,
- La capacidad económica de la municipalidad.

Art. 31.- Los concejales durarán cuatro años en sus funciones y podrán ser reelegidos de manera indefinida.

Art. 32.- Los concejales no tienen más deberes y atribuciones que los señalados expresamente en la Constitución Política y en esta Ley. Conforme a éstas son responsables en el ejercicio de sus funciones; gozan de fuero de Corte y tienen derecho a que se les guarde, dentro y fuera de la corporación, los honores y consideraciones correspondientes a su investidura.

Art. 33.- Los concejales no son responsables por las opiniones vertidas en las sesiones, pero si lo son cuando contribuyan con sus votos a sancionar actos contrarios a la Constitución o a las leyes.

Art. 34.- Los concejales cuyos bienes fueren expropiados por el respectivo municipio, por así requerirlo la realización de una obra pública sin cuya expropiación no podría llevarse a cabo, podrán celebrar con éste los contratos respectivos o sostener el juicio de expropiación en los casos previstos en la ley, sin que por ello se contravenga a las disposiciones del numeral cuatro del Art. 41. En el mismo caso se encontrarán los concejales cuyos parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, tengan que sostener dichos juicios o celebrar los indicados contratos.

De las Prohibiciones

Art. 64.- Es prohibido al concejo:

- Delegar las funciones privativas que le asignan la Constitución y esta Ley;
- Suspender, sin razones poderosas la continuación y terminación de los programas y proyectos iniciados en ejercicios anteriores y que consten en planes aprobados por el concejo, y los comprendidos en los planes generales y regionales de desarrollo;

- Aprobar el presupuesto anual si no contiene asignaciones suficientes para la continuación de los programas y proyectos iniciados en ejercicios anteriores;
- Disponer la iniciación de obras y servicios si previamente no se han planificado con arreglo a lo que prescribe esta Ley;
- Aprobar el presupuesto anual con un cálculo de ingresos exagerado o con partidas que evidentemente no producirán los ingresos previstos y crear impuestos, los cuales solamente serán establecidos por ley;
- Mandar o tolerar la disposición arbitraria de fondos o se dispongan los ajenos;
- Utilizar los bienes o aplicar cualquier ingreso municipal a objetos distintos del servicio público o de los fines a que están destinados;
- Subvencionar a servicios extraños al municipio o a organizaciones y personas, cualquiera que sea su naturaleza y fines, salvo las excepciones de ley;
- Condonar obligaciones constituidas en favor de la municipalidad;
- Ceder gratuitamente por ningún concepto o donar obras, construcciones o bienes destinados al uso general de los vecinos. Las cesiones o donaciones que se hicieren serán nulas y las cosas cedidas o donadas volverán a su estado anterior;
- Arrogarse atribuciones y tratar o decidir sobre materias, asuntos o problemas que no le están expresamente atribuidos por la Constitución y esta Ley;
- Conceder a alguno de sus miembros o a los parientes de éstos, comprendidos dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, cargos remunerados o contratos lucrativos cuyo nombramiento o concesión corresponda al concejo. No comprende esta prohibición a los nombramientos que se hagan para representar a la municipalidad;
- Dar votos de aplauso o censura a los funcionarios por actos oficiales; promover u organizar homenajes a funcionarios públicos y dar o permitir que el vecindario imponga el nombre de personas que aún vivan a parroquias, poblados, lugares, vías públicas, planteles o cualquier otra obra de interés público;
- Disponer para otros fines los recursos destinados al pago de remuneraciones y cumplimiento general de contratos colectivos, actas transaccionales o sentencias pronunciadas por tribunales de conciliación y arbitraje;
- Nombrar o contratar servidores municipales; y,
- Obstaculizar el cumplimiento de las tareas de la administración municipal sin perjuicio de la responsabilidad que ésta tiene sobre sus actuaciones.

Se rigen bajo la normativa de la Loscca

CAPITULO I

De los Deberes, Derechos y

Prohibiciones

Art. 27.- Vigilancia del cumplimiento de los deberes, derechos y prohibiciones

La SENRES y las UARHS, vigilarán el fi el cumplimiento de los deberes, derechos y prohibiciones de los servidores establecidos en la LOSCCA y este reglamento.

Jurídico vigente.

Del Desarrollo Institucional

Art. 112.- Desarrollo institucional.-Es el conjunto de principios, políticas, normas, técnicas, procesos y estrategias que permite a las instituciones, organismos, entidades, empresas públicas; y, en las entidades de derecho privado en las cuales las instituciones del Estado tienen participación mayoritaria, organizarse para generar el portafolio de productos y servicios institucionales acordes con el contenido y especialización de su misión, objetivos y responsabilidades en respuesta a las expectativas y demandas de los clientes externos.

Art. 113.- Emisión de política control y evaluación del desarrollo institucional La SENRES será responsable de dictar políticas, controlar y evaluar sus resultados, para garantizar que las instituciones del sector público, cumplan con sus objetivos de manera eficiente y eficaz; generando directrices para que su gestión operativa se desconcentre o descentralice a fin de mejorar su calidad y reducir sus costos.

En función de la consistencia macro del Estado la SENRES emitirá las políticas y directrices metodológicas para la determinación de la estructura organizacional y procesos internos de las instituciones, que serán de cumplimiento obligatorio por parte de las instituciones, entidades, organismos y empresas del sector público a través de las UARHS para readecuar, rediseñar y optimizar su diseño organizacional y gestión interna.

Los proyectos de reglamentos o estatutos orgánicos de las instituciones, entidades, organismos y empresas del sector público, previo a su promulgación en el Registro Oficial, serán sometidos al dictamen presupuestario del Ministerio de Economía y Finanzas; y, al

dictamen favorable por parte de la SENRES, que lo extenderá considerando la racionalidad y consistencia del Estado.

Programa de Protección Laboral y Bienestar Social

Art. 195.- Protección laboral.-La autoridad nominadora en coordinación con las UARHs, de acuerdo con las necesidades y características de la institución, entidad, organismo y empresa, con el propósito de conseguir el desarrollo profesional y personal de los servidores establecerá un sistema de protección laboral, que tienda a construir un clima organizacional favorable y adecuado, y permita el mejoramiento de la eficiencia y productividad de los servicios públicos, de acuerdo a las políticas, normas e instrumentos de la SENRES.

Art. 196.- Bienestar social.- Las UARHs en cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 59 letra) de la LOSCCA, desarrollarán un sistema de bienestar social, tendiente a proteger la integridad

Física, mental y psicosocial del servidor público y su entorno familiar, a través del establecimiento de programas de asistencia médica, incentivos y estímulos motivacionales, de reconocimiento institucional y otros, acorde a las características de la entidad.

Del Subsistema de Selección de Personal

Art. 151.- Subsistema de selección de personal.- El Subsistema de selección de personal es el proceso técnico mediante el cual se define y selecciona al aspirante idóneo, que cumpla con los requisitos establecidos para el desempeño de un puesto a través del concurso de méritos y oposición.

Art. 152.- Principios.- El Subsistema de selección de personal se sustentará en los siguientes principios:

Legalidad.-De acuerdo con lo que dispone la Constitución Política de la República, en su Art. 124 inciso segundo, el ingreso y el ascenso se realizarán por concurso de méritos y oposición en concordancia y en conformidad con la normativa vigente correspondiente.

Neutralidad.-La aplicación de métodos y procedimientos para seleccionar el recurso humano competente, responderá a un tratamiento equitativo, técnico e imparcial para todos los aspirantes a desempeñar un puesto público.

Credibilidad.-El procesos electivo se ajustará a la observancia de políticas, normas, procedimientos, métodos y técnicas preestablecidas queden confianza y seguridad en su aplicación, obtención y verificación de resultados.

Igualdad.-La aplicación del proceso selectivo en condiciones de igualdad para los aspirantes y en función de los requisitos de los puestos; y,

Transparencia.-Difusión, conocimiento, transparencia y objetividad en las normas de concurso, procedimiento y resultados”.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Actitud

Disposición de ánimo manifestada de algún modo.

Ambiente

Condiciones o circunstancias físicas, sociales, económicas, de un lugar, de una reunión, de una colectividad o de una época.

Ansiedad

Estado de agitación, inquietud o zozobra del ánimo.

Aptitud

Capacidad y disposición para el buen desempeño o ejercicio de un negocio, de una industria, de un arte.

Ausentismo

Costumbre de abandonar el desempeño de funciones y deberes anejos a un cargo.

Autoestima

Valoración generalmente positiva de sí mismo.

Autonomía

Potestad que dentro de un Estado tienen municipios, provincias, regiones u otras entidades, para regirse mediante normas y órganos de gobierno propios.

Burocracia

Organización regulada por normas que establecen un orden racional para distribuir y gestionar los asuntos que le son propios.

Capacitación

Se entiende por capacitación al entrenamiento continuo que tiene una persona para mejorar sus habilidades y destrezas, que permitan acrecentar sus competencias, las mismas que llevaran a desempeñar con éxito sus funciones dentro de la empresa.

Cohesión

Acción y efecto de reunirse o adherirse las cosas entre sí o la materia de que están formadas.

Comunicación

Acción y efecto de comunicar o comunicarse, trato; transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor.

Concesión

Dar, otorgar, hacer merced y gracia de algo.

Conflicto

Problema, cuestión, materia de discusión.

Convicción

Idea religiosa, ética o política a la que se está fuertemente adherida.

Deficiencia

Funcionamiento intelectual inferior a lo normal que se manifiesta desde la infancia y está asociado a desajustes en el comportamiento.

Descentralizado

Transferir a diversas corporaciones u oficios parte de la autoridad que antes ejercía el gobierno supremo del Estado.

Dogmático

Inflexible, que mantiene sus opiniones como verdades inconcusas.

Eficaz

Acción de cumplir el objetivo que se propone.

Eficiente

Se hace referencia a los recursos empleados y a los resultados obtenidos utilizando la menor cantidad posibles de los mismos. Por ello es una capacidad o cualidad muy apreciada por la empresa u organizaciones en la actualidad.

Ergonomía

Estudio de datos biológicos y tecnológicos aplicados a problemas de mutua adaptación entre el hombre y la máquina.

Estrés

Tensión provocada por situaciones agobiantes que originan reacciones psicosomáticas o trastornos psicológicos a veces graves.

Estructura

Distribución de las partes de un conjunto.

Ética

Recto, conforme a la moral.

Evasivo

Efugio o medio para eludir una dificultad.

Frustrar

Privar a alguien de lo que esperaba.

Gestión

Acción y efecto de gestionar. Acción y efecto de administrar.

Hedonismo

Doctrina que proclama el placer como fin supremo de la vida.

Heterogeneidad

Mezcla de partes de diversa naturaleza en un todo.

Hipótesis

Suposición de algo posible o imposible para sacar de ello una consecuencia.

Hostil

Contrario o enemigo.

Implementación

Poner en funcionamiento, aplicar métodos, medidas, para llevar algo a cabo.

Incompatibilidad

Repugnancia que tiene una cosa para unirse con otra, o de dos o más personas entre sí.

Individuo

Cada ser organizado, sea animal o vegetal, respecto de la especie a que pertenece.

Infraestructura

Conjunto de elementos o servicios que se consideran necesarios para la creación y funcionamiento de una organización.

Inminente

Que amenaza o está para suceder prontamente.

Interacción

Acción que se ejerce recíprocamente entre dos o más objetos, agentes, fuerzas, funciones, etc.

Interpersonal

Que existe o se desarrolla entre dos o más personas.

Intrínsecamente

Interiormente, esencialmente.

Laboral

Perteneciente o relativo al trabajo

Liderazgo

Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito.

Opinión

Concepto en que se tiene a alguien o algo.

Oposición

Contrariedad o antagonismo entre dos cosas.

Organización

Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.

Percepción

Acción y efecto de percibir. Sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos. Conocimiento, extrasensoria, o. percepción de fenómenos sin mediación normal de los sentidos, comprobada al parecer estadísticamente.

Peculios

Conveniencia o beneficio en el orden moral o material de cada persona.

Personalidad

Diferencia individual que constituye a cada persona y la distingue de otra.

Productividad

Capacidad o grado de producción por unidad de trabajo. Relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc.

Rendimiento

Producto o utilidad que rinde o da alguien o algo. Proporción entre el producto o el resultado obtenido y los medios utilizados.

Rotación

Acción o efecto de rotar. Cambios de puestos de trabajo.

Rutina

Costumbre inveterada, hábito adquirido de hacer las cosas por mera práctica y sin razonarlas.

Sinergia

La sinergia es la integración de elementos que da como resultado algo más grande que la simple suma de éstos, es decir, cuando dos o más elementos se unen sinérgicamente crean un resultado que aprovecha y maximiza las cualidades de cada uno de los elementos.

Sistemático

Que sigue o se ajusta a un sistema.

Supervivencia

Acción y efecto de sobrevivir.

Talento Humano

Es el personal que se utiliza para la producción y prestación de servicios.

Tensión

Estado anímico de excitación, impaciencia, esfuerzo o exaltación.

Tipología

Ciencia que estudia los distintos tipos raciales en que se divide la especie humana.

Toma de decisiones

Proceso mediante el cual se escoge una alternativa para resolver alguna situación a nivel labora, familiar o sentimental.

2.4 HIPOTESIS Y VARIABLES

2.4.1 Hipótesis General

La carencia de programas de capacitación sobre mejoramiento de clima laboral afecta a que el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Francisco de Milagro no cuente con un instrumento que mide el clima laboral.

2.4.2 Hipótesis Particulares

- La comunicación es afectada por la desorganización que existen las diferentes actividades que se desarrollan en la institución.
- El desempeño y resultado de los sub-ordinados es afectado por la poca claridad de las ideas que imparten ciertos jefes.
- En ciertos departamentos el ambiente es desagradable ya que los objetivos no son claramente definidos y el personal trabaja en función de sus propios intereses.
- Los empleados no cuentan con un ambiente físico adecuado debido a la mala distribución en la infraestructura de ciertos departamentos.
- Las actividades diarias de ciertos empleados no son realizadas con la calidad esperada debido a la escasez ergonómica en el área de trabajo.
- La implementación de un programa de capacitación sobre el clima laboral generará un mejor desempeño en la participación de los trabajadores de la institución.

2.4.3 Declaración de Variables

En el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Francisco de Milagro, existen las siguientes variables:

Variable Independiente (Causa)

- Programas de capacitación.
- Comunicación.
- Ordenes.
- Objetivo.
- Infraestructura.
- Ergonomía.

Variable Dependiente (Efecto)

- Clima laboral
- Desorganización.
- Desempeño.
- Ambiente.
- Ambiente físico.
- Actividades diarias.

2.4.4 Operacionalización de las Variables

En el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Francisco de Milagro, existen las siguientes variables:

Figura No 13

VARIABLES	DEFINICIÓN	INDICADORES
Programas de capacitación	Preparar a personas para la práctica de una función.	Test Evaluaciones Observaciones
Comunicación	Acción que se ejerce recíprocamente entre dos o más personas.	Virtual - e-mail Memo - verbal
Ordenes	Precepto que el superior da a los súbditos	Verbal Escrito
Objetivo	Fin a que se dirigen las acciones o deseos de alguien	Verbal Escrito
Infraestructura	Parte de una construcción que está bajo el nivel del suelo	Ingresos Presupuesto
Clima laboral	Es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla.	Test
Desempeño	Acción de desempeñar	Test
Ambiente	Aire o atmosfera	Observación
Ambiente físico	Perteneciente o relativo a la constitución y naturaleza corpórea	Observación
Actividades	Conjunto de operaciones o tareas propias de una persona o entidad	Observación

Fuente de información: Ysis Granados y Sharon Jiménez

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Investigación no experimental:

Investigación sistemática en la que el investigador no tiene control sobre las variables independientes porque ya ocurrieron los hechos o porque son intrínsecamente manipulables, estos cambios ya sucedieron y el investigador tiene que limitarse a la observación de situaciones ya existentes, dada la incapacidad de influir sobre las variables y sus efectos.

Los tipos de investigación a manipularse en este proyecto de investigación son varios los mismos que servirán para obtener toda la información necesaria posible con la finalidad de desarrollar una investigación eficiente, que permitirá al término del mismo presentar un informe completo y confiable que servirá para la realización exitosa del proyecto a presentarse, los mismos que son:

Documental, porque se analizará las diferentes teorías en libros, folletos, revistas y demás fuentes de información que tengan relación directa con el tema de investigación.

Descriptiva, porque conoceremos con más exactitud sobre las cualidades, conductas o atributos que tendrán nuestra población que servirán para nuestro estudio.

Explicativa, es de gran importancia porque esta proporciona un sentido de entendimiento del fenómeno al que se hace referencia en nuestro plan de investigación.

El diseño investigativo a aprovecharse en nuestro proyecto para que obtenga mayor efectividad en la solución de las hipótesis planteadas será el de tipo No Experimental, el mismo que no afectará de ninguna forma las variables expuestas y, también se aplicara el Diseño Transversal porque dicho método solo lo desarrollaremos una sola vez en el tiempo.

3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA

3.2.1 Características de la población

El proyecto de investigación se realizarán entrevistas a los funcionarios que laboran en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Francisco de Milagro y encuestas a ciertos ciudadanos que habitan en las zonas urbanas y rurales de la ciudad de Milagro.

3.2.2 Delimitación de la población

En la actualidad el número de habitantes en la ciudad de Milagro es 29.858 en el sector rural y 133.198 en el sector urbano y esto nos da un total de 163.056 habitantes del cantón de acuerdo a la base de datos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Francisco de Milagro, para el estudio a realizar se ha considerado:

Población: Ciudad de Milagro.

Sector: Urbano y Rural.

Las entrevistas que se realizaron fueron a ciertos jefes del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Francisco de Milagro, las mismas que constan de 10 preguntas cerradas.

3.2.3 Tipo de muestra

El tipo de muestra a aplicarse es la probabilística, y es estratificada, ya que nos basamos por sector (género, edad, población urbana **H y M**, rural **H y M 383 encuestados**)

3.2.4 Tamaño de la muestra

Fórmula:

$$n = \frac{N p q}{(N - 1) E^2 + p q}$$

Z 2

$$n = \frac{163.056 (0.50) (0.50)}{\frac{(163.056 - 1) (0.50)}{(1.96)^2} + (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{40.764}{\frac{407.63}{3.84} + 0.25}$$

$$n = 383 //R$$

29858 / 163056 = 18 % Sector Rural.

133198 / 163056 = 82 % Sector Urbano.

383 * 18% = 69 Personas a Encuestar Sector Rural (34 H y 35M).

383 * 82% = 314 Personas a Encuestar Sector Urbano (157 H y 1/2 157 M).

3.2.5 Proceso de selección

El número de personas que nos servirán como muestra para este estudio de mercado es de: 383 para la implementación de programas de capacitación del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Milagro las cuales mediante la determinada muestra no probabilística se escogerá la muestra del sujeto voluntario en consecuencia realizaremos las encuestas para conocer su opinión que ayudara en el avance del proyecto.

3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS

Los siguientes métodos de investigación nos permitirán tener de manera precisa una información que sea desde principio a fin coherente con lo que se pueda realizar ajustes a los parámetros de trabajo que se sigan y que sean válidos para los resultados que se desea alcanzar, permitiendo con éxito el desarrollo del proyecto.

3.3.1. Métodos Teóricos

Inductivo, este nos ayudara con el estudio de los problemas hacia un todo, es decir analizamos los elementos para de esta forma llegar a conclusiones de las diferentes situaciones presentadas similares a la observada.

Deductivo, este será utilizado al estudio de los fenómenos particulares obteniendo el mismo resultado de los antes mencionados.

Síntesis, este método parte de lo simple a lo complejo e implica la unión de todas sus partes para conocer la causas y efectos lo cual se emitirá el respectivo análisis del tema que está siendo objeto de nuestro estudio.

Estadístico, nos permitirá conocer el resultado de forma numérica o gráfica del resumen de los datos originados a partir de los fenómenos en estudio.

3.3.2. Métodos Empíricos

Observación, este método permitirá observar de una manera más detallada y directa acerca de los problemas existentes objeto de nuestro estudio lo cual nos vuelve en participante activo y facilitara a la recopilación de información oportuna para la solución de las hipótesis planteadas.

3.3.3. Técnicas e Instrumentos

La presente investigación tendrá como técnicas e instrumentos investigativo:

Encuesta, que es de vital importancia porque esta arroja datos escritos, que nos permite obtener información confiable así como realizar su presentación gráfica, para determinar mediante los resultados, conclusiones y recomendaciones para resolver el problema de investigación.

La técnica de la Encuesta contiene la formulación de 15 preguntas de tipo cerrada y objetiva, de las cuales obtendremos un panorama más claro de las expectativas y necesidades de los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Francisco de Milagro.

El objetivo de la Encuesta es conocer el nivel de satisfacción que tiene el trabajador, si está de acuerdo o no con las funciones que realiza en su puesto de trabajo, y como ve ellos el clima laboral, el espacio físico en el cual realizan sus labores diarias.

La Entrevista, nos proporciona información directa las cuales constan de 10 preguntas formuladas fueron de tipo cerrada, éstas nos ayudará a conocer a fondo y de una forma inmediata los problemas que tiene el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Francisco de Milagro.

Estos son elementos fundamentales en todo proceso investigativo que servirá para recaudar información de campo la misma que será de referente para asociarlas con las variables propuestas y así obtener información con la calidad y confiabilidad necesaria para la realización efectiva del presente proyecto.

3.4 EL TRATAMIENTO ESTADISTICO DE LA INFORMACIÓN.

La información obtenida de la técnica utilizada serán tabulados y resumidos en tablas estadísticas, desarrollándose estas de manera computarizada, posteriormente los datos se presentarán de manera escrita, tabulada y graficada, empleándose grafica de tipo circular con el respectivo análisis de los resultados obtenidos, igualmente se va a establecer inferencias de los datos utilizando escala de medición acerca de la población estudiada, además se emplearán las medidas de tendencia central, tales como porcentajes y proporciones.

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

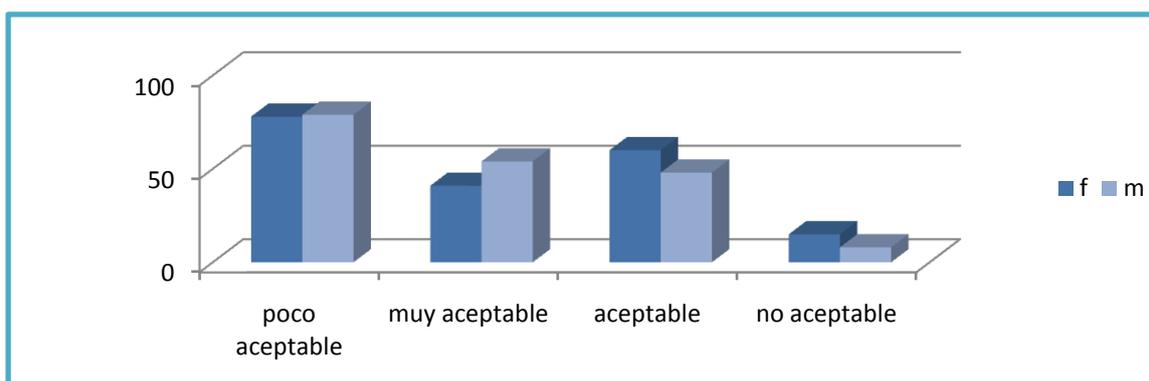
4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

1. **Considera Ud. que el servicio del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Francisco de Milagro que ofrece es:**

Cuadro N° 1

Servicio del GADCM	Femenino	Masculino	Total general	Porcentaje
poco aceptable	78	79	157	41%
muy aceptable	41	54	95	25%
Aceptable	60	48	108	28%
no aceptable	15	8	23	6%
Total general	194	189	383	100%

Gráfico N° 1



Fuente de información: Ysis Granados v Sharon Jiménez.

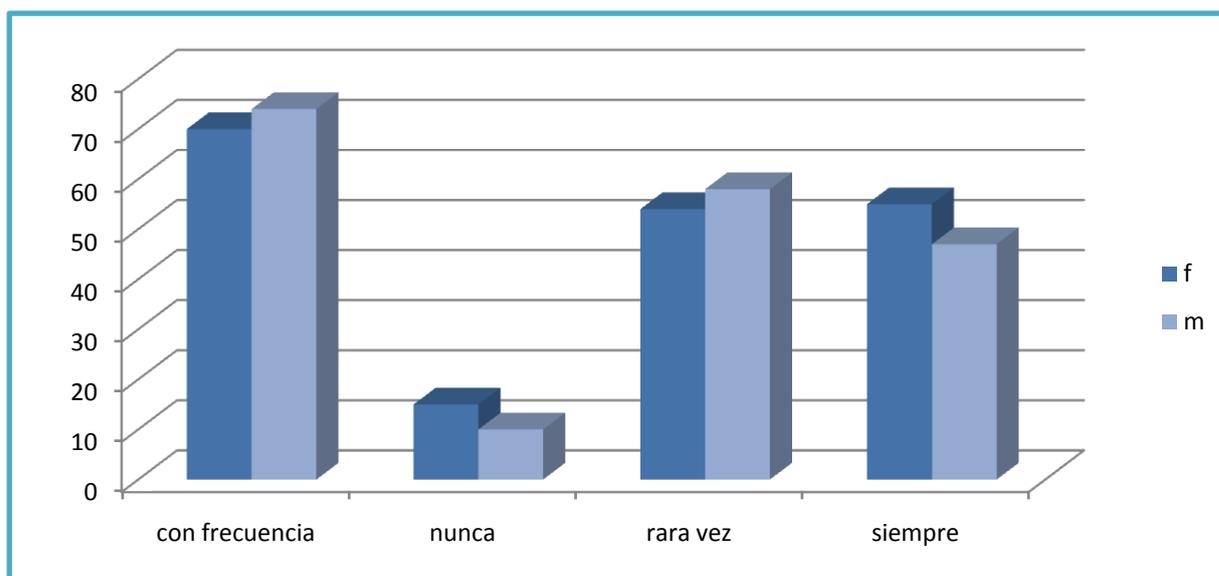
Análisis.- El 41% de los encuestados respondieron que el servicio que ofrece el GADCM es poco aceptable debido a que ciertos empleados no se responsabilizan por sus labores, y para mejorar se implementarán métodos que ayuden a desarrollar los conocimientos y habilidades necesarias para la ejecución del trabajo mejorando así la calidad de servicio de la institución.

1. ¿Piensa Ud. que el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Francisco de Milagro se preocupa por un elevado desarrollo personal de sus empleados?

Cuadro N° 2

El GADCM se preocupa	Femenino	Masculino	Total general	Porcentaje
con frecuencia	70	74	144	38%
Nunca	15	10	25	7%
rara vez	54	58	112	29%
Siempre	55	47	102	27%
Total general	194	189	383	100%

Gráfico N° 2



Fuente de información: Ysis Granados y Sharon Jiménez

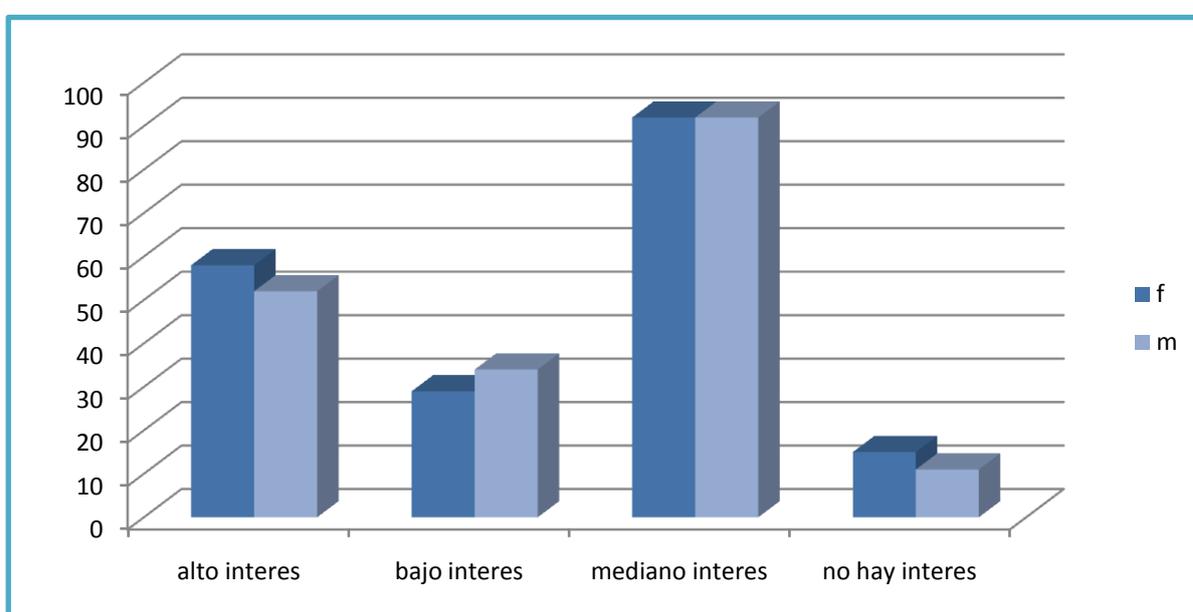
Análisis.- El 38% de los encuestados respondieron que GADCM se preocupa con frecuencia por un elevado desarrollo personal de sus empleados, es importante realizar un estudio donde analizaremos el clima laboral de la organización y su cultura entre ellos el desarrollo personal que se le está dando a los empleados de la misma.

2. ¿Cree Ud. que el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Francisco de Milagro se interesa por sus trabajadores?

Cuadro N° 3

El GADCM se interesa	Femenino	Masculino	Total general	Porcentaje
alto interés	58	52	110	29%
bajo interés	29	34	63	16%
mediano interés	92	92	184	48%
no hay interés	15	11	26	7%
Total general	194	189	383	100%

Gráfico N° 3



Fuente de información: Ysis Granados y Sharon Jiménez

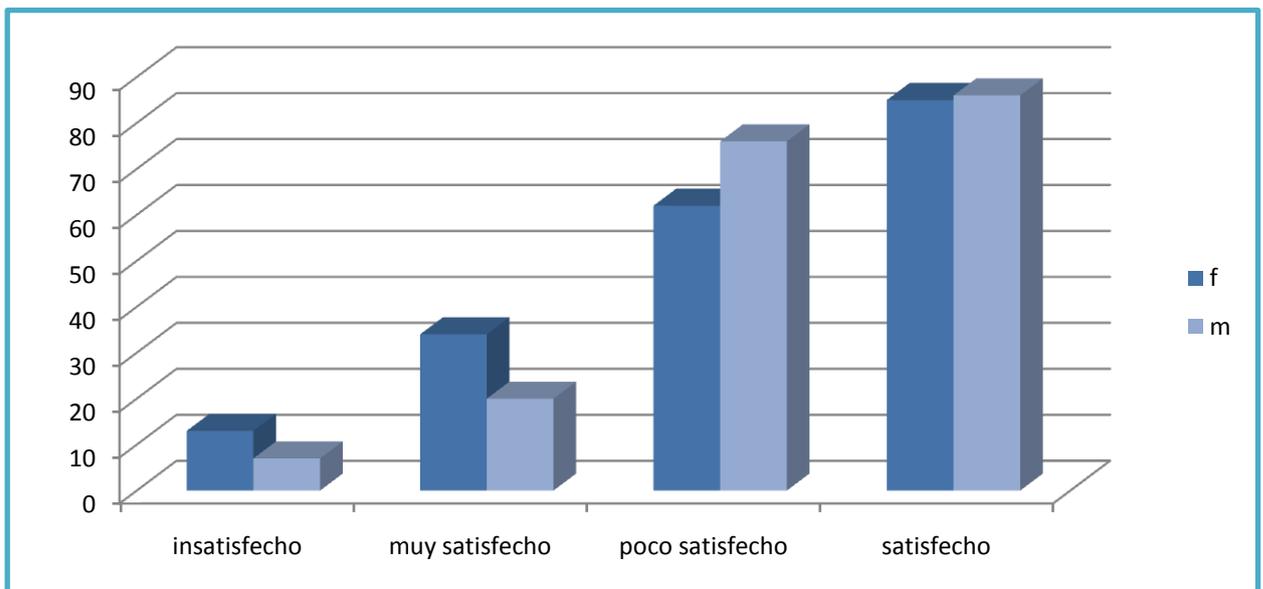
Análisis.- El 48% de las personas encuestadas contestaron que el GADCM posee un mediano interés por sus colaboradores, enfocaremos a la organización a tomar más importancia de los aspectos sobre la motivación e impulsaremos a las personas a ser mejores y a trabajar con más ánimo elevando así su rendimiento.

3. ¿Cree Ud. que los empleados se sienten satisfechos con los beneficios que perciben de parte de la institución?

Cuadro N° 4

Empleados satisfechos	Femenino	Masculino	Total general	Porcentaje
Insatisfecho	13	7	20	5%
muy satisfecho	34	20	54	14%
poco satisfecho	62	76	138	36%
Satisfecho	85	86	171	45%
Total general	194	189	383	100%

Gráfico N° 4



Fuente de información: Ysis Granados y Sharon Jiménez

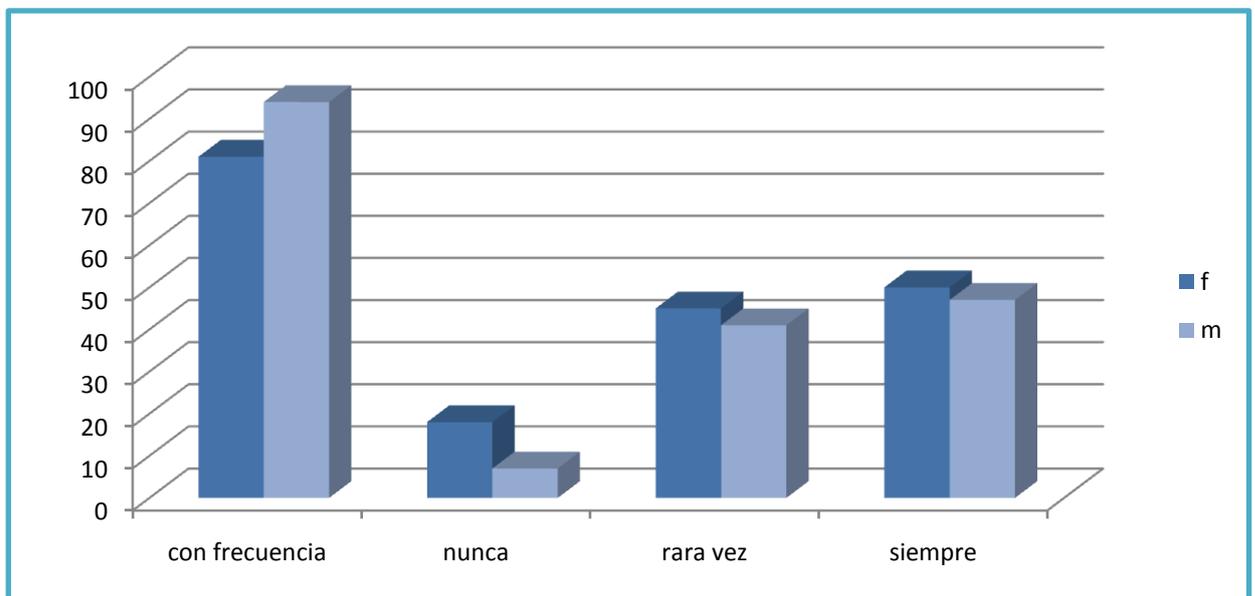
Análisis.- El 45 % de los encuestados piensan que los empleados se sienten satisfechos con los beneficios que perciben, por lo tanto es necesaria la reorganización para que tomen conciencia y puedan realizar su trabajo con una mayor calidad.

4. ¿Piensa Ud. que la atención que brindan los empleados de la empresa es de manera aburrida y rutinaria?

Cuadro N° 5

Atención aburrida y rutinaria	Femenino	Masculino	Total general	Porcentaje
con frecuencia	81	94	175	46%
Nunca	18	7	25	7%
rara vez	45	41	86	22%
Siempre	50	47	97	25%
Total general	194	189	383	100%

Gráfico N° 5



Fuente de información: Ysis Granados y Sharon Jiménez

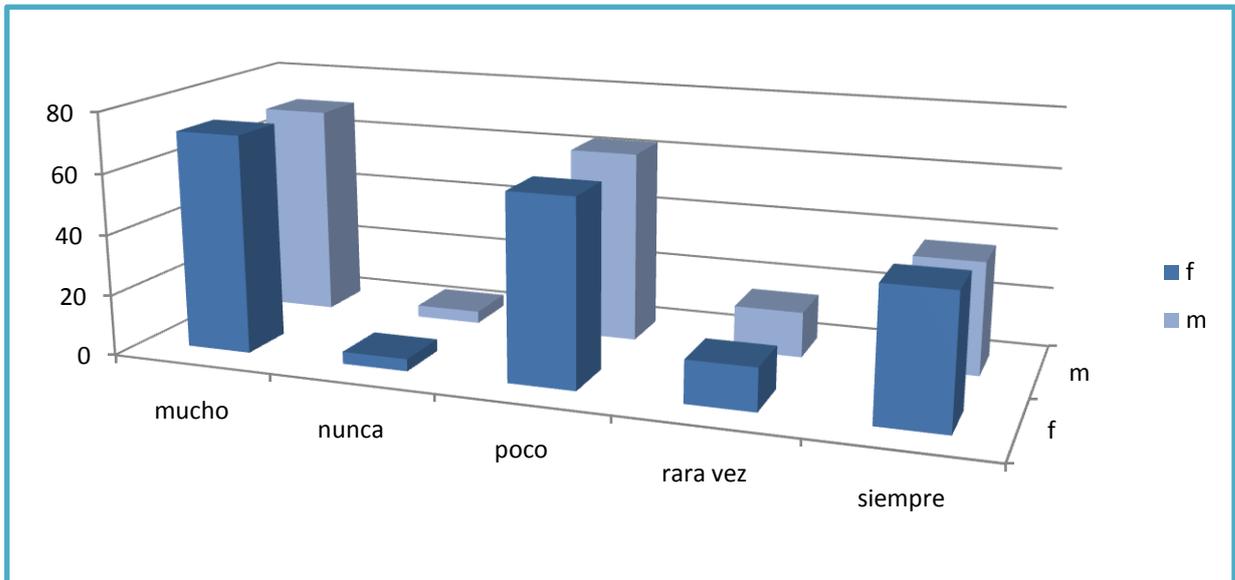
Análisis.- Los resultados obtenidos nos muestra que el 46% de los empleados de la institución ofrece una atención aburrida y rutinaria , para poder disminuir este porcentaje se debe crear cursos de capacitación en donde puedan participar la mayor cantidad de funcionarios para poder mejorar cada procedimiento mal efectuado hacia la ciudadanía .

5. Piensa Ud. que en esta institución los empleados están bien informados sobre los procedimientos de su trabajo?

Cuadro N° 6

Empleados bien informados	Femenino	Masculino	Total general	Porcentaje
mucho	72	70	142	37%
nunca	4	4	8	2%
poco	61	63	124	32%
rara vez	14	15	29	8%
siempre	43	37	80	21%
Total general	194	189	383	100%

Gráfico N° 6



Fuente de información: Ysis Granados y Sharon Jiménez

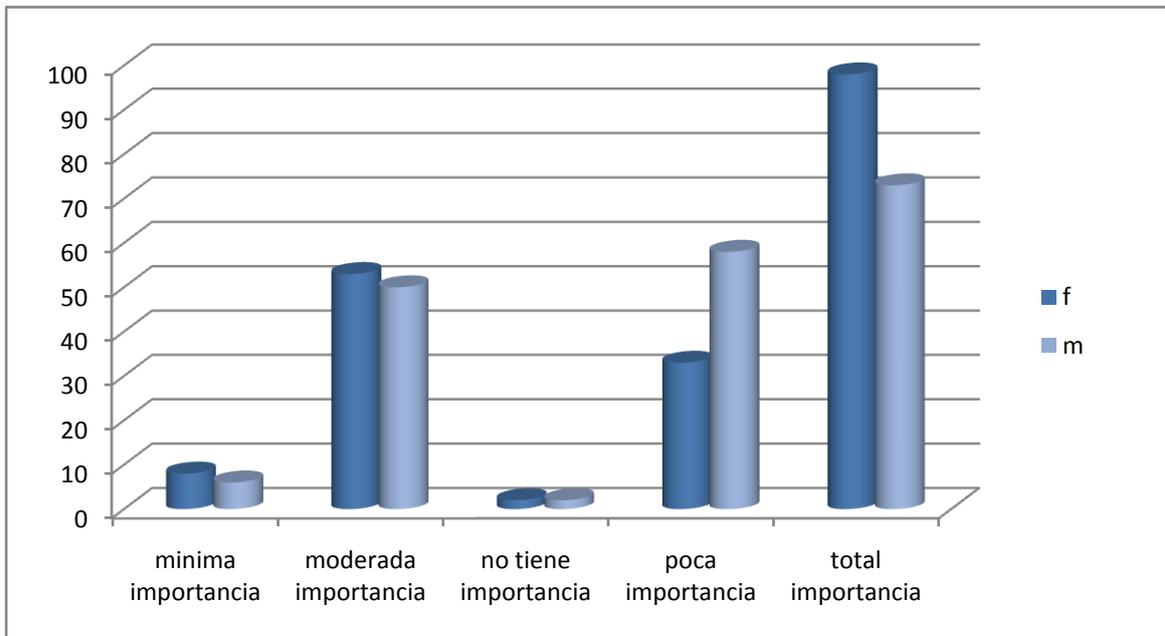
Análisis.- Entre mucho, poco y siempre superan el 40%, hay que hacer un cambio en las formas y tipos de comunicación interna para mejorar la información de los empleados.

6. ¿Cuál es el grado de importancia que le da Ud. al trabajo en equipo?

Cuadro N° 7

Importancia del trabajo en equipo	Femenino	Masculino	Total general	Porcentaje
mínima importancia	8	6	14	4%
moderada importancia	53	50	103	27%
no tiene importancia	2	2	4	1%
poca importancia	33	58	91	24%
total importancia	98	73	171	45%
Total general	194	189	383	100%

Gráfico N° 7



Fuente de información: Ysis Granados y Sharon Jiménez

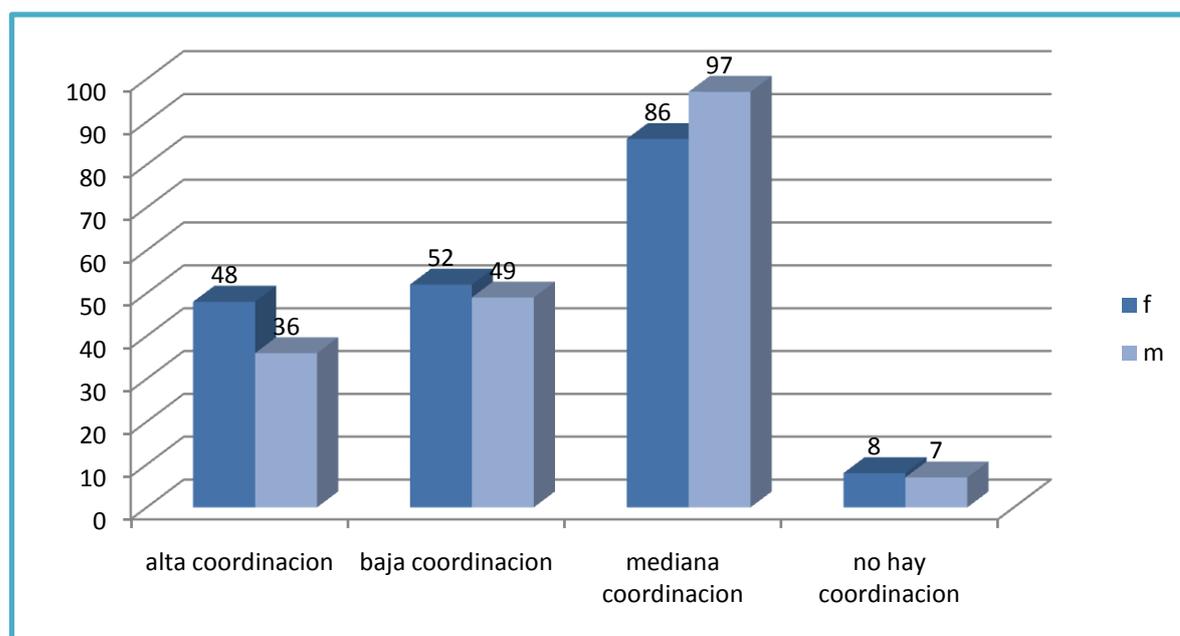
Análisis.- EL 45% de los encuestados contestaron que el trabajo en equipo es de total importancia, sin embargo en el GADCM debe aplicarse en su totalidad para obtener una mayor optimización del recurso humano y así haya una mejor comunicación entre los colaboradores.

7. ¿Qué nivel de coordinación piensa Ud. que existe en los diferentes departamentos de la organización?

Cuadro N° 8

Nivel de coordinación	Femenino	Masculino	Total general	Porcentaje
alta coordinación	48	36	84	22%
baja coordinación	52	49	101	26%
mediana coordinación	86	97	183	48%
no hay coordinación	8	7	15	4%
Total general	194	189	383	100%

Gráfico N° 8



Fuente de información: Ysis Granados y Sharon Jiménez

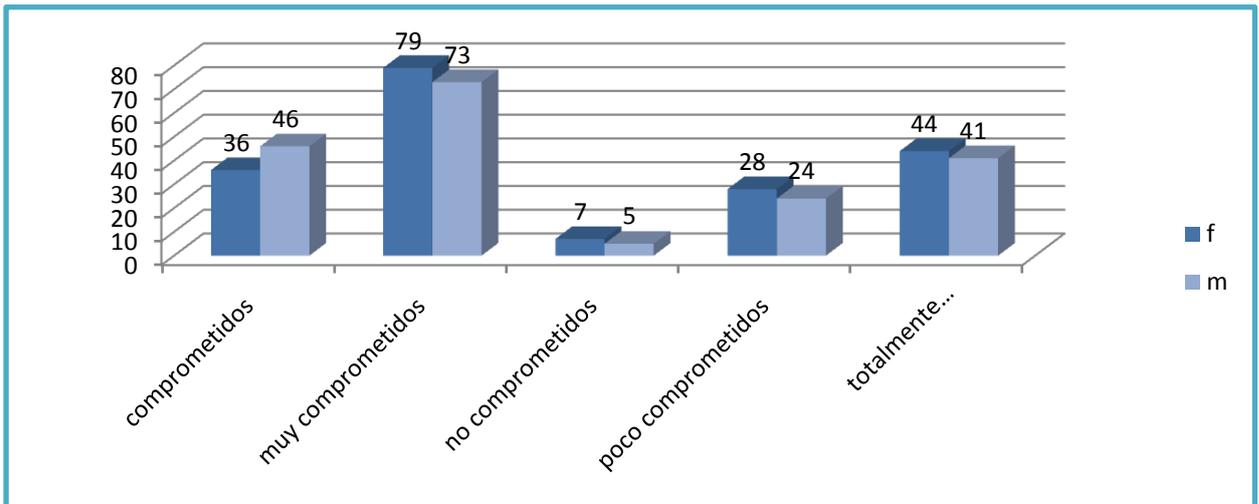
Análisis.- El 48% de los encuestados contestaron que existe una mediana coordinación en los departamentos de la organización, sabiendo que la comunicación es un requisito principal en la toma de decisiones los funcionarios deben tomar medidas urgentes para solucionar problemas buscando así una automatización de los procesos dentro de las áreas más críticas donde hace falta más coordinación.

8. Cree Ud. que las personas que laboran en esta organización se muestran comprometidas con los objetivos de la misma?

Cuadro N° 9

Empleados comprometidos	Femenino	Masculino	Total general	Porcentaje
comprometidos	36	46	82	21%
muy comprometidos	79	73	152	40%
no comprometidos	7	5	12	3%
poco comprometidos	28	24	52	14%
totalmente comprometidos	44	41	85	22%
Total general	194	189	383	100%

Gráfico N° 9



Fuente de información: Ysis Granados y Sharon Jiménez

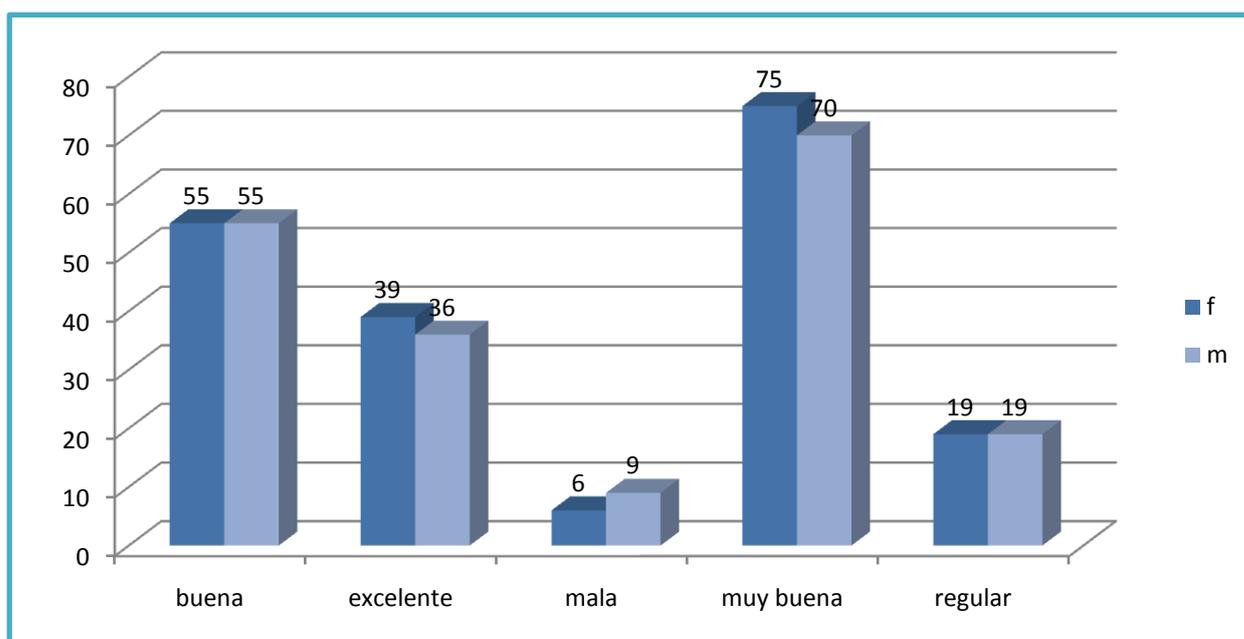
Análisis.- El 40% de los encuestados creen que los empleados de la institución no están totalmente comprometidos con los objetivos ya que no cuentan con los conocimientos necesarios o a su vez ciertos empleados no se sienten parte de la misma porque su ambiente laboral no es el más adecuado para que haya una buena integración con las personas que laboran allí.

9. ¿Cree Ud. que las relaciones laborales entre los trabajadores de la institución son?

Cuadro N° 10

Relaciones laborales	Femenino	Masculino	Total general	Porcentaje
buena	55	55	110	29%
excelente	39	36	75	20%
mala	6	9	15	4%
muy buena	75	70	145	38%
regular	19	19	38	10%
Total general	194	189	383	100%

Gráfico N° 10



Fuente de información: Ysis Granados y Sharon Jiménez

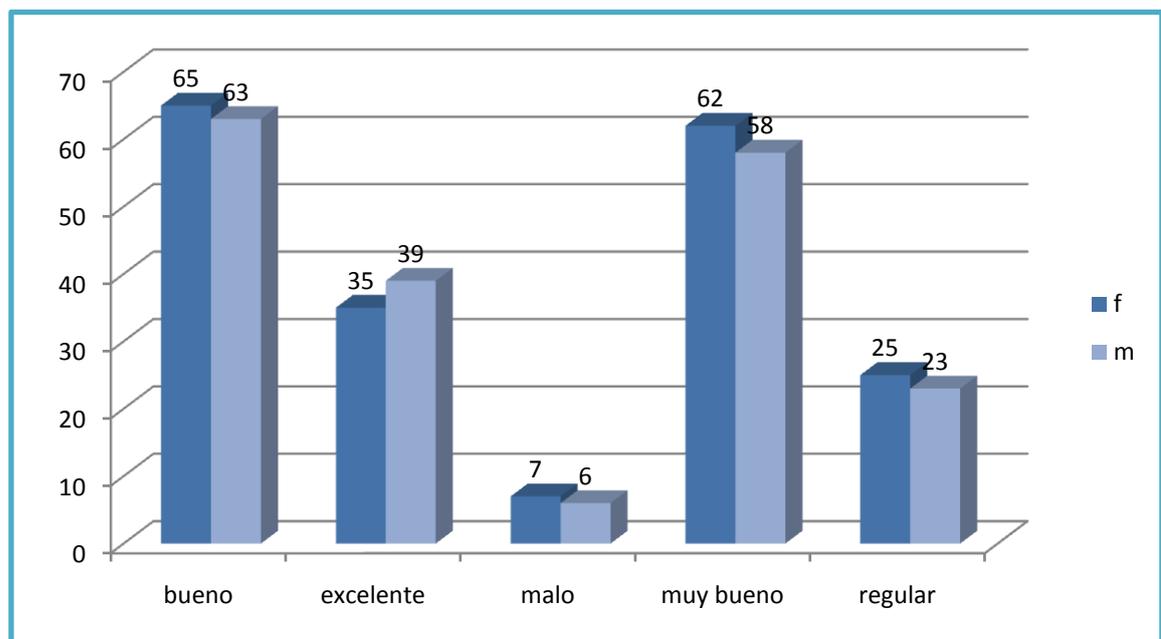
Análisis.- El 38% de los encuestados contestaron que las relaciones laborales entre los empleados son muy buenas ya que sus cargos ameritan tratar de tener una buena comunicación entre ellos la misma que deben de mejorar en su totalidad para que el ambiente en que ellos se desenvuelven sea sincero y puedan realizar sus actividades diarias con excelencia.

10. Considera Ud. que el ambiente de trabajo de esta institución es:

Cuadro N° 11

Ambiente de trabajo	Femenino	Masculino	Total general	Porcentaje
bueno	65	63	128	33%
excelente	35	39	74	19%
malo	7	6	13	3%
muy bueno	62	58	120	31%
regular	25	23	48	13%
Total general	194	189	383	100%

Gráfico N° 11



Fuente de información: Ysis Granados y Sharon Jiménez

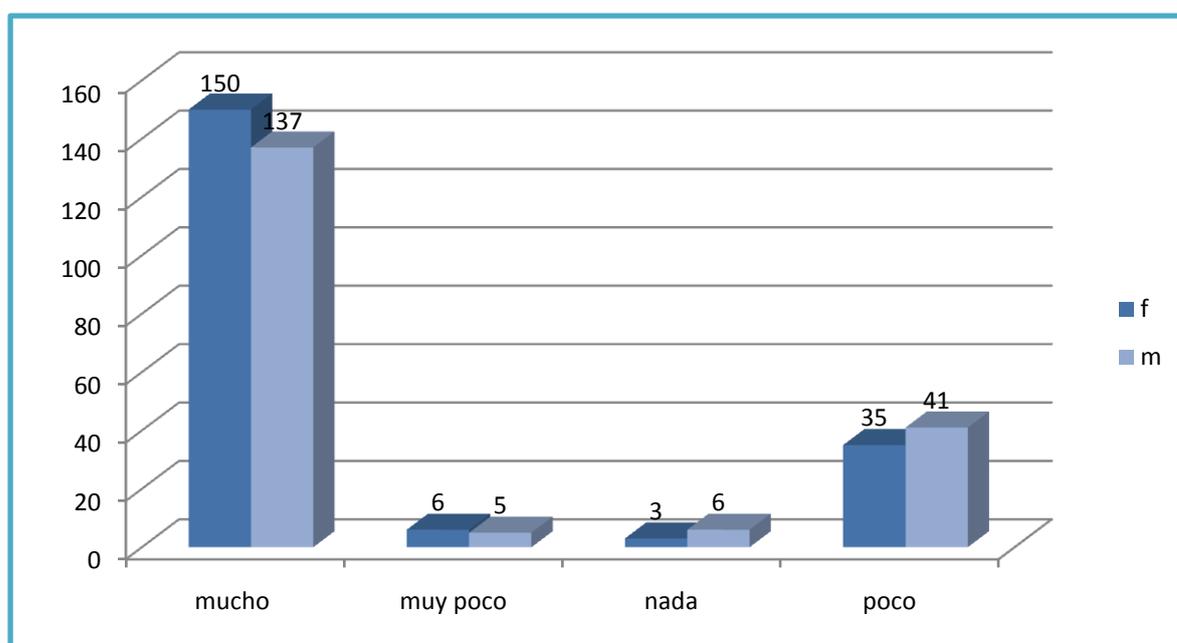
Análisis.- El 33% respondió que el ambiente de trabajo es bueno sin embargo se deben mejorar ciertos puntos que están fallando dentro de la organización como lo es la motivación, la comunicación, la coordinación de esta manera los empleados tendrán una mejor percepción respecto a las metas planteadas y así habrán un optimo rendimiento.

11. En qué medida considera Ud. que la falta de herramientas, equipos y materiales de trabajo afectaría para un buen desarrollo del servicio de los colaboradores de la empresa?

Cuadro N° 12

Falta de herramientas de trabajo	Femenino	Masculino	Total general	Porcentaje
mucho	150	137	287	75%
muy poco	6	5	11	3%
Nada	3	6	9	2%
Poco	35	41	76	20%
Total general	194	189	383	100%

Gráfico N° 12



Fuente de información: Ysis Granados y Sharon Jiménez

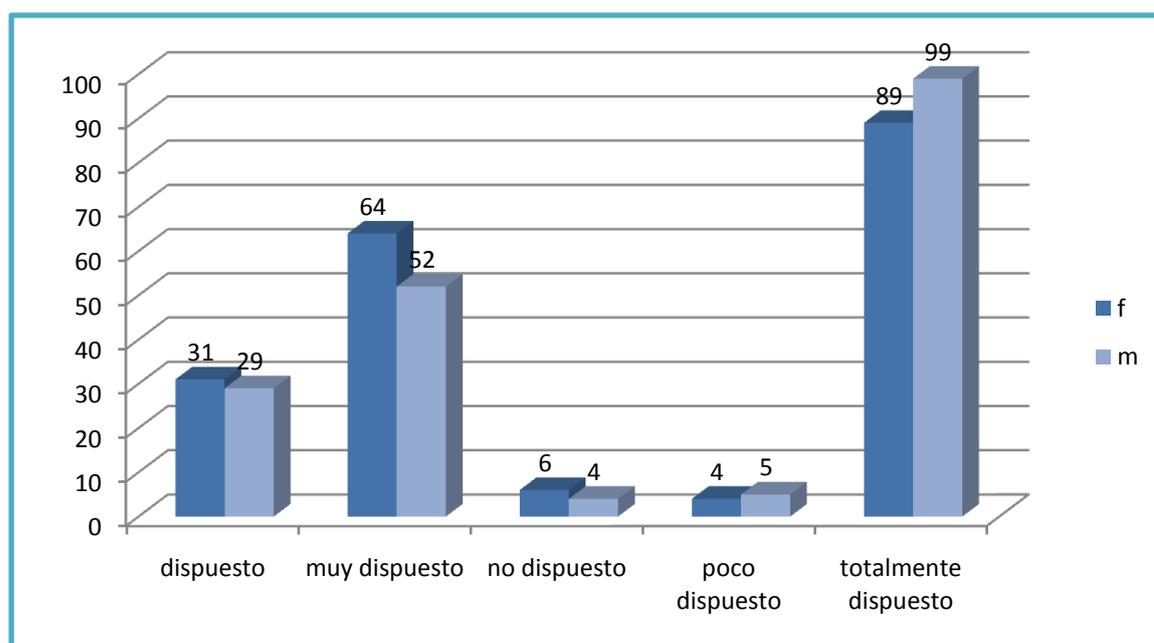
Análisis.- La mayoría de los encuestados opinó que la falta de herramienta afectaría mucho en el buen desarrollo del servicio de los colaboradores, brindando así la tecnología materiales y demás que necesitan los mismos para poder realizar un servicio rápido y eficiente en cada requerimiento que sean asignados.

12. Estaría dispuesto a apoyar a que el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Francisco de Milagro realice un mejoramiento del clima laboral?

Cuadro N° 13

Apoyo al GADCM	Femenino	Masculino	Total general	Porcentaje
Dispuesto	31	29	60	16%
muy dispuesto	64	52	116	30%
no dispuesto	6	4	10	3%
poco dispuesto	4	5	9	2%
totalmente dispuesto	89	99	188	49%
Total general	194	189	383	100%

Gráfico N° 13



Fuente de información: Ysis Granados y Sharon Jiménez

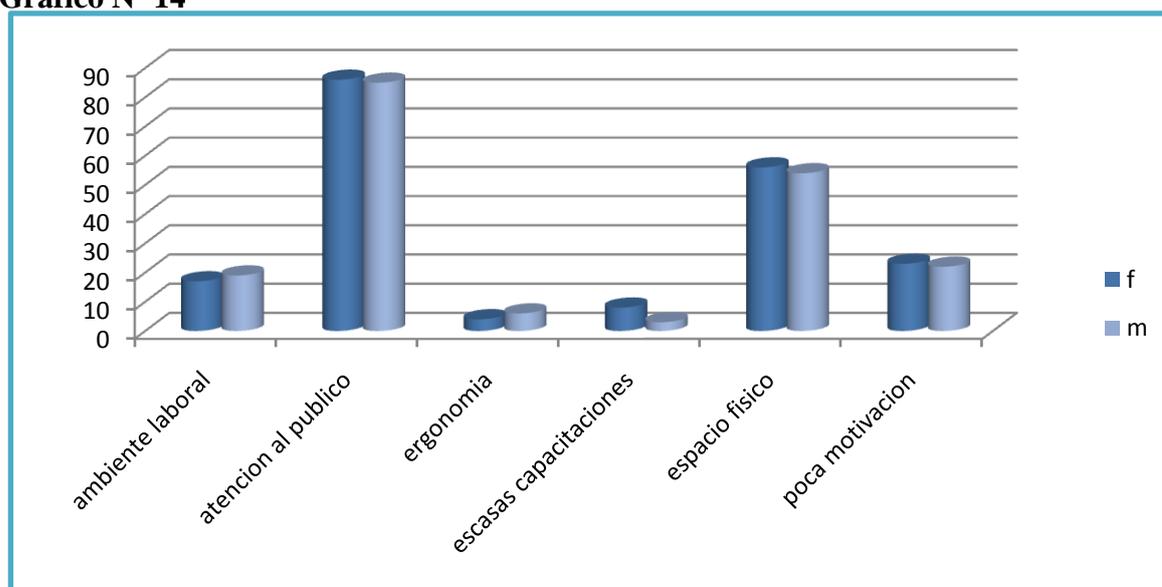
Análisis.- El 49% contestó que están totalmente dispuestos a apoyar al GADCM ya que el clima laboral es la parte vital para el buen desempeño de la empresa y es un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, mejoraremos así la calidad del servicio que se le brinda a la ciudadanía.

13. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera que deben ser motivo de cambio urgente en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Francisco de Milagro? (marque una sola respuesta).

Cuadro N° 14

Cambio urgente del GADCM	Femenino	Masculino	Total general	Porcentaje
ambiente laboral	17	19	36	9%
atención al público	86	85	171	45%
Ergonomía	4	6	10	3%
escasas capacitaciones	8	3	11	3%
espacio físico	56	54	110	29%
poca motivación	23	22	45	12%
Total general	194	189	383	100%

Gráfico N° 14



Fuente de información: Ysis Granados y Sharon Jiménez

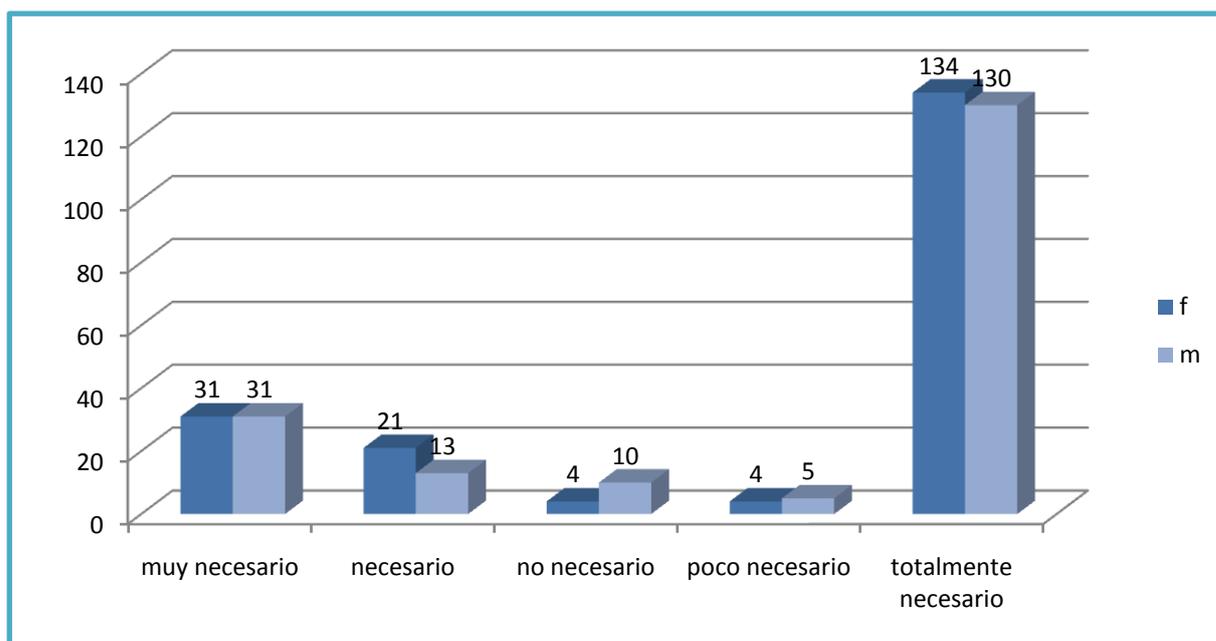
Análisis.- El 45% de los encuestados contestaron que la atención al público es motivo de cambio urgente en el GADCM, ya que son muchos servicios que se brindan en la organización hay muchas personas de diferentes clases sociales ,diferentes culturas que se ven inmersas en los mismos por ende debe haber una excelente atención, para ello debemos enfocarnos primero en la parte interna de la organización y solucionar las falencias que se están teniendo entre ellas las más importantes la atención al público como consecuencia de un clima laboral defectuoso y el espacio físico .

14. ¿Considera Ud. que el personal necesita capacitarse para mejorar el ambiente laboral de la organización?

Cuadro N° 15

Capacitación del personal	Femenino	Masculino	Total general	Porcentaje
muy necesario	31	31	62	16%
Necesario	21	13	34	9%
no necesario	4	10	14	4%
poco necesario	4	5	9	2%
totalmente necesario	134	130	264	69%
Total general	194	189	383	100%

Gráfico N° 15



Fuente de información: Ysis Granados y Sharon Jiménez

Análisis.- El 69% de los encuestados contestaron que es totalmente necesario que se realicen capacitaciones al personal de la organización para mejorar el ambiente laboral del mismo ya que ninguna persona es producto terminado y siempre debe adquirir constante conocimiento para estar al día en los cambios que se presentan.

4.3 Resultados

En el presente proyecto de investigación que se lo ha realizado en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Francisco de Milagro, el propósito es obtener resultados eficaces para que el personal realice sus funciones de la mejor manera, es por ello que se ha realizado una encuesta, en la que los resultados obtenidos están plasmados por medio de gráfico en barras.

Analizando los resultados se logro constatar que el personal encuestado considera que el servicio que brindan es poco aceptable y aburrido con frecuencia, lo cual en su mayoría consideraron que debe haber un cambio urgente en la atención que se brinda a los usuarios, por otro lado en su mayoría opinan que el desarrollo personal lo realizan con frecuencia pero que el interés que ponen en sus funciones es medianamente, sin embargo en su mayoría opinaron que se sienten satisfechos con los beneficios que les brinda la institución. También se logro detectar que el personal concuerda que es totalmente importante que se trabaje en equipo y que se sienten muy comprometidos con los objetivos de la institución, sin embargo lo que es desconcertante que al momento de realizar sus funciones no existe una coordinación adecuada sino medianamente.

Las relaciones laborales entre el personal consideran que es buena, al igual que el ambiente de trabajo el cual piensan que es buena y muy buena, por otra parte la falta de herramientas afectaría mucho en el buen desarrollo del servicio de los colaboradores, lo cual no logran brindar un adecuado servicio ya que necesitan los mismos para poder realizar un rápido y eficiente asistencia en cada requerimiento que sean asignados.

Lo que respecta a las entrevistas se logro constatar que en su mayoría le gusta bastante su trabajo, lo cual demuestra un agradecimiento para la empresa la cual trabajan, a más de ello compañeros de trabajo son cooperativos y muy amistosos, con respecto a los superiores consideran que al momento de tomar las decisiones son generalmente justos que la empresa para cual trabajan es mejor que muchas otras compañías. Cuando se producen vacantes dentro de la institución no reclutan dentro de la misma sino que emplean nuevos trabajadores, sin embargo al momento de preguntarles que tanto le agrada su trabajo se produce una igualdad que algunos les gusta y al resto le encanta su lugar de empleo, a más de ello manifestaron que no se sienten ansiosos por el momento de cambiar de empleo les gusta su trabajo actual y que la atmosfera donde labora generalmente es satisfactoria. Sin embargo según manifestaciones

de los entrevistados consideran que si hace falta capacitación del clima laboral ya que la empresa no cuenta con un instrumento que lo ayude a medir.

Recomendaciones

Las recomendaciones que consideramos en nuestro proyecto de investigación con la finalidad de mantener un favorable clima laboral, las detallamos a continuación:

- Realizar mediciones de clima organizacional en el futuro, de forma periódica con el fin de mantener un ambiente sano dentro de la organización.
- Evaluar periódicamente las competencias de los servidores públicos municipales, para que los trabajadores que no se encuentre adaptados en sus funciones y cuya reubicación permita un mejor desempeño de la organización.
- Modificar o rediseñar el espacio físico para evitar falencias por parte del personal en el momento de realizar las funciones diarias, tomar en consideración la ubicación del material que se encuentran en las oficinas y acondicionarlas de manera que el empleado se sienta cómodo y realice sus funciones de modo eficaz.
- Programar talleres de sensibilización orientadas a la misión, visión y los objetivos de la organización, a más de ello se recomienda que se publiquen letreros destacando los valores de la organización ya antes mencionados.
- Promocionar incentivos mediante los reconocimientos de Resoluciones de Gerencia, para trabajadores que cumplan con el origen y naturaleza, y fines institucionales del Plan Estratégico Municipal.
- Programar acciones destinadas a una eficaz integración de los recursos humanos de la municipalidad, propiciando una cultura de la calidad, de la adaptación continua a los cambios culturales y tecnológicos y al desarrollo del trabajo cooperativo y en equipo con un alto nivel de compromiso con los fines y objetivos de la institución municipal; lo cual beneficiará al clima laboral de la institución.

4.4 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS.

Cuadro 16

HIPÓTESIS GENERAL	VERIFICACIÓN
La carencia de programas de capacitación sobre mejoramiento de clima laboral afecta a que el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Francisco de Milagro no cuente con un instrumento que mide el clima laboral.	En la pregunta quince de la encuesta dirigida a la ciudadanía manifestaron que la capacitación contribuye a mejorar el ambiente laboral de la organización, por ello es necesario que se aplique un instrumento donde se mida el clima laboral.
Hipótesis particular N.- 1 La comunicación es afectada por la desorganización que existen las diferentes actividades que se desarrollan en la institución.	Dentro de la pregunta catorce los encuestados indicaron que consideran motivo de cambio el ambiente laboral en el cual está inmersa la comunicación, la misma que de no tomarse en cuenta se produce la desorganización en el área laboral.
Hipótesis particular N.- 2 El desempeño y resultado de los sub-ordinados es afectado por la poca claridad de las ideas que imparten ciertos jefes.	Efectivamente el desempeño de los subordinados si es afectado por la poca claridad de las ideas que imparten ciertos jefes.
Hipótesis particular N.- 3 En ciertos departamentos el ambiente es desagradable ya que los objetivos no son claramente definidos y el personal trabaja en función de sus propios intereses.	Los encuestados indicaron que en ciertos departamentos el ambiente es desagradable ya que los objetivos no son claramente definidos y el personal trabaja en función de sus propios intereses. Información que la puede verificar en la pregunta once de la encuesta.
Hipótesis particular N.- 4 Los empleados no cuentan con un ambiente físico adecuado debido a la mala distribución en la infraestructura de ciertos departamentos.	En la pregunta catorce de la encuesta los encuestados manifestaron que el ambiente físico en el que laboran los empleados debe ser motivo de cambio.
Hipótesis particular N.- 5 Las actividades diarias de ciertos empleados no son realizadas con la calidad esperada debido a la escasez ergonómica en el área de trabajo.	Según los resultados de la encuesta en la pregunta catorce se indico que la escases de ergonomía debe ser otro motivo de cambio, ya que de esta manera el talento humano podrá realizar un trabajo de calidad.
Hipótesis particular N.- 6 La implementación de un programa de capacitación sobre el clima laboral generará un mejor desempeño en la participación de los trabajadores de la institución.	Efectivamente la implementación de un programa de capacitación sobre el clima laboral si generará un mejor desempeño del talento humano, por ello, es necesario realizar estas actividades y así potencializar las actividades de esta institución.

CAPITULO V

PROPUESTA

De acuerdo con el estudio realizado se presenta una de la alternativas más idóneas que recomendaremos para una posible solución de las falencias que han sido detectado mediante las encuestas realizadas y de las observaciones previas, el objetivo de nuestra investigación es la implementación de un programa de mejoramiento del clima laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Francisco de Milagro, con la finalidad de obtener un mejor ambiente de trabajo logrando así optimizar la calidad de vida laboral, es por ello que se presenta la propuesta del taller del Clima Organizacional para lograr que el personal se sienta conforme, parte activa y efectiva de la empresa.

5.1 TEMA

Implementación de un programa de mejoramiento del clima laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Francisco de Milagro.

5.2 FUNDAMENTACIÓN

Fundamentación Científica

Clima Laboral

Un buen clima o un mal clima laboral tendrá consecuencias ya sean estas positivas o negativas para la empresa, hay condiciones fundamentales que permiten el desarrollo armónico entre la empresa y sus empleados estos son; el respeto, la confianza, el apoyo y la

participación, estos deben ser principios básicos para el desarrollo integral de cualquier empresa.

Pero es la alta dirección con su sistema de gestión, la que proporciona o no el terreno apropiado para un buen clima laboral y este forma parte de las políticas del recurso humano la mejora de ese ambiente y con el uso adecuado de técnicas o estrategias, 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".

El Clima laboral de cierta manera resulta difícil de definir ya que hay dos problemas especialmente difíciles y similares: cómo definir el clima y la manera de medirlo de manera efectiva para beneficio del personal que labora en la institución. Además, hay varios enfoques para definir el concepto de clima y estos son: el enfoque del esquema cognitivo y el enfoque de la percepción compartida.

La Motivación y La Satisfacción Laboral

En toda organización la motivación laboral es una herramienta muy útil cuando de aumentar el desempeño de los empleados se trata ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además lo hagan con gusto lo cual proporciona un alto rendimiento para la empresa ara cual trabajan, la motivación laboral está influenciada directamente por varios factores como la personalidad, su sistema de creencias, su estado de ánimo, etc.

Como conclusión podríamos definir a la motivación laboral, como el estímulo que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor manera en su trabajo, los estímulos pueden venir de cualquier parte no necesariamente deben de ser siempre de su trabajo sino que también pueden ser de su familia o amigos, a mas de ello la motivación o la forma de reaccionar ante esta estará ligada directamente con la personalidad y el sistema de creencias que tenga la persona de allí la necesidad de que el jefe sea capaz de diferenciar entre una persona que al recibir estímulos es capaz de dar lo mejor de sí o ante situaciones adversas esta no se rendirá e incluso debería de saber que estímulo dar para cuando un persona se encuentra en una situación difícil se sobreponga lo más rápido posible y no afecte en su desempeño.

Capacitación y Desarrollo

Cuando nos referimos a la capacitación hablamos de que es una herramienta fundamental para la correcta administración del recurso humano, ya que esta ofrece la posibilidad de mejorar considerablemente la eficiencia del empleado en su puesto de trabajo, proporcionando a su vez la oportunidad de adquirir mayores conocimientos y habilidades que permitan acrecentar sus competencias, las mismas que llevaran a desempeñar con éxito sus funciones dentro de la empresa.

Actualmente se muestran que las empresas para alcanzar el éxito deben ofrecer a sus clientes las mejores soluciones y la excelente atención a través de su personal. Es aquí donde el departamento de Recursos Humanos toma un papel muy relevante dentro de la organización, transformándose en una de las bases estratégicas elementales para ser competitivos en el mercado.

Existen muchas razones por las cuales una empresa debe siempre capacitar a su personal, una de ellas es por el mundo cambiante en el que vivimos y que ahora nos enfrentamos a los constantes cambios de ajustes, adaptación, desarrollo, etc. y por estas circunstancias debemos estar siempre actualizados.

Comunicación

La comunicación entre personas del mismo equipo de trabajo debe ser directa y constante sin destruir el ambiente de trabajo, ya que el éxito del equipo en desempeñar sus funciones de la mejor manera depende de la comunicación que exista entre sus miembros ya que esta es la herramienta fundamental que nos permite manifestar nuestras opiniones de bienestar o de desacuerdo, por lo tanto cuando se realiza la comunicación entre dos o más personas dentro de la compañía esta debe ser clara y precisa para que no se confunda o se mal entienda ya que de no hacerlo de una manera adecuada la persona que recibe la información no la comprendería.

La comunicación constituye un punto fundamental en el estudio de los Recursos Humanos y de los métodos para modificar la conducta humana, en la cual cada persona puede lograr grandes progresos para mejorar sus propios esfuerzos y sus relaciones interpersonales dentro de la organización y con el mundo exterior.

Es por ello que la comunicación es de vital importancia en la organización y mucho más en del equipo de trabajo, que muchas veces el éxito que alcancemos en la vida depende de la capacidad que tengamos para comunicar nuestros pensamientos y a la vez para recibir y apreciar las comunicaciones de otras personas, cuando la comunicación es eficaz, ofrece un puente de alto significado entre dos personas y mucho más si hablamos de una organización.

Fundamentación Sociológica

Ciencia que estudia a las personas en relación con sus semejantes. Las contribuciones que los sociólogos han hecho al comportamiento organizacional han sido a través de su estudio del comportamiento de los grupos en las organizaciones, particularmente en las formales y complejas. Algunos de estos conocimientos contribuidos al comportamiento organizacional son sobre la dinámica de grupos, diseño de equipos de trabajo, cultura organizacional, teoría y estructura de las organizaciones formales, tecnología organizacional, comunicaciones, poder y conflictos.

Razones para una ética de las organizaciones:

Las razones por las que una ética organizativa específica se hace necesaria han sido destacadas por los estudiosos del desarrollo corporativo en la era posindustrial y pos capitalista. A. Cortina, J. M. Lozano, D. García- Marza, entre otros, destacan lo que es habitual llamar “necesidades éticas” de las organizaciones. Se trata de las circunstancias que presionan a las empresas y que las abocan a adoptar respuestas globales y proactivas.

Las grandes organizaciones actuales están sometidas a demandas y relaciones de poder que no se daban en momentos anteriores del desarrollo social e industrial. Tales demandas exigen como respuesta actitudes y compromisos de la organización como tal. Las demandas nuevas provienen de los agentes externos a la organización: consumidores, competencia, agencias gubernamentales, organizaciones no gubernamentales, etc. Por otro lado, las demandas tradicionales de los que podemos llamar “agentes internos”, como trabajadores y accionistas, se transforman.

Desde todos estos lugares (desde fuera y desde dentro) se presiona a las organizaciones porque ellas tienen una gran influencia sobre las vidas de mucha gente, y una gran capacidad de poder efectivo en un mundo globalizado. Con frecuencia las organizaciones

multinacionales tienen mayor influencia, capacidad y poder que los Estados. Por eso son ellas el objeto de las presiones y las demandas de quienes se sienten de algún modo afectados, o se erigen en portavoces de los afectados por sus actividades o por las consecuencias de las mismas. Se les responsabiliza porque muchas veces sólo ellas pueden evitar determinados resultados o, si ya han ocurrido, repararlos. Y en el caso particular de las empresas con ánimo de lucro, porque ellas se benefician principalmente de actividades cuyas consecuencias negativas pueden sufrir otros.

El que una organización deba responsabilizarse de sus actos no es nuevo. En todos los países hay legislación detallada, civil, penal, laboral, administrativa y mercantil, que especifica qué responsabilidades tienen las personas y las corporaciones. En los países desarrollados hay además sistemas judiciales suficientemente fiables que tratan de imponer las responsabilidades legales cuando es necesario. Lo que es nuevo es la conciencia social de que esa responsabilidad corporativa existe, y que debe hacerse efectiva incluso cuando la ley no alcanza a imponerla.

- Cubrir las necesidades existentes para un mejor desenvolvimiento en su puesto de trabajo con la entrega oportuna de los materiales y equipos de oficina, implementos de trabajo y de seguridad.
- Incrementar el nivel de productividad que brinda la institución, implementando un método de evaluación de desempeño acorde a las necesidades de la organización y que satisfaga a los colaboradores.
- Incrementar el nivel de motivación en los empleados y el sentido de pertenencia para con la organización.
- Sensibilizar acerca del valor del ser humano dentro del entorno laboral, impulsando los valores de la organización, cordialidad en el trato entre los jefes sub-alternos, empatía.

Enriquecernos de las experiencias y conocimientos adquiridos por el personal durante sus años de servicio, tomando en consideración las ideas y sugerencias de los colaboradores sobre el entorno laboral.

5.3 JUSTIFICACIÓN

Se recomienda realizar la implementación de dicho programa con la finalidad de mejorar el ambiente laboral de la organización, fortaleciendo así el servicio del Gobierno Autónomo

Descentralizado Municipal del Cantón San Francisco de Milagro, el flujo de la comunicación interna debe ser eficaz ya que esto permite tener un sistema dinámico y oportuno para el desarrollo de las actividades.

Este proyecto del clima organizacional nos permitió conocer el estado de la institución pública en cuanto a aspectos laborales, ambiente de trabajo, la cultura, estado de ánimo, y factores similares que pueden influir en el desempeño de su personal, un buen clima laboral impulsa a las personas a ser mejores, a trabajar con más ánimo, ya que la motivación por el trabajo es la característica creativos.

La motivación es uno de los temas relevantes en este proyecto, ya que esta permite que las personas se sientan satisfechas en su puesto de trabajo, en su relación con los demás, en la preocupación por la empresa, en la concientización de que es allí donde se desarrollan laboral y personalmente, éstos aspectos que se van a ver reflejados en el crecimiento de la empresa, en el mejoramiento de sus servicios, en la imagen de la misma tanto en el interior como en el exterior.

Es evidente que un buen clima promueve la creatividad en el interior de la organización, y aunque aquella es una cualidad del ser humano, se debe desarrollar y fortalecer con herramientas que brinda el medio empresarial, como son el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos; el cual tiene a su vez la responsabilidad de formar un ambiente en el que el trabajador tenga la oportunidad de expresar sus ideas, de buscar caminos diferentes para la solución de los problemas, y saber tomar las decisiones más adecuadas.

5.4 OBJETIVOS

5.4.1 Objetivo General de la propuesta

Implementar un programa de mejoramiento del clima laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Francisco de Milagro mediante ejecución y utilización de herramientas organizacionales para conseguir un ambiente de mejor comunicación y empatía entre funcionarios, empleados y trabajadores de la institución.

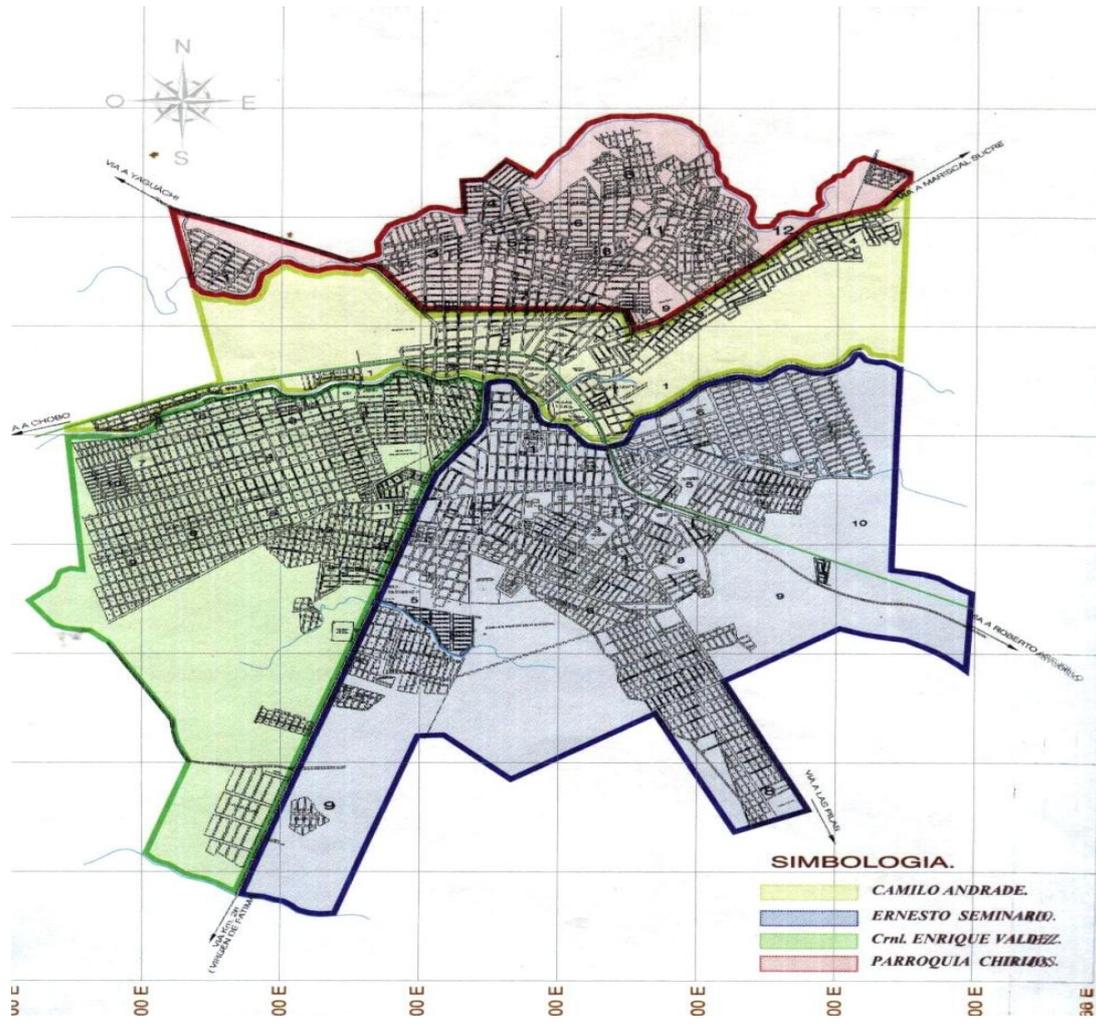
5.4.2 Objetivos Específicos de la propuesta

A continuación se detallan los objetivos específicos para la propuesta:

- Diseñar programas técnicos administrativos para que sean aplicados a los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Francisco de Milagro.
- Desarrollar mecanismos de potencialización del talento humano a través de planes de formación y entrenamiento.
- Estructurar procesos de servicio y atención al cliente.
- Establecer mecanismos de empoderamiento de todo el personal a consecución de metas y objetivos organizacionales.
- Impulsar la eficaz coordinación y cooperación entre los miembros de los departamentos y entre diferentes áreas.
- Instituir el trabajo en equipo como una forma de desarrollo de las actividades de la empresa.

5.5 UBICACIÓN

Nuestro proyecto de investigación se llevara a cabo en el Cantón Milagro, está ubicado en la parte Sur Oeste de la provincia del Guayas de la República del Ecuador, es la segunda ciudad en importancia dentro de la provincia y tiene una extensión aproximada de 403,60 kilómetros cuadrados, la empresa donde se realizara la investigación será en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Milagro, es la encargada de gestionar, administrar y distribuir, en forma equitativa y planificada, fondos y recursos, para la ejecución de acciones que propician el desarrollo humano, urbanístico y sustentable del Cantón Milagro.

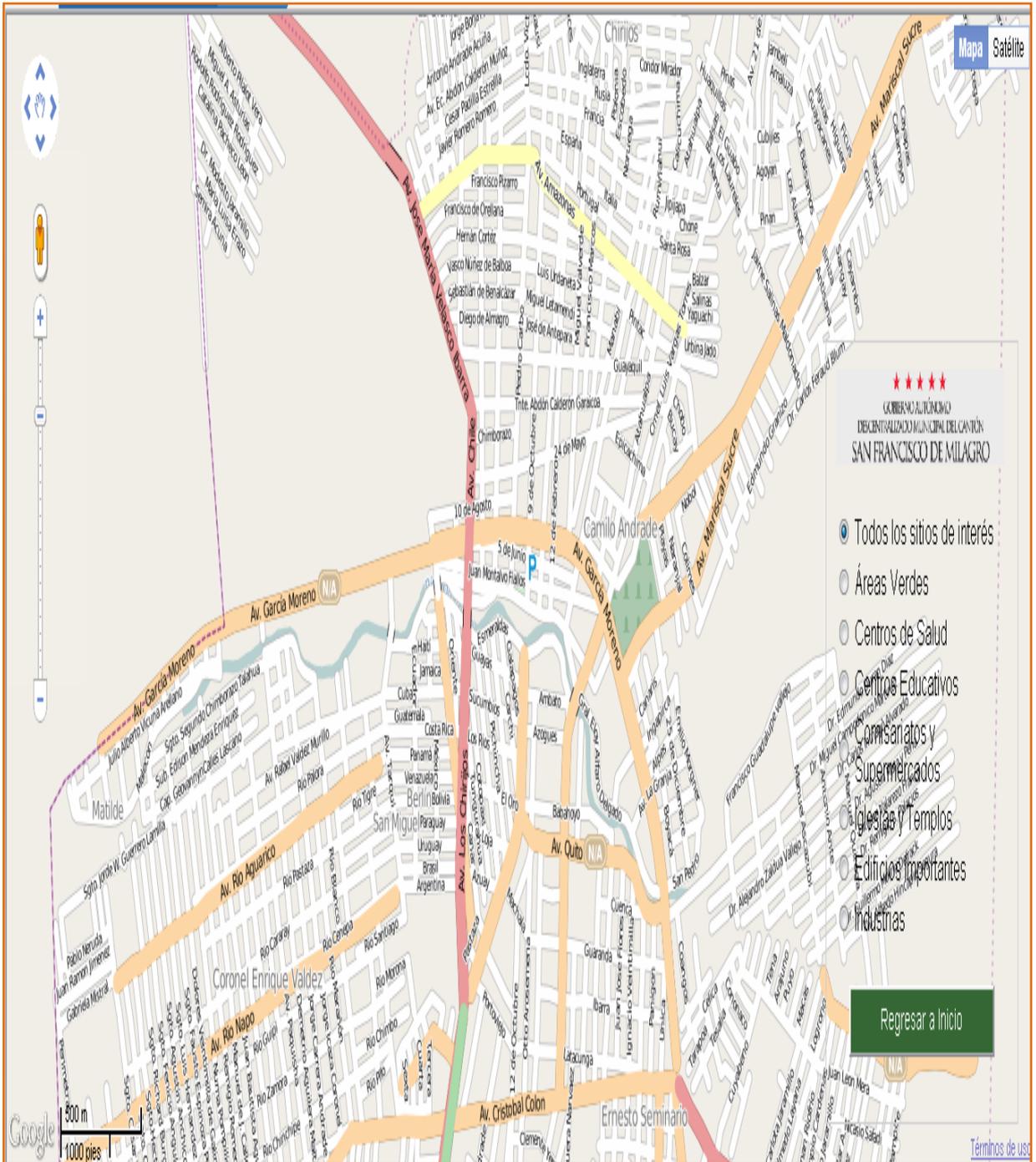


Figura

N° 14

Fuente de información: www.milagro.gov.ec/ubicacion_geo.html

Figura N° 15



**Croquis del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón
San Francisco de Milagro**

5.6 FACTIBILIDAD

MISIÓN

El Ilustre Municipio de Milagro, es una entidad de gobierno seccional que gestiona, administra y distribuye, en forma equitativa y planificada, fondos y recursos, para la ejecución de acciones que propician el desarrollo humano, urbanístico y sustentable del Cantón Milagro. Además, genera procesos participativos, construye espacios de convergencia y diálogo y, promueve, difunde y vela por los derechos ciudadanos de las milagreños.

VISIÓN

El Ilustre Municipio de Milagro, es una institución de primer nivel, abierta y transparente, con autonomía en la gestión administrativa y financiera y enmarcada en los principios éticos y cívicos. Caracterizada por la eficiencia y efectividad de las acciones que promueve y de los servicios que presta, en búsqueda constante de la excelencia en la calidad de atención a la ciudadanía del Cantón.

PRINCIPIOS

El Desarrollo Humano: como eje fundamental de la acción municipal, por la cual se promueve el crecimiento de todos los milagreños, del desarrollo pleno de sus habilidades y destrezas e incorporación a la estructura de oportunidades, mediante el acceso a la educación, salud, recreación, seguridad, empleo e integración cultural, así como también, de una vivienda digna y contar con los servicios básicos suficientes y necesarios.

Participación social, valoración de la diversidad y promoción de derechos: El desarrollo local, sostenible y sustentable del Cantón solo es posible con el compromiso e involucramiento efectivo de sus ciudadanos, sin distinción de edad, sexo, cultura o credo, y que conocedores de sus derechos, asumen la responsabilidad histórica de participar, desde la toma de decisiones y ejecución de acciones, en pro del desarrollo cantonal.

Sostenibilidad y Sustentabilidad: toda la acción municipal tomará en cuenta este principio, de tal forma que se garantice la perdurabilidad de los efectos de la acción a través del tiempo, sin comprometer la existencia o recuperabilidad de los recursos, sobre todo los naturales.

Apertura, transparencia y rendición de cuentas: como forma efectiva de evaluar la gestión y de lucha contra la corrupción, por la cual, el Municipio y todo actor y/o sector involucrado en el proceso de desarrollo cantonal, está llamado a rendir cuentas ante la ciudadanía en general.

Calidez Humana: todo ciudadano o ciudadana se siente escuchada, acogida y amparada por el Municipio. Se considera que los lazos amigables crean vínculos de confianza y tolerancia, de lealtad y compromiso, de respeto y apoyo mutuo, vínculos que en todo caso son intensos y duraderos. Este vínculo constituye la base en la que se construye todo el proceso de Gestión Municipal. Sin él solo se estaría realizando un “trabajo de extraños”, en el cual cada quien busca sus propios intereses y no el bien común. Por lo tanto dentro y fuera de la institución se observara un trato ameno, cortés y abierto que será la característica del Municipio de Milagro, un Municipio Amigo.

POLITICAS

Todo proyecto o acción del Municipio parte de las necesidades e intereses de la Ciudadanía Milagreña

Todo proyecto o acción municipal, desde su concepción, ejecución y sostenimiento, tiene como base la participación ciudadana efectiva.

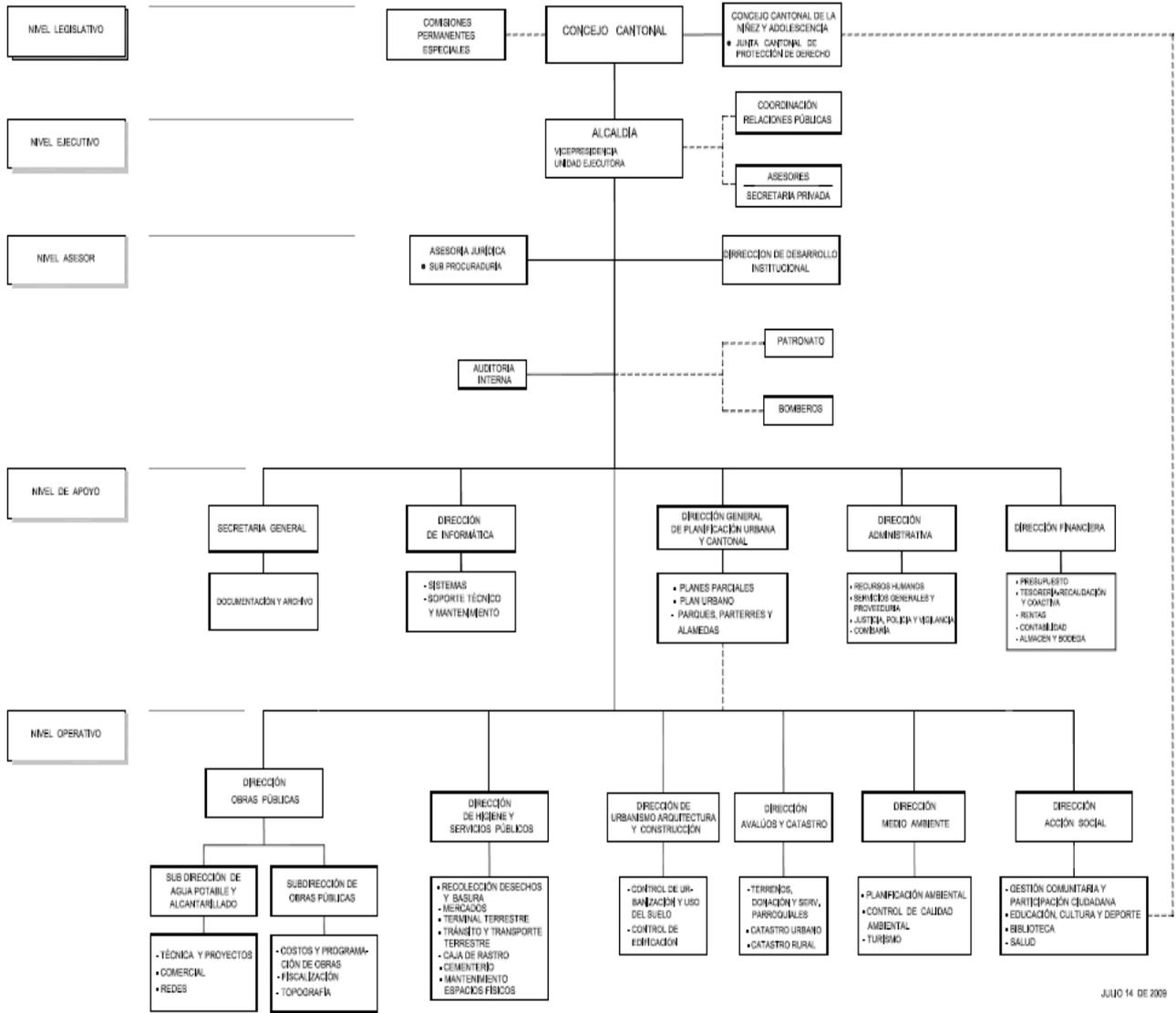
El Municipio no discrimina ni permite la discriminación y exclusión de ningún grupo poblacional, ya sea por edad, sexo, cultura, religión o posición ideológica alguna. Los servicios que brinda el Municipio a sus ciudadanos son de alta calidad y de gran impacto social.

El Municipio regula, controla y sanciona toda actividad social y económica que impacten negativamente en el ambiente, y en especial, en sus recursos naturales. El Municipio rinde cuenta de su gestión periódicamente a sus ciudadanos y ciudadanas y a todos los ecuatorianos y ecuatorianas.

El Municipio establece una relación horizontal, de aprecio y de respeto mutuo, de confianza y colaboración con sus ciudadanos-.

ORGANIGRAMA

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL I. MUNICIPIO DE MILAGRO



DESCRIPCION DE LOS DEPARTAMENTOS

Metas y objetivos de las unidades administrativas:

Dirección de Coordinación y Relaciones Públicas

Objetivo General

Difundir todos los programas y eventos que realiza la Municipalidad a fin de que los ciudadanos estén informados de la gestión Municipal.

Meta

Desarrollar campañas informativas educativas y estrategias publicitarias, además consolidar una gran relación con los medios de comunicación local y nacional.

Asesoría Jurídica

Objetivo General

Asesorar al Alcalde, Consejo Cantonal y las diferentes direcciones que componen la estructura orgánica del Municipio, a que todo acto que emitan o realicen sea enmarcado dentro de las leyes y sus reglamentos.

Meta

Atender eficiente, eficaz y ágilmente con criterios claros toda consulta en el ámbito jurídico que le realicen las diferentes instituciones, entidades funcionarios municipales, y ciudadanía en general.

Coordinación de Desarrollo Institucional

Objetivo General

Coordinar estrategias de la institución, para la optimización de funcionamiento de las dependencias municipales y monitorear el cumplimiento de sus objetivos.

Meta

Implementar nuevas técnicas y procedimientos administrativos y financieros que nos permita consolidarnos como eje en la optimización adecuada de los procesos que se ejecutan en la municipalidad y cumplir con los estándares e indicadores de calidad e instrumentos que conlleven a la institución a la prestación de un servicio de calidad.

Patronato Municipal

Objetivo General

Realizar voluntariados dirigidos a la protección e inclusión económica y social, de los grupos vulnerables, brindar ayuda social y económica a personas de extrema pobreza del cantón.

Meta

Ejecutar proyectos sociales en los cuales la premisa sea lograr la igualdad y la integración social de los grupos más vulnerables del cantón.

Secretaria General

Objetivo General

Certificar el traspaso y manejo de la documentación oficial que ingresa y se proporciona a los usuarios internos y externos.

Meta

Mantener los trámites en estado óptimo mediante herramientas básicas que permitan la consecución de esos servicios y salvaguardar la información que sirve como herramienta en la administración municipal.

Dirección de Informática

Objetivo General

Desarrollar la planificación de tecnologías de la informática y comunicación y así optimizar el recurso técnico y humano del Municipio encaminado a una gestión eficiente y eficaz.

Meta

Implementar una plataforma informática integral en la institución y garantizar la seguridad de la información y de los servicios, garantizando que los procesos sean automatizados bajo el concepto de calidad total.

Dirección General de Planificación Urbana y Cantonal

Objetivo General

Elaborar el plan de desarrollo urbano, el plan regulador y la realización de estudios parciales de desarrollo urbano por intermedio de las unidades de la dependencia y la coordinación directa con las direcciones relacionadas que aseguren el correcto desarrollo físico de la ciudad.

Meta

Realizar proyectos que permitan el desarrollo urbano y rural del cantón Milagro convirtiéndolo en un territorio fomentado como icono en el contexto regional y nacional en materia de organización territorial.

Dirección Administrativa

Objetivo General

Controlar los procesos administrativos y alinearlos operativamente, consolidando al talento humano idóneo y propiciar el uso óptimo metodologías y normas administrativas.

Meta

Implementar un sistema administrativo funcional e integral que permita realizar un mantenimiento preventivo y correctivo de los bienes y elaborar proyectos de estatutos, normativas internas, manuales e indicadores de gestión del talento humano.

Dirección Financiera

Objetivo General

Dirigir todos los procesos financieros contable y presupuestario de la institución como órgano asesor en materias de sus competencias, conforme a lineamientos y normas preestablecidas y sujetas a la ley.

Meta

Establecer y mantener programas de control y ejecución, que garantice la legalidad y eficiencia del manejo presupuestario, financiero y contable y su uso óptimo para el logro de los objetivos institucionales en materia económica.

Dirección de Obras Públicas

Objetivo General

Dirigir la programación de las obras y servicios de infraestructura a cargo del municipio que se ejecuta en el cantón y sus parroquias para el beneficio de la comunidad ya sean estos a través de contratos, o por administración directa.

Meta

Optimizar los recursos y finiquitar eficientemente la inversión de obra pública de competencia de la municipalidad a fin de cubrir las principales necesidades de vialidad de infraestructura que la comunidad necesita.

Dirección de Higiene y Servicios Públicos

Objetivo General

Asegurar la calidad sanitaria e higieniza a través del fomento de la educación para la prevención de enfermedades garantizando de este modo que sus habitantes se desenvuelvan en adecuadas condiciones de higiene.

Meta

Cubrir la demanda de los usuarios al cien por ciento y proporcionar servicios eficiente y eficaz en cada una de las administraciones dentro de la dirección tales como caja de rastro, cementerio, terminal terrestre, fumigación, recolección de desechos, mercados y talleres municipales.

Dirección de Urbanismo, Arquitectura y Construcciones

Objetivo General

Dirigir, organizar, supervisar las actividades del urbanismo, uso de suelo, control de las urbanizaciones y edificaciones del cantón Milagro, regidos por los principios y preceptos enmarcados en las leyes y demás reglamentos legales.

Meta

Lograr la correcta aplicación de las políticas, normas y estrategias sectoriales en materia de urbanismo y la sustentabilidad social de los espacios urbano-territoriales.

Dirección de Avalúos y Catastros

Objetivo General

Regulas los avalúos de terrenos y construcciones, en el área urbana y rural del cantón Milagro, mediante catastro de cada uno de los predios y poder darle información oportuna al contribuyente.

Meta

Mantener actualizado el catastro municipal con información confiable que permitirá promover la eficiencia y capacidad de la administración catastral y el fortalecimiento técnico de sus áreas.

Dirección de Medio Ambiente

Objetivo General

Contribuir y evaluar la mejora del desempeño ambiental, detectar la degradación ajena al funcionamiento natural de los ecosistemas a través del manejo participativo de la gestión ambiental sostenible y planteando mecanismos y alternativas para minimizar el impacto ambiental de proyectos que se ejecutan y que son necesarios para el desarrollo de la ciudad.

Meta

Evitar el deterioro de calidad de los recursos naturales del cantón y preparar el instrumento técnico que permita controlar la problemática de la contaminación.

Sub-Dirección de Agua Potable

Objetivo General

Ofrecer a la ciudadanía Milagreña de agua potable de alta calidad y asegurar el abastecimiento y la distribución como prioridad vital mediante sus procesos técnicos, comerciales y administrativos.

Meta

Instalar redes y tuberías con las respectivas guías y medidores en cada uno de los domicilios del cantón Milagro.

Dirección del Acción Social

Objetivo General

Desarrollar, implementar programas y proyectos solidarios, educacionales, culturales, deportivos de salud, y comunitarios, destinados a satisfacer necesidades de asistencia y promoción humana de sectores y grupos de atención prioritaria y en situación de riesgo.

Meta

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los milagreños y cumplir con los estudios, análisis y coordinación de la prestación de servicios sociales y las necesidades en materia de recursos y equipamiento que cubran la demanda de la ciudad y contribuir así al mejoramiento de la calidad de vida de los milagreños.

COMO TRABAJA EL MUNICIPIO CON RESPECTO AL CLIMA LABORAL:

Realizan capacitaciones en base a las necesidades del departamento, dirección y jefatura, basándose en lo que dice el código de trabajo, la consep, área contable, etc. También se lo hace en base a lo que se está planificando por la contraloría.

Se llevan a cabo seminarios de manejo de archivo, seminarios de relaciones humanas, atención al usuario, de seguridad, control de enfermedades urológicas las mismas que se llevan en conjunto con el departamento de salud, pero no con mucha frecuencia y cuando se lo hace los seminarios tienen una duración de 8 hasta 20 horas cada seminario por medio de grupos, poco a poco se va reuniendo al personal para que así todos puedan participar de dichos seminarios.

Cuando un jefe y un sub-ordinado no llevan una buena relación y en recursos humanos se dan cuenta cuando se envían los informes de ese departamento, se trata siempre de mediar entre las dos partes para que no haya una negativa entre los mismos. A pesar de cualquier diferencia que haya no llegan al punto de faltarse el respeto entre las partes afectadas.

En el caso del jefe ser el que impone el mal ejemplo o abusando de su rango jerárquico en el trabajo, inmediatamente se le envía un memorándum por su mal comportamiento y se le advierte que no deben suscitarse dichas situaciones, el noventa por ciento entre jefes y subordinados se sienten agradecidos con la empresa por el empleo que tienen, son pocos los casos con los cuales se suelen tener inconvenientes.

No hay incentivos monetarios a más del sueldo normal del trabajador, hace poco se incrementaron los valores de los mismos, por lo cual hay una mayor conformidad de parte del empleado.

Se realizan integraciones cuando son el día del trabajador, incluyen campeonatos de básquet y fútbol, la cual tienen una duración de tres meses y estas son las únicas integraciones que existen en la empresa fuera de la de navidad y fin de año.

En lo que respecta al horario de comida para que no haya diferencias el uno con el otro, todos los trabajadores tienen el mismo horario en toda la organización, que comprende de media hora, muchos abusan tomándose hora diez u hora quince minutos de ese horario lo cual se hace molesto para algunos ya que todos son un equipo que trabajan en conjunto y debe haber equidad para todos. Los empleados no toman conciencia en su lugar de trabajo piensan que les van a pagar más si trabajan menos.

Hay mucha incomodidad en espacio físico ya que hay más personal laborando para la institución, si hubiera más espacio físico se podría trabajar cómodamente en las actividades encomendadas, cuentan con los suficientes suministros para realizar todas las labores asignadas.

El alcalde y los concejales son los únicos que toman las decisiones en base a ordenanzas siempre y cuando esté aprobado todo por el consejo se lleva a cabo cada decisión tomada.

Con respecto al empleado, si hay iniciativa propia de parte del trabajador, y los jefes toman eso con buen agrado ya que las labores se hacen más fáciles y mucho más rápidas, pero no hay recompensa o incentivo por ello.

No se realizan evaluaciones de carácter psicológicas y académicas para medir el rendimiento social e intelectual del empleado, se han realizado diversos cambios en el ámbito laboral, como cambio de puesto de trabajo, debido a que no cumplen con el perfil adecuado, o por simple necesidad de personal en algún departamento.

En resumen no hay programas ni capacitaciones continuas para la mejora constante del empleado en la organización.

5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta del taller de capacitación del Clima Organizacional contará con la colaboración del CAC (Comunidad de Aprendizaje Continuo) de la Universidad Estatal de Milagro, el cual es el ente encargado de impartir el taller, lo que se desea lograr es potenciar el desempeño de una manera positiva y a mejorar continuamente con responsabilidad y compromiso por parte de sus participantes, a mas de ello sensibilizar a los colaboradores para trabajar en procesos de cambio y mejora de clima laboral. Entender el proceso y los impulsos motivacionales de las personas, reflexionar sobre la importancia del clima laboral en los resultados de la institución; e identificar las acciones a ejecutar para mejorar los ambientes laborales.

La metodología que se aplicaría, seria basada en interacciones entre Equipos de trabajo, realizando talleres y ejercicio prácticos, lluvia de ideas, preguntas y conclusiones, evaluaciones con carácter sistemático durante la aplicación de las técnicas de trabajo, juego de roles con retorno inmediato del instructor y participantes, que aprenderán de sus propias experiencias, al final del taller el participante diseña un plan de acción específico para aplicar

las herramientas del taller a su vida diaria laboral y personal, los talleres son vivenciales, participativos y dinámicos, con ejercicios de comprensión, dinámicas de grupo, encuestas, películas y otros recursos didácticos, de tal forma que el aprendizaje desarrolle no solamente conocimientos, sino también habilidades y actitudes. A más de ello al final del taller se entregará un CD con toda la información, dinámicas, películas y experiencias vistas en el taller. Es por ello que se ha realizado un plan de acción en la cual se dará a conocer los temas y procedimientos para la capacitación que se realizará al personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Francisco de Milagro.

Figura N° 16

PLAN DE ACCIÓN								
POR QUÉ	QUÉ		CÓMO			QUIÉN	CUÁNDO	
Factor Crítico de Éxito	Objetivo	Meta	Actividades	Posibles problemas	Soluciones	Responsable y Costo del taller	Fecha Inicial de actividad	Fecha fin actividad
Etapa 1: El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Francisco de Milagro, no cuenta con adecuado clima laboral.	Implementación de un taller de capacitación de Clima Organizacional, para optimizar el ambiente de trabajo, del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Milagro .	Optimizar un ambiente de trabajo cordial, de interacciones ágiles, con alta cohesión grupal y compromiso con los objetivos organizacionales.	I. Clima organizacional (CO): <ul style="list-style-type: none"> Definiciones: CO y Cultura Organizacional. Tipos de CO. Comunicación en el trabajo. Factores determinantes del CO. CO y eficiencia Laboral. El CO y el Comportamiento de los miembros. Coaching y desarrollo de equipos de trabajo. 	No aprobación	Seguir instrucciones y formato CAC	CAC (Comunidad de aprendizaje continuo) \$75 por participante	Sábado 3 de Marzo del 2012	Sábado 3 de Marzo del 2012
			II. Calidad Personal <ul style="list-style-type: none"> Qué es la calidad personal Autoestima – autoimagen Habilidades interpersonales Calidad personal y eficacia personal Hábitos de la gente efectiva Los bloqueos mentales 				De 15:00 pm.	De 18:30 pm.
			III. Motivación (Comportamiento Humano en el Trabajo): <ul style="list-style-type: none"> Motivaciones, necesidades y expectativas. Sentimientos, Emociones y Estados de ánimo. Valores y antivalores personales y organizacionales. Presentación de video: <ul style="list-style-type: none"> Motivación laboral. 	Demoras en Pago	Conocer y seguir procedimiento/ Entrega oportuna del material con toda la información.		De 15:00 pm.	De 18:30 pm.

Fuente de información: Ysis Granados y Sharon Jiménez

POR QUÉ	QUÉ		CÓMO			QUIÉN	CUÁNDO	
	Objetivo	Meta	Actividades	Posibles problemas	Soluciones	Responsable y Costo del taller	Fecha Inicial de actividad	Fecha fin actividad
Etapa 2: La comunicación y el liderazgo, es muy frágil en el personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Francisco de Milagro	Sensibilizar al personal sobre la importancia de los procesos de comunicación efectiva, comprender los fundamentos del Coaching para el desarrollo de equipos de trabajo y el liderazgo de los mismos.	Optimizar la comunicación y el liderazgo para obtener resultados favorables para la empresa y para el personal con la finalidad de mejorar su perfil profesional, su desempeño y el clima laboral	I. La comunicación en la organización: <ul style="list-style-type: none"> Naturaleza de la comunicación. Las funciones de la comunicación. Tipos de comunicación. Conflictos y barreras de la comunicación. Conductas para mejorar la comunicación: Empatía y escuchar 	No aprobación	Seguir instrucciones y formato CAC	CAC (Comunidad de aprendizaje continuo) \$55 por participante	Sábado 31 de Marzo del 2012 De 15:00 pm.	Sábado 31 de Marzo del 2012 De 18:30 pm.
			II. Entrenando la Efectividad <ul style="list-style-type: none"> Concepto de empatía Derechos interpersonales Administrando nuestro tiempo <ul style="list-style-type: none"> Concepto de urgente Concepto de importante Urgente v/s importante Organizando prioridades 				Sábado 7 de Abril del 2012 De 15:00 pm.	Sábado 7 de Abril del 2012 De 18:30 pm.
			III. El liderazgo: concepto, funciones y estilos: <ul style="list-style-type: none"> Aproximación al concepto de "liderazgo". Función del liderazgo. Estilos de liderazgo. El líder como conductor de la dinámica del equipo. Presentación de video: <ul style="list-style-type: none"> Gung Ho, que permitirá conocer cómo aprovechar al máximo de las personas en la empresa, y saber trabajar en equipo para obtener resultados notables. 				Saber qué medir y cómo medir	Definir claramente competencias apoyarse en expertos
Etapa 3: El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Francisco de Milagro, entre Jefes y Subordinados influye negativamente en el desempeño de sus labores.	Desarrollar un taller de capacitación de Gerencia enfocada en resultados con la finalidad de potenciar el buen desempeño del personal.	Lo que se pretende lograr es que el personal obtenga una mejor visión gerencial de su cargo y conseguir resultados estratégicos en base a la capacitación.	I. Inteligencia emocional y asertividad <ul style="list-style-type: none"> Autoestima Manejo asertivo de las relaciones interpersonales Inteligencia emocional Desarrollo y planeación estratégica personal 	Resistencia al cambio	Motivación y compromisos previo a capacitación	CAC (Comunidad de aprendizaje continuo) \$55 por participante	Sábado 28 de Abril del 2012 De 15:00 pm.	Sábado 28 de Abril del 2012 De 18:30 pm.
			II. Negociación <ul style="list-style-type: none"> Manejo de conflictos Planeación de la negociación y procesos de influencia Estrategias y tácticas para manejo de situaciones: confianza, relación y poder Proceso de negociación Cualidades y ética del negociador 				Sábado 5 de Mayo del 2012 De 15:00 pm.	Sábado 5 de Mayo del 2012 De 18:30 pm.
			III. Análisis de problemas y toma de decisiones <ul style="list-style-type: none"> Análisis de proyectos Análisis de decisiones Análisis de problemas potenciales Gerencia del servicio <ul style="list-style-type: none"> Cadena de valor El triángulo de servicio Momento de la verdad Ciclo de servicio Servicio versus expectativas del cliente Servicio y mejora de los procesos Indicadores de servicio interno 				Sábado 12 de Mayo del 2012 De 15:00 pm.	Sábado 12 de Mayo del 2012 De 18:30 pm.
CIERRE DEL PROYECTO								

Fuente de información: Ysis Granados y Sharon Jiménez

5.7.1 Actividades

Luego del análisis de los resultados obtenidos en la investigación respecto al problema planteado se concluye en lo siguiente:

- Dentro de las actividades que se realizarán en la propuesta, se presentaran videos de Motivación laboral, al presenta estos videos se dará la oportunidad a que los participantes realicen dinámicas sobre los videos presentados y que realicen un análisis escrito sobre lo aprendido.
- Para mejorar el servicio del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Francisco de Milagro (GADMCM) se implementarán talleres que ayuden a desarrollar los conocimientos y habilidades necesarias para la ejecución del trabajo mejorando así la calidad de servicio de la institución.
- A más de ello es importante realizar un estudio donde analizaremos el clima laboral de la organización y su cultura entre ellos el desarrollo personal que se le está dando a los empleados de la misma, se enfocará a las personas a ser mejores y a trabajar con más ánimo elevando así su rendimiento, para ello realizaremos talleres de motivación y de calidad personal.
- Se tomará en consideración también que hay que hacer un cambio en las formas y tipos de comunicación interna para mejorar la información de los empleados, realizaremos para ello test para explorar su capacidad de autocontrol ya que sabemos que la comunicación es un requisito principal en la toma de decisiones los funcionarios deben tomar medidas urgentes para solucionar problemas buscando así una automatización de los procesos dentro de las áreas más críticas donde hace falta más coordinación, se dictaran charlas de comunicación.
- Se realizarán también los talleres de inteligencia emocional en donde puedan participar la mayor cantidad de funcionarios para poder mejorar cada procedimiento mal efectuado hacia la ciudadanía, y se debe comprometer a los empleados con los objetivos de la organización y brindarles un mayor conocimiento para que puedan sentirse parte de la misma.
- Tomaremos como ejemplo otros municipios los mismos que nos ayudarán a identificar las falencias de la institución e identificar en donde debemos enfocarnos primero en la parte interna de la organización y solucionar las falencias que se están teniendo entre ellas se podría mencionar la atención al público que se puede dar que este provocando un clima

laboral defectuoso, aplicaremos temas de debate sobre el know-how para que puedan identificar sus habilidades, destrezas, dotes y su alto nivel de conocimiento.

5.7.2 Recursos, análisis financiero

Los presupuestos para las capacitaciones los maneja directamente el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Francisco de Milagro, por lo que el cuadro que se muestra a continuación es un modelo de costos aproximados del CAC, que es el ente encargado de realizar los talleres del Clima Organizacional.

Financiero:

Cuadro 17

COSTO DE VENTAS													
CANT.	DETALLE	PRECIO UNIT.	PRECIO TOTAL	ETAPAS	MARZ	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOST	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
1	Costo de material didáctico (folletos y Cd)	630,00	630,00	3	1890,00	1890,00	1890,00	1890,00	1890,00	1890,00	11340,00	11.680,20	12.030,61
700	Esferos	0,25	175,00		525,00	525,00	525,00	525,00	525,00	525,00	3150,00	3.244,50	3.341,84
700	Carpetas	0,25	175,00		525,00	525,00	525,00	525,00	525,00	525,00	3150,00	3.244,50	3.341,84
700	Cds	0,50	350,00		1050,00	1050,00	1050,00	1050,00	1050,00	1050,00	6300,00	6.489,00	6.683,67
1000	Hojas membretadas	0,05	50,00		150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	900,00	927,00	954,81
1	Costo de refrigerios	1750,00	1750,00		5250,00	5250,00	5250,00	5250,00	5250,00	5250,00	31500,00	32.445,00	33.418,35
TOTAL						9390,00	9390,00	9390,00	9390,00	9390,00	9390,00	56340,00	58030,20

Cuadro 18

PRESUPUESTO DE INGRESOS											
INGRESOS POR VENTA	# personas	costo	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOST	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
TALENTO HUMANO A CAPACITARSE PRIMERA ETAPA	700	75	52.500,00	52.500,00					105.000,00	110.250,00	115.762,50
TALENTO HUMANO A CAPACITARSE SEGUNDA	700	55			38.500,00	38.500,00			77.000,00	80.850,00	84.892,50
TALENTO HUMANO A CAPACITARSE TERCERA ETAPA	700	55					38.500,00	38.500,00	77.000,00	80.850,00	84.892,50
TOTAL DE INGRESOS			52.500,00	52.500,00	38.500,00	38.500,00	38.500,00	38.500,00	259.000,00	271.950,00	285.547,50

Cuadro 19

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO											
		MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	TOTAL
	VENTAS	52.500,00	52.500,00	38.500,00	38.500,00	38.500,00	38.500,00	259.000,00	271.950,00	285.547,50	816.497,50
(-)	COSTO DE VENTAS	9.390,00	9.390,00	9.390,00	9.390,00	9.390,00	9.390,00	56.340,00	58.030,20	59.771,11	174.141,31
	UTILIDAD BRUTA	43.110,00	43.110,00	29.110,00	29.110,00	29.110,00	29.110,00	202.660,00	213.919,80	225.776,39	642.356,19
	UTILIDAD ANTES PART. IMP	43.110,00	43.110,00	29.110,00	29.110,00	29.110,00	29.110,00	202.660,00	213.919,80	225.776,39	642.356,19
	PARTICIPACION EMPLEADOS	6.466,50	2.533,25	2.533,25	2.533,25	2.533,25	2.533,25	30.399,00	32.087,97	33.866,46	96.353,43
	UTILIDAD ANTES DE IMPTO	36.643,50	40.576,75	26.576,75	26.576,75	26.576,75	26.576,75	172.261,00	181.831,83	191.909,93	546.002,76
	IMPUESTO RENTA	9.160,88	3.588,77	3.588,77	3.588,77	3.588,77	3.588,77	43.065,25	45.457,96	47.977,48	232.854,12
	UTILIDAD NETA	27.482,63	36.987,98	22.987,98	22.987,98	22.987,98	22.987,98	129.195,75	136.373,87	143.932,45	409.502,07

Cuadro 20

FLUJO DE CAJA PROYECTADO

	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	TOTAL
INGRESOS OPERATIVOS										
VENTAS	52.500,00	52.500,00	38.500,00	38.500,00	38.500,00	38.500,00	259.000,00	271.950,00	285.547,50	816.497,50
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	52.500,00	52.500,00	38.500,00	38.500,00	38.500,00	38.500,00	259.000,00	271.950,00	285.547,50	816.497,50
EGRESOS OPERATIVOS										
INVERSION INICIAL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GASTO DE ADMINISTRATIVOS										-
COSTO DE VENTAS	9.390,00	9.390,00	9.390,00	9.390,00	9.390,00	9.390,00	56.340,00	58.030,20	59.771,11	174.141,31
GASTOS GENERALES										
GASTO OPERATIVOS										
PAGO PARTICIP. EMPLEADOS	-	-	-	-	-	-	-	30.399,00	32.087,97	62.486,97
PAGO DEL IMPUESTO A LA RENTA	-	-	-	-	-	-	-	43.065,25	45.457,96	88.523,21
TOTAL DE EGRESOS OPERATIVOS	9.390,00	9.390,00	9.390,00	9.390,00	9.390,00	9.390,00	56.340,00	131.494,45	137.317,03	325.151,48
FLUJO OPERATIVO	43.110,00	43.110,00	29.110,00	29.110,00	29.110,00	29.110,00	202.660,00	140.455,55	148.230,47	491.346,02
INGRESOS NO OPERATIVOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PRESTAMO BANCARIO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL ING. NO OPERATIVOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EGRESOS NO OPERATIVOS										
INVERSIONES										
PAGO DE CAPITAL										-
PAGO DE INTERESES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO NETO NO OPERATIVO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO NETO	43.110,00	43.110,00	29.110,00	29.110,00	29.110,00	29.110,00	202.660,00	140.455,55	148.230,47	491.346,02
FLUJO ACUMULADO	43.110,00	86.220,00	115.330,00	144.440,00	173.550,00	202.660,00	202.660,00	343.115,55	491.346,02	

5.7.3 Impacto

Mediante el programa de mejoramiento que se brindará a la institución se mejorará sustancialmente la imagen tanto interna como externa, logrando así un ambiente laboral idóneo para las personas que laboran en la organización, los beneficios que se obtendrían para los participantes del taller son:

- Ser más abierto y mejorar las relaciones con sus compañeros, tener comunicación productiva con todos los colaboradores, llegar a ellos sin perder autoridad y respeto.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Estimular actitudes positivas.
- Aplicar espontáneamente en la vida diaria.
- Fortalecer el proyecto de vida personal, profesional y empresarial.
- Herramienta de formación y desarrollo humano.
- Constituyen un ambiente paralelo al ambiente laboral/social real.
- Facilitan la obtención de resultados en un tiempo más breve y una mayor estabilidad de estos en el tiempo.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.

CONCLUSIONES

El clima organizacional o laboral es clave para el éxito de toda empresa porque determina las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores, es por ello que las empresas e instituciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional, este estudio nos permitió saber cómo son percibidas las organizaciones por sus públicos internos, su ideología es comprendida y compartida por su personal, y cómo funcionan las diferentes relaciones que se establecen entre el personal y sus jefes.

Una medición de este tipo comprende normalmente sólo una fase cuantitativa pero ocasionalmente, puede requerir de una etapa cualitativa para profundizar los objetivos de la investigación, especialmente en las organizaciones que comprenden más de 200 trabajadores, dada su naturaleza, lo más recomendable es que ésta sea realizada por una entidad externa a la empresa con el fin de evitar posibles presiones o filtraciones de información y para neutralizar la desconfianza y resistencias que podría tener el personal para participar.

De acuerdo al análisis realizado se lo logro constatar también que los colaboradores no se visualizan un desarrollo de carrera estructurado, aunque si existe la oportunidad de desarrollo frecuentemente para aquellos que posean aptitudes.

Sobre el espacio físico se detecto que el empleado de cierta manera que si se siente incómodo dentro de las instalaciones es decir: que la limpieza, iluminación, ventilación, accesibilidad, etc. no son las más adecuadas y si hablamos de seguridad industrial el empleado no está capacitado en estas áreas. Lo anterior implica un alto riesgo ya que pese a que el empleado puede tener las herramientas de seguridad en su ambiente de trabajo; no sabrá cómo utilizarlas de la manera más eficiente ante alguna emergencia.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones para mantener un favorable clima laboral, luego de haber realizado el estudio preciso en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Francisco de Milagro, se destaca que se debería implementar los cambios e intervenciones propuestas en el programa para mejorar el clima organizacional, presentado en el actual estudio, a más de ello considerar la implementación de programas alternos al presente, como el de empowerment, evaluación del desempeño, diagnóstico de necesidades de capacitación, para los cuales será necesario un estudio específico de dichos temas.

Lo que recomendamos para que exista un óptimo clima organizacional los detallamos a continuación:

- Considerar un programa de capacitación periódico para los empleados, en donde se les provea de los conocimientos de seguridad industrial que su puesto necesita.
- Realizar mediciones de clima organizacional en el futuro, de forma periódica con el fin de mantener un ambiente sano dentro de la organización.
- Evaluar periódicamente las competencias de los servidores públicos municipales, para que los trabajadores que no se encuentre adaptados en sus funciones y cuya reubicación permita un mejor desempeño de la organización.
- Modificar o rediseñar el espacio físico para evitar falencias por parte del personal en el momento de realizar las funciones diarias, tomar en consideración la ubicación del material que se encuentran en las oficinas y acondicionarlas de manera que el empleado se sienta cómodo y realice sus funciones de modo eficaz.
- Programar talleres de sensibilización orientadas a la misión, visión y los objetivos de la organización, a más de ello se recomienda que se publiquen letreros destacando los valores de la organización ya antes mencionados.

- Promocionar incentivos mediante los reconocimientos de Resoluciones de Gerencia, para trabajadores que cumplan con el origen y naturaleza, y fines institucionales del Plan Estratégico Municipal.
- Programar acciones destinadas a una eficaz integración de los recursos humanos de la municipalidad, propiciando una cultura de la calidad, de la adaptación continua a los cambios culturales y tecnológicos y al desarrollo del trabajo cooperativo y en equipo con un alto nivel de compromiso con los fines y objetivos de la institución municipal; lo cual beneficiará al clima laboral de la institución.

BIBLIOGRAFIA DE INVESTIGACIÓN

BOZAL Rocío: Psicología de trabajo para relaciones laborales, Editorial: Nomos S.A., Edición: 1ª.

CHARAN Ram: Know- How, Las 8 habilidades que distinguen a las personas de buen desempeño de las demás, Editorial: Norma, Edición: 1ª, Año: 2007.

CHIAVENATO Idalberto: Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones, Editorial: McGraw-Hill, Edición: 8ª, Año: 2007.

CHIAVENATO Idalberto: Administración de Recursos Humanos, Editorial: McGraw-Hill Interamericana S.A Colombia, Edición: 5ª, Año: 2000.

CHIAVENATO Idalberto: Gestión del Talento Humano, Editorial: McGraw-Hill Interamericana S.A Colombia, Edición: 5ª, Año: 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de los Nuevos Tiempos, Editorial: Pearson, Edición: 10ª, Año: 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano, Editorial: Mcgraw Hill - México, Edición: 3^a, Año: 2009.

IVANCEVICH John M., **KONOPASKE** Robert y **MATTESON** Michael T. Comportamiento Organizacional, Editorial: McGraw-Hill, Edición: 7^a, Año: 2006.

KEITH Davis., **NEWSTRON** Jhon W.: Comportamiento Humano en el Trabajo, Edición: 11^a.

ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional, Editorial: Pearson – México, Edición: 10^a, Año: 2004.

WAYNE Mondy R., **NOE** Robert M.: Administración de Recursos Humanos, Editorial: Pearson - México, Edición: 9^a, Año: 2005.

LINCOGRAFÍA

http://www.monografía.com/Clima_laboral/A7_1.htm

http://es.wikipedia.org/wiki/Clima_Laboral

[http:// rjconsultores.com](http://rjconsultores.com)

[http:// www.competiendo-conocimiento.com](http://www.competiendo-conocimiento.com) (José Sande)

[http:// www.fquijano.com](http://www.fquijano.com)

[http:// www.gestiopolis.com/canales/.../comunicaherr.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/.../comunicaherr.htm)

[http:// www.milagro.gov.ec/ubicacion_geo.html](http://www.milagro.gov.ec/ubicacion_geo.html)

[http:// www.monografías.com](http://www.monografías.com)

[http:// www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias](http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias).

<http://radio.rpp.com.pe/confidencias/rivalidad-entre-colegas/>

<http://www.eie.fceia.unr.edu.%20motivacional.pdf>

<http://www.gestionjudicial.net/.../sarfati/liderazgo.htm>

<http://www.gestiopolis.com/dirgp/.../trabeq.htm>

<http://www.maqweb.org>

<http://www.onlinemarketinglatam.com>

<http://www.Psicologia Organizacional.com>

<http://www.rincondelvago.com>

<http://www.webs2002.uab.es>

<http://www.monografias.com> › *Administración y Finanzas*

http://es.wikipedia.org/wiki/Inteligencia_Emocional

http://www.milagro.gov.ec/images/contenido/ciudad/m_urbano.jpg

ANEXOS

ANEXO 1



ANEXO 2



ANEXO 3



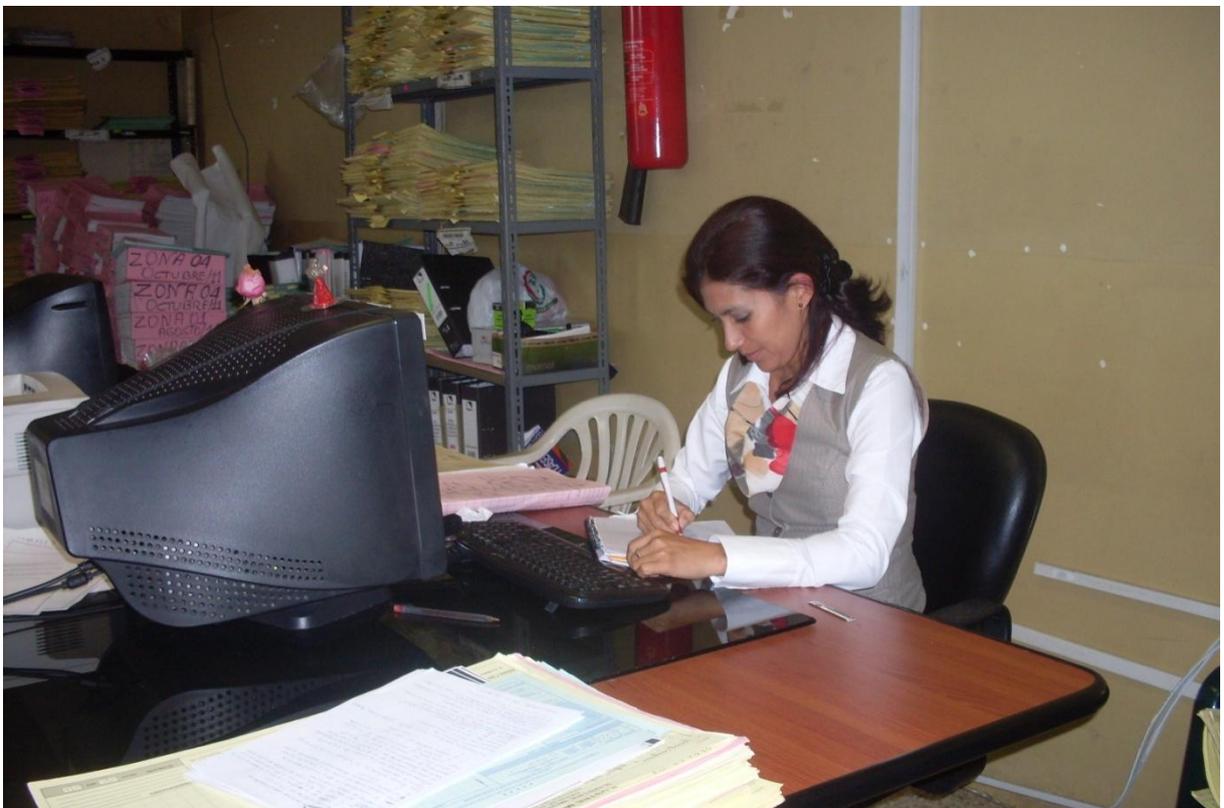
ANEXO 4



ANEXO 5



ANEXO 6



ANEXO 7

ENCUESTA

- 1. Considera Ud. que el servicio del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Francisco de Milagro que ofrece es:**

Poco aceptable

Muy aceptable

Aceptable

No aceptable

- 2. Piensa Ud. que el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Francisco de Milagro se preocupa por un elevado desarrollo personal de sus trabajadores?**

Con frecuencia

Nunca

Rara vez

Siempre

- 3. Cree Ud. que el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Francisco de Milagro se interesa por sus trabajadores?**

Alto interés

Bajo interés

Mediano interés

No hay interés

- 4. Cree Ud. que los empleados se sienten satisfechos con los beneficios que perciben de parte de la institución?**

Insatisfecho

Muy satisfecho
Poco satisfecho
Satisfecho

5. Piensa Ud. que la atención que brinda los empleados de la empresa es de manera aburrida y rutinaria?

Con frecuencia
Nunca
Rara vez
Siempre

6. Piensa Ud. que en esta institución los empleados están bien informados sobre los procedimientos de su trabajo?

Mucho
Nunca
Poco
Rara vez
Siempre

7.Cuál es el grado de importancia que le da Ud. al trabajo en equipo?

Mínima importancia
Moderada importancia
No tiene importancia
Poca importancia
Total importancia

8. Qué nivel de coordinación piensa Ud. que existe en los diferentes departamentos de la organización?

Alta coordinación

Baja coordinación

Mediana coordinación

No hay coordinación

9. Cree Ud. que las personas que laboran en esta organización se muestran comprometidas con los objetivos de la misma?

Comprometidos

Muy comprometidos

No comprometidos

Poco comprometidos

Totalmente comprometidos

10. Cree Ud. que las relaciones laborales entre los trabajadores de la institución son?

Buena

Excelente

Mala

Muy buena

Regular

11. Considera Ud. que el ambiente de trabajo de esta institución es:

Bueno

Excelente

Malo

Muy buena

Regular

12. En qué medida considera Ud. que la falta de herramientas, equipos y materiales de trabajo afectaría para un buen desarrollo del servicio de los colaboradores de la empresa?

Mucho

Muy poco

Nada

Poco

13. En qué medida estaría dispuesto a apoyar a que el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Francisco de Milagro realice un mejoramiento del clima laboral?

Dispuesto

Muy dispuesto

No dispuesto

Poco dispuesto

Totalmente dispuesto

14.Cuál de los siguientes aspectos consideras que deben ser motivo de cambio urgente en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Francisco de Milagro?

Ambiente laboral

Atención al público

Ergonomía

Escasas capacitaciones

Espacio físico

Poca motivación

15. Considera Ud. que el personal necesita capacitarse para mejorar el ambiente laboral de la organización?

Muy necesario

Necesario

No necesario

Poco necesario

Totalmente necesario

ENTREVISTA ANEXO 8

Como muestra de los tipos de preguntas formuladas, están las siguientes, representativas de algunas de las encuestas que se realizan en la práctica:

1.-¿Le gusta a usted su trabajo actual?

No me gusta.

Preferiría alguna otra cosa.

Lo acepto; ni me gusta, ni me disgusta.

Me gusta bastante.

Me gusta mucho.

2.-La mayoría de los compañeros de mi departamento son:

Poco amistosos.

Indiferentes hacia mí.

Buenos.

Cooperativos.

Muy amistosos.

3.-En su actitud personal hacia usted, su supervisor inmediato es:

Siempre injusto,

Con frecuencia injusto.

A veces justo, a veces no.

Generalmente justo.

Justo en todas las ocasiones.

4.-En comparación con otras empresas de la comunidad, ¿cómo trata la compañía a sus empleados?

La mayoría de las otras empresas son mejores.

Algunas compañías son mejores.

También como la empresa promedio.

Nuestra compañía es mejor que muchas.

Nuestra compañía decididamente es la mejor de todas.

5.-Cuándo se producen vacantes deseables, ¿cómo se llenan usualmente?

Empleando nuevos trabajadores.

Ascendiendo empleados favorecidos que no están especialmente capacitados.

Dando la primera oportunidad a un empleado con gran antigüedad.

Tomando la persona competente más disponible.

Escogiendo el individuo que más lo merece, de acuerdo con su habilidad y servicio.

6.-Escoja una de las afirmaciones siguientes, que sea la que mejor exprese hasta qué punto le agrada su trabajo. Ponga por favor una "X" ante esa aseveración:

Lo odio

Me desagrada

No me gusta

Me es indiferente

Me gusta

Me entusiasma

7.-Marque una de las respuestas que siguen, para mostrar el tiempo en que se siente satisfecho con su trabajo:

En todo momento

Casi siempre

Buena parte del tiempo

La mitad del tiempo, aproximadamente

A veces

Raramente

Nunca

8.-Marque con una "X" una respuesta, de entre las que siguen, que mejor indique lo que piensa sobre un cambio de empleo:

Dejaría este trabajo inmediatamente, si pudiera encontrar otro.

Aceptaría casi cualquier otro trabajo en el que ganara lo mismo que ahora

Me gustaría cambiar de empleo y de ocupación

Me gustaría cambiar mi empleo por otro en el mismo campo de ocupación

No me siento ansioso por cambiar de empleo, pero lo haría si encontrara algo mejor

No veo ningún trabajo por el cual pudiera cambiar el que tengo

No deseo cambiar mi empleo por ningún otro

9.-Si pudiera escoger entre todos los trabajos del mundo, ¿cual escogería? (marque uno):

Su trabajo actual

Otro trabajo en la misma ocupación

Un empleo en otra ocupación

Objeciones a las pruebas de actitud

10.- La atmósfera del lugar donde usted trabaja es:

Extremadamente calurosa; fría; aireada; o polvorienta.

Casi siempre desagradable.

Ocasionalmente desagradable.

Generalmente satisfactoria.

La mayor parte del tiempo, excelente.