



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

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

**TÍTULO DEL PROYECTO
ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL EN EL DESEMPEÑO DE LOS
EMPLEADOS EN EL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN NARANJAL
DURANTE EL PERIODO 2013 – 2014.**

Autores:

**Cedeño Vera Karem Andrea
Ordoñez Batallas Joselyn Lissett**

Tutora: MBA, Dalva Icaza Rivera, Ing.

**Milagro, Noviembre 2015
ECUADOR**

ACEPTACIÓN DE LA TUTORA

Por la presente hago constar que he analizado el proyecto de grado presentado por las estudiantes Cedeño Vera Karem Andrea, Ordoñez Batallas Joselyn Lissett, para optar al título de Ingeniera Comercial y que acepto tutoriar las estudiantes, durante la etapa del desarrollo del trabajo hasta su presentación, evaluación y sustentación.

Milagro, a los 16 días del mes de Octubre del 2015



MBA. Dalva Icaza Rivera, Ing.

Cédula: 0915722797

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El autor de esta investigación declara ante el Consejo Directivo de la Facultad 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 16 días del mes de Octubre del 2015



Karem Cedeño Vera

CI: 0928423193



Joselyn Ordoñez Batallas

CI: 0927148205

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	[]

 _____ Ing. Félix Villegas Yagual SECRETARIO DEL TRIBUNAL	 _____ MBA. Dalva Icaza Rivera, Ing. PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	 _____ Ec. Erika Romero Cárdenas VOCAL DEL TRIBUNAL
---	--	---

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a Dios por darme sabiduría e inteligencia guiándome por el camino de la rectitud y así poder culminar este proyecto, a mi hermosa hija Andreita Herrera la cual es el motor que me inspira a seguir adelante esto es por ella y para ella, con todo mi amor para mi Esposo por su ayuda incondicional, amor, comprensión y paciencia la cual me motiva para culminar esta etapa de mi vida, dedico a mis queridos Padres que con su amor y motivación me han ayudado en cada momento de mi vida.

Gracias a todos por sus motivaciones y consejos que me guiaron a seguir adelante, la cual me ayudaron a cumplir una de mis metas.

Karem Cedeño Vera

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis a Dios quien me ha dado las fuerzas y salud necesaria para continuar y finalizar con éxito esta carrera, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente, además de su infinito amor con el que me rodea y que cada día cuida de mis pasos, a mi madre Sonia quien a lo largo de mi vida me ha apoyado en todo momento depositando toda su confianza en mí, a mi segunda madre pero no menos importante mi abuela Estela por los ejemplos de perseverancia y constancia, por sus consejos y apoyo incondicional, pero más que nada por su amor.

A mis hermanos Jhon César, Esthela del Carmen y Edward Lombardo a quien los amo con mi vida, a mi novio José Daniel quien con mucho amor y motivación me ha ayudado en los momentos difíciles.

Joselyn Ordoñez Batallas

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme las fuerzas que me inspiraron culminar con mi carrera, caminado junto a él todo fue más fácil.

A mi hija, esposo, padres y hermano que con su amor, paciencia y comprensión me han guiado para terminar este propósito planteado por ellos luchare para seguir cumpliendo mis logros

Quiero expresar un agradecimiento a la Universidad Estatal de Milagro en especial a la Facultad Académica Ciencias Administrativas y Comerciales, carrera de Ingeniería Comercial por lograr terminar mis estudios con éxito y en especial a la Ingeniería Dalva Icaza por su enseñanza, estuvo dispuesta a brindarme ayuda cual fuese necesaria para la realización de mi proyecto.

Karem Cedeño Vera

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a Dios por haberme guiado y fortalecido a lo largo de esta etapa de mi vida, por ser mi luz y mi camino.

Les doy las gracias de todo corazón a mis padres, mis abuelos, mis hermanos y tíos por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación, este es un logro que quiero compartir con ustedes gracias por creer en mí.

Quiero agradecer a mis profesores a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza y finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa universidad la cual abrió sus puertas a jóvenes como nosotros, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien y de manera especial quiero agradecer a mi tutora de tesis la Ingeniera Dalva Icaza Rivera quien a lo largo de la carrera me brindó su apoyo, su amistad y su tiempo y por supuesto sus conocimientos.

Joselyn Ordoñez Batallas

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Ingeniero.

Fabricio Guevara Viejó, MAE.

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de nuestro Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue “Análisis del clima laboral en el desempeño de los empleados en el G.A.D. Municipal del Cantón Naranjal durante el periodo 2013 – 2014” y que corresponde a la Facultad Ciencias Administrativas y Comerciales

Milagro, 16 de Octubre del 2015


Kareem Cedeño Vera
CI: 0928423193


Joselyn Ordoñez Batallas
CI: 0927148205

ÍNDICE GENERAL

Contenido

.....	1
CAPITULO I	18
1. EL PROBLEMA.....	18
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.1.1 Problematización	18
1.1.1.1. Delimitación del problema	19
1.1.1.2. Formulación del problema	19
1.1.1.3. Sistematización del problema.....	19
1.1.1.4. Determinación del tema	20
1.2. OBJETIVOS	20
1.2.1. Objetivo general.....	20
1.2.2. Objetivos específicos.....	20
1.3. JUSTIFICACIÓN	21
1.3.1. Justificación de la Investigación.....	21
CAPITULO II	22
2. MARCO REFERENCIAL.....	22
2.1. MARCO TEÓRICO.....	22
2.1.1. Antecedentes históricos.....	22
2.1.2. Antecedentes referenciales	41
2.2. MARCO LEGAL	45
2.3. MARCO CONCEPTUAL	49
2.4. HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	50
2.4.1. Hipótesis General	50

2.4.2.	Hipótesis Particulares	51
2.4.3.	Declaración de variables	51
2.4.4.	Operacionalización de las variables	52
CAPITULO III	53
3.	MARCO METODOLÓGICO	53
3.1.	TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL	53
3.2.	LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA.....	54
3.2.1.	Delimitación de la población	54
3.2.2.	Tipo de muestra.....	54
3.2.3.	Tamaño de la muestra.....	54
3.2.4.	Proceso de selección.....	56
3.3.	LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS.....	56
3.3.1.	Métodos teóricos	56
3.3.2.	Métodos empíricos	56
3.3.3.	Técnicas e instrumentos.....	56
3.4.	PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN	57
4.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	58
4.1.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	58
4.2.	ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS	60
4.3.	RESULTADOS.....	76
4.4.	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.....	77
5.	CONCLUSIONES	78
6.	RECOMENDACIONES	79
7.	ANEXOS	80
8.	BIBLIOGRAFÍA	84

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1

Declaración de variables.....51

Cuadro 2

Operacionalización de las variables.....52

Cuadro 3

Matriz FODA.....59

Cuadro 4

Considera usted que los empleados deberían someterse a una evaluación de desempeño periódicamente para medir su nivel de competencias en el área.....61

Cuadro 5

Considera usted que el Municipio debería asignar un rubro de su presupuesto en capacitaciones para los empleados.....62

Cuadro 6

Considera usted que las capacitaciones que otorgue el municipio a los empleados deberían ser en el área de profesión.....63

Cuadro 7

Cree usted que el reclutamiento de personal debe ser ejecutado por una empresa externa al municipio y que disponga de la experiencia.....64

Cuadro 8

Considera usted que el no dar a conocer o no tener manuales de funciones para los empleados origine el poco interés de compromiso por parte de ellos con la organización.....65

Cuadro 9

Considera usted que las personas que laboran en esta organización se muestran comprometidas con los objetivos de la misma.....66

Cuadro 10

Considera usted que el bajo rendimiento de los empleados se debe a un mal proceso de liderazgo que tienen las jefaturas al direccionar una orden a sus subordinados.....67

Cuadro 11

Cree usted que se debería de realizar el reclutamiento y selección de personal en función de las necesidades del perfil.....68

Cuadro 12

Considera usted que la actitud negativa que toman los empleados se debe a que desconocen los objetivos organizacionales.....69

Cuadro 13

Considera usted que el no conocer la cultura organizacional provoque conflictos entre compañeros que discrepen de ciertos actos que se realicen en ella.....70

Cuadro 14

Los canales de comunicación que se dan en el Municipio deberían estar orientados a un principio de respeto entre compañeros indistintamente en el nivel jerárquico en que se encuentre.....71

Cuadro 15

Cree usted que el no compartir con los manuales de funciones por parte de la organización incide en que se puedan aumentar la carga laboral por medio de la jefatura inmediata.....72

Cuadro 16

Considera usted que la selección para ocupar diferentes cargos se debe dar en base a la capacidad y en el desempeño.....73

Cuadro 17

Considera usted que la alta rotación de empleados se da porque se encuentran desmotivado, debido que la organización no les presenta ningún de garantía en sus puestos de trabajo.....74

Cuadro 18

Verificación de hipótesis.....	77
--------------------------------	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1

Cualidades y características de la personalidad del líder.....	28
--	----

Figura 2

Proceso de la comunicación.....	30
---------------------------------	----

Figura 3

Respuestas a la insatisfacción en el trabajo.....	32
---	----

Figura 4

Características de un grupo.....	35
----------------------------------	----

Figura 5

Comparación entre los grupos y equipos de trabajo.....	36
--	----

Figura 6

Proceso de reclutamiento.....	38
-------------------------------	----

Figura 7

Evaluación de desempeño.....	61
------------------------------	----

Figura 8

Presupuesto para capacitación.....	62
------------------------------------	----

Figura 9

Capacitación de empleados.....	63
--------------------------------	----

Figura 10

Reclutamiento del personal.....	64
---------------------------------	----

Figura 11	
Manual de funciones.....	65
Figura 12	
Compromiso con la empresa.....	66
Figura 13	
Rendimiento de los empleados.....	67
Figura 14	
Reclutamiento y selección del personal.....	68
Figura 15	
Actitud de los empelados.....	69
Figura 16	
Conocimiento de la cultura organizacional.....	70
Figura 17	
Canales de comunicación.....	71
Figura 18	
Carga laboral.....	72
Figura 19	
Capacidad y desempeño del personal.....	73
Figura 20	
Alta rotación de empleados.....	74

RESUMEN

En el análisis realizado del siguiente proyecto podemos mencionar que en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Naranjal existe un problema la cual es que, no cuenta con procesos normalizados en la organización que les permita analizar y controlar el clima laboral que existe entre empleados y que este a su vez mida su desempeño laboral y personal , por tal motivo es de gran interés el tema de investigación verificando sus factores y lo que causan en su propio entorno y más aún en el ambiente laboral en la cual los empleados dedican su tiempo y estos a su vez esperan de la organización un desarrollo profesional.

De la misma forma, han venido tomando importancia la motivación, el desempeño de los empleados, la satisfacción laboral, la adecuada comunicación organizacional, acompañando el esfuerzo tanto en equipo como individual, de manera que el empleado se comprometa con la organización.

El estudio de clima laboral nos va a mostrar los factores que afectan al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Naranjal, en cuanto a desempeño laboral de los empleados, ambiente de trabajo, dotación de personal, estado de ánimo, entre otros que pueden ocasionar un inadecuado ambiente laboral. Un clima laboral adecuado, motiva al personal a ser mejores cada día, a trabajar con entusiasmo, toda empresa tiene un objetivo la cual es de alcanzar las metas propuestas para sí logara alcanzar el éxito.

Palabras Claves: Clima laboral, desempeño laboral, compromiso organizacional, dotación de personal.

INTRODUCCIÓN

El clima laboral es un factor importante en la vida de una organización, asentándose en la cultura organizacional en la cual se deriva historia, valores y tradición de la misma. Además promueve el desempeño de los empleados logrando el éxito de la organización, observando que sensaciones experimentan los trabajadores en el desarrollo de las actividades en el entorno laboral.

El clima laboral está relacionado con la motivación de los empleados, por este motivo va depender del desempeño de los trabajadores. En el caso del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Naranjal, no cuenta con un clima adecuado entre empleados, no permitiendo el desarrollo personal de sus colaboradores.

El Departamento de Talento Humano es el encargado de analizar el clima laboral de los empleados brindándoles capacitaciones de una manera continua para que cada día puedan emprender sus habilidades, capacidades, logrando sus objetivos personales y a su vez el de la organización

El análisis del Clima Laboral permitirá establecer estudios organizacionales y laborales que beneficien a todos los empleados de la organización, obteniendo el desarrollo laboral y organizacional. Así mismo, este proyecto está establecido para el personal municipal que necesitan sentirse en un clima de trabajo pasivo, y realizar sus labores de una manera relajada y sin presión, de modo que los empleados podrán encontrar en sus puestos de trabajo armonía y seguridad emocional; debido a que su horario de labores es de 8 horas diarias, por lo tanto su gran parte de tiempo es en la organización.

En los siguientes capítulos se plantea el problema principal, así como los objetivos y justificaciones del presente análisis; se realizara estudios para mejorar el Clima Laboral; Además de una investigación de campo en el GAD Municipal del Cantón Naranjal y por último, se llegara a conclusiones y recomendaciones en la cual nos ayudara a mejorar el clima laboral.

CAPITULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Problematización

En la actualidad el clima laboral es un factor muy importante para alcanzar los objetivos y metas de la empresa ya sea pública o privada, de modo que influye directamente en el desempeño laboral de los empleados y que puede ser un elemento de distinción que se refleja en la organización. El clima laboral analiza la conducta de los empleados en el trabajo, concluyendo que el comportamiento adquirido no es el resultado de los factores de organización, al contrario, depende del conocimiento que tengan los trabajadores y de las experiencias y actitudes que cada individuo tenga con la empresa. Sin embargo, analizar el clima laboral constituye un elemento significativo a la organización para fortalecer el desempeño laboral y poder tomar decisiones que contribuyan al cumplimiento de los objetivos establecidos.

En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Naranjal en los últimos años ha perdido el interés en el estudio del clima laboral por tal manera ha generado incertidumbre por parte de los empleados. Si bien es cierto en la organización se presentan problemas en el desempeño laboral ya que se crean múltiples conflictos entre compañeros de distintas áreas de trabajo provocando actitud laboral negativa e incumplimiento de tareas afectando al Municipio y a su imagen teniendo como resultado un bajo rendimiento en sus labores diarias.

Uno de los problemas más evidentes que tiene la organización es el proceso de selección de personal al no realizarse en base a un sistema de reclutamiento adecuado lo cual provoca un bajo desempeño laboral al tener conocimientos limitados en el área de trabajo establecida.

Se puede observar que dentro de la Municipalidad cuentan con programas de capacitación como módulos o charlas para desarrollar las habilidades y conocimiento de cada empleado. Sin embargo dichas capacitaciones no tienen un proceso que ayude a realizar cada entrenamiento en función del cargo de los empleados, como consecuencia existe poco interés en la participación de las capacitaciones disminuyendo el rendimiento laboral y provocando gastos innecesarios para la organización.

Si el problema se prolonga habrá resultados negativos como el ausentismo, inconformismo y baja efectividad de parte de los empleados en la organización y a su vez provocando insatisfacción de todo usuario que requiera un servicio en la Municipalidad.

1.1.1. Delimitación del problema

País: Ecuador

Región: Costa

Provincia: Guayas

Ciudad: Naranjal

Área: GAD Municipal del Cantón Naranjal

1.1.2. Formulación del problema

¿De qué manera incide el clima laboral en el desempeño de los empleados del GAD Municipal del Cantón Naranjal?

1.1.3. Sistematización del problema

¿De qué manera incide la falta de un sistema de selección de personal en el reclutamiento de los empleados del GAD Municipal del Catón Naranjal?

¿De qué forma afecta el débil manejo de conflictos en los empleados de la organización?

¿En qué medida afecta la falta de un proceso de capacitación en la participación por parte de los empleados?

¿De qué manera incide la socialización negativa por parte de los del GAD Municipal del Cantón Naranjal?

1.1.4. Determinación del tema

Análisis del Clima Laboral en el desempeño de los empleados en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Naranjal en el periodo 2013 – 2014.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo general

Analizar cómo afecta el clima laboral en el desempeño de los empleados del GAD Municipal del Cantón Naranjal mediante la implementación de un plan estratégico para que mejore el desempeño laboral.

1.2.2. Objetivos específicos

- Identificar en que afecta la falta de un sistema de selección de personal para el desarrollo de sus actividades en función del rol al que fue asignado.
- Determinar la incidencia de la comunicación organizacional en el rendimiento de los empleados con la organización.
- Identificar en que afecta la falta de un proceso de capacitación en la participación de seminarios.
- Identificar los factores que están provocando una socialización negativa y establecer alternativas creando afinidad con jefes y empleados.

1.3. JUSTIFICACIÓN

1.3.1. Justificación de la Investigación

El presente trabajo de investigación se justifica porque en la actualidad existen problemas empresariales en base al clima laboral, los administradores no toman en cuenta la estabilidad del empleado, por tal motivo se debe inculcar al cambio mental para establecer estrategias empresariales, por ello preocupa el beneficio que brinda la empresa a los empleados no solo el aspecto económico de modo que la parte fundamental en una organización es el talento humano y este merece méritos, reconocimientos que lo incentiven a trabajar dando sus habilidades y conocimientos hacia la misma.

Con la presente investigación se estima llegar a conocer los factores que interviene en el clima laboral influyendo en el desempeño de los empleados que participan indirectamente en la comunicación, comportamiento, compromiso organizacional y principalmente en la satisfacción laboral, por medio de un análisis que permita establecer estrategias de mejora continua para la organización. 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).

La implementación de un plan estratégico sería una de las alternativas para que el personal de GAD Municipal del Cantón Naranjal recupere la motivación e interés por su trabajo, logrando sus objetivos establecidos dentro de la organización, remarcando un ambiente de trabajo agradable y con normas establecidas tiene como resultado altos niveles de satisfacción laboral lo que se vería reflejado en una maximización del desarrollo de las habilidades del personal que labora en el mismo.

CAPITULO II

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. Antecedentes históricos

ORIGENES DEL CLIMA LABORAL

Existe una gran importancia hacia el clima laboral debido a que vinculan a todo el personal de la organización analizando y verificando sus actitudes e inquietudes que se manifiestan dentro de la misma.

El clima laboral dentro de la organización tendrá causas y efectos ya sean buenos o malos, existen características importantes que traen armonía al lugar de trabajo y a los empleados como el respeto, confianza, apoyo mutuo esto deben ser los principios básicos que toda empresa debe de tomar en cuenta.

La directiva de la organización y en especial el jefe de talento humano el que tiene la iniciativa de obtener un buen clima laboral aplicando un plan estratégico y así obtener un clima laboral adecuado mediante estrategias no enfocándonos a un ambiente laboral inadecuado por lo tanto este generara conflictos, anomalías bajando el rendimiento del personal.

Aunque muchos autores definan al clima laboral de una manera distinta, este se ha vuelto uno de los temas más importantes para los jefes de modo que ven de la mejor manera para que sus empleados puedan participar y así sus inquietudes sean atendidas.

“Tolman analizaba e investigaba alguien que le diera una explicación para la (conducta propositiva). Mientras que Kurt Lewin 1935 para el clima era la interacción entre la persona y el ambiente”. (Lewin, 1935)

“En 1950 Cornell define el clima como el conjunto de las percepciones de las personas que integran la organización. Aunque este no se elaboró hasta la década de los 60.”

“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.” (CHIAVENATO, 7 edición 2007)

“Desde 1960, el estudio acerca de clima laboral se ha venido desarrollando, ofreciendo una amplia gama de definiciones del concepto. Así pues tenemos a diversos autores que han definido este campo”. (Furnham, 2001)

Entonces, la preocupación por el clima laboral partió desde que notaron que cada persona tiene una manera diferente de percibir el ambiente en el que desarrollan sus actividades y por ende influye en el comportamiento de cada persona dentro de la organización.

Desde la década de los sesenta hasta la actualidad el clima laboral ha generado que muchos investigadores intenten analizar el clima laboral desde su perspectiva pero aún no se llega a una definición exacta ya que existen varias teorías que los autores establecen.

DEFINICIÓN DEL CLIMA LABORAL

Analizando el Clima Laboral a pesar de no tener una clara teoría, ya que es un campo muy amplio donde deriva varias teorías, continuamos con las definiciones más explícitas a este tema.

“A principios de los años 60’s los estudios del comportamiento organizacional empezaron a recalcar que es difícil encontrar principios universales para el manejo de la gente, aplicables en todas las situaciones. El enfoque de contingencia en la administración hace hincapié en el hecho de que no existe un modo mejor de manejar la gente o al trabajo. Un método utilizado a un grupo de personas no puede funcionar igual para todos. Pero este enfoque estimula a los gerentes y profesionales a que examinen las diferencias que existen en los trabajadores y así decidir qué acción tomar con cada persona”.
(Andrew, 2003)

El clima laboral es una perspectiva que tienen los empleados sobre el medio humano donde se elabora las actividades diarias de la empresa, su evolución depende de las actividades internas que establecen en la empresa y del proceso básico como lo son liderazgo, información, normas grupales.

Analizar otra interpretación del clima laboral se dice que es un “conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”. (Gilmer)

Continuando con los argumentos otro autor interpreta el clima como “una cualidad relativamente perdurable del medio interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en sus actitudes y comportamientos, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización”. (Tagiuri, 1960)

Por otro lado enfatizan al clima laboral como una perspectiva que lleva a la fundación de los individuos de la organización, analizando la visión compartida que existen en los grupos; si bien sabemos el clima laboral percibe el ambiente de una manera grupal no individual enfocándose en la visión establecida de la organización.

(Argyris, 1957) Hace énfasis en “el desarrollo de una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad en la organización para que se pueda aceptar la existencia de un conflicto cuando este se presenta, identificarlo y emplear los recursos necesarios para resolverlo”.

Sin duda alguna el clima laboral es un instintivo de la supervivencia interna de la organización y sobre todo de los empleados dando como resultado un alto grado de competitividad laboral.

(Striger) Lo definen como “Los efectos subjetivos, percibidos, del sistema formal, el estilo informal de los administradores, y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”.

El clima laboral es elemental en las organizaciones ya que de él depende como se están desarrollando los trabajadores y está compuesto por una serie de características perceptibles en donde destacan lo psicológico, cultural además las situaciones laborales que giran al entorno social.

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Está estructurado por la organización y empleados que la conforman. La mayoría del tiempo las personas pasan en las empresas por lo tanto de ellas depende el objetivo que lleva al éxito a la organización.

Ambas dependen mutuamente ya que las personas dependen de la organización para alcanzar objetivos y poder tener beneficios, de la misma manera la organización depende de las personas ya que ellas prestan sus servicios generando objetivos y estrategias para la misma.

Las organizaciones no existirían si los empleados no le dieran creatividad, dinamismo y vida a la misma. “Si la organización quiere alcanzar sus objetivos de la mejor manera posible debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que estas alcancen sus objetivos individuales de este modo se benefician ambas partes.” (Chiavenato)

Otro concepto establece “La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.” (Chiavenato)

Muchos años atrás se decía que en las industrias solo había un obstáculo y ese era el capital. En la actualidad muchos sabemos que la única manera que obstaculiza el trabajo es un mal reclutamiento que no genere fuerza laboral.

VARIABLES QUE SE RELACIONAN CON EL CLIMA LABORAL

Un clima laboral no puede excluir los factores que evalúan el desempeño de los empleados de modo que miden el comportamiento de cada miembro de la organización promoviendo a una cultura empresarial competitiva, es por esto que vamos a identificar las siguientes variables:

Motivación

Una de las partes fundamentales de cada organización es la motivación hacia los empleados para que su rendimiento e interés en el trabajo sea satisfactorio. El desempeño laboral va a depender de la motivación por lo que este refleja la eficacia del empleado, (Olivero, 2006) decía que la motivación es una serie de procesos individuales que su vez estimula la conducta para beneficio propio y a su vez laboral.

(Munch, 2010) Indica que “la motivación es una de las labores más importantes de la dirección, a la vez que la más compleja, pues por medio de ésta se logra que los empleados ejecuten el trabajo con responsabilidad y agrado, de acuerdo con los estándares establecidos, además de que es posible obtener el compromiso y la lealtad del factor humano”.

Por otro lado (Robbins, 2009) define “la motivación como el proceso que involucra la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de un objetivo”.

La motivación es un elemento importante dentro de las organizaciones por tal razón los gerentes o administradores deberían relacionarse con aspectos de la misma y así contribuir al éxito. Sin duda alguna la motivación es la aspiración que impulsa y dirige el comportamiento de cada individuo logrando que este encamine el esfuerzo hacia el logro de los objetivos tanto de la persona como de la empresa.

(Idalberto, 2010) “La motivación es un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. Interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno. Como ocurre con los procesos cognitivos, la motivación no se puede visualizar. Es un constructo hipotético que sirve para ayudarnos a comprender el comportamiento humano”.

Liderazgo

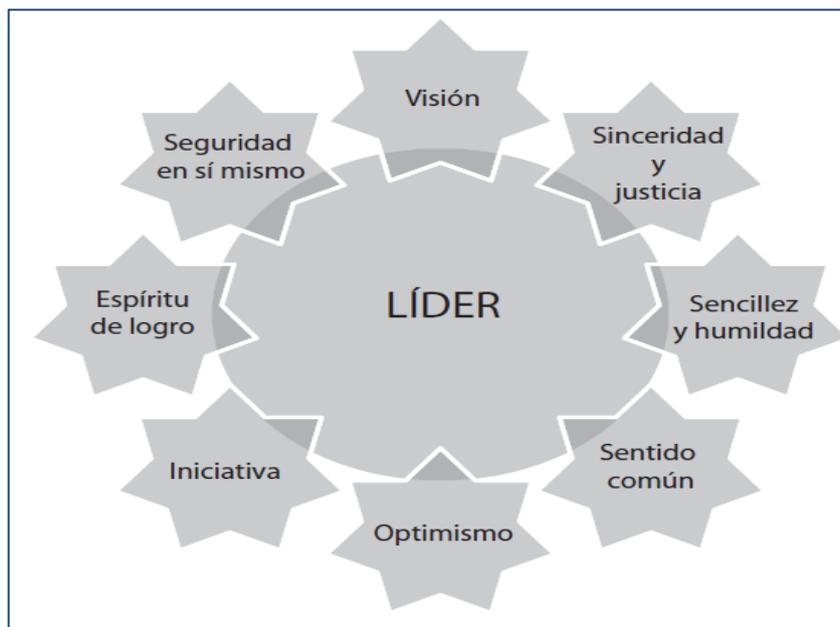
El liderazgo es de gran importancia para el clima laboral y a su vez en la conducta del personal. De modo que, el liderazgo debe ser adaptable dentro de la organización porque va a interactuar con un equipo de trabajo y es necesario que el grupo sea capaz de dirigir a la empresa y conseguir metas y objetivos fijos. Aun así, la efectividad del grupo pasara solamente en un clima laboral adecuado.

(Robbins, 2009) Señala que “el liderazgo es la capacidad de un individuo de influir en un grupo para el logro de una visión o conjunto de metas”.

Así también, (Munch, 2010) indica que el liderazgo es la capacidad que posee una persona para influir y guiar a sus seguidores hacia la consecución de una visión.

Según Munch el líder está conformado por las características más sobresalientes:

Figura N°1
Cualidades y características de la personalidad del líder.



FUENTE: Administración Gestión Organizacional
AUTOR: Lourdes Much

(Jorge, Manuel, & Jose, 2011) Establecen el liderazgo como un elemento clave que reúne a los otros elementos organizacionales. El liderazgo también es responsable de reconocer y manejar las influencias que surgen de las organizaciones, comunidades o tendencias en el ambiente externo.

Si bien, muchos autores plantean innumerables definiciones y la existencia de varios tipos de líderes dependiendo de su personalidad. Sin embargo, el objetivo de ser un líder es lograr el éxito de cada meta establecida teniendo ideas claras y sobretodo seguridad por lo que fortalecerá al equipo de trabajo luchando por el mismo bien.

Comunicación

Otro Factor importante dentro de las organizaciones es la comunicación, esta tiene que ver con los resultados que se generaran en la empresa.

En la actualidad la comunicación evoluciona de manera permanente y más aún si se trata de una comunicación interna entre empleados, y es allí donde queremos resalta la comunicación que existe dentro de la organización, la manera que se está interactuando para conocer las inquietudes que tiene el personal analizar si se está compartiendo la comunicación dentro de la misma. Si no existe comunicación esto generar conflictos, rumores es más mal interpretar las conversaciones por el motivo que la persona que la emite no es la adecuada.

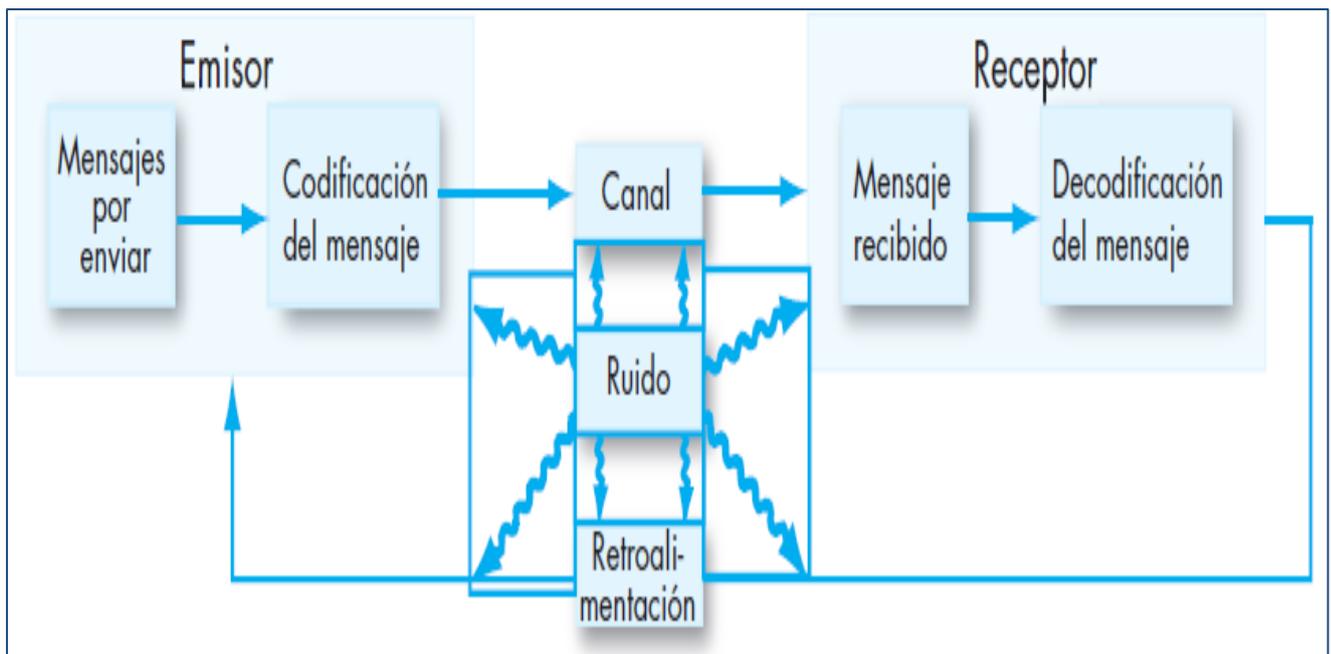
(Jaime, 2007) “Destaca que el sistema de comunicaciones del ser humano es tan complejo, y en él intervienen tantos elementos físicos (sin profundizar en el tema de las experiencias y los pensamientos), que lo que obtendremos en las comunicaciones con nuestros semejantes serán malentendidos y diferencias, más que acuerdos y acciones coordinadas. Por lo tanto, debemos ser particularmente cuidadosos al comunicarnos”.

Mediante la comunicación podemos tomar decisiones, los jefes envían comunicación que los empleados tienen que acatar y a través de esa transmisión de datos, el personal debe escoger la comunicación correcta para la toma de decisiones.

Para (Robbins S. , 2009) “la comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por medio del cual los miembros expresan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por tanto, la comunicación brinda un medio para la expresión emocional de los sentimientos y para satisfacer las necesidades sociales”.

El proceso de la comunicación es importante es allí donde participa el emisor y receptor transfiriendo un mensaje y que el mismo llegue de una manera clara y concisa. A continuación el grafico del proceso de la comunicación.

Figura N°2
Proceso de la comunicación



FUENTE: Comportamiento Organizacional
AUTOR: Stephen P. Robbins

Para obtener un buen clima laboral debe de haber una agradable relación entre el personal teniendo una excelente comunicación interna entre ellos esta comunicación debe ser descendente, ascendente y horizontal. La comunicación entre empleados no es fácil el motivo es porque los trabajadores comparte el mismo objetivo y a pesar de aquello se genera una mala comunicación.

Según la teoría de (Fernandez, 1991) “Las organizaciones depende de la comunicación para coordinar las actividades de sus empleados ya que cumple con importantes funciones en las organizaciones principalmente en lo que se refiere a los procesos de producción, innovación y mantenimiento”

Satisfacción laboral

Hoy en día la satisfacción laboral al igual que la motivación tiene una relación similar debido a que muchos autores utilizan estos términos como sinónimos. Sin embargo, en la actualidad la satisfacción laboral es un tema de gran interés debido a que miden resultados de la efectividad que alcanza la organización.

Pero (Robbins S. , 2009) define “como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos”.

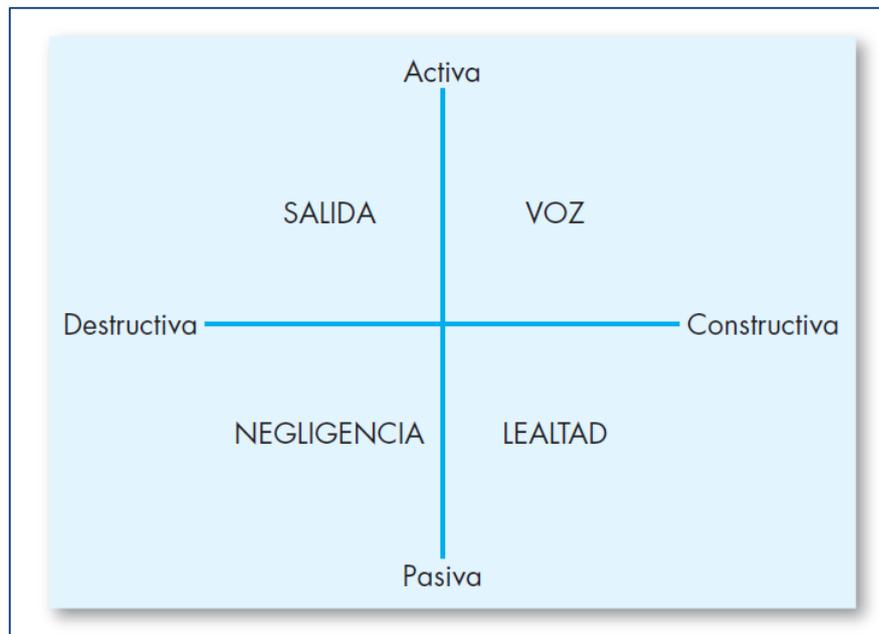
También podemos destacar que la satisfacción laboral no solo se basa en realizar actividades obvias de escribir documentos, atender clientes o manejar maquinarias; sino que se requiere de la interacción con jefes y compañeros del equipo de trabajo. Así mismo, el cumplimiento de contratos de trabajo, las reglas y políticas establecidas por la organización que comúnmente son infringidos. Cuando se cumpla lo antes mencionado y el sueldo este acorde a su puesto de trabajo, las habilidades y el desempeño del empleado se verán reflejadas con efectividad.

Por otra parte, (Jaime M. , 2007) “Respecto del trabajo en particular, un asunto de mucha importancia es si la persona está a gusto en su puesto. El estar a gusto es algo totalmente subjetivo. Muchas personas ocupan puestos muy limitados y lo hacen con satisfacción, mientras que otras van a trabajar en posiciones aparentemente interesantes pero que no son de su gusto, y entonces se muestran insatisfechas”.

Por lo tanto, la satisfacción laboral no siempre es como se desenvuelve una persona sino que la personalidad también juega un rol importante de manera que hay un conjunto de actitudes y sentimientos de por medio. Por ende se ve reflejada en la conducta y conformidad que tenga la persona acerca de su lugar de trabajo.

Finalmente, (Robbins S. , 2009) a través de esta figura explica la insatisfacción que expresan los empleados.

Figura N°3
Respuestas a la insatisfacción en el trabajo.



FUENTE: Comportamiento Organizacional
AUTOR: Stephen P. Robbins

Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es primordial en cualquier organización para conocer las acciones y comportamiento de los empleados y así mismo el resultado del trabajo de cada uno de ellos, que son de suma importancia para la organización.

Según (Mondy, 2010) “es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas. Un aspecto fundamental en la definición es la palabra formal, porque en la realidad, la administración debería supervisar el desempeño de un individuo de manera continua”.

La evaluación del desempeño tiene como propósito el beneficio superior en sus empleados, implementar nuevas estrategias de compensación, fortalece la toma de decisiones de ubicación o ascensos de manera que se vea reflejado tanto en la organización y en el propio bienestar profesional de cada uno de sus empleados.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento organizacional es un área definida que estudia de manera directa el impacto que puedan tener los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, buscando con ellas trabajar con mayor eficacia.

(Robbins S. , 2009) “El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones”.

El comportamiento organizacional jamás había sido tan importante como lo es en la actualidad para los administradores o empresarios. Sin embargo, los cambios constantes y drásticos que tienen las organizaciones son verdaderamente un reto; debido a que las personas son complejas en el momento de adaptación, cambian de conducta y actitudes.

(Idalberto, 2010) “El comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras, el CO retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es un importante campo de conocimiento para toda persona que deba tratar con organizaciones, ya sea para crear otras o cambiar las existentes, para trabajar o invertir en ellas o, lo más importante, para dirigirlas”.

(Jorge, Manuel, & Jose, 2011) “Apuestan por la definición del comportamiento organizacional que es una disciplina científica a cuya base de conocimientos se agrega constantemente una gran cantidad de investigaciones y desarrollos conceptuales. Pero también es una ciencia aplicada, ya que la información sobre prácticas efectivas en una organización puede extenderse a muchas otras”.

El estudio del comportamiento organizacional brinda un conjunto rentable de herramientas que facilita a los administradores conocer el comportamiento de los empleados, inclusive el cambio que se da en cada grupo de personas.

Equipos y grupos de trabajo

Cuando nos referimos a grupos y equipos de trabajo, se trata de dos modelos diferentes, así pues se usan de maneras distintas, cada uno de ellos tiene un propósito fijo y dependiendo de los recursos determinados de la organización.

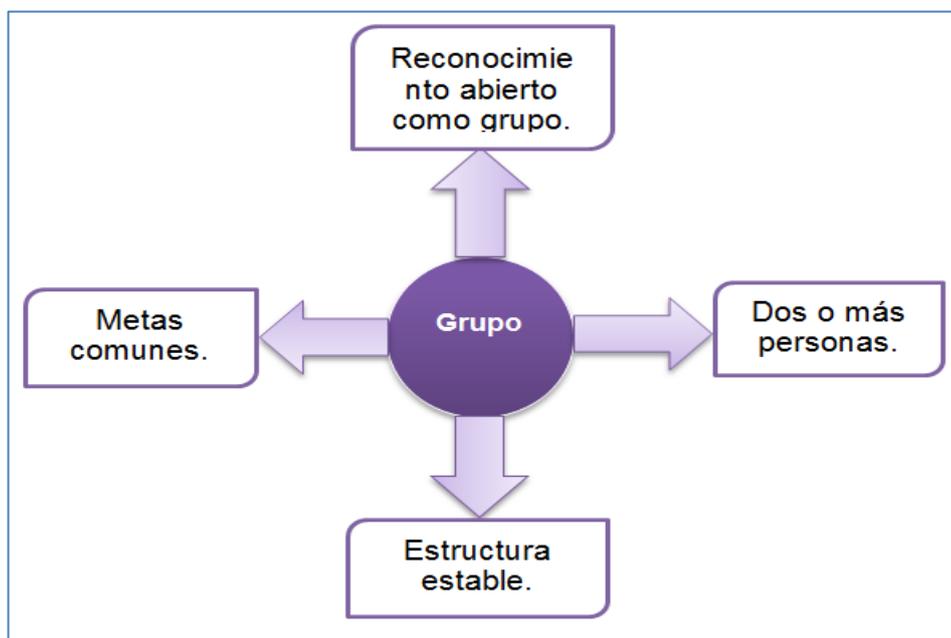
Para (Robbins S. P., 2009) un grupo se define como dos o más individuos que interactúan, que son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos particulares. Los grupos son formales y no formales. Se entiende por grupos formales aquellos que define la estructura de la organización, con trabajos designados que establecen tareas

Ahora bien, los grupos por lo general son más grandes que los equipos, más fáciles de crear y están comprometidas con la dirección y el objetivo del líder. El compromiso no es compartido, es individual, de modo que el grupo respalda al líder y tienden a trabajar de forma dominante. A todo esto el grupo tendrá que pasar por algunas etapas para convertirse en un equipo de trabajo efectivo.

Así también, (Robbins S. , 2009) establece que “las razones por las que las personas forman grupos, se fundamentan en: seguridad, estatus, autoestima, afiliación, poder y logro de metas. Por tanto, un grupo existe debido a que un conjunto de individuos se asocia con una finalidad común, conscientes de que dentro del grupo desempeñarán diversas funciones para alcanzar el logro de esa finalidad o meta”.

En la siguiente figura (Robbins S. , 2009) explica las características de un grupo.

Figura N°4
Características de un grupo



FUENTE: Comportamiento Organizacional
AUTOR: Stephen P. Robbins

Por otro lado, (Robbins S. , 2009) dice que “un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales”.

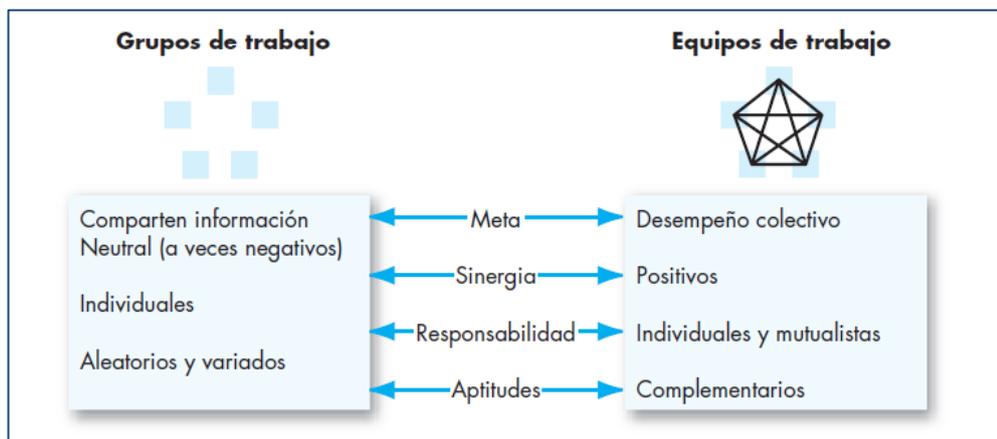
En la actualidad el trabajo en equipo es muy importante dentro de la organización, inclusive forma una herramienta fundamental para realizar tareas cada vez más complejas en un mundo versátil.

Así también, los equipos de trabajo son un conjunto considerable de personas con habilidades y aptitudes que se relacionan compartiendo objetivos y metas comunes. Por ello, el estudio de los equipos y grupos de trabajo tiene una gran importancia para los empresarios de modo que puedan duplicar y utilizar sus resultados.

Según (Jorge, Manuel, & Jose, 2011) “los equipos son más flexibles que los grupos organizacionales grandes, debido a que se pueden reunir, desplegar, combinar y disolver con mayor rapidez, por lo general en forma tal que mejoran en vez de desorganizar las estructuras y los procesos existentes”.

En la figura que está a continuación (Robbins S. , 2009) resalta las diferencias que existen entre grupos y equipos de trabajo.

Figura N°5
Comparación entre los grupos y equipos de trabajo.



FUENTE: Comportamiento Organizacional
AUTOR: Stephen P. Robbins

DOTACIÓN DEL PERSONAL

Las Organizaciones están compuestas por el capital Humano, a medida que pasa el tiempo estas recobran más fuerza, los gerentes van cambiando ya sea de organización o en otro puesto, lo mismo sucede con los empleados no están estables en el lugar de trabajo, por lo tanto deben adaptarse al cambio que las empresas establezcan. Por lo general la dotación requiere que las organizaciones tengan el personal adecuado en los puestos específicos y sobre todo en el momento establecido.

Reclutamiento

La teoría de (Lourdes, 2010) sobre “el reclutamiento es un conjunto de actividades cuya finalidad es atraer personal debidamente calificado para ocupar puestos dentro de la organización”.

El Reclutamiento es una parte fundamental en la organización el motivo por el cual se reúnen los candidatos que contienen características que Recursos humanos requiere, como conocemos el medio en que los candidatos son encontrados es mediante medios de comunicación, anuncios.

La Teoría de (Porret, 2006) determina “el reclutamiento como un conjunto de procedimiento tendentes atraer candidatos potencialmente cualificados a quienes se les interesa para formar parte de la organización previo sometiendo a unas pruebas selectivas”.

Las organizaciones necesitan personal capacitados, que este apto para el el puesto de trabajo que se le designe, en la actualidad muchas empresas realizan un inadecuado reclutamiento esto genera desconformidad dentro de ella y por lo tanto retrasos para continuar con los objetivos.

(Chiavenato, 1990) “Establece que el reclutamiento consiste en un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de

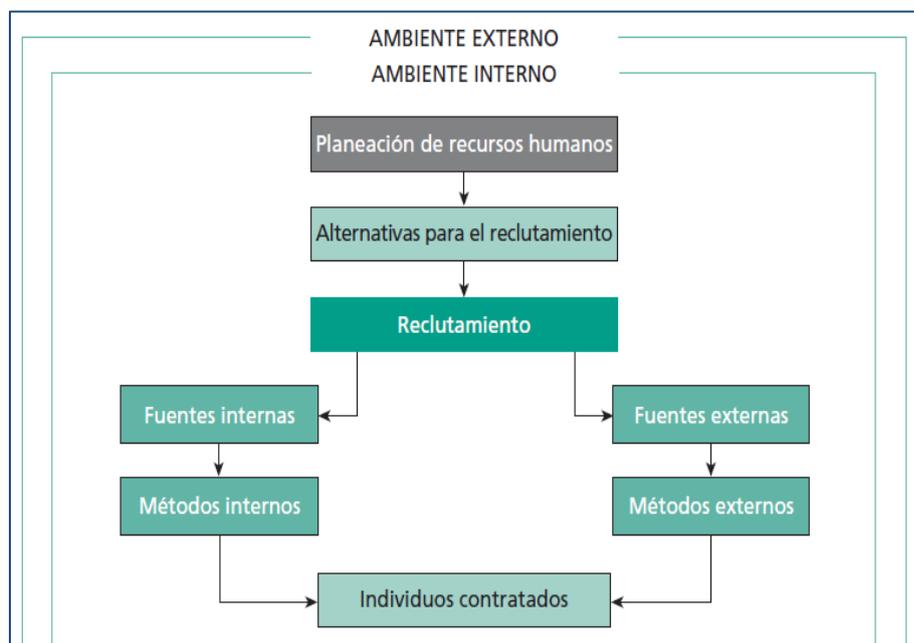
información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar”.

Nos atrevemos hablar acerca del proceso de reclutar, es el seguimiento que se le realiza a la vacante, es decir en cuanto el departamento ve el ausentismo de un empleado inmediatamente comunica al jefe de personal y este deberá escoger alternativas de selección.

Para (Porret, 2006) “El proceso de reclutamiento bien realizado requiere de una inversión importante de medios económicos y técnicos, y por supuesto de tiempo. Es por ello que según lo realiza la organización o lo encargue a un servicio externo se encarecerá mas o menos de lo opción que tome la organización”.

Para Mondy el proceso de Reclutamiento se deslosa según esta figura:

Figura N°6
Proceso de reclutamiento



FUENTE: Administración de Recursos Humanos
AUTOR: Robert Mondy

Estos autores establecen (Gary Dessler, 2011) el proceso de reclutamiento y selección consiste en los siguientes pasos:

1. Planear y pronosticar la fuerza laboral para determinar los puestos que deberán cubrirse.
2. Integrar una bolsa de trabajo para tales puestos, reclutando candidatos internos o externos.
3. Indicar a los aspirantes que llenen los formularios de solicitud de empleo y que participen en una entrevista inicial de selección.
4. Usar diversas herramientas de selección como exámenes, verificación de antecedentes y estudios médicos para identificar a los candidatos viables.
5. Enviar a uno o varios candidatos viables para el puesto con el supervisor responsable del trabajo.
6. Hacer al candidato o los candidatos una o más entrevistas de selección con el supervisor y otras autoridades relevantes, con la finalidad de determinar a qué aspirante se le hará un ofrecimiento real.

Selección

(Chiavenato, Gestion de Talento Humano , 2000) Afirma que “la selección de personal: Es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. La selección, busca solucionar dos problemas fundamentales”:

- a. Adecuación del hombre al cargo.
- b. Eficiencia del hombre en el cargo.

La selección de personal es planificar la manera de buscar al candidato adecuado para cubrir el puesto de trabajo establecido.

(Jaime, 2007) Tiene un concepto de selección “como proceso a través del cual se busca a una persona o a un grupo pequeño de personas con la aptitud para llevar a cabo cierta actividad”.

Para (Gary Dessler, 2011) “es importante la selección de los trabajadores correctos En primer lugar, el desempeño de la organización depende siempre en buena parte de sus subalternos. Los empleados que tienen las habilidades y los atributos adecuados realizarán un mejor trabajo para usted y su empresa; quienes carecen de tales habilidades no lo harán de manera eficaz, de manera que tanto su desempeño como el de la organización en su conjunto se verán negativamente afectados”.

En muchas organizaciones no se efectúa adecuadamente la selección el departamento talento humano no logra los objetivos, ni cumple los desafíos. Una selección inapropiada puede impedir el ingreso a la organización de un personal con gran potencial o el ingreso a alguien con actitud negativa.

La teoría de (Mondy, 2010) “establece la selección es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, al individuo que mejor se adapte a un puesto en particular y a la organización. El acoplamiento adecuado de las personas con los puestos de trabajo y con la organización es la meta del proceso de selección”.

(GÓMEZ, BALKIN, & CARDY, 2008) Estos autores definen “la selección como el proceso por el que se toma la decisión de “contratar” o “no contratar” a cada uno de los candidatos a un puesto de trabajo; el segundo paso del proceso de contratación”.

Es de gran importancia la selección de personal en el clima laboral, de allí parte el comportamiento de los empleados, y la manera de analizar si escogí adecuadamente mi persona que me generara ganancias con su capital humano mas no perdidas.

Capacitación

(Lourdes, 2010) “La capacitación es la educación que se imparte en la empresa con la finalidad de desarrollar habilidades, destrezas y competencias en el trabajo”.

La capacitación es un proceso fundamental para la organización, es de esto que depende como se va a desenvolver el personal en su puesto de trabajo. Las

capacitaciones siempre van a sumar a la empresa aspectos positivos, pero las capacitaciones deben de ser de manera participativas que el personal acuda a ellas.

(Enrique, 1998) “La capacitación debe ser coherente con la filosofía de la organización y administración institucional. Los integrantes de la institución tienen que estar motivados por mejorar la información, actualizar los conocimientos, mejorar las prácticas profesionales y laborales en función de la calidad”.

En la actualidad los empleados deben ser capacitados constante mente, teniendo conocimientos de varias ramas en especial de negociación, administrativos, capacitarlos de la mejor manera para que tengan la aptitud de resolver problemas siempre y cuando la capacitación sea requerida para el puesto que establecen.

(Enrique, 1998) “Un sistema de capacitación permanente no sólo genera productividad de calidad sino también la gratificación interna (satisfacción, placer, agrado, enriquecimiento interior) que obtiene cada empleado por los aprendizajes que incorpora”.

2.1.2. Antecedentes referenciales

Actualmente el GAD Municipal del Cantón Naranjal no posee estudios que ayuden a tener diferentes enfoques sobre el desempeño del clima laboral mostrando a profundidad la importancia de nuestro análisis, en beneficio de aprovechar el talento humano que conserva esta organización.

Las personas buscan satisfacer ciertas necesidades, relacionando de alguna manera sus actividades personales y grupales. Hoy en día vivimos en un mundo competitivo y riguroso donde el éxito en las empresas es medido por su personal es por esto que las empresas buscan personas capacitadas y expertas para enfrentar los desafíos diarios transformando esa preparación en el cumplimiento de los objetivos.

En la actualidad el capital humano es una de las bases importantes para el crecimiento de las organizaciones de todo el mundo. Es más, existe una clara disposición en las organizaciones del estado para mejorar de manera continua el servicio y la atención al cliente.

Hemos tomado como referencia los siguientes proyectos:

Título: “El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King”

Autor: Stefani Alejandra Marroquín Pérez y Lorena Pérez Gutiérrez

Fecha publicada: Guatemala, febrero de 2011

Hipótesis: No se identifica

Población de la Muestra: No se identifica

Resumen

La investigación realizada sobre el tema “El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King”, conjuga importantes variables que se abordan en toda organización y que son de mayor importancia entre el rol que se involucra a los colaboradores que desempeñan un papel fundamental dentro de las estructuras de la administración organizacional y es peculiar la cultura o filosofía de la empresa para el desarrollo que determina los éxitos o fracasos de acuerdo a la personalidad que se determina en todos los niveles jerárquicos. El clima organizacional ayuda a aumentar el rendimiento de las empresas, e influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores, puesto que estos se sienten identificados e integrados en la estructura de la organización. La información recopilada en la investigación trató diversos factores del sistema organizacional, motivacional, desempeño en sus labores y las relaciones humanas dentro de los diferentes colaboradores. Los trabajadores de los restaurantes de Burger King, se determinó que creen en el desarrollo humano, beneficios por su desempeño y esto les conlleva a tener una satisfacción en el desempeño laboral, la que da ventajas a la organización y a ellos mismos. Los factores como lo es el clima organizacional, el desempeño laboral, tiene que ser de mucha propiedad e identificación en los trabajadores para lograr los objetivos y metas que conllevan al

éxito establecido. En agradecimiento a la cadena de restaurantes de Burger King y a sus colaboradores por haber permitido la participación y realización de esta investigación, gracias a ellos y a la información aportada, se pudo abordar y analizar las diferentes variables que contemplan el clima organizacional con relación al desempeño laboral.

Título: “Implementación de un Programa de Mejoramiento del Clima Laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Francisco de Milagro”

Autor: Sharon Lizbeth Jiménez Enríquez - Isis Narcisa Granados Intriago

Fecha publicada: Milagro, Febrero del 2012

Hipótesis: 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.

Población de la Muestra: población de 163.056, se tomó una muestra de 383 empleados encuestados.

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 más de ello lo que toda empresa busca es su deseo de alcanzar las metas y objetivos propuestos para conquistar el éxito.

Título: Influencia del Clima Organizacional sobre la Satisfacción Laboral en los Empleados de la Municipalidad de Choloma

Autor: Juan Jacobo Paredes Heller y Omar Bonerge Pineda Lezama

Fecha publicada: Honduras 2012

Hipótesis: No se identifica

Población de la Muestra: población de 355 empleados, se tomó una muestra de 154 empleados encuestados.

Resumen

Esta investigación se enfocó en estudiar la influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral de los empleados de la Municipalidad de Choloma. Para la recolección de datos se trabajó con una encuesta, que es un instrumento en forma de cuestionario, el cual posee un índice de Cronbach de 0.928, con un total de 65 preguntas; y para la obtención de las respuestas se utilizó el método de escala de Likert. Se tomó como base ocho dimensiones para la variable clima organizacional (autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación) y para la variable satisfacción laboral seis dimensiones (satisfacción con el trabajo en general, con el ambiente físico, con la forma en que realiza su trabajo, con la oportunidad de desarrollo, con la relación jefe/subordinado, y con la relación remuneración). De una población de 355 empleados, se tomó una muestra de 154 empleados encuestados. Se determinó que existe un 64% de influencia del clima organizacional sobre la satisfacción de los empleados de la Municipalidad de Choloma.

2.2. MARCO LEGAL

Artículos del Código de Trabajo del Ecuador

Art 2 Obligatoriedad del trabajo: El trabajo es un derecho y un deber social.

Art 3 Libertad de trabajo y contratación: El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga.

Art 5 Protección judicial y administrativa: Los funcionarios judiciales y administrativos están obligados a prestar al trabajador oportuno y debido protección para la garantía y eficacia de sus derechos.

Art 9 Concepto de trabajador: La persona que se obliga a la prestación del servicio o a la ejecución de la obra se denomina trabajador y puede ser empleado u obrero.

Art 10 Concepto de empleador: La persona o entidad, de cualquier clase que fuere, por cuenta u orden de la cual se ejecuta la obra o a quien se presta el servicio, se denomina empresario o empleador.

Art 11 Clasificación: El contrato de trabajo puede ser:

- a) Expreso o tácito, y el primero, escrito o verbal
- b) A sueldo, a jornal, en participación y mixto
- c) Por tiempo fijo, por tiempo indefinido, de temporada, eventual y ocasional
- d) A prueba
- e) Por obra cierta, por tarea y a destajo
- f) Por enganche
- g) Individual, de grupo o por equipo

Art 12 Contratos expreso y tácito: El contrato es expreso cuando el empleador y el trabajador acuerden las condiciones, sea de palabra o reduciéndolas a escrito.

Art 13 Formas de remuneración: En los contratos a sueldo y a jornal la remuneración se pacta tomando como base, cierta unidad de tiempo.

Contrato en participación es aquel en el que el trabajador tiene parte en las utilidades de los negocios del empleador, como remuneración de su trabajo.

La remuneración es mixta cuando, además del sueldo o salario fijo, el trabajador participa en el producto del negocio del empleador, en concepto de retribución por su trabajo.

Art 31 Trabajo de grupo: Si el empleador diere trabajo en común a un grupo de trabajadores conservará, respecto de cada uno de ellos, sus derechos y deberes de empleador.

Si el empleador designare un jefe para el grupo, los trabajadores estarán sometidos a las órdenes de tal jefe para los efectos de la seguridad y eficacia del trabajo; pero éste no será representante de los trabajadores sino con el consentimiento de ellos.

Si se fijare una remuneración única para el grupo, los individuos tendrán derecho a sus remuneraciones según lo pactado, a falta de convenio especial, según su participación en el trabajo.

Si un individuo se separare del grupo antes de la terminación del trabajo, tendrá derecho a la parte proporcional de la remuneración que le corresponda en la obra realizada.

Art 33 Jefe de equipo: El jefe elegido o reconocido por el equipo representará a los trabajadores que lo integren, como un gestor de negocios, pero necesitará autorización especial para cobrar y repartir la remuneración común.

Art 50 Límite de jornada y descanso forzosos: Las jornadas de trabajo obligatorio no pueden exceder de cinco en la semana, o sea de cuarenta horas hebdomadarias.

Los días sábados y domingos serán de descanso forzoso y, si en razón de las circunstancias, no pudiere interrumpirse el trabajo en tales días, se designará otro tiempo igual de la semana para el descanso, mediante acuerdo entre empleador y trabajadores.

Art 51 Duración del descanso: El descanso de que trata el artículo anterior lo gozarán a la vez todos los trabajadores, o por turnos si así lo exigiere la índole de las labores que realicen. Comprenderá un mínimo de cuarenta y ocho horas consecutivas.

Artículos de la Constitución del Ecuador

Art 16 Todas las personas, en forma individual o colectiva, tienen derecho a:

1. Una comunicación libre, intercultural, incluyente, diversa y participativa, en todos los ámbitos de la interacción social, por cualquier medio y forma, en su propia lengua y con sus propios símbolos.

Art 97 Todas las organizaciones podrán desarrollar formas alternativas de mediación y solución de conflictos, en los casos que permita la ley; actuar por delegación de la autoridad competente, con asunción de la debida responsabilidad compartida con esta autoridad; demandar la reparación de daños ocasionados por entes públicos o privados; formular propuestas y reivindicaciones económicas, políticas, ambientales, sociales y culturales; y las demás iniciativas que contribuyan al buen vivir.

Art 325 El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.

Art 326 El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

1. El Estado impulsará el pleno empleo y la eliminación del subempleo y del desempleo.
2. Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario.
3. En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, éstas se aplicarán en el sentido más favorable a las personas trabajadoras.
4. A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración.
5. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.
6. Toda persona rehabilitada después de un accidente de trabajo o enfermedad, tendrá derecho a ser reintegrada al trabajo y a mantener la relación laboral, de acuerdo con la ley.

7. Se garantizará el derecho y la libertad de organización de las personas trabajadoras, sin autorización previa. Este derecho comprende el de formar sindicatos, gremios, asociaciones y otras formas de organización, afiliarse a las de su elección y desafiliarse libremente. De igual forma, se garantizará la organización de los empleadores.

8. El Estado estimulará la creación de organizaciones de las trabajadoras y trabajadores, y empleadoras y empleadores, de acuerdo con la ley; y promoverá su funcionamiento democrático, participativo y transparente con alternabilidad en la dirección.

9. Para todos los efectos de la relación laboral en las instituciones del Estado, el sector laboral estará representado por una sola organización.

10. Se adoptará el diálogo social para la solución de conflictos de trabajo y formulación de acuerdos.

11. Será válida la transacción en materia laboral siempre que no implique renuncia de derechos y se celebre ante autoridad administrativa o juez competente.

12. Los conflictos colectivos de trabajo, en todas sus instancias, serán sometidos a tribunales de conciliación y arbitraje.

13. Se garantizará la contratación colectiva entre personas trabajadoras y empleadoras, con las excepciones que establezca la ley.

14. Se reconocerá el derecho de las personas trabajadoras y sus organizaciones sindicales a la huelga. Los representantes gremiales gozarán de las garantías necesarias en estos casos. Las personas empleadoras tendrán derecho al paro de acuerdo con la ley.

Art. 327.-La relación laboral entre personas trabajadoras y empleadoras será bilateral y directa.

Se prohíbe toda forma de precarización, como la intermediación laboral y la tercerización en las actividades propias y habituales de la empresa o persona empleadora, la contratación laboral por horas, o cualquiera otra que afecte los derechos de las personas trabajadoras en forma individual o colectiva. El

incumplimiento de obligaciones, el fraude, la simulación, y el enriquecimiento injusto en materia laboral se penalizarán y sancionarán de acuerdo con la ley.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

Clima Laboral: Establece el medio central de una organización además del entorno psicológico que milita dentro de la misma permitiendo que los individuos tengan percepciones con relación a su organización, además influyendo en la conducta de los trabajadores como en las actitudes y valores.

Reclutamiento: Es un conjunto de procedimiento con un continuo proceso que tienden a traer aspirantes potenciales para un determinado puesto de trabajo. Es decir, el reclutamiento es un medio por el cual ofrecen información al mercado de talento alentó acerca de las oportunidades de empleo que procura cubrir.

Selección: Es el siguiente paso en la cual consiste en elegir a una persona para el cargo adecuado para cubrir el puesto de trabajo que la organización requiere.

Liderazgo: Es la cualidad que tiene una persona de influir en un determinado grupo encaminando a los demás para cumplir objetivos y metas que se propongan.

Gestión de Talento Humano: Es un paso o proceso que utilizan las organizaciones para añadir nuevo personal con valor agregado. Así mismo, busca el compromiso de los trabajadores para desarrollar las habilidades del talento humano que existe en la organización y de esta manera hacer empresas competitivas y con mayor rendimiento.

Dotación del personal: Radica en el proceso de búsqueda, contratar, Integrar, despido y capacitación de postulantes a un puesto de trabajo y los empleados en función del cargo para que puedan desempeñar con eficacia sus labores.

Desempeño laboral: Es el comportamiento del empleado resolviendo sus objetivos propuestos, estableciendo estrategia individual para lograr los objetivos.

Proceso de reclutamiento: Se considera como la planeación de procedimientos constante, con el cual su objetivo es que la organización tenga siempre a las personas idóneas en el puesto adecuado y en el momento oportuno.

Organización: Es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.

Talento Humano: Es el trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de la organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.

Empleado: Es la persona que se desempeña en un cargo determinado realizando tareas sobresalientes, desarrolladas en una oficina con cualidades intelectuales y la cual recibe un salario a cambio.

Plan estratégico: Es una herramienta o documento que recoge información sobre las líneas de acción más importantes como los objetivos, políticas y acciones para cumplir con su misión y alcanzar su propia visión a corto y mediano plazo. Es decir, brinda el diseño y la estructura para lograr el futuro deseado.

2.4. HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.4.1. Hipótesis General

Si aplicamos un plan estratégico para mejorar el clima laboral entonces podríamos perfeccionar el desempeño de los empleados.

2.4.2. Hipótesis Particulares

- La falta de un sistema de selección de personal origina que las actividades no sean desarrolladas correctamente.
- La falta de comunicación del personal causa un bajo rendimiento en los empleados lo cual se ve reflejado en el servicio que ofrecen dentro de la municipalidad.
- La inexistencia de procesos de capacitación en el manual de funciones origina que el personal no asista a seminarios por lo que se puede observar falta de motivación en el personal.
- La falta de relaciones entre jefes y empleados ha provocado que exista falta de cooperación para el trabajo en equipo dentro del ambiente laboral.

2.4.3. Declaración de variables

Cuadro N° 1

VARIABLES DEPENDIENTES	VARIABLES INDEPENDIENTES
Desempeño laboral de los empleados	Clima laboral
Selección de personal	Satisfacción de empleados
Comunicación organizacional	Identificación organizacional
Proceso de capacitación	Interés de los empleados
Inseguridad laboral	Socialización negativa

2.4.4. Operacionalización de las variables

Cuadro N° 2

VARIABLES	TIPO	DEFINICIÓN	INDICADOR
Desempeño laboral de los empleados	VD	Comportamiento de los empleados y resultados obtenidos.	Entrevista
Clima laboral	VI	Medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo diario.	Encuesta
Selección de personal	VD	Elección de las personas idóneas para un cargo.	Encuesta
Satisfacción de empleados	VI	Grado de conformidad de las personas.	Encuesta
Comunicación organizacional	VD	Flujo de datos para proceso de comunicación.	Encuesta
Identificación organizacional	VI	Identificación del personal con la empresa.	Encuesta
Proceso de capacitación	VD	Prepara e integra al talento humano.	Encuesta
Interés de los empleados	VI	Motivación del empleado en el trabajo.	Entrevista
Inseguridad laboral	VD	Empleo temporal y de facial despido.	Encuesta
Socialización negativa	VI	Adaptación en el trabajo y entre empleados.	Encuesta

AUTORES: Karem Cedeño - Joselyn Ordoñez

CAPITULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL

El tipo de investigación que se desarrolló en nuestro proyecto es:

Descriptiva dada a que se efectúa cuando se quiere describir en nuestro caso se conoce las situaciones, actitudes y costumbres que se presentan en los empleados del GAD Municipal del Cantón Naranjal.

Fundamental porque se conoce por utilizar documentos, recolecta, selecciona, analiza y presenta resultados reales, además es de tipo correlacional por que se mide el grado de relación entre dos o más conceptos.

Explicativa se enfoca más allá de un concepto con el objetivo de explicar las causas de por qué ocurre este problema y en qué condiciones se está dando.

De campo porque el tipo de investigación se refuerza en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas y encuestas.

Es de tipo transversal por que se recolecta datos en un solo momento en un periodo de tiempo corto. Su objetivo es describir variables analizando su incidencia e interrelación en su momento.

Según el control de las variables es de tipo no experimental por que no se presenta manipulación en las variables, por tal motivo se estudia el fenómeno de manera natural.

Lo que se realiza en la investigación no experimental es observar problemas tal y como se dan en su forma natural, para luego analizarlos y se desarrollará desde una manera o enfoque cuanti-cualitativo o mixto.

3.2. LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA

El presente proyecto está dirigido al personal que elabora en el GAD Municipal del cantón Naranjal, el mismo que cuenta con 372 trabajadores en el presente año.

3.2.1. Delimitación de la población

Se conoce que en el GAD Municipal del Cantón Naranjal la población está compuesta por 372 trabajadores lo que indica que utilizaremos la muestra no probabilística porque todos serán estudiados siendo una población finita.

3.2.2. Tipo de muestra

La muestra elegida para el presente proyecto es la no probabilística porque se obtiene gran importancia por la variedad de información para su recolección y análisis de datos.

3.2.3. Tamaño de la muestra

Dónde:

n: tamaño de la muestra.

N: tamaño de la población

p: posibilidad de que ocurra un evento, $p = 0,5$

q: posibilidad de no ocurrencia de un evento, $q = 0,5$

E: error, se considera el 5%; $E = 0,05$

Z: nivel de confianza, que para el 95%, $Z = 1,96$

$$n = \frac{Npq}{\frac{(N-1)E^2}{Z^2} + pq}$$

$$n = \frac{372(0.5)(0.5)}{\frac{(372-1)(0.05)^2}{(1.96)^2} + (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{93}{\frac{(371)(0.0025)}{(3.8416)} + 0.25}$$

$$n = \frac{93}{\frac{0.9275}{(3.8416)} + 0.25}$$

$$n = \frac{93}{(3.8416) + (0.25)}$$

$$n = \frac{93}{0.4914}$$

$$n = 189.25$$

3.2.4. Proceso de selección

De acuerdo con lo establecido la muestra es finita el proceso de selección se lo elaborara mediante fórmulas enfocándose en los requerimientos totales del estudio se necesita llegar a 189 miembros.

3.3. LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS

3.3.1. Métodos teóricos

Los métodos teóricos que se aplican son:

Analítico consiste en la separación de los elementos para poder observar las causas con el fin de conocer más el objeto de estudio, para poder explicar, entender el comportamiento del clima laboral.

Síntesis se enlaza de lo incierto a lo concreto con el objetivo de combinarlos, mediante la síntesis se obtiene el conocimiento científico.

Nuestra investigación se inicia con una hipótesis, de manera que esta se va ir despejando conforme la investigación vaya profundizando en el clima laboral y sus factores para sí analizar el desempeño de los empleados.

Inductivo: permite analizar los componentes o situación por empleado, para encontrar la similitud entre ellas en alguna particularidad homogénea.

Deductivo: Con la característica homogénea este método nos permitió analizar la variable que originó la particularidad.

3.3.2. Métodos empíricos

Los métodos empíricos que se van a utilizar son los complementarios o técnicas de investigación, basados en la encuesta para recolectar información de forma directa.

3.3.3. Técnicas e instrumentos

Técnica: encuesta y entrevista

Instrumentos: registro de observación: durante el proceso, para identificar las habilidades laborales, clima laboral, relaciones sociales entre empleados y compromiso organizacional.

Formulario de encuesta y entrevista: preparación de un cuestionario el cual contara de 14 preguntas de tipo abierta y cerrada.

3.4. PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN

La herramienta que se utilizara para el procesamiento estadístico de la información, es Microsoft office Excel en la cual se elaborara la tabulación de los resultados escogidos con su respectivo análisis.

Los datos obtenidos serán tabulados y elaborados en gráficos estadísticos, ampliándose de modo automatizado, además los datos serán presentados de forma escrita, tabulada y graficada con su respectivo análisis de los resultados obtenidos.

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Para determinar la situación actual de la organización en que se realiza la investigación se elaboró una encuesta y una entrevista que ayudaron a recopilar toda la información necesaria para determinar los problemas que afectan al Clima Laboral de la Municipalidad.

Ahora bien, las encuestas estaban destinadas a los empleados del Municipio mientras que la entrevista fue dirigida al jefe de Talento Humano. Estos instrumentos de recopilación de datos nos facilitaron información muy interesante que permitió estipular la investigación.

Actualmente el municipio no cuenta con un sistema de capacitación que sea dirigida netamente a la profesión de cada empleado de modo que ayuda a obtener nuevos conocimientos y que sus labores sean realizadas con éxito. En cuanto al reclutamiento y selección del personal se lo debe realizar según al perfil del cargo que este vacante en la organización para que no exista inconformidad en cuanto a la realización de su trabajo.

El FODA es una herramienta que nos ayuda a efectuar un análisis obteniendo información fundamental de modo que facilita nuevos objetivos y procedimientos para perfeccionar.

Cuadro N° 3
Matriz FODA

<p align="center">Factores Internos</p> <p>Factores Externos</p>	<p align="center">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se cuenta con una estructura administrativa apropiada. ➤ Existe compromiso del personal con la organización. ➤ Apoyo económico del gobierno. 	<p align="center">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Carencia de un sistema que permita realizar el reclutamiento y selección del personal. ➤ No cuentan con talento humano capacitado para el servicio de los usuarios. ➤ Escaso conocimiento del manual de funciones.
<p align="center">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se cuenta con recursos materiales y tecnológicos. ➤ Cuentan con infraestructura básica adecuada. ➤ Convenios de capacitación con instituciones privadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluación del personal en un periodo determinado. ➤ Realizar programas para motivar el personal. ➤ Dar a conocer las políticas y el manual de funciones a todo el personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No existe una comunicación adecuada entre el personal. ➤ Posicionar las políticas, objetivos, misión y visión de la organización.
<p align="center">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de políticas institucionales claras. ➤ No realizan evaluación de desempeño al personal. ➤ No existe armonía entre jefes y subordinados. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Establecer un liderazgo sólido. ➤ Fomentar a los empleados ser innovador y creativo. ➤ Modificar las políticas institucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Garantizar un trato adecuado al personal. ➤ Brindar confianza y seguridad laboral a los empleados. ➤ Falta de un sistema de selección del personal.

4.2. ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS

Los resultados obtenidos después de la tabulación de datos recopilados mediante las encuestas y entrevista realizada a los empleados del Municipio, nos brindó la información necesaria para extendernos con la presente investigación y de esta manera conocer las necesidades del personal tanto administrativo y operativo lo cual nos permitirá realizar el análisis del clima laboral en el desempeño de los empleados en el G.A.D. Municipal del Cantón Naranjal.

Hoy en día el clima laboral influye de manera directa en el desempeño y rendimiento de los empleados. Sin embargo, no existen estudios sobre el clima laboral que posee el G.A.D. Municipal del Cantón Naranjal, es por esto que podemos darnos cuenta la importancia del estudio elaborado de modo que la satisfacción laboral es un elemento muy importante dentro de las organizaciones.

Mediante esta investigación hemos detectado que dentro de la Municipalidad hay falta de impulsos en cuanto a los logros, reconocimiento por el desempeño, el compromiso y los ascensos. Ahora bien, hacemos énfasis en este punto porque interviene en la percepción de los trabajadores durante las horas laborables y esto muestra que gran parte de los empleados tengan un nivel bajo de satisfacción y desempeño.

Encuesta efectuada al personal del GAD Municipal del Cantón Naranjal

1.- Considera usted que los empleados deberían someterse a una evaluación de desempeño periódicamente para medir su nivel de competencias en el área.

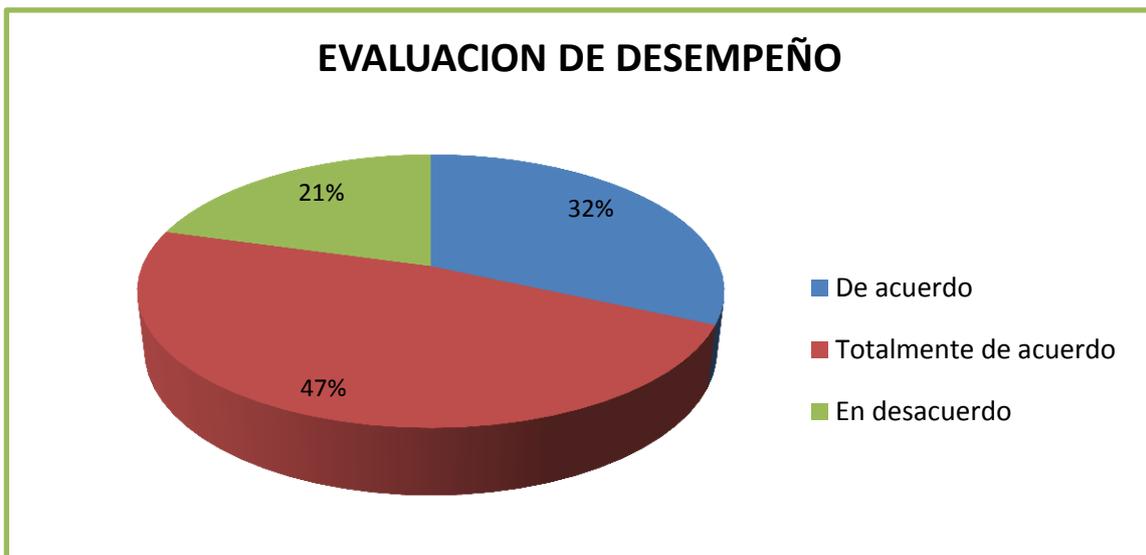
Tabulación de la pregunta N°1

Cuadro N° 4

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De acuerdo	60	32%
Totalmente de acuerdo	90	47%
En desacuerdo	39	21%
TOTAL	189	100%

AUTORES: Karem Cedeño-Joselvn Ordoñez

Figura N° 7



AUTORES: Karem Cedeño-Joselvn Ordoñez

ANÁLISIS: Según el estudio que se ha ejecutado a las personas encuestadas, el 47% del personal creen que deberían someterse a una evaluación de desempeño para calcular la competitividad dentro del departamento y de esta manera mejorar la realización del trabajo desarrollando al máximo sus conocimientos.

2.- Considera usted que el Municipio debería asignar un rubro de su presupuesto en capacitaciones para los empleados.

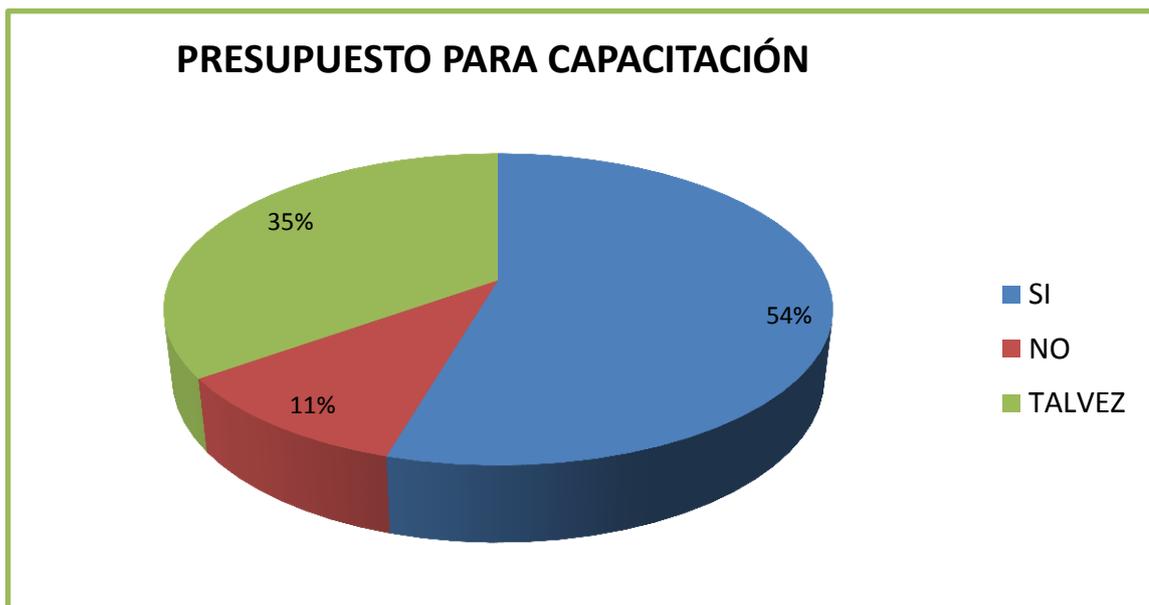
Tabulación de la pregunta N°2

Cuadro N° 5

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	103	54%
NO	20	11%
TALVEZ	66	35%
TOTAL	189	100%

AUTORES: Karem Cedeño-Joselvn Ordoñez

Figura N° 8



AUTORES: Karem Cedeño-Joselvn Ordoñez

ANÁLISIS: En el gráfico podemos observar que el 54% de los 189 empleados consideran que el Municipio debería asignar un presupuesto para capacitar los empleados, esto indica que más de la mitad de los empleados están de acuerdo, mientras que el 35% parte esta indecisa y el 11% en desacuerdo.

3.- Considera usted que las capacitaciones que otorgue el municipio a los empleados deberían ser en el área de profesión.

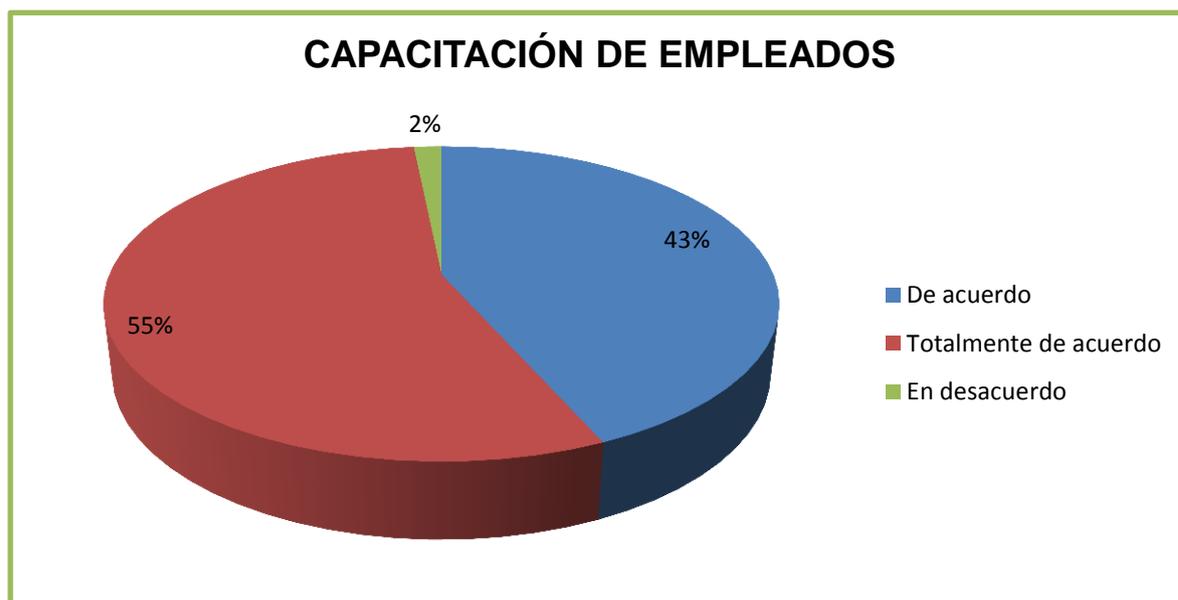
Tabulación de la pregunta N°3

Cuadro N° 6

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De acuerdo	82	43%
Totalmente de acuerdo	104	55%
En desacuerdo	3	2%
TOTAL	189	100%

AUTORES: Karem Cedeño-Joselvn Ordoñez

Figura N° 9



AUTORES: Karem Cedeño-Joselvn Ordoñez

ANÁLISIS: El gráfico permite apreciar que el 55% de los empleados del GAD Municipal del Cantón Naranjal están totalmente de acuerdo que las capacitaciones sean acorde al área de profesión, por lo tanto los empleados se capacitan para desarrollar sus habilidades y conocimientos dentro del cargo asignado en la organización, realizando su trabajo con calidad.

4.- Cree usted que el reclutamiento de personal debe ser ejecutado por una empresa externa al municipio y que disponga de la experiencia.

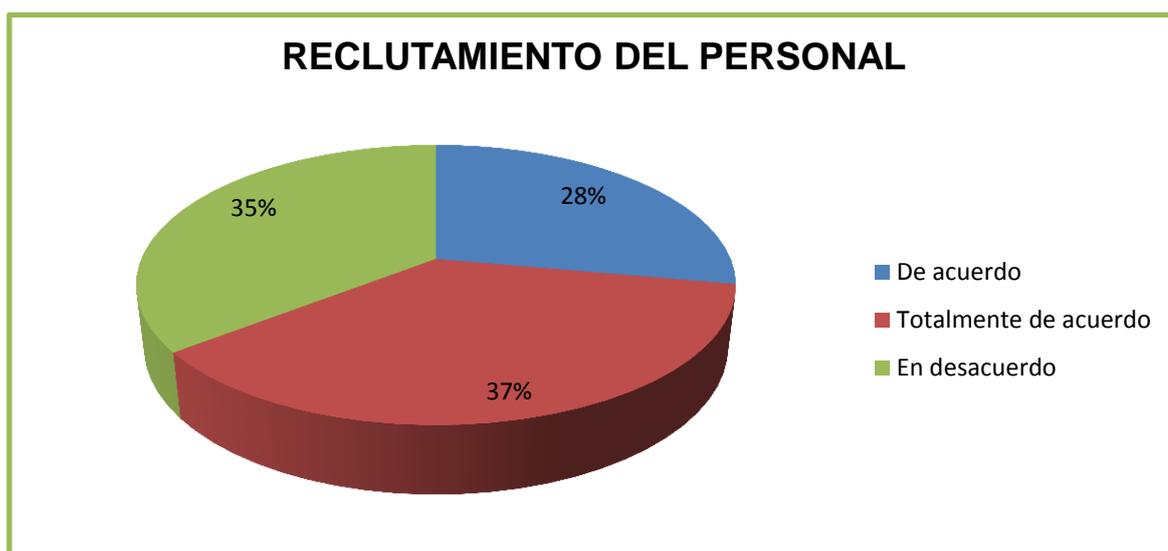
Tabulación de la pregunta N°4

Cuadro N° 7

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De acuerdo	51	28%
Totalmente de acuerdo	67	37%
En desacuerdo	65	35%
TOTAL	189	100%

AUTORES: Karem Cedeño-Joselvn Ordoñez

Figura N° 10



AUTORES: Karem Cedeño-Joselvn Ordoñez

ANÁLISIS: Según los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los empleados muestran que 37% de los encuestados consideran totalmente de acuerdo que el reclutamiento de personal debe realizarse por una empresa externa, mientras que el 35% están de acuerdo, esto quiere decir que hay resultados importantes, dos de ellas dan a conocer que el mayor número de empleados consideran importante esta propuesta.

5.- Considera usted que el no dar a conocer o no tener manuales de funciones para los empleados origine el poco interés de compromiso por parte de ellos con la organización.

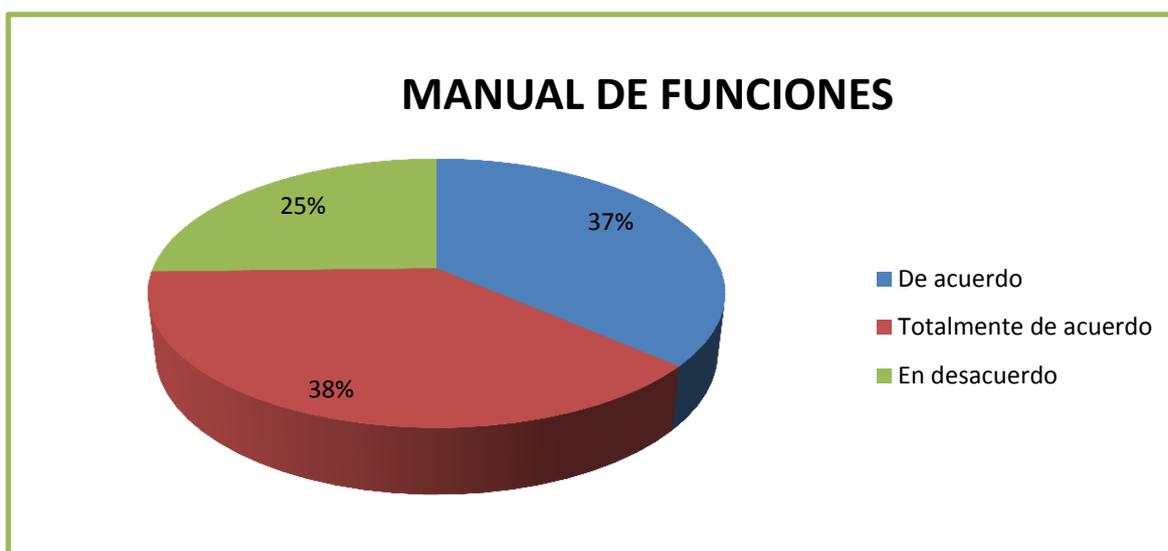
Tabulación de la pregunta N°5

Cuadro N° 8

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De acuerdo	69	37%
Totalmente de acuerdo	72	38%
En desacuerdo	48	25%
TOTAL	189	100%

AUTORES: Karem Cedeño-Joselvn Ordoñez

Figura N° 11



AUTORES: Karem Cedeño-Joselvn Ordoñez

ANÁLISIS: Los resultados obtenidos nos indican, que el 38% están totalmente de acuerdo y a la vez se puede observar que el 37% de los 189 empleados encuestados consideran de acuerdo que al no tener manual de funciones los empleados origina el poco interés de compromiso por parte de ellos, por otra parte 25% está en desacuerdo con la pregunta antes mencionada.

6.- Considera usted que las personas que laboran en esta organización se muestran comprometidas con los objetivos de la misma.

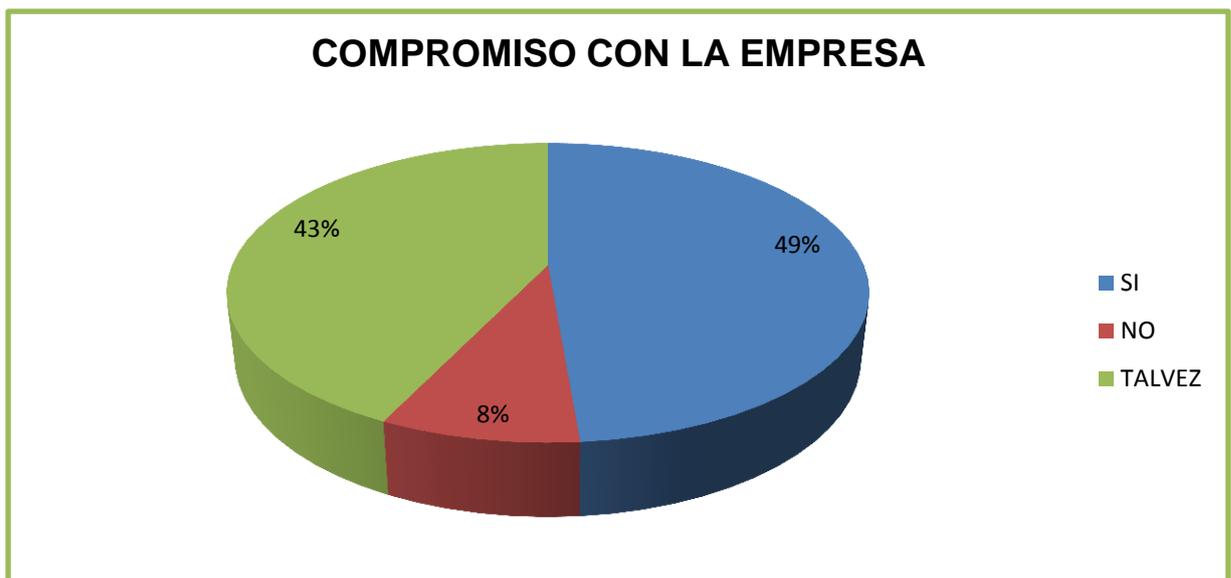
Tabulación de la pregunta N°6

Cuadro N° 9

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	92	49%
NO	16	8%
TALVEZ	81	43%
TOTAL	189	100%

AUTORES: Karem Cedeño-Joselvn Ordoñez

Figura N° 12



AUTORES: Karem Cedeño-Joselvn Ordoñez

ANÁLISIS: Según los resultados obtenidos de los empleados encuestados se obtuvo una información relevante al 49% que consideran si, mientras que el 43% de los encuestados están indecisos considerando talvez y el 8% dicen que no están comprometidas con el objetivo de la misma.

7.- Considera usted que el bajo rendimiento de los empleados se debe a un mal proceso de liderazgo que tienen las jefaturas al direccionar una orden a sus subordinados.

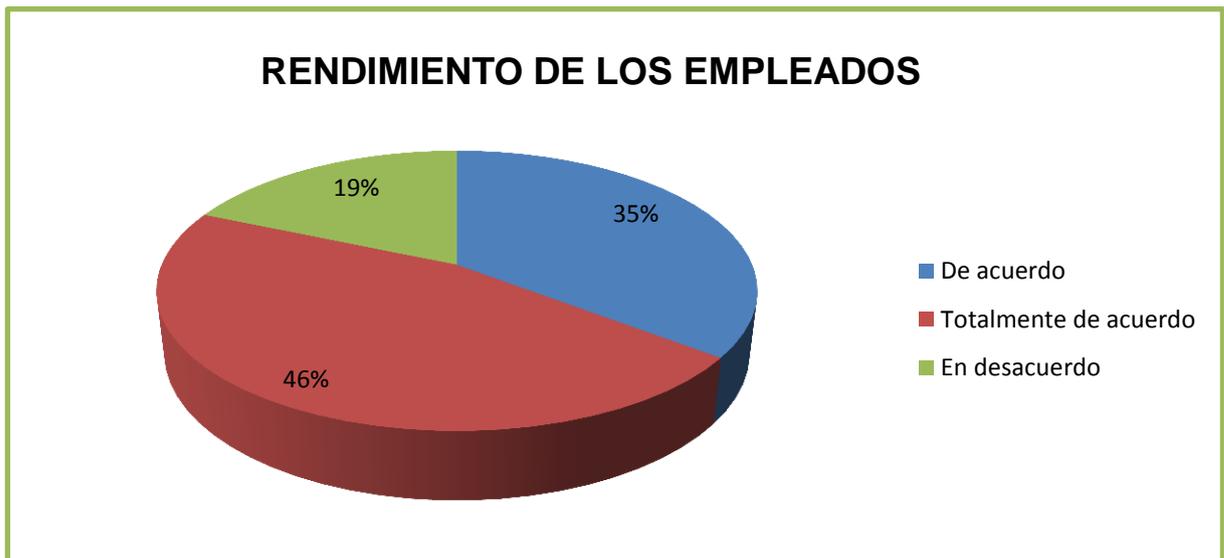
Tabulación de la pregunta N°7

Cuadro N° 10

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De acuerdo	67	35%
Totalmente de acuerdo	87	46%
En desacuerdo	35	19%
TOTAL	189	100%

AUTORES: Karem Cedeño-Joselvn Ordoñez

Figura N° 13



AUTORES: Karem Cedeño-Joselvn Ordoñez

ANÁLISIS: Los resultados obtenidos nos muestran que el 46% están totalmente de acuerdo que el bajo rendimiento de los empleados se debe a un mal proceso de liderazgo, por lo tanto provocan que las actividades de cada empleado se la realicen de forma rutinaria y aburrida.

8.- Cree usted que se debería de realizar el reclutamiento y selección de personal en función de las necesidades del perfil.

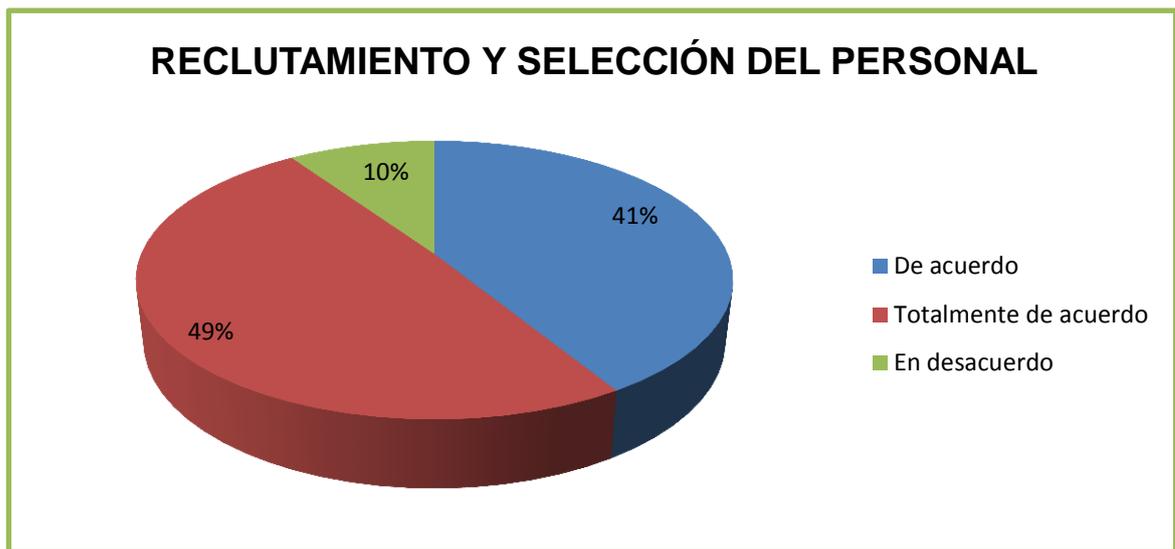
Tabulación de la pregunta N°8

Cuadro N° 11

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De acuerdo	78	41%
Totalmente de acuerdo	93	49%
En desacuerdo	18	10%
TOTAL	189	100%

AUTORES: Karem Cedeño-Joselyn Ordoñez

Figura N° 14



AUTORES: Karem Cedeño-Joselyn Ordoñez

ANÁLISIS: Según el detalle de la encuesta el 49% asegura que deberían realizar el reclutamiento y selección del personal dependiendo el perfil del cargo, mientras que 41% están de acuerdo con lo planteado anteriormente.

9.- Considera usted que la actitud negativa que toman los empleados se debe a que desconocen los objetivos organizacionales.

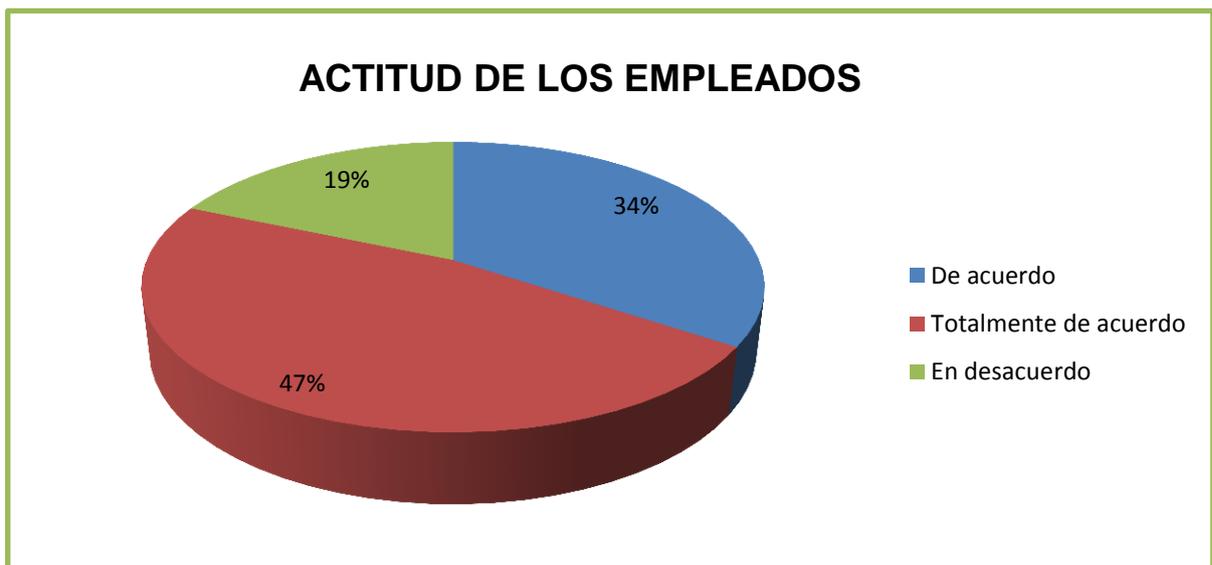
Tabulación de la pregunta N°9

Cuadro N° 12

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De acuerdo	65	34%
Totalmente de acuerdo	89	47%
En desacuerdo	35	19%
TOTAL	189	100%

AUTORES: Karem Cedeño-Joselvn Ordoñez

Figura N° 15



AUTORES: Karem Cedeño-Joselvn Ordoñez

ANÁLISIS: El gráfico permite apreciar que el 47% de los empleados presentan actitud negativa debido a que desconocen los objetivos organizacionales. Sin embargo no podemos dejar de tomar en cuenta a un significativo grupo que está en desacuerdo.

10.- Considera usted que el no conocer la cultura organizacional provoque conflictos entre compañeros que discrepen de ciertos actos que se realicen en ella.

Tabulación de la pregunta N°10

Cuadro N° 13

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De acuerdo	63	33%
Totalmente de acuerdo	47	25%
En desacuerdo	79	42%
TOTAL	189	100%

AUTORES: Karem Cedeño-Joselvn Ordoñez

Figura N° 16



AUTORES: Karem Cedeño-Joselvn Ordoñez

ANÁLISIS: De acuerdo a las alternativas que se realizó a los encuestados el 42% dicen que existen conflictos entre compañeros por no conocer la cultura organizacional. Los conflictos se pueden dar como contiendas y calumnias provocado por el personal.

11.- Los canales de comunicación que se dan en el Municipio deberían estar orientados a un principio de respeto entre compañeros indistintamente en el nivel jerárquico en que se encuentre.

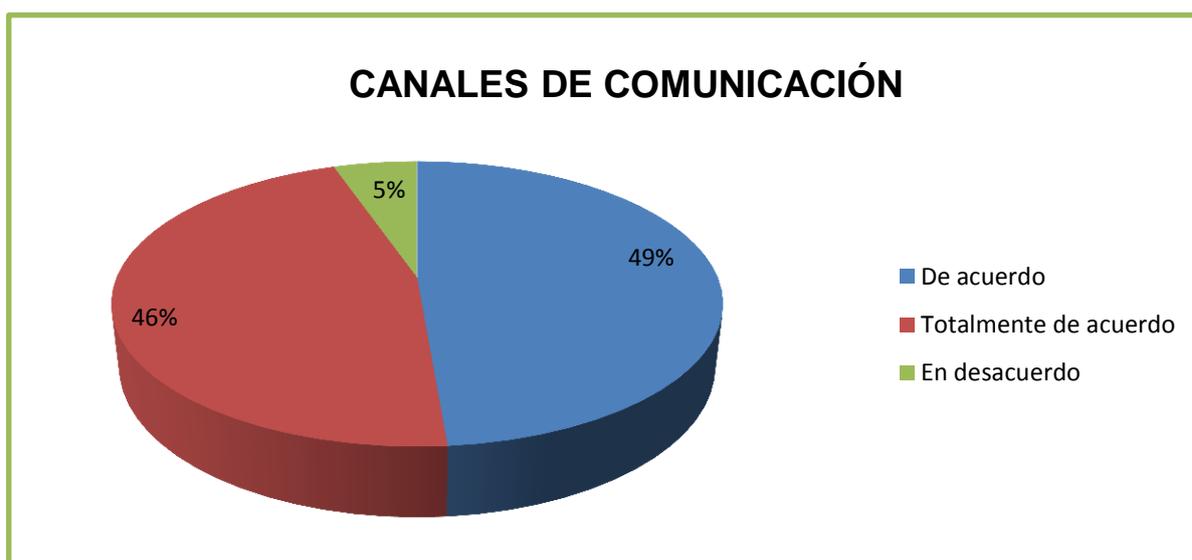
Tabulación de la pregunta N°11

Cuadro N° 14

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De acuerdo	92	49%
Totalmente de acuerdo	87	46%
En desacuerdo	10	5%
TOTAL	189	100%

AUTORES: Karem Cedeño-Joselvn Ordoñez

Figura N° 17



AUTORES: Karem Cedeño-Joselvn Ordoñez

ANÁLISIS: De acuerdo con las encuestas realizadas a los empleados se puede observar que el 49% de los empleados están de acuerdo que los canales de comunicación se den con respeto. Sin embargo, es necesario considerar al grupo que está con un 5% en desacuerdo y de esta manera tomar medidas necesarias.

12.- Cree usted que el no compartir con los manuales de funciones por parte de la organización incide en que se puedan aumentar la carga laboral por medio de la jefatura inmediata.

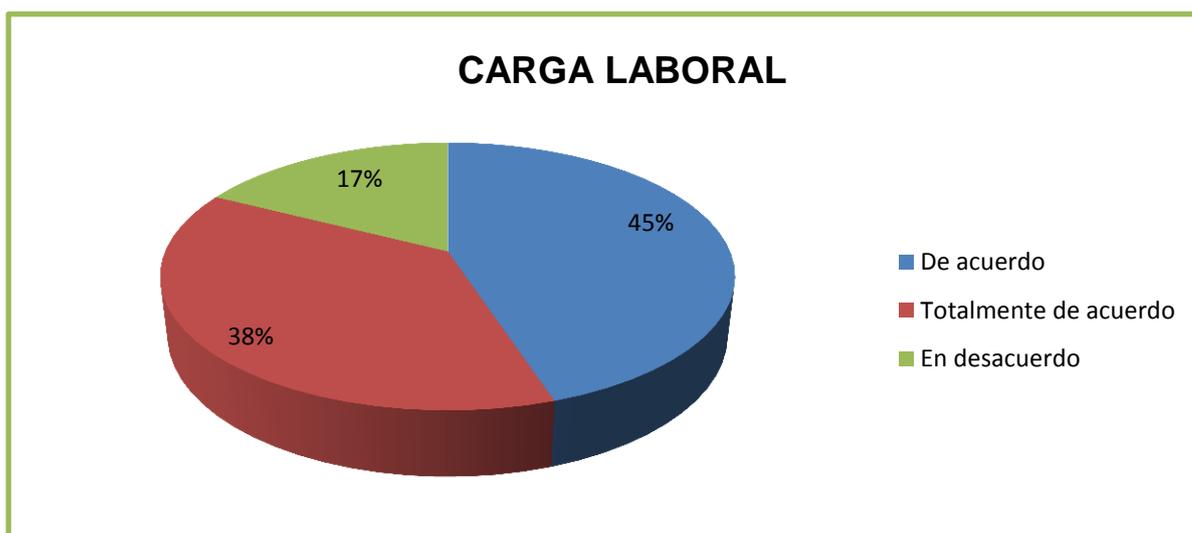
Tabulación de la pregunta N°12

Cuadro N° 15

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De acuerdo	85	45%
Totalmente de acuerdo	71	38%
En desacuerdo	33	17%
TOTAL	189	100%

AUTORES: Karem Cedeño-Joselvn Ordoñez

Figura N° 18



AUTORES: Karem Cedeño-Joselvn Ordoñez

ANÁLISIS: Según el detalle de la encuesta el 45% está de acuerdo que al no compartir los manuales de función podría aumentar la carga laboral, por lo que no está claramente definido provocando desorden institucional y en algunos casos liderazgo equivocado.

13.- Considera usted que la selección para ocupar diferentes cargos se debe dar en base a la capacidad y en el desempeño.

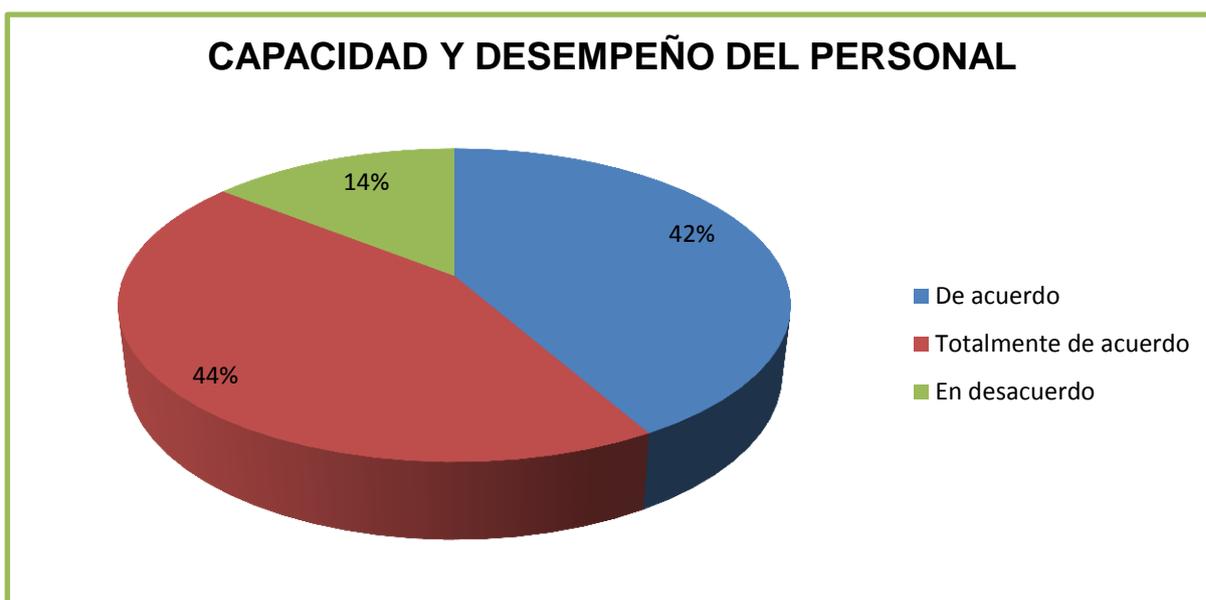
Tabulación de la pregunta N°13

Cuadro N° 16

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De acuerdo	79	42%
Totalmente de acuerdo	83	44%
En desacuerdo	27	14%
TOTAL	189	100%

AUTORES: Karem Cedeño-Joselyn Ordoñez

Figura N° 19



AUTORES: Karem Cedeño-Joselyn Ordoñez

ANÁLISIS: Los resultados obtenidos de las encuestas realizadas nos muestran que el 44% de los 189 empleados están totalmente de acuerdo con la pregunta planteada acerca de capacidad y desempeño. De esta manera se puede perfeccionar el talento humano.

14.- Considera usted que la alta rotación de empleados se da porque se encuentran desmotivado, debido que la organización no les presenta ningún de garantía en sus puestos de trabajo.

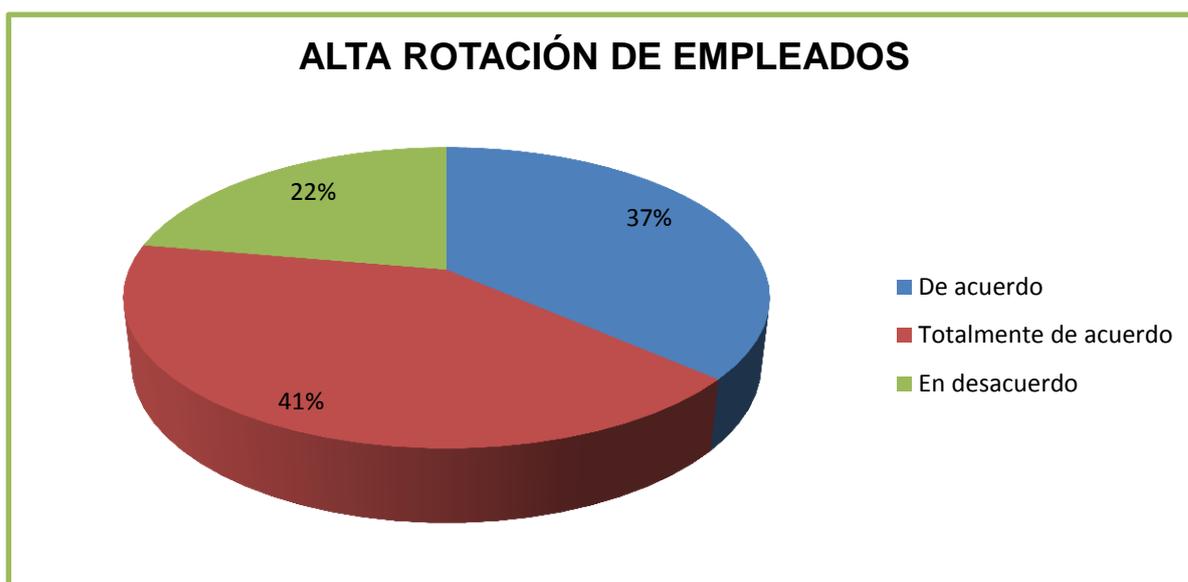
Tabulación de la pregunta N°14

Cuadro N° 17

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De acuerdo	69	37%
Totalmente de acuerdo	78	41%
En desacuerdo	42	22%
TOTAL	189	100%

AUTORES: Karem Cedeño-Joselvn Ordoñez

Figura N° 20



AUTORES: Karem Cedeño-Joselyn Ordoñez

ANÁLISIS: El 41% de los encuestados contestaron que la alta rotación de empleados se da por la desmotivación que existe dentro de la organización porque no les presentan garantía en sus puestos de trabajo. De modo que la inseguridad presenta conflictos internos y desmotivación.

Entrevista realizada al Jefe de talento Humano del G.A.D. Municipal del Cantón Naranjal.

1. ¿Explique, como es el área de talento humano, estimula el desempeño de sus empleados, y con qué frecuencia?

En el GAD si motivamos a nuestros empleados, a través de pagos puntuales, reuniones para socializar al personal, facilitando materiales de oficina

2. ¿existe capacitaciones al personal Municipal? ¿Qué tipos? En el caso de su respuesta sea afirmativa cuales son las áreas que se han beneficiado.

Si existen capacitaciones para los empleados de tipos administrativas, operativas, financieras; todas las áreas han asistido a capacitaciones constantemente con el objetivo que el personal este al día con su trabajo y pueda aportar más al mismo.

3. Cuándo se producen vacantes, ¿cómo se recluta usualmente?

Se lo realiza por medios de comunicación anuncios, luego se analiza quien esté interesado para formar parte de la organización previo sometiendo a unas pruebas selectivas.

4. Usted cree existe un mal clima laboral? Cómo mejoraría las actitudes negativas que tienen los empleados.

Dentro de la organización existe un clima laboral agradable, muchas veces las personas ven al municipio como una mala influencia para los empleados, el motivo es porque existen conflictos con cierto personal, pero para mejorar su actitud siempre se utiliza el dialogo.

5. ¿Cómo compromete a sus empleados en una cultura organizacional positiva para la organización y para beneficio de ellos mismo?

Por medio de la motivación y confianza que se les brinda gracias a eso se obtiene la eficiencia del personal para la organización.

6. ¿Cuáles son los objetivos que usted tiene a futuro para integrar grupos aislados que hacen parte de la organización?

Capacitando y motivando para los empleados

4.3. RESULTADOS

En el estudio realizado al Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Naranjal, cuya intención es conseguir resultados específicos para el personal, así también el perfeccionamiento en las funciones establecidas por lo cual se realizaron encuestas en la que los resultados fueron procesados de manera manual, utilizando la herramienta de Excel para la elaboración de los gráficos estadísticos y cálculos porcentuales pertinentes, a cada encuesta se elaboró el análisis, interpretación y orden de la información para interpretar los resultados de las preguntas de estudio.

Ahora bien, los resultados obtenidos en el análisis del Clima Laboral se comprobaron que el personal debería de someterse a una evaluación de desempeño periódicamente para medir su cargo. También es necesario que el Municipio realice las capacitaciones conforme a la profesión de la persona, ya que no cuentan con metas y objetivos claros del cargo establecido. Además se logró averiguar que el personal está totalmente de acuerdo que el reclutamiento y selección de personas sea realizado por una empresa externa o personal con experiencia de modo que exista un amplio conocimiento en el puesto de trabajo.

Por otro lado, en su mayoría opinan que el no tener conocimiento acerca del manual de función del municipio genera poco interés y compromiso con la organización por lo que consideramos que al dar a conocer lo antes mencionado los niveles de compromiso y motivación se elevaran en los empleados de tal manera que la atmosfera en la que se labora sea satisfactoria para todos.

4.4. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Cuadro N° 18

HIPOTESIS	VERIFICACIÓN
Si aplicamos un plan estratégico para mejorar el clima laboral entonces podríamos perfeccionar el desempeño de los empleados.	Dado los resultados de las encuestas en las preguntas seis y doce se demuestra que es necesario aplicar un plan estratégico que ayude a mejorar el clima laboral y de esta manera los empleados realizarían un buen desempeño en sus labores.
Si se realiza una adecuada selección del personal la organización demostrara un desempeño laboral apropiado y satisfactorio en los empleados.	De acuerdo a los resultados de las preguntas cuatro, ocho y trece los encuestados indicaron que se debe realizar la selección del personal de acuerdo al perfil del cargo, además de la capacidad y el desempeño de los empleados.
Si identificamos las actitudes de cada persona se podrá comprender su influencia dentro de la organización.	Los encuestados indicaron que la actitud negativa se debe a que desconocen los objetivos de la empresa y la cultura organizacional de manera que hay discrepancia ente compañeros. Información que la puede verificar en las pregunta
Al implementar un proceso de capacitación adecuado los empleados tendrían definido el objetivo del seminario y al mismo tiempo estarían motivados.	De acuerdo a los resultados de las encuestas en la pregunta tres manifestaron que es necesario realizar las capacitaciones de acuerdo al área de profesión.
Identificando factores y creando afinidad entre fejes y empleados puede cambiar la socialización negativa que existe en el área de trabajo.	Conforme a los resultados de la pregunta siete, ciertamente el desempeño de los empelados si es afectado por la poca claridad de las ideas y órdenes que dan ciertos jefes a sus subordinados.

5. CONCLUSIONES

El clima laboral es fundamental para lograr la eficiencia de la organización llevándola al éxito, determinando el comportamiento y desempeño del empleado, se puede decir que es uno de los factores más importantes dentro del clima laboral, midiendo el rendimiento del trabajador y la satisfacción de modo que el empleado tenga un progreso con objetivos claros y capaz de desarrollar con facilidad sus actividades.

- En la presente investigación se puede concluir que existe un nivel de insatisfacción por parte de los empleados que prestan sus servicios en el GAD Municipal debido a la inadecuada selección del personal por lo que las actividades no se realiza en función del rol asignado.
- De acuerdo al análisis realizado se lo logro constatar que no existe una comunicación organizacional que le permita al empleado identificarse con la organización, dentro de las causas que afectan la comunicación del GAD Municipal son: débil manejo de conflictos e inseguridad laboral.
- Gran parte de los empleados generan poco interés en la participación de seminarios puesto que no existe un proceso de capacitación que lleguen a los empleados con incentivos.
- Sobre la socialización negativa se detectó que existe inseguridad laboral por parte de los empleados que impide el desarrollo de las actividades y además no permiten cumplir con los objetivos de la organización.

6. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones para mantener un adecuado clima laboral, atreves de haber realizado el análisis en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Naranjal se recomienda:

- Establecer un sistema adecuado de selección de personal para el desarrollo de sus actividades en función del rol al que fue asignado.
- Realizar un mecanismo que ayude a tener una buena comunicación organizacional con los empleados que permita identificarse con la organización para generar un ambiente agradable en el GAD Municipal.
- Considerar la implementación un proceso de capacitación e incentivos que generen interés a la participación de seminarios, formando empleados con un buen desempeño laboral.
- Identificar los factores que están provocando una socialización negativa y establecer alternativas creando afinidad con jefes y empleados. Además de medir el clima laboral en el futuro, con el objetivo de mantener un ambiente armonioso.
- Debe tener claro los objetivos institucionales y que estos sean difundidos a cada uno de los miembros de la organización, distinguiendo cual es sus aporte hacia la meta y que la misma se cumpla, que sea no solo una prioridad sino una práctica diaria vigilar que la institución cuente con un clima adecuado que propicie el desarrollo personal y como consecuencia el desarrollo institucional.

7. ANEXOS

Anexo 1: Diseño del Proyecto

MATRIZ AUXILIAR						
PROBLEMA PRINCIPAL	SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA	OBJETIVO PRINCIPAL	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLES		INDICADORES
El GAD Municipal del Cantón Naranjal presenta un inadecuado clima laboral factor que incide en el desempeño de los empleados.	¿De qué forma incide el inadecuado clima laboral en el desempeño de los empleados del GAD Municipal del Cantón Naranjal?	Analizar cómo afecta el clima laboral en el desempeño de los empleados del GAD Municipal del Cantón Naranjal mediante la implementación de un plan estratégico para que mejore el desempeño laboral.	Si aplicamos un plan estratégico para mejorar el clima laboral entonces podríamos mejorar el desempeño de los empleados.	DEPENDIENTE	Desempeño laboral de los empleados.	% de la evaluación del desempeño, Número de capacitación.
				INDEPENDIENTE	Clima laboral.	# de abandono, % de la eficiencia laboral, # de grupos creados dentro de la empresa.
SUBPROBLEMAS	SISTEMATIZACION DEL SUBPROBLEMA	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPOTESIS PARTICULARES	VARIABLES		INDICADORES
Inadecuada selección del personal debido a un mal sistema de reclutamiento.	¿De que manera incide la falta de un sistema de selección de personal en el reclutamiento de los empleados del GAD Municipal del Catón Naranjal?	Identificar en que afecta la falta de un sistema adecuado de selección de personal para el desarrollo de sus actividades en función del rol al que fue asignado.	Si se realiza una adecuada selección del personal la organización demostrara un desempeño laboral apropiado y satisfactorio en los empleados.	DEPENDIENTE	Selección de personal.	Test, entrevista, encuesta, documentaciones.
				INDEPENDIENTE	Satisfacción de empleados.	% de rendimiento laboral.
Débil manejo de conflictos entre compañeros provocando actitud laboral negativa.	¿De qué forma afecta a los empleados el débil manejo de conflictos que conlleva a una actitud laboral negativa?	Determinar la incidencia de la comunicación organizacional en el rendimiento de los empleados que no les permite identificarse con la organización.	Si identificamos las actitudes de cada persona se podra comprender su influencia dentro de la oraganización.	DEPENDIENTE	Comunicación organizacional.	Números de medio de comunicación.
				INDEPENDIENTE	Identificación organizacional.	% de conocimiento de la cultura organizacional, % de objetivos alcanzados, % de conocimiento de la misión y visión.
La falta de un proceso de capacitación en función del cargo provoca poco interes de participación por parte de los empleados.	¿En que medida afecta la falta de un proceso de capacitación el cual genera poco interés de participación por parte de los empleados?	Conocer en que afecta la falta de un proceso de capacitación e incentivos que generen interes a la participación de seminarios.	El conocer el proceso de capacitación a los empleados generará un mejor desempeño en la participación de los empleados.	DEPENDIENTE	Proceso de capacitación	Nivel de resultado de los empleados, grado en que se incrementó un conocimiento o habilidad, Hrs de capacitación realizadas.
				INDEPENDIENTE	Interes de los empleados.	Grado de satisfacción del participante, Nivel de motivación.
Los empleados presentan inseguridad en los puestos de trabajo debido a una socialización negativa persuadida por la jefatura.	¿De que manera incide la socialización negativa por parte de los jefes a que los empleados presenten inseguridad en los puestos de trabajo?	Identificar los factores que estan provocando una socialización negativa y establecer alternativas creando afinidad con jefes y empleados.	Identificando factores y creando afinidad entre fejes y empleados puede cambiar la socialización negativa que existe en el area de trabajo.	DEPENDIENTE	Inseguridad laboral	Indice de adaptación al personal.
				INDEPENDIENTE	Socialización negativa	% de productividad laboral.

Anexo 2: Formato de las encuestas

		UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES Encuesta dirigida a los empleados del GAD Municipal del cantón Naranjal Previo a la obtención del Título de Ingeniería Comercial	
1.- Considera usted que los empleados deberían someterse a una evaluación de desempeño periódicamente para medir su nivel de competencias en el área.			
De acuerdo			
Totalmente de acuerdo			
En desacuerdo			
2.- Considera usted que el Municipio debería asignar un rubro de su presupuesto en capacitaciones para los empleados.			
Si			
No			
Talves			
3.- Considera usted que las capacitaciones que otorgue el municipio a los empleados deberían ser en el área de profesión.			
De acuerdo			
Totalmente de acuerdo			
En desacuerdo			
4.- Cree usted que el reclutamiento de personal debe ser ejecutado por una empresa externa al municipio y que disponga de la experiencia.			
De acuerdo			
Totalmente de acuerdo			
En desacuerdo			
5.- Considera usted que el no dar a conocer o no tener manuales de funciones para los empleados origine el poco interés de compromiso por parte de ellos con la organización.			
De acuerdo			
Totalmente de acuerdo			
En desacuerdo			
6.- Considera usted que las personas que laboran en esta organización se muestran comprometidas con los objetivos de la misma.			
Si			
No			
Talves			
7.- Considera usted que el bajo rendimiento de los empleados se debe a un mal proceso de liderazgo que tienen las jefaturas al direccionar una orden a sus subordinados.			
De acuerdo			
Totalmente de acuerdo			
En desacuerdo			
8.- Cree usted que se debería de realizar el reclutamiento y selección de personal en función de las necesidades del perfil.			
De acuerdo			
Totalmente de acuerdo			
En desacuerdo			
9.- Considera usted que la actitud negativa que toman los empleados se debe a que desconocen los objetivos organizacionales.			
De acuerdo			
Totalmente de acuerdo			
En desacuerdo			
10.- Considera usted que el no conocer la cultura organizacional provoque conflictos entre compañeros que discrepen de ciertos actos que se realicen en ella.			
De acuerdo			
Totalmente de acuerdo			
En desacuerdo			

Anexo 3: Formato de las entrevistas



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADEMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

ENTREVISTA

Nombre: _____

Profesión: _____

- 1. ¿Explique, como es el área de Talento Humano, estimula el desempeño de sus empleados, y con qué frecuencia?**
En el GAD si motivamos a nuestros empleados, a través de pagos puntuales, reuniones para socializar al personal, facilitando materiales de oficina
- 2. ¿Existe capacitaciones al personal del GAD Municipal del Cantón Naranjal? ¿Qué tipos? En el caso de su respuesta sea afirmativa cuales son las áreas que se han beneficiado.**
Si existen capacitaciones para los empleados de tipos administrativas, operativas, financieras; todas las áreas han asistido a capacitaciones constantemente con el objetivo que el personal este al día con su trabajo y pueda aportar más al mismo.
- 3. Cuándo se producen vacantes, ¿cómo se recluta usualmente?**
Se lo realiza por medios de comunicación anuncios, luego se analiza quien esté interesado para formar parte de la organización previo sometiendo a unas pruebas selectivas.
- 4. ¿Usted cree existe un mal clima laboral? cómo mejoraría las actitudes negativas que tienen los empleados.**
Dentro de la organización existe un clima laboral agradable, muchas veces las personas ven al municipio como una mala influencia para los empleados, el motivo es porque existen conflictos con cierto personal, pero para mejorar su actitud siempre se utiliza el dialogo.
- 5. ¿Cómo compromete a sus empleados en una cultura organizacional positiva para la organización y para beneficio de ellos mismo?.**
Por medio de la motivación y confianza que se les brinda gracias a eso se obtiene la eficiencia del personal para la organización.
- 6. ¿Cuáles son los objetivos que usted tiene a futuro para integrar grupos aislados que hacen parte de la organización?**
Capacitando y motivando para los empleados

Anexo 4: Autorización para ejecutar la propuesta

 **Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Naranjal**

... Avanzamos con Transparencia

Oficio N.- 1236-A GADMCN-TT.HH
Naranjal, 04 de septiembre del 2015

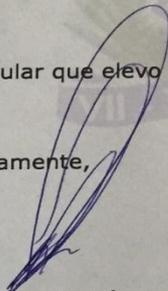
MSc.
Félix E. Villegas Yagual
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES
En su despacho.-

De mis consideraciones:

De conformidad al Oficio N°: UNEMI-UACAC-2015-098-OF, de fecha 27 de agosto del presente año, en el cual las estudiantes **KAREN ANDREA CEDEÑO VERA** con C.I. **092842319-3** y **JOSELYN LISSETT ORDOÑEZ BATALLAS** con C.I. **092714820-5** solicitan la autorización para obtener información en los diferentes Departamentos ya que estarán realizando su tesis de grado con el tema: **ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL EN EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS EN EL GAD MUNICIPAL DEL CANTON NARANJAL**, cabe mencionar que esta Jefatura les dará la AUTORIZACION y todas las facilidades que requieran las estudiantes en mención para desempeñar lo solicitado.

Particular que elevo a su conocimiento para los fines consiguientes.

Atentamente,





Sr. Kleber Rodríguez Tello.
SERVIDOR PÚBLICO 5
(JEFE DE TT.HH)
C.C Archivo
L.M.

Avenida Olmedo 1201 y Bolívar - Secretaría Telefax: 2750 191 - 2750 192 - RR.HH.: 2750 190 - Financiero: 2751 583
Sitio Web: www.naranjal.gob.ec e-mail: info@naranjal.gob.ec

8. BIBLIOGRAFÍA

- Andrew, D. (2003). *Fundamento del Comportamiento Organizacional*. Mexico.
- Argyris. (1957).
- Chiavenato. (1990). *Gestion del Talento Humano*.
- Chiavenato. (2000). *Gestion de Talento Humano* .
- CHIAVENATO. (7 edicion 2007). *Administracion de Recursos Humanos*.
- Chiavenato, I. (s.f.). *Gestion de Talento Humano*.
- Collado, C. F. (2008). La comunicación en ls organizaciones. En C. F. Collado, *La comunicación en ls organizaciones* (pág. 526). DF Mexico : Mc Graw Hill.
- Enrique, P. (1998). *Administracion Organizacioal* . Buenos Aires: Espacio.
- Fernandez. (1991). *Comunicacion en las Organizaciones*. MEXICO.
- Furnham. (2001). *Biblioteca Virtual de Derecho,Economia y Ciencias Sociales*.
Recuperado el 3 de agosto de 2015, de www.eumed.ec
- Gary Dessler, R. V. (2011). *Administracion de Recursos Humanos* . Mexico: Pearson.
- Gilmer, F. y. (s.f.). *Biblioteca Virtual de Derecho, Economia y ciencias Sociales* .
Recuperado el viernes de julio de 24, de www.eumed.net
- Goldhaber, G. (2005). Comunicación Organizacional . En G. Goldhaber, *Comunicación Organizacional* (pág. 425). Mexico : Trillas.
- GÓMEZ, L. R., BALKIN, D. B., & CARDY, R. L. (2008). *GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS (5.ª edc.)*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.

- Idalberto, C. (2010). Comportamiento Organizacional. En C. Idalberto, *Comportamiento Organizacional* (pág. 736). Mexico: MC Graw Hill.
- Jaime, M. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson Prentice Hall.
- Jorge, H., Manuel, G., & Jose, E. (2011). *Desarrollo Organizacional*. Mexico: Pearson Hall.
- Lewin. (1935). *clima laboral*.
- Lourdes, M. (2010). *Gestión organizacional , enfoques y procesos administrativos*. Mexico: Pearson.
- Mondy. (2010). *Administración de Recursos Humanos* . Mexico: Pearson.
- Martínez de Velasco, A., & Noshik, A. (2011). Comunicación Organizacional Practica. Manual Gerencial. En A. Martínez de Velasco, & A. Noshik, *Comunicación Organizacional Practica. Manual Gerencial* (pág. 327). Mexico: Nueva Editorial Interamericana.
- Munch. (2010). Administración Gestión Organizacional. En L. Munch, *Administración Gestión Organizacional* (pág. 318). Mexico: Pearson.
- Olivero. (2006). *Motivación Personal*. Hall.
- Porret, M. (2006). *Recursos Humanos* . ESIC.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson.
- Sanchez, F. (1960). Origen del Clima Laboral. En S. Fernandez, *Origen del Clima Laboral*.
- Striger, L. y. (s.f.). *eoi America MASTER EXECUTIVE EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RRHH*. Recuperado el 5 de agosto de 2015
- Tagiuri. (1960).