



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de titulación en la modalidad de proyectos de
investigación previo a la obtención del Título de Ingeniero de
Empresas**

**TEMA: “Clima laboral del personal administrativo del
GAD Municipal del Cantón Salcedo”**

AUTOR: Javier Paúl Cortés Ampudia

TUTOR: Ing. MBA Raúl Francisco Villalba Miranda

AMBATO - ECUADOR

Mayo 2017



APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. MBA Raúl Francisco Villalba Miranda

CERTIFICA:

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación “**Clima laboral del personal administrativo del GAD Municipal del Cantón Salcedo**” presentado por Javier Paúl Cortés Ampudia para optar por el título de Ingeniero de Empresas, CERTIFICO que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el reglamento de títulos y grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 20 de Febrero del 2017



Ing. MBA Raúl Francisco Villalba Miranda
C.I. 050097236-9

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

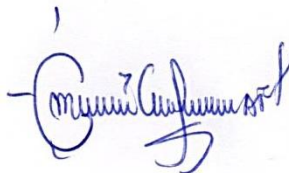
Yo, Javier Paúl Cortés Ampudia, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniero de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.



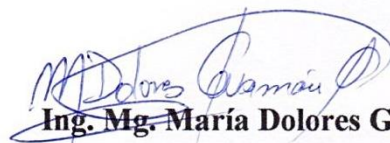
Javier Paúl Cortés Ampudia
C.I. 050315250-6

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.



Psic. Mg. María Cristina Abril Freire
C.I. 180332417-5



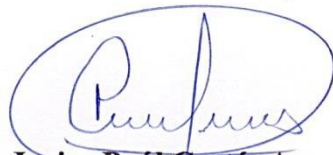
Ing. Mg. María Dolores Guamán Guevara
C.I. 180283169-1

Ambato, 25 de Abril del 2017

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto, con fines de difusión pública además apruebo la reproducción de este proyecto, dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

A handwritten signature in blue ink, enclosed in a blue oval. The signature appears to be 'Javier Paul Cortés Ampudia'.

Javier Paul Cortés Ampudia
C.I. 050315250-6

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

HOJAS PRELIMINARES

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	i
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	ii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO.....	iii
DERECHOS DE AUTOR.....	iv
RESUMEN EJECUTIVO.....	x
ABSTRACT.....	xi

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1.Árbol de Problemas.....	3
1.2.Árbol de Objetivos.....	5
1.3.Matriz de Marco Lógico.....	7
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos.....	9
3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	9
4. METODOLOGÍA.....	31
4.1. Enfoque.....	31
4.2. Modalidad básica de la investigación.....	32
4.3. Nivel o tipo de investigación.....	32
4.3.1. Nivel Exploratorio.....	32
4.3.2. Investigación descriptiva.....	33

4.4. Población y muestra.....	33
4.5. Recolección de información.....	34
4.6. Validación del instrumento de recolección de la información.....	34
5. RESULTADOS.....	36
5.1. Análisis e interpretación de resultados.....	38
5.2. Entrevista a Directores del GAD Municipal.....	52
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	62
6.1. Conclusiones.....	62
6.2. Recomendaciones.....	64

PROPUESTA

Datos informativos.....	65
Antecedentes de la propuesta.....	65
Actividad de la empresa.....	66
Justificación.....	66
Alcance.....	66
Fines del plan de capacitación.....	66
Objetivos.....	67
Objetivo General.....	67
Objetivos Específicos.....	67
Metas.....	67
Plan de capacitación.....	67
Tipos de capacitación.....	68
Modalidades de capacitación.....	69
Análisis de factibilidad.....	70

Estrategias.....	71
Acción a desarrollar.....	71
Modelo Operativo.....	76
Administración de la propuesta.....	78
Previsión de la evaluación.....	80
Plan de Ejecución.....	80

MATERIALES DE REFERENCIA

BIBLIOGRAFÍA.....	81
ANEXO N.-01.....	83
ANEXO N.-02.....	87
ANEXO N.-03.....	94

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Personal del GAD.....	33
Tabla 2. Datos referenciales.....	35

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Marco Lógico.....	7
Cuadro 2. Datos a responder.....	34
Cuadro 3. Entrevista a Director Desarrollo Organizacional.....	52
Cuadro 4. Entrevista a Director de Planificación.....	53
Cuadro 5. Entrevista a Director de Gestión Ambiental y Servicios Públicos.....	54
Cuadro 6. Entrevista a Director de Compras Públicas.....	55
Cuadro 7. Entrevista a Director de Obras Públicas.....	56

Cuadro 8. Entrevista a Director de Agua Potable y Alcantarillado.....	57
Cuadro 9. Entrevista a Director de Desarrollo Social.....	58
Cuadro 10. Entrevista a Directora Financiera.....	59
Cuadro 11. Motivación.....	72
Cuadro 12. Satisfacción Laboral.....	73
Cuadro 13. Trabajo en Equipo.....	74
Cuadro 14. Desempeño Laboral.....	75
Cuadro 15. Modelo Operativo.....	77
Cuadro 16. Datos a responder.....	80

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Pirámide de las Necesidades de Maslow.....	17
Gráfico 2. Coeficiente de Alfa de Cronbach.....	35
Gráfico 3. Adecuado ambiente de trabajo	38
Gráfico 4. Colaboración del personal.....	39
Gráfico 5. Personal motivado.....	40
Gráfico 6. Implementos necesarios.....	41
Gráfico 7. Espacio facilita su trabajo.....	42
Gráfico 8. Reconocen su trabajo.....	43
Gráfico 9. Toma de decisiones.....	44
Gráfico 10. Tolerancia en el equipo de trabajo.....	45
Gráfico 11. Participa de las decisiones.....	46
Gráfico 12. Conoce sus actividades.....	47
Gráfico 13. Tiempo para actividades.....	48
Gráfico 14. Distribución de trabajo.....	49

Gráfico 15. Buena comunicación.....	50
Gráfico 16. Ambiente laboral.....	51
Gráfico 17. Organigrama Estructural del GAD Municipal.....	79

RESUMEN EJECUTIVO

El GAD Municipal de Salcedo se dedica a la prestación de servicios a la ciudadanía para promover el desarrollo sustentable del cantón a través de una gestión integral que actúa como facilitador de los esfuerzos de la comunidad en la planificación, ejecución, generación, distribución y uso de los servicios que hacen posible la realización de sus aspiraciones sociales.

Por tal motivo el presente trabajo de investigación se ha enfocado en realizar un análisis minucioso del clima laboral del personal administrativo, con el fin de establecer estrategias que permita mejorar el entorno en el que desarrollan las actividades los trabajadores.

Los datos obtenidos por la investigación de campo aplicada al personal indica que es importante desarrollar actividades que permitan corregir deficiencias y solucionar conflictos, ya que uno de los primordiales factores que afecta a todos es la falta de motivación, si se dispone de colaboradores motivados se convierten en instrumentos capaces de generar compromiso con la institución encaminada a la obtención de objetivos y desarrollando de competencias.

La propuesta diseñada resultante de la investigación me direccionó para estructurar cuatro talleres en los que participe tanto el personal como los directores solventando toda clase de inquietud y problemas surgidos, planteando una nueva forma de llevar a cabo sus actividades de trabajo donde tengan voz y voto, de esta manera crear una actitud positiva encaminada a prestar una buena atención a la ciudadanía.

PALABRAS CLAVES:

INVESTIGACIÓN

CLIMA LABORAL

RECURSOS HUMANOS

GAD MUNICIPAL

ABSTRACT

The Municipal GAD of Salcedo is dedicated to providing services to the public to promote the sustainable development of the canton through a management that acts as a facilitator in the efforts of the community in the planning, execution, generation, distribution and use of the services that make possible the realization of their social aspirations.

For this reason the present research work has focused on conduct a thorough analysis of the working environment of administrative staff, in order to establish strategies that can improve the environment in which workers develop activities.

Data from field research applied to staff indicated that it is important to develop activities that enable correct deficiencies and resolve conflicts, since one of the primary factors that affect all is the lack of motivation, if you have motivated collaborators become instruments capable of generating commitment the institution at achieving objectives and developing competencies.

The resulting designed the research proposal I redirect to structure four workshops involving both staff and directors resolving all sorts of concerns and difficulties, proposing a new way to carry out their work activities where they have voice and vote, thus creating a positive attitude to pay good attention to the citizenship.

KEYWORDS:

INVESTIGATION

WORKING ENVIRONMENT

HUMAN RESOURCES

GAD MUNICIPAL

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En Ecuador los métodos de trabajo van evolucionando, la tecnología permite aumentar la productividad, los espacios de trabajo son cada vez más adecuados y funcionales, pero todavía persiste un punto que sigue sin resolverse en las empresas sin importar el sector productivo al que pertenecen como es el clima laboral ya que es un tema que inquieta tanto a gerentes, directores de talento humano y colaboradores de toda organización, puesto que al no existir un buen ambiente de trabajo ocasiona conflictos, malestar y genera un bajo rendimiento. A pesar de las nuevas tecnologías y prácticas que se desarrolla en toda organización uno de los principales problemas que se presenta es la falta de buenos canales de comunicación lo que impide que los colaboradores se han participes de las decisiones y se involucren en el logro de objetivos.

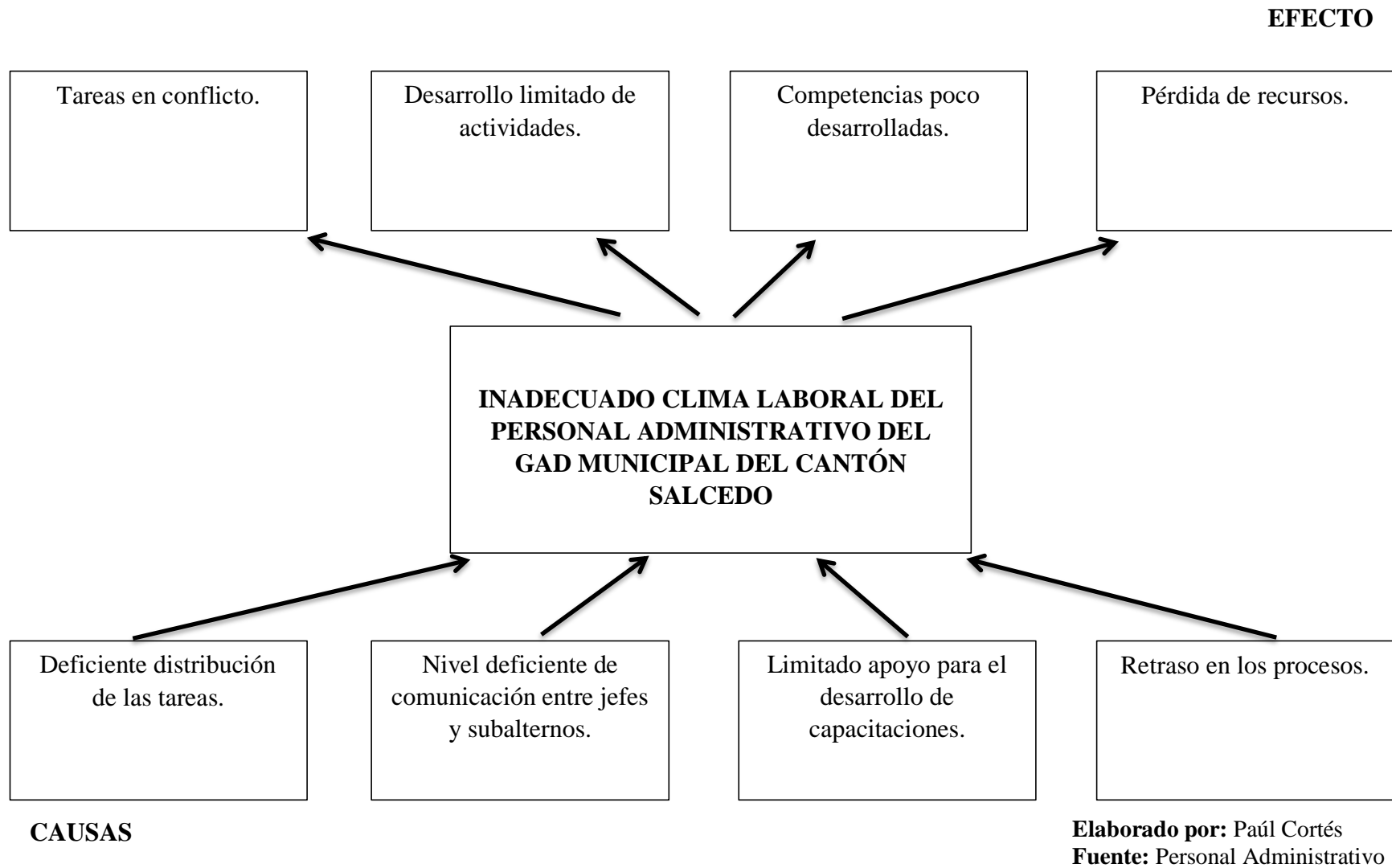
En la Provincia de Cotopaxi se puede dar cuenta de las falencias que existe en el clima laboral por la falta de interés de los jefes sobre el personal que está bajo su mando, ya que solo se enfoca en el factor productivo y cumplir con metas, sin preocuparse por el bienestar de los trabajadores esto se lo puede evidenciar a través de la medición del clima laboral que lo realiza cada institución mediante evaluaciones y entrevistas al personal pero sin que haya sido tomado en consideración, por lo que se mantiene un continuismo en el manejo del personal a diferencia de otros cantones tales como Sigchos y Pujilí que se encuentra en la innovación del clima laboral donde se da prioridad al personal sobre objetivos, entendiéndose que en un ambiente de trabajo adecuado se logra mejores resultados, por lo que se debe mejorar la motivación, comunicación y el trabajo en equipo para conocer las competencias de los colaboradores y así poder repartir de mejor manera

el trabajo. Después de ejecutar un plan adecuado de trabajo se puede ser veedor de los resultados que va arrojando y las mejoras alcanzadas a través de los resultados.

Específicamente el GAD Municipal del Cantón Salcedo trata de crear e incentivar el trabajo en equipo encaminado a la obtención de metas, pero al transcurrir el tiempo no se puede lograrlo, por varios motivos tales como conflictos entre compañeros, insuficiente espacio de trabajo, falta de identificación con la municipalidad, desinterés por parte de los trabajadores, problemas personales que surgen y que afectan al trabajo.

Esto perjudica a la ciudadanía que acude al GAD a realizar trámites, la falta de información y no tener responsables que determinen las actividades que debe desarrollar cada uno. Se debe tener en cuenta que los problemas se incrementaron a raíz de la implementación de un nuevo Manual de Puestos donde será una reducción de personal y cambio de áreas de trabajo por lo que cada Dirección trata de defender a su personal a su cargo y se cierran en un círculo donde no se dará paso a los cambios que quieren implementar, todos protegiéndose por medio de memorándum donde todos son indispensables, sin importar que esto mejore tiempos y procesos para la colectividad, solo se está pensado individualmente y no colectivamente, sin darse cuenta que muchos de estos cambios son beneficios a largo plazo. Esto está conduciendo a un desorden organizacional tanto entre Directores y Jefes Departamentales, haciendo que no exista un adecuado clima laboral en el GAD Municipal y por ende a cada uno de los trabajadores.

1.1. Árbol de Problemas



En el GAD Municipal se ha evidenciado:

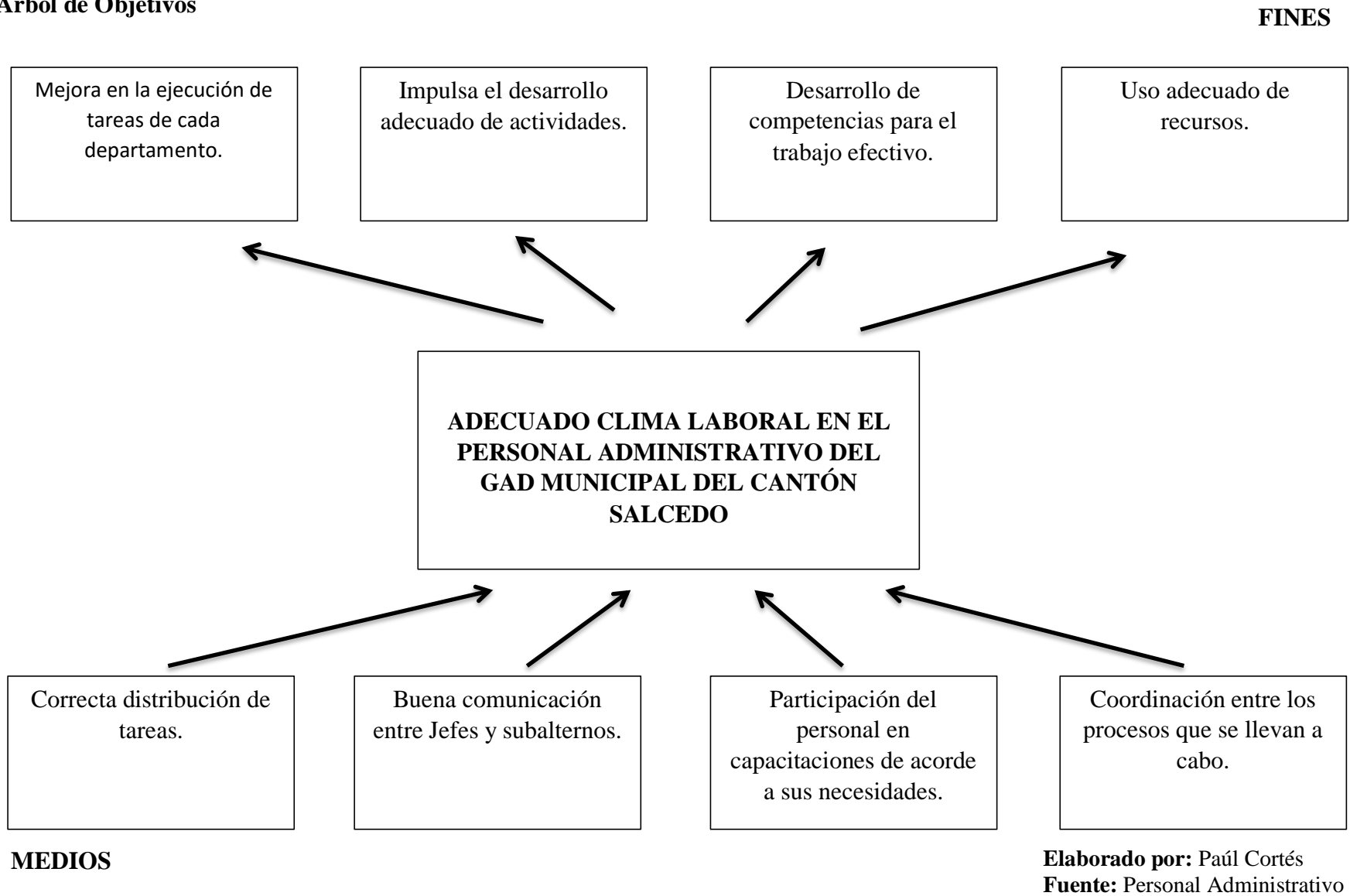
Deficiente distribución de las tareas: la mala distribución genera conflictos en los compañeros por la carga laboral, que no se ve recompensada en su sueldo. Esto provoca demoras no solo en una Dirección sino en toda la municipalidad haciendo que se genere dos o tres veces los mismos procesos.

Nivel deficiente de comunicación entre jefes y subalternos: esta relación ocasiona una limitación en las actividades diarias ya que al existir problemas no se ejecutan procesos o trabajos hasta que el Director encargado autorice o se realizan los trabajos sin responsabilidades.

Limitado apoyo para el desarrollo de capacitaciones: el personal que se encuentra en el GAD Municipal tratar de capacitarse para brindar un mejor servicio y estar al día en lo referente a su campo laboral, pero no existe el apoyo necesario para que esto suceda poniendo excusas para que no otorgar el permiso.

Retraso en los procesos: al no existir una adecuada división de responsabilidades y trabajo al personal se ejecutan varias veces el mismo proceso, esto genera pérdida de tiempo y de recursos que pueden ser encaminados para brindar un mejor servicio a la ciudadanía.

1.2. Árbol de Objetivos



El personal administrativo del GAD Municipal se demuestra:

Al existir una correcta distribución de tareas se mejora la ejecución de los procesos, ya que al existir un reparto idóneo de trabajo se reduce los tiempos y se evita la acumulación de actividades a solo un funcionario evidenciando de esta forma un mejor compañerismo.

Buena comunicación entre jefes y subalternos impulsa las habilidades del personal para el desarrollo de actividades, al existir la confianza para que el personal pueda expresar sus inquietudes, quejas y sugerencias se puede ver que actividades son su fuerte y cuales le causan inconvenientes para realizar cambios.

Participación del personal en capacitaciones de acorde a sus necesidades esto mejora la atención a la ciudadanía y crea personal idóneo en los puestos de trabajo, ya que los colaboradores adquieren conocimientos de acorde a las funciones en sus puestos de trabajo y permite que se desarrollen de una forma ágil y oportuna de esta manera solventar las necesidades de la ciudadanía de una forma correcta.

La coordinación entre los procesos que se llevan a cabo permitirá distribuir adecuadamente los recursos y actividades que se realizan, al existir comunicación entre las partes se evita la mala utilización de los recursos del estado y que exista duplicidad de actividades entre funcionarios de un mismo departamento.

1.3. Matriz de Marco Lógico

Cuadro 1. Marco Lógico

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>FIN</p> <p>Medir el clima laboral del personal administrativo del GAD Municipal del cantón Salcedo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el mejoramiento del clima laboral. • Medir el desempeño del personal. • Fortalecimiento de la motivación en el personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas a los Directores del GAD Municipal. • Encuestas al personal administrativo. • Test de desempeño laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento del clima laboral en el personal administrativo. • Creación de grupos de trabajo donde se potencie sus competencias.
<p>PROPÓSITO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brindar una buena atención a la ciudadanía. • Potencializar la participación de los colaboradores. • Desarrollar oportunidades de crecimiento del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de capacitación al personal. • Evaluar el rendimiento. • Promover las competencias en el personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cronograma de capacitaciones al personal. • Disminución en el retraso de procesos. • Aplicar estrategias de fortalecimiento de trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal idóneo en los puestos de trabajo. • Adecuado uso del tiempo establecido para cada proceso. • Actitud positiva del personal ante cambios.

<p>COMPONENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseño de un plan de capacitación. • Motivación al personal. • Crear actividades de esparcimiento del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción de los materiales y equipos a utilizar. • Presupuesto asignado para llevar a cabo charlas, talleres y capacitaciones. • Determinar el espacio necesario para todo el personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluaciones que se desarrolla al personal. • Registro de asistencia. • Informe de cumplimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal motivado para trabajar. • Reducción de conflictos entre compañeros. • Grupos de trabajo enfocado y activo.
<p>ACTIVIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación del personal administrativo en el plan de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Costos asignados en el PAC para el espacio, materiales y capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estadísticas y registros de participación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal comprometido con el cambio, motivado e identificado con la institución.

Elaborado por: Paúl Cortés
Fuente: Personal Administrativo

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Medir el clima laboral del personal administrativo del GAD Municipal del cantón Salcedo.

Objetivos Específicos.

- Analizar el estado de satisfacción laboral del personal.
- Establecer los factores que puedan interferir en el clima laboral.
- Determinar los aspectos que podrían perjudicar la atención a la ciudadanía.

3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Se ofrece un acercamiento a los conceptos del clima laboral mediante el cual se recopila información necesaria para sustentar teórica y conceptualmente la investigación, de tal modo que se detalla los beneficios, así como los perjuicios que puede ocasionar en el desempeño de cada trabajador. Además, se profundiza en dimensiones de importancia, satisfacción del personal, motivación, comunicación, trabajo en equipo, responsabilidades y cooperación, factores que coinciden muchos autores que perjudica en el clima laboral. (Sánchez, 2012) en su libro clima y compromiso organizacional afirma:

El clima laboral son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. El logro de los objetivos comunes sólo puede concretarse si las personas que interactúan en las organizaciones, establecen un contrato psicológico lo suficientemente fuerte que les permita desenvolverse en la misma, actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo, lenguajes y símbolos de la organización.

El clima laboral es el entorno donde se rodea los seres humanos y espacio físico en el que desarrollan su trabajo cotidiano, la calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad, el desarrollo de políticas de responsabilidad en las organizaciones asume compromisos de gestión basándose en las necesidades de sus colaboradores. La conciliación e igualdad son importantes ya que mejoran la motivación de los trabajadores y el clima en el que se rodean mejora las personas en la organización, a lo largo de la historia la mano de obra se volvió primordial para la ejecución de tareas, después se introdujo con el nombre de recursos humanos que establece al individuo como un recurso necesario para gestionar las metas dentro de la empresa. En la actualidad se habla de trabajadores motivados, talentosos y creativos.

El factor clave de toda organización es el personal en esta reside el conocimiento y la dinámica para realizar las actividades. La motivación es esencial para alcanzar el éxito y lograr los objetivos, lo cierto es que muchas empresas no se dan cuenta de la importancia que tiene el personal dentro de ellas y siguen practicando una jerarquía que no tiene en cuenta al trabajador sino solo al factor monetario. De tal forma que se da un déficit de recursos por la mala coordinación y es por eso que las empresas tienen problemas para mantener al personal y generan escasa ganancia.

El clima laboral es un tema amplio en la gestión empresarial, es por ello que los jefes deben ser capaces de comprender las necesidades del personal, así poder mejorarlas mediante capacitaciones, talleres, charlas, entre otros, que permitan potenciar sus competencias que aplican en su trabajo cotidiano, puede ser construida y usada como una herramienta a través de la motivación que se ejerce sobre el personal, ya que esto permite

que su estado de ánimo este activo favorablemente en su lugar de trabajo y su desempeño mejore. (Jericó, 2013) en su libro la nueva gestión del talento concluye:

El talento humano es un activo estratégico de primer orden para las empresas. Sin embargo, precisamente en los momentos de crisis económica el talento suele quedar relegado a un segundo plano, justo cuando más acuciante se vuelve la necesidad de contar con los mejores profesionales. Las crisis y los despidos volverán a repetirse cada cierto tiempo, pero sólo aquellas empresas que hayan interiorizado la importancia de tener a los mejores equipos y de construir un compromiso con sus profesionales gozarán de posiciones privilegiadas. La gestión de las empresas es una labor compleja y sutil, cuyos ingredientes imprescindibles son saber identificar donde se encuentre, captarlo, desarrollarlo y retenerlo. Hay empresas que son excelentes captadoras de talento pero después no consiguen desarrollarlo o retenerlo. Por ello resulta cada vez más valioso el papel de un liderazgo capaz de equilibrar todas estas tareas relacionadas con el talento humano, para que las organizaciones y las personas puedan dar lo mejor de sí mismas.

El clima laboral es la forma como perciben los empleados una serie de características implementadas por cada organización de acuerdo al medio en el que se rodean, es como se puede definir el comportamiento de los colaboradores si están en el puesto correcto y si están explotando su potencial, es importante tomar en consideración la relación que existe entre motivación - conducta, es primordial comenzar desde algunos puntos ya establecidos que marcan la existencia de leyes o principios basados en la acumulación de las observaciones del desenvolvimiento empírico del personal.

Existen tres formas para explicar la naturaleza de la conducta en el personal, estas son:

- Comportamiento causado. - Existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia del entorno y del personal que lo rodea.
- Comportamiento motivado. - Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.

- Comportamiento orientado por objetivos. - Existe una finalidad en el comportamiento humano, dado que hay un motivo que lo genera para alcanzar algún objetivo.

Si se determina que la motivación es un proceso para satisfacer necesidades del personal, aparece lo que se conoce como el ciclo motivacional, cuyos puntos son los siguientes:

- Homeostasis. - El organismo se encuentra en estado de equilibrio.
- Estímulo. - Cuando se tiene un estímulo y genera una necesidad.
- Necesidad. - Provoca un estado de tensión.
- Estado de tensión. - Produce un impulso que da lugar a un comportamiento.
- Comportamiento. - Al activarse se manifiesta a satisfacer una necesidad.
- Satisfacción. - El organismo retorna a un estado de equilibrio hasta que otro estímulo aparezca, es básicamente una liberación de tensión que proporciona el retorno al equilibrio homeostático.

Las personas están en un medio circundante que impone algunas restricciones o ciertos estímulos que influyen en la conducta humana. Es indudable que las personas tienen una serie de necesidades por satisfacer que va a condicionar el comportamiento humano.

Es vital para todo trabajador contar con un ambiente idóneo de trabajo donde pueda desempeñar sus actividades diarias, por lo que se investiga el comportamiento de los colaboradores en el medio que los rodea para establecer lo que les motiva a mejorar su desempeño y alcanzar los objetivos que se van trazando, además se trata de satisfacer las necesidades tanto individual como grupalmente. La organización se encuentra afectada por las violentas transformaciones que vive el mundo laboral, con las innovaciones de los

procesos y las estructuras, que son el resultado de la irrupción de nuevas necesidades, dejando de lado al personal que es lo prioritario para alcanzar las metas planteadas.

Resulta fundamental el papel que juega el liderazgo en el manejo del clima laboral que favorece en la percepción, valoración y formas de enfrentar los problemas que se presentan en la organización. (Díaz, 2013) en su libro qué es cultura organizacional menciona:

Las organizaciones deben lograr un óptimo ambiente laboral para sus trabajadores, para que se sientan motivados a la hora de cumplir con sus tareas. Si bien existen muchas formas de motivar, es preciso conocer si las empresas le dan al clima laboral la importancia adecuada. Está relacionado con el “saber hacer” del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema interdependiente altamente dinámico que tiene un impacto directo en los resultados de la organización. Mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto, malestar y generando un rendimiento bajo. Propiciar un buen clima laboral es responsabilidad de la alta dirección, que con su cultura y con sus sistemas de gestión, prepararán el terreno adecuado para que se desarrolle.

Es preciso que las organizaciones creen y mantengan un buen clima laboral, teniendo a su factor humano como algo preponderante. Es función entonces de los llamados a ser líderes de esas compañías el potenciar al máximo a las personas implantando un clima fundamentado en valores como brindar reconocimiento al trabajo, mejorar los canales de comunicación, otorgar un trato justo e impulsar el desarrollo de las personas. Una buena práctica al realizar la selección del personal es la de utilizar un cuestionario orientado específicamente a aquellos destinados a ejercer como jefes teniendo, por tanto, bajo su responsabilidad a un cierto número de subordinados. El mismo se descompone en tres partidas dedicadas a las áreas profesional, personal y motivacional.

El personal debe desempeñar sus funciones en un ambiente adecuado de trabajo donde se reduzca el estrés laboral, favorezca la productividad y se identifiquen con la organización. Aunque no se pueda percibir a primera vista es uno de los pilares de la

sostenibilidad de la empresa, por eso es importante que se preste atención a cómo es el trato entre el personal inclusive del jefe hacia los demás colaboradores, de aquí parte la disposición del trabajador por hacer bien su trabajo. También el grado de compromiso que exista entre la empresa con los colaboradores les incentiva a realizar de una mejor forma sus actividades.

Todo buen trabajo en equipo tiene como punto de partida una buena estructura de funciones para evitar duplicidad en las tareas y brindar información clara al trabajador de las actividades que debe realizar y cuál es su función dentro de la empresa. Además, es común que cuando se comete un error siempre se le reconoce y se llama la atención, mientras que el trabajo bien realizado casi nadie lo valora, es recomendable felicitar al trabajador por su desempeño así sea mínimo para motivarle a mejorar cada día.

Es importante tratar por igual a todo el personal para no quebrar las relaciones laborales, el favoritismo lo único que genera es envidia y desunión en el equipo de trabajo. También hay que recordar que el clima laboral es un trabajo de todos los días, que se va construyendo y fortaleciendo de a poco y debe ser una iniciativa de los jefes, es una estrategia que sin duda permitirá aumentar la productividad. (Altman, 2014) en su libro comportamiento de las organizaciones menciona:

El ambiente de trabajo cada vez es más competitivo y demandante, los administradores no pueden tener éxito solo con sus actitudes técnicas, también necesitan tener buenas capacidades para tratar con las personas. Para triunfar en la administración de hoy se requiere tener buenas aptitudes interpersonales. Como son la comunicación y el liderazgo los que distinguen a los directivos, ya que ayuda a entender el comportamiento humano en la empresa desde el punto de vista individual pero también a nivel de empresa. Al mejorar el conocimiento humano sobre las personas que forman una empresa se pretende encontrar fórmulas de trabajo más efectivas que mejoren el rendimiento de los trabajadores, pero también, para que sean más felices. Con frecuencia los jefes

y empresarios se sienten desbordados al no comprender bien la actitud de algunos de sus subordinados. Sin embargo, a través de la información es posible mejorar la motivación de los empleados y también, es útil para poder analizar la causa de una actitud concreta para poder encontrar una solución.

El clima laboral desempeña un papel importante en las organizaciones por esta razón hoy en día existe una mayor atención en el recurso humano, es decir que las empresas se encuentran enfocadas en entender la conducta de sus colaboradores. Las organizaciones buscan ser más productivas por lo que requieren de personal calificado e identificado con la empresa para alcanzar los objetivos y metas en un ambiente adecuado de trabajo, ya que desarrollan mejor sus actividades, se encuentran motivados y trabajan en equipo.

Actualmente la fuerza laboral es muy diversa, lo que significa que los trabajadores tienen una amplia gama de antecedentes educativos, talentos y objetivos personales. Por ello los empresarios deben estar preparados para situaciones en que algunas personas desean imponer su propia voluntad y forma de trabajo, olvidando su compromiso con la empresa u objetivos de la misma, debe recordarse que las organizaciones existen para servir a las personas, en vez de que las personas existan para servir a las organizaciones. (Earley, 2014) en su libro inteligencia cultural afirma:

El clima laboral es uno de los aspectos más importantes para una empresa y se puede definir como el conjunto de condiciones sociales y psicológicas que caracterizan a la empresa, y que repercuten de manera directa en el desempeño de los empleados. Incluye elementos como el grado de identificación del trabajador con la empresa, la manera en que los grupos se integran y trabajan, los niveles de conflicto, así como los de motivación, entre otros. El empleado, además de tener necesidades materiales, también necesita sentirse involucrado en un ambiente confortable para poder trabajar de manera óptima. Muchos empleados pueden tener todas las aptitudes necesarias para cubrir perfectamente los requerimientos del puesto, pero si no están en un ambiente agradable, no lograrán desarrollar su potencial.

Se habla de la importancia del clima laboral a lo interno de las empresas, pero muchas organizaciones aún fallan en esto. Uno de los principales problemas que presentan es la falta de buenos canales de comunicación, lo que imposibilita que los empleados se sientan parte del proyecto y que se involucren en el logro de los objetivos. Lo que poco ayuda en una buena convivencia son las conductas arrogantes de los superiores y los ataques constantes a los empleados, así como la falta de reconocimientos e incentivos por el trabajo bien hecho. Para un trabajador es importante que, si ha realizado bien su labor, se le felicite; y si lo ha hecho mal, se le corrija y se le indique cómo mejorar. Otro elemento que suele alterar el ambiente y provocar conflictos internos es la falta de equidad entre los trabajadores que desempeñan una labor similar, en especial en lo que se refiere a sueldos y beneficios.

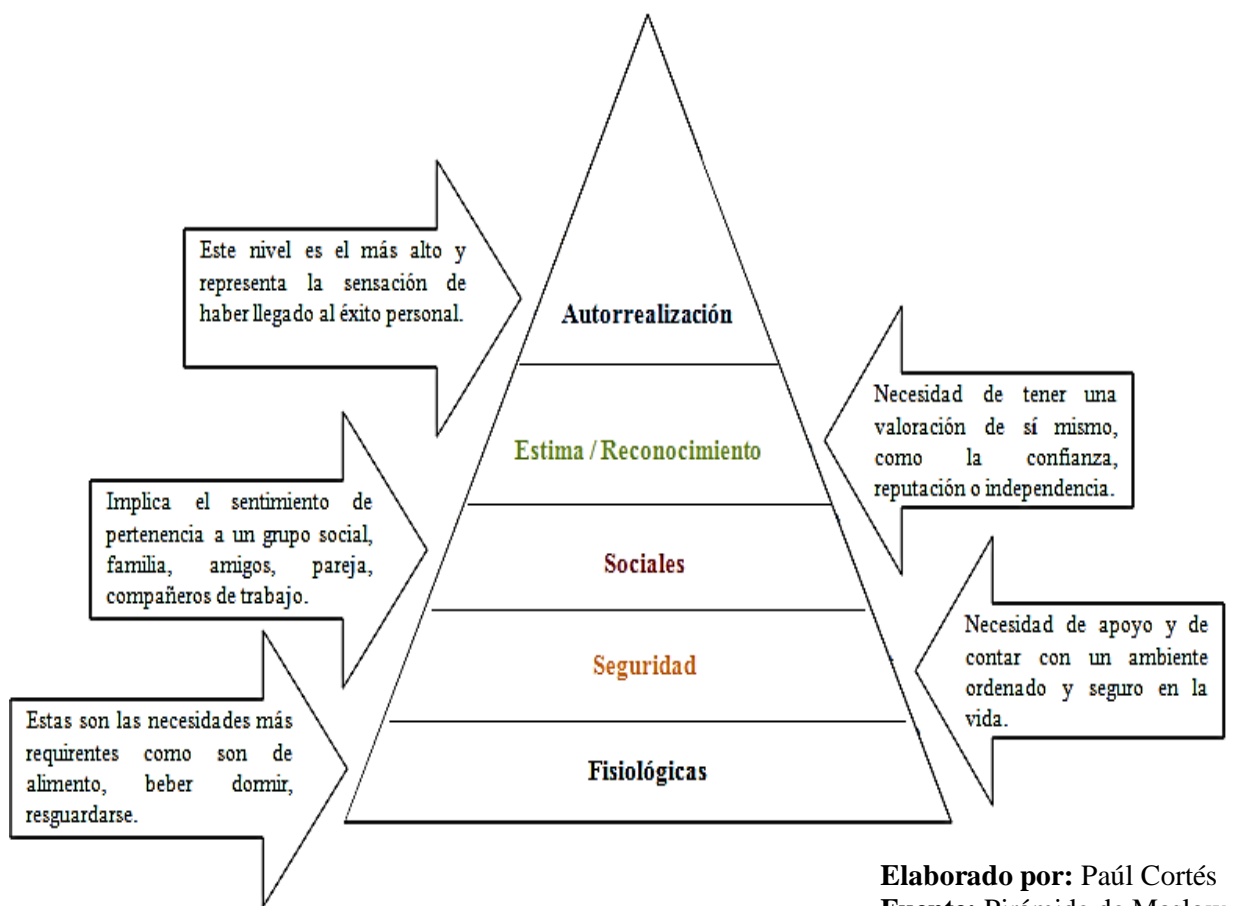
Es importante que el personal trabaje en un entorno adecuado donde predomine el trabajo en equipo, pero para obtener el clima laboral esperado primero se debe dar solución a los problemas que genera la ausencia de liderazgo en la organización, como son las malas relaciones entre compañeros, la rotación de puestos de trabajo, la baja productividad, dificultades en las comunicaciones y conflictos.

De presentar estos inconvenientes, es recomendable que los cargos superiores realicen ciertos cambios, como intervenir jefaturas, reorganizar los equipos de trabajo, establecer canales de comunicación y retroalimentación o romper con la rutina. Hay que tener en cuenta que cada día surgen nuevas empresas y el medio es más competitivo, por lo que el tener un excelente clima laboral es de suma importancia para tener una empresa de éxito, donde los empleados logren sentirse comprometidos. De hecho, se dice que si no se tiene un buen clima laboral se está condenado al fracaso empresarial y el profesional comienza a buscar nuevos desafíos, perjudicando los planes de retención de talento que tenga la organización. (Boeree, 2011) en su libro teorías de la personalidad afirma:

Los procesos y características psicológicas fundamentales que se encuentran en la naturaleza humana; estas se interesan en la investigación y descripción de factores que conforman a una

persona, con el fin de comprender su conducta e intentar predecirla. En consecuencia, estas teorías son interpretaciones personales de la naturaleza psicológica individual y colectiva de la persona, que tienen la capacidad de describir, explicar, predecir y cambiar la personalidad de un individuo, por tal motivo pueden considerarse como guías para comprender la naturaleza humana. La motivación que los seres humanos tienen es básica, ordenada en una pirámide que va determinada desde la más importante hasta la menos necesaria y que únicamente cuando son capaces de satisfacer un piso se puede pensar en el piso siguiente, como se lo detalla a continuación:

Gráfico 1. Pirámide de las Necesidades de Maslow



Es importante hablar de la pirámide de Maslow ya que cada una de las necesidades permite alcanzar un adecuado clima laboral al sentirse realizados y que forman parte de un grupo encaminado al éxito precautelando el buen vivir de los colaboradores, no solo es utilizada en la psicología también es implementada en la gestión empresarial, en las

empresas esto se puede lograr disponiendo de adecuados espacios de trabajo, buena relación con los compañeros para de esta forma realizar bien su trabajo. El personal es importante si se quiere generar resultados por ello se debe mantener constantes reuniones con los colaboradores revisar si no existe conflictos entre compañeros. (Pino, 2013) en su libro conductas y actitudes concluye:

Toda conducta se produce siempre en función de un contexto y una actitud concreta. La actitud es el factor afectivo - emocional que modula la conducta y la transforma en la singular actuación de cada uno ante una situación determinada. La conducta y la actitud, sumadas a las actuaciones, hacen aflorar un rasgo fundamental del sujeto, su esencial inestabilidad, el hecho de estar en un proceso constante de construcción y deconstrucción con el que se adapta a cada contexto. Por lo que tiene su ocurrencia en el comportamiento de los colaboradores, se encuentra relacionado directamente a la forma que tiene cada persona para comportarse en diversos ámbitos de su vida diaria, ya que se describe las acciones que desarrolla un colaborador frente a los estímulos que recibe en su trabajo y a los vínculos que establece en su entorno. Al momento de hablar de conducta y del ser humano es muy habitual que se hable de la inteligencia emocional que establece tres formas:

- En primer lugar, se habla de la conducta agresiva que es la que poseen aquellas personas que se definen por tratar de satisfacer sus necesidades, que gozan del sentimiento de poder, se caracterizan por tener siempre la razón ya que poseen la capacidad de humillar a las personas que les rodean y suelen ser enérgicos.
- El segundo tipo de conducta es la pasiva se encuentra representada por las personas quienes son tímidas, ocultan sus emociones, tienen sentido de inseguridad e inferioridad, no aceptan halagos, no cuentan con demasiada energía para hacer sus actividades y las demás personas se aprovechan de ello con facilidad.
- La tercera y última es la conducta asertiva las personas tienen entre sus principales gestos de identidad que siempre cumple sus promesas, reconoce tanto sus defectos como virtudes, se sienten bien consigo mismo y puede hacer sentir bien a los que le rodean, respetan al prójimo y siempre consiguen sus metas.

Si las personas aplican la conducta asertiva ayudaría a mejorar el clima laboral ya que son reglas que guían a la persona para aceptar sus fortalezas y debilidades, además de sentirse bien consigo mismos y hacerles sentir bien a los que los rodeo creando el trabajo en

equipo, al hablar del comportamiento en el que se desenvuelven las personas. En la psicología sólo se interpreta con la relación en aquellas personas que poseen capacidades cognitivas avanzadas y que perciben de otra forma el entorno que los rodea, incluyendo factores de la cultura, la sociedad y por ende de la economía. Esto podría señalar que existe una relación directa entre la conducta y el comportamiento de una persona que resulte objeto de observación en su desenvolvimiento en el trabajo y en particular aquellas que se desarrollan para poder interactuar con otras personas. (Ramón, 2011) en su libro el buen trato dice:

En los últimos treinta años, la relación entre los empleados y las empresas ha cambiado de forma dramática. Antes, los directivos sólo esperaban de sus a salarios presentarse en el lugar de trabajo y hacer lo que se les mandaba. Y la opinión predominante era que los empleados harían cualquier cosa por una nómina. Sin embargo, hoy en día, los trabajadores son mucho más exigentes; esperan ser tratados con justicia, recibir instrucciones claras sobre sus cometidos, tener a su disposición medios suficientes para realizar su trabajo y recibir ayuda en su crecimiento y desarrollo como profesionales. Si estas condiciones no se cumplen, lo normal es que estén dispuestos a buscar otro trabajo. Por todo ello, los trabajadores son conscientes de que su margen de maniobra con los empleadores es amplio. Consideran que la relación laboral debe basarse en un beneficio mutuo, y no exclusivamente económico: los empleados aportan sus conocimientos, experiencia y talento, mientras que la empresa debe proporcionarles oportunidades para ejercer influencia, ganar dinero, formarse y desarrollar sus relaciones profesionales.

Las empresas necesitan contar con directivos hábiles en la gestión del personal y capaces de satisfacer la mayoría de sus necesidades ya que ello ayudara a tener empleados comprometidos con la institución. El desenvolvimiento de los colaboradores se debe al clima laboral al que se encuentran expuestos cada día y desarrollan sus actividades, esto puede ser observado y cuantificado, implementando métodos de observación y análisis ya que es importante mantener un ambiente de trabajo idóneo.

Se debe revisar constantemente el estado de ánimo del personal y el desenvolvimiento de cada uno en sus actividades cotidianas, ya que al no ser objetos de revisión se puede desarrollar un clima laboral inadecuado y de esta forma es difícil alcanzar los objetivos trazados. Se debe determinar las falencias que tiene el personal para mejorarlas y de esta manera que se sientan motivados en su trabajo dando lo mejor de sí. (Giraudier, 2014) en su libro como gestionar el clima laboral afirma:

Sólo hace falta prestar un poco de atención para ver que los factores que impide que exista un adecuado clima laboral son la falta de reconocimiento, trabajos que no llenan, unas limitadas posibilidades de promoción, malas prácticas de gestión, un liderazgo falto de confianza o culturas laborales disfuncionales. Sin embargo, todas ellas se mantienen ocultas ante los individuos que precisamente deberían ser los más conscientes de ellas, aquellos directivos cuya función es involucrar y retener a los mejores empleados de cada organización. La mayoría de dichos directivos cree que estos empleados se van de la empresa porque les atraen mejores ofertas de fuera. Aunque sin duda, dichas ofertas desempeñan un papel importante, considerar la causa principal resulta simplista además de superficial.

El clima laboral es el medio en el que se desarrolla el ser humano y el espacio físico en el que se desenvuelve cotidianamente, se encuentra relacionado con las actividades a desarrollar por los directivos y por el comportamiento de los trabajadores, con su manera de relacionarse y llevar a cabo su trabajo, su interacción con la organización, los equipos utilizados para cumplir con sus funciones y con la propia actividad de cada uno. Un inadecuado clima laboral destruye el ambiente de trabajo ocasionando escenarios de conflicto y de bajo rendimiento.

Es importante elaborar escalas de evaluación al personal que precise y garantice un clima laboral idóneo, donde se analiza cada una de las razones del descontento y proponer medidas concretas que se pueda adoptar para satisfacer las necesidades de sus empleados,

brindando la oportunidad de desarrollarse y evitar que se vayan, por lo que es necesario revisar constantemente al personal para medir el estado en que se encuentra sus procesos y actividades que realizan. (Reyes, 2011) en su libro cultura organizacional concluye:

El clima laboral es un fenómeno bien conocido por la mayoría de los individuos, cuando empieza a trabajar en una nueva empresa, lo hace siempre lleno de entusiasmo y energía. Sin embargo, siempre aparece un pequeño porcentaje de personas problemáticas que son descritas como alérgicas al trabajo y que en realidad nunca deberían haber sido contratadas.

En ese momento es cuando nace un problema, cuando los responsables de Recursos Humanos de las empresas generalizan el comportamiento de este reducido grupo y piensan que todos los trabajadores se comportan igual que este núcleo de inadaptados. Para intentar solucionarlo, crean un ambiente hostil y represivo que lo único que consigue es que existan problemas entre compañeros de trabajo. El objetivo no es conseguir de manera simplista que los empleados se sientan conformes, sino que ese entusiasmo y energía se canalice de forma adecuada para conseguir un buen ambiente de trabajo, que genere ventajas frente a la competencia y que se traduzca en resultados tangibles a largo plazo.

En las organizaciones es indispensable el personal para el desarrollo de actividades y logro de objetivos, no basta con tener la estructura adecuada con sistema de operación de trabajo idóneo ni con aptitud elevada, se requiere además integrar los elementos y espacios de trabajo adecuados para crear un ambiente favorable para el desempeño eficiente de las actividades. Como primer paso se debe conocer que el significado de la palabra organizar se deriva de organismo, de tal manera que al integrarlas en la empresa crea un todo que se encamina a la obtención de objetivos.

Se debe establecer relaciones positivas de comportamiento entre las personas de manera que puedan realizar sus actividades de forma eficiente y obtener la satisfacción personal al hacer tareas selectivas bajo condiciones ambientales idóneas para el propósito de completar alguna meta u objetivo. La organización es una estructura ordenada de

relaciones entre funciones, niveles y actividades que desarrolla el personal con el fin de lograr su eficiencia dentro de los lineamientos trazados y objetivos señalados. (Santillán, 2012) en su libro clima y compromiso organizacional dice:

Son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral, se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. El logro de los objetivos comunes sólo puede concretarse si las personas que interactúan en las organizaciones, establecen un contrato psicológico lo suficientemente fuerte que les permita desenvolverse en la misma, actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo, lenguajes y símbolos de la organización. Toda empresa persigue el crecimiento de su negocio, la mayor eficacia posible y una relación con el usuario más humano y auténtico. Todo ello puede conseguirse a condición de crear un lugar de trabajo motivador y que resulte agradable tanto para el personal como para el usuario, las empresas prosperan cuando dan a su gente la oportunidad de crecer y disponen de un entorno de trabajo donde el personal pueda tornarse cada vez más productivo. Las sencillas estrategias que propone pueden promover cambios inmediatos en la empresa y conseguir unos resultados tangibles.

El clima laboral desde un enfoque global y dinámico, se considera como contexto ambiental y cultural en el que el comportamiento individual, grupal y organizacional, están en interacción y se conectan entre sí, puede modificarse por los propios miembros de la organización, pero en forma especial por los líderes que son los principales encargados en la generación de cambios. Para realizar una medición se utiliza escalas de evaluación ya que por un lado mide aspectos objetivos - materiales, las condiciones físicas en las que se desarrolla el trabajo, la manera de organizar los sistemas de reconocimiento, la equidad, la seguridad en el empleo, los planes y beneficios sociales otorgados que constituyen entre otros factores la calidad de vida laboral.

Pero no se debe dejar de lado la evaluación de elementos subjetivos - perceptuales, como las actitudes del personal en la organización, la capacidad de cada uno de los jefes inmediatos para relacionarse con sus subalternos y guiarlos, la manera de comunicarse, el grado de entrega, las relaciones interpersonales, el nivel de motivación, la satisfacción del personal con elementos relacionados con su trabajo y la independencia de las personas en la ejecución de sus obligaciones como servidores.

Lograr generar un buen clima laboral provoca un impacto en todos los niveles de la organización crea identificación con la organización y mejorar su desarrollo productivo, ya que todos son piezas claves para alcanzar un idóneo grupo de trabajo, la pertenencia que se plasme en el lugar y la facilidad de toma de decisiones, son aspectos claves que ayudaran a crear el clima laboral. Es importante el liderazgo en todos los niveles de la institución ya que son responsables de dirigir a los grupos de trabajo, su figura es necesaria para el análisis del clima laboral ya que contribuye a fomentar relaciones de confianza y un clima de respeto, reducción de conflictos, una mayor productividad, motivación y satisfacción en el trabajo. (Sirota, 2013) en su libro organización laboral afirma:

De los empleados motivados depende el éxito empresarial y solo se sentirán así si las empresas son capaces de proporcionarles misión, liderazgo y un funcionamiento basado en el sentido y en la inspiración. La realidad se encuentra, sin embargo, repleta de líderes y empleados faltos de inspiración y empresas poco o nada volcadas en la motivación de sus trabajadores. Las decisiones de los líderes de estas compañías se toman pensando a corto plazo, socavan la moral de los empleados y perjudican el futuro organizacional.

Es posible llegar a ser un líder que proporciona confianza, sentido y esperanza e infunde optimismo a sus empleados. Muestran el enorme potencial y las consecuencias prácticas que se pueden desencadenar si las organizaciones se encaminan hacia el éxito. Una organización cuyos

empleados son seres humanos plenamente integrados en ella y que trabajan en cooperación. El verdadero poder de las empresas no reside tan sólo en la creación de empleo, productos o servicios, sino en su capacidad de hacer felices a sus empleados posibilitando que su trabajo les beneficie como individuos, lo cual a su vez repercute sobre toda la sociedad.

La importancia de implementar un adecuado clima laboral en la organización es la etapa más creativa de la administración, puesto que en ella se deben establecer todas las consideraciones necesarias para definir claramente hacia dónde va un organismo y la forma correcta de ejecución para lograr los objetivos, depende básicamente de la observación de sus principios y de la eficiencia del personal encargado de ejecutar las acciones necesarias para llevarlos a cabo.

La organización es importante en toda institución ya que permite gestionar la colaboración y solución de conflictos entre los colaboradores de una determinada área de trabajo y de esta forma mejorar su productividad, también se aplica la organización al delegar responsabilidades y actividades a cada colaborador, siempre que estos estén dentro de sus funciones. (Federico Gan & Jaime Triginé, 2013) en su libro clima laboral concluye:

La gestión del personal en las organizaciones ha evolucionado enormemente a lo largo del siglo xx. Primero se tenía un modelo de gestión basado en la organización por tareas, luego uno de dirección por objetivos y finalmente, otro de gestión por competencias, cada vez más extendido. Pese a que estos modelos organizativos pueden coexistir en diferentes grados, las empresas tienden a basar su gestión de las personas en uno de ellos, las empresas jerárquicas prefieren la organización por tareas; los profesionales se organizan por objetivos; y las llamadas competentes introducen las competencias en su sistema de gestión. Con ello intenta ir más allá buscando el funcionamiento integral de la empresa, anclado en la persona como su elemento clave. Una empresa que promueve el desarrollo de competencias está en disposición de sacar el máximo potencial al talento de sus miembros.

El personal que conforma las empresas tanto privadas como públicas son de vital importancia ya que ellos son los encargados de controlar la calidad, diseñar, producir, distribuir los productos y servicios, así como de establecer objetivos y estrategias, al no contar con personal capacitado y eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. La selección del talento humano funciona como un filtro que permite que sólo algunas personas puedan ingresar a la institución, una selección desafortunada puede impedir el ingreso de una persona con gran potencial o evitar el ingreso de una persona con influencia negativa que pueda afectar el éxito de la organización, la adecuada gestión en la selección del personal proporciona una ventaja a las empresas sobre sus competidores, se constituye en el liderazgo efectivo de su talento, con ello las empresas pueden alcanzar sus objetivos y hacerla competitiva, suministrar empleados bien entrenados y motivados, desarrollar y mantener la calidad en el trabajo entre otras.

El personal es lo más importante en las organizaciones ya que se encarga del funcionamiento y que todo sea posible, por ello se debe seleccionar las personas adecuadas para una determinada área de trabajo, que cumplan con los perfiles que se establecen para cada puesto, su conocimiento será vital para alcanzar lo requerido por la organización. Se debe tener en cuenta las pruebas a desarrollarse para el ingreso y mejorar la inducción del personal que ingresa, ya que desconoce el funcionamiento de la institución, al ingresar a la organización no se realiza ningún proceso para verificar el potencial del personal solo se le designa a donde hace falta sin tomar en consideración sus competencias y fortalezas. Además, todo buen directivo debe dominar la capacidad de cambio, iniciativa, creatividad, toma de decisiones, comunicación, integridad, trabajo en equipo, gestión del tiempo y solución de conflictos para sacar adelante a la empresa. (Cardona, 2015) en el libro la influencia del liderazgo en el desarrollo del capital humano dice:

Muchas empresas son capaces de producir subordinados, personas sin capacidad de iniciativa; otras potencian profesionales agresivos, con iniciativa pero sin visión de equipo. La empresa moderna precisa la utilización total del capital humano, que incluye la iniciativa y la capacidad de trabajar en equipo. Hoy en día la clave para el éxito empresarial requiere contar con directivos

que sepan cómo formar equipos y cómo liderarlos para aprovechar al máximo el talento de las personas que dirigen. Los líderes en el futuro necesitan estar nuevamente preparados para desarrollar al personal, para ayudar a identificar, articular y satisfacer las necesidades existentes en sí mismos. Esa afirmación nos lleva a creer que el líder se convierte en un punto de apoyo para los elementos en su alrededor, ayudándoles a superar dificultades, contribuyendo para que todos tengan un mejor rendimiento.

Las organizaciones en el transcurrir del tiempo han evolucionado; estos cambios han incluido modificaciones en las estructuras organizacionales, lo cual a su vez ha ocasionado la adaptación de nuevos estilos de administración, siendo habitual encontrar en las instituciones combinaciones de estilos de administración clásica acompañada de enfoque administrativo estratégico, son precisamente estos cambios los que han motivado diversas formas de concebir y administrar al personal al interior de las organizaciones. La gran connotación de estos cambios radica en la forma como se concibe a las personas, considerándose éstas en la actualidad, el capital más valioso que pueden tener las organizaciones.

Es cierto que las organizaciones para funcionar necesitan de recursos económicos, físicos y logísticos; pero son las personas constituidas en el capital intelectual activo e intangible, quienes, con habilidades, experiencias, conocimientos e información, las que hacen posible alcanzar logros para la empresa y por tanto, deben ser consideradas el mayor activo organizacional. Se debe tener la infraestructura y los recursos necesarios para que se pueda desarrollar adecuadamente su trabajo, ya que esto garantiza el logro de objetivos y cada día plantearse nuevos propósitos, creando pertenencia donde sus opiniones son tomadas en cuenta y su trabajo valorado.

Basándonos en lo antes expuesto se puede establecer parámetros a utilizar tales como; la planeación donde cada actividad se encuentra marcado por su objetivo a donde quieren llevar y como se proyectan en el futuro. El desarrollo es donde se realiza el plan a ejecutar los recursos necesarios y como se va a desarrollar, revisando los pros y contras de la elaboración, mientras que en la asesoría se realizan cambios necesarios basándose en la ayuda de los expertos en el tema que sugieren ideas para mejorar el desarrollo, también se tiene la consultoría donde se acude aún asesor externo que solucione problemas que surgen y así evitar conflictos entre compañeros que piensen que existe favoritismo, ellos realizaran las recomendaciones necesarias a efectuarse los cambios y desarrollo en el menor tiempo posible y por último la capacitación donde se hace partícipe a los involucrados como es el personal para que realice las acciones necesarias en su puesto de trabajo. (Martínez, 2015) en el libro gestión social del talento humano afirma:

El clima laboral no es otra cosa que el medio en el que se desarrolla el trabajo, la calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad, si se es capaz de conseguir una mayor productividad con un buen clima laboral se tiene todo lo necesario para conseguir grande éxitos en la empresa, la alta dirección con su cultura y con sus sistemas de gestión proporciona el terreno adecuado para un buen clima laboral y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas.

Algunos aspectos que se pretenden evaluar son los siguientes:

- Independencia. - Mide el grado de autonomía del personal en la ejecución de sus tareas cotidianas.
- Condiciones físicas. - Contemplan las características ambientales en las que se desarrolla el trabajo.
- Liderazgo. - Capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores.
- Relaciones. - Evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones.
- Implicación. - Grado de entrega de los empleados a la empresa.
- Organización. - Métodos operativos establecidos de la organización del trabajo.

- Reconocimiento. - Instrumento para crear un espíritu combativo y premiar el trabajo bien realizado.
- Remuneraciones. - Es fundamental la asignación de un sueldo que sobrepase los niveles medios para su motivación.
- Igualdad. - Mide si todos los colaboradores de la empresa son tratados con criterio justo.

Los líderes juegan un papel clave en el éxito de la empresa, debido a que no sólo son responsables de marcar el rumbo, sino también de la rentabilidad y de asegurar las condiciones para un buen clima en la empresa, muchas veces a pesar de que la organización ofrece excelentes beneficios tanto en lo económico, como lo social, la gente acaba desvinculándose por una mala relación con sus líderes, para conseguir que los trabajadores alcancen su trabajo esperado e identificación con la institución se puede desarrollar evaluaciones periódicas para vigilar lo que se viene realizando y contemplando en futuras actividades a desarrollar, para poder valorar y medir su desempeño. (Gil, 2016) en su libro el desempeño para el mejoramiento del clima laboral afirma lo siguiente:

Saber cómo conducir y guiar una fuerza de trabajo es vital en esta era donde el ingreso de las empresas al mercado es cada día más frecuente a causa de la globalización. Esta incorporación al mercado hace que las empresas existentes se enfrente a la necesidad de renovarse así como la necesidad reestructurar sus estrategias para continuar operando. El proceso administrativo ayuda a evaluar los resultados obtenidos de cada líder de equipo así como determinar cuales fueron las causas o las variantes que influyeron en la eficiencia y eficacia de cada equipo de trabajo o en caso contrario, si este no alcanzo los objetivos planeados y el por qué, para hacer las modificaciones correspondientes que ayuden a cumplir con lo esperado, en muchas ocasiones se culpa a los integrantes por no cumplir con las metas fijadas y se les hace responsables de los resultados obtenidos sin analizar cuáles son los factores o causas que provocaron que no se cumplan dichas metas.

Los líderes de cada equipo de trabajo juegan el papel más importante en todos los resultados, pues depende de su capacidad y habilidades para analizar y detectar las habilidades con las que cuenta su equipo de trabajo, así como las áreas de oportunidad que tienen para convertirlas en fortalezas, el líder no hace comparaciones entre las personas, utiliza las habilidades de cada colaborador para el logro de los objetivos y así formar un clima laboral positivo. El desempeño

de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una empresa, por esta razón hay un constante interés de las empresas por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación, se define el desempeño como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa, donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran como un sistema de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en relación con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

El desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto es importante que el personal cuente con aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento (la disciplina, el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y por ende la capacidad demostrada.

Se evalúa durante las revisiones de su rendimiento laboral, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar a cada empleado de forma individual, por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar si un colaborador es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido.

Factores que intervienen en el desempeño laboral

- La motivación. - Es la forma implementada por parte de las empresas para crear en los trabajadores el esfuerzo necesario para alcanzar las metas de la organización.

- Adecuación / ambiente de trabajo. - Es muy importante sentirse cómodo en el lugar de trabajo ya que esto da mayores posibilidades de desempeñar el trabajo correctamente
- Establecimiento de objetivos. - Es una buena técnica para motivar a los trabajadores, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un período de tiempo, el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos.
- Reconocimiento del trabajo. - El reconocimiento es una de las técnicas más importantes, ya que los trabajadores suelen quejarse continuamente de que realizan su trabajo correctamente y sus superiores no lo reconocen.
- La participación del empleado. - Si el trabajador participa en el control y planificación de sus tareas, podrá sentirse con más confianza y también forma parte de la empresa.
- La formación y desarrollo profesional. - Los trabajadores se sienten motivados por su crecimiento personal, de manera que favorece la formación de actitudes encaminadas al mejoramiento de su rendimiento y es fundamental para prevenir riesgos de naturaleza psicosocial.

La fijación de metas y objetivos es una de las mejores maneras de garantizar el desempeño laboral para que su trabajo sea aceptable, el cumplimiento de las metas debe ser constante para que el trabajador se esfuerce en alcanzarlas, todos los autores se enmarcan en que la mejor forma de crear un clima laboral adecuado y personal productivo es realizando evaluaciones al personal y planteándoles metas. Se debe explotar las actitudes que tiene cada trabajador poniéndole en el puesto en el que se sienta cómodo y de lo mejor de sí, existen además muchos factores que intervienen en el desempeño laboral

y deben ser tomados en consideración e ir solventando cada uno de ellos, además se debe motivar al personal que es uno de los pilares fundamentales para que realice todas las actividades dentro de la institución.

4. METODOLOGÍA

4.1. Enfoque

Con este proyecto se pretendió identificar los factores que puedan interferir en el clima laboral de cada uno de los colaboradores para evitar problemas que puedan perjudicar su trabajo. Para lo cual se realizó una investigación Cuantitativa que permitió saber el porcentaje, la cantidad que afirmo o negó que exista un inadecuado clima laboral que perjudica su desempeño laboral, también cualitativa ya que se identificó cualidades que certifican la problemática del estudio, por lo que fue una investigación exhaustiva y profunda, que permitió determinar varias maneras de resolver y comenzar a erradicar dicho problema. Además, se ubicó en el paradigma crítico propositivo, ya que, en el desarrollo de la investigación, se estableció una crítica positiva de la realidad existente del problema y se organizó estrategias que permitan la solución del mismo.

4.2. Modalidad básica de la investigación

- Investigación de Campo. - Se realizó en el lugar donde desempeñan sus funciones cotidianas el personal administrativo del GAD Municipal.
- Bibliográfica. - Se obtuvo la información necesaria de libros, los cuales reforzaron los conocimientos y se puso en práctica para el desarrollo de la investigación, lo que dio como resultado que se pueda implementar acciones que mejoren el clima laboral, se

pudo hacer uso tanto de bibliografías como también de trabajos de investigación realizados, que ayudaron a determinar soluciones a problemas que pudieron surgir.

- Correlacional. - Permitió medir el grado de relación que existe entre dos o más variables que pudieron surgir.
- De acción o Toma de decisiones. - Con los resultados obtenidos se realizó acciones encaminadas a combatir las principales causas que afectan al desempeño laboral del personal administrativo, para así lograr verdaderos cambios que ayuden a mejorar su actitud en el trabajo.

4.3. Nivel o tipo de investigación

4.3.1. Nivel Exploratorio:

Ya que la investigación fue analizada tanto por su naturaleza, como por su finalidad, alcance temporal, amplitud, carácter y por el tipo de fuentes utilizadas en la realización de la misma. Además, se determinó que métodos y técnicas se emplearon en el proceso de recolección de datos, sujetos y fuentes de información. Una vez obtenidos los datos se procedió a presentar y analizar los mismos, para cumplir con el objetivo general de la investigación. Se desarrolló los aspectos concernientes al universo de estudio, la muestra a considerar, métodos y técnicas de recolección de datos, procedimientos para analizarlos y su respectivo tratamiento. Para de esta manera cumplir con el objetivo del proyecto de investigación del personal administrativo.

4.3.2. Investigación descriptiva:

Consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no

se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

4.4. Población y muestra

La población que se empleó para la investigación está conformada por:

Tabla 1. Personal del GAD

Cargos	Frecuencia	%
Directores	8	7%
Personal Administrativo	100	93%
Total	108	100%

Elaborado por: Paúl Cortés

Fuente: Nomina del GAD

Se trabajó en su totalidad con el personal administrativo del GAD Municipal del Cantón Salcedo quienes llenaron una encuesta, mientras que a los directores se les realizó una entrevista que permitió determinar el clima laboral que existe en la institución y con ello mejorar la atención que se brinda a la ciudadanía.

4.5. Recolección de información

Cuadro 2. Datos a responder

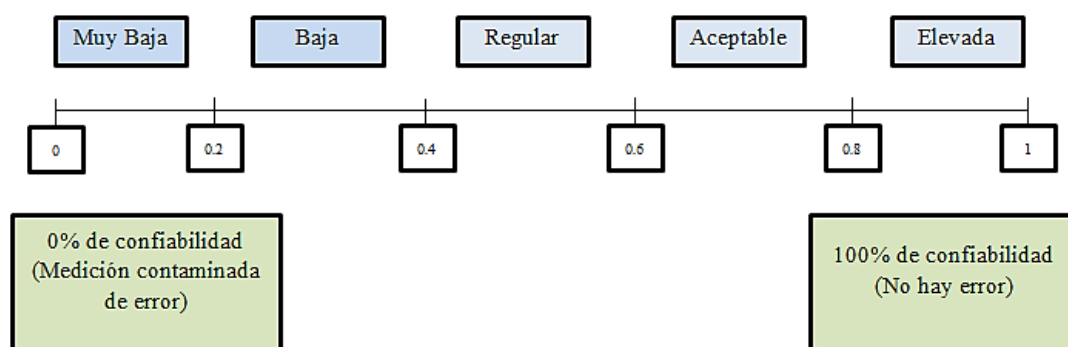
Preguntas Básicas	Explicación
¿Para qué?	Hallar una solución
¿A qué personas?	Personal Administrativo
¿Sobre qué aspecto?	Clima Laboral
¿Quién?	Javier Paúl Cortés
¿Cuándo?	Diciembre 2016
¿Lugar de recolección de la información?	GAD Municipal de Salcedo
¿Cuántas veces?	Una sola vez
¿Qué técnicas de recolección?	Encuestas y Entrevistas
¿Con qué?	Cuestionarios estructurados
¿En qué situación?	En confidencialidad y valorando la información receptada.

Elaborado por: Paúl Cortés
Fuente: Personal Administrativo

4.6. Validación del instrumento de recolección de la información

Se utilizó Alfa de Cronbach que sirve para comprobar si el instrumento que se empleará no recopila información defectuosa y por tanto las conclusiones no serían las esperadas, ya que mide la similitud de las preguntas promediando todas las correlaciones entre todos los ítems para ver qué tan efectivas son, su interpretación señala que entre más cerca se encuentra el resultado al extremo derecho se vuelve más fiable.

Gráfico 2. Coeficiente de Alfa de Cronbach



Elaborado por: Paúl Cortés
Fuente: Consulting Group

Por lo que se realizó una prueba piloto para averiguar la confiabilidad del cuestionario, para ello se tomó un estimado de 15 personas que representaron los participantes del estudio.

Tabla 2. Datos referenciales

N.- de Encuestados	Preguntas														Total	
	P.1	P.2	P.3	P.4	P.5	P.6	P.7	P.8	P.9	P.10	P.11	P.12	P.13	P.14		
1	5	2	4	1	3	3	3	2	3	4	5	4	2	1	42	
2	4	2	3	3	2	2	1	5	1	5	4	5	1	2	40	
3	3	1	5	2	4	5	4	1	5	1	1	2	4	3	41	
4	5	2	4	2	4	5	5	1	3	4	5	4	3	2	49	
5	1	5	1	5	3	3	3	2	3	4	5	4	2	5	46	
6	2	4	1	5	2	3	3	2	3	4	5	4	2	2	42	
7	2	4	1	5	1	1	1	4	1	5	4	4	2	1	36	
8	3	2	3	3	2	2	1	4	1	5	2	4	2	5	39	
9	1	5	1	5	4	5	4	1	4	2	4	4	3	3	46	
10	2	3	2	4	4	5	5	1	4	3	4	3	4	2	46	
11	4	2	3	3	2	2	1	4	1	5	2	5	2	3	39	
12	3	2	3	3	4	5	5	1	4	3	4	3	4	4	48	
13	4	3	4	3	1	3	4	4	3	1	3	1	4	3	41	
14	3	5	2	5	3	3	4	4	3	1	3	1	4	3	44	
15	4	3	4	3	1	3	4	4	3	1	3	1	4	3	41	
Σsi	1,64	1,71	1,78	1,70	1,38	1,81	2,31	2,24	1,60	2,60	1,54	1,92	1,12	1,46		24,82
																13,67

Elaborado por: Paúl Cortés
Fuente: Personal Administrativo

A partir del cuadro obtenido se reemplazó en la formula siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^K S_i^2}{St^2} \right)$$

Dónde:

α = Coeficiente de Crombach

K= Número de ítems utilizados para el calculo

$\sum S_i^2$ = Total de las varianzas de ítems

St^2 = Varianza total de los ítems

Reemplazo:

$$\alpha = \frac{14}{14 - 1} \left[1 - \frac{24,82}{13,67} \right]$$

$$\alpha = 1,08 (0,82)$$

$$\alpha = 0,88$$

Por lo tanto, fue confiable proceder a realizar las encuestas al personal administrativo del GAD Municipal ya que se encontraba en el rango elevado y por ende era fiable.

5. RESULTADOS

En la presente investigación se determinó el clima laboral del personal administrativo ya que por el momento no es el idóneo debido a los problemas que mantiene el personal por la falta de comunicación y a su vez afecta la atención que se brinda a la ciudadanía que realiza gestiones en la institución, a partir de las percepciones de los directores no existe las herramientas necesarias para mejorar el clima laboral en el GAD Municipal, como uno

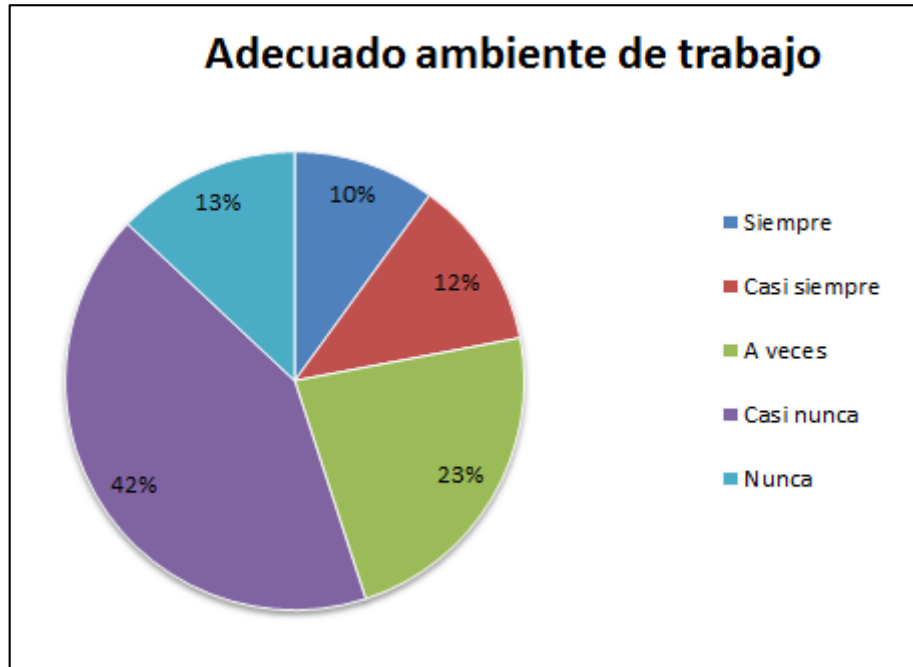
de los objetivos a cumplir a corto, mediano y largo plazo. En este marco cabe señalar el alto grado de identidad que mantienen los directores por mejorar esta situación, lo cual quiere decir que los Concejales Municipales y el Alcalde como cabeza del GAD Municipal hasta cada uno de las personas que conforman el personal administrativo, saben cuál es la direccionalidad del GAD, cuál es su razón de ser, cuáles son sus objetivos y como brindar una buena atención, pero nadie ha hecho nada para conocer en qué estado se encuentra el clima laboral del personal, dando prioridad a los resultados sin importar como se llegue a conseguirlos.

Por lo que se llevó a cabo las encuestas al personal administrativo y entrevistas a los Directores del GAD Municipal para obtener información, que fue tabulada y representada en gráficos de círculos para una mejor comprensión de los datos obtenidos, de esta manera se analizó e interpreto los resultados para conocer los problemas que aqueja al personal e impide tener un adecuado clima laboral.

5.1. Análisis e interpretación de resultados

1.- ¿Considera que existe un buen ambiente de trabajo?

Gráfico 3. Adecuado ambiente de trabajo



Elaborado por: Paúl Cortés
Fuente: Personal Administrativo

Interpretación:

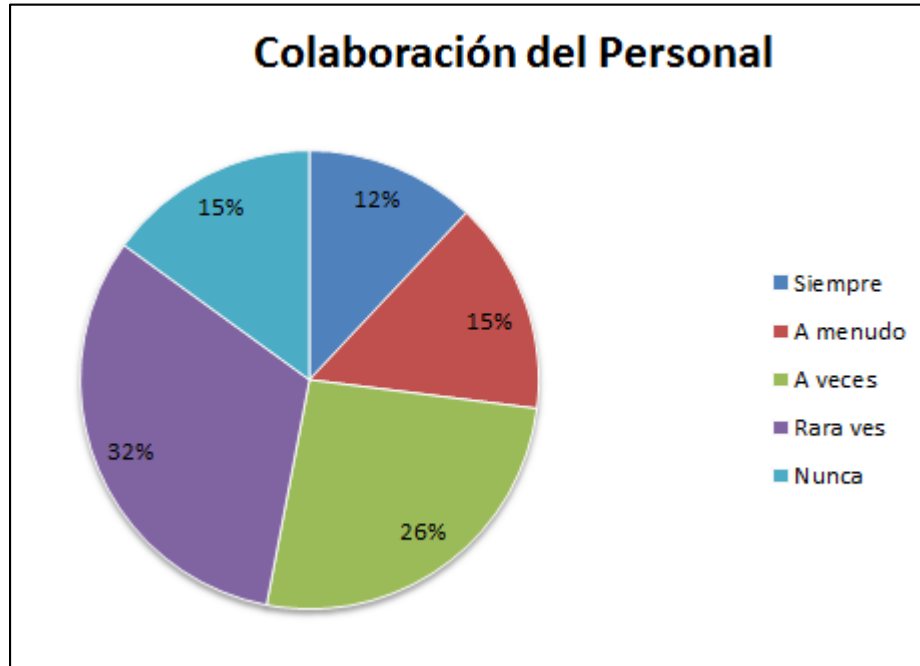
Basados en los resultados obtenidos se determinó que un 42% del personal que representa su mayoría casi nunca está conforme con el ambiente de trabajo en el que desarrollan sus actividades, mientras que un 10% que es su minoría se siente conforme.

Análisis:

Con los datos obtenidos se pudo determinar que el ambiente de trabajo es deficiente, ya que el personal administrativo le cuesta adaptarse a su entorno, por lo que existe discrepancias entre colaboradores nuevos que ingresan con su forma de realizar las actividades.

2.- ¿Cuenta con la colaboración del personal de otros departamentos?

Gráfico 4. Colaboración del personal



Elaborado por: Paúl Cortés
Fuente: Personal Administrativo

Interpretación:

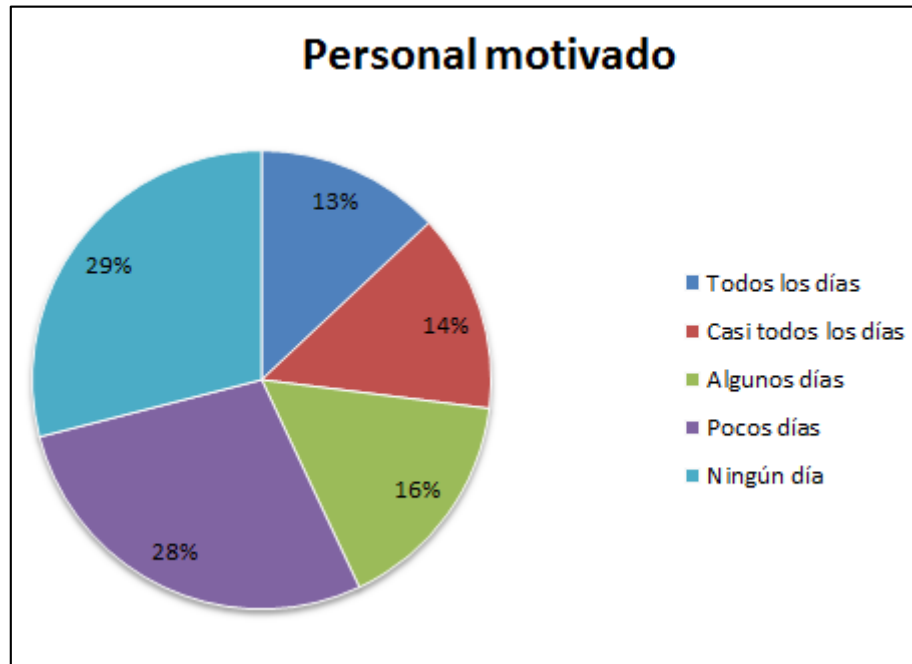
Con los resultados obtenidos se pudo conocer que en su mayoría con un 32% del personal rara vez necesita de colaboración de otras áreas, ya que cada una es independiente y cumplen con los tiempos establecidos para sus actividades, mientras que en su minoría con un 12% siempre solicita la colaboración de otras áreas.

Análisis:

La colaboración de otros departamentos es primordial para cumplir con los objetivos establecidos, pero existe poco compañerismo por parte de otras áreas por las diversas actividades que cumplen, por lo que los documentos que ingresan se trata en lo posible de transferir a otro departamento en el menor tiempo posible y deslindarse de responsabilidad alguna.

3.- ¿Cuándo usted realiza sus actividades se encuentra motivado?

Gráfico 5. Personal motivado



Elaborado por: Paúl Cortés
Fuente: Personal Administrativo

Interpretación:

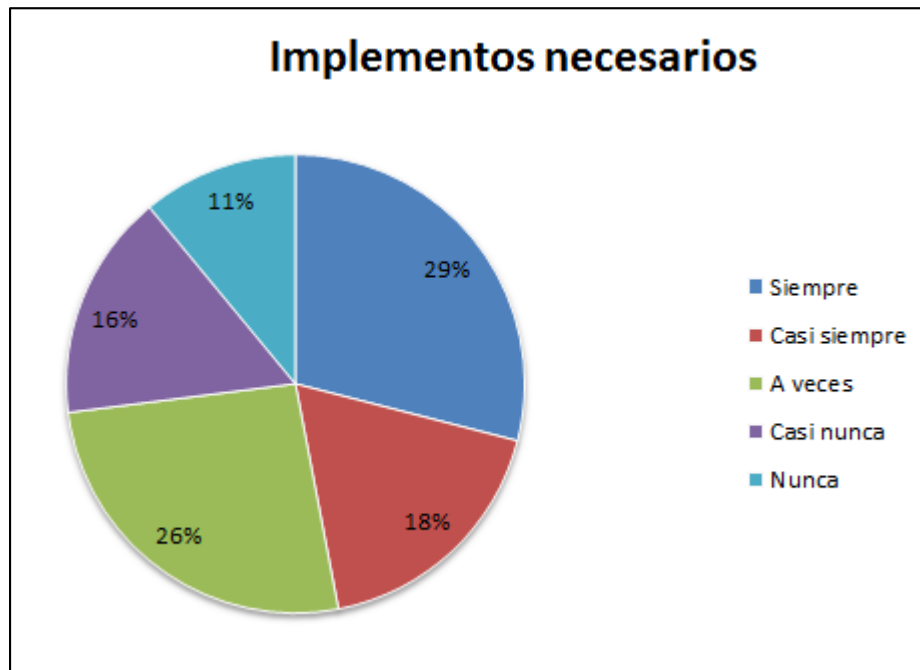
Los datos demostraron que un 29% del personal se encuentra desmotivado, seguido de un 28% que su motivación son pocos días, debido a la carga de trabajo que tiene cada uno, la mala repartición del mismo y la falta de trabajo en equipo, mientras que una minoría del 13% si se encuentra motivado.

Análisis:

Las actividades que desarrolla el personal se vuelve monótono ya que cada día se realizan las mismas tareas sin que los jefes se preocupen si los colaboradores están motivados, siempre que cumplan los objetivos que cada departamento.

4.- ¿Dispone de todos los materiales, herramientas y recursos necesarios para realizar su trabajo?

Gráfico 6. Implementos necesarios



Elaborado por: Paúl Cortés
Fuente: Personal Administrativo

Interpretación:

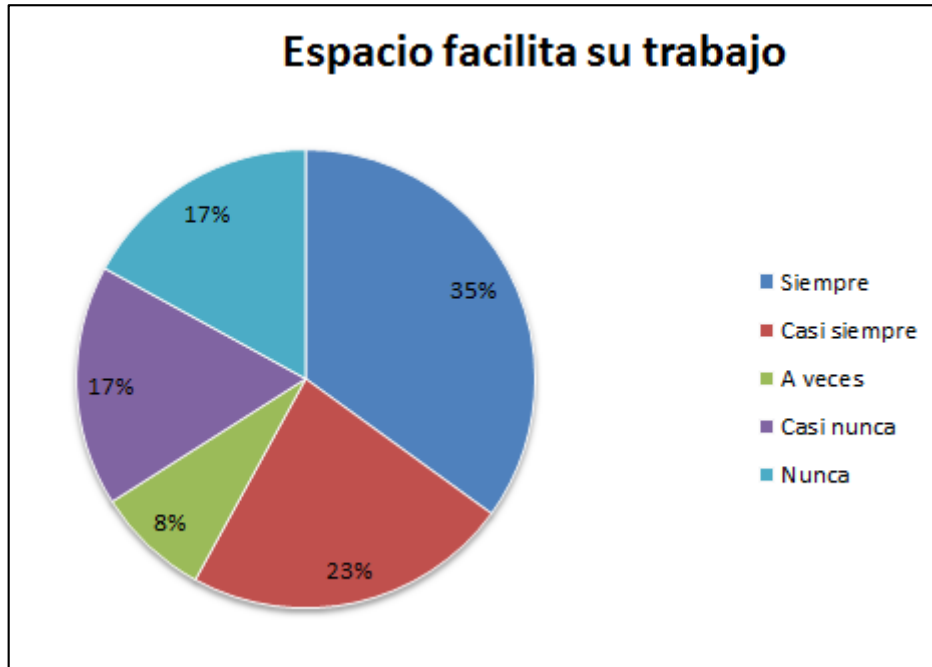
Los datos arrojados determinaron que el 29% del personal cuenta con todos los implementos para realizar sus actividades, seguido de un 26% que se encuentra la mayoría de los colaboradores que cuentan con las herramientas necesarias, mientras que en un porcentaje inferior del 11% no disponen de lo necesario.

Análisis:

Los implementos que se entregan a cada uno de los colaboradores van según lo solicitado por los departamentos en referencia al personal que se encuentra en ese momento, por lo que al ingresar nuevos colaboradores deben adaptarse a los implementos que se puede facilitar hasta que se solicite lo necesario a través del POA.

5.- ¿Los espacios físicos asignados para el desarrollo de sus funciones facilitan su trabajo?

Gráfico 7. Espacio facilita su trabajo



Elaborado por: Paúl Cortés
Fuente: Personal Administrativo

Interpretación:

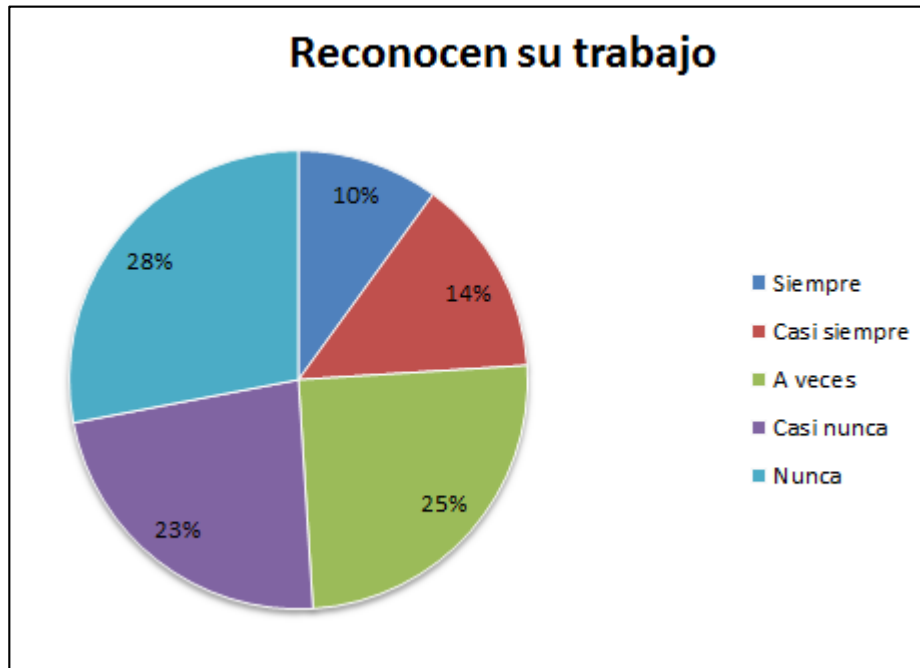
En un porcentaje del 35% del personal que representa su mayoría está conforme con el espacio designado, mientras que un mínimo del 8% no se encuentra conforme debido a que en algunas oficinas el espacio es insuficiente para ingresar equipos necesarios para desarrollar sus actividades.

Análisis:

Los espacios otorgados no van acorde a la necesidad del personal, sino a la forma de cómo se puede acomodar los implementos en la oficina designada para su trabajo, por lo que no existe la posibilidad de acomodarlos en otros sectores que no sean del departamento al que pertenecen.

6.- ¿Su jefe inmediato valora y reconoce su trabajo?

Gráfico 8. Reconocen su trabajo



Elaborado por: Paúl Cortés
Fuente: Personal Administrativo

Interpretación:

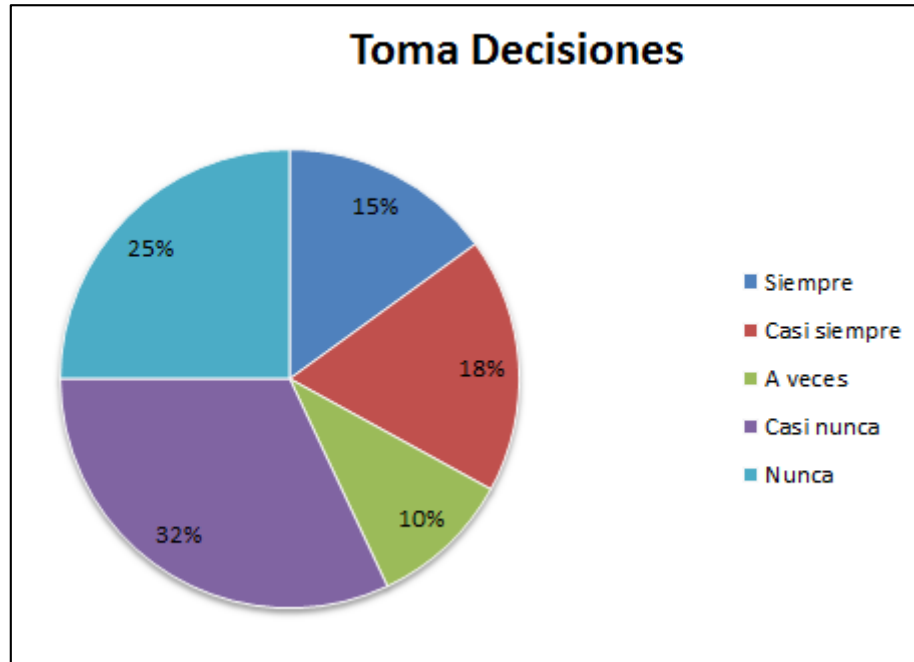
En los porcentajes obtenidos se determinó que en un 28% nunca se valora el buen desempeño de los colaboradores, seguido por un 25% que manifestó que a veces se reconoce su trabajo y un mínimo del 10% menciona que siempre se valora su trabajo realizado.

Análisis:

El personal administrativo es poco reconocido por su esfuerzo en las tareas que realiza y el tiempo que dedica a sus actividades ya que en determinadas ocasiones tienen que completar sus tareas sin importar el tiempo que tenga que quedarse después de la hora de trabajo.

7.- ¿Usted tiene la autonomía para tomar decisiones sin consultar a su jefe inmediato?

Gráfico 9. Toma de decisiones



Elaborado por: Paúl Cortés
Fuente: Personal Administrativo

Interpretación:

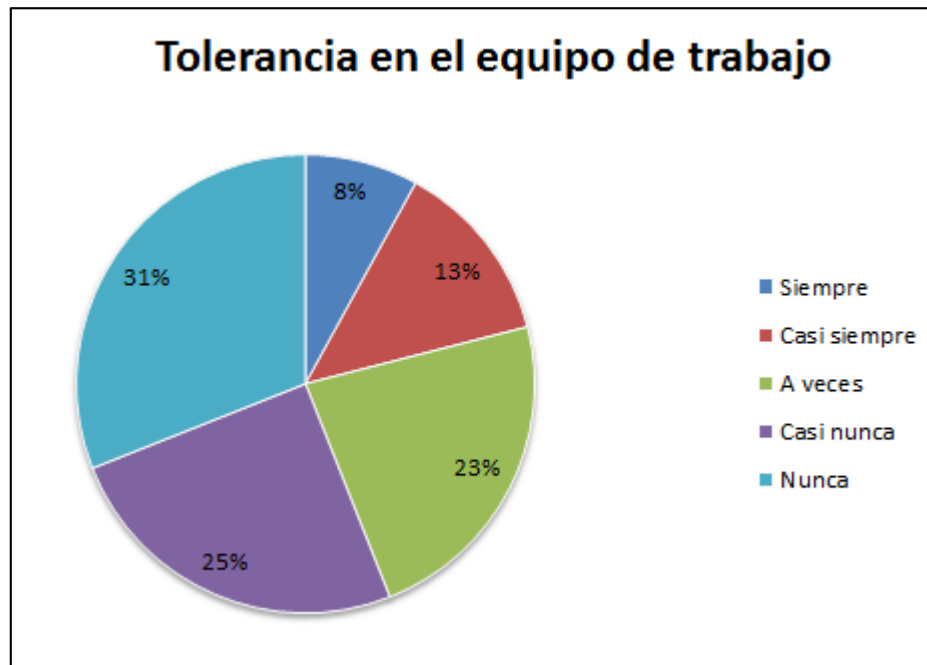
En los datos obtenidos el 32% del personal casi nunca puede tomar decisiones sin contar con la autorización de su jefe inmediato siendo alto el índice de negatividad, mientras que un 10% a veces tiene la autonomía para hacerlo.

Análisis:

El jefe inmediato es el responsable de recibir la documentación que ingresa al departamento y de dividir las actividades a sus subalternos, mientras que en otras áreas se trabaja en equipo donde todos tienen la autonomía de recibir la documentación y una de las variables para esto es la antigüedad que tiene los colaboradores en las actividades que desarrolla y las actividades que debe cumplir los jefes.

8.- ¿Su jefe inmediato se preocupa por mantener la tolerancia en el equipo de trabajo del cual usted es parte?

Gráfico 10. Tolerancia en el equipo de trabajo



Elaborado por: Paúl Cortés
Fuente: Personal Administrativo

Interpretación:

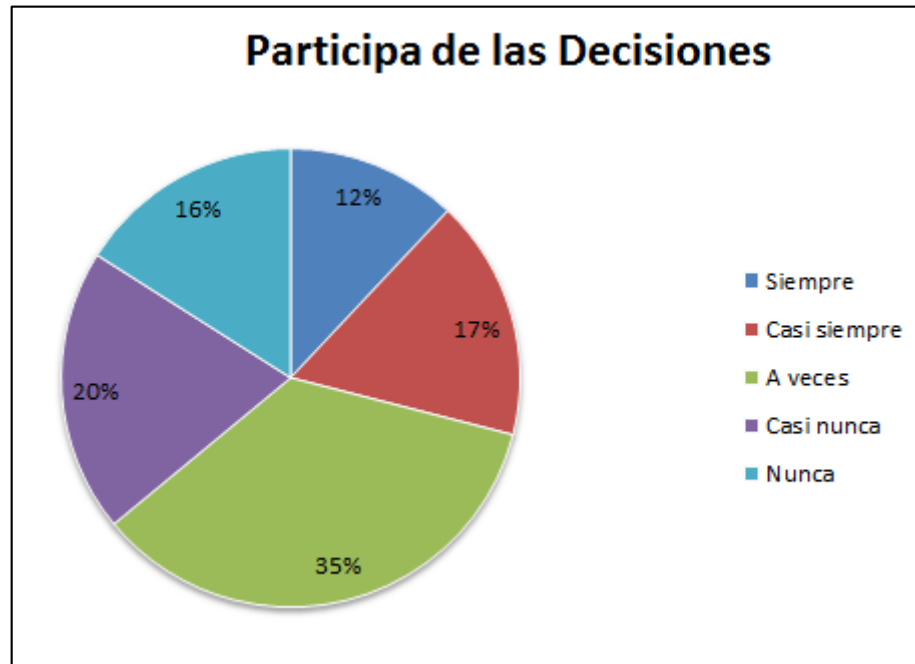
Entre los encuestados se determinó que el 31% del personal demuestra su inconformidad con la tolerancia que mantiene el jefe inmediato con su equipo de trabajo, ya que no se preocupa por fomentar el respeto y la armonía entre el personal, mientras que un 8% está de acuerdo con la tolerancia que ejerce el jefe inmediato en sus colaboradores.

Análisis:

El inconformismo de los jefes es palpable al hablar de la tolerancia ya que no se utiliza ningún medio para solventar las molestias o inconvenientes que tiene el personal, dificultando la posibilidad de crear un equipo de trabajo donde se priorice el respeto entre compañeros y que pueda existir la confianza de contar con la ayuda del resto.

9.- ¿Su jefe inmediato considera sus opiniones para tomar decisiones?

Gráfico 11. Participa de las decisiones



Elaborado por: Paúl Cortés
Fuente: Personal Administrativo

Interpretación:

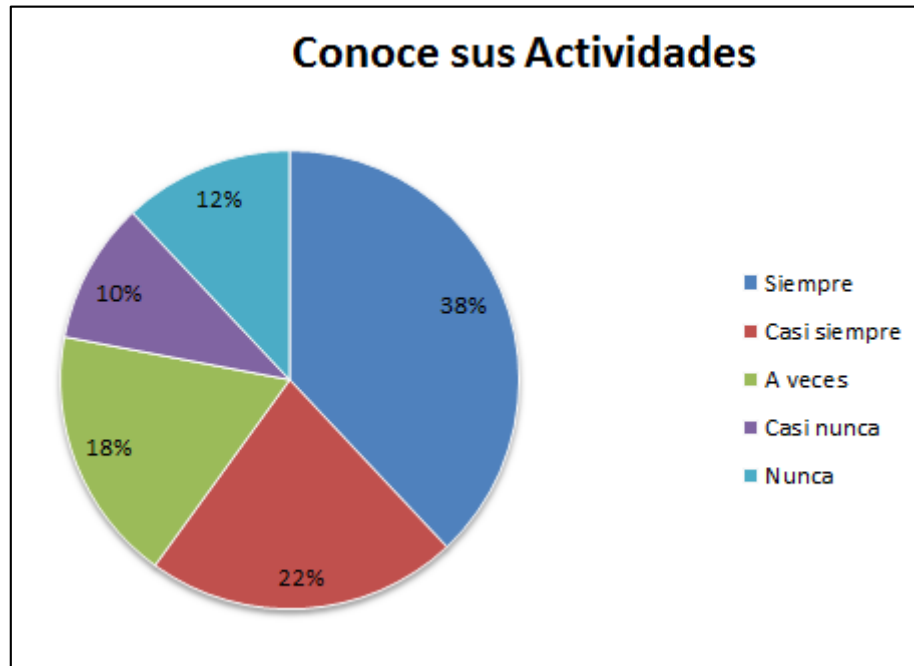
En los datos obtenidos se determinó que el 35% del personal en ocasiones son tomados en cuenta sus opiniones para tomar decisiones, mientras que un 12% menciono que siempre son consideradas para alguna decisión que deba tomarse.

Análisis:

Las decisiones que toma el jefe inmediato son unilaterales y no necesita de la opinión de los subalternos para tomarlas, ya que por ser jefes tienen la última palabra y solo se hace partícipe a los colaboradores para ejecutar las actividades o tareas delegadas.

10.- ¿Conoce usted con claridad cuáles son sus tareas y responsabilidades?

Gráfico 12. Conoce sus actividades



Elaborado por: Paúl Cortés
Fuente: Personal Administrativo

Interpretación:

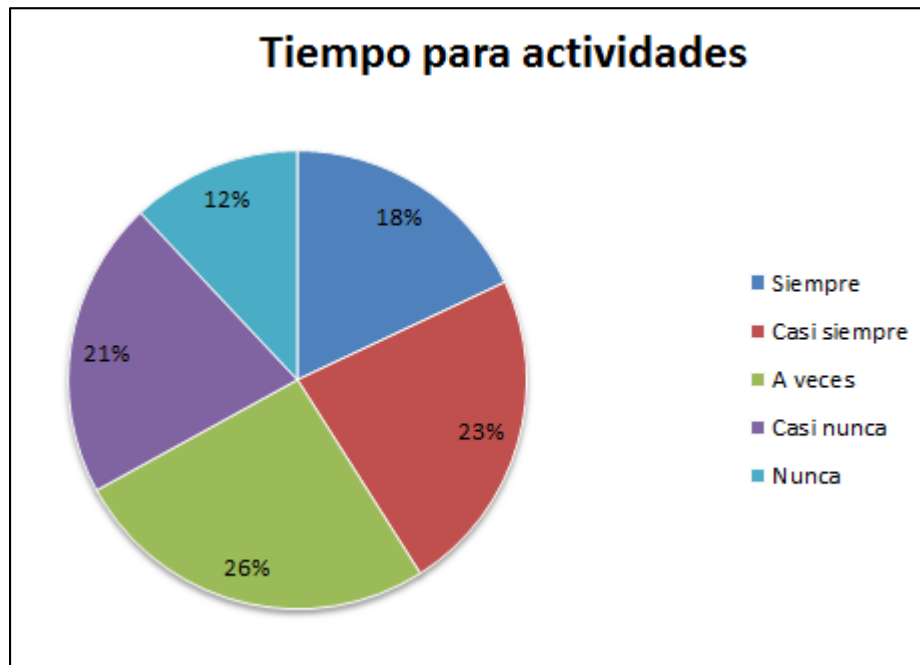
De los encuestados el 38% del personal está consciente de las tareas y de las responsabilidades que deben desarrollar, mientras que un 10% desconoce de las actividades ya que no se realizó la inducción necesaria para el cargo.

Análisis:

El personal administrativo sabe las actividades que debe desarrollar y responsabilidades que poseen, gracias a la inducción que realizan los jefes a sus subalternos y darles a conocer el Estatuto Orgánico en el que consta cada una de sus funciones.

11.- ¿Considera usted que el tiempo asignado para realizar sus actividades es el adecuado?

Gráfico 13. Tiempo para actividades



Elaborado por: Paúl Cortés
Fuente: Personal Administrativo

Interpretación:

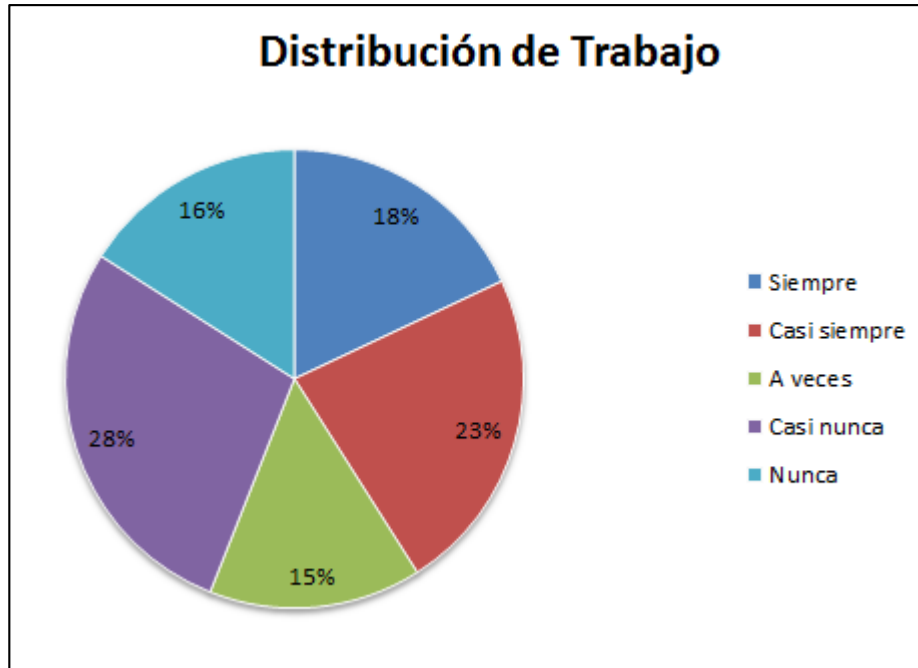
De los datos obtenidos se determinó que el 26% se encuentra conforme con el tiempo designado para algunas actividades y en otras no, porque no solo depende de su departamento sino de otras áreas para realizar dichas tareas, mientras que un 12% manifiesta su desconformismo con el tiempo ya que no alcanzan a cumplir sus actividades.

Análisis:

El personal cuenta con el tiempo necesario para sus actividades dependiendo de la dependencia a la que pertenecen, debido a la carga de documentos que ingresan a sus áreas por lo que se quedan después que termina la jornada laboral para alcanzar a cumplirlos, ya que son responsabilidad de cada colaborador.

12.- ¿Considera usted que existe una justa distribución en las actividades de trabajo en su departamento?

Gráfico 14. Distribución de trabajo



Elaborado por: Paúl Cortés
Fuente: Personal Administrativo

Interpretación:

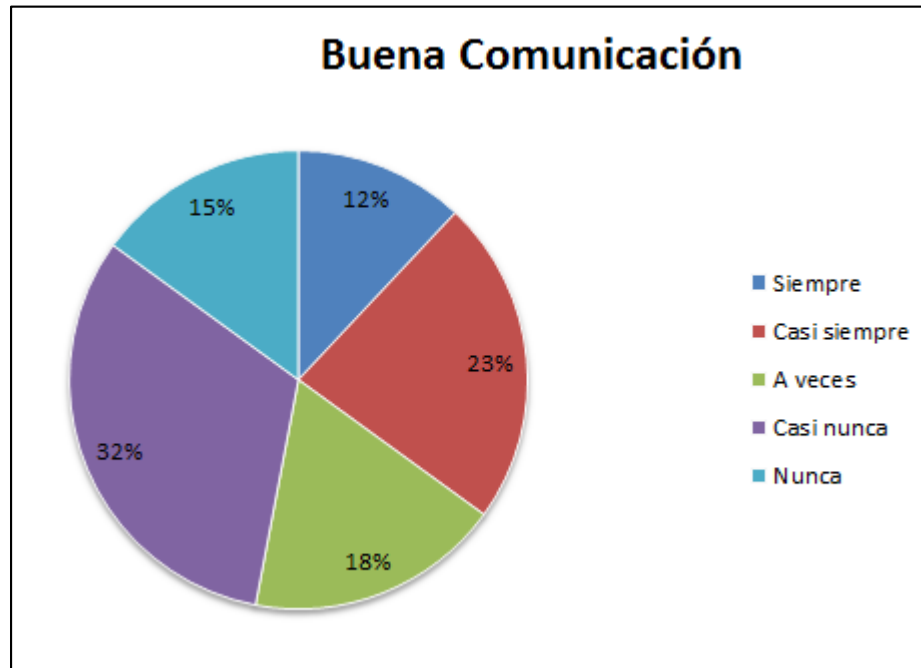
En los encuestados se determinó que el 28% del personal manifestó su inconformidad en la distribución de las actividades que desarrollan ya que el personal que tiene antigüedad en el trabajo tiene más actividades para desarrollar, mientras que un porcentaje del 15% manifestó su aprobación en el trabajo distribuido.

Análisis:

El personal se encuentra a gusto cuando se le designa actividades que las realizan constantemente y que son fáciles de desarrollar, pero cuando son actividades difíciles y meticulosas manifiestan su inconformidad, además en algunos casos la carga laboral no es justo ya que unos tienen más obligaciones y responsabilidades que otros.

13.- ¿Considera usted que existe una buena comunicación en su departamento?

Gráfico 15. Buena comunicación



Elaborado por: Paúl Cortés
Fuente: Personal Administrativo

Interpretación:

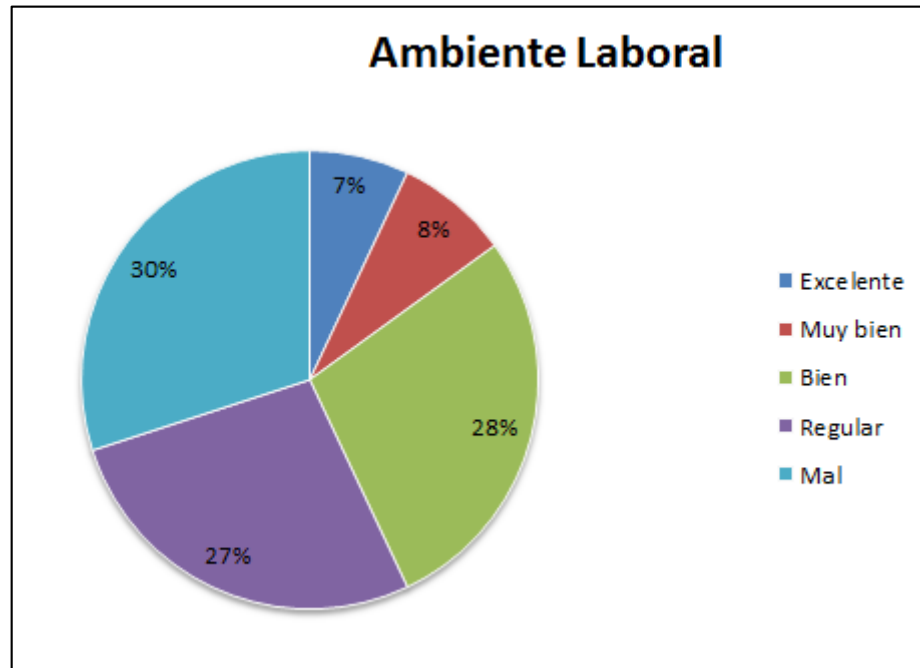
Con los resultados obtenidos se demostró que el 32% del personal no cuenta con una buena comunicación ya que los problemas son constantes entre compañeros, mientras que en un porcentaje inferior del 12% están a gusto con la comunicación que lleva a cabo cada dirección.

Análisis:

La comunicación va de la mano de los directores ya que son los responsables de su equipo de trabajo y como interactúa con los mismos, tratando de solucionar problemas y conflictos que puedan tener y siempre siendo imparcial.

14.- ¿Cómo se siente usted con el ambiente laboral del GAD Municipal?

Gráfico 16. Ambiente laboral



Elaborado por: Paúl Cortés
Fuente: Personal Administrativo

Interpretación:

Los datos obtenidos demuestran que el 30% del personal está inconforme con el ambiente laboral de la Municipalidad ya que no da prioridad a los colaboradores quienes son los encargados de sacar adelante a la institución, mientras que un 7% de los encuestados está conforme.

Análisis:

El personal no se siente a gusto con el clima laboral, ya que solo se espera resultados y sin tener en cuenta a los colaboradores, las actividades a realizar cumplen tiempos establecidos sin que se considere la cantidad de documentos y procesos que llegan, dando prioridad algunos procesos y minimizando el resto.

5.2. Entrevista a Directores del GAD Municipal

Cuadro 3. Entrevista a Director Desarrollo Organizacional

Preguntas	Si	No
¿Mantiene buenas relaciones laborales y una buena comunicación con sus subalternos y los otros Directores?	Por el hecho de escuchar a los colaboradores sus inquietudes y tener esa empatía al saber sus problemas y saber cómo ayudarlos.	
¿Está de acuerdo con los objetivos planteados por la máxima autoridad y con el personal designado para su dirección?	Cada persona que labora en la institución cumple sus funciones adecuadamente.	
¿El personal a su cargo conoce el estatuto orgánico del GAD Municipal de su dirección?		Se conoce en su totalidad ya que nunca se hizo una inducción
¿Realiza capacitaciones, actividades de esparcimiento para fomentar el trabajo en equipo y mejorar la atención a la ciudadanía?		Debido a las actividades que se realizan en la dirección es difícil coordinar actividades de esparcimiento donde puedan participar todos.
¿Se realizan reuniones de trabajo en su departamento para designar responsabilidades, resolver inquietudes o problemas presentados?		Se realizan reuniones ya que cada funcionario sabe las actividades que debe cumplir en caso de existir algún inconveniente o problema se realiza una reunión extraordinaria.
¿Soluciona los conflictos que surgen entre compañeros de trabajo y otros departamentos en el desarrollo de actividades?	Se reúne a las personas involucradas en la dirección, en la que cada uno podrá exponer sus diferencias o problemas que tenga con los compañeros para así dar una solución.	

Elaborado por: Paúl Cortés
Fuente: Personal Administrativo

Cuadro 4. Entrevista a Director de Planificación

Preguntas	Si	No
¿Mantiene buenas relaciones laborales y una buena comunicación con sus subalternos y los otros Directores?	Se realiza reuniones para establecer las buenas relaciones y la comunicación	
¿Está de acuerdo con los objetivos planteados por la máxima autoridad y con el personal designado para su dirección?	Especialmente con el personal que está en la actualidad.	
¿El personal a su cargo conoce el estatuto orgánico del GAD Municipal de su dirección?	Parcialmente	
¿Realiza capacitaciones, actividades de esparcimiento para fomentar el trabajo en equipo y mejorar la atención a la ciudadanía?	Parcialmente se han realizado actividades de esparcimiento.	
¿Se realizan reuniones de trabajo en su departamento para designar responsabilidades, resolver inquietudes o problemas presentados?	Generalmente de forma particular o colectiva	
¿Soluciona los conflictos que surgen entre compañeros de trabajo y otros departamentos en el desarrollo de actividades?	Con dialogo	

Elaborado por: Paúl Cortés
Fuente: Personal Administrativo

Cuadro 5. Entrevista a Director de Gestión Ambiental y Servicios Públicos

Preguntas	Si	No
¿Mantiene buenas relaciones laborales y una buena comunicación con sus subalternos y los otros Directores?	Siempre se mantiene una buena comunicación y respeto al resto de compañeros.	
¿Está de acuerdo con los objetivos planteados por la máxima autoridad y con el personal designado para su dirección?	Por que no perjudica a nadie y busca lo mejor para el trabajador y la ciudadanía	
¿El personal a su cargo conoce el estatuto orgánico del GAD Municipal de su dirección?	Es necesario para que cada trabajador conocer sus obligaciones y responsabilidades que debe cumplir.	
¿Realiza capacitaciones, actividades de esparcimiento para fomentar el trabajo en equipo y mejorar la atención a la ciudadanía?	Se realiza capacitaciones en las cuales se da explicaciones y razonamiento para tener una buena actitud laboral y atención a la ciudadanía.	
¿Se realizan reuniones de trabajo en su departamento para designar responsabilidades, resolver inquietudes o problemas presentados?	Se realiza reuniones para dar responsabilidad a cada funcionario y organizar las actividades de trabajo.	
¿Soluciona los conflictos que surgen entre compañeros de trabajo y otros departamentos en el desarrollo de actividades?	Con el dialogo y en forma muy respetuosa para llegar a una buena solución.	

Cuadro 6. Entrevista a Director de Compras Públicas

Preguntas	Si	No
¿Mantiene buenas relaciones laborales y una buena comunicación con sus subalternos y los otros Directores?	La comunicación es lo más importante para poder sacar adelante los procesos que lleva la dirección.	
¿Está de acuerdo con los objetivos planteados por la máxima autoridad y con el personal designado para su dirección?	La prioridad es la ciudadanía y los funcionarios son los necesarios para desarrollar las actividades de la mejor forma.	
¿El personal a su cargo conoce el estatuto orgánico del GAD Municipal de su dirección?		Debido a que el encargado de hacer la inducción y determinar para que fue contratado es la Jefatura de Talento Humano y no se dispone del estatuto para encaminar al funcionario.
¿Realiza capacitaciones, actividades de esparcimiento para fomentar el trabajo en equipo y mejorar la atención a la ciudadanía?	Los procesos de contratación son actualizados cada año y se debe estar al tanto por lo que existe tiempos para subir la información al sistema para poder convalidar los datos.	
¿Se realizan reuniones de trabajo en su departamento para designar responsabilidades, resolver inquietudes o problemas presentados?	Establecer las actividades a desarrollar y los tiempos que disponen para enviar la información y revisar los datos entregados.	
¿Soluciona los conflictos que surgen entre compañeros de trabajo y otros departamentos en el desarrollo de actividades?	Con mucho cuidado ya que hay decisiones que se ven involucradas los miembros de las otras áreas por lo que se trata de mediar la situación	

Elaborado por: Paúl Cortés
Fuente: Personal Administrativo

Cuadro 7. Entrevista a Director de Obras Públicas

Preguntas	Si	No
¿Mantiene buenas relaciones laborales y una buena comunicación con sus subalternos y los otros Directores?	La comunicación es fundamental para desarrollar las actividades de la Dirección, debido a que se debe coordinar las actividades con las otras direcciones para el desarrollo de obras.	
¿Está de acuerdo con los objetivos planteados por la máxima autoridad y con el personal designado para su dirección?	De acuerdo ya que las necesidades de la ciudadanía son acogidas y se ven plasmadas en obras en beneficio de la gente, por lo que se trata de realizar en los tiempos que se nos designan con ayuda de los contratistas.	
¿El personal a su cargo conoce el estatuto orgánico del GAD Municipal de su dirección?		Sabén las actividades planteadas en el estatuto, pero ponen muchas ganas en su trabajo que lo desarrollan más allá de lo que deberían.
¿Realiza capacitaciones, actividades de esparcimiento para fomentar el trabajo en equipo y mejorar la atención a la ciudadanía?	Siempre se ve lo mejor para el personal, ya que son muy colaboradores porque se desarrolla actividades en las que participan todos.	
¿Se realizan reuniones de trabajo en su departamento para designar responsabilidades, resolver inquietudes o problemas presentados?	Cada día se reúne con el personal y se les designa las actividades a realizar, cualquier duda o problema que surge se da solución inmediata.	
¿Soluciona los conflictos que surgen entre compañeros de trabajo y otros departamentos en el desarrollo de actividades?	Mediante conversaciones pacíficas y llegar acuerdos mutuos.	

Cuadro 8. Entrevista a Director de Agua Potable y Alcantarillado

Preguntas	Si	No
¿Mantiene buenas relaciones laborales y una buena comunicación con sus subalternos y los otros Directores?	Se les da la apertura necesaria para que puedan dialogar y poder aportar con sugerencias que mejor el trabajo.	
¿Está de acuerdo con los objetivos planteados por la máxima autoridad y con el personal designado para su dirección?		Los objetivos deberían ser enmarcados en lo posible en lo que se puede lograr al año, ya que existen algunos que no se pueden desarrollar por la falta de presupuesto y de personal
¿El personal a su cargo conoce el estatuto orgánico del GAD Municipal de su dirección?		Desconocen en su totalidad
¿Realiza capacitaciones, actividades de esparcimiento para fomentar el trabajo en equipo y mejorar la atención a la ciudadanía?		Debido a las actividades que desarrolla la dirección es difícil hacerlo, ya que siempre se debe estar al cuidado de que no se corte el líquido vital, por lo que se trataba en horario extenso y difícil de coordinar actividades de esparcimiento.
¿Se realizan reuniones de trabajo en su departamento para designar responsabilidades, resolver inquietudes o problemas presentados?		Se realicen reuniones de trabajo ya que al iniciar el día todo el personal sale y no permanecen en oficina, ya que saben las funciones que deben desempeñar y el plazo que tienen.
¿Soluciona los conflictos que surgen entre compañeros de trabajo y otros departamentos en el desarrollo de actividades?	Todo surge con la participación del personal que está inmerso en el problema, verificando lo sucedido y que se puede hacer para dar solución.	

Elaborado por: Paúl Cortés
Fuente: Personal Administrativo

Cuadro 9. Entrevista a Director de Desarrollo Social

Preguntas	Si	No
¿Mantiene buenas relaciones laborales y una buena comunicación con sus subalternos y los otros Directores?	Las relaciones entre compañeros de trabajo son muy buenas ya que se les brinda la confianza de realizar su trabajo y cuando comenten un error solventarlo entre los que intervienen.	
¿Está de acuerdo con los objetivos planteados por la máxima autoridad y con el personal designado para su dirección?	Son objetivos que permiten integrarse más con la ciudadanía, a través de los programas que se desarrollan en el cantón. Haciendo participe a la gente de las obras y lugares turísticos del cantón que tal vez no conocían.	
¿El personal a su cargo conoce el estatuto orgánico del GAD Municipal de su dirección?	Se mantienen reuniones donde se les hace participe del estatuto, revisando si existe alguna desconformidad o actividades que no encajan.	
¿Realiza capacitaciones, actividades de esparcimiento para fomentar el trabajo en equipo y mejorar la atención a la ciudadanía?		Las actividades que lleva a cabo la Dirección no se cuenta con el tiempo para coordinar al personal.
¿Se realizan reuniones de trabajo en su departamento para designar responsabilidades, resolver inquietudes o problemas presentados?	Una vez a la semana se realiza reuniones o cuando el caso lo amerita, revisando pendientes, eventos que se van a desarrollar o inquietudes de los compañeros de trabajo.	
¿Soluciona los conflictos que surgen entre compañeros de trabajo y otros departamentos en el desarrollo de actividades?	Los conflictos creo que son inevitables en toda dirección, pero hay que saberlo solucionar y la mejor forma de ello es a través del dialogo.	

Elaborado por: Paúl Cortés
Fuente: Personal Administrativo

Cuadro 10. Entrevista a Directora Financiera

Preguntas	Si	No
¿Mantiene buenas relaciones laborales y una buena comunicación con sus subalternos y los otros Directores?	La comunicación es primordial en el trabajo y más cuando se trabaja con dinero por lo que se mantiene una comunicación constante con el personal.	
¿Está de acuerdo con los objetivos planteados por la máxima autoridad y con el personal designado para su dirección?	Los objetivos están contemplados para todo el año en cuanto a designación del presupuesto, por lo que se trata de realizar los procesos a tiempo, además se cuenta con el personal idóneo y capacitado para desarrollar sus funciones.	
¿El personal a su cargo conoce el estatuto orgánico del GAD Municipal de su dirección?	El personal esta consiente del estatuto ya que al ingresar se les dio la inducción necesaria para el puesto designado.	
¿Realiza capacitaciones, actividades de esparcimiento para fomentar el trabajo en equipo y mejorar la atención a la ciudadanía?	Siempre se trata de que el personal sea considerado y preste una buena atención a la ciudadanía ya que ellos son los veedores del trabajo que se realiza.	
¿Se realizan reuniones de trabajo en su departamento para designar responsabilidades, resolver inquietudes o problemas presentados?		Se tiene demasiado trabajo lo que impide que se realicen reuniones de trabajo, solo cuando el caso amerite se lo realiza de caso contrario no.
¿Soluciona los conflictos que surgen entre compañeros de trabajo y otros departamentos en el desarrollo de actividades?	Se les llama a la oficina y se dialoga con ellos.	

Elaborado por: Paúl Cortés
Fuente: Personal Administrativo

Análisis e interpretación general de resultados

- La falta de buena comunicación entre los directores y sus colaboradores crea un ambiente de trabajo deficiente donde surgen problemas y descoordinación entre los procesos que se llevan a cabo en cada departamento creando discrepancias entre compañeros de trabajo, por tal motivo la colaboración que debería existir es casi nula por las diferentes actividades que realizan cada área por lo que se da prioridad algunas mientras que otras solo son archivadas o enviados a otros departamentos para su desarrollo cuando no son de su competencia, además se puede evidenciar la falta de motivación que existe en los colaboradores y el desinterés de los jefes porque esto cambie.
- Cada departamento del GAD cuenta con los implementos necesarios para poder desarrollar de una manera correcta sus actividades sin que esta sea una excusa para no realizarlos, en cuanto a los espacios asignados no sucede lo mismo ya que la institución no cuenta con áreas donde puedan implementarse nuevas oficinas o ser adecuadas creando un ambiente incomodo de trabajo, así mismo el personal es poco reconocido por su esfuerzo en las actividades que realiza y el tiempo que dedica a las mismas solo se toma en consideración las fallas que tienen y tratar de buscar culpables por la demora en los procesos.
- El personal no puede desarrollar sus tareas hasta que su jefe inmediato emita las actividades a desarrollarse mientras tanto no puede ser ejecutado ningún proceso por los llamados de atención que se realiza al personal en algunas direcciones, no obstante en otros departamentos se trabaja en equipo y tienen la libertad de ejecutar

las actividades para evitar su demora y poder brindar una buena atención a la ciudadanía, es así que va empeorando el clima laboral del personal ya que no existe la facilidad de poder dialogar con los jefes para solventar las molestias e inconvenientes que aqueja a los colaboradores, siendo así la toma de decisiones sobre procesos y mejoras que pudieran realizarse dentro de la institución queden de lado y no se consideren las opiniones del personal que lleva tiempo trabajando en la institución.

- El personal debe respetar los parámetros establecidos para el cumplimiento de sus actividades tales como son el tiempo por proceso, revisión de los documentos y validación de la información para su ejecución de esta manera evitar la pérdida de tiempo y la saturación de trabajo, cada vez son más las actividades que se deben realizar por lo que el personal debe estar capacitado para desarrollarlo ya que es parte de las funciones establecidas en el Estatuto Orgánico y dependiendo del cargo que tengan en la institución.
- Los Jefes son los responsables en la distribución de trabajo y en solucionar cualquier inconveniente que tenga el personal a su cargo, pero esto no se puede observar ya que los colaboradores no cuentan con el apoyo necesario, además la falta de comunicación y desmotivación que sufren ha conllevado a que exista un inadecuado clima laboral el cual no ha sido considerado y no se ha dado la prioridad necesaria ya que el personal que es el pilar fundamental para sacar adelante el GAD.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

- En la presente investigación se determinó que existe un deficiente clima laboral, ya que luego de haber empleado los instrumentos de recolección de la información enfocados en el personal administrativo y haber analizado minuciosamente los resultados proporcionados en el cual señala la existencia de factores que requieren ser mejorados en la institución como son la comunicación entre jefes y colaboradores, la motivación con la que cuenta el personal, el trabajo en equipo y la distribución del espacio necesario para desarrollar sus tareas, debido a que no existe la atención necesaria para crear un ambiente adecuado de trabajo.
- La satisfacción laboral no es la adecuada ya que el personal se encuentra poco comprometido con la institución debido a la falta de motivación y coordinación de sus jefes inmediatos provocando que su desempeño disminuya y creando conflicto entre compañeros de trabajo, impidiendo que se pueda cumplir con los objetivos institucionales.
- Existe factores que afectan directamente al clima laboral en la institución tales como la falta de comunicación provocando que el personal se sienta desplazado y descende su compromiso con los objetivos, otro factor a tomar en consideración es la falta de reconocimiento ya que solo se llama la atención al personal por el trabajo mal realizado mientras que cuando realiza un buen trabajo no se lo reconoce, el lugar de trabajo es otro factor importante ya que al no contar con una

iluminación adecuada, ruidos molestos, una mala ubicación del personal hacen que los colaboradores no se sientan cómodos y su trabajo decaiga, el liderazgo es otro de los factores que se pudo observar en la recolección de la información ya que un jefe autoritario ejerce su poder a la hora de tomar decisiones que no cuenta con la opinión de sus colaboradores generando un clima negativo y desmotivación.

- La atención a la ciudadanía no es la esperada ya que el personal carece de capacitación para el desarrollo de sus tareas y desconoce de todos los procesos que se llevan a cabo dentro de la institución impidiendo que se brinde la información requerida por la ciudadanía que llega a la municipalidad a realizar trámites y que no se les pueda atender de una forma correcta y oportuna.

6.2. RECOMENDACIONES

- Realizar reuniones de trabajo semanales para solventar las inquietudes del personal y dar solución a los procesos que se llevan a cabo ya que todos tienen la misma prioridad.
- Seguir dotando al personal de los implementos necesarios para cumplir sus actividades sin que exista una disminución de presupuesto para la adquisición de las mismas.
- Delegar responsabilidades al personal que se encuentra bajo su cargo para que tomen decisiones que vayan en beneficio de los procesos que llegan al departamento.
- Distribuir adecuadamente las actividades que desarrolla el personal que vaya de acorde a las funciones que desempeñan, para poder explotar sus habilidades.
- Llevar a cabo un plan de capacitación que conste de talleres y actividades de esparcimiento en los cuales participe el personal para fomentar el trabajo en equipo y obtener la máxima productividad de los colaboradores.

PROPUESTA

Datos informativos

Título: Plan de capacitación para el mejoramiento del clima laboral del personal administrativo del GAD Municipal.

Institución Ejecutora: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salcedo

Beneficiarios: Personal Administrativo

Teléfono: 2728-780

Ubicación: Sucre y García Moreno (Esquina)

Autor: Paúl Cortés

La propuesta contara con la participación de todo el personal administrativo.

Tiempo estimado: seis horas (cada taller tiene una duración de una hora y quince minutos de receso)

Antecedentes de la propuesta

Hace diez años que en el GAD Municipal del cantón Salcedo no se desarrollaba actividades de esparcimiento para fomentar el compañerismo en los que interactúe el personal administrativo en su totalidad, por lo que se detectó una falencia en cuanto al trabajo en equipo y conflictos entre compañeros. Los procesos para el mejoramiento del clima laboral no han sido los correctos para alcanzar el estado óptimo de trabajo en equipo y encaminado a mejorar la atención a la ciudadanía. Las charlas que se desarrollaban en la municipalidad no están dirigidas a solventar los problemas entre compañeros y la integración de los mismos, por lo que no se lograban identificar con la institución.

Actividad de la Empresa

El GAD Municipal del Cantón Salcedo, es una institución del sector público dedicada a la prestación de servicios a la ciudadanía.

Justificación

Es importante crear planes de capacitación a través de los cuales se motive y consiga identificar a los colaboradores con la institución para el mejoramiento del clima laboral del personal del GAD Municipal, no solo donde se solucionen problemas que exista entre el personal sino que puedan conocerse entre todos los integrantes de la institución, creando el compromiso de mejorar en sus actividades y en la atención a la ciudadanía. Con esta propuesta se trata de reforzar las competencias de cada funcionario, motivándole a crear un ambiente idóneo de trabajo donde sean valoradas sus ideas y mejorar los tiempos en los procesos que se llevan a cabo.

Alcance

El presente plan de capacitación es de aplicación para todo el personal administrativo que trabaja en el GAD Municipal del Cantón Salcedo.

Fines del plan de capacitación

Siendo su prioridad general impulsar la eficiencia institucional, la capacitación se lleva a cabo para favorecer a:

- Optimizar el rendimiento de los trabajadores y con ello incrementar la productividad.
- Mejorar la interacción entre los colaboradores para prestar una atención de calidad.
- Crear una comunicación asertiva dentro del personal ayudará a manejar los

conflictos y una mejor toma de decisiones.

- Mantener al colaborador al día en los avances tecnológicos de su puesto de trabajo lo que impulsará la iniciativa y creatividad.

Objetivos

Objetivo General

Desarrollar un plan de capacitación para mejorar el clima laboral del personal administrativo del GAD Municipal.

Objetivos Específicos

- Planificar actividades que renueven su clima laboral.
- Difundir el plan de capacitación con el personal administrativo.
- Evaluar el desenvolvimiento del personal ante la capacitación.

Metas

Capacitar en su totalidad al personal administrativo del GAD Municipal del Cantón Salcedo que se encuentra conformado por Directores, Jefes departamentales, Analistas, Asistentes, Técnicos y Secretarías.

Plan de Capacitación

Es la forma de organización que vaya encaminada a fortalecer el desempeño laboral de los colaboradores, solucionando problemas y dando alternativas que satisfagan a ambas partes en conflicto. Mediante el cual se logre la relación entre la teoría y la práctica asimilando de mejor forma las competencias que se llevan a cabo cotidianamente, construyendo conocimiento a través de la participación colectiva del personal.

Por qué es importante

La elaboración de un plan de capacitación en el personal de una empresa sea esta pública o privada, es de vital importancia para la adquisición de conocimientos que se pongan en práctica en el trabajo o que sean de esparcimiento encaminados a mejorar el desempeño del personal, ya que al desarrollar talleres continuos se obtendrá resultados satisfactorios y con ello que se involucren cada día más en su trabajo.

Utilidad y Necesidad

Es una alternativa para mejorar el clima laboral, ya que permite expandir la relación que existe entre director y subalternos, poniéndoles a un mismo nivel donde se solucionara discrepancias, altercados y la falta de tolerancia que pueda existir, para encaminar soluciones donde el beneficiado sea el usuario interno como externo que acude a la municipalidad a realizar trámites. De esta forma crear un ambiente de trabajo idóneo donde se puedan desenvolver y tener la libertad de tomar decisiones, sin tener que esperar disposiciones haciendo que de esta forma se cumpla con los tiempos establecidos para cada tarea.

Tipos de capacitación

- Inductiva.- Facilita la integración del nuevo colaborador a su ambiente de trabajo, habitualmente se desarrolla como parte del proceso de selección de personal. Asimismo, se realiza planes de capacitación para postulantes que muestran mayor aprovechamiento y condiciones técnicas de adaptación.
- Preventiva. - Previene los cambios a desarrollarse en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus competencias pueden deteriorarse y su conocimiento sobre la tecnología ser obsoleta, por lo que se prepara al personal

para afrontar con éxito la adaptación a nuevos entornos, metodología de trabajo y utilización de nuevos equipos.

- **Correctiva.** - Está dirigido a solucionar problemas de desempeño, a partir de la información obtenida de la evaluación realizada al personal, así como del diagnóstico de necesidades encaminadas a identificar y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.
- **Desarrollo de Carrera.** - Se asemeja a la capacitación preventiva, con la diferencia de que los colaboradores pueden ocupar diferentes posiciones en la empresa que implica mayor exigencia y responsabilidades.

Es recomendable tener en cuenta que el medio que rodea a los colaboradores se puede analizar las falencias a mejorar y que se puede cambiar para alcanzar los objetivos.

Modalidades de Capacitación

Los tipos de capacitación enunciados pueden ser desarrollados a través de las siguientes modalidades:

- **Formación.** - Proporciona conocimientos básicos encaminados a proveer una visión general y amplia de su entorno en el que se desenvuelven.
- **Actualización.** - Facilita conocimientos y experiencias derivadas de recientes avances científico - tecnológicos en una determinada actividad.
- **Especialización.** - Orientada al dominio de conocimientos, experiencias o al desarrollo de competencias, respecto a un área determinada.
- **Perfeccionamiento.** - Propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias a fin de potenciar el desempeño.

- Complementación. - Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo una parte de los conocimientos y necesita alcanzar el nivel que este exige.

Análisis de factibilidad

- Legal. - En lo que respecta al área legal se fundamenta en la LOSEP, Código de Trabajo y el Estatuto Orgánico que rige al personal del GAD Municipal, ya permitirá mejorar la relación que existe en el personal y desarrollar actividades que permitan fomentar sus competencias.
- Tecnológico. - Al contar con la disponibilidad de los medios tecnológicos necesarios para brindar una excelente presentación, como son la computadora, infocus y amplificación que permita llegar al personal y se cautive la atención de los funcionarios.
- Organizacional. - El Sr. Alcalde permite la ejecución del plan de capacitación al personal en los cuales ayude a mejorar el trabajo en equipo y que existe un compañerismo entre los funcionarios, fomentado un momento de esparcimiento y que se sientan parte de la institución.
- Financiera. - Es factible el desarrollo del plan de capacitación ya que, al existir el apoyo de la institución y la partida presupuestaria para capacitaciones en el POA de la Municipalidad, en la que se tomó en cuenta a todo el personal que labora en la institución para que se desarrolle de la mejor manera.
- Fundamentación Técnico – Científica. - Es indispensable la motivación del personal para un correcto desempeño laboral, debido que al tener momentos de esparcimiento que se tome en cuenta sus opiniones y se creen lazos de compañerismo entre los funcionarios mejora su rendimiento en actividades que

desarrolla cada día.

Estrategias

- Desarrollo de trabajos prácticos que se utilicen cotidianamente.
- Presentación de casos que se producen en su área de trabajo.
- Realizar talleres en el que puedan interactuar todo el personal.
- Metodología de exposición y diálogo con los participantes.

Objetivos generales del plan de capacitación

- Promover un clima laboral adecuado para el personal administrativo.
- Desarrollar sus competencias para alcanzar objetivos personales e institucionales.
- Realizar actividades que mejoren el trabajo en equipo.
- Crear iniciativa en los colaboradores para mejorar los procesos y la atención a la ciudadanía.
- Incrementar el sentido de pertenencia en el trabajo.
- Orientar al personal en la correcta solución de conflictos en el trabajo.
- Desarrollar espacios de comunicación y participación de los colaboradores con sus jefes.

Acciones a Desarrollar

Para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por temarios que permitirán a los asistentes captar de mejor forma lo expuesto y el esfuerzo realizado que permitirá mejorar la calidad de los recursos humanos, para ello se está considerando lo siguiente:

Desarrollo del Plan de Capacitación

Taller N.- 01

Tema: La Motivación

Cuadro 11. Motivación

	Objetivo	Actividad	Recurso	Responsable	Tiempo
Socializar	Incentivar al personal para una adecuada atención.	Video Motivacional - Tony Meléndez	<ul style="list-style-type: none"> • Laptop • Infocus 	Capacitador	5 minutos
Planteamiento de Propósitos	Concientizar al personal de la importancia de la motivación en la vida laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • De qué manera el video influyo en su manera de pensar, como lo relaciona en sus actividades diarias. • En qué estado se encuentra el clima laboral en su puesto de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gafetes • Hojas • Esferos 	Capacitador, Dirección de Desarrollo Organizacional	18 minutos
Trabajo en Equipo	Evaluar el estado de motivación del personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar actividades de distracción donde actúe todos. • En un espacio amplio para que puedan moverse sin estorbar. • Se les facilitará materiales para que hagan las actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hojas • Esferos 	Jefatura de Talento Humano	20 minutos
Ejecución	Aprender a estar siempre motivados y ser capaces de motivar al resto.	<ul style="list-style-type: none"> • Se realiza una charla donde se destaca las habilidades que cada uno posee. • Hacer partícipe con ideas, ninguna idea es mala. • Al terminar cada uno menciona lo aprendido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Laptop • Infocus • Amplificación 	Capacitador, Dirección de Desarrollo Organizacional	10 minutos
Evaluar	Realizar informe de cumplimiento del plan de capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> • Como apreciaron la charla impartida. • Que aprendieron y como se sintieron con la capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hojas • Esferos 	Jefatura de Talento Humano	7 minutos

Elaborado por: Paúl Cortés
Fuente: Personal Administrativo

Taller N.- 02

Tema: Satisfacción Laboral

Cuadro 12. Satisfacción Laboral

	Objetivo	Actividad	Recurso	Responsable	Tiempo
Socializar	Incentivar al personal para una adecuada atención.	Video Motivacional - ¿Quién se comió mi queso?	<ul style="list-style-type: none"> • Laptop • Infocus 	Capacitador	9 minutos
Planteamiento de Propósitos	Identificar las áreas problemáticas para mejorar la productividad.	<ul style="list-style-type: none"> • Que enseña el video. • Porque es necesario realizar cambios y cómo influye en sus compañeros. • Cómo se pueden adaptar los colaboradores al cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gafetes • Hojas • Esferos 	Capacitador, Dirección de Desarrollo Organizacional	10 minutos
Dinámicas	Desarrollar las percepciones de los colaboradores en el ambiente de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Se realiza actividades de integración donde todos participen de las mímicas. • Los grupos se dividen por el lado izquierdo y derecho donde participan en coordinación. • Para no volver monótona las capacitaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hojas • Esferos 	Jefatura de Talento Humano	20 minutos
Ejecución	Eliminar la tasa de deserción y mejorar el desempeño del personal.	<ul style="list-style-type: none"> • En que se puede cambiar para mejorar. • Todo cambio es bueno y hay que sacarle provecho. • Quienes necesitan cambiar y quiénes serán los favorecidos. • Todos pueden cambiar solo hace falta fuerza de voluntad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Laptop • Infocus • Amplificación 	Capacitador, Dirección de Desarrollo Organizacional	11 minutos
Evaluar	Determinar si los métodos y materiales empleados son los adecuados.	<ul style="list-style-type: none"> • Como apreciaron la charla impartida. • Que aprendieron y como se sintieron con la capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hojas • Esferos 	Jefatura de Talento Humano	10 minutos

Elaborado por: Paul Cortés
Fuente: Personal Administrativo

Taller N.-03

Tema: Trabajo en Equipo

Cuadro 13. Trabajo en Equipo

	Objetivo	Actividad	Recurso	Responsable	Tiempo
Socializar	Incentivar al personal para una adecuada atención.	Video Motivacional - ¿El Vuelo de los Gansos?	<ul style="list-style-type: none"> • Laptop • Infocus 	Capacitador	9 minutos
Planteamiento de Propósitos	Identificar las fortalezas del personal para que exista una mejor distribución del trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Que enseña el video. • Analizar el trabajo en equipo que se lleva a cabo. • Crear grupos de trabajo donde se pueda potencializar sus competencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gafetes • Hojas • Esferos 	Capacitador, Dirección de Desarrollo Organizacional	15 minutos
Trabajo Grupal	Promover el trabajo en equipo para cumplir con las metas y objetivos institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar actividades donde se ponga en práctica lo expuesto. • Se creará diversas temáticas donde se cambien de grupos y descubrir quiénes son líderes. • Motivar para que se desarrolle de mejor forma las tareas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hojas • Esferos 	Jefatura de Talento Humano	21 minutos
Ejecución	Contribuir al desarrollo organizacional mediante la comunicación, coordinación y el equilibrio de los aportes de cada colaborador.	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr una comunicación asertiva en el personal. • Encaminar al trabajo en equipo y dejar de lado los individualismos. • Resolver los conflictos que puedan existir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Laptop • Infocus • Amplificación 	Capacitador, Dirección de Desarrollo Organizacional	7 minutos
Evaluar	Determinar si los métodos y materiales empleados son los adecuados.	<ul style="list-style-type: none"> • Como apreciaron la charla impartida. • Que aprendieron y como se sintieron con la capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hojas • Esferos 	Jefatura de Talento Humano	8 minutos

Elaborado por: Paúl Cortés
Fuente: Personal Administrativo

Taller N.- 04

Tema: Desempeño Laboral

Cuadro 14. Desempeño Laboral

	Objetivo	Actividad	Recurso	Responsable	Tiempo
Socializar	Incentivar al personal para una adecuada atención.	Video Motivacional – Eso no es problema	<ul style="list-style-type: none"> Laptop Infocus 	Capacitador	9 minutos
Planteamiento de Propósitos	Organizar las actividades que al integrarse mejoren el desempeño del personal.	<ul style="list-style-type: none"> Que enseña el video. Cambios en el desempeño laboral del personal. Conocer las actividades que cumplen cada colaborador. Brindar estabilidad a los trabajadores que ingresan a la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> Gafetes Hojas Esferos 	Capacitador, Dirección de Desarrollo Organizacional	15 minutos
Trabajo en Equipo	Determinar las áreas de trabajo que deben ser mejoradas para potenciar el desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> Técnicas y procedimientos que permiten incentivar a los colaboradores. Conocer las necesidades del personal y proceder en bienestar de ellos. La motivación es un factor importante para que los trabajadores cumplan a cabalidad sus funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Hojas Esferos 	Jefatura de Talento Humano	21 minutos
Ejecución	Señalar las necesidades de capacitación y desarrollo, permitiendo al personal aprovechar sus puntos fuertes y minimizar sus diferencias.	<ul style="list-style-type: none"> Analizar el reconocimiento que ha tenido su trabajo. Si le establecieron actividades según su conocimiento. El control y planificación de sus actividades le hace sentir parte de la institución. Existe altercados con sus jefes inmediatos por la falta de compromiso con la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> Laptop Infocus Amplificación 	Capacitador, Dirección de Desarrollo Organizacional	7 minutos
Evaluar	Determinar si los métodos y materiales empleados son los adecuados.	<ul style="list-style-type: none"> Como apreciaron la charla impartida. Que aprendieron y como se sintieron con la capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> Hojas Esferos 	Jefatura de Talento Humano	8 minutos

Modelo Operativo

El plan de capacitación empleado ofrece una gama de acciones en las actividades que realizan cada colaborador, tratando de solventar todo problema o inquietud que surja, brindando una solución idónea y aplicable a cada departamento en el cual se cree un clima laboral adecuado y que exista el compañerismo, eliminando los problemas que surgen entre ellos y mejorando la atención a la ciudadanía que son veedores de lo que realiza la institución.

Además, no se trata de dar una solución en el cual se sienta que se favoreció a una sola parte, se trata de crear soluciones en conjunto en la que los colaboradores den la solución que enfrente los conflictos y evitar que vuelva a pasar, por tal motivo se hace partícipe a los jefes inmediatos para que crear un clima laboral donde se valore a los trabajadores y se motive su esfuerzo.

Cuadro 15. Modelo Operativo

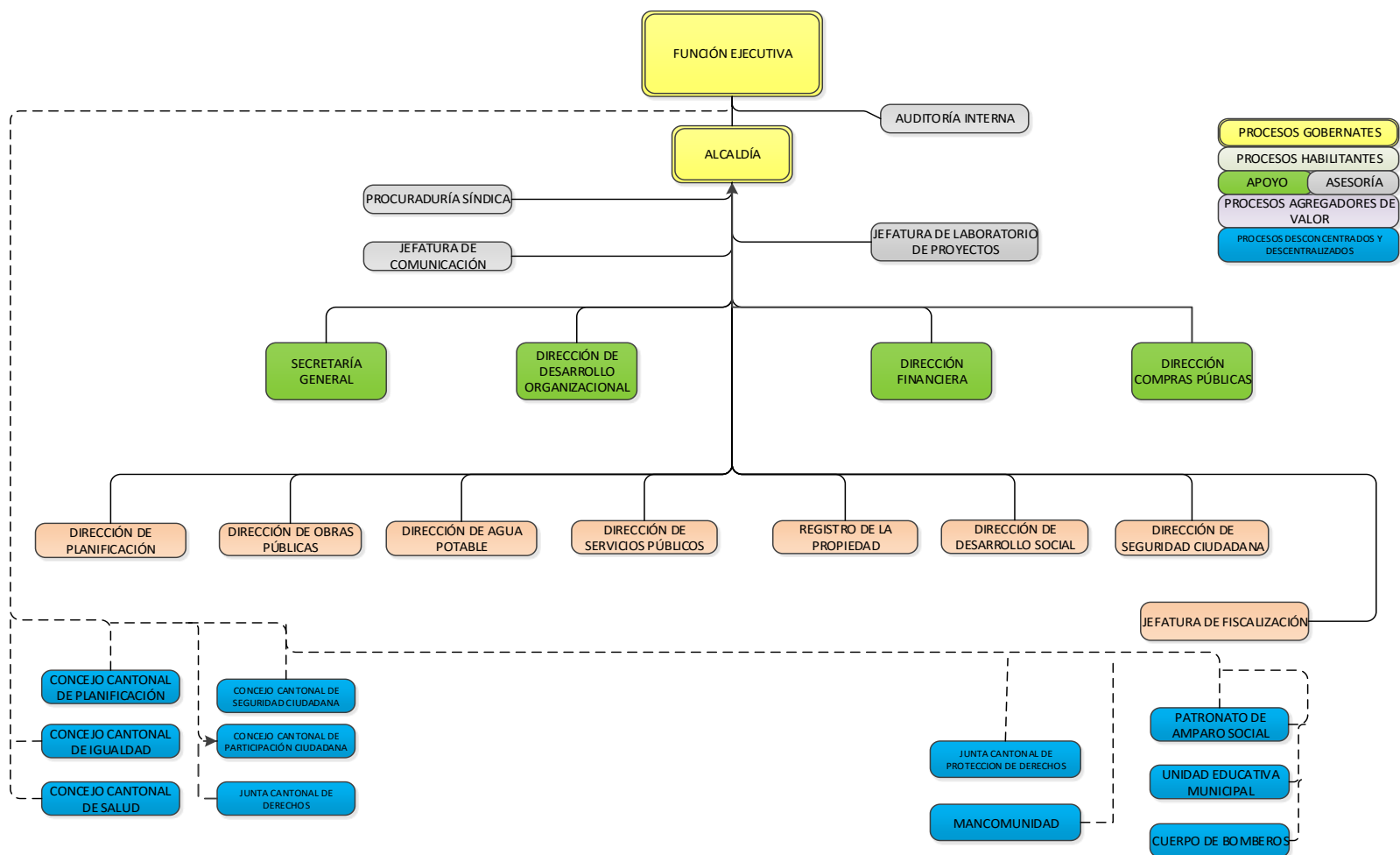
Fases	Objetivos	Actividades	Recursos	Responsabilidades	Tiempo	Resultados
Socializar	Participar del plan de capacitación que se desarrollaran para mejorar el clima laboral del personal.	Acudirá todo el personal donde pueda interactuar, participaran además dos expositores con las temáticas de risoterapia.	<ul style="list-style-type: none"> • Laptop • Infocus 	Dirección de Desarrollo Organizacional	Dos horas	Autorización del señor Alcalde
Planificar	Elaborar el cronograma de participación de los expositores.	Determinar el sitio donde se llevará a cabo el programa de capacitación, así como equipos a utilizar.	<ul style="list-style-type: none"> • Gafetes • Hojas • Esferos 	Dirección de Desarrollo Organizacional, Compras Públicas y Financiero	Tres días	Sitio donde se llevará a cabo, equipos y materiales adquiridos.
Ejecutar	Elaborar actividades del personal para mantener la atención.	Desarrollo de talleres, preparación de videos y dinámicas que se realizaran.	<ul style="list-style-type: none"> • Laptop • Infocus 	Jefatura de Talento Humano	Dos horas	Se cuenta con la colaboración de todo el personal para la capacitación.
Evaluar	Realizar informe de cumplimiento del plan de capacitación impartido.	Se recogerá firmas, fotos de los talleres para su cumplimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Hojas • Esferos • Amplificación 	Dirección de Desarrollo Organizacional Capacitadores	Ocho horas	Con los resultados conseguidos se podrá saber cuan beneficioso fue la capacitación y la acogida que tuvo por el personal.

Elaborado por: Paúl Cortés
Fuente: Personal Administrativo

Administración de la propuesta

El plan de capacitación fue revisado por la máxima autoridad el señor Alcalde para mejorar el clima laboral del personal administrativo, se llevará a cabo en la Hostería Rumipamba de las Rosas que cuenta con el espacio suficiente para albergar a todo el personal, por lo que la Jefatura de Talento Humano se encarga de informar al personal que asista y que participe del plan de capacitación que se llevará a cabo, también se puede visualizar el organigrama estructural del personal que participará.

Gráfico 17. Organigrama Estructural del GAD Municipal



Elaborado por: INGENIA Consulting
Fuente: GAD Municipal de Salcedo

Previsión de la evaluación

Se efectuará evaluaciones continuas al personal para ver los cambios que se obtuvieron a través del programa de capacitación sobre el clima laboral y si existen aún problemas entre compañeros de trabajo. Además, se contará con la colaboración de los Directores Departamentales.

Plan de Ejecución

Cuadro 16. Datos a responder

Preguntas Básicas	Explicación
¿Quién solicita evaluar?	Dirección de Desarrollo Organizacional.
¿Por qué evaluar?	Saber cómo se desarrolló y realizar ajustas para su mejora.
¿Para qué evaluar?	Para mejorar su desempeño y su trabajo en equipo, también alcanzar un idóneo clima laboral.
¿Qué evaluar?	Contenidos y aplicación
¿Quién evalúa?	Director de Desarrollo Organizacional y Jefa de Talento Humano
¿Cuándo evaluar?	Una vez al año, como lo establece el Ministerio de Relaciones Laborales.
¿Cómo evaluar?	En base a las actividades que se realiza, capacitaciones que se desarrolla, a su puesto de trabajo y competencias adquiridas.
¿Con qué evaluar?	Con encuestas, entrevistas y observación del personal.

Elaborado por: Paúl Cortés
Fuente: Personal Administrativo

Bibliografía

- Altman, J. H. (2014). *Comportamiento de las Organizaciones*. Barcelona: Mec.
- Boeree, G. (2011). *Teorías de la Personalidad*. Madrid: Unibe.
- Cardona, P. (2015). *La Influencia del liderazgo en el desarrollo del Capital Humano*. México D.F.: Pendulo.
- Díaz, J. (2013). *Qué es Cultura organizacional*. Nuevo México: INSEC.
- Earley, C. (2014). *Inteligencia Cultural*. Londres: Stanford Business Books.
- Federico Gan & Jaume Triginé. (2013). *Clima Laboral*. Barcelona: Diaz de Santos.
- Gil, A. (2016). *El desempeño para el mejoramiento del clima laboral*. México D.F.: Adventure Works.
- Giraudier, M. (2014). *Como gestionar el clima Laboral*. Madrid: Obelisco.
- Godin, S. (2016). *¿Eres imprescindible?* New York : Gestión 2000.
- Goldsmith, M. (2014). *Un nuevo impulso relaciones Interpersonales*. New York: Empresa Activa.
- Jericó, P. (2013). *La nueva gestión del talento*. New Jersey: Prentice Hall.
- León, R. A. (2013). *El líder y la cultura organizacional: Su incidencia en la eficacia de la empresa*. CANARIAS: Rústica.
- Marí, P. (2014). *Aprender de los campeones*. Barcelona: Plataforma.
- Marisa Salanova y Wilmar Schaufeli. (2012). *El “engagement” en el trabajo*. Nueva Deli: Alianza.
- Martínez, P. (2015). *Gestión Social del Talento Humano*. Buenos Aires: Carol Petit.
- Peters, T. (2013). *50 claves para hacer de usted una marca*. Virginia: Deusto.
- Pino, C. C. (2013). *Conductas y Actitudes*. Buenos Aires: Tusquets Editores.
- Ramón, F. S. (2011). *El Buentrato: Como Proyecto De Vida*. México DF: Kairós SA.
- Rath, T. (2011). *La ciencia del bienestar*. Pensilvania: Alienta Editorial.

Reyes, A. R. (2011). *Cultura Organizacional*. Bostón: PCLASS.

Sánchez, P. A. (2012). *Clima y Compromiso Organizacional*. Barcelona: INEC.

Santillán, A. G. (2012). *Clima y Compromiso Organizacional Vol. 1*. Catalan: EUMED.

Sirota, D. (2013). *Organización Laboral*. Portón: Adventure Works.

Sisodia, R. S. (2012). *Empresas que se hacen querer*. Atlanta: Wharton School Publishing.

Tom Rath; Donald O. Clifton. (2011). *¿Está lleno su cubo? energía positiva*. Pensilvania:

Empresa Activa.

ANEXO N.-01

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**FORMULARIO DE ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO
DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO**

Objetivo:

Identificar si existe un adecuado clima laboral en el personal administrativo del GAD Municipal del cantón Salcedo.

Instrucciones:

La encuesta consta de 14 preguntas las cuales da la posibilidad de elegir una de las opciones, marque con una X la respuesta que usted crea conveniente, sea lo más sincero posible ya que esto no perjudicará en nada a su puesto de trabajo.

1.- ¿Considera que existe un buen ambiente de trabajo?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

2.- ¿Cuenta con la colaboración del personal de otros departamentos?

- Siempre
- A menudo
- A veces
- Rara vez
- Nunca

3.- ¿Cuándo usted realiza sus actividades se encuentra motivado?

- Todos los días
- Casi todos los días
- Algunos días
- Escasos días
- Ningún día

4.- ¿Dispone de todos los materiales, herramientas y recursos necesarios para realizar su trabajo?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

5.- ¿Los espacios físicos asignados para el desarrollo de sus funciones facilitan su trabajo?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

6.- ¿Su jefe inmediato valora y reconoce su trabajo?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

7.- ¿Usted tiene la autonomía para tomar decisiones sin consultar a su jefe inmediato?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

8.- ¿Su jefe inmediato se preocupa por mantener un buen clima laboral en el equipo de trabajo del cual usted es parte?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

9.- ¿Su jefe inmediato considera sus opiniones para tomar decisiones?

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

10.- ¿Conoce usted con claridad cuáles son sus tareas y responsabilidades?

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

11.- ¿Considera usted que el tiempo asignado para realizar sus actividades es el adecuado?

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

12.- ¿Considera usted que existe una justa distribución en las actividades de trabajo en su departamento?

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

13.- ¿Considera usted que existe una buena comunicación en su departamento?

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

14.- ¿Cómo se siente usted con el ambiente laboral del GAD Municipal?

Excelente

Muy bien

Bien

Regular

Mal

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N.-02

Fotografías del personal administrativo del GAD Municipal



Entrevista al personal



Entrevista al personal



Bienvenida del Sr. Alcalde del GAD Municipal



Personal del GAD Municipal ingresando al evento



Personal del GAD Municipal ingresando al evento



Visualización de los videos motivacionales



Introducción y Planeación de propósitos



Charlas de los temas planteados



Exposición de los temas programados



Actividades de esparcimiento



Promoviendo el trabajo en equipo



Impulsando el trabajo en equipo



Promoviendo la comunicación en el personal



Evaluación de los talleres

ANEXO N.-03

GADISALCEDO

GOBIERNO AUTÓNOMO DEPARTAMENTAL DE SALCEDO

NOMBRE Y APELLIDO	ÁREA	CEDULA	FIRMA
Luis Fernando Zúñiga Ripón	Registro Propiedad	05021914-1	
Bartolomé González Chibua Gt	OOPP	050132653-7	
Georgette Gaidalitin Segura Cevallos	OOPP	050099263-1	
Flora Alary	medio ambiente	190105701-9	
Juana Vargas	medio ambiente	050090507-7	
Manuel Lanza	Artes Varadas	050133456-9	
Francisco Uivas	Comunicación	050959233-1	
SANDRA CHILLAGANA	CONTABILIDAD	171503431-8	
MAYRA BUSTOS	CONTABILIDAD	050295289-9	
Luis Yanduluisa	O.O.P.P	0507752325	
Hector Caza	O.O.P.P	0501726694	
FERNANDO BUSTAMANTE	FISCALIA CAN	0500559124	
MARCO VILLACAS GARCIA	Agua Potable	0501802912	
Luis G. Cruz	Agua Potable	0501582050	
Umberto Eguez H.	Agua Potable	050116917-1	
Franklin Saigochu	Comunicación Social	0502621526	



GADISALCEDO

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO

NOMBRE Y APELLIDO	ÁREA	CEDULA	FIRMA
JORGE FERNANDO PLASENCA T.	O.O. P.P.	0502157035	
Triglla Meposita Segundo Manuel	O.O. P.P.	050320177-4	
Yaguinela Mela Juan Enrique	O.O. P.P.	0502737917	
Morán Washington Cisneros	O.O. P.P.	0501698726	
Jorge Eduardo Villaverde Diota	Areas Verdes	150025874-2	
QUANGAÑA ARZUO EDISON SÁENZ	O.O. P.P.	050342977-1	
Chandicucha Edwin	O.O. P.P.	0503132724	
Byron Fabara	O.O. P.P.	050287875-0	
Baldos Guisano	O.O. P.P.	050273778-3	
Morán Enrique Ochoa	AA-P.P.	050241684-3	
Darwin Ivan Jácome Tello	O.O. P.P.	0502330004	
Ernan Quimatoha	O.O. P.P.	050167243-7	
William Pico	Areas Verdes	050919845-0	
Marcos Antonio Cepeda	Areas Verdes	0500813530	
Maria Ramirez Castro.	Gestión Ambiental	050337121-3	
JOSE CHIKISA VILLALBA	ADMINISTRATIVO	0502191612	



GADISALCEDO

GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE SALCEDO

NOMBRE Y APELLIDO	ÁREA	CEDULA	FIRMA
Antonio María Hidalgo	Agua Potable	050096564-5	<i>[Firma]</i>
Vladimir Cecilio González	Comisión Social	171668403	<i>[Firma]</i>
George H. Balazuelo	Control Social	0500973854	<i>[Firma]</i>
STALY SOLÍS FARMILLO	Planificación	180291036-7	<i>[Firma]</i>
Alexandra Benavente	TESORERÍA	0501395842	<i>[Firma]</i>
Angélica Torres Torres	PROGRADUOS	0503242075	<i>[Firma]</i>
Ligia Duque Sánchez	Fiscalización	0502971152	<i>[Firma]</i>
MOLINA TORRES E	DIRECCIÓN	050002020-4	<i>[Firma]</i>
Ricardo Guerrero	Administración	050124153-3	<i>[Firma]</i>
Germán E. Villalón M.	D.O.P.O.	050114288-7	<i>[Firma]</i>
José A. Quiroga	DA PA	0500921578	<i>[Firma]</i>
Jorge Bances	Terminal	0906158704	<i>[Firma]</i>
Diana Salazar	Terminal	0503498834	<i>[Firma]</i>
Fausto Palango	Gestión Ambiental	0502570911	<i>[Firma]</i>
Miguel Gómez	Miguel Gómez	0500969464	<i>[Firma]</i>
Hiram López	Canal	050099733-3	<i>[Firma]</i>



GADISALCEDO

NOMBRE Y APELLIDO	ÁREA	CEDULA	FIRMA
Carmen Chingano	Sistemas	050257160-7	
María Chaves	Salud Ocupacional	0505053704	
Cristina Guico	Talento Humano	050266542-5	
Darwin Aaura	Seguridad Industrial	050267388-6	L. D. H.
Paul Cortés	Desarrollo Org.	050315250-6	
Marcos Patricio Lara Usca	OOPP	050190101-1	
Fausto Tabares Tello A.	OOPP	050174175-1	
Arís Salas	OOPP	050257619-2	
Ángel Enrique	OOPP	050196556-0	
Vito Lora	OOPP	050151078-4	
Juan Canterón	O.O.P.P	050306231-7	
Evelyn Torres Molina	Planificación	171909853-3	
Blanca Gauda Cruz	Planificación	050134009-5	
Emma Duque Gómez	Planificación	050241830-4	
José Mescoso J.	Admisión Const	0500758107	
Luis Lascano	Auxilio	0500965025	



GADISALCEDO

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO

NOMBRE Y APELLIDO	ÁREA	CEDULA	FIRMA
Rubén Ortiz	Obra P	050144235-4	<i>[Firma]</i>
Genaro Chullagana	127)	0502248008	<i>[Firma]</i>
Severino Plasencia	OC PP	050777681-3	<i>[Firma]</i>
Fausto Arauz	001P	050089742-6	Fausto Arauz A.M.
FRANCISCO GUARDIA	00 PP	050406046-8	<i>[Firma]</i>
Luis Tenorio	00.PP.	050334257-7	<i>[Firma]</i>
Guillermo Piñón	00.PP	0501479968	<i>[Firma]</i>
Luis Pl. Luis Ortega	00.PP	050138171-9	<i>[Firma]</i>
Juan Silva	00 PP	050204666-7	<i>[Firma]</i>
DANIEL VITERI ARIAS.	FINANCIERO	050249690-6	<i>[Firma]</i>
Luis Villalba A	FINANCIERO	0501362632	<i>[Firma]</i>
Miguel Ángel Ibáñez	TESORERÍA	050149004-6	<i>[Firma]</i>
FABIAN TELLO S. J.	COMERCIO	050839044-6	<i>[Firma]</i>
Guillermo Piñón	00 PP	050133200-7	<i>[Firma]</i>
Juan Viscaino	Apertura CAMPA	020231275-0	<i>[Firma]</i>
LUIS CAGUATE	PARQUES Y JARDINES	171516217.6	<i>[Firma]</i>



GADISALCEDO

GOBIERNO AUTÓNOMO DELCANTÓN SALCEDO

NOMBRE Y APELLIDO	ÁREA	CEDULA	FIRMA
Juan Roberto Quingaluisa M.	CO.PP	0501940549	
HEIDY GUILERA SANCHEZ	CO.PD	050242163-5	
ROBERTO CARLOS SUPE SUPE	FISCALIZACIÓN	1804164943	
Gabriel Veloz	Avalúos	05-0099924-2	
CESAR SANDOVAL ROSERO	E. AMBIENTAL	050115671-5	
Lucy Marlene Romero	A-Cateter	050219702-1	
RODRIGO GARCIA	A. CAMBIOS	050238940-2	
Edison Camillo R	Planificación	0501071948	
CONRADO CESAR	AVALUOS	0501901510	
FRANWADO LESEDO	PLANIFICACION	1704388212	
ROSHAN JIMENEZ	AVALUOS	1802423010	
FRANCISCO RODRIGUEZ	AVALUOS	0502590508	
Luis Samin	AVALUOS	050248676-4	
Carlos Cardenas	Alcaldia	050213712-3	
Enrique Ayala	Sistemas	180241937-3	
Kevin Miro	Obras Publicas	050292343-8	



GADISALCEDO

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO

NOMBRE Y APELLIDO	ÁREA	CEDULA	FIRMA
Zhouany Francisco Basantes Brindos	O.O.P.P.	171222760-7	
Dany Alego	O.O.P.P.	0501024436	
Marcelo León	O.O.P.P.	170388974-9	
Milso Atroja	O.O.P.P.	0501341516-4	
PATRICIO ESTEVEZ	O.O.P.P.	050177816-1	
JACIR FORRIS	O.O.P.P.	0501422727	
Miguel Pujos	O.O.P.P.	050173816-5	
Holguer Chagcha	Planificación	1801801091	
Maria Esther León	Com. Urcu Gual.	050163042-0	
Luisela Alvarez G	Puntas	050157703	
Juan Pablo Escob	O.O.P.P.	0501903912	
Luis H. Liguerocho	O.O.P.P.	0500962535	
Rodrigo López	O.O.P.P.	050060626-4	
Jesús Ocaña	O.O.P.P.	18013998-9	
Wilmar Goiza	O.O.P.P.	0502800263	
Julian Vinicio Rea T.	Áreas Verdes	050279014-0	



GADISALCEDO

GOBIERNO AUTÓNOMO DESENVOLVIMIENTO ORGANIZACIONAL

NOMBRE Y APELLIDO	ÁREA	CEDULA	FIRMA
Andrés Ramón Simón Huila	OO.PP.	050309548-5	
Julia IBAN. BARREROS LARRAGA	OO.PP.	050148895-1	
Josime Calles	Administrativa	170364635	
Luis J. J. / L.	OO.PP.	050187225-0	
Manuel Chicaiza Silva	Gestión Ambiental	050146693	
Betas E. Guacigua Saifan	Agua Potable	050106241-8	
Segundo Peraldo Gami	OO.PP.	050223139-2	
Elias V. Quijpe	Agua Potable	050063054-6	
Manuel Escobar	Agua	POTABLE	
Humberto Ortiz Cuiñas	Áreas Verdes	060340595-2	
PABLO TAPIA GUERRERO	PLANIFICACION	050234779-0	
José Luis Jimenez	Agua Potable	050312639-8	
Janeth Medina	Agua Potable	050335378-4	
Cecilia GARCÉS MEDINA	OO.PP.	020098066-2	
Diana Sotero	OO.PP.	050972613-6	
Camilo Villacura	DDSS	0501088355	

