



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS**  
**SOCIALES**  
**CARRERA DE TRABAJO SOCIAL**

**TEMA:**

---

**“LIDERAZGO EMPRESARIAL Y CLIMA LABORAL EN EL GAD MUNICIPAL SAN CRISTÓBAL DE PATATE”**

---

Trabajo de Graduación previa a la obtención del Título de Licenciada en Trabajo Social

**AUTOR:**

Pamela Fernanda Abril López

**TUTOR:**

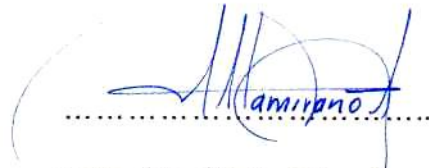
Lcda. Mg. Silvia Altamirano

**Ambato – Ecuador**  
**2018**

## **CERTIFICACIÓN DEL TUTOR**

En calidad de tutora del trabajo de investigación sobre el tema: “**LIDERAZGO EMPRESARIAL Y CLIMA LABORAL EN EL GAD MUNICIPAL SAN CRISTÓBAL DE PATATE**” de la Srta. Pamela Fernanda Abril López, egresada de la carrera de Trabajo Social de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad Técnica de Ambato, considero que dicho Trabajo de Graduación reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a Evaluación del Tribunal de Grado, que el H. Consejo Directivo de la Facultad designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Ambato, 26 de Julio del 2018



**Lcda. Mg. Silvia Altamirano**

**TUTORA**

## **AUTORÍA DEL TRABAJO**

Los criterios emitidos en el trabajo de investigación: **“LIDERAZGO EMPRESARIAL Y CLIMA LABORAL EN EL GAD MUNICIPAL SAN CRISTÓBAL DE PATATE”**, como también los contenidos, ideas, análisis, conclusiones y propuestas son de responsabilidad del autor.

Ambato, 26 de Julio del 2018

### **AUTORA**

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Pamela Abril López', is positioned above a horizontal dotted line.

Pamela Fernanda Abril López

C.I. 180503843 - 5

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato para que haga de este Trabajo de Investigación 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 Trabajo de Investigación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este trabajo, 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.

Ambato, 26 de Julio del 2018

**AUTORA**



Pamela Fernanda Abril López

C.I. 180503843 - 5

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los miembros del Tribunal de Grado APRUEBAN el Trabajo de Investigación sobre el tema: **“LIDERAZGO EMPRESARIAL Y CLIMA LABORAL EN EL GAD MUNICIPAL SAN CRISTÓBAL DE PATATE”**, presentado por la Srta. Pamela Fernanda Abril López, de conformidad con el Reglamento de Graduación para obtener el Título de Tercer Nivel de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 2018

Para constancia firma:

-----  
Presidente

-----  
Miembro

-----  
Miembro

## DEDICATORIA

A:

*Dios, principalmente por haberme dado la vida y por ser mi fortaleza de cada día, brindándome su amor incondicional y la sabiduría necesaria para mí actuar en la vida.*

*Mis padres, Ángel y Patricia quienes han sido el motor esencial en mi vida, por su apoyo incondicional y su eterno.*

*Mis hermanos, que con su amor me han dado las fuerzas necesarias y el apoyo suficiente para no rendirme ni darme por vencida.*

*Mis maestros, que confiaron en mí y me dieron la fortaleza y el conocimiento necesario tanto para mi vida personal como profesional.*

*Mis amigos y compañeros de la Universidad quienes han formado parte esencial brindándome sus consejos y su apoyo.*

*Mi pareja, Javier por brindarme su amor y por apoyarme todos los días a que siga adelante con mi vida personal y profesional.*

*Mi hija, Antonella quien me da la fuerza suficiente para no decaer jamás.*

*En sí a todas las personas que formaron parte importante en mi vida personal y académica, quienes estuvieron apoyándome constantemente y confiaron en mí.*

**Pameliu**

## **AGRADECIMIENTO**

**A:**

*Agradezco infinitamente a mis padres Ángel y Paty por su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida, por ser los mejores padres y por darme su amor eterno.*

*Agradezco a toda mi familia en general, por haber confiado en mí y por apoyarme siempre a seguir adelante.*

*Como no dar gracias a mis amigos Diana, Gaby y Alejandro por su paciencia y cariño brindado en mi vida académica, por sus consejos y sus aventuras hicieron que la Universidad sea una etapa divertida.*

*Mi agradecimiento sincero a Javier Alemán quien con su amor y paciencia me ha motivado a seguir adelante y a luchar por mis sueños y por estar incondicionalmente a mi lado para darme su apoyo.*

*Quiero extender mi agradecimiento a mi tutora, Lic. Silvia Altamirano y a todos quienes fueron mis maestros gracias infinitas por compartir su sabiduría, paciencia y apoyo en el transcurso en mi vida académica.*

*En sí, gracias a cada una de las personas que estuvo presente para extenderme una palabra de aliento para no darme por vencida.*

***Pameliu***

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR .....	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO .....	iii
DERECHOS DE AUTOR .....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xvi
RESUMEN EJECUTIVO .....	xviii
SUMARY.....	xix
INTRODUCCIÓN .....	1

### CAPÍTULO I

#### Tema

Planteamiento del Problema.....	3
Contextualización.....	3
Macro .....	3
Meso.....	5
Micro.....	7
Árbol de Problemas.....	11
Análisis Crítico .....	12
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	13
INTERROGANTES.....	13
DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN .....	13



JUSTIFICACIÓN .....	14
OBJETIVOS .....	15
Objetivo General .....	15
Objetivos Específicos.....	15

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

Antecedentes Investigativos.....	16
FUNDAMENTACIÓN.....	18
Fundamentación Filosófica .....	18
Fundamentación Axiológica: .....	18
Fundamentación Ontológica: .....	18
Fundamentación Legal .....	19
CATEGORIAS FUNDAMENTALES .....	20
Constelación de ideas Variable Independiente – LIDERAZGO EMPRESARIAL... 21	
Desarrollo de la Variable Independiente: LIDERAZGO EMPRESARIAL .....	23
Derechos Humanos .....	23
Planificación Estratégica.....	23
Gestión Administrativa .....	23
LIDERAZGO EMPRESARIAL .....	24
ESTILOS DE LIDERAZGO.....	24
Estilo de Liderazgo Estructural.....	24
Estilo de Liderazgo Recursos Humanos .....	25
Estilo de Liderazgo Simbólico .....	25
Estilo de Liderazgo Político .....	25
HABILIDADES DEL LÍDER .....	25
Saber Comunicar.....	25

Visión .....	26
Ser Integro .....	26
Ser Perceptivo .....	26
IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO .....	26
FUNCIONES DE UN LÍDER .....	28
Desarrollo de la Variable Dependiente: CLIMA LABORAL .....	29
MARCO LEGAL .....	29
La Declaración Universal De Derechos Humanos.....	29
Plan Nacional Del Buen Vivir.....	29
Constitución De La República Del Ecuador .....	30
Código De Trabajo.....	30
Gestión De Talento Humano.....	32
Cultura Organizacional .....	33
Clima Laboral.....	33
IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL .....	34
FACTORES INFLUYENTES .....	34
Condiciones de Trabajo.....	34
Relaciones Laborales .....	34
Satisfacción Laboral.....	35
TIPOS.....	35
Clima tipo Autoritario: Sistema I Autoritarismo Explotador.....	35
Clima tipo Autoritario: Sistema II Autoritarismo Paternalista .....	36
Clima tipo Participativo: Sistema III Consultivo .....	36
Clima tipo Participativo: Sistema IV Participación en Grupo .....	36
DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL .....	36
HIPÓTESIS.....	39

Hipótesis alternativa:.....	39
Hipótesis nula:.....	39
SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES .....	39
Variable independiente: Liderazgo Empresarial .....	39
Variable dependiente: Clima Laboral .....	39

### CAPÍTULO III

#### METODOLOGÍA

MODALIDAD BÁSICA DE INVESTIGACIÓN .....	40
Investigación de Campo:.....	40
Investigación Bibliográfica Documental: .....	40
ENFOQUES DE LA INVESTIGACIÓN .....	40
Enfoque cualitativo: .....	40
Enfoque cuantitativo .....	41
ALCANCES O NIVELES DE INVESTIGACIÓN: .....	41
Investigación Exploratoria: .....	41
Investigación Descriptiva:.....	41
POBLACIÓN Y MUESTRA.....	41
PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	47
Plan de Procesamiento de la Información .....	48
Revisión y codificación de la información.....	48
Tabulación.....	48
Análisis de datos .....	48
Interpretación .....	48

### CAPÍTULO IV

#### ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS .....	97
---------------------------------	----

COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS CON CHI CUADRADO.....	99
--	----

Especificaciones del estadístico .....	99
--	----

VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS CHI CUADRADO .....	104
---	-----

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES .....	107
--------------------	-----

RECOMENDACIONES .....	108
-----------------------	-----

## CAPÍTULO VI

### PROPUESTA

DATOS INFORMATIVOS: .....	110
---------------------------	-----

MARCO INSTITUCIONAL .....	111
---------------------------	-----

GAD MUNICIPAL SAN CRISTÓBAL DE PATATE.....	111
--	-----

ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA .....	113
------------------------------------	-----

JUSTIFICACIÓN .....	114
---------------------	-----

OBJETIVO GENERAL.....	114
-----------------------	-----

OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	115
----------------------------	-----

ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD .....	115
--------------------------------	-----

FUNDAMENTACIÓN CIENTIFICO – TEÓRICO .....	116
---	-----

Programa .....	116
----------------	-----

LIDERAZGO EMPRESARIAL .....	116
-----------------------------	-----

ESTILOS DE LIDERAZGO.....	117
---------------------------	-----

Estilo de Liderazgo Estructural.....	117
--------------------------------------	-----

Estilo de Liderazgo Recursos Humanos .....	118
--	-----

Estilo de Liderazgo Simbólico.....	118
------------------------------------	-----

Estilo de Liderazgo Político .....	118
------------------------------------	-----

CLIMA LABORAL.....	118
--------------------	-----

DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL .....	119
METODOLOGÍA .....	121
PLAN OPERATIVO DE ACTIVIDADES .....	122
DESARROLLO DE ESTRATEGIAS .....	125
ESTRATEGIA # 1 .....	125
DAR APERTURA AL DEPARTAMENTO DE TRABAJO SOCIAL .....	125
ESTRATEGIA # 2 .....	127
DISEÑAR UN PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES.....	127
ESTRATEGIA # 3 .....	130
IMPLEMENTACIÓN DE ACTIVIDADES RECREATIVAS Y DE INTEGRACIÓN PARA DIRECTIVOS Y TRABAJADORES .....	130
ESTRATEGIA # 4 .....	132
IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE EVALUACIÓN PARA LIDERAZGO Y CLIMA LABORAL .....	132
CRONOGRAMA .....	135
ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA .....	136
BIBLIOGRAFÍA .....	137
LINKOGRAFÍA.....	142
ANEXOS	
PAPER	

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población.....	41
Tabla 2: Técnicas e Instrumentos.....	42
Tabla 3: Operacionalización De Variable Independiente – Liderazgo Empresarial..	44
Tabla 4: Operacionalización De Variable Dependiente – Clima Laboral.....	46
Tabla 5: Plan de recolección de información.....	47
Tabla 6: Género.....	49
Tabla 7: Edad .....	50
Tabla 8: Antigüedad.....	51
Tabla 9: Nivel de estudio .....	53
Tabla 10: Comunicación por parte del jefe .....	54
Tabla 11: Conductas de colaboración .....	55
Tabla 12: Intereses de los colaboradores .....	56
Tabla 13: Intereses de los trabajadores .....	58
Tabla 14: Solución de conflictos.....	59
Tabla 15: Opiniones del personal.....	60
Tabla 16: Bienestar y salud personal .....	62
Tabla 17: Funciones a desempeñar .....	63
Tabla 18: Nivel de motivación.....	64
Tabla 19: Grado de confianza .....	66
Tabla 20: Orgulloso de su trabajo .....	67
Tabla 21: Solución de conflictos.....	69
Tabla 22: Objetivos de la organización.....	70
Tabla 23: Ambiente de familia.....	71
Tabla 24: Bienestar y desarrollo de la organización .....	73
Tabla 25: Relaciones laborales.....	74
Tabla 26: Relaciones laborales con los compañeros.....	75
Tabla 27: Espacio físico .....	77
Tabla 28: Importancia del trabajo .....	78
Tabla 29: Características de la empresa .....	79
Tabla 30: Reconocimiento al desempeño laboral .....	81
Tabla 31: Funciones y responsabilidades.....	82
Tabla 32: Ideas y sugerencias .....	83

Tabla 33: Ambiente de trabajo .....	85
Tabla 34: Conversación con los jefes.....	86
Tabla 35: Críticas entre compañeros.....	87
Tabla 36: Comunicación entre equipos de trabajo.....	89
Tabla 37: Reuniones de evaluación.....	90
Tabla 38: Preguntas a los jefes.....	92
Tabla 39: Reconocimiento especial .....	93
Tabla 40: Clima laboral.....	94
Tabla 41: Actividades recreativas .....	96
Tabla 42: Orgulloso de su trabajo .....	97
Tabla 43: Nivel de motivación .....	98
Tabla 44: Tabla de contingencia .....	100
Tabla 45: Tabla de contingencia .....	101
Tabla 46: Tabla de contingencia .....	102
Tabla 47: Tabla de contingencia .....	103
Tabla 48: Tabla de contingencia .....	104
Tabla 49: Chi - cuadrado.....	105
Tabla 50: Medidas simétricas .....	106

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Árbol de problemas.....	11
Gráfico 2: Categorías Fundamentales .....	20
Gráfico 3: Constelación de Ideas – Variable Independiente .....	21
Gráfico 4: Constelación de Ideas – Variable Dependiente .....	22
Gráfico 5: Género.....	49
Gráfico 6: Edad .....	50
Gráfico 7: Antigüedad.....	52
Gráfico 8: Nivel de estudio .....	53
Gráfico 9: Comunicación por parte del jefe .....	54
Gráfico 10: Conductas de colaboración .....	55
Gráfico 11: Intereses de los colaboradores .....	57
Gráfico 12: Intereses de los trabajadores .....	58
Gráfico 13: Solución de conflictos.....	59
Gráfico 14: Opiniones del personal .....	61
Gráfico 15: Bienestar y salud personal .....	62
Gráfico 16: Funciones a desempeñar .....	63
Gráfico 17: Nivel de motivación.....	65
Gráfico 18: Grado de confianza .....	66
Gráfico 19: Orgulloso de su trabajo .....	68
Gráfico 20: Solución de conflictos.....	69
Gráfico 21: Objetivos de la organización.....	70
Gráfico 22: Ambiente de familia.....	72
Gráfico 23: Bienestar y desarrollo de la organización.....	73
Gráfico 24: Relaciones laborales .....	74
Gráfico 25: Relaciones laborales con los compañeros.....	76
Gráfico 26: Espacio físico.....	77
Gráfico 27: Importancia del trabajo .....	78
Gráfico 28: Características de la empresa.....	80
Gráfico 29: Reconocimiento al desempeño laboral .....	81
Gráfico 30: Funciones y responsabilidades.....	82
Gráfico 31: Ideas y sugerencias .....	84
Gráfico 32: Ambiente de trabajo.....	85



Gráfico 33: Conversación con los jefes .....	86
Gráfico 34: Críticas entre compañeros.....	88
Gráfico 35: Comunicación entre equipos de trabajo.....	89
Gráfico 36: Reuniones de evaluación .....	91
Gráfico 37: Preguntas a los jefes.....	92
Gráfico 38: Reconocimiento especial .....	93
Gráfico 39: Clima laboral .....	95
Gráfico 40: Actividades recreativas .....	96
Gráfico 41: Orgulloso de su trabajo.....	98
Gráfico 42: Nivel de motivación.....	99

## **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

### **FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES**

**TEMA:** “LIDERAZGO EMPRESARIAL Y CLIMA LABORAL EN EL GAD MUNICIPAL SAN CRISTÓBAL DE PATATE”

**Autora:** Pamela Fernanda Abril López

**Directora:** Lcda. Mg. Silvia Altamirano

### **RESUMEN EJECUTIVO**

El objetivo del presente trabajo investigativo fue determinar el impacto del Liderazgo Empresarial sobre el Clima Laboral en los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) San Cristóbal de Patate.

La presente investigación se realizó con la participación directa de 79 trabajadores del GAD Municipal, quienes se han visto afectados por un déficit existente en el Liderazgo de la organización, cabe resaltar que actualmente en el mundo empresarial es de vital importancia mantener un clima laboral estable de forma que los trabajadores puedan desenvolverse y brindar un excelente trabajo.

El levantamiento de información se realizó mediante la aplicación de una encuesta estructurada basada en tres instrumentos validados sobre liderazgo empresarial y clima laboral, el objetivo fue conocer el estilo de liderazgo predominante en la empresa y las dimensiones afectadas en el clima laboral, mediante el análisis de resultados se determinó como el liderazgo afecta las relaciones interpersonales y el clima laboral de los trabajadores.

**Palabras clave:** Motivación, Satisfacción Laboral, Relaciones Interpersonales, trabajadores, líderes.

**AMBATO TECHNICAL UNIVERSITY**  
**JURISPRUDENCE FACULTY AND SOCIAL SCIENCES**  
**SOCIAL WORK CAREER**

**Theme:** “Business Leadership and Labor Climate in the Municipal GAD San Cristobel de Patate

**Author:** Pamela Fernanda Abril López

**Directed by:** Lcda. Mg. Silvia Altamirano

**SUMARY**

The objective of this research work was to determine the impact of Business Leadership on Labor Climate in the workers of the Decentralized Autonomous Government (GAD) San Cristobal de Patate.

The present investigation was carried out with the direct participation of 79 workers of the Municipal GAD, who have been affected by a deficit in the Leadership of the organization. It is worth noting that currently in the business world it is of vital importance to maintain a stable working environment. so that workers can cope and provide an excellent job.

The information was collected through the application of a structured survey based on three validated instruments on business leadership and labor climate, the objective was to know the dominant leadership style in the company and the dimensions affected in the work environment, by analyzing the Results were determined as the leadership affects the interpersonal relationships and the work climate of the workers.

**Keywords:** Motivation, Labor Satisfaction, Interpersonal Relations, workers, leaders.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación denominado con el título “Liderazgo Empresarial y Clima Laboral en el GAD Municipal San Cristóbal de Patate”, consta de 6 capítulos estructurados y detallados de la siguiente manera;

**CAPÍTULO I**, denominado: EL PROBLEMA: el Liderazgo Empresarial y Clima Laboral en el GAD Municipal San Cristóbal de Patate se conceptualizará a Nivel Macro, meso y micro según datos estadísticos recolectados a nivel mundial, en Ecuador y específicamente en la provincia de Tungurahua, continuando con el árbol de problemas en donde se desarrollará sus causas y efectos seguido de un Análisis Crítico, Prognosis de lo que sucedería si no se interviene para detener el problema, realizando así la formulación de Interrogantes de la Investigación, Delimitando el Objeto, las Unidades de Observación, la Justificación y los Objetivos de la Investigación.

**CAPÍTULO II**, aborda al MARCO TEÓRICO: se considerará varios estudios e investigaciones que se han realizado a nivel nacional, que sirva como apoyo al tema, se fundamenta en una visión Filosófica, Axiológica, Ontológica y Legal, así también se tiene las Categorías Fundamentales, Constelación de ideas de las Variables Independiente y Dependiente, Hipótesis y Determinación de Variables.

**CAPÍTULO III**, titulado METODOLOGÍA: plantea que la investigación se realizará desde el enfoque de carácter Cuantitativo y Cualitativo, sobresaliendo el enfoque cuantitativo debido a que se manejará datos estadísticos, se creó un formato de encuesta estructurada, explicado en la Modalidad de la Investigación, Tipo de la Investigación, teniendo en cuenta que la Población es de 79 trabajadores, se continuará con la Operacionalización de Variables, e Instrumentos como la observación y la escucha activa, Plan de recolección y procesamiento de Información mediante un análisis.

**CAPÍTULO IV, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS** son los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los trabajadores del GAD Municipal San Cristóbal de Patate, se muestra mediante cuadros y gráficos estadísticos y la verificación de hipótesis mediante la prueba Chi cuadrado.

**CAPÍTULO V, titulado como CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES;** se muestra las conclusiones referentes al problema y se las obtiene por medio del análisis e interpretación de resultados, posteriormente se formula las recomendaciones con el objetivo de formular posibles alternativas de solución al conflicto.

**CAPÍTULO VI, designado como LA PROPUESTA,** plantea la solución más concreta y acertada al problema de investigación, contiene los datos informativos, antecedentes de la propuesta, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación, metodología, modelo operativo y administración.

**Línea de investigación:** Exclusión e Integración Social.

Finalmente se concluye con el material bibliográfico y anexos que sustentan el trabajo investigativo.

# CAPÍTULO I

## **Tema**

“Liderazgo Empresarial y el Clima Laboral en el GAD Municipal San Cristóbal de Patate”

## **Planteamiento del Problema**

### **Contextualización**

#### **Macro**

Un clima laboral negativo basado en la desconfianza con los líderes de la organización, la inseguridad, el temor, la falta de apoyo y malos tratos, puede generar estrés, descontento, interferir en la atención, en la memoria, en la comprensión de lo que se trata en las clases, disminuye las ganas de trabajar y afecta negativamente en el aprendizaje, rendimiento y relaciones. Estudios demuestran que malos tratos entre compañeros de trabajo y entre jefe - trabajador pueden disminuir rendimientos y resultados hasta en un 14% (López, 2017). La presión en el trabajo es inevitable: la carga horaria de trabajo, límites de tiempo para cumplir actividades designadas y la búsqueda de reconocimiento forman parte del día a día en la vida profesional; sin embargo, la sobrecarga de responsabilidades diarias en una organización terminan por generar un Clima Laboral deficiente por el sentimiento de tensión, impotencia y frustración constante en los trabajadores conduciendo a una de los principales efectos del Clima laboral que es estrés laboral, el cual puede afectar la salud física y mental del trabajador.

Un estudio en una Academia Americana de Neurología determinó que las personas con trabajos demandantes, presión laboral, y un Liderazgo Autocrático tienen el 58% más probabilidades de sufrir una isquemia y 22% más de hemorragia cerebral. Así mismo, la Organización Mundial de la Salud (OMS) estima que entre el 21% y 32% de casos de hipertensión en América Latina están relacionados con altas exigencias laborales y bajo control. Durante el Foro Internacional Políticas Pública

de Empleo y Protección Social en México en 2013, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) manifestó que el estrés puede llevar a una persona a la angustia, a la depresión e incluso al suicidio. (Unidad de Comunicación del INSP, 2017)

La OIT y la OMS tratan de identificar la causa principal del estrés laboral en diversos factores que componen una mala organización en el trabajo, como por ejemplo tenemos; características del puesto, volumen y ritmo de trabajo, horarios, participación y trabajo en equipo, expectativas profesionales, relaciones interpersonales y cultura institucional. A continuación, se enumeran las principales causas de estrés laboral:

- Malas condiciones de Trabajo
- Baja participación en la toma de decisiones – Liderazgo deficiente
- Malas relaciones laborales entre colegas o supervisores
- Falta de capacitación
- Inseguridad laboral
- Sobrecarga de actividades
- Salarios bajos
- Escasos incentivos y reconocimientos

Todas estas causas están relacionadas con un inadecuado Liderazgo Empresarial que exige demasiado mientras ofrece poco o casi nada de beneficios lo cual se ve reflejado en un Clima Laboral Inestable dentro de las organizaciones de trabajo porque un buen Liderazgo redundaría en una mayor satisfacción laboral, y a su vez la satisfacción laboral tiene relación con el bienestar laboral y la productividad. De la misma forma, varios estudios demostraron una relación significativa entre el Clima Laboral y la satisfacción de los empleados, la satisfacción de los clientes y el éxito a largo plazo de las empresas. (Bordas Martínez, 2016)

Para esto nos guiaremos en el concepto de Bordas (2016) quien define el Clima Laboral de esta forma:

“El Clima Laboral se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros y, por tanto, al desempeño de la organización. Puede ser percibido y descrito por los integrantes de la organización y, por tanto, medido desde un punto de vista operativo a través del estudio de sus percepciones y descripciones, o mediante la observación y otras medidas objetivas. Aun reflejando el estado de la organización en un momento determinado, el clima laboral puede cambiar, siendo los propios miembros, pero muy especialmente, los líderes de la organización, los principales agentes en la generación de cambios”

Las organizaciones trabajan hoy en un entorno de velocidad y rápidos cambios y el talento se ha convertido en el factor más importante para potenciar una ventaja competitiva, contar con líderes preparados que manejen correctamente sus habilidades y capacidades de forma inmediata es fundamental en una empresa. Una encuesta realizada a nivel mundial por la organización The Conference Board (2012) en un informe sobre el Desarrollo Estratégico del Liderazgo revela que en el 40% de las empresas, se percibe a los líderes como poco preparados o no preparados en absoluto para superar los desafíos empresariales.

Un liderazgo empresarial debe estar enfocado en el bienestar de sus trabajadores de tal forma que todas las personas se sientan seguras de que pueden confiar en las acciones de la alta dirección, y un elemento clave es despertar los sentimientos positivos de sus colaboradores y ello ocurre cuando un líder produce el clima emocional positivo indispensable para movilizar lo mejor del ser humano.

### **Meso**

En el año 2017 el Banco Central del Ecuador presenta el reporte Trimestral con los resultados de la encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) elaborada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), en esta encuesta los tres factores o variables que permiten la aproximación de la condición de trabajo son: Ingresos Laborales, Horas de Trabajo y el deseo y



disponibilidad de trabajar horas adicionales. Uno de los resultados más considerable fue el porcentaje de Empleo Adecuado Pleno (EAP) que en los últimos 4 años ha ido disminuyendo; siendo los resultados estos en el año 2014 el empleo adecuado pleno llegó a un 48,8% siendo el porcentaje más alto hasta la actualidad, para el año 2015 se ve una decadencia, siendo el 45,9% de población a nivel nacional quien se encuentra en un empleo adecuado pleno, para el año 2016 disminuye nuevamente el porcentaje al 41% de personas dentro del empleo adecuado pleno. Finalmente para el año 2017 tan solo el 40,1% de la población se encuentra en un empleo adecuado pleno. (Banco Central del Ecuador, 2017).

Dentro del proceso de mejoras continuas de la ENEMDU, el INEC en conjunto con la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) presentaron el nuevo marco conceptual para clasificar a la población con empleo. El principal objetivo fue contar con una nueva categorización de los grupos que componen a la población con empleo. La nueva propuesta clasifica a la población con empleo en tres grupos: empleo adecuado, empleo inadecuado y empleo no clasificado. La característica esencial de “adecuado o inadecuado” se determina por dos requerimientos: primero el cumplimiento de una jornada legal de trabajo, y segundo ganar al menos el salario básico unificado (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2014).

Es importante conocer estos resultados para analizar la realidad del país, se observa que en la actualidad más del 50% de la población económicamente activa (PEA) se encuentra con un empleo inadecuado según la clasificación del INEC, esto significa que los líderes empresariales no están cumpliendo satisfactoriamente con su deber, por tal razón que las personas se sienten insatisfechas con su trabajo y su remuneración.

En Ecuador, una de las formas más comunes de medir el tipo de Clima Laboral en las empresas es a través de una encuesta anual o semestral con el objetivo de conocer el estado de la empresa en cuanto a bienestar y satisfacción. Eddy Troya, gerente de la consultora Human Plus, manifiesta que no más del 10% de las empresas ecuatorianas aplica acciones encaminadas a generar un buen ambiente laboral. (Revista Líderes, 2017).

En Ecuador los factores más comunes del estrés laboral son los siguientes la falta de control sobre el trabajo, las demandas excesivas a los colaboradores y la falta de apoyo de compañeros y superiores y el Clima Laboral conflictivo en la empresa. (Cabrera Villagrán, 2015). Todo esto lleva al personal a perder entusiasmo por su trabajo, lo cual, se refleja no solamente en mayores niveles de ausentismo sino también en la baja productividad.

### **Micro**

En la provincia de **Tungurahua** en el año 2016 se realizó un estudio sobre los Estilos de Liderazgo y su influencia en el Desarrollo Empresarial del cual se obtuvo los siguientes resultados, el estilo de liderazgo de los gerentes y/o propietarios de las Pymes de la Provincia de Tungurahua, en un 40% adoptan un estilo de Liderazgo Autoritario, frente a un 8% que maneja una combinación tanto del estilo Autoritario y Democrático, siendo el estilo Laissez Faire con un 16% el menos utilizado por los pequeños y medianos empresarios de esta localidad. En consideración a este resultado se puede manifestar que el estilo de Liderazgo Autocrático es quien genera una clara división entre el líder y los colaboradores y esto se debe a la poca formación académica empresarial de los encuestados que están al frente de estas empresas y que en su mayoría son negocios familiares. (Pazmiño Solys, Beltrán, & Gallardo, 2016)

Posteriormente, un estudio realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC) en 2016 manifiesta que la provincia de **Tungurahua** ocupó el tercer lugar entre las provincias donde se registran más atenciones médicas relacionadas al estrés. En el hospital Docente Ambato desde enero a Junio del año 2017 se habían atendido 1.084 casos de trastornos mixtos de ansiedad y depresión derivados del estrés, y según la profesional de psicología clínica son las personas adultas quienes asisten en mayor número por tratamiento médico y que una de las causas principales es la tensión laboral y problemas económicos o familiares. (La Hora, 2017)

El estrés laboral es una enfermedad de origen laboral y se considera una amenaza para la salud mental, porque puede generar enfermedades cardiovasculares y accidentes de trabajo. En diferentes investigaciones se han evidenciado la relación entre manifestaciones de estrés laboral y aspectos relacionados al liderazgo

empresarial, el tipo de servicio que presta la organización, las malas relaciones laborales, problemas en el trabajo, la carga mental, la duración de la jornada laboral y la remuneración. (Barbosa, Souza, & Souza, 2017). Todo esto tiene una estrecha relación con el tipo de Clima Laboral que se está desarrollando en cada empresa y a su vez se evidencia una escasa participación de los líderes empresariales en buscar alternativas de solución para mejorar el ambiente laboral dentro de sus organizaciones.

**El GAD Municipal San Cristóbal de Patate**, es una institución pública dedicada a prestar servicios como atención a la colectividad, cobro de impuestos, gestión de proyectos varios en beneficio de la comunidad Patateña, colaboradores y autoridades. Tiene 79 trabajadores en su institución. Su misión es establecer una forma de gobierno y una nueva relación con los ciudadanos: un gobierno incluyente que privilegie el dialogo, la negociación, el acuerdo y la participación ciudadana en la vida pública; orientador de una administración que impulse grandes y mediados proyectos y proporcione servicios públicos de calidad eficiente y transparente. Y su Visión Patate como un municipio sustentable, limpio, ordenado; que cuente con servicios públicos de calidad, con seguridad pública y eficiencia administrativa; con ciudadanos preparados y capacitados para el trabajo productivo, participantes en las tareas del desarrollo integral, defensores de su identidad y de su patrimonio natural y cultural; comprometidos con el gobierno central en la democracia política, económica y social.

La estructura orgánica del Gobierno Municipal del cantón Patate está conformada por los siguientes niveles administrativos:

1. Nivel Legislativo.
2. Nivel Ejecutivo.
3. Nivel Asesor.
4. Nivel de Apoyo.
5. Nivel Operativo

**NIVEL LEGISLATIVO.** El nivel Legislativo constituye la alta autoridad, órgano legislativo y deliberante. Está conformado por el Alcalde y los Concejales, elegidos por voto popular.

**NIVEL EJECUTIVO.** Este nivel constituye el grado jerárquico más alto de Autoridad Administrativa Municipal. Está integrado por el Alcalde, quien representa legalmente a la Institución.

**NIVEL ASESOR.** Constituye la instancia consultiva del Concejo Municipal para la toma de decisiones del Nivel Ejecutivo y para la aplicación de los programas asignados a los restantes niveles, está integrado por:

- Comisiones
- Procurador Sindico –Control Municipal Policía y Vigilancia
- Unidad de Planificación
- Gestión de Riesgos
- Secretaria General
- Auditoría Interna
- Comunicación Social

**NIVEL DE APOYO.** Este nivel es responsable de la elaboración y ejecución de planes, programas, proyectos encaminados al cumplimiento y consecución de los objetivos institucionales, así como también de la eficiente administración y dotación de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos a los demás.

Está integrado por:

- Gestión Administrativa y Financiera

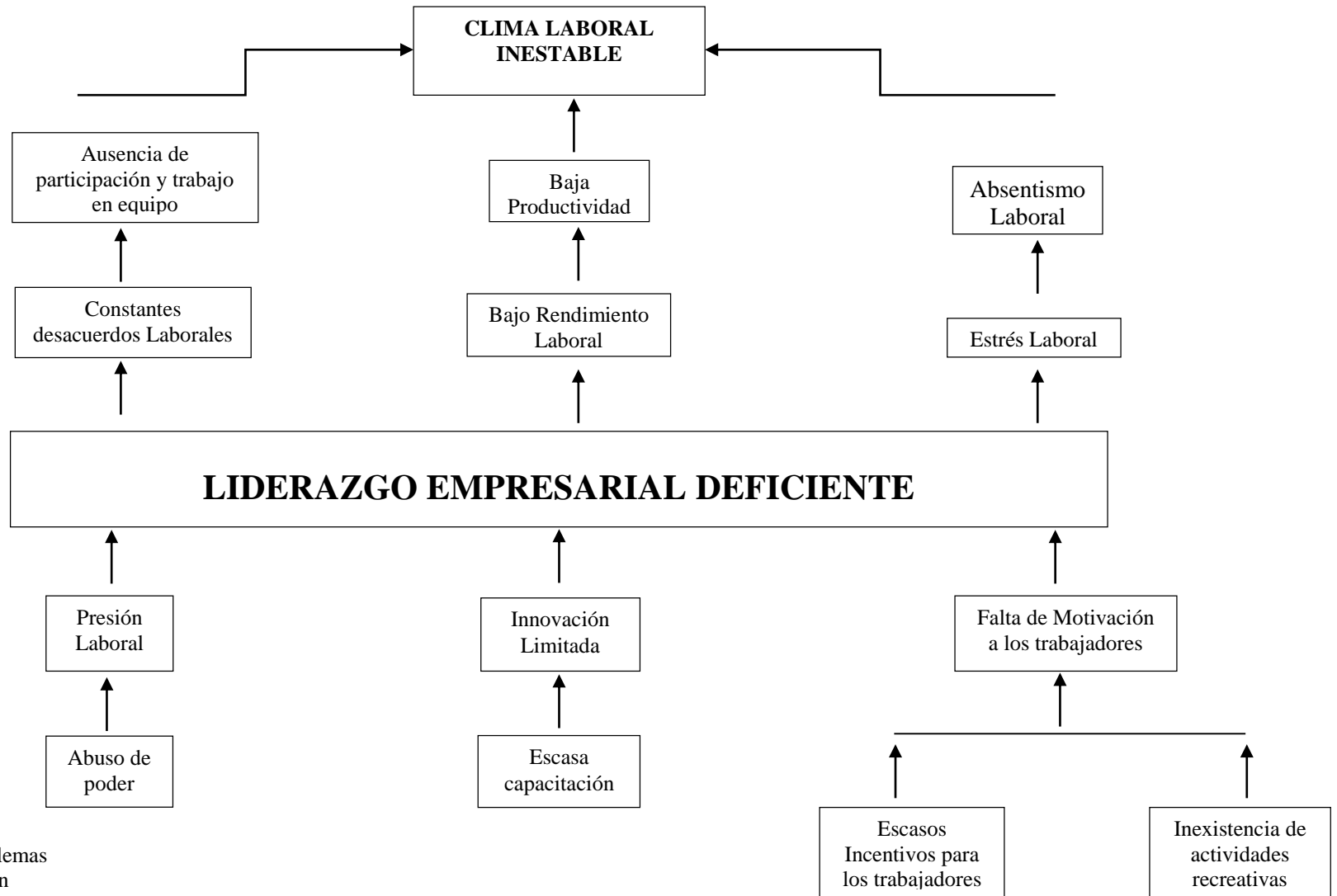
**NIVEL OPERATIVO.** El nivel operativo, es responsable de la ejecución de planes, programas y proyectos encaminados al cumplimiento de los objetivos municipales. Este conformado por:

- Gestión de Obras Públicas

- Gestión Desarrollo Social

En el GAD Municipal San Cristóbal de Patate según los datos proporcionados por la misma institución no existen investigaciones como antecedentes referentes a la temática de la investigación.

**Árbol de Problemas**



**Gráfico 1:** Árbol de problemas  
**Fuente:** Contextualización  
**Elaborado por:** Pamela Abril (2018)

## **Análisis Crítico**

Los altos índices de insatisfacción laboral y estrés laboral son muestra del poco interés por mejorar el Clima Laboral, se ha podido visualizar que son pocas las empresas que se preocupan por el bienestar de sus trabajadores otorgándoles mejores condiciones de trabajo para que pueda desarrollar sus actividades laborales sin problemas.

El abuso de poder de los líderes empresariales, la presión laboral, la escasez de incentivos, la mala comunicación y el desconocimiento del Plan Estratégico de la empresa son las principales causas de la desmotivación de los trabajadores disminuyendo su rendimiento en el trabajo. Esto ocasiona desacuerdos laborales entre compañeros y entre trabajador / jefe.

Todo esto determina el tipo de Clima Laboral que persiste en una empresa y al no contar con un líder que sea capaz de percibir las problemáticas que suscitan y que no busque alternativas para solucionarlas la empresa entraría en un estado de debilidad.

Es importante reconocer que un buen líder empresarial siempre está pendiente del bienestar de su empresa priorizando el buen desarrollo de sus trabajadores, su bienestar físico y emocional porque de cada trabajador depende el éxito o el fracaso de la misma. Sólo la persona que lidera tiene la capacidad de influir positivamente sobre los trabajadores motivándolos a cumplir con el Plan Estratégico de la empresa.

La presente investigación está enfocada al análisis del Clima Laboral y a identificar el tipo de Liderazgo Empresarial dominante en el GAD Municipal San Cristóbal de Patate.

## **Prognosis**

De no mejorar el Clima Laboral del GAD Municipal San Cristóbal de Patate se podrían presentar una serie de problemáticas que pondrían en riesgo el buen desarrollo de los trabajadores y su desenvolvimiento profesional. Por tal razón la empresa debería tomar acciones pertinentes para evitar problemas futuros.

Es de gran importancia fortalecer el Liderazgo existente en el GAD Municipal San Cristóbal de Patate puesto que desde ahí se genera el tipo de relación que predominará en la empresa, además de ser el líder el encargado de guiar y dirigir a sus trabajadores a desarrollar un gran trabajo y mantener su estabilidad laboral. Para ello es necesario contar con líderes decididos empáticos, dinámicos y responsables que no busquen solo su bienestar propio y que estén convencidos que el ser humano juega un papel muy importante en el sector empresarial.

Mantener un clima laboral armonioso y tranquilo permite a los trabajadores sentirse cómodos en su área de trabajo, de tal manera que su excelente rendimiento se vea reflejado en la productividad y en el cumplimiento de los objetivos plan estratégico de la empresa, por ello los líderes son el principal motor de motivación para los trabajadores del GAD Municipal San Cristóbal de Patate.

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿De qué manera incide el Liderazgo Empresarial en el Clima Laboral del GAD Municipal San Cristóbal de Patate?

## **INTERROGANTES**

1. ¿Cuál es el estilo de Liderazgo predominante en el GAD Municipal San Cristóbal de Patate?
2. ¿Cuáles son las problemáticas que ocasiona un pésimo clima laboral en el GAD Municipal San Cristóbal de Patate?
3. ¿Cuál será la estrategia necesaria y adecuada para dar solución al problema planteado?

## **DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN**

**De contenido**

**CAMPO:** Trabajo social y Familia



**ÁREA:** Laboral

**ASPECTO:** Liderazgo Empresarial y Clima Laboral

**Delimitación espacial:** el presente trabajo investigativo se realizará en el GAD Municipal San Cristóbal de Patate.

**Delimitación temporal:** la Investigación se ejecutará en el periodo septiembre 2017 hasta enero 2018.

**Unidades de observación:** este trabajo investigativo se llevará a cabo con el departamento de Recursos Humanos del GAD Municipal San Cristóbal de Patate.

## JUSTIFICACIÓN

Debido a los altos índices de insatisfacción laboral a causa de un inadecuado Clima Laboral y un Liderazgo Empresarial deficiente surge la **necesidad** de la investigación buscando desarrollar un mecanismo para mejorar y fortalecer el Liderazgo de tal forma que se convierta en la base principal para generar un ambiente de trabajo armonioso para los trabajadores de la empresa. La sensibilidad y atracción por el bienestar laboral de una estudiante de la carrera de Trabajo social ha sido la motivación para iniciar esta investigación con el **propósito** de generar interés por el sector laboral para que no se vulneren los derechos de los trabajadores.

¿Por qué cuando hablamos de Clima Laboral hacemos énfasis en el Liderazgo Empresarial? Bordas (2016) mencionaba que el clima laboral se puede cambiar, siendo los propios miembros, pero muy especialmente los líderes de la organización, los principales agentes en la generación de estos cambios.

La comunicación, el liderazgo y el clima laboral son muy importantes para la satisfacción del personal. Este proyecto es **novedoso**, porque tiene un impacto socio-económico positivo para la empresa, alienta a los trabajadores a ser competentes y a desempeñar sus actividades de una manera eficiente y eficaz, logrando mejores resultados financieros para el cumplimiento de metas y objetivos planteados por la empresa, sin olvidar que un ambiente laboral armonioso da como resultados altos niveles de satisfacción laboral y bienestar de los trabajadores.

La **importancia** del trabajo investigativo radica en la defensa y cumplimiento de los derechos humanos y laborales, mejorar el ambiente de trabajo, fortalecer el Liderazgo Empresarial y generar productividad en la empresa. Pueden presentarse un sinnúmero de dificultades en el desarrollo del presente proyecto debido al temor de los trabajadores de perder su empleo, pero a través de la metodología, las técnicas y herramientas que se empleará se espera obtener un **impacto** positivo, contribuyendo a fortalecer un liderazgo estratégico que fomente un clima laboral de tranquilidad de tal forma que genere buen rendimiento en los trabajadores.

El proyecto es **factible**, tomando en cuenta la apertura obtenida en el GAD Municipal San Cristóbal de Patate, esta entidad está conformada por 86 trabajadores que serán los **beneficiarios**, por lo que la investigación tendrá ese aporte innovador de conocer de cerca la raíz de esta problemática; producto de esta investigación se puede desarrollar una propuesta como alternativa de solución para la empresa.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

- Determinar de qué manera el Liderazgo Empresarial influye en el Clima Laboral del GAD Municipal San Cristóbal de Patate.

### **Objetivos Específicos**

- ✓ Identificar el estilo de Liderazgo Empresarial más representativo en el GAD Municipal San Cristóbal de Patate.
- ✓ Establecer las dimensiones de Clima Laboral más importantes en el GAD Municipal San Cristóbal de Patate.
- ✓ Proponer una alternativa de solución al problema investigado.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### **Antecedentes Investigativos**

Para desarrollar esta investigación se tomaron en cuenta diversos documentos relacionados con el tema de estudio sobre Liderazgo empresarial y Clima Laboral de los cuales se analiza los objetivos y resultados para determinar el aporte a nuestro trabajo.

En la investigación realizada por RODRIGUEZ (2016), denominada **LIDERAZGO Y CLIMA LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA AGUA VITAL O2 DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA**”, plantea como objetivo específico: a) Diagnosticar la situación actual sobre el Liderazgo y el Clima Laboral de la empresa “Agua Vital O2”; en la investigación se utilizó una metodología con enfoque cuali-cuantitativo y una muestra de 65 trabajadores de la empresa concluye lo siguiente: “El Liderazgo incide en el Clima Laboral y en el desempeño, que se ve afectado en gran parte por la actitud del gerente hacia los trabajadores, el liderazgo incide en el comportamiento de los empleados, que impide la aportación de nuevas ideas y los cohíbe en cierto modo a dar un valor agregado a su trabajo diario”.

Por medio de la conclusión se entiende que el Liderazgo influye significativamente en el clima laboral de los trabajadores, esta información será de gran beneficio para crear fundamentar el marco teórico de la investigación.

De acuerdo a ESPINOSA (2016), sobre **“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA OFICINA DISTRITAL 05D01 LATACUNGA EDUCACIÓN”**”, quien plantea el siguiente objetivo general “Determinar de qué manera influye el Clima Organizacional en el

Desempeño Laboral de los Funcionarios de la Oficina Distrital 05D01 Latacunga Educación” por medio de una metodología Cuanti-Cualitativo y con una muestra de 54 personas concluye lo siguiente:

“Entre las causas que afectan a los funcionarios de la Oficina Distrital 05D01 Latacunga Educación frente al Clima Organizacional se encuentran el desinterés por parte de los altos mandos en la satisfacción de los funcionarios, la inequidad hacia los reconocimientos, la carga de trabajo, la carencia de incentivos los cuales crean un ambiente laboral deficiente dando lugar a la desmotivación de los funcionarios que se refleja con conductas y comportamientos inadecuados los cuales se transmiten entre los miembros de la institución y conllevan a desempeños deficientes impactando en la imagen institucional.”

El aporte enriquecedor de esta investigación permite tener bases sobre las dimensiones del Clima Laboral y factores que influyen en el mismo, este aporte ayudará al desarrollo del marco teórico además de darnos directrices de las consecuencias que tiene un Clima Laboral tóxico en las empresas y como afecta al Desempeño Laboral de los trabajadores.

Otra investigación que aporta al desarrollo de la investigación es **EL AMBIENTE LABORAL Y EL DESARROLLO INTEGRAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA MEGAPROFER S.A. DE LA CIUDAD DE AMBATO**, efectuada por CAMACHO (2014) en el cual encontramos el siguiente objetivo específico: “Diagnosticar el nivel de desarrollo integral de los trabajadores en relación con el ambiente laboral de la empresa Megaprofer S.A. de la ciudad de Ambato” con una metodología basado en el paradigma crítico propositivo y una población finita explica los tipos de liderazgo y tipos de Clima Laboral y como afectan a los trabajadores y como una alternativa de solución al problema crea un manual de convivencia para los trabajadores, el cual no ha sido utilizado por la empresa. Gracias a esta información es posible buscar propuestas innovadoras que ayuden a mejorar el Clima laboral de las empresas con el único objetivo de

beneficiar a los trabajadores y mantener una buena cultura organizacional que de una excelente imagen corporativa a la empresa.

## **FUNDAMENTACIÓN**

### **Fundamentación Filosófica**

Considerando que el presente trabajo Investigativo, está ligado con lo social se denominará como **paradigma el socio-critico**, teniendo la idea de promover un Clima Laboral armonioso para los trabajadores bajo el liderazgo de directivos capaces de tomar decisiones en beneficio de toda la empresa.

“Este paradigma surge de los esfuerzos de un grupo de investigadores sociales de la Escuela de Frankfurt por transformar el pensamiento de las personas y de la sociedad, embebidos por la tradición positivista”. (Domínguez Montes , 2016) Este paradigma sostiene la ideología del autor crítico reflexivo con la finalidad de transformar la sociedad y dar respuesta a los problemas ocasionados por las relaciones sociales, partiendo de la acción de reflexión de las personas, si relacionamos las variables con este paradigma se ve la importancia de fortalecer el desarrollo de un Liderazgo Empresarial Estratégico que utilice sus habilidades sociales y su inteligencia emocional para generar un ambiente de trabajo armonioso y se preocupe por el bienestar de los trabajadores.

### **Fundamentación Axiológica:**

Este trabajo es de vital importancia en el campo de los valores tanto personales como institucionales, pues cada organización tiene una Cultura Organizacional en la que se refleja el nivel de Liderazgo que existe y que variables como la autoestima, el espíritu de trabajo, el respeto a la propiedad privada y al ser humano, entran en juego permanentemente en las relaciones interpersonales y laborales lo cual se ve reflejado en el Clima Laboral de la empresa. (Rodriguez, Trujillo, Salazar, & Martinez, 2014)

### **Fundamentación Ontológica:**

Se estudia al ser humano como un ser racional sobre el cual se pretende conocer y analizar los cambios generacionales y emocionales, como identificar cuáles son las

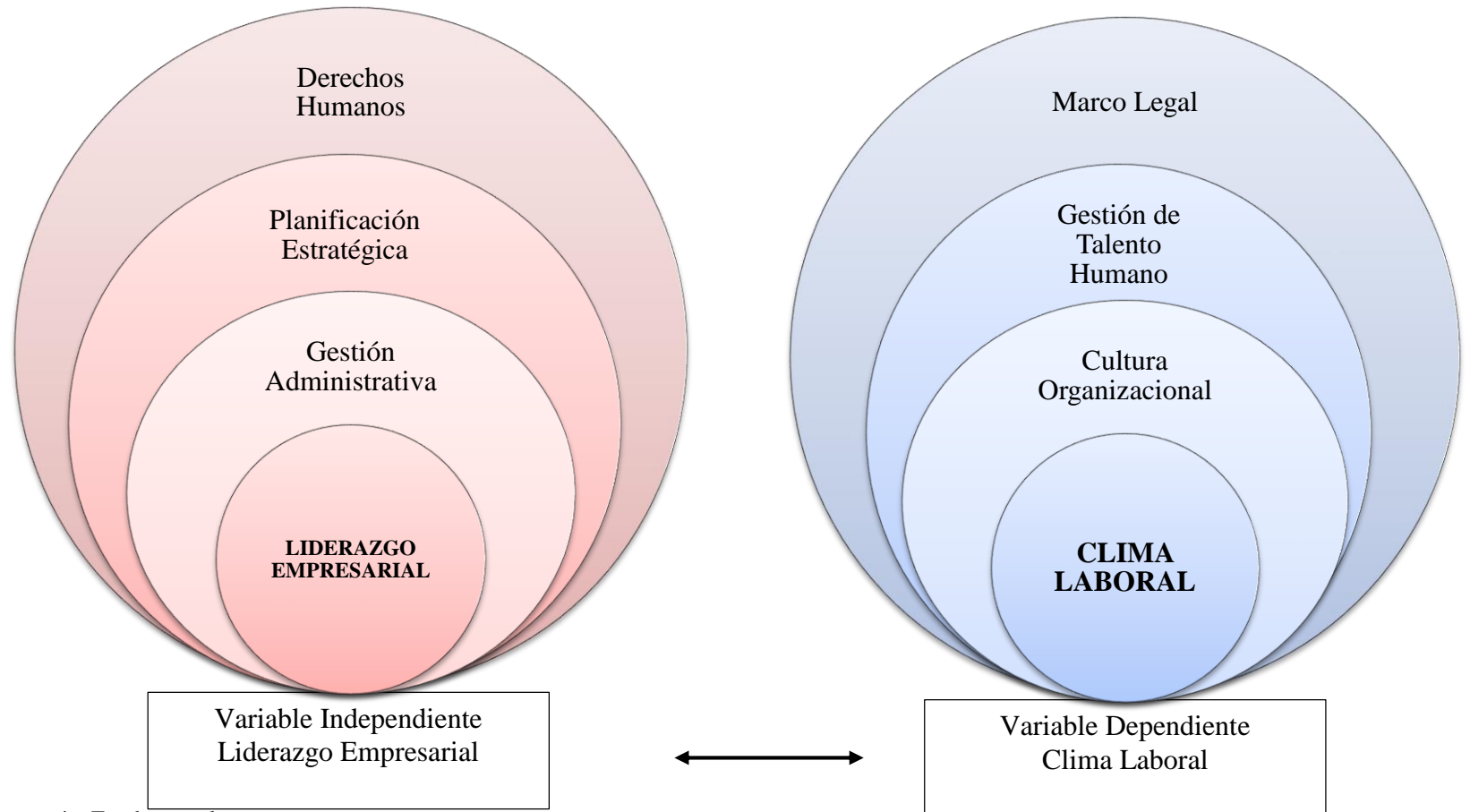
causas de un deficiente liderazgo empresarial y cómo influye esto en los trabajadores a tal punto de crear desmotivación bajando su rendimiento laboral. Pero adicionalmente, el ser humano, también acude a su lugar de trabajo con miras a tener una mejor calidad de vida, es ahí donde intervienen las empresas en sus pretensiones de dotarle al trabajador de los medios y las herramientas adecuadas para que éste se sienta a gusto en su trabajo y se identifique con la empresa aportando con el mejor esfuerzo para su desarrollo, esto ayuda a mejorar el Clima Laboral de la empresa. (Basilio, 2015)

### **Fundamentación Legal**

La presente investigación se fundamentará en varios cuerpos legales abarcando desde la Declaración de Derechos Humanos a nivel Internacional hasta las obligaciones, deberes y derechos que tienen los trabajadores y empleadores en nuestro país todo esto establecido en el Código de Trabajo. Es importante que la investigación tenga fundamentos legales de tal forma que no se presente ninguna inconstitucionalidad y todos los procesos, la metodología y los planteamientos se establezcan bajo los parámetros legales permitidos.

Un buen líder debe conocer cuáles son los derechos, deberes y obligaciones de las personas, especialmente de los trabajadores para evitar la vulneración de los mismos, a su vez el tener conocimiento de toda esta información permite a los directivos de la empresa mantener una buena relación laboral con su personal contribuyendo a un clima laboral armonioso.

## CATEGORIAS FUNDAMENTALES

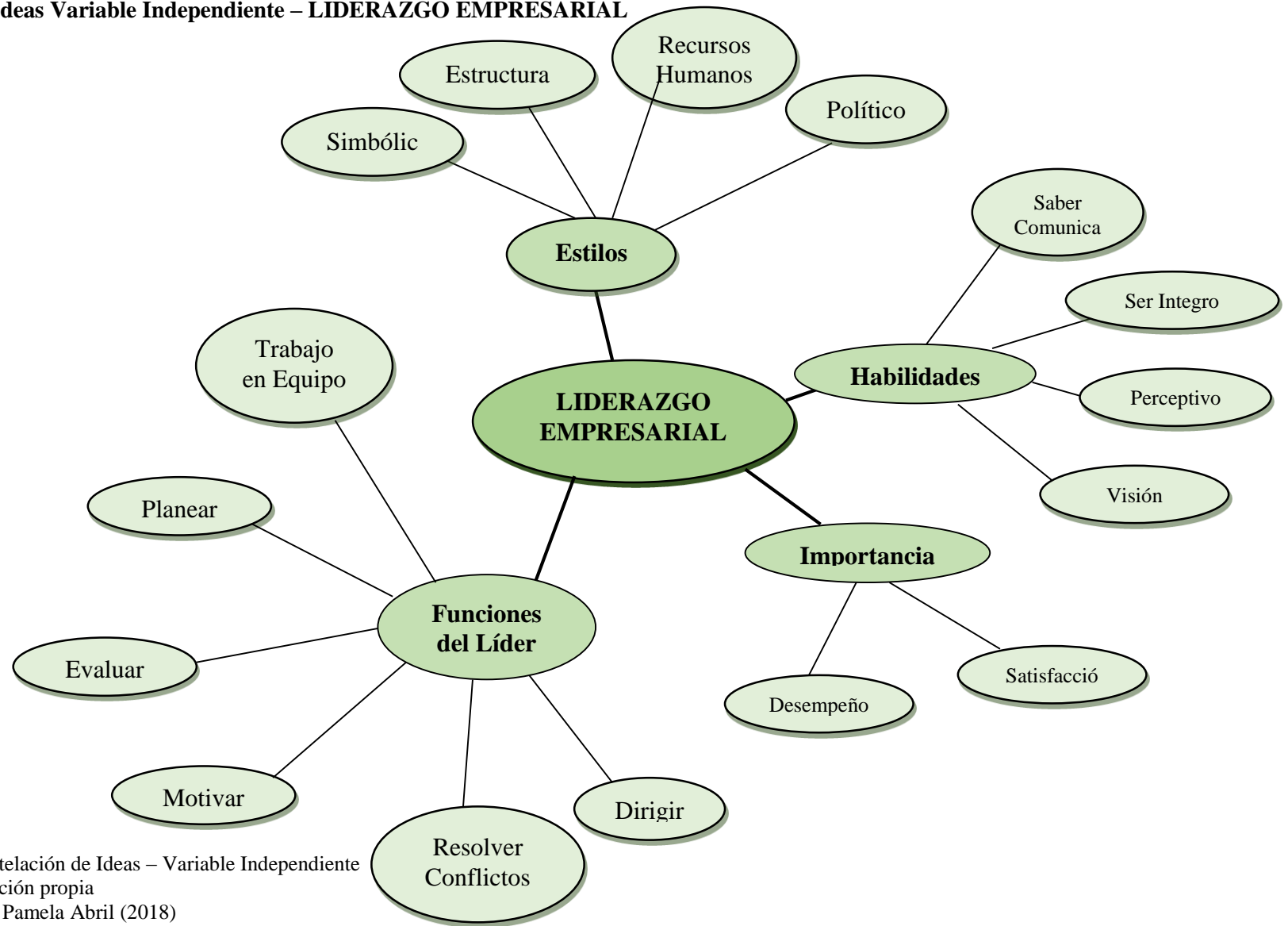


**Gráfico 2:** Categorías Fundamentales

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** Pamela Abril (2018)

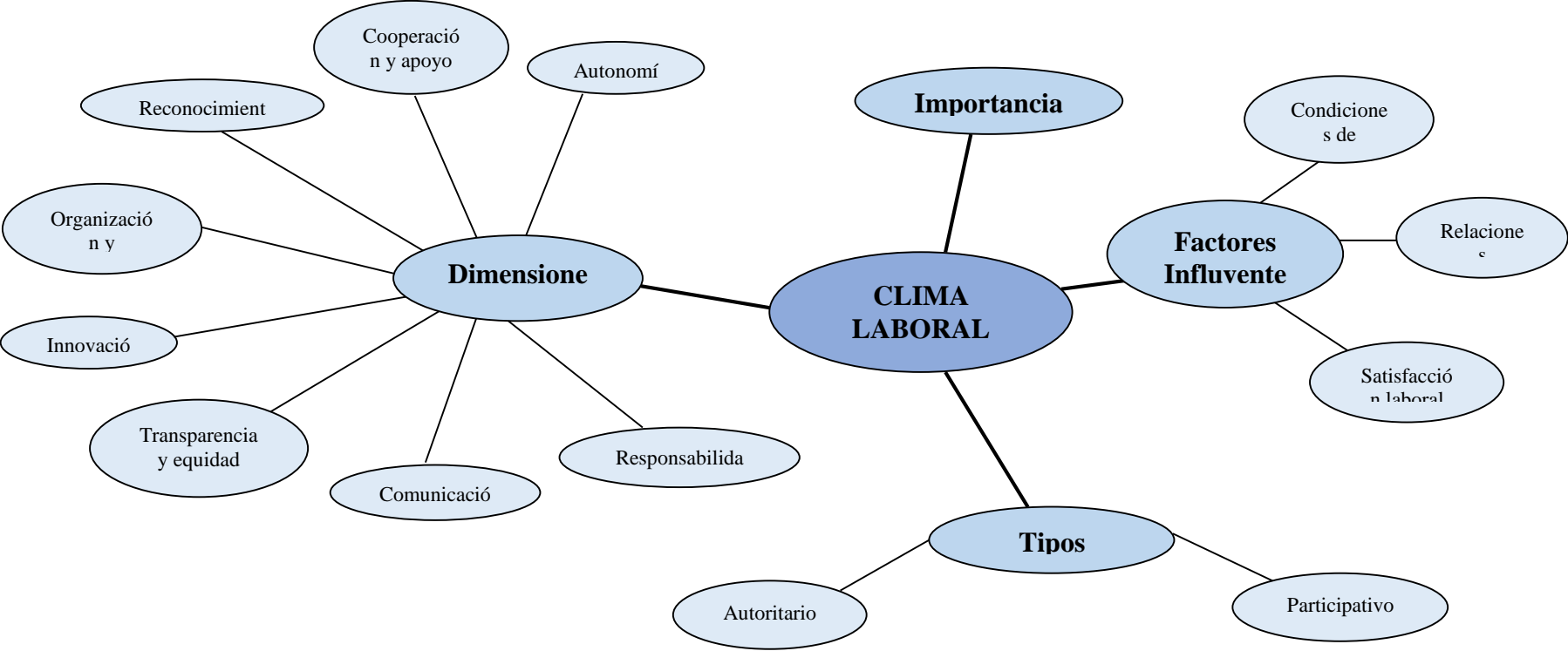
**Constelación de ideas Variable Independiente – LIDERAZGO EMPRESARIAL**



**Gráfico 3:** Constelación de Ideas – Variable Independiente  
**Fuente:** Elaboración propia  
**Elaborado por:** Pamela Abril (2018)



**Constelación de ideas Variable Dependiente – CLIMA LABORAL**



**Gráfico 4:** Constelación de Ideas – Variable Dependiente  
**Fuente:** Elaboración propia  
**Elaborado por:** Pamela Abril (2018)

## **Desarrollo de la Variable Independiente: LIDERAZGO EMPRESARIAL**

### **Derechos Humanos**

Los derechos humanos abarcan todos los aspectos de la vida. Su libre ejercicio permite a hombres y mujeres conformar y determinar su propia vida en condiciones de libertad, igualdad y respeto a la dignidad humana. Los derechos humanos comprenden no sólo derechos civiles, políticos, sociales, económicos y culturales, sino también derechos colectivos de los pueblos a la libre determinación, la igualdad, el desarrollo, la paz y un medio ambiente limpio. (Nowak, 2005)

### **Planificación Estratégica**

Es una etapa del proceso administrativo mediante el cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción para poder cumplir objetivos y metas económicas, sociales y políticas; tomando en cuenta los recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia con el fin de concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio. (Sanchez, Medina, & Moreno, 2016)

La planeación estratégica permite tener un concepto muy claro de la organización, y esto hace posible la formulación de planes y actividades que llevan al cumplimiento de sus metas, además permite estar listo frente a los rápidos cambios del ambiente en que opera la organización. En la actualidad los hechos suceden con demasiada rapidez para que la empresa sea siempre una guía digna de confianza y los gerentes se ven en el caso de desarrollar nuevas estrategias apropiadas para los planes únicos y las oportunidades del futuro.

### **Gestión Administrativa**

La gestión es el proceso en el cual se formulan objetivos y luego se miden con resultados para finalmente orientar la acción hacia la mejora permanente de los resultados, por esta razón el concepto de gestión está asociado con el logro de resultados, por eso es que no debe entenderse como un conjunto de actividades sino de logros (Emily, Castro, & Torres, 2010).

## **LIDERAZGO EMPRESARIAL**

El liderazgo administrativo es el proceso de dirigir e influir sobre las actividades en relación a las funciones de los integrantes del grupo, supone definir estrategias, orientar a los demás y tener visión de aquello que se puede lograr y que permita alcanzar los objetivos utilizando estrategias que permitan motivar, incorporar, recompensar y unificar. (Jorna, Castañeda, & Véliz, 2016).

Un líder tiene la capacidad de influir en la conducta de los seguidores de diferentes maneras, a través de habilidades que debe poseer un administrativo para dirigir y lograr que las personas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos; el directivo también se compromete a desarrollar a sus colaboradores, tiene que ver con su evaluación y la utilización de sus potencialidades y capacidades.

## **ESTILOS DE LIDERAZGO**

Aunque no existe un claro acuerdo entre los autores respecto a la clasificación de los Estilos de Liderazgo, los estudios realizados si pueden ser clasificados según hagan énfasis en las características del líder comportamientos y actitudes situacionales que estos adopten en las organizaciones todo ello desarrollado a partir de experiencias, cultura y condiciones naturales. El modelo de los 4 marcos de Liderazgo también conocido como el Modelo de Bolman y Deal (1991 - 2010) se basa en la búsqueda continua de sentido, identidad y significado en el ambiente organizacional y define el liderazgo desde 4 perspectivas diferentes (Contreras, Vesga, & Barbosa, 2016). A continuación, se describen:

### **Estilo de Liderazgo Estructural**

El primer marco o estilo de liderazgo denominado estructural define a los líderes como planeadores y atentos en los detalles. Adicionalmente, el líder se caracteriza por tener habilidades analíticas. Específicamente esta perspectiva ve a los líderes como quienes definen objetivos, procedimientos, políticas y normas claras, sistemas de gestión bien desarrollados, prestan atención a la instrucción, dirigen a través del análisis y el diseño de planes ampliamente aceptados y relacionados a la estructura

de la empresa, enfatizan en las metas, delimitan roles específicos para las personas, definen la organización como un sistema racional y jerárquico.

### **Estilo de Liderazgo Recursos Humanos**

En el segundo estilo de liderazgo se ve al líder como un humanista. En este sentido son aquellos orientados a las relaciones interpersonales, es decir, líderes enfatizados en la importancia de las personas, la participación, la motivación y el trabajo en equipo. Se basa en la idea de desarrollar un buen ajuste entre las personas y organizaciones.

### **Estilo de Liderazgo Simbólico**

El tercer estilo de liderazgo al líder como un visionario, aquel que a través de la inspiración encuentra la herramienta para mover a sus seguidores. Se basa en el carisma personal y en la motivación de la gente a través del entusiasmo con el fin de que se comprometan con la organización, utilizando símbolos y experiencias de manera que logre comunicar una visión.

### **Estilo de Liderazgo Político**

En este estilo los líderes suponen un escenario de continuo conflicto y escasez de recursos un ambiente de constante conflicto y solución de diferencias. Por lo tanto, son líderes que enfatizan en la negociación de compromisos y construcción de una base de poder: aliados, redes y coaliciones (con grupos destacados); poseen habilidades de negociación y solución de conflictos. Valoran lo práctico y no lo ideal, mueven sus influencias para impactar sobre la organización. Adicionalmente son sensibles a los factores externos que puedan influir las políticas y decisiones internas.

## **HABILIDADES DEL LÍDER**

### **Saber Comunicar**

Se trata de la capacidad para transmitir y recibir información en forma útil. Los buenos comunicadores suelen encontrar más fáciles todas las responsabilidades como planear, organizar, controlar, y especialmente dirigir, porque se pueden tener

facilidad de relacionarse con las demás personas y pueden utilizar los datos disponibles. (INTERCONSULTING BUREAU, 2015)

### **Visión**

Saben lo que quieren. Tienen la fuerza de carácter para seguir sus objetivos ante la oposición y a pesar de los fracasos. Establecen metas realistas que se pueden lograr. (Zayas, 2006). A más de motivar a sus trabajadores visualiza el futuro plantea y acepta nuevos procesos de organización en beneficio de la empresa.

### **Ser Integro**

Integridad significa hacer lo que se dice, cumplir la palabra dada. La persona íntegra genera confianza hacia los demás, ya que los que tratan con ella saben que cumple lo que dice, y la confianza en el líder es el fundamento de su autoridad. De esta forma la relación entre trabajador y jefe será más horizontal de tal forma que los trabajadores tengan la confianza y la apertura de exponer una situación sea una queja o una propuesta en beneficio de la empresa. (Fernández, 2004)

### **Ser Perceptivo**

La percepción supone la capacidad para observar o descubrir las realidades del ambiente propio. Los líderes deben conocer los objetivos y metas de toda la organización para poder trabajar en pro de su logro. Casa líder necesita ser perceptivo o empático con respecto a sus empleados para poder percibir sus aciertos, debilidades y ambiciones, y prestarles la atención que merecen. Además el líder debe ser perceptivo introspectivamente, es decir, consigo mismo, para que pueda conocer sus propios aciertos, debilidades y metas y considerarlos en forma adecuada. (INTERCONSULTING BUREAU, 2015)

## **IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO**

La importancia del Liderazgo Empresarial o Liderazgo Organizacional se puede evidenciar en tres dimensiones: primero en la organización, segundo en los miembros y tercero en el entorno. El liderazgo tiene incidencia en todo el desarrollo

de la actividad empresarial. Según Zayas (2006) esta es la importancia de del Liderazgo Empresarial:

- Mantiene unida la organización empresarial y es vital para su supervivencia.
- Cuando el Liderazgo es congruente con la organización el desempeño, la efectividad, eficiencia y satisfacción es mayor.
- Ayuda a las organizaciones formales en el cumplimiento de sus funciones y tareas.
- El Liderazgo aporta competencias, motivación, dinamismo, originalidad, seguridad, confianza y sinceridad.
- Mantiene el Clima Organizacional agradable.
- Mantiene una adecuada motivación, participación, entrega, involucrando, implicando e integrando a los seguidores en la consecución de las metas.
- La comunicación fluye con sinceridad, la información es más fidedigna.
- Contribuye al mejoramiento de las relaciones interpersonales, a que la gente se sienta mejor y con más ganas de hacer.
- Ayuda a incentivar una cultura de cambio
- Fomenta el compromiso y el sentido de pertenencia en la organización.

Todos estos ítems demuestran la importancia de manejar un Liderazgo Empresarial congruente con el manejo de la organización, a través de la motivación hacia los trabajadores se obtiene el cumplimiento de los objetivos planteados y las metas propuestas en la empresa teniendo resultados positivos en la productividad y en la satisfacción laboral de los trabajadores.

## **FUNCIONES DE UN LÍDER**

En todos los escalones, incluso en los más pequeños siempre habrá una persona sujeta a su responsabilidad en donde el líder deberá gestionar los procesos cumpliendo sus funciones. Pazmiño (2008) en su libro “Liderazgo más que una Estrategia Gerencial” propone las siguientes funciones que debe cumplir un líder:

**Prever:** significa "ver antes". El líder prevé cuando calcula y prepara el futuro deseado, para lo cual requiere: fijar claramente los objetivos a conseguir; tener en cuenta las necesidades que ello va a suponer; calcular las posibilidades; definir obligaciones y responsabilidades; determinar el método a seguir; tener en cuenta el ambiente, actitudes e intereses; prepararlo todo con el tiempo suficiente y darle la difusión adecuada; contar con los medios necesarios; establecer alternativas para hacer frente a los imprevistos; y, asesorarse.

**Planear:** La planeación es muy importante para el líder ya que significa determinar un conjunto de objetivos precisos e identificar los medios que deben emplearse para alcanzarlos en un plazo establecido. Para asegurarse de no caer en el peligro de desviarse de los objetivos previstos, el líder debe plasmar el plan por escrito, para el efecto, los insumos necesarios son: uso de datos reales, claros y objetivos; trabajar en equipo; flexibilidad y precisión; y, concretar las actividades a largo, mediano o, corto plazo.

**Organizar:** es entregar a una persona o grupo de personas todos los elementos, herramientas e instrumentos necesarios para el adecuado desarrollo de sus funciones. En esta etapa es indispensable que el líder: defina claramente las obligaciones y responsabilidades de cada persona; delegar funciones y capacitar a las personas adecuando las funciones a sus posibilidades; elaborar instrumentos de organización para facilitar el trabajo tales como organigramas, cuaderno de funciones, reglamentos, normativas, manuales de convivencia, etc.)

**Controlar:** es verificar que cada uno de los trabajadores cumpla sus funciones y logren alcanzar los objetivos y metas establecidas en el plan estratégico de la empresa.

**Evaluar:** es analizar y revisar el avance de los procesos operados entre el plan y su realización. Implica volver a vivir cada circunstancia, cada éxito o cada vicisitud del plan, para extraer las enseñanzas más convenientes. Tiene como fin, comprobar en qué medida se han logrado los fines y objetivos programados y cuan eficaces y eficientes han sido los métodos y las técnicas elegidas.

## **Desarrollo de la Variable Dependiente: CLIMA LABORAL**

### **MARCO LEGAL**

#### **La Declaración Universal De Derechos Humanos (2015)**

**Artículo 23.-** Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo. Toda persona tiene derecho, sin discriminación alguna, a igual salario por trabajo igual. Toda persona que trabaja tiene derecho a una remuneración equitativa y satisfactoria, que le asegure, así como a su familia, una existencia conforme a la dignidad humana y que será completada, en caso necesario, por cualesquiera otros medios de protección social. Toda persona tiene derecho a fundar sindicatos y a sindicarse para la defensa de sus intereses.

#### **Plan Nacional Del Buen Vivir (2013 - 2017)**

### **OBJETIVO 9 – Garantizar el trabajo Digno en todas sus formas. Políticas y Lineamientos estratégicos**

#### **9.3. Profundizar el acceso a condiciones dignas para el trabajo, la reducción progresiva de la informalidad y garantizar el cumplimiento de los derechos laborales**

a) Fortalecer la normativa y los mecanismos de control para garantizar condiciones dignas en el trabajo, estabilidad laboral de los trabajadores y las trabajadoras, así como el estricto cumplimiento de los derechos laborales sin ningún tipo de discriminación.



b) Asegurar el pago de remuneraciones justas y dignas sin discriminación alguna que permitan garantizar la cobertura de las necesidades básicas del trabajador y su familia, y que busquen cerrar las brechas salariales existentes entre la población.

e) Establecer mecanismos que aseguren entornos laborales accesibles y que ofrezcan condiciones saludables y seguras, que prevengan y minimicen los riesgos del trabajo.

## **Constitución De La República Del Ecuador (2008)**

### **Capítulo 2 - De los derechos económicos, sociales y culturales**

#### **Sección octava - Trabajo y seguridad social.**

**Art. 33.-** El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado

#### **Código De Trabajo**

**Art. 42.- Obligaciones del empleador.** - Son obligaciones del empleador:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;

2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;

7. Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida, dirección domiciliaria, correo electrónico y cualquier otra información adicional que facilite su ubicación. Este registro se lo actualizará con los cambios que se produzcan;

8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;

10. Respetar las asociaciones de trabajadores;

11. Permitir a los trabajadores faltar o ausentarse del trabajo para desempeñar comisiones de la asociación a que pertenezcan, siempre que ésta dé aviso al empleador con la oportunidad debida.

15. Atender las reclamaciones de los trabajadores;

16. Proporcionar lugar seguro para guardar los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador, sin que le sea lícito retener esos útiles e instrumentos a título de indemnización, garantía o cualquier otro motivo;

**Art. 44.- Prohibiciones al empleador.** - Prohíbese al empleador:

a) Imponer multas que no se hallaren previstas en el respectivo reglamento interno, legalmente aprobado;

d) Exigir o aceptar del trabajador dinero o especies como gratificación para que se le admita en el trabajo, o por cualquier otro motivo;

j) Inferir o conculcar el derecho al libre desenvolvimiento de las actividades estrictamente sindicales de la respectiva organización de trabajadores

**Art. 45.- Obligaciones del trabajador.** - Son obligaciones del trabajador:

a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;

d) Observar buena conducta durante el trabajo;

e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;

f) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;

g) Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores;

i) Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades; y,

**Art. 46.- Prohibiciones al trabajador.** - Es prohibido al trabajador:

a) Poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de otras personas, así como de la de los establecimientos, talleres y lugares de trabajo;

c) Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes;

g) Hacer competencia al empleador en la elaboración o fabricación de los artículos de la empresa;

h) Suspender el trabajo, salvo el caso de huelga.

**Art. 410.- Obligaciones respecto de la prevención de riesgos.** - Los empleadores están obligados a asegurar a sus trabajadores condiciones de trabajo que no presenten peligro para su salud o su vida.

Los trabajadores están obligados a acatar las medidas de prevención, seguridad e higiene determinadas en los reglamentos y facilitadas por el empleador. Su omisión constituye justa causa para la terminación del contrato de trabajo.

### **Gestión De Talento Humano**

La Gestión de Talento Humano está más integrada a la Gerencia en el proceso de Planificación Estratégica, teniendo en cuenta la gran diversidad de y complejidad del entorno en las organizaciones, estos procesos incluyen todas las decisiones y acciones directivas que afectan la relación con los empleados y la organización lo que significa que las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización. (Idalberto, 2008)

La Gestión del Talento Humano constituye un sistema cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la organización como un recurso que hay que

optimizar a partir de una concepción renovada, dinámica y competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico. (Durán, 2016)

### **Cultura Organizacional**

La cultura organizacional es el patrón de comportamiento observable de una comunidad u organización que demuestra los valores compartidos, creencias y pensamiento, y la motivación entre otros. Ha sido considerada como un factor crítico en el momento de intercambiar conocimientos, reconociendo que las habilidades y la adquisición de los conocimientos son compatibles por la interacción entre los miembros de una organización a través del apoyo, la confianza, la colaboración y coordinación que son los factores que permiten ese intercambio de conocimientos.

La cultura determina los comportamientos de las personas y grupos sociales relacionados con el conocimiento, igualmente afecta de manera crítica la decisión acerca de cuándo, dónde y con quién debe ser cambiado un tipo de conocimiento. Por tal razón la cultura puede ser transformada por las prácticas de gestión que se relacionan con la dirección estratégica, las recompensas, el reconocimiento, el apoyo al desarrollo profesional y el trabajo en equipo fomentando un comportamiento innovador. (Marulanda, López, & López, 2016)

### **Clima Laboral**

El Clima Laboral se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes en una determinada organización, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros afectando al desempeño de la organización. Puede ser percibido y descrito por los integrantes de la organización y, por tanto, medido desde un punto de vista operativo a través del estudio de sus percepciones y descripciones, o mediante la observación y otras medidas objetivas. Aun reflejando el estado de la organización en un momento determinado, el clima laboral puede cambiar, siendo los propios miembros, pero muy especialmente, los líderes de la organización, los principales agentes en la generación de cambios” (Bordas Martínez, 2016)

## **IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL**

Para Quispe (2015) la importancia se centra en la posibilidad de analizar y diagnosticar el clima laboral en base a tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o insatisfacción laboral que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar u sostener un cambio que indique a los administrativos los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

## **FACTORES INFLUYENTES**

### **Condiciones de Trabajo**

Las condiciones de trabajo sean físicas y ambientales están relacionadas con las manifestaciones intrapsicológicas del empleado y se manifiestan en función de las necesidades básicas del trabajador, íntimamente ligadas a las condiciones sociales en que se desenvuelve la persona, por lo general las empresas toman este punto en consideración a la hora de contratar un empleado, estableciendo una proyección de si se podrá o no ajustar a las condiciones de trabajo de la organización.

La relación que tiene un empleado con las condiciones de trabajo en la empresa está amparada en las leyes ecuatorianas, razón por la cual el empleador presta mucha atención a estar actualizándose y capacitar a su personal, mejorando espacios físicos y ergonómicos con el fin de precautelar las condiciones de vida de cada individuo de la organización. (Jimenez - Bonilla & Jimez Bonilla, 2016)

### **Relaciones Laborales**

Es la relación que se crea entre los individuos para mantener relaciones cordiales, vínculos amistosos, basadas en ciertas reglas aceptadas por todos,

fundamentalmente en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana. El tipo de relación determina, en gran medida, el buen funcionamiento de cualquier organización. El éxito o el fracaso de un proyecto tanto como el comportamiento brillante o mediocre de los empleados, depende muchas veces de la actitud de los jefes y de su capacidad para relacionarse y crear un ambiente de comunicación y confianza. (Suarez, 2016)

### **Satisfacción Laboral**

El concepto de satisfacción hace referencia al estado afectivo y emocional de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral. La satisfacción o insatisfacción surge de la comparación o juicio de entre lo que una persona desea y lo que puede obtener. La consecuencia de esta evaluación genera un sentimiento positivo o de satisfacción, o un sentimiento negativo o de insatisfacción según el empleado encuentre en su trabajo condiciones que desea (o ausencia de realidades indeseadas) o discrepancias entre lo obtenido y lo deseado. En resumen, el grado de satisfacción se ve afectado por el tipo Clima Organizacional predominante en la empresa. (Ramos, 2012)

### **TIPOS**

Likert (1976) citado por Bordas (2016) propone la existencia de dos grandes tipos de clima organizacional, cada uno de ellos con dos subdivisiones:

#### **Clima tipo Autoritario: Sistema I Autoritarismo Explotador**

Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza, es decir la dirección no confía en sus trabajadores. La mayor parte de las decisiones y el planteamiento de objetivos son fijados en la alta dirección. Los trabajadores perciben y trabajan en una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas y la satisfacción laboral permanece en los niveles básicos. La comunicación es en forma de directrices y de instrucciones específicas.

### **Clima tipo Autoritario: Sistema II Autoritarismo Paternalista**

La dirección tiene una confianza condescendiente en sus trabajadores, pero las decisiones se siguen tomando en la cima de la dirección y ocasionalmente se toman algunas en escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados como forma de motivación hacia los trabajadores, para ellos el clima parece ser estable y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas en la medida que se respeten las reglas de juego establecidas.

### **Clima tipo Participativo: Sistema III Consultivo**

Este es un sistema en el que existe mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Cuando una organización evoluciona hacia un clima participativo tiene confianza en sus empleados. Las recompensas los, castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores, se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y estima. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar y altos niveles de responsabilidad de cada uno de los miembros de la organización.

### **Clima tipo Participativo: Sistema IV Participación en Grupo**

En este clima la organización tiene plena confianza en sus trabajadores. El proceso de toma de decisiones no está centralizado, al contrario, está distribuido en toda la organización en cada uno de sus niveles. Existe una relación de amistad entre jefes y trabajadores. En conclusión, todos los trabajadores y directivos forman un equipo de trabajo para alcanzar los objetivos y metas de la organización que se establece mediante una adecuada planificación estratégica.

## **DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL**

Bordas (2016) en su investigación Gestión Estratégica del Clima Laboral, después de haber analizado las dimensiones propuestas por diferentes autores determina 7 dimensiones principales siguientes:

**Autonomía:** El grado en que los miembros de la organización perciben que pueden tomar decisiones y solucionar problemas sin consultar cada paso a sus superiores y

en general, el grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias en el desarrollo de sus funciones, siempre y cuando estas no afecten negativamente a los procesos que se están manejando.

**Cooperación y apoyo:** Grado en que los miembros perciben que en la organización existe un buen ambiente de compañerismo, cordialidad y apoyo a su desarrollo en la organización.

**Reconocimiento:** El grado en que los miembros de la organización perciben que reciben un reconocimiento adecuado a su trabajo y su contribución a la organización.

**Organización y estructura:** Grado en que los miembros perciben que los procesos de trabajo están bien organizados y coordinados, son claros y eficientes, sin excesivas restricciones organizacionales o formulismos burocráticos.

**Innovación:** Grado en que los miembros perciben que existe receptividad para expresar e implantar nuevas ideas, métodos y procedimientos y en general, para la creatividad y el cambio, aceptando los riesgos que supone.

**Transparencia y equidad:** Grado en que los miembros de la organización perciben que las prácticas y políticas organizacionales son claras, equitativas y no arbitrarias, especialmente en cuanto a valoración del desempeño y oportunidades de promoción.

**Motivación:** Grado en que los miembros perciben que en la organización se pone énfasis y se motiva el buen desempeño y la producción destacada, generándose implicación y compromiso con la actividad realizada.

Pritchard y Karasick (2014) desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones:

**1. Autonomía.** - Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.



**2. Conflicto y cooperación.** - Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.

**3. Relaciones sociales.** - Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.

**4. Estructura.** - Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.

**5. Remuneración.** - Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.

**6. Rendimiento.** - Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.

**7. Motivación.** - Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.

**8. Estatus.** - Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización les da a estas diferencias.

**9. Flexibilidad e innovación.** - Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.

**10. Centralización de la toma de decisiones.** - Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

**11. Apoyo.** - Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo

## **HIPÓTESIS**

### **Hipótesis alternativa:**

El Liderazgo empresarial incide significativamente en el Clima Laboral del GAD Municipal San Cristóbal de Patate.

### **Hipótesis nula:**

El Liderazgo empresarial no incide significativamente en el Clima Laboral del GAD Municipal San Cristóbal de Patate.

## **SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES**

**Variable independiente:** Liderazgo Empresarial

**Variable dependiente:** Clima Laboral

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### MODALIDAD BÁSICA DE INVESTIGACIÓN

**Investigación de Campo:** este tipo de investigación consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos en estudio, o de la realidad donde ocurren los hechos. En esta investigación será importante trabajar con los directivos y trabajadores directamente para revisar los procesos de gestión de talento humano con los cuales la empresa está desenvolviéndose.

**Investigación Bibliográfica Documental:** se recolectará información de diferentes tipos documentos disponibles sobre el tema, que contienen información, datos y evidencias que serán analizados para tener resultados coherentes que expresen determinadas opiniones sobre la naturaleza del fenómeno de estudio. A su vez comparar y evaluar los documentos en relación con la investigación que se propone. (Cantín & Chuhuaicura, 2016)

#### ENFOQUES DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación tendrá un enfoque mixto, porque es un proceso que recolecta, analiza, y vincula datos cuantitativos y cualitativos en una misma investigación para responder a un planteamiento, por lo que es conveniente combinarlos para obtener información como una estrategia de encontrar diferentes alternativas y obtener una comprensión e interpretación más profunda sobre el fenómeno en estudio. (Guelmes Valdés & Nieto Almeida, 2015). Cabe recalcar que en la presente investigación predominará el enfoque cuantitativo debido a que se obtendrán datos estadísticos para la verificación de hipótesis.

**Enfoque cualitativo** su función esencial es medir las características, propiedades, dimensiones o componentes descubiertos (Díaz Narváez & Calzadilla Nuñez, 2016) utilizando la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

**Enfoque cuantitativo** usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base a la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (Díaz Narváez & Calzadilla Nuñez, 2016, pág. 5)

### **ALCANCES O NIVELES DE INVESTIGACIÓN:**

**Investigación Exploratoria:** es necesaria porque se pretende analizar los diferentes temas o problemas dentro de la empresa, esto permitirá ir comprendiendo el objeto de estudio respondiendo las diferentes inquietudes e interrogantes surgidas durante este proceso de investigación. (Perez Stizzoli, 2014)

**Investigación Descriptiva:** Exhibe el conocimiento de la realidad tal como se presenta en una situación de espacio y -de tiempo dado, es decir, que describe el fenómeno tal cual sin modificaciones ni alteraciones porque aquí se observa y se registra, o se pregunta y se registra. (ROJAS Cairampoma, 2015)

### **POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población, o en términos más precisos población objetiva, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensibles las conclusiones de la investigación. (Fidias Arias, 2012). A su vez ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio, el levantamiento de información se lo realizará a un tipo de población finita que viene a ser la agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran.

<b>UNIDADES DE OBSERVACIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>
Recursos Humanos	4
Trabajadores/Servidores públicos	75
<b>TOTAL</b>	<b>79</b>

Tabla 1: Población  
Fuente: Investigadora  
Elaboración: Pamela Abril (2018)

## TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Para la realización de la investigación se utilizarán las siguientes técnicas e instrumentos:

<b>Tipos de Información</b>	<b>Técnicas de Investigación</b>	<b>Instrumentos de Investigación</b>
Información Secundaria	Lectura científica	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Tesis de Grado</li><li>▪ Libros</li><li>▪ Artículos científicos</li><li>▪ Publicaciones de revistas</li></ul>
Información Primaria	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Encuesta</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Cuestionario</li></ul>

Tabla 2: Técnicas e Instrumentos

Fuente: Investigadora

Elaboración: Pamela Abril (2018)

### **Instrumento de Evaluación**

La encuesta aplicada fue estructurada con base en tres encuestas validadas la primera fue aplicada en un Estudio de Diagnostico de Clima Laboral en una Dependencia Pública (Williams, 2013) esta encuesta se aplicó con el fin de conocer el Clima Laboral de la Organización abarca las siguientes dimensiones; Liderazgo, Motivación, Comunicación, Trabajo en Equipo y Espacio Físico.

También se utilizó una encuesta elaborada en la investigación “Construcción y validación de una herramienta que mida el clima laboral y la implementación de acciones que lo favorezcan” publicada en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (Arica Rodriguez, Rojas, Iglesias, & Caller, 2017) esta herramienta fue elaborada en base a la escala de Likert.

Finalmente también se consideró importante la encuesta realización de un estudio sobre los estilos de liderazgo en el Nivel Institucional de ASOGAS S.A. apoyados en dos instrumentos de medición de Talento Humano (Oyuela & Mendoza, 2009).

## OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE INDEPENDIENTE – Liderazgo Empresarial

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS DE INSTRUMENTOS
<p><b>Liderazgo Empresarial.</b>- Es la capacidad de influir positivamente a través de los diferentes <b>Estilos de Liderazgo</b> sobre un grupo de personas dentro de una organización a través del desarrollo adecuado de sus <b>funciones</b> y del uso correcto de sus <b>habilidades</b> sociales que ayuden a comprender y trabajar en beneficio de los trabajadores demostrando interés por su bienestar, y a su vez motivando al cumplimiento del plan</p>	Estilos de Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructural</li> <li>- Recursos Humanos</li> <li>- Simbólico</li> <li>- Político</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El jefe propone y comunica con claridad los propósitos, misiones y objetivos de la organización.</li> <li>- Su jefe tiene en cuenta los intereses de los trabajadores al tomar decisiones</li> <li>- El jefe descubre los intereses de sus colaboradores y los orienta hacia el objetivo común</li> <li>- Los jefes de la empresa nos dan ejemplo de cómo solucionar conflictos que surgen</li> </ul>	<p><b>INSTRUMENTO:</b></p> <p>Cuestionario Estructurado</p>
	Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planear</li> <li>- Evaluar</li> <li>- Motivar</li> <li>- Liderar Equipos</li> <li>- Resolver Conflictos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los jefes dan una clara indicación de las funciones que cada uno debe desempeñar</li> <li>- Aquí se fomenta reuniones de evaluación que apoyen al trato hacia los demás.</li> <li>- Los jefes de la empresa se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal</li> <li>- Los jefes involucran al personal en decisiones que afectan el trabajo o el ambiente de trabajo.</li> <li>- Los jefes de la empresa nos dan ejemplo de cómo solucionar conflictos que surgen.</li> </ul>	

<p>estratégico de la empresa con responsabilidad y compromiso para obtener excelentes resultados en la satisfacción laboral y la productividad.</p>				
	<p>Habilidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saber Comunicar</li> <li>- Visión</li> <li>- Ser Perceptivo</li> <li>- Ser Integro</li> </ul>	<p>¿Los jefes escuchan, resuelven y toman en cuenta las opiniones del personal?</p> <p>- ¿Los jefes incentivan, consideran y responden genuinamente a nuestras ideas y sugerencias?</p> <p>- Los jefes son asequibles, es fácil hablar con ellos.</p> <p>- El Jefe facilita y promueve activamente las conductas de colaboración y compromiso entre los miembros de su unidad.</p>	

Tabla 3: Operacionalización De Variable Independiente – Liderazgo Empresarial

Fuente: Investigadora

Elaboración: Pamela Abril (2018)

### OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE DEPENDIENTE – Clima Laboral

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS DE INSTRUMENTOS
<p><b>Clima Laboral.</b>- Es el contexto físico y emocional en donde se realizan las actividades de trabajo, y está condicionado por <b>factores influyentes</b> y ciertas <b>dimensiones</b> o aspectos que afectan a la empresa positiva o negativamente según como</p>	<p>Factores Influyentes</p>	<p>-Condiciones de Trabajo -Relaciones Laborales -Satisfacción Laboral</p>	<p>- Considero que el espacio y las herramientas de mi área me permiten trabajar cómoda y eficientemente  - Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de conflictos en la empresa  - Considero que mi trabajo es muy importante dentro de la organización.  - Existe un alto grado de confianza entre trabajadores y el líder de la organización.  - Me siento orgullosa de trabajar en la empresa</p>	<p><b>INSTRUMENTO:</b>  Cuestionario Estructurado</p>



<p>se vayan desarrollando, el nivel de satisfacción laboral, la comunicación, las relaciones laborales y las condiciones de trabajo son factores que determinan el <b>tipo</b> de Clima Laboral que existe en la organización.</p>	<p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Autonomía</li> <li>-Organización y estructura</li> <li>- Innovación</li> <li>-Transparencia y equidad</li> <li>-Motivación</li> <li>-Cooperación y apoyo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tengo Claridad sobre las funciones y responsabilidades asignadas a mi posición.</li> <li>- Existe apoyo entre las diferentes áreas de trabajo con el fin de cumplir con los objetivos de la empresa.</li> <li>- La innovación es característica de nuestra empresa.</li> <li>- Se fomenta una comunicación transparente y directa entre equipos de trabajo.</li> <li>- Todos tenemos las oportunidades de recibir un reconocimiento especial.</li> <li>- Se brinda reconocimiento especial al buen desempeño laboral.</li> <li>-Todos tenemos las oportunidades de recibir un reconocimiento especial.</li> <li>-Existe apoyo entre las diferentes áreas de trabajo con el fin de cumplir con los objetivos de la empresa</li> </ul>	
	<p>Tipo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Autoritario</li> <li>-Participativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe un ambiente de familia o equipo en la empresa.</li> <li>- Puedo hacer cualquier pregunta razonable a los jefes y recibir una respuesta directa.</li> <li>- Aquí se fomenta reuniones de evaluación que apoyen al trato hacia los demás.</li> </ul>	

Tabla 4: Operacionalización De Variable Dependiente – Clima Laboral  
Fuente: Investigadora  
Elaboración: Pamela Abril (2018)

## PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

PEGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de la investigación
¿De qué personas u objetos?	De los trabajadores del GAD Municipal San Cristóbal de Patate.
¿Sobre qué aspectos?	Sobre el Liderazgo Empresarial: definición, estilos, funciones de un líder, importancia.  Sobre el Clima Laboral: concepto, dimensiones, tipos, importancia.
¿Quién?	La obtención de la información será responsabilidad de la investigadora
¿Cuándo?	Septiembre – Febrero 2017
¿Dónde?	GAD Municipal San Cristóbal de Patate
¿Cuántas veces?	Según el caso lo amerite
¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta
¿Con qué?	Cuestionarios
¿En qué situación?	Mientras los trabajadores estén laborando normalmente en su lugar de trabajo.

Tabla 5: Plan de recolección de información  
Fuente: Investigación bibliográfica

Elaboración: Pamela Abril (2018)

### **Plan de Procesamiento de la Información**

Para analizar la información recolectada a través de los instrumentos de investigación, se procederá de la siguiente manera:

#### **Revisión y codificación de la información**

Una vez aplicados los elementos para la recolección de información es necesario evaluar los datos para detectar errores, de esta manera las repuestas contradictorias se organizan de una manera más clara con la finalidad de facilitar su interpretación.

#### **Tabulación**

Los datos serán introducidos en un programa de tabulación denominado SPSS.

#### **Análisis de datos**

Luego de haber recolectado y tabulado la información se analizarán los resultados con la finalidad de detectar parámetros importantes que guíen al investigador.

#### **Interpretación**

Para la interpretación de los resultados es importante que el investigador sea muy analítico y crítico.

## CAPÍTULO IV

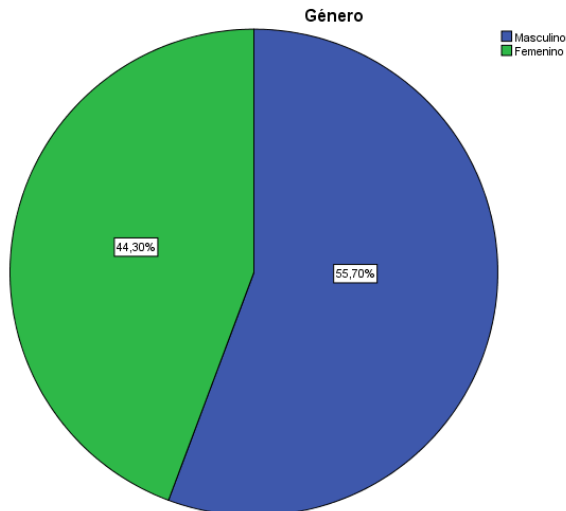
### ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

**Tabla 6: Género**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Masculino	44	55,7	55,7	55,7
	Femenino	35	44,3	44,3	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Elaborado por: Pamela Abril (2018)

Fuente: Encuesta



**Gráfico 5: Género**

Elaborado por: Pamela Abril (2018)

Fuente: Encuesta

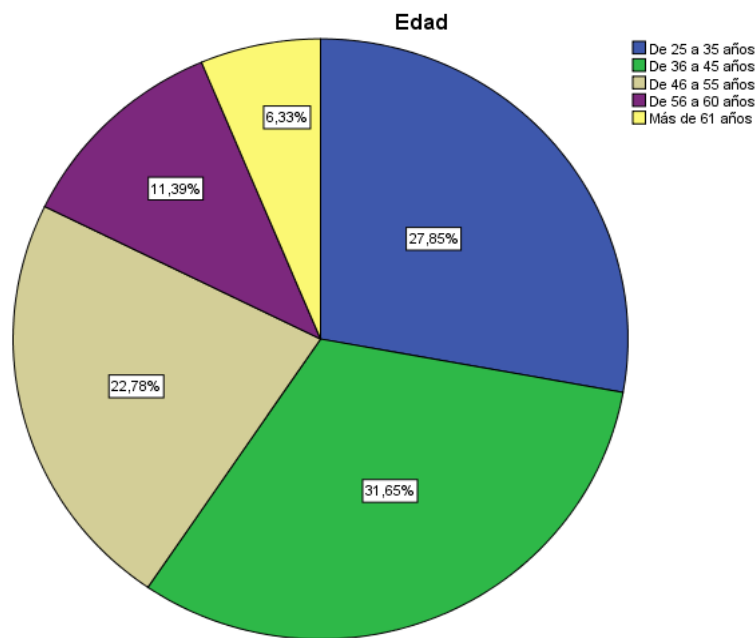
**Análisis:** De las encuestas aplicadas a los trabajadores del GAD Municipal San Cristóbal de Patate se obtuvieron los siguientes resultados el 55,7% de trabajadores son de género masculino mientras el 44,3% son de género femenino.

**Interpretación:** se puede observar que predomina el género masculino en el GAD Municipal San Cristóbal de Patate. Sin embargo, es importante reconocer que existe un número elevado de mujeres que trabajan en esta institución.

**Tabla 7: Edad**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos De 25 a 35 años	22	27,8	27,8	27,8
De 36 a 45 años	25	31,6	31,6	59,5
De 46 a 55 años	18	22,8	22,8	82,3
De 56 a 60 años	9	11,4	11,4	93,7
Más de 61 años	5	6,3	6,3	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Elaborado por: Pamela Abril (2018)  
Fuente: Encuesta



**Gráfico 6: Edad**  
Elaborado por: Pamela Abril (2018)  
Fuente: Encuesta

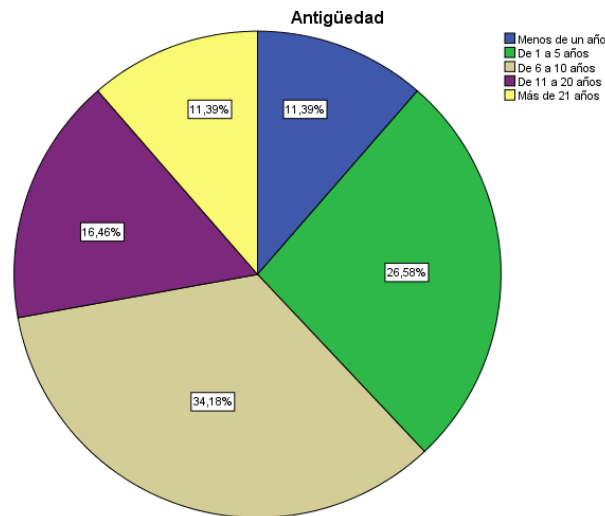
**Análisis:** Los resultados de las encuestas determinan los siguientes resultados; el 27,8% de trabajadores se encuentra en una edad desde los 25 hasta los 35 años, el 31,6% se encuentra en una edad de 36 a 45 años de edad, mientras el 22,8% se encuentra en la edad de 46 a 55 años, el 11,4% de trabajadores manifiesta estar entre los 56 a 60 años de edad y el 6,3% menciona tener más de 61 años de edad.

**Interpretación:** Se puede decir con gran facilidad que la mayoría de personas se encuentran en una edad desde los 36 años hasta los 50, esto significa que no existe mucha rotación de personal sin embargo esto no permite la innovación de la empresa porque se ve limitado el ingreso de jóvenes.

**Tabla 8: Antigüedad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de un año	9	11,4	11,4	11,4
	De 1 a 5 años	21	26,6	26,6	38,0
	De 6 a 10 años	27	34,2	34,2	72,2
	De 11 a 20 años	13	16,5	16,5	88,6
	Más de 21 años	9	11,4	11,4	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Elaborado por: Pamela Abril (2018)  
Fuente: Encuesta



**Gráfico 7: Antigüedad**

Elaborado por: Pamela Abril (2018)

Fuente: Encuesta

**Análisis:** Del total de encuestas aplicadas a los trabajadores se obtuvieron los siguientes resultados; el 11,4% menciona tener una antigüedad menor a un año, el 26,6% manifiesta trabajar en esta institución de 1 a 5 años, mientras el 34,2% dice llevar en sus puestos de trabajo de 6 a 10 años, el 16,5% lleva una antigüedad de 11 a 20 años y el 11,4% de trabajadores menciona estar más de 20 años trabajando en la organización.

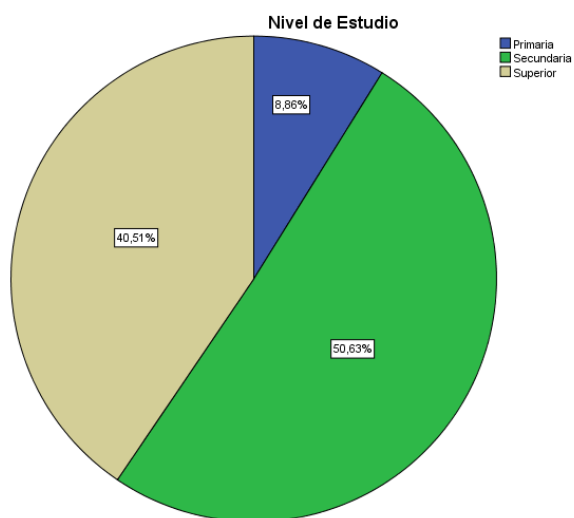
**Interpretación:** Es fácil determinar que la mayoría de trabajadores han permanecido muchos años en sus puestos de trabajo, esto afecta la innovación de la organización puesto que no existe el ingreso constante de nuevas personas con ideas nuevas, por lo tanto, se manejan procesos y métodos tradicionales.

**Tabla 9: Nivel de estudio**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Primaria	7	8,9	8,9	8,9
Secundaria	40	50,6	50,6	59,5
Superior	32	40,5	40,5	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Elaborado por: Pamela Abril (2018)

Fuente: Encuesta



**Gráfico 8: Nivel de estudio**

Elaborado por: Pamela Abril (2018)

Fuente: Encuesta

**Análisis:** del total de encuestas aplicadas se obtienen los siguientes resultados; el 8,9% de trabajadores menciona tener un nivel de estudio primario, mientras el 50,6% manifiesta tener un nivel de estudio secundario, y el 40,51% con un nivel de estudio superior.

**Interpretación:** se puede observar que la mayoría de personas que trabajan en esta institución tienen un nivel de estudio secundario y superior. Esto se debe a la escasa rotación de personal que existe en el GAD Municipal, puesto que la mayoría de personas trabajan allí desde que comenzó a funcionar el municipio.



## CUESTIONARIO

### PREGUNTA 1.- ¿El jefe propone y comunica con claridad los propósitos, misiones y objetivos de la organización?

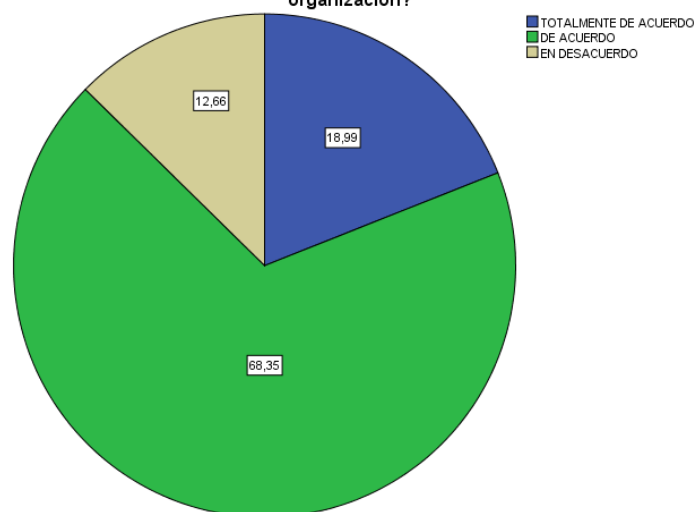
**Tabla 10: Comunicación por parte del jefe**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	15	19,0	19,0	19,0
	DE ACUERDO	54	68,4	68,4	87,3
	EN DESACUERDO	10	12,7	12,7	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Elaborado por: Pamela Abril (2018)

Fuente: Encuesta

¿ El jefe propone comunica con claridad los propósitos, misione y objetivos de la organización?



**Gráfico 9: Comunicación por parte del jefe**

Elaborado por: Pamela Abril (2018)

Fuente: Encuesta

**Análisis:** Del total de las personas encuestadas el 12,7% menciona estar en desacuerdo con que los jefes proponen, comunican con claridad los propósitos, misiones y objetivos de la organización, el 19% manifiesta estar de acuerdo y el 68,4% dice estar totalmente de acuerdo.

**Interpretación:** La mayoría de líderes de la organización se preocupa por mantener informado a los trabajadores en cuánto dan a conocer los propósitos de cada actividad, los objetivos y misiones que persiguen de tal forma que todos estén direccionados al mismo fin. Sin embargo, existe un pequeño porcentaje de trabajadores que manifiestan que sus jefes no son claros al explicar los objetivos de la organización.

**PREGUNTA 2.- ¿El jefe facilita y promueve activamente las conductas de colaboración y compromiso entre los miembros de su unidad?**

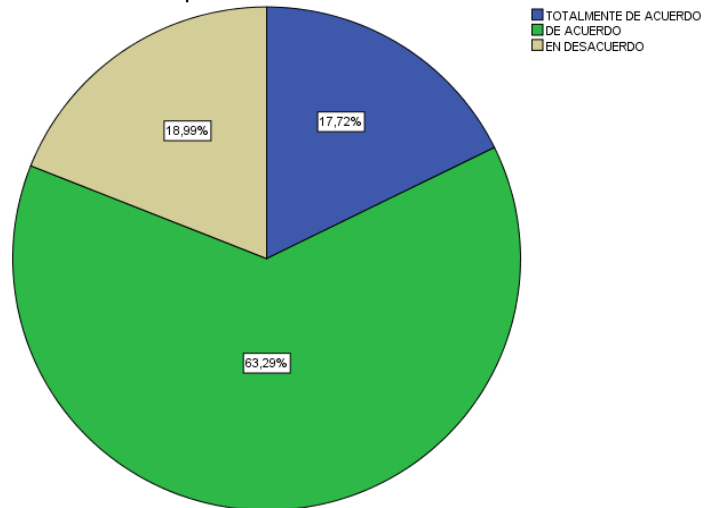
**Tabla 11: Conductas de colaboración**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos TOTALMENTE DE ACUERDO	14	17,7	17,7	17,7
DE ACUERDO	50	63,3	63,3	81,0
EN DESACUERDO	15	19,0	19,0	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Elaborado por: Pamela Abril (2018)

Fuente: Encuesta

**¿ El jefe facilita y promueve activamente las conductas de colaboración y compromiso entre los miembros de su unidad?**



**Gráfico 10: Conductas de colaboración**

Elaborado por: Pamela Abril (2018)

Fuente: Encuesta

**Análisis:** Dentro de la organización los trabajadores mencionan que; el 17,7% de los jefes facilitan y promueven conductas de colaboración y compromiso entre los miembros de su área o unidad, mientras el 19% de los trabajadores mencionan no estar de acuerdo en que sus jefes promueven este tipo de conductas y el 63,3% de los jefes del personal encuestado manifiesta que los jefes pocas veces promueven estas conductas de colaboración.

**Interpretación:** Según el Dr. Alberto Chertok (2006) define a la conducta como toda actividad desarrollada por un organismo vivo. De hecho, incluye todos y cada uno de los cambios que pueden ocurrir en un organismo o en cualquier parte de él. En este caso los trabajadores manifiestan que sus jefes no promueven una conducta de colaboración en la organización, lo cual afecta también al tipo de relación que mantienen con sus trabajadores.

**PREGUNTA 3.- ¿El jefe descubre los intereses de sus colaboradores y los orienta hacia el objetivo común?**

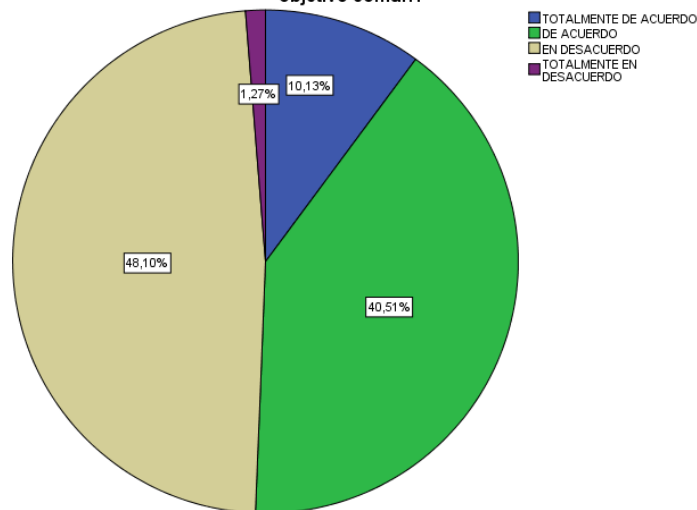
**Tabla 12: Intereses de los colaboradores**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	8	10,1	10,1	10,1
	DE ACUERDO	32	40,5	40,5	50,6
	EN DESACUERDO	38	48,1	48,1	98,7
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	1,3	1,3	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Elaborado por: Pamela Abril (2018)

Fuente: Encuesta

¿El jefe descubre los intereses de sus colaboradores y los orienta hacia el objetivo común?



**Gráfico 11: Intereses de los colaboradores**

Elaborado por: Pamela Abril (2018)

Fuente: Encuesta

**Análisis:** Del total de trabajadores, el 10,1% está totalmente de acuerdo en que los jefes descubren los intereses de los colaboradores y los orienta hacia el objetivo común, el 40,5% manifiesta estar de acuerdo, mientras el 48,1% menciona estar en desacuerdo y tan sólo el 1,2% de los trabajadores dice estar totalmente en desacuerdo.

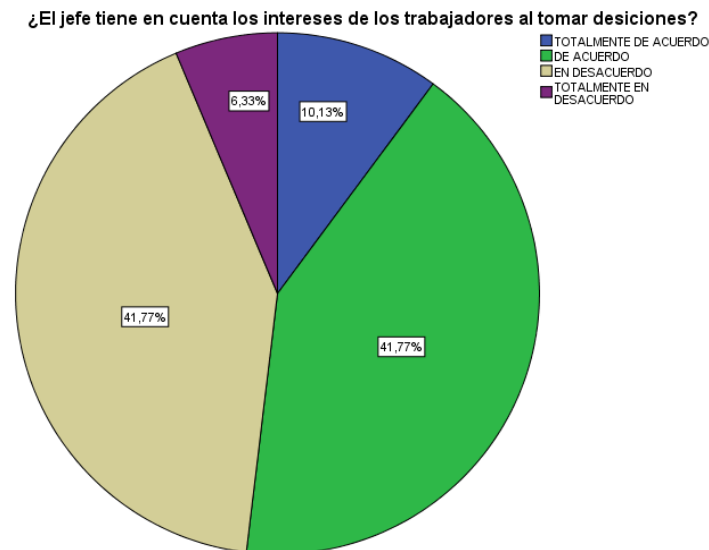
**Interpretación:** La Universidad de Costa Rica (2015) dice no puede existir un verdadero trabajo en equipo si no existe un objetivo que todos los miembros compartan, en algunas ocasiones éste es más explícito y consciente, en otros contextos, el objetivo no se nombra con claridad pero hay una meta que se está buscando alcanzar.

**PREGUNTA 4.- ¿El jefe tiene en cuenta los intereses de los trabajadores al tomar decisiones?**

**Tabla 13: Intereses de los trabajadores**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	8	10,1	10,1	10,1
	DE ACUERDO	33	41,8	41,8	51,9
	EN DESACUERDO	33	41,8	41,8	93,7
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	5	6,3	6,3	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Elaborado por: Pamela Abril (2018)  
Fuente: Encuesta



**Gráfico 12: Intereses de los trabajadores**

Elaborado por: Pamela Abril (2018)  
Fuente: Encuesta

**Análisis:** En las encuestas realizadas se obtuvieron los siguientes resultados, el 10,1% de los encuestados manifiestan que están totalmente de acuerdo en que los jefes si toman en cuenta los intereses de los trabajadores al tomar decisiones, el 41,8% dice estar de acuerdo en contra del 41,8% que manifiesta estar en desacuerdo, mientras el 6,3% manifiesta estar en total desacuerdo.

**Interpretación:** Se puede evidenciar que la mitad de trabajadores manifiesta no estar conforme con la manera de trabajar de los jefes del GAD Municipal San Cristóbal de Patate puesto que no suelen tomar en cuenta los intereses de los trabajadores al momento de tomar decisiones.

**PREGUNTA 5.- ¿Los jefes de la empresa nos dan ejemplos de cómo solucionar conflictos que surgen?**

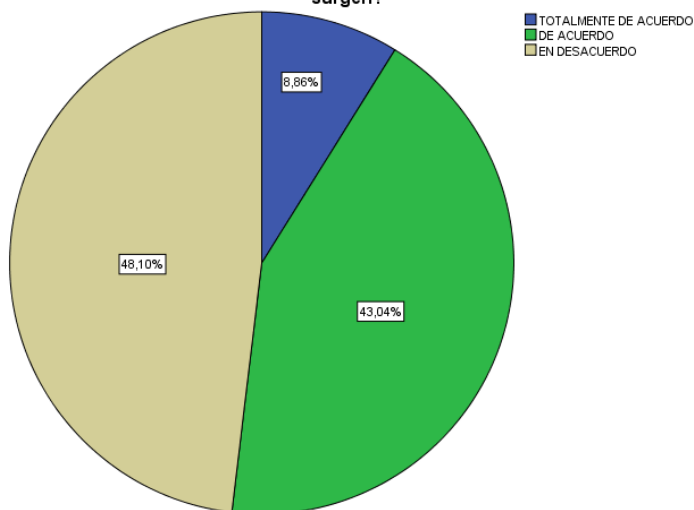
**Tabla 14: Solución de conflictos**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos TOTALMENTE DE ACUERDO	7	8,9	8,9	8,9
DE ACUERDO	34	43,0	43,0	51,9
EN DESACUERDO	38	48,1	48,1	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Elaborado por: Pamela Abril (2018)

Fuente: Encuesta

**¿Los jefes de la empresa nos dan ejemplos de como solucionar conflictos que surgen?**



**Gráfico 13: Solución de conflictos**

Elaborado por: Pamela Abril (2018)

Fuente: Encuesta

**Análisis:** de las encuestas aplicadas se obtuvieron los siguientes resultados; el 8,9% de los trabajadores está totalmente de acuerdo en que sus jefes dan ejemplo de cómo solucionar conflictos que surgen en la organización, el 43% manifiesta estar solo de acuerdo mientras el 48,1% está en desacuerdo.

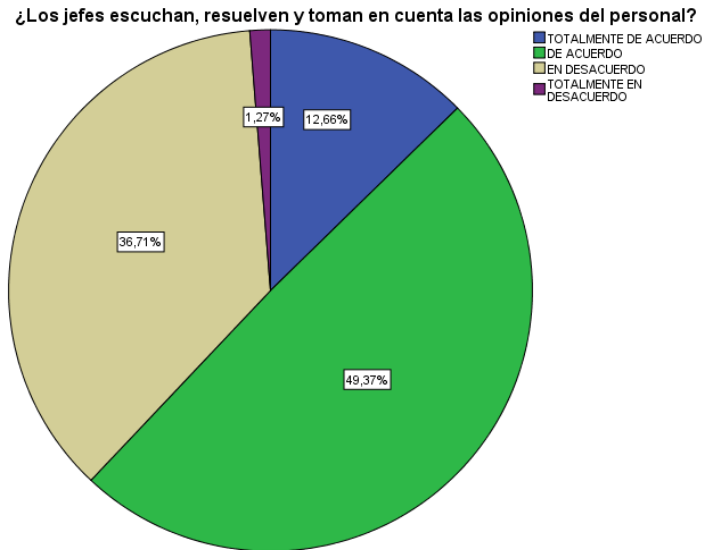
**Interpretación:** La mitad de los trabajadores del GAD Municipal San Cristóbal de Patate manifiesta que sus jefes no son un ejemplo para solucionar cualquier tipo de conflicto que surge en la organización. Pereira (2012) manifestaba que la resolución y el manejo de los conflictos es un tema que se viene operando en la actualidad dentro de las organizaciones, como la forma de cambiar los ambientes laborales donde se generan desacuerdos e inconformidades por parte de los empleados en cualquier nivel de la misma, previniendo o evitando inconformidades y desacuerdos internos por medio de la utilización de las diferentes herramientas gerenciales que permiten resolver las diferencias prevaleciendo el interés general pero acentuando en los casos particulares que pueden llegar a ser generadores de disputa en momentos específicos.

**PREGUNTA 6.- ¿Los jefes escuchan, resuelven y toman en cuenta las opiniones del personal?**

**Tabla 15: Opiniones del personal**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	10	12,7	12,7	12,7
	DE ACUERDO	39	49,4	49,4	62,0
	EN DESACUERDO	29	36,7	36,7	98,7
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	1,3	1,3	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Elaborado por: Pamela Abril (2018)  
Fuente: Encuesta



**Gráfico 14: Opiniones del personal**

Elaborado por: Pamela Abril (2018)

Fuente: Encuesta

**Análisis:** De las encuestas aplicadas se obtienen los siguientes resultados: el 12,7% de los trabajadores están totalmente de acuerdo en que sus jefes escuchan, resuelven y toman en cuenta las opiniones del personal, el 49,4% menciona que están de acuerdo mientras el 36,7% de los trabajadores dice no estar de acuerdo y el 1,3% menciona estar en total desacuerdo.

**Interpretación:** Se deduce que aproximadamente la mitad de los trabajadores piensan que sus jefes no escuchan, no resuelven ni toman en cuenta las opiniones del personal. Esto permite identificar que una de las habilidades del líder que es saber comunicar y se trata de la capacidad para transmitir y recibir información en forma útil. Los buenos comunicadores suelen encontrar más fáciles todas las responsabilidades como planear, organizar, controlar, y especialmente dirigir, porque se pueden tener facilidad de relacionarse con las demás personas y pueden utilizar los datos disponibles. (INTERCONSULTING BUREAU, 2015)



**PREGUNTA 7.- ¿Los jefes se preocupan por el bienestar y salud personal de los trabajadores?**

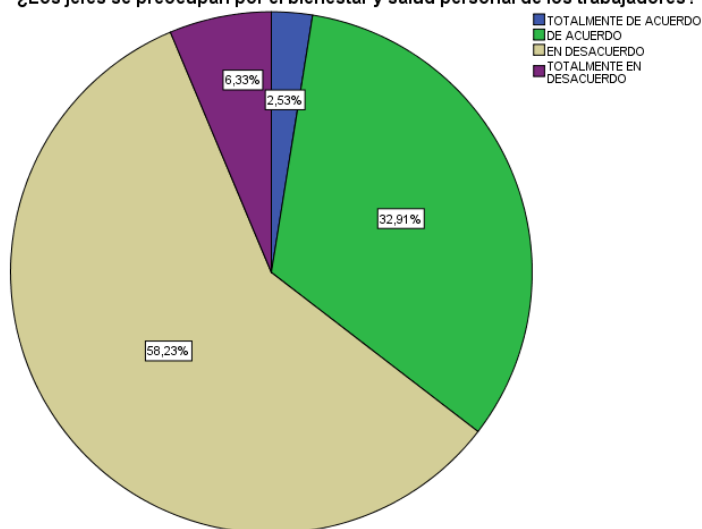
**Tabla 16: Bienestar y salud personal**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	2	2,5	2,5	2,5
	DE ACUERDO	26	32,9	32,9	35,4
	EN DESACUERDO	46	58,2	58,2	93,7
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	5	6,3	6,3	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Elaborado por: Pamela Abril (2018)

Fuente: Encuesta

**¿Los jefes se preocupan por el bienestar y salud personal de los trabajadores?**



**Gráfico 15: Bienestar y salud personal**

Elaborado por: Pamela Abril (2018)

Fuente: Encuesta

**Análisis:** Del total de trabajadores encuestados se obtienen los siguientes resultados; el 2,5% está totalmente de acuerdo en que sus jefes se preocupan por su bienestar y salud personal, el 39,2% de los trabajadores mencionan estar de acuerdo, mientras el 58,2% dice no estar de acuerdo y el 6,3% manifiesta estar totalmente en desacuerdo.

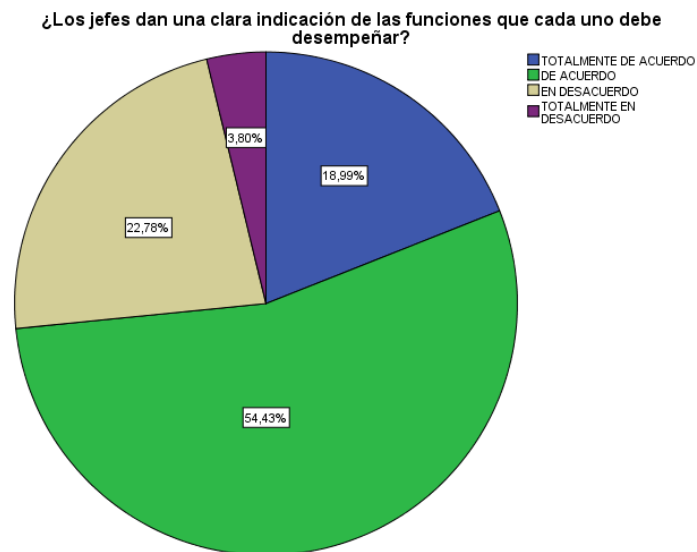
**Interpretación:** Se puede observar que la mayoría de trabajadores están insatisfechos en cuanto al poco interés que tienen los jefes por el bienestar y la salud de sus trabajadores, esto marca una relación distante entre trabajadores y jefes.

**PREGUNTA 8.- ¿Los jefes dan una clara indicación de las funciones que cada uno debe desempeñar?**

**Tabla 17: Funciones a desempeñar**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	15	19,0	19,0	19,0
	DE ACUERDO	43	54,4	54,4	73,4
	EN DESACUERDO	18	22,8	22,8	96,2
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	3,8	3,8	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Elaborado por: Pamela Abril (2018)  
Fuente: Encuesta



**Gráfico 16: Funciones a desempeñar**  
Elaborado por: Pamela Abril (2018)  
Fuente: Encuesta

**Análisis:** De las encuestas aplicadas a los trabajadores se obtienen los siguientes resultados; el 19% de los trabajadores está totalmente de acuerdo en que sus jefes dan una clara indicación de las funciones que cada uno debe desempeñar, el 54,4% menciona estar de acuerdo que algunos jefes si dan a conocer las funciones, el 22,8% manifiesta estar en desacuerdo con que sus jefes sean claros al explicar las funciones que cada uno debe desempeñar mientras el 3,8% dice estar en total desacuerdo.

**Interpretación:** Es fácil notar que la mayoría de trabajadores está de acuerdo en que la mayoría de jefes si explican con claridad las funciones que cada uno debe desempeñar, lo cual es positivo porque se define claramente las obligaciones y responsabilidades de cada persona; delegar funciones y capacitar a las personas adecuando las funciones a sus posibilidades es decir que el líder de la organización está cumpliendo a cabalidad una de la funciones más importantes que es organizar y trabajar en equipo.

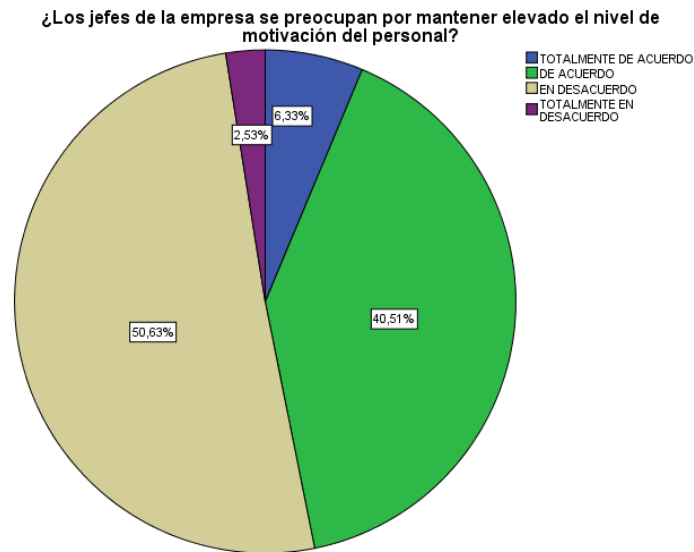
**PREGUNTA 9.- ¿Los jefes de la empresa se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal?**

**Tabla 18: Nivel de motivación**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	5	6,3	6,3	6,3
	DE ACUERDO	32	40,5	40,5	46,8
	EN DESACUERDO	40	50,6	50,6	97,5
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	2,5	2,5	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Elaborado por: Pamela Abril (2018)

Fuente: Encuesta



**Gráfico 17: Nivel de motivación**  
 Elaborado por: Pamela Abril (2018)  
 Fuente: Encuesta

**Análisis:** De las encuestas aplicadas se obtienen los siguientes resultados; el 6,3% de los trabajadores menciona que está totalmente de acuerdo en que sus jefes mantienen elevado el nivel de motivación del personal, el 40,5% manifiesta estar de acuerdo mientras el 50,6% dice que está totalmente de acuerdo con que los jefes mantengan elevado el nivel de motivación y el 2,5% dice estar totalmente en desacuerdo

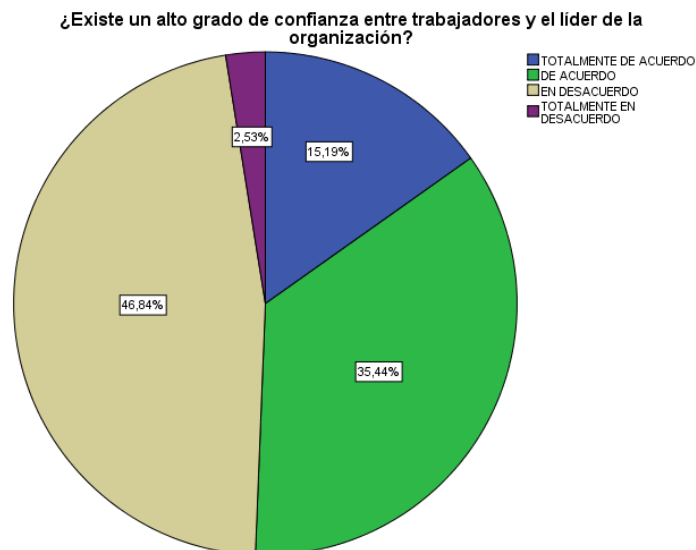
**Interpretación:** Según Jácome (2017) la motivación hace énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. En el GAD Municipal San Cristóbal de Patate se evidencia un bajo nivel de motivación por parte de los jefes hacia sus trabajadores.

**PREGUNTA 10.- ¿Existe un alto grado de confianza entre trabajadores y el líder de la organización?**

**Tabla 19: Grado de confianza**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	12	15,2	15,2	15,2
	DE ACUERDO	28	35,4	35,4	50,6
	EN DESACUERDO	37	46,8	46,8	97,5
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	2,5	2,5	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Elaborado por: Pamela Abril (2018)  
Fuente: Encuesta



**Gráfico 18: Grado de confianza**  
Elaborado por: Pamela Abril (2018)  
Fuente: Encuesta

**Análisis:** De las encuestas aplicadas a todo el personal del GAD Municipal San Cristóbal de Patate se obtuvo los siguientes resultados; el 15,2% de los trabajadores menciona que están totalmente de acuerdo en que existe un alto grado de confianza entre los trabajadores y el líder de la organización, el 35,4% manifiesta estar de acuerdo

mientras el 46,8% dice estar en desacuerdo con que exista un alto grado de confianza y el 2,5% del personal manifiesta estar en total desacuerdo

**Interpretación:** con estos datos se puede identificar una falencia en la confianza dentro de las organizaciones entre el líder y los trabajadores, recordemos que la confianza se convierte en uno de los principales activos para empresas e instituciones, como premisa indispensable para mantener y recuperar el equilibrio y poder salir de la inestabilidad y la incertidumbre propia de estas situaciones. Por lo tanto, generar, mantener, recuperar la Confianza de los consumidores, stakeholders y la ciudadanía en general es el objetivo fundamental de las estrategias de comunicación y relaciones públicas tanto en el ámbito comercial, como institucional y empresarial. (Viñarás, 2013)

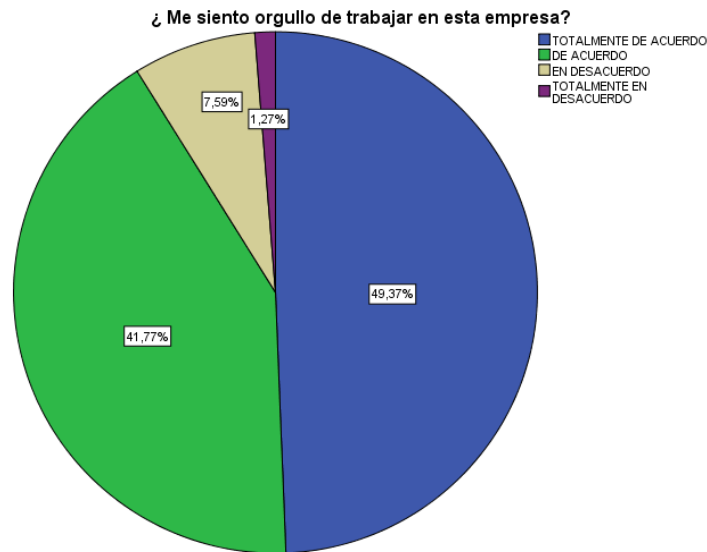
**PREGUNTA 11.- ¿Me siento orgullo de trabajar en esta empresa?**

**Tabla 20: Orgulloso de su trabajo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos TOTALMENTE DE ACUERDO	39	49,4	49,4	49,4
DE ACUERDO	33	41,8	41,8	91,1
EN DESACUERDO	6	7,6	7,6	98,7
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	1,3	1,3	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Elaborado por: Pamela Abril (2018)

Fuente: Encuesta



**Gráfico 19: Orgullosos de su trabajo**

Elaborado por: Pamela Abril (2018)

Fuente: Encuesta

**Análisis:** De las encuestas aplicadas en el GAD Municipal San Cristóbal de Patate se obtienen los siguientes resultados; el 49,4% de los trabajadores están totalmente de acuerdo en que se sienten orgullosos de trabajar en esta Institución el 41,8% de los trabajadores menciona estar de acuerdo mientras que el 7,6% manifiesta estar en desacuerdo y el 1,3% en total desacuerdo.

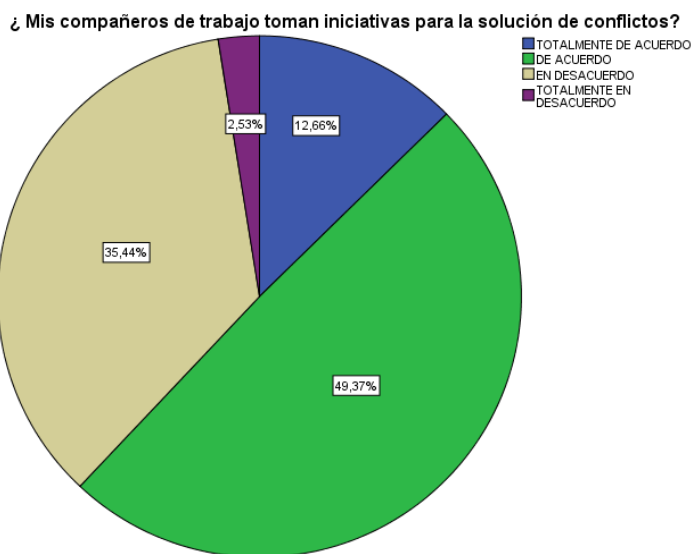
**Interpretación:** Se puede evidenciar que la mayoría de los trabajadores se sienten orgullosos de trabajar en esta institución, sin embargo, existe un porcentaje de trabajadores que manifiestan lo contrario, esto muestra que existen problemas en cuanto a relaciones laborales, con el trabajo y con el líder de la organización.

**PREGUNTA 12.- ¿Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de conflictos?**

**Tabla 21: Solución de conflictos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	10	12,7	12,7	12,7
	DE ACUERDO	39	49,4	49,4	62,0
	EN DESACUERDO	28	35,4	35,4	97,5
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	2,5	2,5	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Elaborado por: Pamela Abril (2018)  
Fuente: Encuesta



**Gráfico 20: Solución de conflictos**  
Elaborado por: Pamela Abril (2018)  
Fuente: Encuesta

**Análisis:** Las encuestas aplicadas demuestran los siguientes resultados; el 12,7% de los trabajadores están totalmente de acuerdo en que sus compañeros de trabajo toman la iniciativa para solucionar conflictos, el 49,4% menciona estar de acuerdo mientras el 35,4% manifiesta estar totalmente en desacuerdo y el 2,5% está totalmente en desacuerdo.



**Interpretación:** La eficaz prevención y resolución de conflictos laborales es crucial para mantener relaciones laborales sólidas y productivas (Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo, 2013), en función a la investigación se puede observar que más de la mitad de trabajadores se sienten inconformes en cuanto al desinterés de sus compañeros en buscar alternativas para solucionar sus conflictos dentro de la organización de trabajo.

**PREGUNTA 13.- ¿Existe apoyo entre las diferentes áreas de trabajo con el fin de cumplir con los objetivos de la organización?**

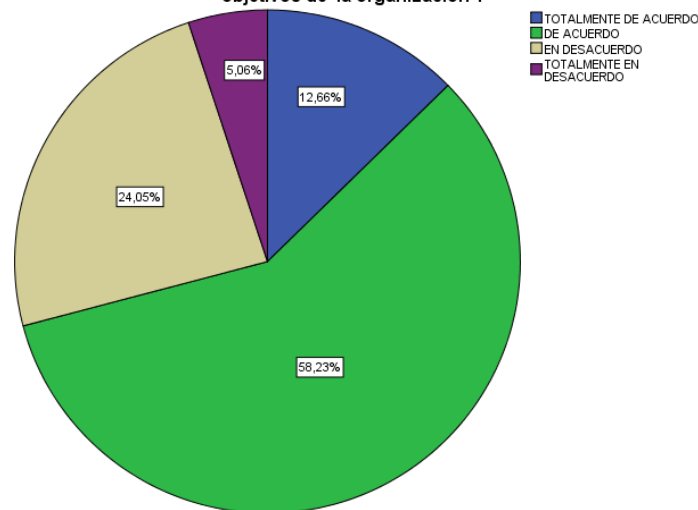
**Tabla 22: Objetivos de la organización**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos TOTALMENTE DE ACUERDO	10	12,7	12,7	12,7
DE ACUERDO	46	58,2	58,2	70,9
EN DESACUERDO	19	24,1	24,1	94,9
TOTALMENTE EN DESACUERDO	4	5,1	5,1	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Elaborado por: Pamela Abril (2018)

Fuente: Encuesta

**¿Existe apoyo entre las diferentes áreas de trabajo con el fin de cumplir con los objetivos de la organización ?**



**Gráfico 21: Objetivos de la organización**

Elaborado por: Pamela Abril (2018)

Fuente: Encuesta

**Análisis:** De las encuestas aplicadas se obtuvieron los siguientes resultados; el 12,7% de los trabajadores está totalmente de acuerdo en que, si existe apoyo entre las diferentes áreas de trabajo con el fin de cumplir con los objetivos de la organización, el 58,2% manifiesta solo de acuerdo mientras el 24,1% menciona estar en desacuerdo el 5,1% en total desacuerdo.

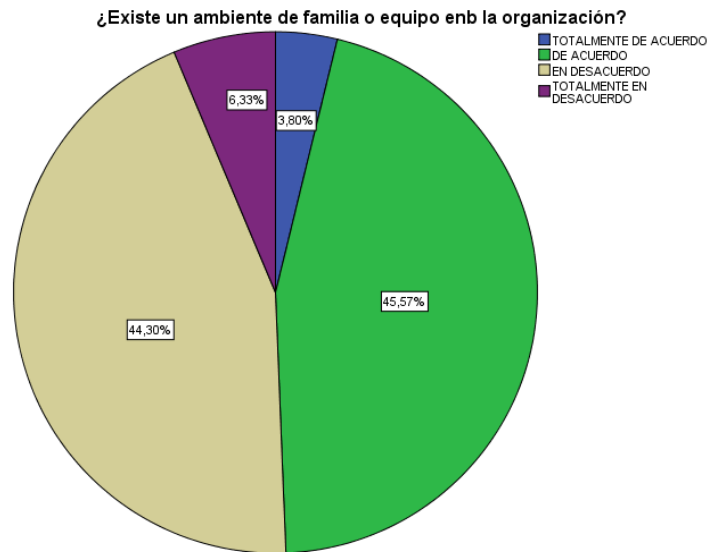
**Interpretación:** Dentro de la organización se puede observar que entre la mayoría de trabajadores si existe apoyo conjuntamente con las diferentes áreas de trabajo con el propósito de cumplir con los objetivos de la organización, sin embargo, existe un porcentaje de personas que no se encuentran satisfechas con esto por tal razón es importante fortalecer el trabajo en equipo.

**PREGUNTA 14.- ¿Existe un ambiente de familia o equipo en la organización?**

**Tabla 23: Ambiente de familia**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	3	3,8	3,8	3,8
	DE ACUERDO	36	45,6	45,6	49,4
	EN DESACUERDO	35	44,3	44,3	93,7
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	5	6,3	6,3	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Elaborado por: Pamela Abril (2018)  
Fuente: Encuesta



**Gráfico 22: Ambiente de familia**  
 Elaborado por: Pamela Abril (2018)  
 Fuente: Encuesta

**Análisis:** De las encuestas aplicadas al personal del GAD Municipal San Cristóbal de Patate se obtienen los siguientes resultados; 3,8% está totalmente de acuerdo en que existe un ambiente de familia o equipo en la organización, el 45,6% menciona estar de acuerdo mientras el 44,3% manifiesta estar en desacuerdo y el 6,3% en total desacuerdo.

**Interpretación:** Los datos permiten conocer que la mitad de los trabajadores considera que si existe un ambiente de familia o equipo en la organización mientras que la otra mitad de trabajadores piensa que no existe ese ambiente de trabajo. Si bien es cierto como lo menciona López (2017) el ambiente de trabajo refleja la interacción entre las características personales de cada individuo y las propias de su organización. Esta interacción crea en cada persona una valoración o construcción de rechazo, de aceptación o de tolerancia que influye necesariamente en sus actitudes y comportamientos. Por lo tanto, en esta organización es importante fortalecer el ambiente laboral.

**PREGUNTA 15.- ¿Mis compañeros de trabajo se preocupan por mi bienestar y buen desarrollo en la organización?**

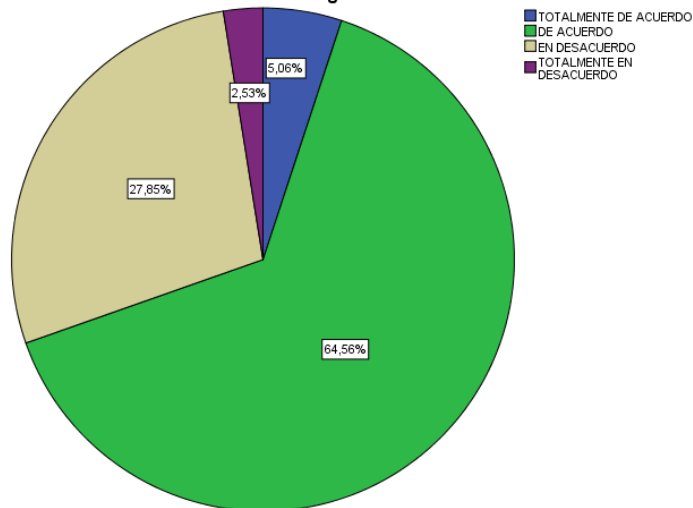
**Tabla 24: Bienestar y desarrollo de la organización**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	4	5,1	5,1	5,1
	DE ACUERDO	51	64,6	64,6	69,6
	EN DESACUERDO	22	27,8	27,8	97,5
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	2,5	2,5	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Elaborado por: Pamela Abril (2018)

Fuente: Encuesta

**¿Mis compañeros de trabajo se preocupan por mi bienestar y buen desarrollo en la organización?**



**Gráfico 23: Bienestar y desarrollo de la organización**

Elaborado por: Pamela Abril (2018)

Fuente: Encuesta

**Análisis:** Del total de encuestas aplicadas se obtienen los siguientes resultados; el 5,1% está totalmente de acuerdo con que sus compañeros de trabajo se preocupan por su bienestar y buen desarrollo en la organización, el 64,6% menciona estar de acuerdo mientras el 27,8% manifiesta estar en desacuerdo con el ítem planteado y el 2,5% en total desacuerdo.

**Interpretación:** Dentro del GAD Municipal San Cristóbal de Patate mediante los resultados obtenidos se puede evidenciar que entre la mayoría de compañeros existe la confianza y la preocupación por el bienestar entre compañeros y por el buen desarrollo de los mismos dentro de la organización. Sin embargo, es necesario fortalecer los lazos ya que existe un pequeño porcentaje de personas que mencionan lo contrario evidenciando un déficit en sus relaciones entre compañeros de trabajo.

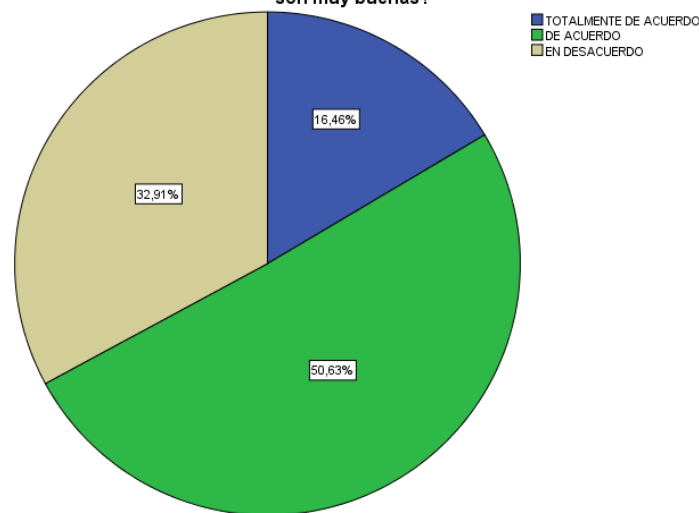
**PREGUNTA 16.- ¿Considero que mis relaciones laborales con todos mis compañeros de trabajo son muy buenas?**

**Tabla 25: Relaciones laborales**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	13	16,5	16,5	16,5
	DE ACUERDO	40	50,6	50,6	67,1
	EN DESACUERDO	26	32,9	32,9	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Elaborado por: Pamela Abril (2018)  
Fuente: Encuesta

**¿ Considero que mis relaciones laborales con todos mis compañeros de trabajo son muy buenas?**



**Gráfico 24: Relaciones laborales**  
Elaborado por: Pamela Abril (2018)  
Fuente: Encuesta

**Análisis:** Del total de encuestas aplicadas a los trabajadores tenemos los siguientes resultados; el 16,5% de los trabajadores está totalmente de acuerdo en que sus relaciones con los compañeros de trabajo de toda la organización son muy buenas, el 50,6% manifiesta estar de acuerdo mientras el 32,9% menciona estar en desacuerdo.

**Interpretación:** Como habíamos mencionado en la pregunta anterior existe un nivel de confianza entre compañeros de trabajo a nivel de toda la organización, sin embargo existe un grupo pequeño de trabajadores que no piensan lo mismo quizás porque llevan poco tiempo de trabajo o porque no han logrado entablar una relación de amistad o de trabajo con todos sus compañeros.

**PREGUNTA 17.- ¿Considero que mis relaciones laborales con los compañeros de trabajo de mi área / unidad son muy buenas?**

**Tabla 26: Relaciones laborales con los compañeros**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	12	15,2	15,2	15,2
	DE ACUERDO	55	69,6	69,6	84,8
	EN DESACUERDO	12	15,2	15,2	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Elaborado por: Pamela Abril (2018)

Fuente: Encuesta



**Gráfico 25: Relaciones laborales con los compañeros**

Elaborado por: Pamela Abril (2018)

Fuente: Encuesta

**Análisis:** del total de encuestas aplicadas se obtuvieron los siguientes resultados; el 15,2% de los trabajadores está totalmente de acuerdo que sus relaciones laborales con sus compañeros de trabajo de su área son muy buenas, el 69,6% menciona estar de acuerdo mientras el 15,2% está en desacuerdo.

**Interpretación:** Gracias a estos resultados se puede deducir que existe mejor comprensión entre compañeros de cada área mucho más que a nivel general en la organización. Cabe resaltar que a pesar de que la mayoría de trabajadores mantenga muy buenas relaciones laborales existe un pequeño porcentaje de trabajadores que no piensan igual por lo tanto es importante fortalecer las relaciones laborales entre compañeros por áreas.

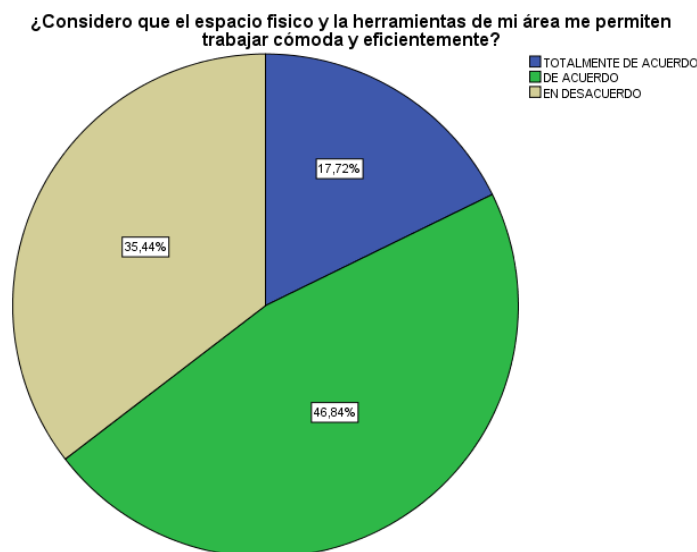
**PREGUNTA 18.- ¿Considero que el espacio físico y las herramientas de mi área me permiten trabajar cómoda y eficientemente?**

**Tabla 27: Espacio físico**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	14	17,7	17,7	17,7
	DE ACUERDO	37	46,8	46,8	64,6
	EN DESACUERDO	28	35,4	35,4	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Elaborado por: Pamela Abril (2018)

Fuente: Encuesta



**Gráfico 26: Espacio físico**

Elaborado por: Pamela Abril (2018)

Fuente: Encuesta

**Análisis:** De las encuestas aplicadas a los trabajadores del GAD Municipal San Cristóbal de Patate el 17,7% de los trabajadores está de acuerdo con que su espacio físico y las herramientas de su área de trabajo le permiten trabajar cómoda y eficientemente, el 46,8% está de acuerdo mientras el 35,4% manifiesta estar en desacuerdo.

**Interpretación:** se conoce que las Condiciones de Trabajo son “El conjunto de variables que definen la realización de una tarea en un entorno determinando la salud del



trabajador en función de tres variables: física, psicológica y social” (Villar, 2015). Se puede observar que a pesar de que la mayoría considere que tiene las herramientas necesarias y el espacio suficiente para trabajar existe un grupo de trabajadores que no piensa igual por lo tanto es necesario verificar las herramientas y el espacio asignado a cada trabajador y de acuerdo a eso poder distribuir de mejor manera.

**PREGUNTA 19.- ¿Considero que mi trabajo es muy importante dentro de la organización?**

**Tabla 28: Importancia del trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	36	45,6	45,6	45,6
	DE ACUERDO	43	54,4	54,4	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Elaborado por: Pamela Abril (2018)

Fuente: Encuesta



**Gráfico 27: Importancia del trabajo**

Elaborado por: Pamela Abril (2018)

Fuente: Encuesta

**Análisis:** Del total de encuestas aplicadas se obtienen los siguientes resultados; el 45,6% menciona estar totalmente de acuerdo en que el trabajo que desempeña es muy importante dentro de la organización y el 54,4% está de acuerdo.

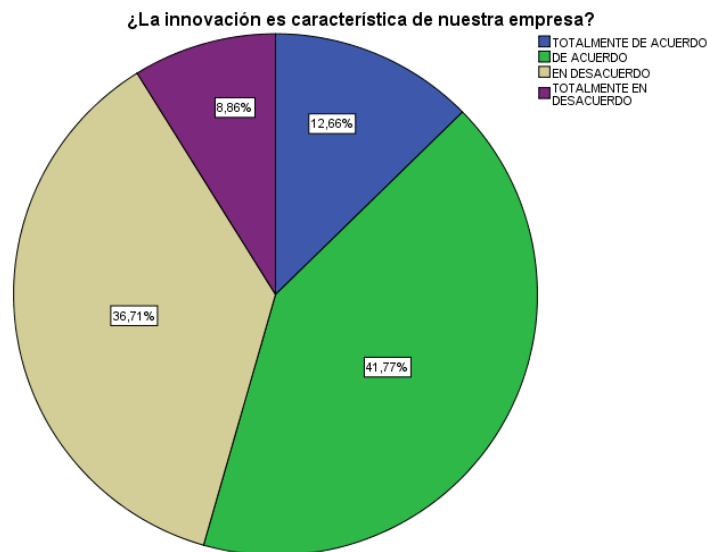
**Interpretación:** Los datos permiten deducir que la mayoría de trabajadores está consciente y seguro de que su trabajo es muy importante dentro de la organización sin embargo el que existan personas que estén solo de acuerdo muestra que hay un pequeño déficit en el liderazgo puesto que un líder debe orientar a todo el personal a un objetivo en común y dar a conocer a todos que su trabajo es muy importante para el buen desarrollo de la organización.

**PREGUNTA 20.- ¿La innovación es característica de nuestra empresa?**

**Tabla 29: Características de la empresa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	10	12,7	12,7	12,7
	DE ACUERDO	33	41,8	41,8	54,4
	EN DESACUERDO	29	36,7	36,7	91,1
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	7	8,9	8,9	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Elaborado por: Pamela Abril (2018)  
Fuente: Encuesta



**Gráfico 28: Características de la empresa**

Elaborado por: Pamela Abril (2018)

Fuente: Encuesta

**Análisis:** De las encuestas aplicadas al personal del GAD Municipal San Cristóbal de Patate se obtienen los siguientes resultados; el 12,7% está totalmente de acuerdo en que la innovación es una característica de la organización, el 41,8% menciona estar de acuerdo mientras el 36,7% manifiesta estar en desacuerdo con el ítem y el 8,9% está en total desacuerdo.

**Interpretación:** La innovación se ha convertido en uno de los aspectos más importantes de la sociedad actual, la sociedad del conocimiento, caracterizada precisamente por el conocimiento como elemento que representa un recurso estratégico en todas las organizaciones y países (Aponte, 2015). Dentro de la organización se puede evidenciar que no todos están de acuerdo en que la innovación sea característica de su empresa pues piensan que siempre se han mantenido en lo tradicional y no se ha evidenciado ningún cambio.

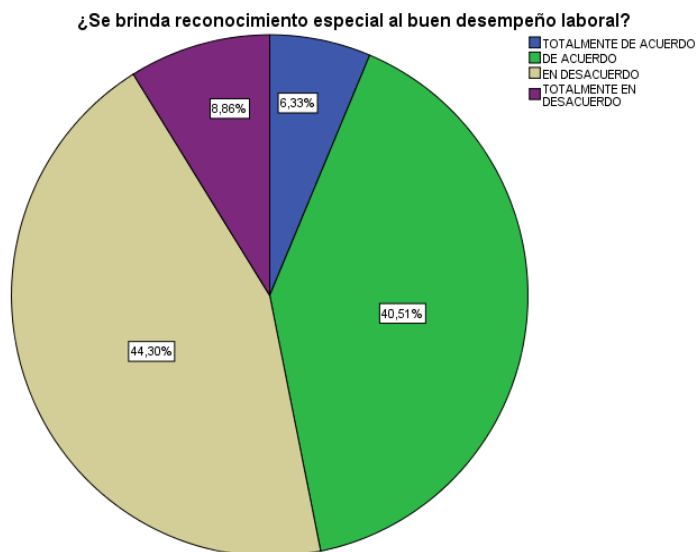
**PREGUNTA 21.- ¿Se brinda reconocimiento especial al buen desempeño laboral?**

**Tabla 30: Reconocimiento al desempeño laboral**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	5	6,3	6,3	6,3
	DE ACUERDO	32	40,5	40,5	46,8
	EN DESACUERDO	35	44,3	44,3	91,1
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	7	8,9	8,9	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Elaborado por: Pamela Abril (2018)

Fuente: Encuesta



**Gráfico 29: Reconocimiento al desempeño laboral**

Elaborado por: Pamela Abril (2018)

Fuente: Encuesta

**Análisis:** De las encuestas aplicadas se obtienen los siguientes resultados; el 6,3% de los trabajadores están totalmente de acuerdo en que se brinda reconocimiento especial al buen desempeño laboral, el 40,5% menciona estar de acuerdo mientras el 44,3% de los trabajadores manifiesta estar en desacuerdo y el 8,9% menciona estar en total desacuerdo.

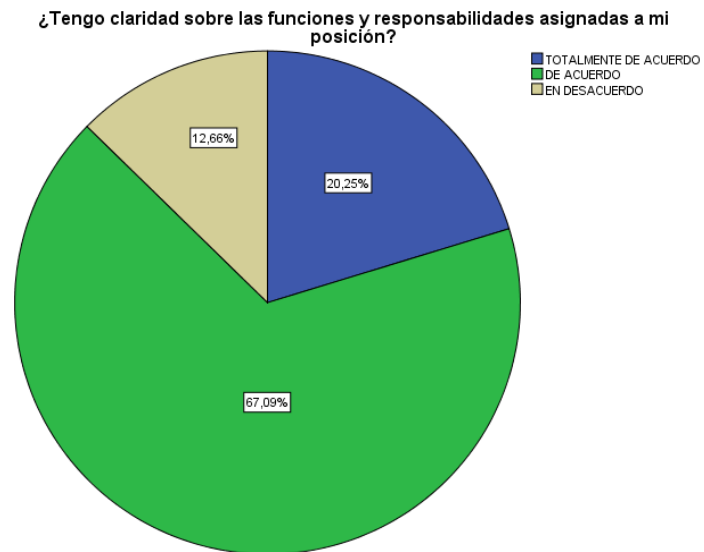
**Interpretación:** Se puede evidenciar que dentro de la organización existen escasos incentivos ya que la mayoría de trabajadores menciona que no se brinda reconocimientos especiales al buen desempeño laboral.

**PREGUNTA 22.- ¿Tengo claridad sobre las funciones y responsabilidades asignadas a mi posición?**

**Tabla 31: Funciones y responsabilidades**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	16	20,3	20,3	20,3
	DE ACUERDO	53	67,1	67,1	87,3
	EN DESACUERDO	10	12,7	12,7	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Elaborado por: Pamela Abril (2018)  
Fuente: Encuesta



**Gráfico 30: Funciones y responsabilidades**

Elaborado por: Pamela Abril (2018)  
Fuente: Encuesta

**Análisis:** del total de encuestas aplicadas al personal del GAD Municipal San Cristóbal de Patate se obtienen los siguientes resultados; el 20,3% está totalmente de acuerdo en

que conoce claramente sus funciones y responsabilidades asignadas, el 67,1% menciona estar de acuerdo mientras el 12,7% manifiesta estar en total desacuerdo.

**Interpretación:** La información permite conocer que existe una buena comunicación al asignar funciones y responsabilidades a los trabajadores, sin embargo, no todos están satisfechos puesto que existe un porcentaje no comprende con claridad sus funciones dentro de la organización por lo tanto es necesario fortalecer la buena comunicación para esclarecer dudas y preguntas.

**PREGUNTA 23.- ¿Los jefes incentivan, consideran y responden genuinamente a nuestras ideas y sugerencias?**

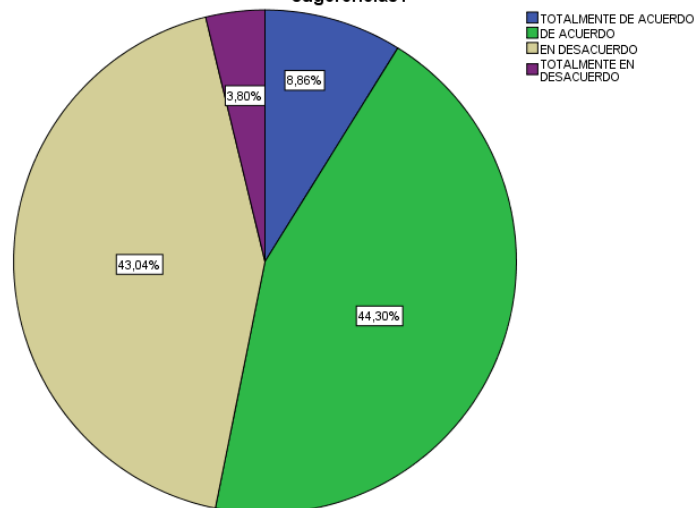
**Tabla 32: Ideas y sugerencias**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	7	8,9	8,9	8,9
	DE ACUERDO	35	44,3	44,3	53,2
	EN DESACUERDO	34	43,0	43,0	96,2
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	3,8	3,8	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Elaborado por: Pamela Abril (2018)

Fuente: Encuesta

¿Los jefes incentivan, consideran y responden genuinamente a nuestras ideas y sugerencias?



**Gráfico 31: Ideas y sugerencias**

Elaborado por: Pamela Abril (2018)

Fuente: Encuesta

**Análisis:** de las encuestas aplicadas al personal del GAD Municipal San Cristóbal de Patate se obtuvieron los siguientes resultados; el 8,9% está totalmente de acuerdo en que los jefes incentivan consideran y responden genuinamente a sus ideas y sugerencias, el 44,3% menciona estar de acuerdo, mientras el 43% manifiesta estar en desacuerdo y el 3,8% está en total desacuerdo.

**Interpretación:** esta información permite conocer que la mitad de trabajadores está de acuerdo en que sus jefes ponen atención a sus intereses y a las sugerencias que el personal plantea ante cualquier situación esto demuestra una de las habilidades de los líderes que es tener Visión , sin embargo la otra mitad está insatisfecha con este ítem debido a que sus jefes no les permiten dar sugerencias y tampoco incentivan a sus trabajadores por lo tanto es necesario despertar esta habilidad en todos los jefes.

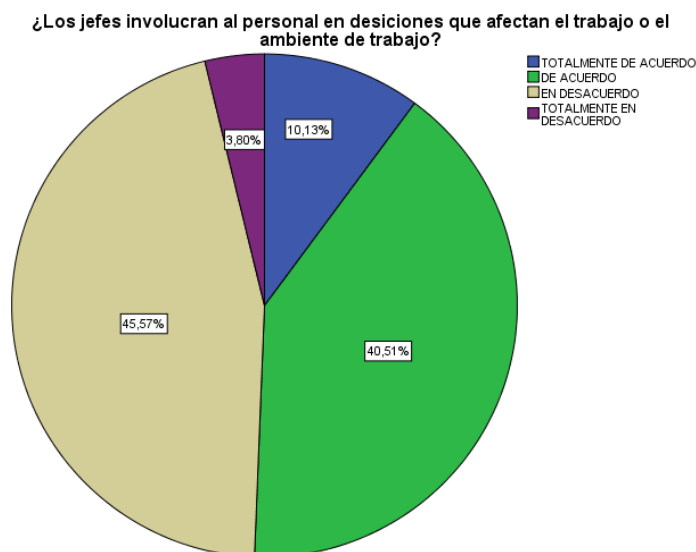
**PREGUNTA 24.- ¿Los jefes involucran al personal en decisiones que afectan el trabajo o el ambiente de trabajo?**

**Tabla 33: Ambiente de trabajo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos TOTALMENTE DE ACUERDO	8	10,1	10,1	10,1
DE ACUERDO	32	40,5	40,5	50,6
EN DESACUERDO	36	45,6	45,6	96,2
TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	3,8	3,8	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Elaborado por: Pamela Abril (2018)

Fuente: Encuesta



**Gráfico 32: Ambiente de trabajo**

Elaborado por: Pamela Abril (2018)

Fuente: Encuesta

**Análisis:** del total de encuestas aplicadas se obtuvieron los siguientes resultados; el 10,1% de los trabajadores menciona estar totalmente de acuerdo en que sus jefes involucran al personal en decisiones que afectan el trabajo o el ambiente de trabajo, el 40,5% menciona estar de acuerdo, mientras el 45,6% menciona estar en desacuerdo y el 3,8% está totalmente en desacuerdo.



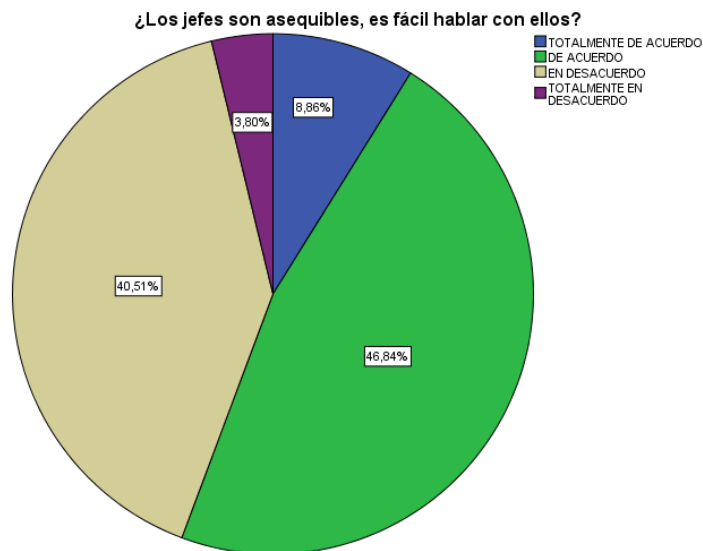
**Interpretación:** La mitad de los trabajadores menciona que los jefes no los toman en cuenta para solucionar aspectos que afectan al trabajo o al ambiente de trabajo lo cual es negativo por lo tanto se debe fortalecer una de las funciones de los líderes que es trabajar en equipo y tomar en cuenta los intereses de los trabajadores.

**PREGUNTA 25.- ¿Los jefes son asequibles, es fácil hablar con ellos?**

**Tabla 34: Conversación con los jefes**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	7	8,9	8,9	8,9
	DE ACUERDO	37	46,8	46,8	55,7
	EN DESACUERDO	32	40,5	40,5	96,2
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	3,8	3,8	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Elaborado por: Pamela Abril (2018)  
Fuente: Encuesta



**Gráfico 33: Conversación con los jefes**  
Elaborado por: Pamela Abril (2018)  
Fuente: Encuesta

**Análisis:** De las encuestas aplicadas se obtuvieron los siguientes resultados el 8,9% de trabajadores está totalmente de acuerdo en que sus jefes son asequibles y es fácil hablar con ellos, el 46,8% menciona estar de acuerdo, mientras el 40,5% está en desacuerdo y el 3,8% está en total desacuerdo.

**Interpretación:** Gracias a estos resultados se puede deducir que un poco más de la mitad de jefes son asequibles, y con los cuales se puede establecer una conversación comprensible y razonable. Sin embargo, existe un porcentaje de personas encuestadas que manifiesta no sentirse satisfecha con sus jefes ya que les dificulta entablar una conversación con ellos.

**PREGUNTA 26.- ¿Las críticas, chismes y groserías entre compañeros de trabajo son muy frecuentes?**

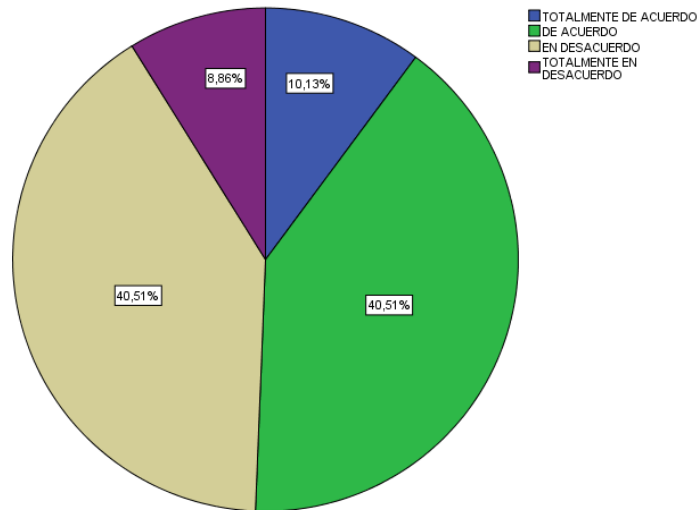
**Tabla 35: Críticas entre compañeros**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	8	10,1	10,1	10,1
	DE ACUERDO	32	40,5	40,5	50,6
	EN DESACUERDO	32	40,5	40,5	91,1
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	7	8,9	8,9	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Elaborado por: Pamela Abril (2018)

Fuente: Encuesta

¿Las críticas, chismes y groserías entre compañeros de trabajo son muy frecuentes?



**Gráfico 34: Críticas entre compañeros**

Elaborado por: Pamela Abril (2018)

Fuente: Encuesta

**Análisis:** De las encuestas aplicadas a los trabajadores del GAD Municipal San Cristóbal de Patate se obtuvieron los siguientes resultados; el 10,1% está totalmente de acuerdo en que las críticas, los chismes y groserías entre compañeros de trabajo son muy frecuentes, el 40,5% menciona estar de acuerdo en contra del 40,5% que manifiesta estar en desacuerdo, mientras el 8,9% está en total desacuerdo.

**Interpretación:** Estos resultados demuestran que existe una mala relación laboral entre compañeros de trabajo. El concepto de relaciones laborales engloba todas las relaciones que tiene el trabajador con la empresa, tanto de manera individual como colectiva. (Loyola, 2016).

**PREGUNTA 27.- ¿Se fomenta una comunicación transparente y directa entre equipos de trabajo?**

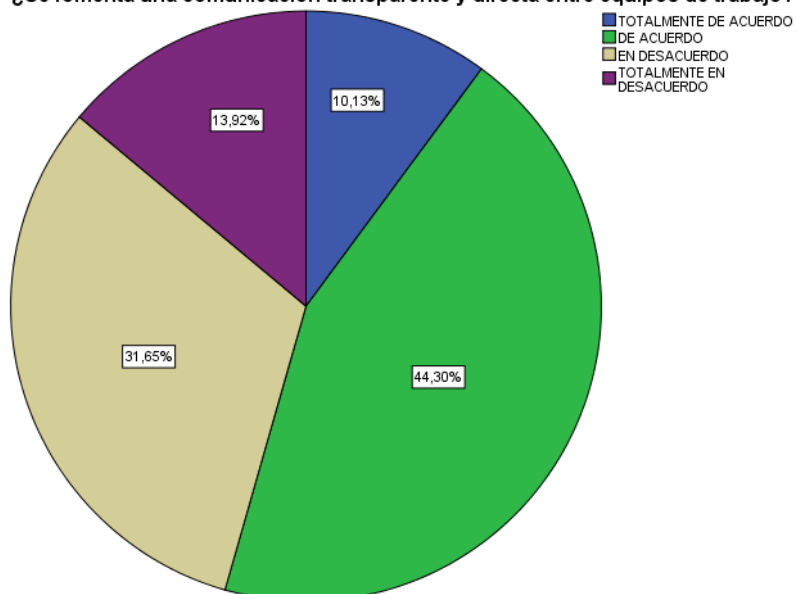
**Tabla 36: Comunicación entre equipos de trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	8	10,1	10,1	10,1
	DE ACUERDO	35	44,3	44,3	54,4
	EN DESACUERDO	25	31,6	31,6	86,1
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	11	13,9	13,9	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Elaborado por: Pamela Abril (2018)

Fuente: Encuesta

**¿Se fomenta una comunicación transparente y directa entre equipos de trabajo?**



**Gráfico 35: Comunicación entre equipos de trabajo**

Elaborado por: Pamela Abril (2018)

Fuente: Encuesta

**Análisis:** De las encuestas aplicadas se obtuvieron los siguientes resultados; el 10,1% de los trabajadores manifiesta que está totalmente de acuerdo en que en el GAD Municipal San Cristóbal de Patate se fomenta una comunicación transparente y directa entre

equipos de trabajo, el 44,3% menciona estar de acuerdo, mientras el 31,6% está en desacuerdo y el 13,9% en total desacuerdo.

**Interpretación:** Gracias a los resultados podemos determinar que si existe una buena comunicación entre equipos de trabajo en la organización. Se trata de la capacidad para transmitir y recibir información en forma útil. Los buenos comunicadores suelen encontrar más fáciles todas las responsabilidades como planear, organizar, controlar, y especialmente dirigir, porque se pueden tienen facilidad de relacionarse con las demás personas y pueden utilizar los datos disponibles. (INTERCONSULTING BUREAU, 2015).

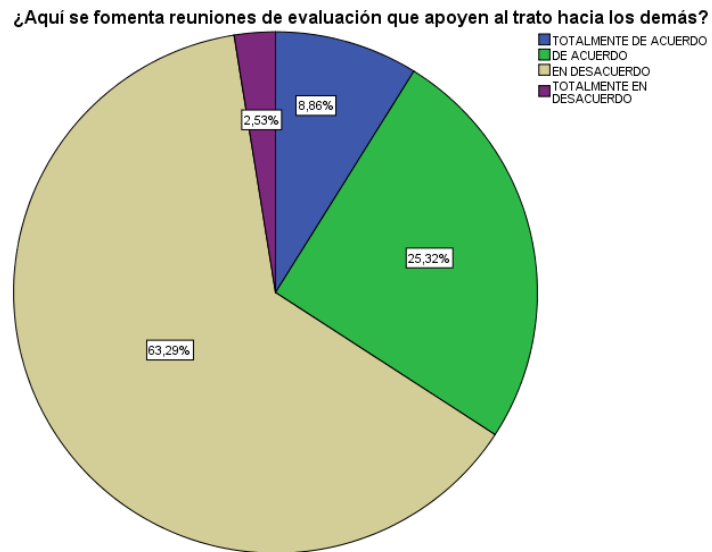
**PREGUNTA 28.- ¿Aquí se fomenta reuniones de evaluación que apoyen al trato hacia los demás?**

**Tabla 37: Reuniones de evaluación**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	7	8,9	8,9	8,9
	DE ACUERDO	20	25,3	25,3	34,2
	EN DESACUERDO	50	63,3	63,3	97,5
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	2,5	2,5	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Elaborado por: Pamela Abril (2018)

Fuente: Encuesta



**Gráfico 36: Reuniones de evaluación**

Elaborado por: Pamela Abril (2018)

Fuente: Encuesta

**Análisis:** De las encuestas aplicadas a los trabajadores del GAD Municipal San Cristóbal de Patate se obtuvieron los siguientes resultados; el 8,9% de trabajadores dice estar totalmente de acuerdo en que, si se fomenta reuniones de evaluación que apoyen al buen trato hacia los demás, el 25,3% menciona estar de acuerdo, mientras el 63,3% manifiesta estar en desacuerdo y el 2,5 de personas encuestadas está en total desacuerdo.

**Interpretación:** La mayoría de trabajadores menciona que no se fomentan reuniones de evaluación que fomenten el buen trato hacia los demás. Esto permite identificar una de las falencias de los directivos de la organización pues son ellos quienes deben fomentar las buenas relaciones laborales, la buena comunicación y por ende el buen trato hacia las demás personas.

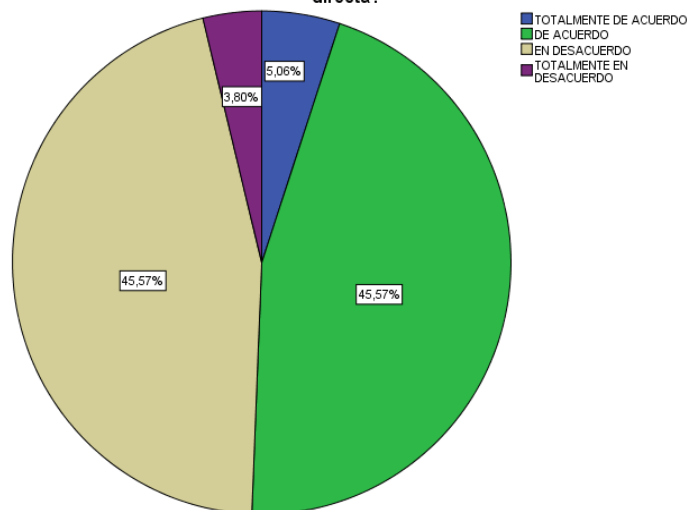
**PREGUNTA 29.- ¿Puedo hacer cualquier pregunta razonable a los jefes y recibir una respuesta directa?**

**Tabla 38: Preguntas a los jefes**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	4	5,1	5,1	5,1
	DE ACUERDO	36	45,6	45,6	50,6
	EN DESACUERDO	36	45,6	45,6	96,2
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	3,8	3,8	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Elaborado por: Pamela Abril (2018)  
Fuente: Encuesta

**¿Puedo hacer cualquier pregunta razonable a los jefes y recibir una respuesta directa?**



**Gráfico 37: Preguntas a los jefes**  
Elaborado por: Pamela Abril (2018)  
Fuente: Encuesta

**Análisis:** De las encuestas aplicadas se obtuvieron los siguientes resultados; el 5,1% de los trabajadores menciona estar de acuerdo en que pueden realizar preguntas razonables a sus jefes y recibir una respuesta directa, el 45,6% manifiesta estar de acuerdo en contra del 45,6% que dice estar en desacuerdo y el 3,8% dice estar en total desacuerdo.

**Interpretación:** se puede evidenciar que la mitad de trabajadores menciona que, si se puede hacer cualquier pregunta y recibir una respuesta directa de sus jefes mientras la otra mitad está en desacuerdo con este ítem, por lo tanto, es fácil determinar que la comunicación entre jefes y trabajadores se encuentra en un nivel intermedio y necesita ser fortalecida.

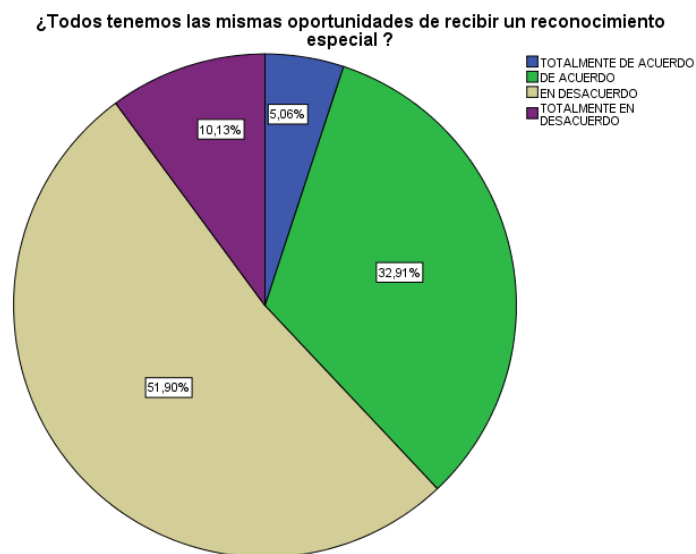
**PREGUNTA 30.- ¿Todos tenemos las mismas oportunidades de recibir un reconocimiento especial?**

**Tabla 39: Reconocimiento especial**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos TOTALMENTE DE ACUERDO	4	5,1	5,1	5,1
DE ACUERDO	26	32,9	32,9	38,0
EN DESACUERDO	41	51,9	51,9	89,9
TOTALMENTE EN DESACUERDO	8	10,1	10,1	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Elaborado por: Pamela Abril (2018)

Fuente: Encuesta



**Gráfico 38: Reconocimiento especial**

Elaborado por: Pamela Abril (2018)

Fuente: Encuesta



**Análisis:** de las encuestas aplicadas en se obtuvieron los siguientes resultados; el 5,1% de los trabajadores dice estar totalmente de acuerdo en que todos tienen las mismas oportunidades de recibir un reconocimiento especial, el 32,9% menciona estar de acuerdo, mientras el 51,9% manifiesta estar en desacuerdo y el 5,1% en total desacuerdo.

**Interpretación:** el término “recompensa” no significa sólo retribución financiera, sino que incluye un abanico muy amplio de todos los resultados y facetas del trabajo imaginables (remuneración, ascensos, reconocimientos, comunicación con la dirección, etc.) (Katy, 2002). En función con la organización se puede observar que la mayoría del personal se encuentra insatisfecho con los pocos reconocimientos que existen en la empresa debido a que no todos tienen las mismas oportunidades de recibir uno.

**PREGUNTA 31.- ¿Considero que el clima laboral depende en gran medida de como los jefes lideran la organización?**

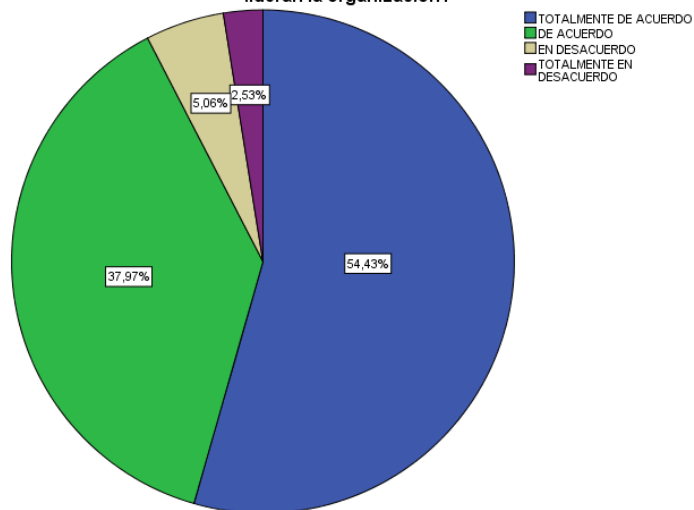
**Tabla 40: Clima laboral**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	43	54,4	54,4	54,4
	DE ACUERDO	30	38,0	38,0	92,4
	EN DESACUERDO	4	5,1	5,1	97,5
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	2,5	2,5	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Elaborado por: Pamela Abril (2018)

Fuente: Encuesta

¿Considero que el clima laboral depende en gran medida de como los jefes lideran la organización?



**Gráfico 39: Clima laboral**

Elaborado por: Pamela Abril (2018)

Fuente: Encuesta

**Análisis:** De las encuestas aplicadas en el GAD Municipal San Cristóbal de Patate se obtuvieron los siguientes resultados; el 54,4% está totalmente de acuerdo en que el clima laboral depende en gran medida de cómo los jefes lideran la organización, el 38% menciona estar de acuerdo, mientras el 5,1% manifiesta estar en desacuerdo y el 2,5% en total desacuerdo.

**Interpretación:** Gracias a los resultados de la encuesta se determina que el clima laboral si depende de cómo los jefes lideran la organización, y la mayoría de trabajadores está de acuerdo con este ítem. El clima laboral puede cambiar, siendo los propios miembros, pero muy especialmente, los líderes de la organización, los principales agentes en la generación de cambios. (Bordas Martínez, 2016).

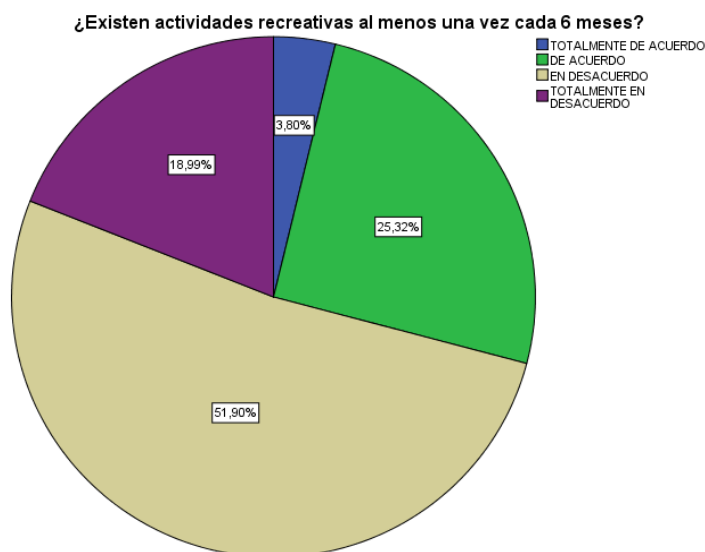
**PREGUNTA 32.- ¿Existen actividades recreativas al menos una vez cada 6 meses?**

**Tabla 41: Actividades recreativas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	3	3,8	3,8	3,8
	DE ACUERDO	20	25,3	25,3	29,1
	EN DESACUERDO	41	51,9	51,9	81,0
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	15	19,0	19,0	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Elaborado por: Pamela Abril (2018)

Fuente: Encuesta



**Gráfico 40: Actividades recreativas**

Elaborado por: Pamela Abril (2018)

Fuente: Encuesta

**Análisis:** De las encuestas aplicadas se obtuvieron los siguientes resultados; el 3,8% de los trabajadores manifiesta que está totalmente de acuerdo en que existen actividades recreativas al menos una vez cada seis meses, el 25,3% dice estar de acuerdo, mientras el 51,9% menciona estar en desacuerdo y el 19% en total desacuerdo.

**Interpretación:** Se puede evidenciar que la mayoría de trabajadores está de acuerdo en que no existen actividades recreativas en la organización y si las han realizado ellos no han sido partícipes de dichas actividades. La recreación tiene como objetivo promover el

desarrollo integral de las personas, por medio de los beneficios tanto a nivel personal como social. (Jiménez, 2016).

## VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

La verificación de la hipótesis se comprobó a través de la aplicación del estadígrafo de significación Chi cuadrado ( $\chi^2$ ), en función de los datos analizados e interpretados obtenidos en la encuesta aplicada a todos los trabajadores del GAD Municipal San Cristóbal de Patate.

**Pregunta 9.** ¿Los jefes de la empresa se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal?

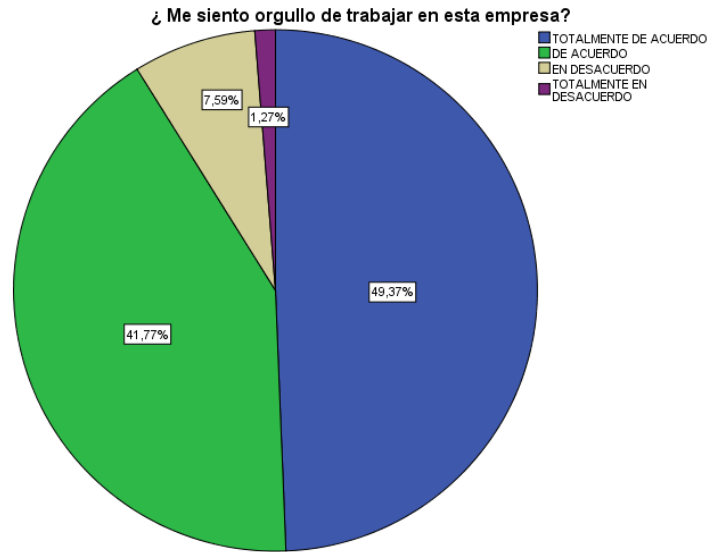
**Pregunta 11.** ¿Me siento orgullo de trabajar en esta empresa?

### PREGUNTA 11.- ¿Me siento orgullo de trabajar en esta empresa?

**Tabla 42: Orguloso de su trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	39	49,4	49,4	49,4
	DE ACUERDO	33	41,8	41,8	91,1
	EN DESACUERDO	6	7,6	7,6	98,7
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	1,3	1,3	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Elaborado por: Pamela Abril (2018)  
Fuente: Encuesta



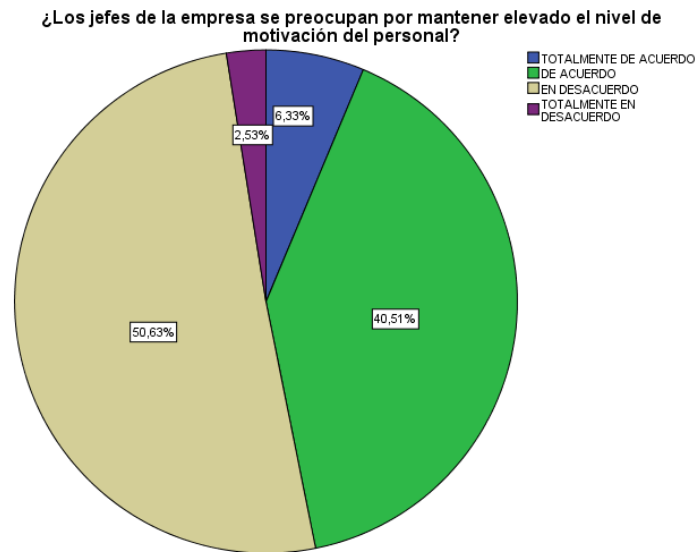
**Gráfico 41: Orgullosos de su trabajo**  
 Elaborado por: Pamela Abril (2018)  
 Fuente: Encuesta

**PREGUNTA 9.- ¿Los jefes de la empresa se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal?**

**Tabla 43: Nivel de motivación**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos TOTALMENTE DE ACUERDO	5	6,3	6,3	6,3
DE ACUERDO	32	40,5	40,5	46,8
EN DESACUERDO	40	50,6	50,6	97,5
TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	2,5	2,5	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Elaborado por: Pamela Abril (2018)  
 Fuente: Encuesta



**Gráfico 42: Nivel de motivación**  
 Elaborado por: Pamela Abril (2018)  
 Fuente: Encuesta

## COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS CON CHI CUADRADO

### Modelo lógico

**H** = Liderazgo Empresarial y Clima Laboral en el GAD Municipal San Cristóbal de Patate

### Prueba de Hipótesis

**H<sub>0</sub>** = Liderazgo Empresarial **NO** incide en el Clima Laboral del GAD Municipal San Cristóbal de Patate

**H<sub>1</sub>** = Liderazgo Empresarial **SI** incide en el Clima Laboral en el GAD Municipal San Cristóbal de Patate.

### Establecer el nivel de significancia

Nivel de significancia =  $\alpha = 0.05$

Nivel de confianza = 95%

### Especificaciones del estadístico

Con el uso estadístico de  $\chi^2$  se elabora un cuadro de contingencia de 2 filas por 5 columnas con la aplicación:

**Tabla 44: Tabla de contingencia**

**Tabla de contingencia ¿Los jefes de la empresa se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal? \* ¿Me siento orgullo de trabajar en esta empresa?**

			¿Me siento orgullo de trabajar en esta empresa?
			TOTALMENTE DE ACUERDO
¿Los jefes de la empresa se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal?	TOTALMENTE DE ACUERDO	Recuento Frecuencia esperada	5 2,5
	DE ACUERDO	Recuento Frecuencia esperada	32 15,8
	EN DESACUERDO	Recuento Frecuencia esperada	2 19,7
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	Recuento Frecuencia esperada	0 1,0
Total		Recuento Frecuencia esperada	39 39,0

Elaborado por: Pamela Abril (2018)

Fuente: Encuesta

**Tabla 45: Tabla de contingencia**

**Tabla de contingencia ¿Los jefes de la empresa se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal? \* ¿Me siento orgullo de trabajar en esta empresa?**

			¿Me siento orgullo de trabajar en esta empresa?
			DE ACUERDO
¿Los jefes de la empresa se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal?	TOTALMENTE DE ACUERDO	Recuento Frecuencia esperada	0 2,1
	DE ACUERDO	Recuento Frecuencia esperada	0 13,4
	EN DESACUERDO	Recuento Frecuencia esperada	33 16,7
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	Recuento Frecuencia esperada	0 ,8
Total		Recuento Frecuencia esperada	33 33,0

Elaborado por: Pamela Abril (2018)

Fuente: Encuesta



**Tabla 46: Tabla de contingencia**

**Tabla de contingencia ¿Los jefes de la empresa se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal? \* ¿Me siento orgullo de trabajar en esta empresa?**

			¿Me siento orgullo de trabajar en esta empresa?
			EN DESACUERDO
¿Los jefes de la empresa se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal?	TOTALMENTE DE ACUERDO	Recuento Frecuencia esperada	0 ,4
	DE ACUERDO	Recuento Frecuencia esperada	0 2,4
	EN DESACUERDO	Recuento Frecuencia esperada	5 3,0
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	Recuento Frecuencia esperada	1 ,2
Total		Recuento Frecuencia esperada	6 6,0

Elaborado por: Pamela Abril (2018)

Fuente: Encuesta

**Tabla 47: Tabla de contingencia**

**Tabla de contingencia ¿Los jefes de la empresa se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal? \* ¿Me siento orgullo de trabajar en esta empresa?**

			¿Me siento orgullo de trabajar en esta empresa?
			TOTALMENTE EN DESACUERDO
¿Los jefes de la empresa se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal?	TOTALMENTE DE ACUERDO	Recuento Frecuencia esperada	0 ,1
	DE ACUERDO	Recuento Frecuencia esperada	0 ,4
	EN DESACUERDO	Recuento Frecuencia esperada	0 ,5
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	Recuento Frecuencia esperada	1 ,0
Total		Recuento Frecuencia esperada	1 1,0

Elaborado por: Pamela Abril (2018)

Fuente: Encuesta

**Tabla 48: Tabla de contingencia**

**Tabla de contingencia ¿Los jefes de la empresa se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal? \* ¿Me siento orgullo de trabajar en esta empresa?**

			Total
¿Los jefes de la empresa se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal?	TOTALMENTE DE ACUERDO	Recuento Frecuencia esperada	5 5,0
	DE ACUERDO	Recuento Frecuencia esperada	32 32,0
	EN DESACUERDO	Recuento Frecuencia esperada	40 40,0
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	Recuento Frecuencia esperada	2 2,0
Total		Recuento Frecuencia esperada	79 79,0

Elaborado por: Pamela Abril (2018)

Fuente: Encuesta

### VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS CHI CUADRADO

Tomando en cuenta un nivel de significancia de 0.05 y con el grado de libertad obtenido en el SPSS igual a 1, nos trasladamos a la tabla de chi-cuadrado obteniendo un valor igual a 115,639<sup>a</sup> que corresponde al límite de aceptación

$\chi^2$  = Chi. Cuadrado

$\Sigma$  = Sumatoria

$O$  = Frecuencia Observada

$E$  = Frecuencia Esperada

$$\chi^2 = \sum \left[ \frac{(O - E)^2}{E} \right]$$

## Elección de la prueba

Para establecer la correspondencia de las variables se eligió dos preguntas de la encuesta, una por cada variable de estudio, lo que permitió efectuar el proceso de combinación.

**Tabla 49: Chi - cuadrado**

### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	115,639 <sup>a</sup>	9	,000
Razón de verosimilitudes	104,098	9	,000
Asociación lineal por lineal	53,882	1	,000
N de casos válidos	79		

a. 12 casillas (75,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,03.

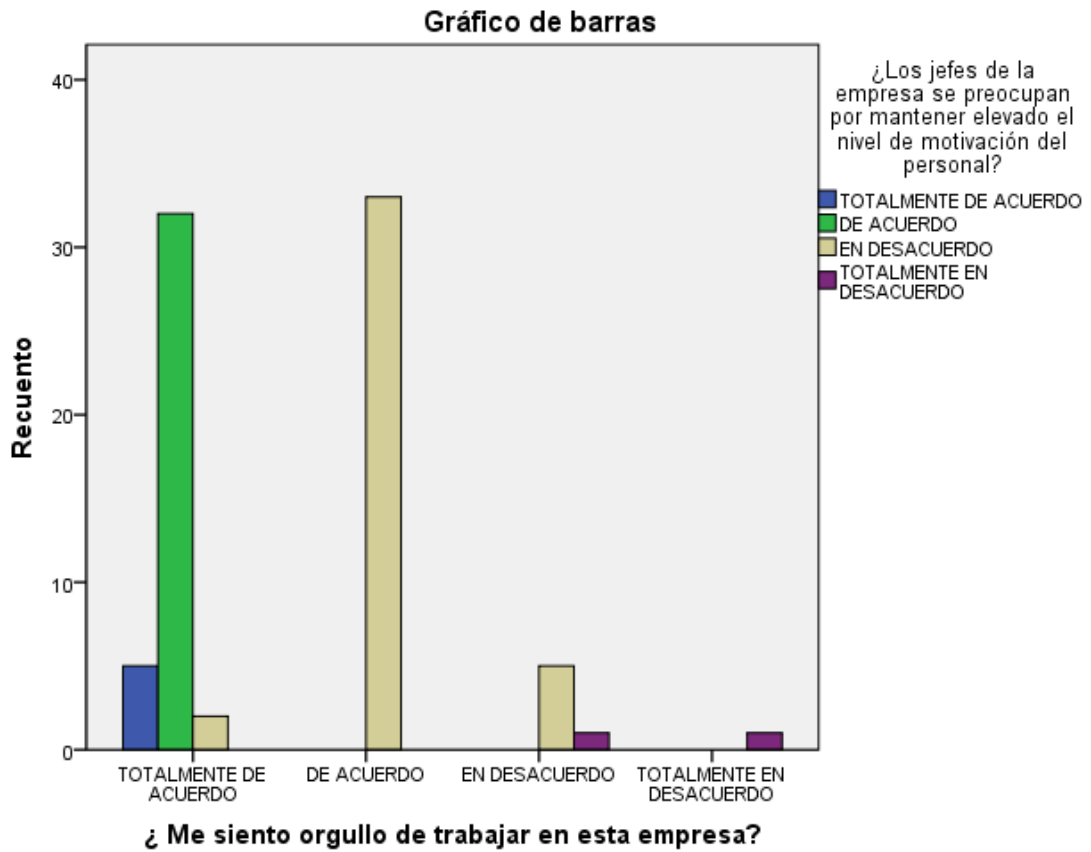
Elaborado por: Pamela Abril (2018)  
Fuente: Encuesta

Con el valor de Chi – cuadrado igual a 115,639<sup>a</sup> se determina que la hipótesis nula se encuentra dentro del rango de aceptación por consiguiente se confirma la hipótesis.

**Tabla 50: Medidas simétricas**

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia	,771	,000
N de casos válidos		79	

Elaborado por: Pamela Abril (2018)



De acuerdo a la aplicación de fórmulas se obtiene que:  $\chi^2 = 115,639^{40}$ , el nivel de significación 0.05 y con 1 grado de libertad donde los resultados de cálculo arrojados determinan que el  $\chi^2$  tabulado es de 775; lo que comprueba que se rechaza la hipótesis nula y reconoce a la hipótesis alternativa siendo esta “El Liderazgo Empresarial si influye en el Clima Laboral del GAD Municipal San Cristóbal de Patate”

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **CONCLUSIONES**

- Según los resultados de la investigación se puede concluir que en el GAD Municipal San Cristóbal de Patate uno de los estilos de Liderazgo Empresarial más representativo es el estilo Estructural que está enfocado en las metas, delimitar roles específicos para las personas, definir la organización como un sistema racional y jerárquico. Sin embargo, existe un déficit en los tres estilos restantes como son; el Estilo Simbólico que está orientado a descubrir la inspiración en los colaboradores para que realicen su trabajo con motivación, el Estilo de Recursos Humanos que está enfatizado en las personas, su participación activa, trabajo en equipo y sus relaciones interpersonales y finalmente el Estilo Político en el cual los jefes se convierten en ejemplo de cómo solucionar conflictos que surgen en la organización.
- Las dimensiones del clima laboral evaluadas en el GAD Municipal San Cristóbal de Patate fueron las siguientes; Autonomía, Organización, Estructura, Innovación, Motivación, Transparencia, Equidad, Cooperación y Apoyo. De estas determinamos que la motivación tiene el nivel más bajo de satisfacción en los trabajadores pues no todos tienen las mismas oportunidades de recibir incentivos, recompensas o reconocimientos especiales por su buen desempeño laboral, más del 60% de personas encuestadas manifestaron estar insatisfechos con esta dimensión.
- Se observa un déficit en las relaciones laborales entre jefes y trabajadores, más del 50% de encuestados manifiesta que no existe confianza entre los líderes de la

organización y los trabajadores ya que no toman en cuenta las opiniones ni las sugerencias emitidas por lo tanto las decisiones siempre las toman quienes están en los altos mandos de la organización.

- Las relaciones laborales entre compañeros de trabajo por área son muy buenas, más del 60% considera que existe confianza y trabajo en equipo con los colegas de su unidad.
- Es necesaria la formulación de un programa de estrategias como alternativa de solución para fortalecer el liderazgo y mejorar las dimensiones afectadas del clima laboral.

## **RECOMENDACIONES**

- Dar apertura para la creación del área de Trabajo Social en el GAD Municipal San Cristóbal de Patate.
- Crear un plan de intervención para fortalecer el Liderazgo Empresarial del GAD Municipal San Cristóbal de Patate, de manera que este orientado hacia los 4 estilos de liderazgo, dirigido a los 14 jefes de unidades del GAD Municipal San Cristóbal de Patate.
- Implementar actividades para fomentar la motivación y la satisfacción de los trabajadores, mejorando las dimensiones del Clima Laboral afectadas por el estilo de Liderazgo predominante en el GAD Municipal San Cristóbal de Patate.
- Fomentar actividades de integración laboral con el fin de promover el buen trato y la confianza, mejorando las relaciones laborales tanto entre jefes y empleados y entre compañeros de trabajo, garantizando un buen Clima Laboral en el GAD Municipal San Cristóbal de Patate.

- Realizar campañas de incentivos y reconocimientos hacia el buen desempeño laboral con el objetivo de fomentar la motivación laboral.



## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **DATOS INFORMATIVOS:**

**TEMA:** “Programa de fortalecimiento del liderazgo empresarial y Clima Laboral en el GAD MUNICIPAL SAN CRISTÓBAL DE PATATE”

**RESPONSABLE:** Pamela Fernanda Abril López

**INSTITUCIÓN:** GAD Municipal San Cristóbal de Patate

**PROVINCIA:** Tungurahua

**CANTÓN:** Patate

**COSTO:** \$200

**BENEFICIARIOS:** Líderes de la empresa y trabajadores

#### **UBICACIÓN:**

**País:** Ecuador

**Provincia:** Tungurahua

**Cantón:** Patate

#### **TIEMPO ESTIMADO PARA LA EJECUCIÓN:**

**Inicio:** Octubre 2018

**Fin:** Octubre 2019

## MARCO INSTITUCIONAL

### GAD MUNICIPAL SAN CRISTÓBAL DE PATATE

**Misión:** Establecer una forma de gobierno y una nueva relación con los ciudadanos: un gobierno incluyente que privilegie el dialogo, la negociación, el acuerdo y la participación ciudadana en la vida pública; orientador de una administración que impulse grandes y mediados proyectos y proporcione servicios públicos de calidad eficiente y transparente.

**Visión:** Patate como un municipio sustentable, limpio, ordenado; que cuente con servicios públicos de calidad, con seguridad pública y eficiencia administrativa; con ciudadanos preparados y capacitados para el trabajo productivo, participantes en las tareas del desarrollo integral, defensores de su identidad y de su patrimonio natural y cultural; comprometidos con el gobierno central en la democracia política, económica y social.

La estructura orgánica del Gobierno Municipal del cantón Patate está conformada por los siguientes niveles administrativos:

1. Nivel Legislativo.
2. Nivel Ejecutivo.
3. Nivel Asesor.
4. Nivel de Apoyo.
5. Nivel Operativo

**NIVEL LEGISLATIVO.** El nivel Legislativo constituye la alta autoridad, órgano legislativo y deliberante. Está conformado por el Alcalde y los Concejales, elegidos por voto popular.

**NIVEL EJECUTIVO.** Este nivel constituye el grado jerárquico más alto de Autoridad Administrativa Municipal. Está integrado por el Alcalde, quien representa legalmente a la Institución.

**NIVEL ASESOR.** Constituye la instancia consultiva del Concejo Municipal para la toma de decisiones del Nivel Ejecutivo y para la aplicación de los programas asignados a los restantes niveles, está integrado por:

- Comisiones
- Procurador Sindico –Control Municipal Policía y Vigilancia
- Unidad de Planificación
- Gestión de Riesgos
- Secretaria General
- Auditoría Interna
- Comunicación Social

**NIVEL DE APOYO.** Este nivel es responsable de la elaboración y ejecución de planes, programas, proyectos encaminados al cumplimiento y consecución de los objetivos institucionales, así como también de la eficiente administración y dotación de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos a los demás.

Está integrado por:

- Gestión Administrativa y Financiera

**NIVEL OPERATIVO.** El nivel operativo, es responsable de la ejecución de planes, programas y proyectos encaminados al cumplimiento de los objetivos municipales. Este conformado por:

- Gestión de Obras Públicas

- Gestión Desarrollo Social

En el GAD Municipal San Cristóbal de Patate según los datos proporcionados por la misma institución no existen investigaciones como antecedentes referentes a la temática de la investigación.

### **ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

La investigación realizada en el GAD Municipal San Cristóbal de Patate ha permitido identificar debilidades en cuanto al estilo de liderazgo y las relaciones laborales entre compañeros de trabajo y entre jefe-trabajador, lo que demanda una atención urgente de parte del área de salud ocupacional y recursos humanos.

Las empresas para lograr sus objetivos necesariamente requieren de la cooperación de los empleados, en este sentido el liderazgo de la gerencia representa un factor clave para que el personal se identifique y comprometa en la consecución de los resultados organizacionales y en la eficacia empresarial. Para ello necesita fomentar un clima laboral lleno de confianza, de buena comunicación, de excelentes relaciones laborales, el manejo adecuado de los conflictos y la motivación hacia los trabajadores.

En el GAD no se han trabajado estos temas con anterioridad, esto se debe a que no se ha dado importancia al estilo de liderazgo que predomina en la empresa por lo tanto si existe un déficit desde los altos mandos toda la organización se ve afectada y en este caso el clima laboral y muy especialmente las relaciones laborales han sido perjudicadas.

Finalmente, se determina que el clima laboral negativo basado en la desconfianza de parte de los líderes de la organización, la inseguridad, el temor, la falta de apoyo y malos tratos, puede generar estrés, descontento, interferir en la atención, en la memoria, en la comprensión de lo que se trata en las clases, disminuye las ganas de trabajar y afecta negativamente en el aprendizaje, rendimiento y relaciones.

## **JUSTIFICACIÓN**

El Clima Laboral se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros y, por tanto, al desempeño de la organización. Puede ser percibido y descrito por los integrantes de la organización y por tanto, medido desde un punto de vista operativo a través del estudio de sus percepciones y descripciones, o mediante la observación y otras medidas objetivas. Aun reflejando el estado de la organización en un momento determinado, el clima laboral puede cambiar, siendo los propios miembros, pero muy especialmente, los líderes de la organización, los principales agentes en la generación de cambios. (Bordas Martínez, 2016)

Los trabajadores del GAD Municipal San Cristóbal consideran que el Clima Laboral depende en gran medida de cómo los jefes lideran la organización, gracias a los resultados de la investigación se ha podido identificar las falencias de los líderes de la empresa y sus consecuencias sobre el ambiente de trabajo de sus empleados.

Todas las empresas luchan por tener un agradable ambiente de trabajo que sea favorable para el desarrollo de las actividades diarias de todos los trabajadores. Es por eso que el Clima Laboral debe de revisarse y actualizarse constantemente, y aprovechar al máximo la utilización de todos los recursos disponibles. Con la ejecución de la propuesta se pretende fortalecer el estilo de liderazgo en el GAD con el objetivo de aumentar la motivación y la satisfacción laboral. Esto permitirá fomentar un ambiente de confianza y seguridad para todo el personal mejorando las relaciones laborales y cambiando positivamente la percepción de los empleados hacia la empresa.

### **OBJETIVO GENERAL**

- Diseñar un programa a base de estrategias para fortalecer el estilo de liderazgo empresarial y fomentar las buenas relaciones laborales en el GAD MUNICIPAL SAN CRISTÓBAL DE PATATE

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- ✓ Fortalecer el estilo de liderazgo empresarial del GAD Municipal San Cristóbal de Patate
- ✓ Implementar programas de motivación y reconocimientos para líderes y trabajadores de la organización
- ✓ Organizar capacitaciones y actividades recreativas de integración.

## **ANALISIS DE FACTIBILIDAD**

Es factible ejecutar la propuesta debido a que su eje principal está en fortalecer el liderazgo empresarial y mejorar las relaciones laborales en toda la organización mediante el diseño de un Plan de Intervención que actualmente no existe en el GAD Municipal San Cristóbal de Patate.

La propuesta en el **área legal** es factible por su dirección con los cuerpos jurídicos tanto a nivel nacional (Código de Trabajo) como a nivel Internacional (Declaración Universal de Derechos Humanos) a favor de los trabajadores. Estas leyes que están mencionadas permitirán a los líderes de la organización tener un trato más humano con sus colaboradores y puedan fortalecer las relaciones laborales realizando capacitaciones, actividades de recreación e integración y motivando a los trabajadores para un mejor desempeño, teniendo como resultado un clima laboral armonioso.

En el **ámbito financiero**, es factible aplicar la propuesta debido a que no representa un alto costo, mismo que será gestionado con las autoridades del GAD Municipal San Cristóbal de Patate, además se cuenta con los recursos humanos, materiales, administrativos y toda la información necesaria para la ejecución de la propuesta.

## **FUNDAMENTACIÓN CIENTIFICO – TEÓRICO**

### **Programa**

Para Ezequiel Ander Egg (2012) un programa es un conjunto organizado de proyectos de similar naturaleza, es decir, que persiguen los mismos objetivos, que pueden diferenciarse por trabajar con poblaciones diferentes y/o límites para la intervención que el plan plantea.

Programar presupone dar respuesta a diez preguntas básicas:

- 1.- QUÉ se quiere hacer, naturaleza del programa, tipo de actividades a realizar.
- 2.- POR QUÉ se va a hacer; naturaleza del programa, problemas que suscita.
- 3.- PARA QUÉ se va a hacer, objetivos del programa.
- 4.- CUÁNTO se va a hacer, expresando los objetivos de manera cuantitativa, en metas.
- 5.- CÓMO se va a hacer, actividades y tareas, medidas que se han de tomar para llevar a cabo el programa.
- 6.- DÓNDE se va a hacer; localización física y ubicación en el espacio.
- 7.- CUÁNDO se va a hacer, ubicación en el tiempo de las tareas, calendarización.
- 8.- A QUIÉNES va dirigido; destinatarios o beneficiarios.
- 9.- CON QUÉ se va a hacer, recursos materiales o financieros.
- 10.- QUIÉNES lo van a hacer, recursos humanos.

### **LIDERAZGO EMPRESARIAL**

El liderazgo administrativo es el proceso de dirigir e influir sobre las actividades en relación a las funciones de los integrantes del grupo, supone definir estrategias, orientar a los demás y tener visión de aquello que se puede lograr y que permita alcanzar los

objetivos utilizando estrategias que permitan motivar, incorporar, recompensar y unificar. (Jorna, Castañeda, & Véliz, 2016).

Un líder tiene la capacidad de influir en la conducta de los seguidores de diferentes maneras, a través de habilidades que debe poseer un administrativo para dirigir y lograr que las personas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos; el directivo también se compromete a desarrollar a sus colaboradores, tiene que ver con su evaluación y la utilización de sus potencialidades y capacidades.

## **ESTILOS DE LIDERAZGO**

Aunque no existe un claro acuerdo entre los autores respecto a la clasificación de los Estilos de Liderazgo, los estudios realizados si pueden ser clasificados según hagan énfasis en las características del líder comportamientos y actitudes situacionales que estos adopten en las organizaciones todo ello desarrollado a partir de experiencias, cultura y condiciones naturales. El modelo de los 4 marcos de Liderazgo también conocido como el Modelo de Bolman y Deal (1991 - 2010) se basa en la búsqueda continua de sentido, identidad y significado en el ambiente organizacional y define el liderazgo desde 4 perspectivas diferentes (Contreras, Vesga, & Barbosa, 2016). A continuación, se describen:

### **Estilo de Liderazgo Estructural**

El primer marco o estilo de liderazgo denominado estructural define a los líderes como planeadores y atentos en los detalles. Adicionalmente, el líder se caracteriza por tener habilidades analíticas. Específicamente esta perspectiva ve a los líderes como quienes definen objetivos, procedimientos, políticas y normas claras, sistemas de gestión bien desarrollados, prestan atención a la instrucción, dirigen a través del análisis y el diseño de planes ampliamente aceptados y relacionados a la estructura de la empresa, enfatizan en las metas, delimitan roles específicos para las personas, definen la organización como un sistema racional y jerárquico.



### **Estilo de Liderazgo Recursos Humanos**

En el segundo estilo de liderazgo se ve al líder como un humanista. En este sentido son aquellos orientados a las relaciones interpersonales, es decir, líderes enfatizados en la importancia de las personas, la participación, la motivación y el trabajo en equipo. Se basa en la idea de desarrollar un buen ajuste entre las personas y organizaciones.

### **Estilo de Liderazgo Simbólico**

El tercer estilo de liderazgo al líder como un visionario, aquel que a través de la inspiración encuentra la herramienta para mover a sus seguidores. Se basa en el carisma personal y en la motivación de la gente a través del entusiasmo con el fin de que se comprometan con la organización, utilizando símbolos y experiencias de manera que logre comunicar una visión.

### **Estilo de Liderazgo Político**

En este estilo los líderes suponen un escenario de continuo conflicto y escasez de recursos un ambiente de constante conflicto y solución de diferencias. Por lo tanto son líderes que enfatizan en la negociación de compromisos y construcción de una base de poder: aliados, redes y coaliciones (con grupos destacados); poseen habilidades de negociación y solución de conflictos. Valoran lo práctico y no lo ideal, mueven sus influencias para impactar sobre la organización. Adicionalmente son sensibles a los factores externos que puedan influir las políticas y decisiones internas.

### **CLIMA LABORAL**

El Clima Laboral se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes en una determinada organización, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros afectando al desempeño de la organización. Puede ser percibido y descrito por los integrantes de la organización y por tanto, medido desde un punto de vista operativo a través del estudio de sus percepciones y descripciones, o mediante la observación y otras medidas objetivas. Aun reflejando el estado de la organización en un momento determinado, el

clima laboral puede cambiar, siendo los propios miembros, pero muy especialmente, los líderes de la organización, los principales agentes en la generación de cambios”. (Bordas Martínez, 2016)

## **DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL**

Bordas (2016) en su investigación Gestión Estratégica del Clima Laboral, después de haber analizado las dimensiones propuestas por diferentes autores determina 7 dimensiones principales siguientes:

**Autonomía:** El grado en que los miembros de la organización perciben que pueden tomar decisiones y solucionar problemas sin consultar cada paso a sus superiores y en general, el grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias en el desarrollo de sus funciones, siempre y cuando estas no afecten negativamente a los procesos que se están manejando.

**Cooperación y apoyo:** Grado en que los miembros perciben que en la organización existe un buen ambiente de compañerismo, cordialidad y apoyo a su desarrollo en la organización.

**Reconocimiento:** El grado en que los miembros de la organización perciben que reciben un reconocimiento adecuado a su trabajo y su contribución a la organización.

**Organización y estructura:** Grado en que los miembros perciben que los procesos de trabajo están bien organizados y coordinados, son claros y eficientes, sin excesivas restricciones organizacionales o formulismos burocráticos.

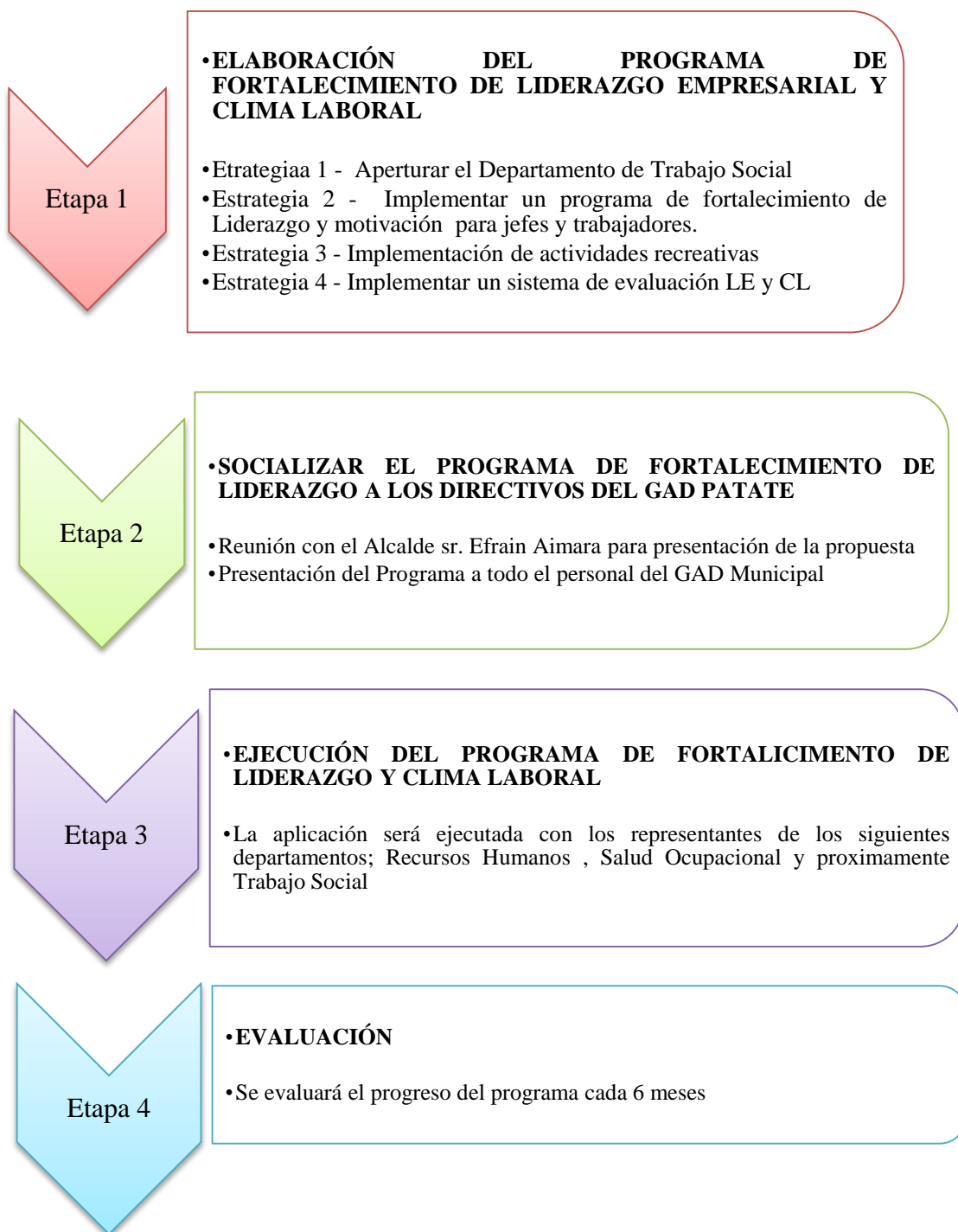
**Innovación:** Grado en que los miembros perciben que existe receptividad para expresar e implantar nuevas ideas, métodos y procedimientos y en general, para la creatividad y el cambio, aceptando los riesgos que supone.

**Transparencia y equidad:** Grado en que los miembros de la organización perciben que las prácticas y políticas organizacionales son claras, equitativas y no arbitrarias, especialmente en cuanto a valoración del desempeño y oportunidades de promoción.

**Motivación:** Grado en que los miembros perciben que en la organización se pone énfasis y se motiva el buen desempeño y la producción destacada, generándose implicación y compromiso con la actividad realizada.

## METODOLOGÍA

La siguiente propuesta estará enfocada en 4 etapas estructuradas mediante un modelo operativo que se detalla a continuación:



## PLAN OPERATIVO DE ACTIVIDADES

ITEM	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	COSTO
<b>Trabajo Social</b>	Dar apertura al departamento de Trabajo Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar un perfil para el puesto de Trabajo</li> <li>- Designar un espacio físico adecuado y las herramientas necesarias.</li> <li>- Contratar un profesional especializado en el área requerida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Investigadora Pamela Abril</li> <li>-Jefe de Recursos Humanos</li> <li>-Alcalde del GAD Municipal</li> </ul>	- Octubre del 2018 hasta diciembre del 2018.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Humanos</li> <li>- Laptop</li> <li>- Hojas</li> <li>- Esferos</li> </ul>	Por determinar
<b>Liderazgo Empresarial</b>	Diseñar un plan de fortalecimiento de liderazgo y motivación de los	- Fortalecer el estilo de liderazgo a través de una capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Investigadora Pamela Abril</li> <li>-Jefe de Recursos</li> </ul>	- Capacitación 10 de enero del 2019.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Humanos</li> <li>- Laptop</li> </ul>	\$50

	trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear una política y procedimiento de incentivos y reconocimientos.</li> <li>- Implementar programas de motivación.</li> </ul>	<p>Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Alcalde del GAD Municipal.</li> <li>- Departamento Jurídico del GAD.</li> <li>- Departamento de Trabajo Social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 15 de enero hasta 15 de marzo del 2018.</li> <li>- Una vez por semana a partir del 15 de enero del 2018</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hojas</li> <li>- Esferos</li> </ul>	
<b>Clima Laboral</b>	Implementación de actividades recreativas y de integración para directivos y trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizar talleres y capacitaciones para los trabajadores.</li> <li>- Fomentar actividades recreacionales y deportivas.</li> <li>- Integrar a todo el personal en actividades de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Investigadora Pamela Abril</li> <li>- Departamento de Trabajo Social</li> <li>- Departamento de Recursos Humanos y Salud Ocupacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un taller trimestral</li> <li>- Cada 6 meses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Humanos</li> <li>- Laptop</li> <li>- Hojas</li> <li>- Esferos</li> </ul>	\$50

		en equipo y capacitaciones.	- Jefes de todas las Unidades			
<b>Evaluación</b>	Implementar un Sistema de Evaluación para Liderazgo y Clima Laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar una encuesta para evaluar el estilo de liderazgo y el clima laboral en la empresa.</li> <li>- Socializar los resultados a todo el personal para buscar alternativas de solución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investigadora Pamela Abril</li> <li>- Departamento de Trabajo Social</li> <li>- Departamento de Recursos Humanos</li> <li>- Departamento de Salud Ocupacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Octubre del 2018 hasta diciembre del 2018.</li> <li>- Cada 6 meses se socializará resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Humanos</li> <li>- Laptop</li> <li>- Hojas</li> <li>- Esferos</li> </ul>	\$20

## DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

### ESTRATEGIA # 1

#### DAR APERTURA AL DEPARTAMENTO DE TRABAJO SOCIAL

<b>1.- Crear un perfil para los puestos de Trabajo Social</b>	
<b>Objetivo</b>	Definir un perfil adecuado para los puestos de Trabajo Social en el GAD Municipal San Cristóbal de Patate.
<b>Descripción</b>	En vista de que no existe el departamento de Trabajo Social en el GAD Municipal San Cristóbal de Patate surge la necesidad de crear un perfil profesional que consiste es determinar de forma ordenada y sistemática lo requisitos necesarios para cubrir los puestos de trabajo.
<b>Acciones</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Identificar la necesidad de crear el departamento de Trabajo Social en el GAD Municipal San Cristóbal de Patate.</li><li>- Hacer una lista con los requisitos necesarios que debe cumplir una persona para ocupar el puesto de trabajo.</li><li>- Designar un salario adecuado.</li><li>- Identificar funciones, responsabilidades que deberán cumplir los profesionales.</li></ul> VER ANEXO 1
<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Humanos</li><li>- Materiales</li></ul>
<b>Tiempo</b>	Mes de Octubre del 2018
<b>Costo</b>	Por determinar



<b>2.- Designar un espacio físico adecuado y las herramientas necesarias</b>	
<b>Objetivo</b>	Designar un espacio físico con las herramientas necesarias para el adecuado funcionamiento del departamento de Trabajo Social.
<b>Descripción</b>	Esta actividad consiste en visualizar e identificar un espacio físico para la apertura del departamento de Trabajo Social, este espacio debe contener los inmuebles necesarios y las herramientas adecuadas para que los profesionales puedan realizar un excelente trabajo.
<b>Acciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar y visualizar el espacio físico en todo el GAD Municipal</li> <li>- Identificar el espacio adecuado para la oficina de Trabajo Social</li> <li>- Revisar que el espacio físico sea adecuado para su correcto desenvolvimiento (Luz, agua, servicio higiénico) y las herramientas suficientes (escritorios, sillas, armarios, archivadores, computadoras, impresoras, hojas...etc.).</li> </ul>
<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Humanos</li> <li>- Materiales</li> </ul>
<b>Tiempo</b>	Mes de Noviembre del 2018
<b>Costo</b>	Por determinar
<b>3.- Contratar un profesional especializado en el área</b>	
<b>Objetivo</b>	Contar con el personal responsable, capacitado y especializado en los cargos solicitados para un mejor desarrollo de la organización.

<b>Acciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dar aviso del puesto de trabajo a través de diferentes medios de comunicación, dando prioridad a los residentes del cantón.</li> <li>- Reclutar carpetas de aspirantes al puesto de trabajo.</li> <li>- Seleccionar las carpetas que mejor cumplan el perfil profesional requerido.</li> <li>- Entrevistar a los aspirantes seleccionados.</li> <li>- Firmar el contrato de trabajo con la persona idónea para el cargo.</li> <li>- Inducir en cuanto a sus funciones y responsabilidades al nuevo profesional.</li> </ul>
<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Humanos</li> <li>- Materiales</li> </ul>
<b>Tiempo</b>	Mes de Enero del 2018
<b>Costo</b>	Por determinar

## **ESTRATEGIA # 2**

### **DISEÑAR UN PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES.**

<b>1.- Fortalecer el estilo de liderazgo a través de una capacitación</b>	
<b>Objetivo</b>	Fortalecer el estilo de Liderazgo Empresarial en el GAD Municipal San Cristóbal de Patate.
<b>Descripción</b>	A través de una capacitación dirigida a todos los líderes de la organización se pretende fortalecer el liderazgo empresarial. Gracias los

	<p>resultados de la investigación se pudo determinar que existe un déficit pues los líderes están enfocados solo al funcionamiento estructural de la organización mas no se enfoca en el bienestar de los trabajadores, en los conflictos laborales y la falta de confianza que existe entre jefes y trabajadores.</p>
<b>Acciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar el estilo de Liderazgo empresarial en el GAD Municipal San Cristóbal de Patate.</li> <li>- Crear alianzas y convenios con profesionales de Universidad Técnica de Ambato para solicitar profesionales para capacitaciones.</li> <li>- Programar una capacitación para todos los líderes de la organización.</li> <li>- Invitar a todos los líderes de la organización a participar en la capacitación</li> </ul> <p>VER ANEXO 2</p>
<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Humanos</li> <li>- Computador</li> <li>- Material de oficina</li> </ul>
<b>Tiempo</b>	Segunda semana del mes de enero del 2019
<b>Costo</b>	Por determinar
<b>2.- Crear una política y procedimiento de incentivos y reconocimientos</b>	
<b>Objetivo</b>	Determinar los lineamientos necesarios para crear una política equitativa de incentivos y reconocimientos tanto para trabajadores como para directivos de la organización.

<b>Descripción</b>	Uno de las dimensiones afectadas en el Clima Laboral dentro del GAD Municipal San Cristóbal de Patate es la escasez de reconocimientos e incentivos a los trabajadores, por tal razón se pretende crear una política en la cual se establezcan los parámetros, condiciones y requisitos para que todo el personal tenga la posibilidad de ser acreedor de un incentivo o un reconocimiento por su buen desempeño laboral.
<b>Acciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer las formas de incentivos y reconocimientos</li> <li>- Determinar parámetros y condiciones.</li> <li>- Presentar al Alcalde la nueva política de incentivos y reconocimientos.</li> <li>- Evaluar las ventajas y desventajas de la política. (FODA)</li> <li>- Socializar a todo el personal del GAD Municipal la nueva política de recompensas e incentivos.</li> </ul> <p>VER ANEXO 3</p>
<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Humanos</li> <li>- Computador</li> </ul>
<b>Tiempo</b>	Noviembre – Diciembre 2018
<b>Costo</b>	0
<b>3.- Implementar actividades de motivación</b>	
<b>Objetivo</b>	Fomentar la motivación en los empleados del GAD Municipal San Cristóbal de Patate.
<b>Descripción</b>	En los resultados de la investigación se pudo detectar que uno de los problemas más recurrentes fue la falta de motivación hacia los

	trabajadores, por tal motivo se considera pertinente la implementación de programas de motivación que serán de gran ayuda para empezar el día con buena energía y mantenerse así durante el día.
<b>Acciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar actividades de motivación: <ul style="list-style-type: none"> <li>o El minuto de energía - VER ANEXO 4</li> <li>o El equipo de trabajo perfecto – VER ANEXO 5</li> <li>o Coffee time – VER ANEXO 6</li> </ul> </li> </ul>
<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Humanos</li> <li>- Computador</li> </ul>
<b>Tiempo</b>	Noviembre 2018 – marzo 2019 - Durante 6 meses se altera el orden de los programas por semana
<b>Costo</b>	AUTOGESTIÓN

### **ESTRATEGIA # 3**

#### **IMPLEMENTACIÓN DE ACTIVIDADES RECREATIVAS Y DE INTEGRACIÓN PARA DIRECTIVOS Y TRABAJADORES**

<b>1.- Organizar talleres y capacitaciones para los trabajadores.</b>	
<b>Objetivo</b>	Mantener al personal de la organización en constante aprendizaje y desarrollo en temas de gran importancia para la organización y para los trabajadores.
<b>Descripción</b>	Las capacitaciones son muy escasas en el GAD Municipal San

	<p>Cristóbal de Patate, por lo que se pretende implementar un buzón de sugerencias específicamente para considerar ideas de temas para las capacitaciones, el buzón estar disponible por un tiempo determinado, una vez finalizado ese plazo se proseguirá a clasificar los temas y seleccionar los más solicitados. Luego se elaborará un cronograma para dar a conocer a todo el personal sobre las capacitaciones con fecha y hora.</p>
<b>Acciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar un buzón de sugerencias para temáticas de capacitaciones.</li> <li>- Seleccionar las temáticas más solicitadas.</li> <li>- Crear convenios con los departamentos de Vinculación de la Universidad Técnica de Ambato para la planificación de talleres ya capacitaciones para el personal.</li> <li>- Establecer un cronograma con las fechas de las capacitaciones.</li> <li>- Publicar e Invitar a todos los trabajadores a participar en las capacitaciones.</li> </ul> <p>VER ANEXO 7</p>
<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Humanos</li> <li>- Computador</li> </ul>
<b>Tiempo</b>	Cada tres meses a partir del mes de Octubre del 2018
<b>Costo</b>	\$50
<b>2.- Implementar actividades recreacionales y deportivas</b>	
<b>Objetivo</b>	Fomentar la integración y la buena comunicación entre trabajadores a través de actividades recreativas y deportivas.

<b>Descripción</b>	En el GAD Municipal se pudo observar que no existen actividades recreativas para todo el personal, por lo que se ha decidido implementar días específicos que serán destinados a la distracción del personal fuera de las oficinas de trabajo.
<b>Acciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar una lista de actividades recreativas para todo el año <ul style="list-style-type: none"> <li>o Día deportivo</li> <li>o Día de Camping</li> </ul> </li> </ul> <p>VER ANEXO 8</p>
<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Humanos</li> <li>- Computador</li> </ul>
<b>Tiempo</b>	Se alternará una actividad cada 3 meses a partir del mes de Octubre 2018, Enero 2019 – Abril 2019 – Julio 2019
<b>Costo</b>	Por determinar

#### **ESTRATEGIA # 4**

### **IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE EVALUACIÓN PARA LIDERAZGO Y CLIMA LABORAL**

<b>1.- Diseñar una encuesta para evaluar el estilo de liderazgo y el clima laboral en la empresa</b>	
<b>Objetivo</b>	Tener un instrumento de evaluación semestral para conocer el estado del clima laboral y el liderazgo empresarial en el GAD Municipal San

	Cristóbal de Patate.
<b>Descripción</b>	Por medio de los resultados de la investigación se detectó que no existen programas o proyectos con antecedentes en clima laboral o liderazgo empresarial, por lo tanto es indispensable contar con un instrumento de evaluación semestral esto permitirá tener un conocimiento de los avances y las falencias que existen en estas áreas dentro del GAD Municipal San Cristóbal de Patate.
<b>Acciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reunir a los departamentos de Trabajo Social, Recursos Humanos, Salud Ocupacional</li> <li>- Hacer una lista de áreas y dimensiones que serán evaluadas</li> <li>- Elaborar una encuesta virtual estructurada de acuerdo a las necesidades de la organización.</li> <li>- Solicitar ayuda al profesional del área de informática para realizar la encuesta de forma virtual.</li> <li>- Socializar la encuesta a todo el personal.</li> </ul> <p>VER ANEXO 9</p>
<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Humanos</li> <li>- Computador</li> </ul>
<b>Tiempo</b>	Cada 6 meses
<b>Costo</b>	0
<b>2.- Socializar los resultados a todo el personal para buscar alternativas de solución</b>	
<b>Objetivo</b>	Dar a conocer los resultados de la encuesta para buscar alternativas de



	solución en conjunto con los demás departamentos.
<b>Descripción</b>	Una vez aplicada la encuesta se recomienda organizar una reunión con los departamentos de Trabajo Social, Salud Ocupacional, y Recursos Humanos con el propósito de socializar los resultados y emprender un plan de intervención en las dimensiones que necesiten ser tratadas.
<b>Acciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicar la encuesta a los trabajadores</li> <li>- Interpretar los resultados en el tiempo más corto posible</li> <li>- Reunir a los departamentos de Trabajo Social, Recursos Humanos y Salud Ocupacional</li> <li>- Socializar los resultados y poner énfasis en las áreas o dimensiones en las que se evidencian inconformidades.</li> <li>- Elaborar un Plan de acción y socializar a todo el personal.</li> <li>- Solicitar apoyo en proyectos de vinculación de la Universidad Técnica de Ambato.</li> </ul> <p>VER ANEXO 10</p>
<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Humanos</li> <li>- Computador</li> <li>- Resultados de las encuestas</li> </ul>
<b>Tiempo</b>	Cada 6 meses a partir del mes de Octubre del 2018
<b>Costo</b>	\$50

### CRONOGRAMA

TIEMPO	MESES																																						
	Octubre 2018				Noviembre 2018				Diciembre 2018				Enero 2019				Febrero 2019				Marzo 2019				Abril 2019				Mayo 2019				Junio 2019				Julio 2019		
ACTIVIDADES	1 S	2 S	3 S	4 S	1 S	2 S	3 S	4 S	1 S	2 S	3 S	4 S	1 S	2 S	3 S	4 S	1 S	2 S	3 S	4 S	1 S	2 S	3 S	4 S	1 S	2 S	3 S	4 S	1 S	2 S	3 S	4 S	1 S	2 S	3 S	4 S			
Planificación																																							
Socialización																																							
Ejecución																																							
Estrategia 1																																							
Estrategia 2																																							
Estrategia 3																																							
Estrategia 4 - Evaluación																																							

### **ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA**

La propuesta descrita necesariamente será administrada por la investigadora y los departamentos de Recursos Humanos, Salud Ocupacional y Trabajo Social; distribuidos de la siguiente manera:

<b>CARGO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Investigadora	Srta. Pamela Abril
Alcalde del GAD Municipal San Cristóbal de Patate	Tlgo. Efraín Aimara
Departamento de Recursos Humanos	Ing. Alexandra Pérez
Departamento de Salud Ocupacional	Ing. Javier López

## BIBLIOGRAFÍA

- 1) Aponte, G. (2015). El proceso de Gestión Tecnológica: sus etapas e indicadores relacionados. *Revista Venezolana de análisis de Coyuntura* , 59 - 90.
- 2) Arica Rodriguez, L., Rojas, K., Iglesias, D., & Caller, M. (2017). Construcción y validación de una herramienta que mida el clima laboral y la implementación de acciones que lo favorezcan”. *Construcción y validación de una herramienta que mida el clima laboral y la implementación de acciones que lo favorezcan”* . Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- 3) Banco Central del Ecuador. (Junio de 2017). Reporte Trimestral de Mercado Laboral. *Reporte Trimestral de Mercado Laboral* . Ecuador: BCE.
- 4) Barbosa, S., Souza, S., & Souza, J. (2017). Clima Organizacional y Estrés Laboral en funcionarios técnico-administrativos universitarios. *Universidade Federal de Paraíba* (38), 61 - 79.
- 5) Basilio, M. (03 de mayo de 2015). Ontología, acción y verdad. *Escuela de Humanidades* , 9 - 28.
- 6) Bordas Martínez, M. J. (2016). *Gestión estratégica del Clima Laboral*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- 7) Cabrera Villagrán, A. P. (2015). *El estrés laboral y el desempeño laboral en los miembros del servicio de los UPZ zona sur de la Policía Nacional de Tungurahua*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- 8) Camacho Rosero, K. G. (2014). Trabajo de Graduación previa a la obtención del Título de Licenciada en Trabajo Social. *EL AMBIENTE LABORAL Y EL*

*DESARROLLO INTEGRAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA MEGAPROFER S.A DE LA CIUDAD DE AMBATO* . Ambato, Tungurahua, Ecuador: Universidad técnica de Ambato.

- 9) Cantín, M., & Chuhuaicura, P. (2016). Estilos de Citas y Referencias Bibliográficas en Revistas Odontológicas SciELO: Un Elemento Crítico de la Escritura Científica. *International journal of odontostomatology* , 10 (2), 349 - 357.
  
- 10) Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo. (2013). *Sistemas de Resolución de Conflictos Laborales: Directrices para mejorar el desempeño*. Italia: CIF.
  
- 11) Chertok, A. (2006). *Las causas de nuestra conducta*. Montevideo, Uruguay: Centro de Terapia Conductual TCT.
  
- 12) Contreras, O., Vesga, A., & Barbosa, A. (2016). Marcos de Liderazgo en las empresas; caso de Bucaramanga Y su área Metropolitana. *Dimensión Empresarial* , 14 (1), 39 - 55.
  
- 13) Díaz Narváez, V. P., & Calzadilla Nuñez, A. (2016). Artículos científicos, tipos de investigación, y productividad científica en las Ciencias de la Salud. *Revista Ciencias de la Salud* , 14 (1), 115-121.
  
- 14) Domínguez Montes , J. A. (2016). PARADIGMAS DE INVESTIGACIÓN EDUCATIVA. *REVISTA ESPAÑOLA DE EDUCACIÓN FÍSICA Y DEPORTES* , 33-54.

- 15) Durán, A. (2016). Modelo De Gestión de Talento Humano para la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. *Revista Ciencia UNEMI* , 9 (17), 36 - 43.
- 16) Emily, V., Castro, E., & Torres, E. (05 de marzo de 2010). Gestión Administrativa y los Recursos Financieros asignados para apoyo de la investigación. *REDHECS* , 4 - 17.
- 17) Espinosa Karolis, J. M. (2016). Título de Psicólogo Industrial. “*EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA OFICINA DISTRITAL 05D01 LATACUNGA EDUCACIÓN*” . Ambato, Tungurahua, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- 18) Fernández, J. A. (2004). Liderazgo Empresarial en tiempos de cambio según Sun Tsu. *Harvard Deusto Buisness Review* , 42 - 48.
- 19) Fidias Arias, G. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Caracas, Venezuela : Venezuela Episteme.
- 20) Fierro, I. (2016). Ineficaz en clima organizacional. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación U P S E* , 7 - 17.
- 21) Gallardo, C. (2014). Unidad de Posgrado. *Relación entre Clima Organizacional y Cultura de Seguridad del paciente en el personal de salud del Centro Médico Naval* . Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Económicas.
- 22) Gomez, S. (2012). *Metodologia de la investigacion*. Mexico: RED TERCER MILENIO S.C.

- 23) Guelmes Valdés, E. L., & Nieto Almeida, L. E. (2015). Revista Universidad y Sociedad. *Algunas reflexiones sobre el enfoque mixto de la investigación pedagógica en el contexto cubano* , 7 (1), 23-29.
- 24) Huilcapi, M., & Jácome, G. (2017). Motivación: Teorías y su relación en el ambito empresarial. *Revista Científica, Dominio de las Ciencias* , 3 (2), 311 - 333.
- 25) Idalberto, C. (2008). *Gestión del talento Humano* (3ra ed.). México: Mc Graw Hill.
- 26) INTERCONSULTING BUREAU. (2015). *Liderazgo y Resolución de conflictos*. Bogotá, Colombia: ICB editores.
- 27) Jijón, M. (2016). Ineficaz en el clima organizacional. *Revista de Ciencias Pedagógicas e Innovación* , 7 - 17.
- 28) Jimenez - Bonilla, D., & Jimenez Bonilla, E. (2016). Clima Lboral y su Incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo. *Revista Ciencia UNEMI* , 9 (18), 26 - 34.
- 29) Jiménez, J. (2016). Beneficios de las actividades recreativas y su relación con el desempeño. *Revista Digital de Educación Física* , 9 - 24.
- 30) Jorna, A. R., Castañeda, I., & Véliz, P. (2016). Percepción de habilidades de Liderazgo en hombres y mujeres para la direccion de salud en Cuba. *Revista Cubana de Salud Pública* , 70 - 79.

- 31) Katy, C. (2002). EL CONCEPTO DE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO Y SU PROYECCIÓN EN LA ENSEÑANZA. *Revista de Curriculum y Formación de profesorado* , 1 - 10.
- 32) La Hora. (06 de Agosto de 2017). Estres en la provincia de Tungurahua. *La Hora* , pág. 4.
- 33) López, A. (2017). El Clima Laboral y su influencia sobre el aprendizaje sobre los médicos residentes en anestesiología. *Revista Mexicana de Anestesiología* , S380 - S382.
- 34) Loyola, N. (2016). PLAN ESTRATEGICO PARA RECURSOS HUMANOS PARA MEJORA DE RELACIONES LABORALES EN CAMPOSOL S.A. *PLAN ESTRATEGICO PARA RECURSOS HUMANOS PARA MEJORA DE RELACIONES LABORALES EN CAMPOSOL S.A* . Quito, Ecuador: UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO.
- 35) Marulanda, C., López, M., & López, F. (2016). La cultura organizacional y las Competencias para la Gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de Colombia. *Scielo* , 3 -10.
- 36) Muñoz, J. (Julio de 2012). *Proceso de planificación para la elaboración de programas*. Recuperado el 26 de 07 de 2018, de Contribuciones a las Ciencias Sociales: [www.eumed.net/rev/cccss/20/](http://www.eumed.net/rev/cccss/20/)
- 37) Muñoz, P. (2016). LIDERAZGO ORGANIZACIONAL. *LIDERAZGO ORGANIZACIONAL* . UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA.



- 38) Naciones Unidas. (2015). *Declaración Universal de Derechos Humanos*. Europa: Yacine Ait Kaci (YAK).
- 39) Nowak, M. (2005). *Derechos Humanos - Manual para Parlamentarios*. Francia: Unión Interparlamentaria.
- 40) Oyuela, A., & Mendoza, J. (2009). realización de un estudio sobre los estilos de liderazgo en el Nivel Institucional de ASOGAS S.A. apoyados en dos instrumentos de medición de Talento Humano. *realización de un estudio sobre los estilos de liderazgo en el Nivel Institucional de ASOGAS S.A. apoyados en dos instrumentos de medición de Talento Humano* . Bogotá, Bogotá: Universidad de la SALLE.
- 41) Pazmiño Solys, G., Beltrán, M., & Gallardo, M. (2016). Loas Estilos de Liderazgo y su Influencia en el Desarrollo Empresarial: Caso PYMES de la provincia de Tungurahua - Ecuador. *Revista PUCE* (103), 355 - 369.
- 42) Pazmiño, I. (2008). *Liderazgo más que una Estrategia Gerencial* (Segunda ed.). Quito - Ecuador: Editeka ediciones.
- 43) Pereira, C. A. (2012). Resolución y Manejo de Conflictos. *Resolución y Manejo de Conflictos* . Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.
- 44) Perez Stizzoli, V. G. (2014). La Investigación Cualitativa en Contabilidad. Un análisis a partir de revistas indexadas. *CAPIC REVIEW* , 12, 147 - 158.
- 45) Quispe, N. (2015). *Clima Organizacional Y Satisfacción Laboral en la asociación para el desarrollo empresarial en APURIMAC*. Andahuaylas, Perú: Universidad Nacional José María Arguedas.

- 46) Ramos, D. C. (2012). *El Clima Organizacional definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*. Cundinamarca , Colombia: Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD.
- 47) Rodriguez Celi, E. G. (2016). Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de Psicólogo Industrial. *"EL LIDERAZGO Y EL CLIMA LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA AGUA VITAL O2 DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA"*. Ambato, Tungurahua, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- 48) Rodriguez, N., Trujillo, Y., Salazar, D., & Martinez, M. (2014). El enfoque Axiológico o valorativo de las ciencias médicas. *EDUMECENTRO* , 193 - 2016.
- 49) ROJAS Cairampoma, M. (2015). Tipos de Investigación científica: Una simplificación de la complicada incoherente nomenclatura y clasificación. *REDVET Revista Electronica de Veterinaria* , 16 (1), 1 - 14.
- 50) Sanchez, E., Medina, M., & Moreno, J. (2016). MEDISAN. *La planeación Estratégica y su iimpacto en la dirección docente* , 3-20.
- 51) Suarez, E. (2016). LaComunicación Acertiva y el Clima Organizacional en la dirección de tránsito transporte y movilidad del gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato . *LaComunicación Acertiva y el Clima Organizacional en la dirección de tránsito transporte y movilidad del gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato* . Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- 52) The Conference Board. (2012). *Desarrollo Estratégico del Liderazgo*. Estados Unidos de América: Right Management.

- 53) Villar, J. I. (2015). Condiciones de trabajo y calidad de vida laboral. *Condiciones de trabajo y calidad de vida laboral en profesionales de la salud* . Sevilla: Universidad de Sevilla.
- 54) Viñarás, M. (12 de Junio de 2013). Estrategias de Comunicación para generar confianza. *Revista Interdisciplinar de Ciencias de la Comunicación y Humanidades* , 59 - 73.
- 55) Williams, L. (2013). Estudio de Diagnostico de Clima Laboral en una Dependencia Pública. *Estudio de Diagnostico de Clima Laboral en una Dependencia Pública* . Monterrey, Nevo León, Universidad Autónoma de Nuevo León.
- 56) Zayas, P. M. (2006). *Liderazgo Empresarial*. Holguín, Cuba: Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".

## LINKOGRAFÍA

- 1) Asamblea Nacional Del Ecuador. (20 de 10 de 2008). *LEXIS FINDER*. Recuperado el 2017 de 12 de 18, de Constitución de la República del Ecuador: <http://esilecdata.s3.amazonaws.com/Comunidad/Leyes/CONSTITUCION%20DE%20LA%20REPUBLICA%20DEL%20ECUADOR%20Reformado%20el%2021-DIC-2015.PDF>
- 2) Diario HOY. (15 de 08 de 2014). *Diario HOY*. Recuperado el 17 de 12 de 2017, de Buen Clima Laboral, una tarea pendiente: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/buen-clima-laboral-una-tarea-pendiente-441911.html>
- 3) Instituto Nacional de Estadística y Censos. (21 de Octubre de 2014). *INEC*. Recuperado el 12 de Junio de 2018, de INEC y Senplades presentan nueva clasificación para la población con empleo: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-y-senplades-presentan-nueva-clasificacion-para-la-poblacion-con-empleo/>
- 4) Revista Líderes. (24 de 03 de 2014). *Líderes*. Recuperado el 13 de 12 de 2017, de Estudio indica que un 56% de trabajadores, en Ecuador, es feliz laboralmente: <http://revistalideres.ec/lideres/estudio-felicidad-laboral-ecuador.html>
- 5) Revista Líderes. (04 de 12 de 2017). *Líderes*. Recuperado el 13 de 12 de 2017, de El Clima Laboral es la inquietud de siempre: <http://revistalideres.ec/lideres/clima-laboral-inquietud-siempre.html>
- 6) Secretaría Nacional de Planificación Y Desarrollo. (24 de 06 de 2013 - 2017). *Secretaría Nacional de Planificación Y Desarrollo*. Recuperado el 18 de 12 de 2017, de Plan Nacional del Buen Vivir 2013 - 2017:

<http://documentos.senplades.gob.ec/Plan%20Nacional%20Buen%20Vivir%202013-2017.pdf>

- 7) Unidad de Comunicación del INSP. (2017). *Gob.mx - Instituto Nacional de Salud Pública*. Recuperado el 05 de 12 de 2017, de Los riesgos del estrés laboral para la salud: <https://www.insp.mx/avisos/3835-riesgos-estres-laboral-salud.html>
  
- 8) Universidad de Costa Rica. (06 de diciembre de 2015). *Universidad de Costa Rica*. Recuperado el 16 de julio de 2018, de Trabajo en equipo hacia un objetivo común: <http://www.cicap.ucr.ac.cr/web/trabajo-en-equipo-hacia-un-objetivo-comun/>

## **ANEXO # 1**

### **PERFIL PROFESIONAL DE TRABAJO SOCIAL:**

**Edad:** de 23 a 40 años

**Conocimientos en:**

- Derechos y deberes de los trabajadores
- Código de trabajo
- Ley de Seguridad Social
- Manejo de Microsoft Office y paquetes utilitarios
- Inglés Intermedio
- Manejo de sistemas de compras públicas

**Funciones Principales:**

- ✓ Levantar fichas de información de los trabajadores
- ✓ Entrevistas
- ✓ Actuar preventivamente ante posibles situaciones que pueden derivar en problemas en la relación entre individuos, o entre éstos y su entorno social.
- ✓ Desarrollar y ejecutar proyectos y programas que intervengan ante situaciones de incumplimiento de los derechos humanos o exclusión social. Para ello deberá realizar determinadas investigaciones de carácter social que persigan la prevención de dichas situaciones.
- ✓ Orientar a aquellos individuos que necesiten adquirir determinadas capacidades con las que puedan hacer frente a los distintos problemas sociales que puedan afectarles, ya sean individuales o colectivos.
- ✓ Realizar visitas domiciliarias

**Experiencia Laboral:** 1 año

## ANEXO # 2

### CAPACITACIÓN PARA LÍDERES DE LA ORGANIZACIÓN

**Tema:** Fortalecimiento de Liderazgo

**Número de personas:** 14 personas (jefes de unidades)

#### Agenda Metodológica

#### Objetivo:

<b>Tiempo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Materiales</b>	<b>Costo</b>	<b>Responsable</b>
10h00 – 10h15	Apertura de Evento	Motivar a los participantes	- Micrófono - Parlante	0	Maestro de ceremonias
10h15 – 10h30	Bienvenida	Dar bienvenida a los participantes	- Micrófono - Parlante	0	Alcalde del GAD Municipal San Cristóbal de Patate
10h30 – 10h50	Dinámica “Check in”	Romper el hielo entre los participantes	- Micrófono - Parlante	0	Investigadora Pamela Abril
10h50 – 11h00	Presentación de expositor	Generar espacio de confianza y atención a la capacitación	- Micrófono - Parlante	0	Maestro de ceremonias
11h00 – 12h00	Desarrollo de módulos: - Estilos de	Sensibilizar a los directivos la importancia de	- Micrófono - Parlante	0	Profesionales De La Universidad

	Liderazgo (Estructural, Recursos Humanos, Político, Simbólico)	manejar un estilo de liderazgo equitativo			Técnica De Ambato
12h00 – 12h20	Receso	Evitar el cansancio mental de los asistentes	- Café para los invitados	0	Investigadora
12h20 – 13h00	- Planificación Estratégica  - Habilidades y funciones de un líder	Continuar con la capacitación de fortalecimiento de Liderazgo Empresarial	- Micrófono  - Parlante	0	Expositor
13h00 – 13h30	Dinámica “Check out”	- Compartir el aporte en su vida profesional de la capacitación  - Espacio para realizar preguntas	- Micrófono  - Parlante	0	Investigadora  Expositor



13h30 – 13h40	Cierre y Despedida	Agradecer por su participación a los asistentes de la capacitación	- Micrófono  - Parlante	0	Alcalde del GAD Municipal San Cristóbal de Patate
------------------	-----------------------	--	-------------------------------	---	--

### Dinámica

#### “CHECK IN – CHECK OUT”

- **Cómo funciona:** Los participantes comparten un pasaje de su vida. Esto contribuye a conocer y darse a conocer el lado personal de los demás. Así se genera confianza y se pierde el miedo a colaborar.
  
- **Pasos para realizar la dinámica:**
  - El facilitador solicita a los participantes formar un círculo, a continuación, invita a cada uno a compartir un momento personal, puede ser lo que hicieron antes de llegar a la capacitación, algún sello personal o una excentricidad que los caracteriza.
  - El ejercicio del Check in marca el inicio y el Check out el cierre. Para ellos al finalizar el facilitador solicita ponerse nuevamente en círculo y pedir a los participantes que comenten cual fue el aporte o beneficio que obtuvieron con la capacitación.

### **ANEXO # 3**

#### **Política de incentivos y reconocimientos para directivos y trabajadores del GAD Municipal San Cristóbal de Patate**

1. Establecer las formas de reconocimiento e incentivos. Aunque uno de los incentivos que más influyen en el empleado es el reconocimiento personalizado e inmediato, es importante considerar otro tipo de incentivos que apoyen el reconocimiento verbal, buscar al empleado que lo obtuvo y felicitarlo personalmente en forma oportuna, no obstante apoyar esto con alguna recompensa monetaria es importante para el empleado.

Entre algunas recompensas monetarias se encuentran:

- Tiempo libre
- Almuerzos e invitaciones a restaurantes
- Libros, discos, vídeo casetes
- Asistencias a seminarios o conferencias, etc.

2. Una de las recompensas más frecuentes en la mayoría de las organizaciones es la del “EMPLEADO DEL MES”. Este tipo de reconocimiento puede basarse en diversos criterios, formales e informales, y pueden otorgarse tanto por realizaciones excepcionales como por muchas actividades dignas de elogio.

3. Una manera de despertar expectativas y de impulsar un buen desempeño es anunciar un premio a través de algún concurso. Se exponen los objetivos y los requisitos y se especifican claramente los premios. Las claves para que tenga éxito son, entre otras las siguientes:

- Promover el concurso y su objetivo.
- Fijar metas realistas, logrables y mensurables.
- Limitar el concurso a un período corto.
- Asegurarse de que los premios les interesan a los empleados.
- Fijar reglas Flexibles.

## ANEXO # 4

### EL MINUTO DE ENERGÍA

Consiste en realizar una pausa todos los trabajadores, es decir, dejar la actividad que estén realizando y acudir al sitio de concentración en este caso será el pasillo central del GAD Municipal San Cristóbal de Patate.

**Horarios:** esta actividad será ejecutada los días martes y jueves de la primera semana de cada mes.

- Media mañana: 10h00 – 10h10
- Media tarde: 15h00 – 15h10

**Responsable:** se realizarán turnos rotativos con el personal de Salud Ocupacional, Recursos Humanos, Trabajo Social y Psicología.

#### **Actividades:**

##### **Media mañana**

1. Gire la cabeza hacia su lado derecho, hasta que su mentón quede casi en la misma dirección que su hombro. Sostenga esta posición por dos minutos y vuelva al centro. Luego hágalo al lado contrario. Repita el ejercicio tres veces.
2. Incline su cabeza hacia atrás, permanezca en esa posición por dos minutos. Vuelva al centro. Baje la cabeza mirando hacia el suelo y sostenga por dos minutos. Realice tres repeticiones a cada lado. Recuerde que los movimientos deben ser lentos y suaves.
3. Encoja sus hombros hacia las orejas. Sostenga por 10 segundos. Descanse y repítalo tres veces más.
4. Estando de pie, lleve sus manos a la cintura y sus hombros hacia atrás. Contraiga el abdomen y sostenga diez segundos. Repítalo tres veces.

5. Estando de pie, separe un poco las piernas e incline las rodillas. Estire sus brazos hacia abajo tanto como su cuerpo resista. Repita tres veces.
6. Estando de pie, suba la rodilla derecha al pecho. Sosténgala con las manos por diez segundos y cambie de pierna. Repita tres veces en cada lado.
7. Balancee la planta del pie desde la punta hasta el talón. Repita tres veces
8. Realice movimientos circulares de tobillo hacia ambos lados con cada pie.
9. Estire los brazos hacia al frente. Junte las palmas de las manos y realice movimientos hacia abajo, arriba y lados. Haga este ejercicio durante diez segundos.

### **Media tarde**

10. Con la mirada al frente, lleve su mano derecha sobre la oreja izquierda y recline la cabeza hacia el lado derecho. Guarde esta posición por cinco segundos. Vuelva al centro y repítalo de manera contraria hasta completar tres veces por cada lado.
11. Con los brazos en su espalda, tome la muñeca izquierda con la mano derecha y tire suavemente hacia abajo. Incline su cabeza hacia el hombro derecho. Sostenga por diez segundos. Cambie de lado y realice tres repeticiones.
12. Encoja los hombros hacia sus orejas y muévalos hacia atrás en círculos. Luego hágalo en dirección opuesta. Realice tres repeticiones a cada lado.
13. Estando de pie, separe las piernas 15 cm, contraiga el abdomen, incline su espalda hacia al frente y estire los brazos. Cuente hasta diez y repita tres veces.
14. Camine exagerando la pisada, punta y talón durante 10 segundos.
15. Cerca al pecho, entrelace sus manos y realice rotaciones de muñeca hacia los dos lados. Realice tres rotaciones.

16. Estire su brazo derecho hacia el frente de manera que la palma de la mano quede hacia arriba. Con la mano izquierda empuje hacia abajo los dedos de la mano derecha. Descanse y cambie de lado. Repítalo tres veces.

## ANEXO # 5

### EL EQUIPO DE TRABAJO PERFECTO

**Objetivo:** fortalecer las relaciones laborales entre compañeros y fomentar el trabajo en equipo.

**Desarrollo:**

Cada lunes de la segunda y tercera semana de cada mes se encargará a dos grupos diferentes elaborar un inicio de semana de motivación para los demás compañeros, se pueden considerar las siguientes actividades:

- Pegar carteleras con frases de motivación
- Realizar dinámicas grupales
- Presentar un mini teatro...etc.

**Tiempo:** se designará 20 minutos para que el grupo presente su trabajo

**Reglas:**

- El equipo que no trabaje correctamente tendrá como sanción volver a repetir la siguiente semana la actividad.
- Todos los integrantes deben participar.

## **ANEXO # 6**

### **COFFEE TIME**

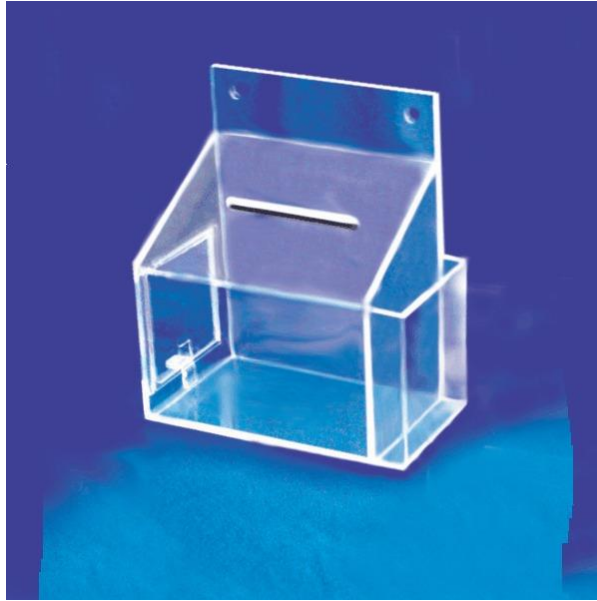
Se gestionará la implementación de una máquina dispensadora de café para ubicarla en un espacio adecuado en el GAD Municipal San Cristóbal de Patate.

- Consiste en instalar una máquina de café para que el personal del GAD Municipal San Cristóbal de Patate puedan deleitarse a la hora que ellos deseen un café o un té.
- La máquina estará ubicada en un espacio asequible para todos los trabajadores.



## ANEXO # 7

### BUZON DE SUEGERENCIAS PARA TALLERES DE CAPACITACIÓN



Se implementará un buzón de sugerencias cada tres meses para la programación de capacitaciones.

- Se dará a conocer la ubicación del buzón de sugerencias a todo el personal para que se acerquen a escribir la temática que cada uno cree oportuna se debe capacitar.
- El buzón estará disponible por una semana.
- Después del plazo establecido se procede al conteo y selección de las temáticas solicitadas.
- Realizar la programación para la capacitación.
- Invitar al personal dando a conocer el día y la hora.



## ANEXO # 8

### ACTIVIDADES RECREATIVAS

Con el objetivo de que el personal pueda distraerse fuera de las oficinas se hace la planificación de tres días al año destinados a una actividad recreativa fuera de las oficinas, a continuación, detallamos las actividades;

- Día deportivo
- Camping

### DÍA DEPORTIVO

Este día está destinado específicamente a un día de deportes en el cual participaran todos los participantes, las actividades a considerarse son;

- Una caminata
- Visita a un zoológico
- Fútbol, vóley
- Una maratón

El objetivo de esta actividad es tener un día libre de trabajo en oficinas que será destinado a realizar ejercicio y practicar deporte.

Esta actividad se realizará en el mes de junio del 2019



## PAMPAMESA

Esta actividad será destinada a compartir. Se realizará en un lugar lejano de la ciudad puede ser una montaña, un parque nacional entre otros. Las actividades a considerar están:

- Una parrillada
- Llevar cada quien una comida para compartirla con todos
- Ir de pesca a un complejo turístico...etc.

El objetivo de esta actividad es fomentar la confianza entre compañeros de trabajo y el trabajo en equipo. Además de rescatar tradiciones ancestrales de nuestro país.

Esta actividad se realizará se realizará en el mes de agosto del 2019



**Foto de una Pampamesa realizada por un grupo de jóvenes con adultos mayores del Cantón Patate (2013)**

## ANEXO # 9

### ENCUESTA

#### ENCUESTA PARA EVALUAR EL LIDERAZGO Y CLIMA LABORAL EN EL GAD MUNICIPAL SAN CRISTÓBAL DE PATATE

El objetivo de la encuesta es determinar el liderazgo empresarial y la clima laboral en el que se encuentra la organización de acuerdo a la perspectiva de los trabajadores.

Las respuestas obtenidas a lo largo de la encuesta son opiniones basadas en su experiencia de trabajo, por lo que no hay respuestas erróneas, las mismas serán tratadas de forma confidencial y anónima y serán analizadas con el propósito de desarrollar un plan de mejora.

<b>DATOS GENERALES</b>	
1. Edad	
2. Género	
3. Antigüedad	

La escala a utilizarse es la siguiente:

1. Totalmente de acuerdo
2. Parcialmente de acuerdo
3. En desacuerdo

Marque con (x) la respuesta que usted considere correspondiente

#	ITEMS	3	2	1
---	-------	---	---	---

<b>1</b>	El jefe propone y comunica con claridad los propósitos, misiones y objetivos de la organización.			
<b>2</b>	El Jefe facilita y promueve activamente las conductas de colaboración y compromiso entre los miembros de su unidad.			
<b>3</b>	El jefe descubre los intereses de sus colaboradores y los orienta hacia el objetivo común.			
<b>4</b>	Su jefe tiene en cuenta los intereses de los trabajadores al tomar decisiones			
<b>5</b>	Los jefes de la empresa nos dan ejemplo de cómo solucionar conflictos que surgen.			
<b>6</b>	Los jefes inmediatos escuchan, resuelven y toman en cuenta las opiniones del personal.			
<b>7</b>	Los jefes dan una clara indicación de las funciones que cada uno debe desempeñar.			
<b>8</b>	Los jefes de la empresa se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal.			
<b>9</b>	Me siento orgulloso/a de trabajar en esta empresa			
<b>10</b>	Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de conflictos en la empresa.			
<b>11</b>	Existe apoyo entre las diferentes áreas de trabajo con el fin de cumplir con los objetivos de la empresa.			
<b>12</b>	Existe un ambiente de familia o equipo en la empresa.			

<b>13</b>	Considero que el espacio físico y las herramientas de mi área me permiten trabajar cómoda y eficientemente.			
<b>14</b>	La innovación es característica de nuestra empresa.			
<b>15</b>	Se brinda reconocimiento especial al buen desempeño laboral			
<b>16</b>	Tengo claridad sobre las funciones y responsabilidades asignadas a mi posición.			
<b>17</b>	Los jefes incentivan, consideran y responden genuinamente a nuestras ideas y sugerencias.			
<b>18</b>	Los jefes involucran al personal en decisiones que afectan el trabajo o el ambiente de trabajo.			
<b>19</b>	Los jefes son asequibles, es fácil hablar con ellos.			
<b>20</b>	Se fomenta una comunicación transparente y directa entre equipos de trabajo.			
<b>21</b>	Aquí se fomenta reuniones de evaluación que apoyen al trato hacia los demás.			
<b>22</b>	Puedo hacer cualquier pregunta razonable a los jefes y recibir una respuesta directa.			
<b>23</b>	Todos tenemos las oportunidades de recibir un reconocimiento especial.			

## **ANEXO # 10**

### **EJEMPLO DE PLAN DE INTERVENCIÓN**

1. Tema
2. Objetivo
3. Diagnóstico
4. Metodología
5. Plan Operativo de actividades
6. Desarrollo de actividades
7. Agenda Metodológica
8. Recursos
9. Presupuesto
10. Cronograma

Una vez elaborado el plan de intervención se recomienda socializarlo inmediatamente con los directivos para su ejecución.

## ANEXO # 11



**Aplicación de encuestas a los trabajadores del GAD Municipal San Cristóbal de Patate.**



**Trabajo Interdisciplinario con el departamento de Salud Ocupacional**

***“Liderazgo Empresarial y Clima Laboral en el GAD Municipal San Cristóbal de Patate”***

**Pamela Fernanda Abril López**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES**

**CARRERA DE TRABAJO SOCIAL**

**RESUMEN**

El presente trabajo se sustentó en el interés fue determinar si existió influencia del Liderazgo Empresarial sobre el Clima Laboral en el GAD Municipal San Cristóbal de Patate, la investigación se realizó mediante la aplicación de un instrumento, en este caso, una encuesta estructurada, logrando obtener la información necesaria mediante preguntas cerradas. En la presente investigación participaron 79 trabajadores que es total de personal del GAD Patate, cabe mencionar que uno de los problemas más encontrados fue la falta de motivación por parte de los directivos de la organización hacia sus empleados por lo cual existe una insatisfacción laboral, esto a su vez recae sobre las relaciones entre compañeros de trabajo afectando así al Clima Laboral en general.

**Palabras clave:** Motivación, Satisfacción Laboral, Relaciones Interpersonales, trabajadores, líderes.

**ABSTRACT**

The present work was based on the interest was to determine if there was influence of the Business Leadership on the Labor Climate in the GAD Municipal San Cristobal de Patate, the investigation was carried out by applying an instrument, in this case, a structured survey, obtaining the necessary information through closed questions. In the



present investigation, 79 workers participated, which is a total of GAD Patate personnel. It is worth mentioning that one of the most common problems was the lack of motivation on the part of the managers of the organization towards their employees, for which there is a labor dissatisfaction. In turn falls on the relationships between co-workers, thus affecting the Work Environment in general.

**Keywords:** Motivation, Labor Satisfaction, Interpersonal Relations, workers, leaders.

## INTRODUCCIÓN

El liderazgo en la organización es uno de los factores más relevantes que las empresas deben tener en cuenta al momento de la toma de decisiones. En el mundo actual donde lo único constante es el cambio, los líderes deben ser capaces de adaptarse a estas nuevas realidades a través de tres funciones claves; innovar, motivar y llevar a cabo los objetivos establecidos por la empresa. El recurso humano es un pilar fundamental en todas las organizaciones. Las transformaciones aceleradas exigen renovar la concepción y estilos de liderazgo por uno más completo.

El trabajo en equipo y la motivación son dos factores importantes a la hora de analizar el liderazgo (Muñoz P. , 2016). En este trabajo se presentarán distintas temáticas acerca de cómo se puede llegar a ser un buen líder y como es la relación con su equipo. Todos estos temas son importantes, como la función que debe cumplir y las características que deben tener, por lo tanto, serán tratados en el siguiente trabajo.

Una organización laboral se puede considerar un micro-ambiente que está compuesto por individuos, puestos y áreas de trabajo y sus actividades. Es el ambiente donde el colaborador comienza a ser un individuo aceptado en un esquema social, es donde la persona se socializa. En cada grupo de cada organización, el colaborador aprende de sus interacciones con otros y es canalizado y dirigido a actuar dentro de ciertos roles, según la cultura organizacional. (Fierro, 2016)

El personal de una organización, tanto individualmente, como en grupo, son los encargados de dar el criterio fundamental de lo que es un liderazgo efectivo, según la calidad de su rendimiento. El clima laboral tiene repercusión sobre las motivaciones y el comportamiento de los colaboradores de una empresa, el cual afecta la productividad, la satisfacción, rotación, adaptación, etc. El estudiar el clima laboral nos ayuda a comprender las relaciones laborales, la calidad y eficiencia de la acción organizativa. Cuando existe un clima organizacional satisfactorio, es más probable que se obtengan mejores resultados laborales en alto desempeño, compromiso o cooperación.

El grado de satisfacción que sientan los colaboradores puede afectar la cantidad y calidad del trabajo que estos desempeñen e incidir en la baja calidad de la prestación, ausentismo laboral, y deseo de abandonar la empresa. Un liderazgo efectivo debe basarse no solo en la productividad, sino que también en la calidad de vida de los individuos y en su satisfacción laboral. La implementación de un clima laboral satisfactorio, el agradecer el trabajo al personal, darles una retribución justa y condiciones de seguridad deben ser conceptos que toda organización debería considerar. (Jijón, 2016)

El liderazgo, es un tema que ha sido ampliamente estudiado, por la importancia que este tiene en el éxito de las organizaciones y su quehacer diario, además de que se correlaciona positivamente con la satisfacción, motivación, y el clima organizacional, y es que múltiples literaturas muestran que el estilo de liderazgo que usan los directivos afecta el clima organizacional percibido por sus seguidores, y este impacta en su desempeño laboral.

Un clima laboral negativo basado en la desconfianza con los líderes de la organización, la inseguridad, el temor, la falta de apoyo y malos tratos, puede generar estrés, descontento, interferir en la atención, en la memoria, en la comprensión de lo que se trata en las clases, disminuye las ganas de trabajar y afecta negativamente en el aprendizaje, rendimiento y relaciones. Estudios demuestran que malos tratos entre compañeros de trabajo y entre jefe - trabajador pueden disminuir rendimientos y resultados hasta en un 14% (López, 2017). La presión en el trabajo es inevitable: la

carga horaria de trabajo, límites de tiempo para cumplir actividades designadas y la búsqueda de reconocimiento forman parte del día a día en la vida profesional; sin embargo, la sobrecarga de responsabilidades diarias en una organización terminan por generar un Clima Laboral deficiente por el sentimiento de tensión, impotencia y frustración constante en los trabajadores conduciendo a una de los principales efectos del Clima laboral que es estrés laboral, el cual puede afectar la salud física y mental del trabajador.

En el año 2017 el Banco Central del Ecuador presenta el reporte Trimestral con los resultados de la encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) elaborada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), en esta encuesta los tres factores o variables que permiten la aproximación de la condición de trabajo son: Ingresos Laborales, Horas de Trabajo y el deseo y disponibilidad de trabajar horas adicionales. Uno de los resultados más considerable fue el porcentaje de Empleo Adecuado Pleno (EAP) que en los últimos 4 años ha ido disminuyendo; siendo los resultados estos en el año 2014 el empleo adecuado pleno llegó a un 48,8% siendo el porcentaje más alto hasta la actualidad, para el año 2015 se ve una decadencia, siendo el 45,9% de población a nivel nacional quien se encuentra en un empleo adecuado pleno, para el año 2016 disminuye nuevamente el porcentaje al 41% de personas dentro del empleo adecuado pleno. Finalmente para el año 2017 tan solo el 40,1% de la población se encuentra en un empleo adecuado pleno. (Banco Central del Ecuador, 2017).

Dentro del proceso de mejoras continuas de la ENEMDU, el INEC en conjunto con la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) presentaron el nuevo marco conceptual para clasificar a la población con empleo. El principal objetivo fue contar con una nueva categorización de los grupos que componen a la población con empleo. La nueva propuesta clasifica a la población con empleo en tres grupos: empleo adecuado, empleo inadecuado y empleo no clasificado. La característica esencial de “adecuado o inadecuado” se determina por dos requerimientos: primero el cumplimiento de una jornada legal de trabajo, y segundo ganar al menos el salario básico unificado (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2014).

Es importante conocer estos resultados para analizar la realidad del país, se observa que en la actualidad más del 50% de la población económicamente activa (PEA) se encuentra con un empleo inadecuado según la clasificación del INEC, esto significa que los líderes empresariales no están cumpliendo satisfactoriamente con su deber, por tal razón que las personas se sienten insatisfechas con su trabajo y su remuneración.

En Ecuador, una de las formas más comunes de medir el tipo de Clima Laboral en las empresas es a través de una encuesta anual o semestral con el objetivo de conocer el estado de la empresa en cuanto a bienestar y satisfacción. Eddy Troya, gerente de la consultora Human Plus, manifiesta que no más del 10% de las empresas ecuatorianas aplica acciones encaminadas a generar un buen ambiente laboral. (Revista Líderes, 2017).

En Ecuador los factores más comunes del estrés laboral son los siguientes la falta de control sobre el trabajo, las demandas excesivas a los colaboradores y la falta de apoyo de compañeros y superiores y el Clima Laboral conflictivo en la empresa. (Cabrera Villagrán, 2015).

## **FUNDAMENTO TEÓRICO**

El liderazgo es el proceso de dirigir e influir sobre las actividades en relación a las funciones de los integrantes del grupo, supone definir estrategias, orientar a los demás y tener visión de aquello que se puede lograr y que permita alcanzar los objetivos utilizando estrategias que permitan motivar, incorporar, recompensar y unificar. (Jorna, Castañeda, & Véliz, 2016).

Un líder tiene la capacidad de influir en la conducta de los seguidores de diferentes maneras, a través de habilidades que debe poseer un administrativo para dirigir y lograr que las personas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos; el directivo también se compromete a desarrollar a sus colaboradores, tiene que ver con su evaluación y la utilización de sus potencialidades y capacidades.

Aunque no existe un claro acuerdo entre los autores respecto a la clasificación de los Estilos de Liderazgo, los estudios realizados si pueden ser clasificados según hagan énfasis en las características del líder comportamientos y actitudes situacionales que estos adopten en las organizaciones todo ello desarrollado a partir de experiencias, cultura y condiciones naturales. El modelo de los 4 marcos de Liderazgo también conocido como el Modelo de Bolman y Deal (1991 - 2010) se basa en la búsqueda continua de sentido, identidad y significado en el ambiente organizacional y define el liderazgo desde 4 perspectivas diferentes (Contreras, Vesga, & Barbosa, 2016). A continuación, se describen:

El primer marco o estilo de liderazgo denominado estructural define a los líderes como planeadores y atentos en los detalles. Adicionalmente, el líder se caracteriza por tener habilidades analíticas. Específicamente esta perspectiva ve a los líderes como quienes definen objetivos, procedimientos, políticas y normas claras, sistemas de gestión bien desarrollados, prestan atención a la instrucción, dirigen a través del análisis y el diseño de planes ampliamente aceptados y relacionados a la estructura de la empresa, enfatizan en las metas, delimitan roles específicos para las personas, definen la organización como un sistema racional y jerárquico. En el segundo estilo de liderazgo se ve al líder como un humanista. En este sentido son aquellos orientados a las relaciones interpersonales, es decir, líderes enfatizados en la importancia de las personas, la participación, la motivación y el trabajo en equipo. Se basa en la idea de desarrollar un buen ajuste entre las personas y organizaciones. El tercer estilo de liderazgo al líder como un visionario, aquel que a través de la inspiración encuentra la herramienta para mover a sus seguidores. Se basa en el carisma personal y en la motivación de la gente a través del entusiasmo con el fin de que se comprometan con la organización, utilizando símbolos y experiencias de manera que logre comunicar una visión. En este estilo los líderes suponen un escenario de continuo conflicto y escasez de recursos un ambiente de constante conflicto y solución de diferencias. Por lo tanto, son líderes que enfatizan en la negociación de compromisos y construcción de una base de poder: aliados, redes y coaliciones (con grupos destacados); poseen habilidades de negociación y solución de conflictos. Valoran lo práctico y no lo ideal, mueven sus

influencias para impactar sobre la organización. Adicionalmente son sensibles a los factores externos que puedan influir las políticas y decisiones internas.

El Clima Laboral se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes en una determinada organización, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros afectando al desempeño de la organización. Puede ser percibido y descrito por los integrantes de la organización y por tanto, medido desde un punto de vista operativo a través del estudio de sus percepciones y descripciones, o mediante la observación y otras medidas objetivas. Aun reflejando el estado de la organización en un momento determinado, el clima laboral puede cambiar, siendo los propios miembros, pero muy especialmente, los líderes de la organización, los principales agentes en la generación de cambios". (Bordas Martínez, 2016)

Bordas (2016) en su investigación Gestión Estratégica del Clima Laboral, después de haber analizado las dimensiones propuestas por diferentes autores determina 7 dimensiones principales siguientes: 1) Autonomía: El grado en que los miembros de la organización perciben que pueden tomar decisiones y solucionar problemas sin consultar cada paso a sus superiores y en general, el grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias en el desarrollo de sus funciones, siempre y cuando estas no afecten negativamente a los procesos que se están manejando. 2) Cooperación y apoyo: Grado en que los miembros perciben que en la organización existe un buen ambiente de compañerismo, cordialidad y apoyo a su desarrollo en la organización. 3) Reconocimiento: El grado en que los miembros de la organización perciben que reciben un reconocimiento adecuado a su trabajo y su contribución a la organización. 4) Organización y estructura: Grado en que los miembros perciben que los procesos de trabajo están bien organizados y coordinados, son claros y eficientes, sin excesivas restricciones organizacionales o formulismos burocráticos. 5) Innovación: Grado en que los miembros perciben que existe receptividad para expresar e implantar nuevas ideas, métodos y procedimientos y en general, para la creatividad y el cambio, aceptando los riesgos que supone. 6)

Transparencia y equidad: Grado en que los miembros de la organización perciben que las prácticas y políticas organizacionales son claras, equitativas y no arbitrarias, especialmente en cuanto a valoración del desempeño y oportunidades de promoción. 7) Motivación: Grado en que los miembros perciben que en la organización se pone énfasis y se motiva el buen desempeño y la producción destacada, generándose implicación y compromiso con la actividad realizada.

## **MÉTODO**

**Sujeto:** Se realizó la investigación con un total de 86 trabajadores del GAD Municipal San Cristóbal de Patate.

**Técnicas:** Aplicación de encuesta

**Instrumentos:** Encuesta estructurada

**Procedimiento:** se realizó una investigación de campo, con la colaboración de todo el personal del GAD Patate se logró aplicar las encuestas a todos los trabajadores de cada una de las unidades de trabajo, recolectando así la información necesaria para su respectivo análisis e interpretación.

Por las variables del problema formulado, la investigación será predominantemente cualitativa, mientras que lo cuantitativo (Datos estadísticos, encuestas) será un apoyo en el objeto de estudio.

**Cualitativo**, pues interpretará la problemática del Clima Laboral y el Liderazgo Empresarial en el GAD Municipal San Cristóbal de Patate. Y **Cuantitativo** porque se analizará los datos estadísticos obtenidos de las encuestas aplicadas a todo el personal del GAD Municipal San Cristóbal de Patate.

## **RESULTADOS**

Luego de haber aplicado la encuesta se obtuvo los siguientes resultados de los cuales presentamos los más representativos:

**PREGUNTA 11.- ¿Me siento orgullo de trabajar en esta empresa?**

Tabla N 1: Orgulloso de trabajar en la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	39	49,4	49,4	49,4
	DE ACUERDO	33	41,8	41,8	91,1
	EN DESACUERDO	6	7,6	7,6	98,7
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	1,3	1,3	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

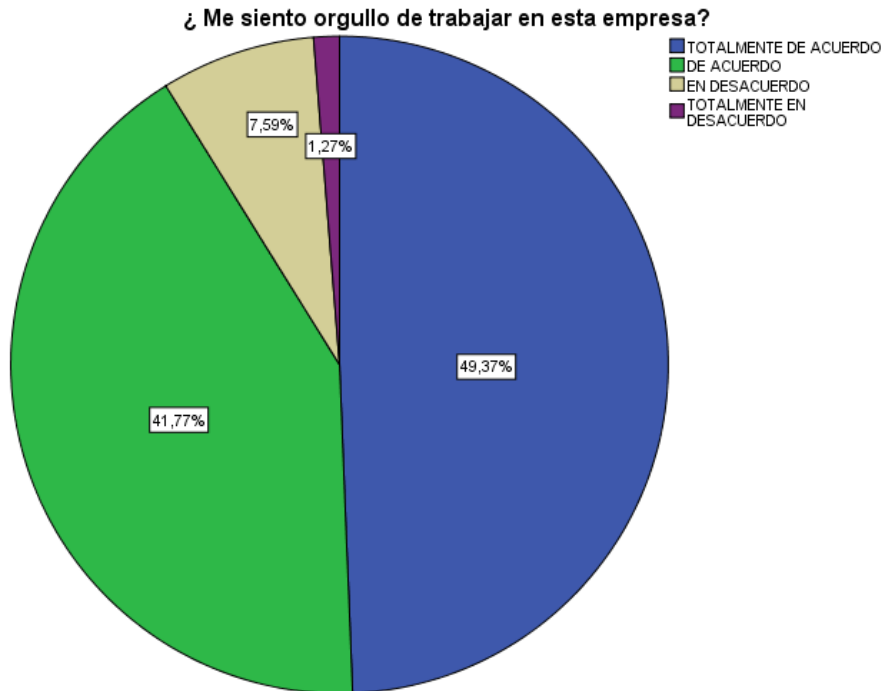


Gráfico N 1: Orgulloso de su trabajo  
Elaborado por: Pamela Abril (2018)

**Análisis:** De las encuestas aplicadas en el GAD Municipal San Cristóbal de Patate se obtienen los siguientes resultados; el 49,4% de los trabajadores están totalmente de acuerdo en que se sienten orgullosos de trabajar en esta Institución el 41,8% de los



trabajadores menciona estar de acuerdo mientras que el 7,6% manifiesta estar en desacuerdo y el 1,3% en total desacuerdo.

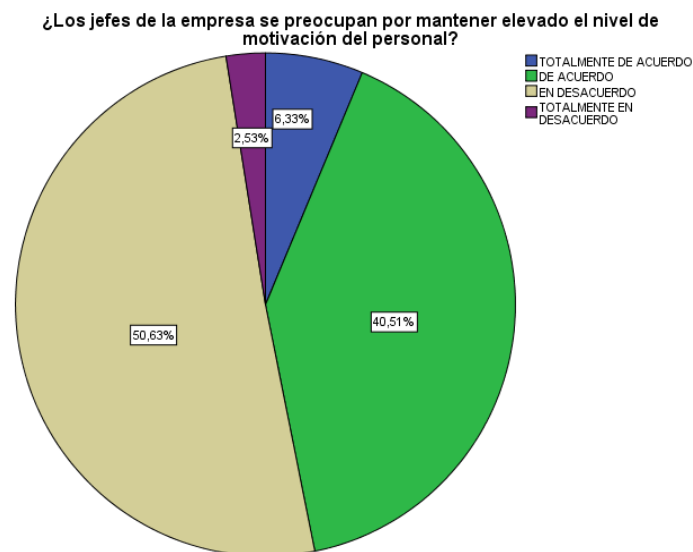
**Interpretación:** Se puede evidenciar que la mayoría de los trabajadores se sienten orgullosos de trabajar en esta institución, sin embargo, existe un porcentaje de trabajadores que manifiestan lo contrario, esto muestra que existen problemas en cuanto a relaciones laborales, con el trabajo y con el líder de la organización.

**Tabla N 2: Nivel de motivación**

**9.- ¿Los jefes de la empresa se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	5	6,3	6,3	6,3
	DE ACUERDO	32	40,5	40,5	46,8
	EN DESACUERDO	40	50,6	50,6	97,5
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	2,5	2,5	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Elaborado por: Pamela Abril (2018)



**Gráfico N 2: Nivel de motivación**

Elaborado por: Pamela Abril (2018)

**Análisis:** De las encuestas aplicadas se obtienen los siguientes resultados; el 6,3% de los trabajadores menciona que está totalmente de acuerdo en que sus jefes mantienen elevado el nivel de motivación del personal, el 40,5% manifiesta estar de acuerdo mientras el 50,6% dice que está totalmente de acuerdo con que los jefes mantengan elevado el nivel de motivación y el 2,5% dice estar totalmente en desacuerdo

**Interpretación:** Según Jácome (2017) la motivación hace énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. En el GAD Municipal San Cristóbal de Patate se evidencia un bajo nivel de motivación por parte de los jefes hacia sus trabajadores.

**Tabla N 3: Tabla de contingencia**

**Tabla de contingencia ¿Me siento orgullo de trabajar en esta empresa? \* ¿Los jefes de la empresa se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal?**

Recuento

		¿Los jefes de la empresa se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal?	
		TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO
¿Me siento orgullo de trabajar en esta empresa?	TOTALMENTE DE ACUERDO	5	32
	DE ACUERDO	0	0
	EN DESACUERDO	0	0
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0
Total		5	32

Elaborado por: Pamela Abril (2018)

**Tabla N 4: Tabla de contingencia**

**Tabla de contingencia ¿Me siento orgullo de trabajar en esta empresa? \* ¿Los jefes de la empresa se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal?**

Recuento

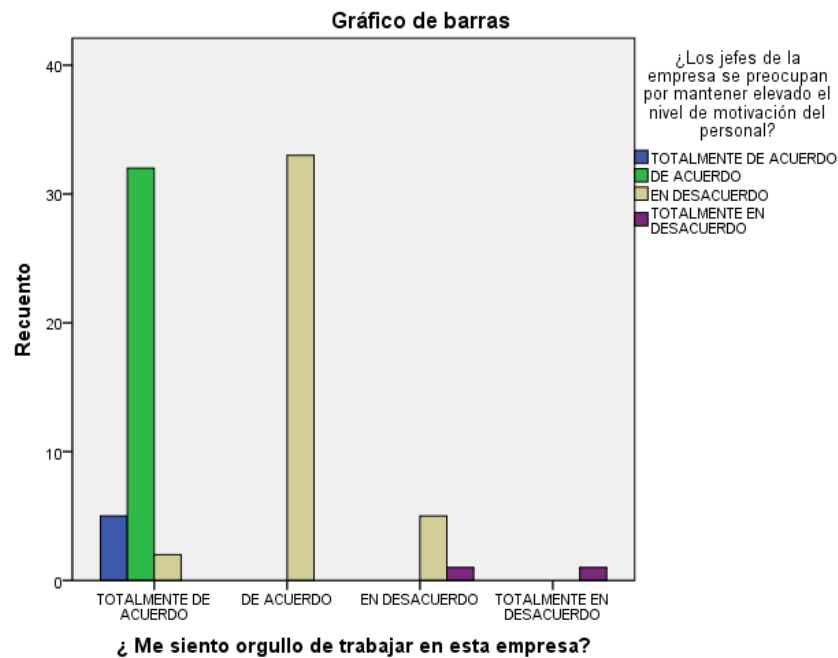
		¿Los jefes de la empresa se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal?		Total
		EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	
¿Me siento orgullo de trabajar en esta empresa?	TOTALMENTE DE ACUERDO	2	0	39
	DE ACUERDO	33	0	33
	EN DESACUERDO	5	1	6
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	1	1
Total		40	2	79

Elaborado por: Pamela Abril (2018)

**Tabla N 5: Medidas simétricas**

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Coefficiente de contingencia	,771	,000
N de casos válidos		79	

Elaborado por: Pamela Abril (2018)



## DISCUSIÓN:

De los resultados obtenidos se puede determinar que más del 50% de los trabajadores se sienten orgullosos de trabajar en el GAD Municipal San Cristóbal de Patate. Sin embargo, el nivel de motivación es muy bajo.

Una vez realizada la investigación se logró determinar que, si existe influencia del Liderazgo Empresarial sobre el Clima Laboral, se obtuvo como resultado que uno de los estilos de Liderazgo Empresarial más representativo es el estilo Estructural que está enfocado en las metas, delimitar roles específicos para las personas, definir la organización como un sistema racional y jerárquico. Sin embargo, existe un déficit en los tres estilos restantes como son; el Estilo Simbólico que está orientado a descubrir la inspiración en los colaboradores para que realicen su trabajo con motivación, el Estilo de Recursos Humanos que está enfatizado en las personas, su participación activa, trabajo en equipo y sus relaciones interpersonales y finalmente el Estilo Político en el cual los jefes se convierten en ejemplo de cómo solucionar conflictos que surgen en la organización.

La problemática más existente fue la falta de motivación por parte de los directivos hacia los trabajadores. Las dimensiones del clima laboral evaluadas en el GAD Municipal San Cristóbal de Patate fueron las siguientes; Autonomía, Organización, Estructura, Innovación, Motivación, Transparencia, Equidad, Cooperación y Apoyo. De estas determinamos que la motivación tiene el nivel más bajo de satisfacción en los trabajadores pues no todos tienen las mismas oportunidades de recibir incentivos, recompensas o reconocimientos especiales por su buen desempeño laboral.

### **CONCLUSIONES:**

- La mayoría de trabajadores tienen una antigüedad de muchos años lo cual ha sido una de las principales razones por las que la innovación se vea limitada.
- Existen escasos reconocimientos e incentivos para los trabajadores del GAD Municipal San Cristóbal de Patate.
- Es necesario la implementación de un programa de fortalecimiento del Liderazgo.
- Las relaciones laborales entre compañeros de trabajo son consideradas como buenas.
- Se observa un déficit en las relaciones laborales entre jefes y trabajadores, más del 50% de encuestados manifiesta que no existe confianza entre los líderes de la organización y los trabajadores ya que no toman en cuenta las opiniones ni las sugerencias emitidas por lo tanto las decisiones siempre las toman quienes están en los altos mandos de la organización.
- Las relaciones laborales entre compañeros de trabajo por área son muy buenas, más del 60% considera que existe confianza y trabajo en equipo con los colegas de su unidad,

- Sin embargo, las relaciones laborales cambian cuando hablamos a nivel de toda la organización, la mitad de encuestados manifiesta que no han tenido la oportunidad de compartir trabajos ni actividades que fomenten la integración entre trabajadores de diferentes unidades o áreas y en el extremo de los casos no se conocen.

## BIBLIOGRAFÍA

- 1) Aponte, G. (2015). El proceso de Gestión Tecnológica: sus etapas e indicadores relacionados. *Revista Venezolana de análisis de Coyuntura* , 59 - 90.
- 2) Arica Rodriguez, L., Rojas, K., Iglesias, D., & Caller, M. (2017). Construcción y validación de una herramienta que mida el clima laboral y la implementación de acciones que lo favorezcan”. *Construcción y validación de una herramienta que mida el clima laboral y la implementación de acciones que lo favorezcan”* . Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- 3) Banco Central del Ecuador. (Junio de 2017). Reporte Trimestral de Mercado Laboral. *Reporte Trimestral de Mercado Laboral* . Ecuador: BCE.
- 4) Barbosa, S., Souza, S., & Souza, J. (2017). Clima Organizacional y Estrés Laboral en funcionarios técnico-administrativos universitarios. *Universidade Federal de Paraíba* (38), 61 - 79.
- 5) Basilio, M. (03 de mayo de 2015). Ontología, acción y verdad. *Escuela de Humanidades* , 9 - 28.
- 6) Bordas Martínez, M. J. (2016). *Gestión estratégica del Clima Laboral*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- 7) Cabrera Villagrán, A. P. (2015). *El estrés laboral y el desempeño laboral en los miembros del servicio de los UPZ zona sur de la Policía Nacional de Tungurahua*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

- 8) Camacho Rosero, K. G. (2014). Trabajo de Graduación previa a la obtención del Título de Licenciada en Trabajo Social. *EL AMBIENTE LABORAL Y EL DESARROLLO INTEGRAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA MEGAPROFER S.A DE LA CIUDAD DE AMBATO* . Ambato, Tungurahua, Ecuador: Universidad técnica de Ambato.
  
- 9) Cantín, M., & Chuhuaicura, P. (2016). Estilos de Citas y Referencias Bibliográficas en Revistas Odontológicas SciELO: Un Elemento Crítico de la Escritura Científica. *International journal of odontostomatology* , 10 (2), 349 - 357.
  
- 10) Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo. (2013). *Sistemas de Resolución de Conflictos Laborales: Directrices para mejorar el desempeño*. Italia: CIF.
  
- 11) Chertok, A. (2006). *Las causas de nuestra conducta*. Montevideo, Uruguay: Centro de Terapia Conductual TCT.
  
- 12) Contreras, O., Vesga, A., & Barbosa, A. (2016). Marcos de Liderazgo en las empresas; caso de Bucaramanga Y su área Metropolitana. *Dimensión Empresarial* , 14 (1), 39 - 55.
  
- 13) Díaz Narváez, V. P., & Calzadilla Nuñez, A. (2016). Artículos científicos, tipos de investigación, y productividad científica en las Ciencias de la Salud. *Revista Ciencias de la Salud* , 14 (1), 115-121.



- 14) Domínguez Montes , J. A. (2016). PARADIGMAS DE INVESTIGACIÓN EDUCATIVA. *REVISTA ESPAÑOLA DE EDUCACIÓN FÍSICA Y DEPORTES* , 33-54.
- 15) Durán, A. (2016). Modelo De Gestión de Talento Humano para la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. *Revista Ciencia UNEMI* , 9 (17), 36 - 43.
- 16) Emily, V., Castro, E., & Torres, E. (05 de marzo de 2010). Gestión Administrativa y los Recursos Financieros asignados para apoyo de la investigación. *REDHECS* , 4 - 17.
- 17) Espinosa Karolis, J. M. (2016). Título de Psicólogo Industrial. “*EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA OFICINA DISTRITAL 05D01 LATACUNGA EDUCACIÓN*” . Ambato, Tungurahua, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- 18) Fernández, J. A. (2004). Liderazgo Empresarial en tiempos de cambio según Sun Tsu. *Harvard Deusto Buisness Review* , 42 - 48.
- 19) Fidias Arias, G. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Caracas, Venezuela : Venezuela Episteme.
- 20) Fierro, I. (2016). Ineficaz en clima organizacional. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación U P S E* , 7 - 17.
- 21) Gallardo, C. (2014). Unidad de Posgrado. *Relación entre Clima Organizacional y Cultura de Seguridad del paciente en el personal de salud del Centro Médico*

*Naval* . Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Económicas.

- 22) Gomez, S. (2012). *Metodologia de la investigacion*. Mexico: RED TERCER MILENIO S.C.
- 23) Guelmes Valdés, E. L., & Nieto Almeida, L. E. (2015). Revista Universidad y Sociedad. *Algunas reflexiones sobre el enfoque mixto de la investigación pedagógica en el contexto cubano* , 7 (1), 23-29.
- 24) Huilcapi, M., & Jácome, G. (2017). Motivación: Teorias y su relación en el ambito empresarial. *Revista Científica, Dominio de las Ciencias* , 3 (2), 311 - 333.
- 25) Idalberto, C. (2008). *Gestión del talento Humano* (3ra ed.). México: Mc Graw Hill.
- 26) INTERCONSULTING BUREAU. (2015). *Liderazgo y Resolución de conflictos*. Bogotá, Colombia: ICB editores.
- 27) Jijón, M. (2016). Ineficaz en el clima organizacional. *Revista de Ciencias Pedagogicas e Innovación* , 7 - 17.
- 28) Jimenez - Bonilla, D., & Jimenez Bonilla, E. (2016). Clima Lboral y su Incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo. *Revista Ciencia UNEMI* , 9 (18), 26 - 34.

- 29) Jiménez, J. (2016). Beneficios de las actividades recreativas y su relación con el desempeño. *Revista Digital de Educación Física* , 9 - 24.
- 30) Jorna, A. R., Castañeda, I., & Véliz, P. (2016). Percepción de habilidades de Liderazgo en hombres y mujeres para la dirección de salud en Cuba. *Revista Cubana de Salud Pública* , 70 - 79.
- 31) Katy, C. (2002). EL CONCEPTO DE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO Y SU PROYECCIÓN EN LA ENSEÑANZA. *Revista de Curriculum y Formación de profesorado* , 1 - 10.
- 32) La Hora. (06 de Agosto de 2017). Estrés en la provincia de Tungurahua. *La Hora* , pág. 4.
- 33) López, A. (2017). El Clima Laboral y su influencia sobre el aprendizaje sobre los médicos residentes en anestesiología. *Revista Mexicana de Anestesiología* , S380 - S382.
- 34) Loyola, N. (2016). PLAN ESTRATEGICO PARA RECURSOS HUMANOS PARA MEJORA DE RELACIONES LABORALES EN CAMPOSOL S.A. *PLAN ESTRATEGICO PARA RECURSOS HUMANOS PARA MEJORA DE RELACIONES LABORALES EN CAMPOSOL S.A* . Quito, Ecuador: UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO.
- 35) Marulanda, C., López, M., & López, F. (2016). La cultura organizacional y las Competencias para la Gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de Colombia. *Scielo* , 3 -10.

- 36) Muñoz, J. (Julio de 2012). *Proceso de planificación para la elaboración de programas*. Recuperado el 26 de 07 de 2018, de Contribuciones a las Ciencias Sociales: [www.eumed.net/rev/cccss/20/](http://www.eumed.net/rev/cccss/20/)
- 37) Muñoz, P. (2016). *LIDERAZGO ORGANIZACIONAL. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL*. UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA.
- 38) Naciones Unidas. (2015). *Declaración Universal de Derechos Humanos*. Europa: Yacine Ait Kaci (YAK).
- 39) Nowak, M. (2005). *Derechos Humanos - Manual para Parlamentarios*. Francia: Unión Interparlamentaria.
- 40) Oyuela, A., & Mendoza, J. (2009). realización de un estudio sobre los estilos de liderazgo en el Nivel Institucional de ASOGAS S.A. apoyados en dos instrumentos de medición de Talento Humano. *realización de un estudio sobre los estilos de liderazgo en el Nivel Institucional de ASOGAS S.A. apoyados en dos instrumentos de medición de Talento Humano*. Bogotá, Bogotá: Universidad de la SALLE.
- 41) Pazmiño Solys, G., Beltrán, M., & Gallardo, M. (2016). *Loa Estilos de Liderazgo y su Influencia en el Desarrollo Empresarial: Caso PYMES de la provincia de Tungurahua - Ecuador*. *Revista PUCE* (103), 355 - 369.
- 42) Pazmiño, I. (2008). *Liderazgo más que una Estrategia Gerencial* (Segunda ed.). Quito - Ecuador: Editeka ediciones.
- 43) Pereira, C. A. (2012). *Resolución y Manejo de Conflictos. Resolución y Manejo de Conflictos*. Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.

- 44) Perez Stizzoli, V. G. (2014). La Investigación Cualitativa en Contabilidad. Un análisis a partir de revistas indexadas. *CAPIC REVIEW* , 12, 147 - 158.
- 45) Quispe, N. (2015). *Clima Organizacional Y Satisfacción Laboral en la asociación para el desarrollo empresarial en APURIMAC*. Andahuaylas, Perú: Universidad Nacional José María Arguedas.
- 46) Ramos, D. C. (2012). *El Clima Organizacional definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*. Cundinamarca , Colombia: Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD.
- 47) Rodriguez Celi, E. G. (2016). Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de Psicólogo Industrial. *"EL LIDERAZGO Y EL CLIMA LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA AGUA VITAL O2 DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA"*. Ambato, Tungurahua, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- 48) Rodriguez, N., Trujillo, Y., Salazar, D., & Martinez, M. (2014). El enfoque Axiológico o valorativo de las ciencias médicas. *EDUMECENTRO* , 193 - 2016.
- 49) ROJAS Cairampoma, M. (2015). Tipos de Investigación científica: Una simplificación de la complicada incoherente nomenclatura y clasificación. *REDVET Revista Electronica de Veterinaria* , 16 (1), 1 - 14.
- 50) Sanchez, E., Medina, M., & Moreno, J. (2016). MEDISAN. *La planeación Estratégica y su iimpacto en la dirección docente* , 3-20.
- 51) Suarez, E. (2016). La Comunicación Acertiva y el Clima Organizacional en la dirección de tránsito transporte y movilidad del gobierno Autónomo

Descentralizado del Municipio de Ambato . *La Comunicación Acertiva y el Clima Organizacional en la dirección de tránsito transporte y movilidad del gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato* . Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.

52) The Conference Board. (2012). *Desarrollo Estratégico del Liderazgo*. Estados Unidos de América: Right Management.

53) Villar, J. I. (2015). Condiciones de trabajo y calidad de vida laboral. *Condiciones de trabajo y calidad de vida laboral en profesionales de la salud* . Sevilla: Universidad de Sevilla.

54) Viñarás, M. (12 de Junio de 2013). Estrategias de Comunicación para generar confianza. *Revista Interdisciplinar de Ciencias de la Comunicación y Humanidades* , 59 - 73.

55) Williams, L. (2013). Estudio de Diagnostico de Clima Laboral en una Dependencia Pública. *Estudio de Diagnostico de Clima Laboral en una Dependencia Pública* . Monterrey, Nevo León, Universidad Autónoma de Nuevo León.

56) Zayas, P. M. (2006). *Liderazgo Empresarial*. Holguín, Cuba: Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".

## **LINKOGRAFÍA**

1.- Asamblea Nacional Del Ecuador. (20 de 10 de 2008). *LEXIS FINDER*. Recuperado el 2017 de 12 de 18, de Constitución de la República del Ecuador: <http://esilecdata.s3.amazonaws.com/Comunidad/Leyes/CONSTITUCION%20DE%20LA%20REPUBLICA%20DEL%20ECUADOR%20Reformado%20el%2021-DIC-2015.PDF>

2.- Diario HOY. (15 de 08 de 2014). *Diario HOY*. Recuperado el 17 de 12 de 2017, de Buen Clima Laboral, una tarea pendiente: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/buen-clima-laboral-una-tarea-pendiente-441911.html>

3.- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (21 de Octubre de 2014). *INEC*. Recuperado el 12 de Junio de 2018, de INEC y Senplades presentan nueva clasificación para la población con empleo: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-y-senplades-presentan-nueva-clasificacion-para-la-poblacion-con-empleo/>

4.- Revista Líderes. (24 de 03 de 2014). *Líderes*. Recuperado el 13 de 12 de 2017, de Estudio indica que un 56% de trabajadores, en Ecuador, es feliz laboralmente: <http://revistalideres.ec/lideres/estudio-felicidad-laboral-ecuador.html>

5.- Revista Líderes. (04 de 12 de 2017). *Líderes*. Recuperado el 13 de 12 de 2017, de El Clima Laboral es la inquietud de siempre: <http://revistalideres.ec/lideres/clima-laboral-inquietud-siempre.html>

6.- Secretaría Nacional de Planificación Y Desarrollo. (24 de 06 de 2013 - 2017). *Secretaría Nacional de Planificación Y Desarrollo*. Recuperado el 18 de 12 de

2017, de Plan Nacional del Buen Vivir 2013 - 2017:  
<http://documentos.senplades.gob.ec/Plan%20Nacional%20Buen%20Vivir%202013-2017.pdf>

7.- Unidad de Comunicación del INSP. (2017). *Gob.mx - Instituto Nacional de Salud Pública*. Recuperado el 05 de 12 de 2017, de Los riesgos del estrés laboral para la salud: <https://www.insp.mx/avisos/3835-riesgos-estres-laboral-salud.html>

8.- Universidad de Costa Rica. (06 de diciembre de 2015). *Universidad de Costa Rica*. Recuperado el 16 de julio de 2018, de Trabajo en equipo hacia un objetivo común: <http://www.cicap.ucr.ac.cr/web/trabajo-en-equipo-hacia-un-objetivo-comun/>