



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TÍTULO**

**ESTUDIO DE FACTORES QUE INCIDEN EN EL CLIMA LABORAL DE LOS  
EMPLEADOS DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO  
AUTONOMO DESCENTRALIZADO DEL GUAYAS.**

**AUTORA**

**Murillo Vaca, María Daniela**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de**

**INGENIERA COMERCIAL**

**TUTOR**

**ING. MURILLO MARTINEZ PEDRO MOISÉS, MGS**

**Guayaquil, Ecuador**

**2015**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **María Daniela Murillo Vaca**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniera Comercial**.

**TUTOR**

---

**Ing. Pedro Moisés Murillo Martínez, Mgs.**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

---

**Ing. Darío Marcelo Vergara Pereira, Mgs.**

**Guayaquil, Septiembre del 2015**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **María Daniela Murillo Vaca**

**DECLARO QUE**

El Trabajo de Titulación **Estudio de factores que inciden en el clima laboral de los empleados de la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Guayas** previo a la obtención del Título de **Ingeniera Comercial** ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de **mi** total autoría.

En virtud de esta declaración, **me responsabilizo** del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación, de tipo **aplicado** referido.

**Guayaquil, septiembre del 2015**

**LA AUTORA**

---

**María Daniela Murillo Vaca**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **María Daniela Murillo Vaca**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Estudio de factores que inciden en el clima laboral de los empleados de la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Guayas**, cuyo contenido, ideas y criterios son de **mi** exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, septiembre de 2015**

**LA AUTORA**

---

**María Daniela Murillo Vaca**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por la vida, fuerza y familia que me dio, por haberme permitido vivir junto a ellos todo el proceso de mi carrera y por haber tenido la oportunidad de llegar hasta el final del mismo.

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres por su amor incondicional y por siempre creer en mí; a mis abuelos por haber sido inspiración a lo largo de mi vida, por la ayuda en este proceso de estudios, por toda la motivación que recibí de ellos; por el ejemplo de entrega, esfuerzo, dedicación y trabajo incansable.

## **RESUMEN**

El presente trabajo consiste en la identificación y estudio de los factores que influyen en el clima laboral de la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Guayas y cómo afectan en el desarrollo de las actividades que los empleados realizan.

El estudio se realizó aplicando encuestas a los 108 empleados de la Dirección Administrativa, quienes respondieron a 16 preguntas que permitieron identificar los principales factores que intervienen en el clima laboral.

A través del análisis de los resultados de las encuestas realizadas fue posible elaborar la propuesta de un plan estratégico de mejoras para poder implementarlo en la Dirección Administrativa.

## **ABSTRACT**

This work involves the identification and study of the factors that influence the working environment at the Administrative Office of the Autonomous Decentralized Government of Guayas and how they affect the development of the activities that employees perform.

The study was conducted applying surveys to 108 employees of the Administrative Office, who answered to 16 questions that let us identify the main factors in the work environment.

Through the analysis of the results of the surveys it was possible to elaborate the proposal of a strategic plan to implement improvements in Administrative Office.



**CONTENIDO**

RESUMEN.....	VII
ABSTRACT .....	VIII
CONTENIDO .....	IX
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	XII
ÍNDICE DE TABLAS .....	XIII
<b>CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>1</b>
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Definición del tema de investigación .....	3
1.3. Problema de investigación .....	4
1.4. Objetivos de investigación.....	4
1.4.1. Objetivo General .....	4
1.4.2. Objetivos Específicos .....	4
1.5. Justificación de la investigación .....	5
1.6. Preguntas de investigación .....	6
1.7. Hipótesis de investigación.....	7
1.8. Delimitación del tema .....	7
<b>CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>8</b>
2.1. Clima laboral .....	8
2.1.1. Dimensiones del clima organizacional.....	11

2.1.2. Procesos cognitivos que intervienen en la representación individual del clima .....	13
2.1.3. Teorías del Clima organizacional .....	16
2.1.3.1. Teoría de Maslow .....	19
2.1.3.2. Teoría de los factores de Herzberg .....	19
2.1.3.3. Teoría de Poder – Afiliación – Realización de Mc. Clelland .....	20
2.1.3.4. El Conflicto .....	31
2.1.4. La Gestión de Recursos Humano (GRH) .....	40
CAPÍTULO 3: ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	43
3.1. Tipo de Estudio .....	43
3.2. Métodos de Recolección de Datos .....	43
3.3. Tipo De Datos .....	44
3.4. Herramientas De Recolección .....	44
3.4.1. Técnicas Cualitativas.....	44
3.5. Muestreo .....	44
3.5.1. Tipo de Muestreo .....	46
3.5.2. Encuesta sobre el clima laboral de la empresa .....	46
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	48
4.1. Resultados de las Encuestas realizadas a los trabajadores.....	48
4.2. Análisis e Interpretación de Resultados de las encuestas. ....	67

4.2.1 Motivación .....	67
4.2.2. Productividad.....	69
4.2.3. Compromiso .....	70
4.2.4. Relación .....	71
4.2.5. Entorno.....	72
4.3. Propuesta plan de mejoras.....	75
4.3.1. Estrategia .....	75
4.3.2. Responsables.....	77
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	78
5.1. Conclusiones .....	78
5.2. Recomendaciones .....	79
5.2.1 Reformular instrucciones.....	79
5.2.2. Ser transparente.....	80
5.2.4. Entrenamiento adecuado para los empleados .....	80
BIBLIOGRAFIA.....	81
ANEXOS.....	83
ANEXO 1: Encuesta realizada a los empleados de la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Guayas .....	83
Anexo 2: Calificación del Tutor.....	87

**ÍNDICE DE GRÁFICOS**

GRÁFICO 1.....	49
GRÁFICO 2.....	51
GRÁFICO 3.....	52
GRÁFICO 4.....	53
GRÁFICO 5.....	55
GRÁFICO 6.....	56
GRÁFICO 7.....	57
GRÁFICO 8.....	59
GRÁFICO 9.....	60
GRÁFICO 10.....	61
GRÁFICO 11.....	62
GRÁFICO 12.....	63
GRÁFICO 13.....	64
GRÁFICO 14.....	65
GRÁFICO 15.....	66
GRÁFICO 16.....	67

**ÍNDICE DE TABLAS**

TABLA 1 .....	48
TABLA 2 .....	50
TABLA 3 .....	52
TABLA 4 .....	53
TABLA 5 .....	54
TABLA 6 .....	56
TABLA 7 .....	57
TABLA 8 .....	58
TABLA 9 .....	59
TABLA 10 .....	60
TABLA 11 .....	61
TABLA 12 .....	62
TABLA 13 .....	63
TABLA 14 .....	64
TABLA 15 .....	65
TABLA 16 .....	66

## **CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. Antecedentes**

La Dirección Administrativa esta dividida en tres subdirecciones que son: Subdirección Administrativa, Servicios Institucionales y Talleres y Control Logístico, mismas que cuentan con una persona encargada y jefes seccionales de los distintos departamentos.

Los subdirectores son designados por el Prefecto Provincial del Guayas, lo que significa que son funcionarios de libre remoción.

Las actividades principales de las tres subdirecciones antes mencionadas son las siguientes:

- a) Subdirección Administrativa
  - Coordinar, controlar, dirigir las actividades de Compras, Bodega General y Servicios Generales de la Corporación.
  - Proponer al Director Administrativo alcances y mejoras en las políticas y procedimientos administrativos y generales de trabajo de los departamentos de la Dirección.
  - Coordinar con las Direcciones del Consejo los requerimientos de los servicios e insumos que requieran de forma emergente.
  - Evaluar y recomendar las necesidades de mejora de la infraestructura administrativa de la Corporación.
  - Subrogar al Director Administrativo en su ausencia

#### **2.- Subdirección de Servicios Institucionales**

- Planificar, coordinar y dirigir las actividades relacionadas con la adquisición y servicios generales de la entidad.
- Establecer directrices para efectuar el control y revisión relacionada con el Control de los Servicios Generales de la institución.
- Establecer metodologías orientadas al establecimiento de procedimientos adecuados para la ejecución de actividades.
- Verificar el cumplimiento de todas las normas de control aplicables a su área.
- Sugerir soluciones a los problemas planteados en los procesos de trabajo, a fin de optimizar los controles y mejorar el servicio.
- Supervisar el personal a su cargo, corrigiendo errores o desviaciones a los procedimientos en los que puedan incurrir

### 3.- Subdirección de Talleres y Control Logístico

- Planificar, dirigir y controlar la logística de las actividades del Gobierno Provincial.
- Diseñar, aplicar y asegurar el funcionamiento permanente de los procedimientos de control interno relacionado con las actividades inherentes a su cargo.
- Mantener un registro de todas las novedades tales como el ingreso y salida del personal, equipos y vehículos, en cada uno de los lugares en los que el Gobierno Provincial tiene sus dependencias o campamentos.
- Elaborar informes periódicos que incluyan datos estadísticos respecto del cumplimiento de sus actividades.

## **1.2. Definición del tema de investigación**

En el Gobierno Autónomo Descentralizado del Guayas se presentan diferentes problemas en el área administrativa que se desarrollan bajo ciertas condiciones de conflicto que componen un marco de problemas. Estos se evidencian por la manera reiterada de inestabilidad en la permanencia del personal en la Empresa. Así mismo, existen variables que afectan al personal; entre las cuales se puede mencionar: estilos de liderazgo, motivación, comunicación y cambios organizacionales, entre otros; todas estas variables producen descontento que, lógicamente, repercute en el ambiente de trabajo, el cual produce climas de trabajo tensos que disminuyen la eficiencia del personal en el desarrollo de las actividades y cumplimiento de las mismas.

Estos mismos constituyen un obstáculo en el desarrollo de las actividades del Gobierno Autónomo Descentralizado del Guayas sobre todo cuando no se aplican adecuadamente las técnicas necesarias para su desarrollo. En esta situación se puede apreciar que la organización como colectivo carece de capacidades o conocimientos referidos a aquellos procesos que promueven o sustentan el desarrollo de la Empresa (Falta de capacitaciones, charlas de motivación, incentivos; se trabaja por necesidad) y le permitan enfrentar con ventajas comparativas los imprevistos del mercado o de otros ámbitos de la sociedad en la que operan. Por tal razón, el propósito de esta investigación es el de explorar los factores que afectan el clima laboral y el ambiente organizacional de los colaboradores de la dirección administrativa y mediante estos se procederá a establecer un plan de mejoras al clima laboral dentro del contexto del trabajo, con ampliación a varias áreas: sociales, económicas, productivas, culturales, etc.



### **1.3. Problema de investigación**

En toda empresa existen entornos de trabajos donde se relacionan diferentes personalidades, profesiones y comportamientos. Estas variables hacen que las relaciones en el trabajo pudiesen generar algún tipo de conflicto y así perjudicar el ambiente laboral.

Dentro de la presente investigación se delimita como problema de investigación los factores que inciden en el desenvolvimiento profesional de los colaboradores de la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Guayas y de esta manera determinar cómo afectan a la productividad de la empresa.

### **1.4. Objetivos de investigación**

#### **1.4.1. Objetivo General**

- Elaborar un estudio que determine los factores que inciden en el clima laboral de los colaboradores de la dirección administrativa.

#### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Estudiar los factores que inciden en el clima laboral
- Identificar cuáles son los factores que afectan el desempeño de los empleados de la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Guayas

- Elaborar un plan de acción para mejorar el clima laboral en la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Guayas

### **1.5. Justificación de la investigación**

En el país existen una gran variedad de empresas públicas y privadas, cada una con su estructura y estilo de funcionamiento marcada por sus líderes o propietarios. Las empresas funcionan gracias a la labor de personas que día a día, en conjunto, buscan cumplir el objetivo organizacional. En la búsqueda del cumplimiento de ese objetivo, es inevitable que las personas tengan contacto el uno al otro. A partir de esta integración y funcionamiento en equipo se determinan factores que intervienen en este proceso. Algunos de los factores que afectan el clima laboral en el Ecuador son: baja remuneración, falta de autonomía, poco reconocimiento y tensión; estos son algunos de los principales factores que afectan directamente a la productividad de la empresa. Actualmente el artículo 33 de la Constitución dice: "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." Este artículo se ha creado con el propósito que dichos derechos se cumplan y para evitar que los factores que afectan el ambiente laboral de la empresa disminuyan la productividad de la misma.

Además, dentro de la planificación nacional está contemplada la política 6.6 del Plan Nacional del Buen Vivir, donde destaca la "promoción de condiciones y entornos de trabajo seguro, saludable, incluyente, no discriminatorio y ambientalmente amigable". Y finalmente, en el Acuerdo Interministerial No. 996, Art. 26.3.1. Señala: "la Secretaria Nacional de la Administración Pública, a través de la Coordinación de la Gestión del Cambio y Cultura organizacional; realizará

la medición de Clima y Cultura Organizacional de las Instituciones Públicas de la Función Ejecutiva". Con esto se ve evidenciada la preocupación por parte del Gobierno Central a velar por el bienestar de los trabajadores.

En el año 2014 el Proyecto Happiness realizó una encuesta a 1.034 trabajadores ecuatorianos en torno al clima laboral en Ecuador. Se tomó una muestra frente al total de 2'062.963 personas que trabajan en empresas privadas y 489.203 en las empresas públicas del país. Del estudio se desprende que sentirse alegre en el empleo permite generar mejores relaciones entre colegas, además de aportar en el rendimiento de las labores diarias. En ese contexto, las cifras disponibles en Proyectohappiness.ec indican que el 56% de los encuestados se siente feliz en su lugar de trabajo. Apenas un 9% padecería de la denominada 'infelicidad laboral'. Frente a ello, el 67% de trabajadores ecuatorianos, según Proyecto Happiness, siente orgullo de la organización donde trabaja. En Ecuador, el INEC señala que ocho de cada 10 empleos los genera el sector privado (80,8%) y dos de cada 10 el público (19,2%).

## **1.6. Preguntas de investigación**

¿Qué factores inciden en el clima laboral?

¿Cuáles son los factores que afectan el desempeño de los empleados de la dirección administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Guayas?

¿Cuál es la relación que existe entre cada factor?

¿Cómo se puede realizar un plan de mejoras?

### **1.7. Hipótesis de investigación**

Si se elabora un estudio se pueden determinar los factores que inciden en el clima laboral de los colaboradores de la dirección administrativa.

### **1.8. Delimitación del tema**

El presente estudio toma en cuenta la problemática del clima o ambiente laboral y la falta de atención que se le da al tema en la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Guayas, ubicada en la ciudad de Guayaquil, a través de encuestas que se realizarán al personal en un período de investigación de cuatro meses.

## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

### 2.1. Clima laboral

El concepto de “clima” ha sido problemático a lo largo de los años y de una cantidad de estudiosos de la psicología organizacional, que han intentado clarificar y unificar aspectos relevantes en la definición de clima.

Según Katz y Kahn, 1966, la conceptualización de la organización como sistema abierto ha transformado el interés tradicional y específico de la psicología industrial, por la satisfacción y la moral laboral en el desempeño, en otro más general y dinámico que considera la organización como un contexto ambiental de los comportamientos individuales y grupales. El descubrimiento que la organización es un entorno psicológicamente significativo para sus miembros ha conducido a la formulación del concepto de “clima organizacional” o, clima laboral.

El uso del concepto de clima plantea un dilema, desde el punto de vista científico se trata de un concepto ambiguo y de dudosa utilidad; sin embargo, desde el punto de vista del sentido común se piensa en su utilidad como un elemento integrador del ambiente subjetivo o psicológico de una organización. Existe un cierto acuerdo entre los investigadores que establece que los elementos básicos del constructo clima son atributos o conjunto de atributos del ambiente de trabajo, aunque ese acuerdo desaparece al pensar en la naturaleza de esos atributos, el modo en que se combinan y el proceso mediante el cual el sujeto llega a configurar su percepción del clima a partir de ellos.

Varios trabajos han intentado clarificar los aspectos más relevantes en la definición de clima, ante la difícil tarea sus autores han llegado incluso a

cuestionar el valor y utilidad del concepto y su relevancia para la comprensión de la conducta organizacional, entre ellos tenemos a Campbell, Dunnette, Lawler y Weick en 1970; James y Jones en 1974; Schneider en 1975; Naylor, Pritchard e ILgen en 1980. Más es su utilidad y práctica lo que ha mantenido el tema dentro de la psicología organizacional.

Son muchas las definiciones elaboradas y los conceptos que se han propuesto para delimitar esta realidad tan exclusiva, Argyris en 1958 lo caracterizó como cultura organizacional relacionando aquel concepto con los componentes de la cultura y permite la delimitación de distintas subculturas dentro de la organización, pero ha sido replicado en el sentido de que si se considera cultura al conjunto de creencias, normas y valores que tienen influencia sobre la conducta, entonces se trata un concepto excesivamente amplio para delimitar el clima, (Evan 1976).

Perrow en 1961, utilizó el concepto de “prestigio organizacional”, haciendo referencia a la imagen pública de una organización, si esta es bien vista, fácilmente atraerá nuevo personal, podrá ejercer influencia sobre la legislación relevante, el poder informal y la comunidad, y además asegurar un número adecuado de clientes, usuarios, donantes o inversionistas. Las organizaciones pueden estar situadas en un nivel elevado o bajo de prestigio, lo que se reflejará en su nivel de desarrollo.

Porter, Lawler y Hacman, en 1975, indican que el término clima se refiere a las propiedades habituales, típicas o características de un ambiente de trabajo concreto, su naturaleza, según es percibida y sentida por aquellas personas que trabajan en él, o están familiarizadas con él. En 1976 Evan, insiste también en sus dimensiones perspectiva e indica que el clima en una organización es una percepción multidimensional por parte de los miembros y los no-miembros, de

atributos esenciales o del carácter de un sistema organizacional. Litwin en 1968, pone énfasis en los aspectos motivacionales del clima y lo define como la cualidad o propiedad del ambiente que: a) perciben o experimentan los miembros de la organización, y b) influye sobre la conducta de éstos.

Para Atkinson. El clima es el resumen del patrón total de expectativas y valores de incentivo que existen en un medio organizacional dado. Según Payne (1971) es un concepto molar que refleja los contenidos y la fuerza de los valores prevalentes, las normas, las actitudes, las conductas y sentimientos de los miembros de un sistema social que pueden ser medidos operacionalmente a través de las percepciones de los miembros del sistema u otros medios observacionales u objetivos.

Todas estas definiciones hacen referencia a procesos perceptivos y subjetivos de los miembros como elemento esencial del clima organizacional, pero sin olvidar que se trata en todo caso de una “realidad subjetivada” (Peiro, 1980). Naylor, Pritchard e Ilgen, 1980, han insistido en esta dimensión esencial al definirlo como “el proceso de formulación de juicios implicado al atribuir una clase de rasgos humanos a una entidad externa al individuo, sea esta un grupo de trabajo o una organización entera”. No hay que olvidar entonces que el clima, por su propia naturaleza está basado de algún modo en atributos del entorno de trabajo, pero la multitud de atributos, la falta de taxonomías adecuadas y las características individuales del sujeto que realiza y formula los juicios, introducen factores subjetivos diferenciales.

Estos se combinan con elementos grupales unificadores como los fenómenos de mente de grupo, las presiones, la conformidad, los procesos de influencia social sobre la percepción y la atribución y muchos otros; si tenemos en cuenta estos procesos, se hacen más comprensibles los esfuerzos de muchos

investigadores por conseguir aislar dimensiones relevantes en la percepción del ambiente organizacional.

### 2.1.1. Dimensiones del clima organizacional

Los diferentes estudios sobre clima han establecido múltiples dimensiones de este constructo, Campbell, Dunnette, Lawler y Weick en 1979, luego de una exhaustiva revisión de la literatura existente sobre el tema, describieron cuatro dimensiones principales del clima, en ellas sintetiza los aportes realizados por otros autores, así tenemos:

- a) La dimensión de autonomía individual que incluye los aspectos de responsabilidad individual establecidos por Litwin y Stringer en 1968, independencia de la gente de Schneider y Bartlett en 1970, orientados hacia las reglas de Kahn (1964) y el factor obtenido por Tagiuri que se refiere a las oportunidades para ejercer la iniciativa individual. Las notas características de este factor son la libertad del individuo para ser su propio jefe y no tener que rendir cuentas constantemente a los supervisores.
- b) El grado de **estructura impuesta sobre la posición ocupada** incluye dimensiones como la estructura de Litwin y Stringer (1968), la estructura directa de Schneider y Bartlett (1970), el factor obtenido por Tagiuri (1968) relativo a dirección y objetivos, y la inmediatez de la supervisión establecida por Kahn (1964). El elemento esencial de todos estos aspectos incluidos en esta dimensión hace referencia al grado en que los superiores establecen y comunican los objetivos de cada puesto y los métodos adecuados para su consecución.



- c) La dimensión de **orientación hacia la recompensa** agrupa el factor recompensa obtenido por Litwin y Stringer en 1968, el factor satisfacción general de Schneider y Bartlett en 1970, la orientación a la recompensa y el logro de Kahn en 1964 y la dimensión de orientación hacia las ventas y la consecución de beneficios señalada por Tagiuri en 1968. Todos estos aspectos tienen en común la presencia del elemento recompensa, que es el que caracteriza a esta dimensión.
- d) Esta dimensión, consideración, afecto y apoyo, agrupa los aspectos de apoyo directivo (Schneider y Bartlett, 1970), apoyo a los subordinados de Kahn (1964), el afecto y apoyo en las prácticas de supervisión (Litwin y Stringer, 1968) e indirectamente el factor de Tagiuri (1968) relativo al trabajo con un supervisor competitivo y competente.

A estas cuatro dimensiones Payne y Pugh (1976) en una revisión posterior sobre el tema añaden una quinta que nombran **orientación hacia el desarrollo y progreso en la ocupación**, Stern (1970), Pace (1968) y Gorman y Malloy (1972), identifican aspectos del clima que hacían referencia al desarrollo del individuo en su trabajo, y al empleo de nuevos conocimientos y métodos.

Estas dimensiones, muestran los aspectos más frecuentes a considerar en una investigación, tratándose específicamente de clima es importante tener en consideración el nivel subjetivo en el que aparecen, pues se trata de conocer cómo son percibidas por cada uno de los integrantes de una organización y en qué manera afecta su conducta.

Es importante tener en consideración que el concepto de clima implica la actividad cognitiva del sujeto para subjetivar la información proveniente del medio y elaborar juicios acerca de ese ambiente. Por otra parte una serie de

dimensiones psicológicas como personalidad intervienen en esa percepción, o pueden ser afectadas con la motivación, en todo caso las dimensiones individuales y el clima ejercen influencias mutuas.

### **2.1.2. Procesos cognitivos que intervienen en la representación individual del clima**

El concepto de clima tiene que ver con lo que Merton (1957) denominó el teorema de Tomás, si los hombres definen como real una situación, ésta es real también en las consecuencias, se trata pues de un proceso, que con base en la realidad física, es inherentemente psicológico.

Para Naylor, Pritchard e Ilgen (1980), es específicamente un proceso de formulación de juicios mediante el cual los individuos establecen configuraciones globales de su ambiente a partir de la concepción de diversos atributos para ellos relevantes. Por otra parte Schneider (1975) señala que el nivel fundamental para estudiar el clima son las atribuciones generalizadas que un individuo hace sobre su entorno. Esas atribuciones son constructos psicológicos y generalmente tienden a incurrir en representaciones antropomórficas, como clima amistoso, o, clima agresivo.

De este modo puede comprenderse la definición formulada por Naylor, Pritchard e Ilgen (1980), según el cual el clima puede ser visto como el proceso de formulación de juicios implicado en la atribución de una clase de rasgos humanos a una entidad externa al individuo, sea esta un grupo de trabajo o una organización entera.

En la elaboración de una representación de clima intervienen fenómenos de un triple nivel; primero, las características ambientales reales que constituyen la base estimular; segundo, las percepciones individuales del grado en que esos atributos ambientales específicos existen; y tercero, un juicio realizado por el individuo, del grado en que una determinada característica psicológica está presente en el ambiente, partiendo de las percepciones de los atributos.

El grado en que cada uno de estos atributos ambientales percibidos se relaciona con el constructo global de clima, por ejemplo amistoso, puede plantearse como una relación de contingencia entre cada atributo y el constructo. El conjunto de atributos percibidos con valores de contingencia superiores a cero son los que permiten la delimitación del concepto de clima en el segundo nivel y permiten determinar los aspectos estimulares del primer nivel.

Una conceptualización adecuada, ha de tener en cuenta, tanto el aspecto objetivo, como el subjetivo pues como vimos el clima es el resultado de un proceso de formulación de juicios mediante el cual ciertos tipos de atributos se realizan por parte de un individuo sobre un ambiente determinado.

Además es necesario clarificar el peso de los procesos cognitivos y el de los procesos afectivos, tradicionalmente los intentos de medir el clima han utilizado cuestionarios parecidos a los de satisfacción que requieren respuestas afectivas del individuo ante determinados estímulos y situaciones; sin embargo, el concepto de clima representa un proceso psicológico en el que los aspectos afectivos apenas están presentes, se trata de proceso con fines básicamente descriptivos y no tanto evaluativos.

Al hablar de clima, hablamos de un proceso psicológico en el que intervienen elementos internos como la personalidad y externos como el ambiente, existen otros elementos que pueden influenciar interna y externamente la percepción del clima, como por ejemplo la motivación, los problemas personales, el deseo de superación y las posibilidades que la empresa le brinda para ello, el reconocimiento, la capacitación, y las interrelaciones con los directivos y el personal en general. Las necesidades, satisfacciones, objetivo y personalidad de los individuos influyen sobre sus percepciones del clima y este a su vez afecta esas mismas satisfacciones, objetivos y conductas.

Tradicionalmente se ha usado y relacionado, clima y satisfacción describiendo el entorno físico de trabajo y/o los sentimientos y actitudes hacia ese entorno (Jones & James, 1974) y otros investigadores, así lo han considerado, actualmente se ha aceptado un concepto de satisfacción en el trabajo es: una actitud hacia el trabajo en general o partes del mismo, en la actitud se destaca un componente evaluativo de acuerdo con Eagly&Chaiken en 1997, y Brief en 1998.

De los estudios realizados resultaron las siguientes definiciones:

Para Forehand y Gilmer es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.

Según Liwin y Stringer, se trata de los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, al estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.

De acuerdo con Waters se trata de las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.

Para este estudio, sin salir de la idea general emitida por los investigadores mencionados, tomaremos el clima como el conjunto de características del entorno de trabajo que el individuo percibe y procesa subjetivamente interactuando con su propia personalidad y cultura, percepción que exterioriza por medio de la conducta

### **2.1.3. Teorías del Clima organizacional**

Estudiosos en el tema han elaborado teorías de clima organizacional, Likert, investigador (citado por Brunet en 1999), establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por tanto afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Esta palabra surge como denominador común en las investigaciones realizadas.

Para Likert, son tres las variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima y estas son:

- 1) Variables causales:** Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona

y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencias y actitudes.

- 2) **Variables intermedias:** Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables restan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la organización.
- 3) **Variables finales:** Estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales e intermedias, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como la productividad, pérdidas y ganancias.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima

- **Clima autoritario:** Clima cerrado de estructura rígida, desfavorable
  - a) Autoritario explotador, sistema que se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima percibido es de temor, la interacción entre directivos y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.
  - b) Autoritario paternalista, se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.
- **Clima participativo:** Clima abierto de estructura flexible, favorable a la organización.

- a) Consultivo se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus colaboradores y se les permite tomar decisiones específicas, busca satisfacer las necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes, también hay delegación de tareas. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional con base en los objetivos por alcanzar.
- b) Participación en Grupo, existe plena confianza en los empleados, por parte de la dirección, la toma de decisiones busca la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical – horizontal – ascendente – descendente. La motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo se basan en la amistad de los supervisores y supervisados, las responsabilidades son compartidas y funciona el trabajo en equipo como medio para lograr objetivos a través de la participación estratégica.

Likert diseñó un cuestionario para medir el clima, que se utiliza hasta la actualidad, considerando aspectos como método de mando, como la manera como maneja en que dirige el liderazgo para influir en los empleados; características de las fuerzas motivacionales, estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades; las características de los procesos de comunicación, referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y cómo se llevan a cabo; características del proceso de influencia, referido a la importancia de la relación supervisor – subordinado para establecer y cumplir los objetivos; características del proceso de toma de decisiones , pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades; características de los procesos de control en los distintos estratos

organizacionales; y, objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada.

### **2.1.3.1. Teoría de Maslow**

El hombre es un ser con deseos y su conducta está dirigida a la consecución de objetivos, con esta base Maslow menciona una serie de necesidades basadas en las siguientes variables:

- Fisiológicas: Son las esenciales para sobrevivir
- Seguridad: Los individuos somos seres sociales y por tanto necesitamos estar libres de peligro y vivir en un ambiente estable, no hostil.
- Afiliación: Las personas necesitan la compañía de semejantes
- Estima: Incluye el respeto a uno mismo y el valor propio ante los demás.
- Autorrealización: Es decir, las necesidades de más alto nivel, que se satisfacen mediante oportunidades para desarrollar talentos y obtener logros personales.

En la teoría de Maslow existen dos conceptos fundamentales: Las necesidades superiores no se vuelven operativas hasta que se satisfacen las inferiores, y una necesidad que ha sido cubierta, deja de ser motivadora.

### **2.1.3.2. Teoría de los factores de Herzberg**

Esta teoría se desarrolla a partir del sistema de Maslow, Herzberg desarrolló dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores e inferiores. Los factores de higiene y las motivaciones son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención



constante para prevenir la insatisfacción, incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilos de supervisión.

La motivación y satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial para crear un clima motivador y hacer todos los esfuerzos a fin de enriquecer el trabajo.

#### **2.1.3.3. Teoría de Poder – Afiliación – Realización de Mc. Clelland**

Para Mc. Clelland hay tres categorías básicas de las necesidades motivadoras: el poder, la afiliación y la realización a logros. Las personas se pueden agrupar en alguna de estas categorías según cuál de las necesidades sea la principal motivadora en su vida.

Quienes se interesan ante todo en el poder, buscan puestos de interés e influencia, aquellos que buscan afiliación buscan relaciones agradables y disfrutan de ayudar a otros, y los que buscan la realización quieren tener éxito, temen al fracaso, tienen una orientación hacia el logro de tareas y son autosuficientes. Estas tres necesidades no son mutuamente excluyentes, los patrones motivadores se pueden modificar mediante programas de entrenamiento especiales.

Podemos hablar entonces de un aspecto del clima psicológico o individual, es decir la percepción de lo que es valorado y recompensado en el trabajo, y actúa

como un marco de referencia según se perciba el entorno como favorecedor o contraproducente para el bienestar individual.

Para medir la calidad del clima organizacional la Facultad de Psicología de la Habana, Cuba, consideró las siguientes variables:

Percepción de la dirección, lo que implica la forma como el colaborador percibe, y reacciona a la calidad de mando del directivo, en esta gran variable, tomaremos en cuenta las siguientes sub-variables: confianza en la dirección, supervisión, relación jefe/ subordinado; y estilo de dirección.

La variable satisfacción con el trabajo y el centro, y sus sub-variables: Satisfacción con el trabajo, condiciones de trabajo, seguridad en el trabajo, satisfacción con el centro, efectos tóxicos, selección y capacitación, nos indicará si existen aspectos físicos y de seguridad con los que el personal se siente insatisfecho, provocando conductas distintas a la esperada.

Al medir la variable identificación con los objetivos de la institución, conoceremos el grado de identificación que tienen los empleados con los objetivos de la empresa, pues si sus objetivos personales no van de la mano con los empresariales, no le preocupará si da o no la totalidad de su potencial, siente que se desgasta trabajando por el bienestar de una empresa que no piensa en sus aspiraciones individuales. Tomaremos en cuenta las siguientes sub variables: proyección, información y comunicación, confianza en los trabajadores, integración a la organización y participación.

La percepción con el funcionamiento del centro y sus sub-variables; eficiencia y perspectiva, nos da la percepción del futuro de la organización en la individualidad de sus colaboradores, si ellos creen que el futuro no es prometedor,

no harán ningún esfuerzo por cumplir con las metas y objetivos establecidos, consideran que es inútil invertir todo su potencial sin recibir nada a cambio.

Y luego tenemos las relaciones interpersonales sean estas individuo/grupo, o individuo/individuo, son muy importantes, pues las relaciones son el medio por el cual se manifiesta la conformidad o inconformidad con las organizaciones, inconscientemente se identifican a directivos y compañeros como responsables de lo que pasa, y vuelcan sobre ellos una conducta diferente, creando conflictos en cualquiera de sus tipos, lo que desmejora la calidad del clima y hace más difícil, casi imposible el trabajo en equipo dentro de un organización, ya sea pública o privada.

El Lic. José Ma. Marín, Lic. Armando Melgar y el Ing. Carlos Castaño, en Teoría y Técnicas de Desarrollo Organizacional, Vol. 3, Módulo 2, presentan un cuestionario para medir el clima basado en cinco variables, cada una de ellas con cuatro sub-variables:

- 1) **Liderazgo:** Influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas, en la búsqueda eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados por medio de la habilidad de orientar y convencer, más que imponer a otros la ejecución con entusiasmo de las actividades asignadas. Sus factores son la influencia sobre otros, la capacidad de orientación y solución de problemas, la comunicación efectiva y obtener resultados y darlos a conocer. Las variables a analizar son:
  - a) **Dirección:** La dirección proporciona el sentido de orientación de las actividades de una unidad de trabajo, estableciendo los objetivos perseguidos e identificando, en forma clara y concisa, las metas y los medios para lograrlos; conducir el trabajo de las personas y estimular la creatividad para garantizar de forma efectiva el cumplimiento de las

actividades a realizar; implica velar por el cumplimiento de los aspectos normativos que ordenan el comportamiento de las personas que laboran dentro de la organización.

- b) **Estímulo de la excelencia:** Promover y asumir la responsabilidad en cuanto a la calidad de los productos esperados; buscando la mejoría constante de los resultados mediante la incorporación de nuevos conocimientos e instrumentos técnicos, el quehacer de todos los trabajadores de la organización.

Se promueve donde la jefatura demuestra una preocupación genuina por el desarrollo de las personas; las exhorta y apoya para que actualicen sus conocimientos y las impulsa constantemente a mejorar los resultados.

- c) **Estímulo del trabajo en equipo:** La gestión organizacional se basa en el trabajo en equipo, en y entre las unidades administrativas para el logro de objetivos comunes. La participación organizada es un elemento indispensable para el trabajo en equipo y sólo es posible cuando existe un ambiente de apoyo mutuo donde se complementan los conocimientos y experiencias diversas, puestas a disposición de la consecución de los objetivos de la institución y el grupo, tomando de la diversidad de opiniones lo más valioso para llegar a una decisión más enriquecida. Se planifica y organiza el trabajo de todos como un solo grupo con objetivos comunes.

- d) **Solución de conflicto:** El conflicto es parte inherente de la vida de la organización, se originan por diversas causas, pero en el fondo tienen de común las diferentes percepciones e intereses que compiten sobre una misma realidad. La capacidad de solución está en lograr superarlos por síntesis de diferencias. No hay una estrategia única o ideal de solución, pero siempre se debe tener en cuenta que 1. Se debe

conceptualizar el conflicto como un proceso normal de la vida de la organización que contienen en sí los estímulos para generar el desarrollo; el estilo entonces debe ser de confrontación teniendo en cuenta las metas, motivaciones y necesidades que las personas involucradas aportan a la situación conflictiva, cómo lo ve cada cual y por qué lo ve así y estimular el compromiso de las partes involucradas en la solución. 2. Se debe propiciar una comunicación sincera en el proceso de confrontación para evitar la adopción de una posición defensiva es necesaria una actitud honesta de las partes involucradas, para que la discusión sea más honesta y clara. La información debe ser adecuada, confiable y estar a la disposición de todos, debe ser compartida para que surja un sentido de franqueza y apoyo mutuo. 3. La solución se debe buscar en el uso de métodos de toma de decisiones orientadas hacia un sistema, donde se busque la integración de la totalidad por la integración de las partes, el aumento de la probabilidad de disminuir las actitudes ofensivas y de hacer surgir las soluciones creativas. 4. El respeto por la forma que cada persona percibe el problema y cuáles son los argumentos que se tienen para mantener esas posiciones sin olvidar que cualquier solución que se tome está supeditada al logro de los objetivos departamentales u organizacionales. Esta posición debe quedar clara desde el inicio para favorecer la comunicación y la participación y que todos se sientan comprometidos con las soluciones pactadas.

**2) Motivación:** es el un conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes. Algunos aspectos importantes a

tener en cuenta son: 1. Es parte natural del impulso de las personas a buscar los medios para poder subsistir y desarrollarse y esto es importante tenerlo en cuenta para involucrar a las personas en su trabajo, la satisfacción de las necesidades de subsistencia en el trabajo, fisiológicas y de seguridad definidas por Maslow. 2. Es un proceso evolutivo, cuando las personas han satisfecho sus niveles básicos de necesidades, desplazan sus requerimientos hacia otra dimensión, hacia otros factores.

Los factores básicos alivian el estado de insatisfacción sentida y tienen que ver esencialmente con los aspectos higiénicos de la organización; salario, condiciones físicas de trabajo y seguridad en el cargo. Satisfechas estas necesidades, se da un ambiente limpio propicio donde el individuo se libera para que se motive más si su trabajo es suficientemente rico en oportunidades de desarrollo.

Las verdaderas fuentes de motivación en el trabajo, entonces son las necesidades de relaciones interpersonales provechosas, de oportunidades para demostrar una capacidad de contribución y de proyectos que impliquen un reto y fomenten el desarrollo personal. En la medida en que los funcionarios puedan encontrar en su trabajo cualidades que permitan y fomenten la satisfacción de sus necesidades de nivel superior tenderán a estar motivados y satisfechos en él.

La atención prestada a los sistemas de satisfacción de necesidades básicas es fundamentalmente una función de sostenimiento. Los individuos que apuntan solo a ellas contribuyen poco o nada al desarrollo del trabajo y de la organización, pues su mayor preocupación es subsistir. Por el contrario las personas con un alto grado de satisfacción personal contribuyen bastante al desarrollo de la organización. Las variables de análisis son las siguientes.

- a) Realización personal:** La realización integral del hombre sólo puede llevarse a cabo dentro de un contexto ocupacional en el cual es posible que la persona aplique sus habilidades. El hombre habrá de conocer todas las oportunidades de autorrealización que tienen en el trabajo organizado y tomar conciencia de la trascendencia comunitaria e histórica de su aportación en la organización, por eso la naturaleza del trabajo es importante, para que represente oportunidades de realización personal, el trabajo debe permitir control del destino propio, libertad de expresión y oportunidades para la experimentación, cuando estas necesidades son satisfechas en la organización el individuo se motiva a canalizar hacia su trabajo sus capacidades creativas y constructivas.
- b) Reconocimiento de la aportación:** todo individuo tiene necesidades de alcanzar una condición especial en la organización, que satisface cuando se le da reconocimiento y oportunidad para demostrar su capacidad. Aquellas organizaciones que se preocupan por satisfacer esta necesidad de reconocimiento como forma de motivación , tienden en hacer énfasis en la recompensa pública y en los sistemas de reconocimiento del mérito de los funcionarios a partir de sus aportaciones para el logro de objetivos.
- c) Responsabilidad:** se trata de la capacidad de las personas para responder por sus deberes y por las consecuencias de sus actos. Para que las personas puedan responsabilizarse de sus acciones, necesitan conocer y comprender su ubicación y su proyección dentro de la organización. Mientras mayor es el grado de comprensión que las personas tienen de la labor que realizan y de la proyección social de la misma, su capacidad por adquirir responsabilidad es más alta. La responsabilidad de una organización se mide por el grado de

compromiso con que los trabajadores deciden asumir consciente y voluntariamente, sus deberes en respuesta a las demandas de trabajo, manifestando la motivación existente, además de tener un sentido de identificación con los objetivos que persigue la institución, debe contar con la confianza por parte de los superiores, lo que incrementa la motivación personal.

**d) Adecuación de las condiciones de trabajo:** Las condiciones ambientales, físicas y sicosociales en que se realiza el trabajo, así como la calidad y cantidad de los recursos que se suministran para el cumplimiento de las funciones asignada, deben ser congruentes con la naturaleza del trabajo, cuando esto no ocurre se produce insatisfacción en el trabajador, repercutiendo en bajos niveles de desempeño y en la calidad de los productos o servicios producidos en la empresa. No se ha considerado el aspecto salarial, ya que no siempre puede ser intervenido.

**3) Reciprocidad:** En toda organización debe lograrse la satisfacción de las expectativas mutuas, la persona se siente parte de la organización y por tanto se convierte en un símbolo que personifica la organización. En el intercambio de recursos dentro de los sistemas sociales se desarrollan contratos psicológicos entre hombres y sistemas; entre hombres, grupos y sistemas, en el que prevalece el sentimiento de reciprocidad, es decir que cada uno evalúa lo que hace y lo que recibe en compensación. Cuando el individuo percibe que las retribuciones que recibe de la organización, son mayores que sus esfuerzos, percibe una relación exitosa, pero si considera que la retribución es inferior a sus esfuerzos, se vuelve propenso a deteriorar su relación con la organización, incluso al punto de abandonarla.



Al mismo tiempo la organización espera que la contribución de cada individuo sobrepase los costos de tenerlos en ella, cuando esto ocurre la empresa percibe una relación bien lograda. La satisfacción de objetivos personales y organizacionales no tienen por qué ser un problema ya que no son ni contradictorios, ni excluyentes, y en la medida que se reconocen compatibles se aceptan además complementarios e interdependientes. El problema de la reciprocidad no surge por incompatibilidad, sino de adecuación, consiste más bien en relacionar el nivel de desarrollo de la persona con los contenidos organizacionales, la mayoría de las insatisfacciones de ambas partes se originan en la incongruencia de la ubicación de las personas dentro de la estructura de la organización, las variables a estudiar son:

- a) **Aplicación al trabajo:** Cuando el individuo se identifica plenamente con su trabajo y la organización adopta comportamientos manifestados en su dedicación por lograr los objetivos de su unidad y por tanto de la institución, asume sus responsabilidades, utiliza su ingenio y creatividad en la solución de problemas, adquiere hábitos donde prima la exactitud, el esmero y el orden.
- b) **Cuidado con el patrimonio institucional:** Se refleja por medio del cuidado que los funcionarios exhiben de los bienes y cosa materiales de la institución, y su preocupación por el prestigio de la misma. La empresa busca concienciar a sus empleados para que sean más preocupados por el cuidado de la institución y su prestigio, basados en la calidad de atención, respeto, cortesía y lealtad.
- c) **Retribución:** Busca la optimización de los medios retributivos en las relaciones laborales, es decir contribuir a la realización personal y desarrollo social de los individuos, utilizando mecanismos como:

- Un sistema de remuneración y prestaciones de acuerdo a las posibilidades financieras de la institución y el contexto de las políticas salariales nacionales.
- Implementar o mejorar un sistema de promoción como reconocimiento a la excelencia.
- Implementar sistema de socialización organizacional y programas de integración de nuevos empleados que ayuden a lograr los objetivos de la organización.
- Programas de capacitación y desarrollo del talento humanos, planificados según requerimientos.
- Programas de bienestar social para favorecer la integración de empleados y familias.
- Estabilidad laboral.

**4) Participación:** Entendiendo la conciencia participativa como la corresponsabilidad individual en la acción grupal, puntualizando los objetivos y las funciones de la organización, como un elemento esencial de aceleración del proceso de integración; la participación consiste en la involucración de las personas en actividades de la organización, aportando cada quien la parte que le corresponde para la consecución de objetivos.

Sin embargo es importante que al lograr los objetivos organizacionales incluya la posibilidad del cumplimiento de objetivos personales, por medio de un proceso de identificación y compatibilización de ambos, cosa que de por sí problemática, por ello analizaremos los siguientes aspectos:

**a) Compromiso con la productividad:** La productividad es un factor importante en la vida de una organización, aunque muchas veces se la

haya dejado de lado; para que se dé con éxito debe existir armonía con los demás componentes del proceso productivo, que deben cumplir sus partes con eficiencia y eficacia mediante el cumplimiento de las funciones individuales y en conformidad con los estándares de calidad y cantidad preestablecidos y adoptados. Para promover este compromiso se deben dar ciertas condiciones como tener un parámetro de referencia de la productividad de los servicios que la organización presta, indicando a cada individuo lo que se espera de él; la aceptación de las metas comunes; responsabilidad común y el intercambio de evaluaciones sobre el rendimiento, el acceso del grupo a los resultados de las evaluaciones puede ayudar a descubrir los nodos en el proceso.

- b) **Compatibilización de intereses:** El proceso de participación debe integrar la diversidad de sus componentes en una sola dirección, que es la consecución de los objetivos; los principales retos para lograr la participación organizada se refiere a la compatibilización de intereses en las siguientes áreas de conflicto: la competencia para obtener recursos limitado; la distribución del poder y la tendencia a la autonomía; para funcionar eficiente y eficazmente la organización debe asegurarse de que sus miembros se respeten.
- c) **Intercambio de información:** Si dos grupos están aislados, voluntaria o involuntariamente, es poco probable que lleguen a desarrollar metas comunes, por ello es necesario la comunicación y el intercambio de información como un medida de generar y fortalecer la voluntad para la acción coordinada entre personas y grupos.
- d) **Involucración en el cambio:** La actitud de promoción, adaptación y compromiso frente a las decisiones de cambio, participación, aporte de sugerencias y adopción de nuevos hábitos, definen a una persona o a un grupo como realmente involucrado en los procesos de cambio institucional.

Como ya ha quedado claro el clima es el resultado de la percepción de los individuos, que influye y está influenciado por elementos externos y la interacción de estos con su personalidad, cultura y valores, por ello para diagnosticar y medir el clima los autores citados han tomado en consideración una serie de elementos objetivos y subjetivos, definidos como variables importantes en el estudio mencionado.

La presencia de conflictos juega un papel importante en la percepción del clima, y afecta a los trabajadores en su percepción del clima en general, manifestándose en conductas que varían en relación a la personalidad de cada uno y al origen del conflicto, es decir si perciben el malestar por parte de la organización, representada por los directivos y/o jefe inmediato, o algún compañero específico.

Lo importante es que cuando percibimos una mala calidad de clima, debemos tomar medidas de inmediato realizando un estudio que nos permita detectar el o los puntos problemáticos para buscarle solución tratando en lo posible de aplicar la fórmula ganar – ganar.

#### **2.1.3.4. El Conflicto**

El conflicto se trata de un desacuerdo entre dos o más personas o grupos, que surge del hecho de tener que compartir recursos escasos o actividades de trabajo, o porque tienen diferente posición, metas, valores o percepciones, como consecuencia de esta oposición los involucrados tratan de hacer prevalecer su punto de vista, tiene condiciones motivantes cuando operan al mismo tiempo, pueden llegar a ser incompatibles y generar un conflicto en la propia persona.

**Elementos del conflicto.**- Para intentar definir y comprender mejor el conflicto se deben incluir los siguientes elementos:

- **Percepción:** Es decir debe ser percibido por los individuos, si nadie lo siente entonces entendemos que no existe, sin embargo todos los conflictos percibidos no son reales.
- **Oposición:** Debe haber intereses o metas divergentes, es decir dos o más partes con metas incompatibles.
- **Escasez:** Los recursos o bienes de intercambio son limitados. Las instituciones laborales tienen reglas establecidas para su distribución.
- **Bloqueo:** Es una conducta intencional que consiste en bloquear la obtención de objetivos de otra persona, esta acción puede ser latente o manifiesta.

El conflicto se manifiesta de diferentes formas dependiendo de los intereses de las partes y de los recursos disponibles, en el caso de empresas del mismo ramo, es decir con iguales intereses, el conflicto se expresa como competencia.

Se trata de un proceso natural e inevitable en todo grupo, se considera que no es necesariamente, bueno o malo; funcional o disfuncional, el criterio definitivo depende del grupo, si logra sus objetivos será bueno para él. Antiguamente se consideraba que todo conflicto era malo dadas las consecuencias de los mismos a nivel mundial como las guerras. Más cuando los resultados al final del conflicto son desarrollo, y cumplimiento de objetivos se lo considera bueno.

Personalmente considero que si las situaciones conflictivas llevan a la humanidad a una etapa de competitividad limpia y respetuosa es aceptable, pues de ello se desprenderían el éxito, los acuerdos, la comunicación, el desarrollo, etc. Pero cuando esta competencia supera los límites y se convierte en una lucha

insana, no por ganar, sino por evitar que los demás lo logres, el resultado es completamente contrario al deseado.

El conflicto se presenta en diferentes tipos, o clases:

- **Conflicto individual:** surge al interior de una persona cuando trata de decidirse entre varias opciones que le ofrecen al mismo tiempo diferentes beneficios, el conflicto individual se presenta de tres formas; como frustración, es decir el fracaso en la obtención de una meta deseada, el individuo reacciona con una conducta defensiva; al interior de una organización una persona sólo puede tener éxito a expensa de otras.

El conflicto individual de intereses surge cuando hay condiciones motivantes simultáneas e incompatibles, presentándose como conflicto de atracción – atracción, al tener que escoger entre dos opciones positivas pero excluyente; evitación – evitación, cuando las dos opciones son negativas y desfavorables, el individuo busca escoger la menos negativa; atracción – evitación, cuando una misma opción posee cualidades negativas y positivas a la vez, en estos casos es posible que el individuo no desee alcanzar ese objetivo si con el viene algún tipo de daño.

Y luego tenemos el conflicto de roles o papeles, este surge cuando el individuo percibe que el rol actuado puede resultar diferente al esperado, en este caso el individuo se siente sometido a un continuo estrés.

- **El conflicto interpersonal:** Se dan entre dos personas y realmente constituye un serio problema para muchos porque afecta seriamente sus emociones, deteriorando el autoestima, y el autoimagen como efecto del daño causado por los demás, lamentablemente es común encontrar este tipo de conflicto entre pares, o de distintos niveles como jefe – subordinado.

- **El conflicto intergrupal** que se da entre grupos diferentes y por diferentes causas como puntos de vista, fidelidad de grupo competencias por los recursos, etc., siempre que escasean recursos existe la potencialidad de un conflicto intergrupal.

En todo conflicto pueden existir los siguientes resultados:

- Perdedor – perdedor, el conflicto se deteriora y ambas partes terminan peor que antes. La estrategia a utilizar es la evitación, es decir alejarse física o mentalmente del conflicto, o adaptarse a los intereses del otro.
- Perdedor – ganador, uno triunfa y el otro es derrotado. Aplica estrategia de imposición utilizando tácticas de poder.
- Ganador – ganador, ambos involucrados terminan el conflicto en mejor posición que al inicio del conflicto, utiliza la estrategia de confrontación que ofrece muchas ventajas conductuales, ambas partes ven el conflicto como una experiencia productiva y obtienen beneficios.
- El comportamiento asertivo: Afrontar el conflicto no es fácil para ninguno de los involucrados ya que surgen situaciones incómodas o se cohiben ante el poder del otro, sin embargo una alternativa constructiva es practicar la asertividad, es decir, el proceso de expresar sentimientos, pedir favores razonables, dar y recibir una retroalimentación honesta.

El entrenamiento en la asertividad consiste en adquirir formas eficaces de sortear varias situaciones productoras de ansiedad. Las personas asertivas son

francas, honestas, expresivas, seguras de sí mismas, despiertan el respeto y hacen que los demás se sientan valorados, esta actitud mejora la comunicación y promueve la posición ganador – ganador, si yo estoy bien, tu estas bien.

Existen condiciones capaces de crear la oportunidad de un conflicto, aunque no necesariamente te llevan a él, están condiciones o fuentes del conflicto son:

- **Comunicación:** oposiciones que surgen de fallas en la comunicación, ya sea por problemas semánticos, malos entendidos, ruido en los canales etc. En general el deficiente intercambio de comunicación brinda condiciones previas favorecedoras del conflicto, así el proceso de filtración que se presenta a medida que la información se transmite entre los miembros, y la divergencia de la comunicación respecto a los canales formales.

Estructura: es el término utilizado para variables como:

- Grado de especialización de tareas asignadas al grupo, mientras más alto, mayor riesgo. También hay riesgo cuando existe rotación de personal.
- La ambigüedad en la definición de la responsabilidad por las acciones intensifica la lucha de recursos y territorio
- La excesiva distancia entre los status de mayor y menor rango.
- La persecución de diferentes metas de los grupos de una organización, es decir los diferentes departamentos y procesos, ejemplo adquisiciones y control de calidad.
- El estilo de liderazgo.
- Los sistemas de premios y reconocimientos
- La dependencia de unos grupos en relación a otros.



Intervienen variables como:

- Diferencias individuales que comprenden sistemas de valores y características de personalidad.
- Las diferencias de valores comprenden juicios de valor como prejuicios o valoraciones subjetivas.
- Existen tipos de personalidad que propician el conflicto por ser muy autoritarios, dogmáticos, etc.

Si estas condiciones generan frustración, la posibilidad de oposición se concreta y pueden desembocar en un conflicto, hasta entonces hablamos de conflictos latentes, están allí, pero ninguno de los involucrados ha reaccionado. Para que se personalice debe ser sentido emocionalmente, provocar ansiedad, frustración, tensión u hostilidad, es entonces cuando manifiesta, por medio del comportamiento, la acción intencional de frustrar al otro.

El conflicto externo comprende desde formas indirectas y muy controladas de interferencia, hasta la lucha directa, agresiva, violenta e incontrolada.

Una vez que se manifiesta, los interesados lo enfrentan con algún método de manejo de conflicto, que muy pocas veces es utilizado como medida preventiva.

Según K. W. Thomas, hay cinco orientaciones para el manejo del conflicto de acuerdo a dos grandes dimensiones que son la cooperación y la asertividad, estas dimensiones son:

- **Colaboración:** Cuando los involucrados en su deseo de satisfacer los intereses de todos, hay una tendencia a resolver el problema y aclaran las diferencias examinando las posibles alternativas, analizando las causas,

hay cooperación y búsqueda de resultados. La colaboración es un método considerado de victoria en la solución de conflictos.

- **Evitación:** se puede admitir la existencia de un conflicto y reaccionar alejándose de éste por medio de la indiferencia o evitando la manifestación externa de las diferencias.
- **Adecuación:** los involucrados están dispuestos a anteponer los intereses de la otra parte para calmar a su oponente.
- **Compromiso:** cuando las partes negocian ceder uno de sus intereses a cambio de otro, la negociación termina en un compromiso, el objeto de disputa es compensado por otro, o compartido por ambas partes.

Orientación al manejo del conflicto: Las situaciones apropiadas son:

- Competencia
- Cuando es vital la acción inmediata y decidida (urgencia)
- En cuestiones importantes que precisan emprender acciones impopulares
- En cuestiones vitales para el bien de la organización sabiendo que tiene razón.
- Contra los que se aprovechan de un comportamiento no competitivo.

En colaboración:

- Encontrar una solución integradora cuando ambos tipos de intereses no admiten el compromiso.
- Cuando el objetivo consiste en aprender.
- Aprovechar las ideas de personas con distinto punto de vista
- Lograr la aceptación al incorporar en un consenso los diferentes intereses
- Resolver los sentimientos que han entorpecido la relación.

#### Evitación:

- Cuando un asunto es trivial, o hay problemas más importantes en el momento.
- Cuando uno se da cuenta que no puede satisfacer sus deseos
- Cuando hay más posibilidades de problemas que de lograr una solución provechosa.
- Para tranquilizar a la gente y que logren objetividad.
- Cuando la obtención de la información reemplaza la decisión inmediata.
- Cuando otros pueden resolver el conflicto más satisfactoriamente.
- Cuando las cuestiones parecen secundarias o sintomáticas de otras.

#### Adecuación

- Cuando uno descubre que está equivocado, para permitir conocer una opinión mejor, para aprender y mostrar que es razonable.
- Cuando las cuestiones son más importantes para otros que para uno, satisfacerlos y no perder la cooperación.
- Para obtener crédito social en cuestiones posteriores.
- Para minimizar la pérdida cuando la mayoría no comparte nuestras opiniones.
- Cuando la armonía y estabilidad son prioridad.
- Para permitir que los empleados se desarrollen al aprender de sus errores.

#### Compromiso:

- Cuando las metas son importantes pero no justifican el esfuerzo o posibilidad de arruinar modos más asertivos.
- Cuando los oponentes de igual poder persiguen objetivos excluyentes.
- Para lograr arreglos temporales a cuestiones complejas.

- Para obtener soluciones adecuadas ante la presión del trabajo.
- Como respaldo cuando la colaboración o competencia no son convenientes.

El manejo de conflicto produce consecuencias, resultados funcionales o disfuncionales; los resultados funcionales cuando mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad y la innovación, estimula el interés y la curiosidad entre los miembros de un grupo, ofrece ambiente para resolver los problemas y libera las tensiones, en un clima de autoevaluación y cambio.

El resultado disfuncional serían las consecuencias indeseables como retardo en la comunicación, reducción de la cohesión de grupo y subordinación de las metas del grupo a las pugnas de los miembros, en casos extremos el conflicto puede llevar a la interrupción de la actividad del grupo y amenazar su supervivencia.

Existen dos elementos definitorios de un resultado funcional o disfuncional: la intensidad es decir los niveles extremos de conflicto en su manifestación; el nivel óptimo de conflicto es aquel donde hay suficiente conflicto para impedir el estancamiento, estimular la creatividad, permitir la liberación de tensiones y apunte al cambio. Y la estructura de la actividad, los grupos que en su trabajo deben considerar enfoques nuevos y originales como investigación o publicidad, aprovechan más el conflicto que los grupos de trabajo más estructurados como por ejemplo línea de montaje.

Resumiendo el conflicto es un proceso inherente al ser humano y por tanto a las instituciones públicas y privadas, es decir a la sociedad en general, dado que somos, seres sociales por naturaleza y la interrelación entre individuos y grupos.

Tradicionalmente se consideraba que la presencia de conflictos en cualquiera de sus manifestaciones era destructiva, dañina para el individuo y la sociedad, sin embargo se ha comprobado que los conflictos pueden generar tanto resultados negativos como positivos, realmente depende de los involucrados, pues el objeto de la controversia puede ser trivial y sencillo de solucionar, pero no hay interés de ceder, de ninguna de las partes manifestándose en conductas realmente destructivas.

Lo importante es tener control de la situación y conocer la forma de manejarla, ya que puede poner en peligro nuestra vida personal y el trabajo de equipo importante para el desarrollo organizacional.

#### **2.1.4. La Gestión de Recursos Humano (GRH)**

Actualmente los elementos que distinguen con claridad a una gestión estratégica de los recursos humanos son la consideración de los RH como el recurso decisivo en la competitividad de las organizaciones, el enfoque sistémico en la gestión y la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la GRH y la estrategia organizacional.

Por gestión estratégica de recursos humanos GRH, entenderemos al conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno.

Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, integrador, proactivo y de proceso, son esenciales en la GRH que se requieren en el porvenir empresarial por ello es necesario adoptar un modelo de GRH basado en una determinada dirección estratégica rectora en el sistema, coherente con la cultura o filosofía organizacional, considerando las interacciones con todas las otras áreas funcionales del interior empresarial y con su entorno.

Es más que la suma de sus partes o procesos, es una nueva cualidad surgida de la interacción de sus partes. Lo sistémico es funcionalidad integral; lo Multidisciplinario equivale a la intervención de todas las disciplinas necesarias; lo participativo es igual a la creciente intervención de los empleados en las actividades empresariales y toma de decisiones; lo proactivo equivale a la participación anticipada de prevención y solución de futuros problemas y el proceso centrado tanto en el cliente interno como externo se caracteriza por considerar la cadena de creación del nuevo valor agregado desde el proveedor hasta el cliente, y el enfoque integrador se basa en mejorar la integración del RH posibilitando el trabajo en equipo y un clima organizacional de calidad.

Diseñar un modelo de GRH, implica planeación de las actividades necesarias para lograr el objetivo planteado por cada una de los enfoques de GRH, el mismo que debe estar incluido en los procesos fundamentales de la dirección estratégica organizacional.

La estrategia organizacional o empresarial, es aquella que se ha adoptado para regir las estrategias funcionales dirigidas al logro de una mejor utilización de los recursos y competencias dentro cada área funcional de la organización, a fin de lograr los objetivos de toda la empresa.

El concepto de estrategia es muy antiguo para el filósofo chino Sun Tzu, en el Ping-fa escrito en el año 300 A.C., explica la estrategia como el análisis, cálculo y maniobras a seguir durante la batalla, a fin de lograr la victoria.

Para A.D. Chandler, 1962, es la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar dichas metas.

En el 2004M. Hernández explica la estrategia como un conjunto de acciones lógicas y creativas aplicables que conducen a la formulación de objetivos amplios, de políticas principales y de asignación de recursos para lograr las metas trascendentales de una organización, en la búsqueda de una mejor posición competitiva y una respuesta más coherente ante el entorno y el futuro.

## **CAPÍTULO 3: ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1. Tipo de Estudio**

Se define los tipos de estudio según el nivel de conocimiento científico (observación, descripción, explicación) al que se espera llegar en la investigación. La presente investigación, por las diferentes formas de revisión de información, como bibliografía y textos similares y el análisis de situaciones reales que se viven en la empresa, se la declara como estudio:

- Exploratorio: El presente trabajo consta con la formulación de un problema y el desarrollo de una hipótesis.
- Descriptivo: Se caracteriza la situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores.

### **3.2. Métodos de Recolección de Datos**

Se aplicarán métodos de recolección de datos cualitativos mediante las encuestas aplicadas a los colaboradores de la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial del Guayas y se logrará obtener información, que posteriormente permitirá realizar gráficos estadísticos para poder determinar los factores que afecten el clima laboral de los trabajadores de la empresa en mención.



### **3.3. Tipo De Datos**

- Secundarios
- Primarios

### **3.4. Herramientas De Recolección**

#### **3.4.1. Técnicas Cualitativas**

- Observación: Se observará el comportamiento del personal del Gobierno Autónomo Descentralizado durante el desarrollo de su trabajo.
- Encuesta: Se aplica esta herramienta de recolección con 16 preguntas que permite definir los factores que inciden en el clima laboral y así obtener las pautas para la elaboración de un plan de mejoras.

### **3.5. Muestreo**

La presente investigación fue realizada mediante el levantamiento de información de las diferentes plazas de trabajo de la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Guayas, la cual consta con 150 empleados que atienden a diferentes áreas de la institución. La segmentación de los puestos de trabajo se compone de:

- 33 Empleados bajo el Código de Trabajo
- 117 Empleados bajo la Ley Orgánica de Servicio Público

Cabe recalcar que la clasificación de los puestos se divide dependiendo el grupo ocupacional al que pertenecen los empleados. En el caso de los 117 empleados, su distribución es de la siguiente manera:

- 31 Empleados Públicos de Apoyo comprendidos entre los grados 3 a 6 (SPA 1 - 4)
- 10 Empleados de Nivel Jerárquico Superior (NJS)
- 76 Empleados de Servidores Públicos comprendidos entre los grados 7 a 15 (SP 1 - 9)

Para el cálculo se procederá a utilizar la siguiente fórmula de muestra finita:

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

Donde:

N (Población)= 150

Nivel de confianza= 0.95

Error= 0.05

z= 1.96

p= 0.5 (Probabilidad de que ocurra)

q= 0.5 (Probabilidad de que NO ocurra)

Por lo tanto tenemos:

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.5 * 0.5 * 150)}{0.05^2(150 - 1) + 1.96^2 * (0.5 * 0.5)}$$

n = 108 empleados

Para poder calcular y cuantificar la cantidad de empleados a encuestar en función de su modalidad de contrato y grupo ocupacional, se considero la muestra de 108 empleados de la institución.

Una vez obtenido el número de empleados, se realizo las preguntas pertinentes a los mismos con el fin de obtener la siguiente información:

Nivel Jerárquico Superior	7
Servidor Público (1-9)	55
Servidor Público de Apoyo	22
Código de Trabajo	24
<b>TOTAL</b>	108

### 3.5.1. Tipo de Muestreo

Probabilísticos: Ya que todos los empleados de la Institución Pública tuvieron la misma probabilidad de ser escogidos, podemos afirmar que la muestra es tipo aleatoria o probabilística.

### 3.5.2. Encuesta sobre el clima laboral de la empresa

**Objetivo:** Determinar los factores que inciden en el clima laboral de la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo descentralizado

**Indicaciones:** Responder las siguientes preguntas que tienen que ver con hechos del clima laboral. La mayoría de preguntas requieren que para cada una de ellas se marque con una cruz sólo una de las alternativas de respuesta, aquella

que mejor se ajusta al encuestado; o que llene un espacio en blanco. No hay respuestas buenas ni malas, la mejor respuesta es la que refleja lo que el empleado siente.

## CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 4.1. Resultados de las Encuestas realizadas a los trabajadores.

La primera pregunta que les realizó a los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado del Guayas fue:

1.- ¿En general, cuán satisfecho diría usted que está con su trabajo?

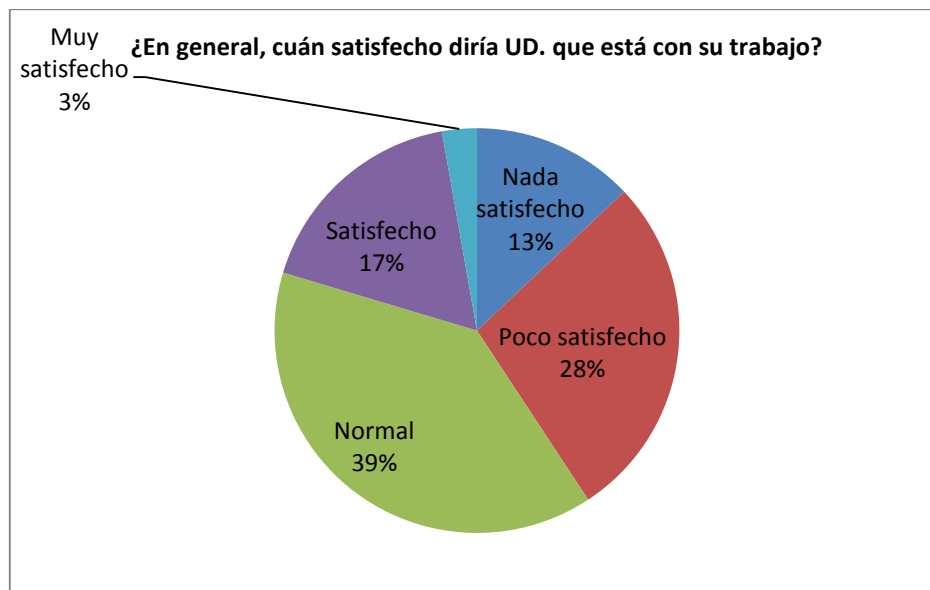
Tabla 1

Pregunta 1		
Alternativa	Encuestados	Porcentaje
Nada satisfecho	14	12,96%
Poco satisfecho	30	27,78%
Normal	42	38,89%
Satisfecho	19	17,59%
Muy satisfecho	3	2,78%

El resultado indica que, de todos trabajadores encuestados, 14 no se encuentran “Nada Satisfechos” representando el 12,96%. Otro grupo de 30 trabajadores se encuentra “Poco Satisfecho” representando el 27,78%. Otro grupo de 42 trabajadores se siente “Normal” y representan el 38,89%. Otro grupo de 19 trabajadores se encuentra “Satisfecho” y representan el 17,59%.

Y finalmente 3 trabajadores se sienten “Muy Satisfechos” los cuales representan el 2,78% del total de 108 trabajadores públicos encuestados.

Gráfico 1



Tal como se puede observar en el gráfico anterior, los resultados de la primera pregunta realizada en la encuesta indican que en su mayoría, existe poca satisfacción de los empleados en términos generales, solo el 17% y el 3% de los encuestados dijo sentirse satisfecho y muy satisfecho respectivamente.

La segunda pregunta que les realizó a los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado del Guayas fue:

2.- ¿Con qué frecuencia se siente usted tan involucrado en su trabajo que pierde el sentido del tiempo?

Tabla 2

<b>Pregunta 2</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	31	28,70%
A veces	30	27,78%
Con frecuencia	26	24,07%
Con mucha frecuencia	11	10,19%
Siempre	10	9,26%

El resultado indica que, de todos trabajadores encuestados, 31 “nunca” pierden el sentido del tiempo al involucrarse en su trabajo, representando el 28,70%. Otro grupo de 30 trabajadores afirmó que “a veces” pierden la noción del tiempo, los cuales representan el 27,78%. Otro grupo de 26 trabajadores pierden “con frecuencia” la noción del tiempo y representan el 24,07%. Otro grupo de 11 trabajadores pierden “con mucha frecuencia” el tiempo y representan el 10,19%. Y finalmente 10 trabajadores “siempre” pierden la noción del tiempo al involucrarse en el desarrollo de su trabajo, los cuales representan el 9,26% del total de 108 trabajadores públicos encuestados.

Gráfico 2



De acuerdo a los resultados reflejados de la segunda pregunta, únicamente el 9% de los encuestados dijo que siempre se siente involucrado con el trabajo que realiza, resultado que invita a una observación más detallada de las razones.

La tercera pregunta que les realizó a los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado del Guayas fue:

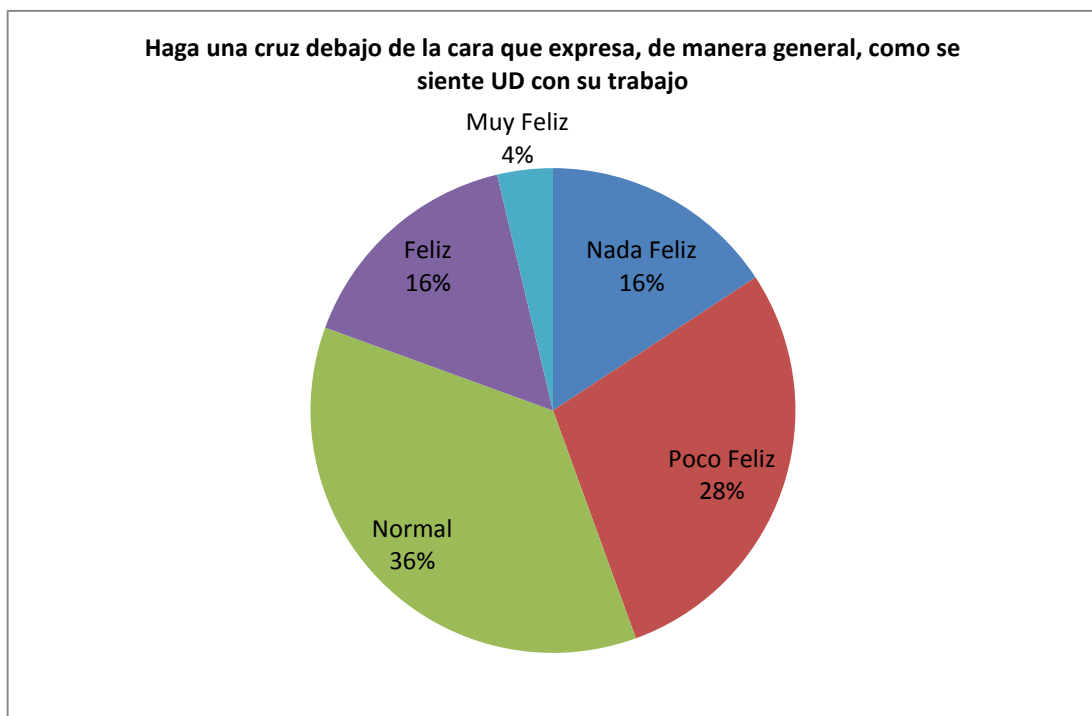
3.- Haga una cruz debajo de la cara que expresa, de manera general, como se siente UD con su trabajo



Tabla 3

Pregunta 3		
Alternativa	Encuestados	Porcentaje
Nada Feliz	17	15,74%
Poco Feliz	31	28,70%
Normal	39	36,11%
Feliz	17	15,74%
Muy Feliz	4	3,70%

Gráfico 3



En la pregunta tres se solicitó que señalaran la figura que mejor los describiera en cuanto a cómo se siente en general con su trabajo. El objetivo de esta fue corroborar la satisfacción de los empleados según lo obtenido en el resultado de la primera pregunta. Existe una indiferencia del 36% que señalaron sentirse normal y solamente el 4% dijo sentirse muy feliz con su trabajo.

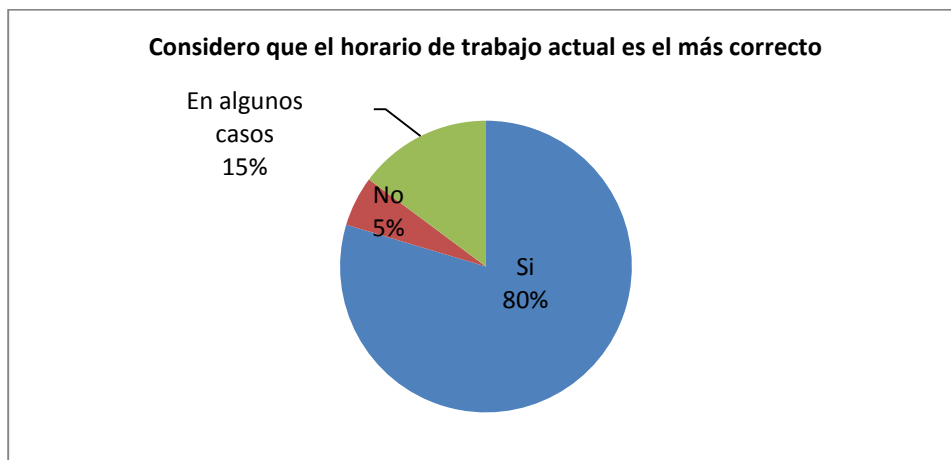
La cuarta pregunta que les realizó a los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado del Guayas fue:

4.- ¿Considera que el horario de trabajo actual es el más correcto?

Tabla 4

Pregunta 4		
Alternativa	Encuestados	Porcentaje
Si	86	79,63%
No	6	5,56%
En algunos casos	16	14,81%

Gráfico 4



El gráfico 4 indica que el 80% de los encuestados, es decir, la mayoría se siente a gusto con el horario de trabajo y sólo el 5% dijo que no se considera apropiado el horario. Lo cual indica que no hay mayor problema en este punto.

La quinta pregunta que les realizó a los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado del Guayas fue:

5.- ¿Se encuentra motivado con las tareas que desempeña?

Tabla 5

<b>Pregunta 5</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
Nada satisfecho	73	67,59%
Poco satisfecho	27	25,00%
Satisfecho	5	4,63%
Muy satisfecho	3	2,78%

Gráfico 5



Esta pregunta sirve para medir el factor de la motivación, mostrando que es uno de los puntos más bajos del clima laboral de la organización, ya que, el 67% de los encuestados dijo sentirse nada satisfecho y el 25% poco satisfecho.

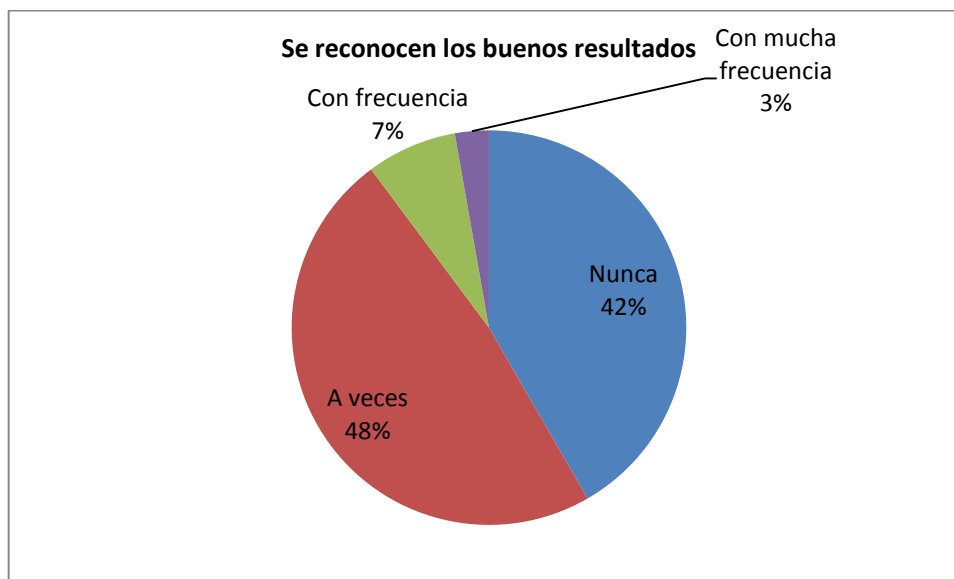
La quinta pregunta que les realizó a los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado del Guayas fue:

6.- ¿Cree usted que se reconocen los buenos resultados?

Tabla 6

Pregunta 6		
Alternativa	Encuestados	Porcentaje
Nunca	45	41,67%
A veces	52	48,15%
Con frecuencia	8	7,41%
Con mucha frecuencia	3	2,78%

Gráfico 6



En este gráfico podemos observar que el factor de reconocimiento es otro de los puntos débiles ya que el 42% dijo que nunca se reconocen los buenos resultados.

La séptima pregunta que les realizó a los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado del Guayas fue:

Tabla 7

Pregunta 7		
Alternativa	Encuestados	Porcentaje
Nunca	3	2,78%
A veces	9	8,33%
Con frecuencia	60	55,56%
Con mucha frecuencia	36	33,33%

Gráfico 7



En esta pregunta podemos observar, mediante el gráfico, que únicamente el 3% de los encuestados no cuenta con las herramientas y equipos necesarios.

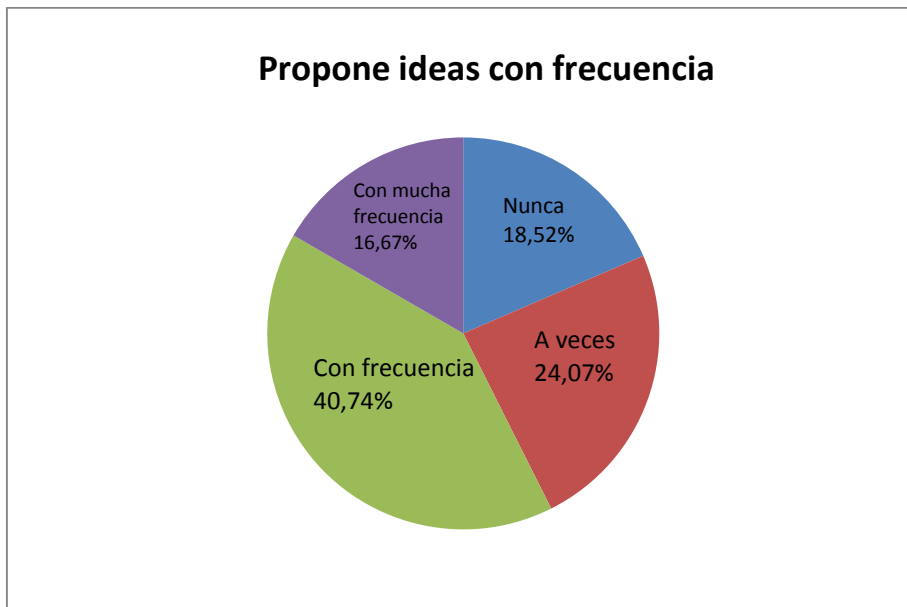
Lo cual no es una cifra alarmante, sin embargo no debería existir, ya que para poder realizar el trabajo eficientemente se deben contar con todas las herramientas necesarias.

La octava pregunta que les realizó a los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado del Guayas fue:

**Tabla 8**

<b>Pregunta 8</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	20	18,52%
A veces	26	24,07%
Con frecuencia	44	40,74%
Con mucha frecuencia	18	16,67%

Gráfico 8



Este gráfico revela que el 18,52% de los encuestados tiene una actitud totalmente pasiva frente al trabajo, al decir que nunca propone ideas.

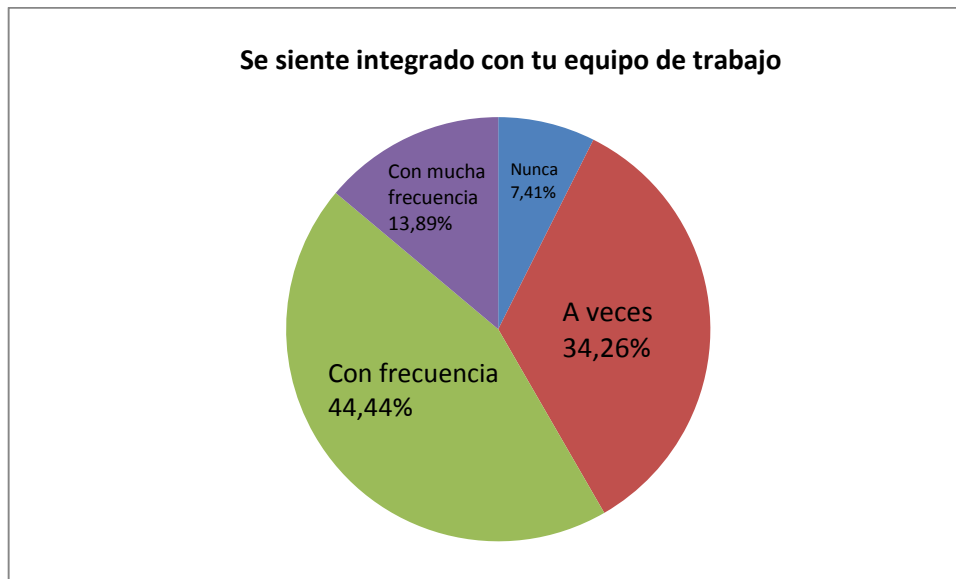
La novena pregunta que les realizó a los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado del Guayas fue:

Tabla 9

Pregunta 9		
Alternativa	Encuestados	Porcentaje
Nunca	8	7,41%
A veces	37	34,26%
Con frecuencia	48	44,44%
Con mucha frecuencia	15	13,89%



Gráfico 9



Según los resultados expuestos, se puede observar que la mayoría de los encuestados si se siente integrado con su equipo de trabajo, lo cual resulta muy positivo para un sano clima laboral.

La décima pregunta que les realizó a los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado del Guayas fue:

Tabla 10

<b>Pregunta 10</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	5	4,63%
A veces	13	12,04%
Con frecuencia	29	26,85%
Con mucha frecuencia	61	56,48%

Gráfico 10



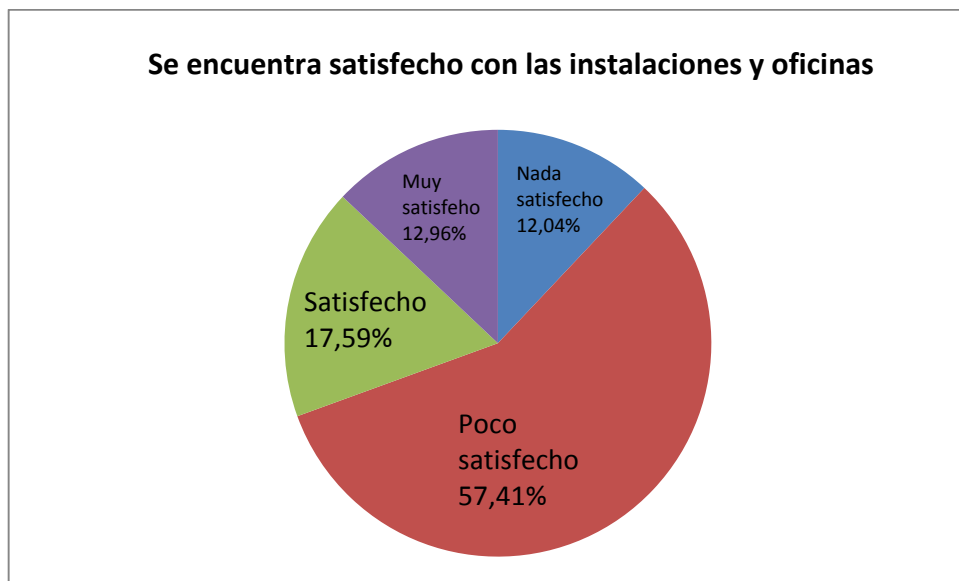
El gráfico anterior muestra que existe una comunicación positiva de los empleados con el inmediato superior, ya que el 56,48% manifestó que considera a su jefe una persona accesible con mucha frecuencia y el 28,56% con frecuencia.

La onceava pregunta que les realizó a los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado del Guayas fue:

Tabla 11

<b>Pregunta 11</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
Nada satisfecho	13	12,04%
Poco satisfecho	62	57,41%
Satisfecho	19	17,59%
Muy satisfecho	14	12,96%

Gráfico 11



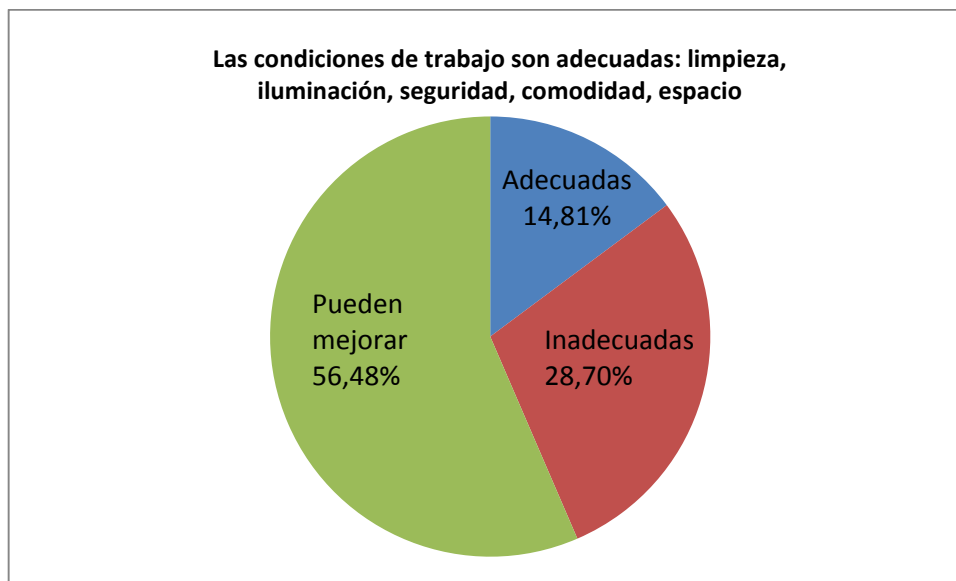
Otro de los aspectos revelados en la figura anterior es la poca satisfacción que tienen los empleados con las instalaciones de las oficinas, el 57,41% dijeron estar poco satisfechos y el 12,04% se sienten nada satisfechos.

La doceava pregunta que les realizó a los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado del Guayas fue:

Tabla 12

Pregunta 12		
Alternativa	Encuestados	Porcentaje
Adecuadas	16	14,81%
Inadecuadas	31	28,70%
Pueden mejorar	61	56,48%

Gráfico 12



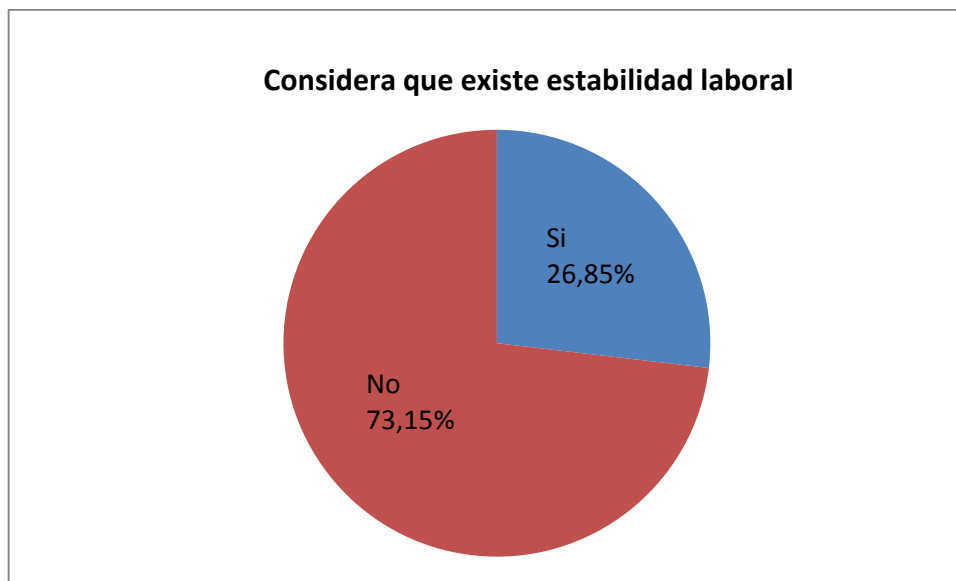
Según los resultados que se observan, el 56,48% de los trabajadores consideran que las condiciones de trabajos pueden y deben mejorar; el 28,70% las consideró inadecuadas.

La treceava pregunta que les realizó a los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado del Guayas fue:

Tabla 13

Pregunta 13		
Alternativa	Encuestados	Porcentaje
Si	29	26,85%
No	79	73,15%

Gráfico 13



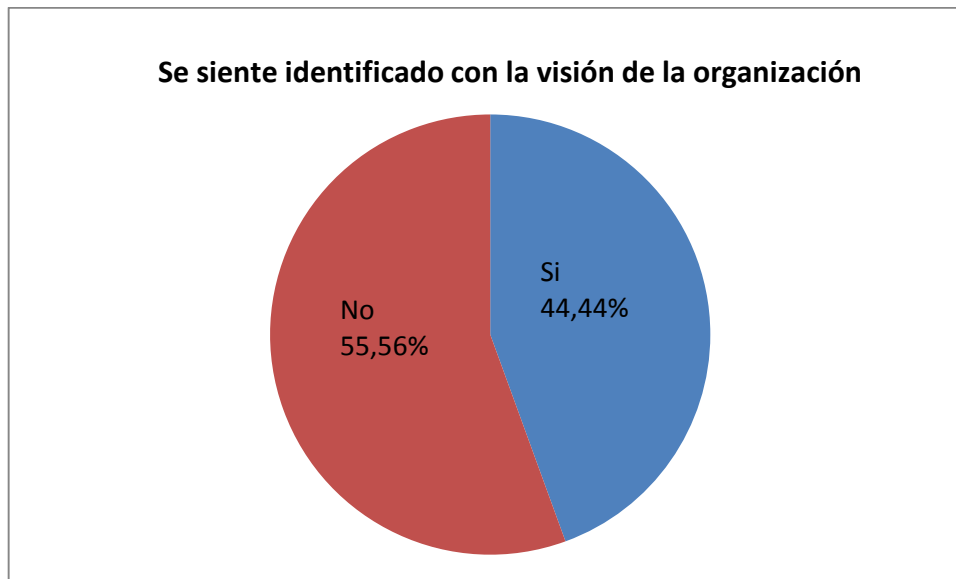
En esta pregunta se evidenció que la mayor parte de los servidores no consideran que existe estabilidad laboral, factor determinante para establecer un ambiente tranquilo y un buen clima laboral dentro de cualquier tipo de organización.

La catorceava pregunta que les realizó a los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado del Guayas fue:

Tabla 14

<b>Pregunta 14</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	48	44,44%
No	60	55,56%

Gráfico 14



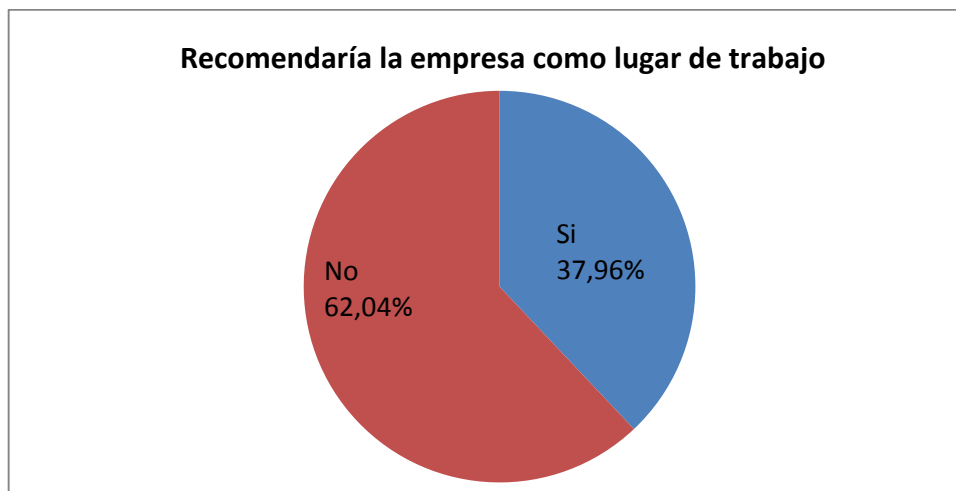
El 55,56% de los encuestados respondió que no se siente identificado con la visión, lo que indica que es necesario que se informe mejor a los empleados de la misma y se fomente la identificación con la institución.

La quinceava pregunta que les realizó a los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado del Guayas fue:

Tabla 15

<b>Pregunta 15</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	41	37,96%
No	67	62,04%

Gráfico 15



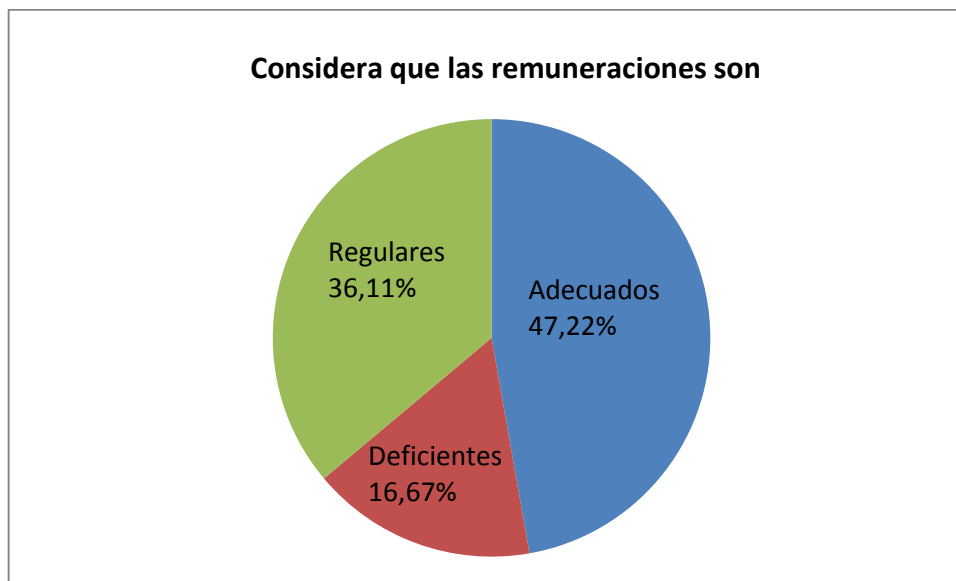
El 62,04% de los trabajadores dijeron que no recomendarían la institución a otras personas, lo cual refleja la inconformidad general que tienen con sus trabajos.

La dieciseisava pregunta que les realizó a los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado del Guayas fue:

Tabla 16

<b>Pregunta 16</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
Adecuados	51	47,22%
Deficientes	18	16,67%
Regulares	39	36,11%

Gráfico 16



Los resultados de esta última pregunta reflejan que el aspecto de la remuneración no es el principal problema del clima laboral, ya que, únicamente el 16.67% considera que su remuneración es deficiente.

## 4.2. Análisis e Interpretación de Resultados de las encuestas.

### 4.2.1 Motivación

**Lugar de trabajo:** De acuerdo a la respuesta dada a la primera pregunta de la encuesta, solo el 3% del personal entrevistado coincide en que se encuentra muy satisfecho en su lugar de trabajo, mientras que el 28% dice que está poco satisfecho y el 13% está nada satisfecho de las condiciones de trabajo en las que diariamente se desenvuelve.



**Conexión con sus actividades:** Por otro lado, los resultados indican que solo el 9% se siente involucrado con su trabajo en contraste con el 29% que no se siente para nada involucrado, lo que indica que no se están aplicando las estrategias necesarias para lograr esa conexión indispensable para lograr el ambiente adecuado de motivación para que los trabajadores puedan desarrollar al máximo sus capacidades y por ende ser más productivos y eficientes en sus actividades diarias.

La motivación se refiere a las fuerzas y razones que inspiran a los empleados a engancharse con su trabajo. Las investigaciones muestran que los empleados debidamente motivados y productivos contribuyen a la rentabilidad de la empresa; también contribuyen a incrementar y mejorar la calidad de trabajo y su asistencia.

Las motivaciones varían dependiendo del individuo; muchos empleados son motivados por premios monetarios mientras que otros prefieren una combinación de reconocimiento y premios monetarios; por esta razón debe existir una interacción entre jefes y empleados para determinar qué motiva a cada individuo y luego desarrollar un acercamiento individualizado.

Una vez que se identifica el tipo de motivación de cada empleado, esta información es importante y puede utilizarse para alcanzar las metas diarias de la organización a través del incremento de la efectividad de los trabajadores.

Los factores de motivación más conocidos, son: incentivo económico, incentivos no monetarios, ascensos, días libres pagados, retroalimentación y reconocimiento.

#### 4.2.2. Productividad

**Horario de trabajo:** El 80% de los trabajadores encuestados coinciden que el horario de trabajo es el correcto, lo que indica que se ha tomado en consideración los aspectos relacionados al tiempo que el individuo necesita para realizar sus actividades de desarrollo personal y por ende este es un factor que de cualquier manera contribuye al bienestar del empleado y a mejorar su productividad.

**Desempeño de tareas:** El 67% indica que el personal no está nada satisfecho con el desempeño de sus tareas en contraste con solo un 3% que indica estar muy satisfecho.

El contar con un equipo productivo significa tener una empresa que genere mayores utilidades y mayores beneficios para la sociedad y para el trabajador; sin embargo, incrementar los niveles de productividad no se logra forzando a los empleados a trabajar más arduamente o creando un ambiente de trabajo demasiado estricto ya que esto sería contraproducente. Por otro lado, la insatisfacción de los empleados respecto de las tareas que realizan crea un ambiente poco productivo y desmotivador.

Una forma de incentivar la productividad de los empleados es lograr que ellos quieran trabajar más arduamente y para esto se requiere ciertas estrategias, tales como:

1. **Involucrarse sin interferir.** Los trabajadores con rol de mando deben servir como modelo para sus empleados demostrando la importancia del trabajo arduo involucrándose directamente en el ayudando a sus colaboradores con sus tareas sin interferir en el desarrollo de su trabajo.

2. **Implementar horario flexible.** Un horario de trabajo flexible incrementa la productividad así como la satisfacción del empleado, por lo que es importante que el individuo escoja el rango de horario en el que se le hace más conveniente realizar sus tareas y desarrollar otras concernientes a su vida personal.
3. **Evitar reuniones innecesarias:** Si estas no se utilizan de manera práctica pueden constituir una pérdida de tiempo para el trabajador y por ende disminución de su productividad.
4. **Ser transparente con las metas:** Es importante que los colaboradores conozcan las metas de la institución a largo plazo ya que esto creara un ambiente de mutua confianza y por ende motivara a los trabajadores a realizar su trabajo más arduamente en beneficio de la institución. Por otra parte, esto permitirá que el empleado se mantenga identificado con el propósito de los requerimientos y tareas que se le encargue y por ende hará que su trabajo sea más significativo y satisfactorio.
5. **Premiar los logros.** Reconocer el trabajo bien hecho de los trabajadores es muy importante para mantener su productividad, en especial cuando el reconocimiento es inmediato y de manera pública; esto hará que los empleados se sientan valorados y creara un ambiente de trabajo donde se ellos podrán desarrollar todo su potencial.

#### 4.2.3. Compromiso

En cuanto a la estabilidad laboral, el 73.15% considera que no existe contra solo un 26.85% que opina lo contrario.

El 36.11% opina que las remuneraciones son regulares; el 47.22% las considera adecuadas y el 16.67% deficientes.

Finalmente, el 62.04% no recomendaría la institución como lugar de trabajo.

Consideramos que el fin mismo de la actividad laboral es la consecución de la retribución económica que resulta de invertir tiempo y esfuerzo en esta. La falta de una remuneración justa y adecuada a las condiciones socio-económicas de un país genera inconformidad, desidia y falta de motivación del trabajador.

Cuando un trabajador se siente mal pagado o considera que el resultado económico del esfuerzo aplicado a sus labores cotidianas no es consecuente a sus necesidades y las de su familia, su compromiso con la institución se debilita de tal manera que pierde el deseo de desplegar al máximo sus capacidades laborales; esta condición de insatisfacción y falta de compromiso sin duda alguna repercutirá en la productividad de la institución trayendo como consecuencia una disminución en su rentabilidad y la reducción masiva de personal.

#### **4.2.4. Relación**

De acuerdo con los resultados de la encuesta realizada el 7% de los trabajadores no se siente integrado con su equipo de trabajo y el 34% siente que la integración no es una constante; por otro lado, un 44% con frecuencia se siente integrado, lo cual es un resultado aceptable, sin embargo, no es lo ideal.

Debido a que el hombre es un ser sociable, las relaciones interpersonales dentro y fuera de su lugar de trabajo son un factor predominante para su bienestar emocional y su rendimiento en el trabajo. Los estudios demuestran que el desarrollar buenas relaciones entre compañeros de trabajo incrementa la productividad aun de empleados con menos eficiencia laboral.

El estudio realizado por Future Work Institute en Bon, Alemania, demostró que el rendimiento de un empleado de bajo rendimiento se incrementó hasta en un 10% en un ambiente en donde existen buenas relaciones entre compañeros; el estudio también demostró el aumento de la efectividad de su trabajo al estar en compañía de sus amigos en el ambiente laboral.

El estudio realizado a un grupo de trabajadores tomó en consideración la información dada por los empleados sobre aquellos compañeros con los que tenían una buena relación y luego se establecía su horario de trabajo a fin de que en ciertos días coincidieran en su jornada laboral, el resultado final fue el aumento de la productividad en un 10% de aquellos trabajadores con bajo rendimiento justamente en los períodos en los que realizaban sus labores junto con sus compañeros con los que habían desarrollado una amistad.

El estudio concluyó que la clave del éxito para la productividad es la creación de un ambiente laboral en donde las buenas relaciones entre compañeros de trabajo prevalezcan

#### **4.2.5. Entorno**

Cuando el personal fue encuestado respecto de las instalaciones en las que desarrolla sus labores diarias, el 12.4% contestó que no se encuentra nada satisfecho y el 57.41% poco satisfecho, lo cual demuestra que tampoco se cumple con los requisitos básicos para mantener un ambiente laboral adecuado para el buen desenvolvimiento del recurso humano dentro de la institución.

En cuanto a las condiciones de trabajo: limpieza, iluminación, seguridad, comodidad y espacio, los resultados arrojaron que el 28.70% opina que son inadecuadas y un 56.48% cree que pueden mejorar. Solo un 14.81% considera que las condiciones de trabajo son adecuadas.

Existen tres aspectos de suprema importancia que globalizan las razones primordiales por las que debe crearse un entorno laboral físico que cuente con condiciones óptimas para el desarrollo de las actividades diarias de los empleados:

a) Porque es lo correcto: Ética empresarial.

Es un imperativo moral crear un ambiente de trabajo que no haga daño a la salud física o mental, a la seguridad y el bienestar de los trabajadores. De acuerdo a la OMS, el mantener espacios laborales saludables constituye una buena práctica por parte de los empleadores que se conjuga con los principios morales y éticos empresariales.

La falta de condiciones higiénicas, confortables y seguras en el entorno laboral constituye un acto discriminatorio que atenta contra el derecho fundamental del trabajador y genera un ambiente inapropiado y desmotivador, más aún se vuelve en muchas ocasiones en un problema para la productividad y prestigio de la institución cuando ocurren accidentes o accidentes que incapacitan y hasta acaban con la vida del trabajador.

b) Porque es una acción inteligente: Interés empresarial

Los ambientes laborales seguros y confortables crean en los trabajadores la percepción de que la empresa realmente se interesa en su bienestar integral, lo

cual contribuye a una mayor productividad y vinculación con la empresa que al final repercute en el beneficio de la institución.

Muchos empresarios consideran que no es rentable invertir dinero para mejorar sus instalaciones y brindar seguridad y confort al personal, sin embargo, de acuerdo a los resultados arrojados por las buenas prácticas aplicadas por grandes empresas en países desarrollados, se considera que la mejor inversión radica en construir espacios laborales seguros lo cual no solo reduce los riesgos de accidentes sino que además aumenta el rendimiento de sus empleados y consecuentemente su rentabilidad.

c) Porque es lo legal: La Ley

Nuestro país cuenta con una legislación que vela por la seguridad e higiene laboral contemplada dentro del Código del Trabajo del Ecuador, que en sus artículos pertinentes, dice:

**Artículo 434.-** Reglamento de higiene y seguridad.- En todo medio colectivo y permanente de trabajo que cuente con más de diez trabajadores, los empleadores están obligados a elaborar y someter a la aprobación del Ministerio de Trabajo y Empleo por medio de la Dirección Regional del Trabajo, un reglamento de higiene y seguridad, el mismo que será renovado cada dos años.

**Artículo 436.-** Suspensión de labores y cierre de locales.- El Ministerio de Trabajo y Empleo podrá disponer la suspensión de actividades o el cierre de los lugares o medios colectivos de labor, en los que se atentare o afectare a la salud y seguridad e higiene de los trabajadores, o se contraviniera a las medidas de seguridad e higiene dictadas, sin perjuicio de las demás sanciones legales. Tal decisión requerirá dictamen previo del Jefe del Departamento de Seguridad e Higiene del Trabajo.

### **4.3. Propuesta plan de mejoras**

A continuación se presenta un plan de mejoras cuyo propósito es contribuir a la creación de un ambiente laboral propicio para que los empleados de todos los niveles del Gobierno Autónomo Descentralizado del Guayas logren desarrollarse como personas que contribuyen positivamente en su lugar de trabajo y en la sociedad. Este Plan de mejoras será elaborado tomando como base los resultados previamente obtenidos a través de las encuestas aplicadas.

#### **4.3.1. Estrategia**

En virtud de los resultados obtenidos y una vez detectadas las debilidades y fortalezas de la institución en cuanto a los aspectos predominantes para la creación de un ambiente laboral saludable y productivo, se deberá conformar un equipo especializado en Gestión de Personal que concentre su contingente en la atención personalizada de los trabajadores de los diferentes niveles jerárquicos, a fin de implementar un Programa de Mejoras factible y adecuado a la visión de la institución.

Este Programa de Mejoras incluirá:

1. Entrevista individual al personal a fin de obtener un perfil integral de cada empleado y conocer sus inquietudes, preferencias, fortalezas y debilidades.
2. Actividades de recreación grupal que contribuyan al estrechamiento de relaciones entre compañeros de trabajo.

El simple hecho de salir a comer juntos es un gran paso para lograr la buena relación entre compañeros de trabajo y entre empleados y jefes, por



lo que es importante incluir dentro del calendario laboral fechas en las que se prepare este tipo de actividades.

Por otra parte, debe fomentarse la interacción de los empleados en cuanto a sus actividades laborales; la colaboración entre compañeros es de vital importancia para crear un ambiente de camaradería que genere la integración del equipo de trabajo para lograr las metas establecidas a corto y largo plazo.

Michelle Burke, Estratega de Negocios comenta: “Cada mes incorporamos eventos sugeridos por los empleados para unir más a la compañía. Tales eventos incluyen celebraciones mensuales de cumpleaños con salidas a comer, días campestres, etc. Cada evento se realiza durante horas de trabajo para tomar un descanso y agradecer a los empleados por su arduo trabajo, al mismo tiempo que fomenta la visión de la compañía.”

3. Creación de un programa de incentivos periódicos tanto económicos como reconocimientos públicos por los logros alcanzados.
4. Talleres de entrenamiento a Jefes Departamentales que los provea de las herramientas necesarias para involucrarse en las actividades de su equipo de trabajo a fin de incentivarlo a lograr las metas diarias trazadas.
5. Asegurarse del cumplimiento de las regulaciones concernientes a la seguridad e higiene ocupacional, a fin de contar con instalaciones de trabajo seguras, limpias y confortables.

Mantener una oficina limpia, confortable y bien decorada es un atractivo para mantener un ambiente propicio para la interacción entre trabajadores y jefes. Aun cuando las posibilidades sean limitadas, es importante realizar el mayor esfuerzo para crear una atmósfera tranquila y cómoda con muebles ergonómicos, buen equipo de trabajo y por qué no un área de relajación y esparcimiento; a primera vista esto podría no parecer una

inversión importante para la institución pero con el tiempo podrá notarse su efectividad al lograr cambios de actitud en los empleados, quienes agradecerán la preocupación de la administración por su bienestar.

Es imperioso proveer un lugar de trabajo que tenga luz natural, ya que la deficiencia de iluminación puede causar perjuicio en la visión del personal provocando síntomas como: visión borrosa, dolores de cabeza y otros, que limita la productividad y tranquilidad del empleado. Un lugar bien iluminado y más aún con luz natural aumenta la energía del trabajador y por ende su productividad.

6. Revisar el cuadro de remuneraciones a fin de realizar los ajustes necesarios para que todo el personal reciba el pago justo, puntual y acorde a la realidad económica actual.

#### **4.3.2. Responsables**

Serán responsables de la definición y cumplimiento de este Programa de Mejoras aquellas personas que ejerzan la administración de la institución así como las autoridades gubernamentales que la dirigen. Así mismo, todo aquel empleado que tenga el rol de Jefe departamental debe comprometerse a asistir a los talleres de capacitación y a ejercer su función no solo con miras al beneficio de la institución sino principalmente al bienestar del trabajador.

## CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. Conclusiones

Luego de haber realizado el trabajo de investigación que estudian los factores del clima laboral dentro de la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Guayas, se puede concluir que los factores determinantes y más importantes dentro de la dirección son: **motivación, reconocimiento, productividad, compromiso, relaciones y el entorno.**

Basándonos en los resultados de las encuesta realizadas a los 108 empleados pertenecientes a la Dirección Administrativa, se puede observar que existen muchos factores aun deficientes y que se debe tomar atención para de esa manera contrarrestar los efectos negativos que los mismos causan en la creación del ambiente laboral sano.

Según las respuestas de las preguntas referentes a la motivación del trabajador, se evidencio que es el área que más atención requiere, ya que la mayoría dijo no sentirse satisfecho en términos generales con su trabajo, y al sentir esa insatisfacción la motivación decae notablemente porque no tienen una razón para sentirse felices con su trabajo. Considerando que la jornada laboral es de 8 horas diarias y cinco días a la semana, es importante cuidar el bienestar de los trabajadores, el mismo que no solo mejoraría el ambiente sino la productividad.

Uno de los aspectos en los que menos insatisfacción se observó, fue en la remuneración justa, según las actividades que realizan. La mayoría de los empleados considera que tienen una remuneración adecuada, sin embargo

existe también un porcentaje que no está completamente de acuerdo, por lo que se deben revisar las tablas salariales.

## **5.2. Recomendaciones**

Se sugiere al Director Administrativo tomar en cuenta este estudio de los factores que inciden en el clima laboral, y recomienda también que en coordinación con el Director de Talento Humano, se busque la mejor forma de implementar un plan conjunto, sugerido anteriormente, entre las direcciones en cuestión y se trabaje de forma conjunta para poder lograr que el clima laboral de la Dirección Administrativa mejore notablemente y por consecuencia la Institución en general pueda tener un mejor desarrollo integral.

Se sugiere además, tomar en consideración las siguientes recomendaciones realizadas por varios expertos en el manejo de recursos humanos y gerentes exitosos a nivel internacional:

### **5.2.1 Reformular instrucciones**

Como jefe de área es importante revisar la forma en que se formulan los requerimientos de tareas y, en lugar de utilizar el término “usted tiene que” o “debería hacer esto o aquello” reformular la instrucción con “vamos a hacer esto o aquello”. Esta es una simple pero efectiva manera de crear en el empleado la percepción de que el trabajo es compartido, en equipo y que no toda la responsabilidad y el peso están sobre él.

### **5.2.2. Ser transparente**

Los empleadores deben operar abierta y francamente frente a sus trabajadores, desde promociones hasta cambios pendientes en el negocio. Es importante permitir que los empleados sean adultos y reaccionen como tales ante las constantes situaciones que se presentan en la institución para evitar que se generen malos entendidos o rumores que surgen al no mantener transparencia con el personal.

### **5.2.4. Entrenamiento adecuado para los empleados**

La mayoría de los empleados quieren realizar un buen trabajo, por lo que es imperativo que se les otorgue las herramientas necesarias para la consecución exitosa de sus metas. Esto implica permitir al personal conocer cuáles son sus responsabilidades, manteniendo regularmente conversaciones con los trabajadores para que todos estén en la misma página y desarrollando oportunidades para empleados a través del entrenamiento y la educación para su mejoramiento personal y profesional.

Los empleados son motivados y se sienten valorados cuando reciben refuerzo positivo y se les muestra cómo su trabajo contribuye al éxito de la institución. Esto significa ir más allá de una palmada en la espalda y una expresión de “buen trabajo” y separar un tiempo para regularmente darles una retroalimentación sobre cómo su trabajo está contribuyendo a lograr los objetivos de la empresa.

## BIBLIOGRAFIA

7. Asamblea Nacional del Ecuador. (2010). *Código de trabajo*. Quito: Autor
8. Davis, Keith ph D y otro, *El Comportamiento Humano en el Trabajo*. Comportamiento Organizacional. Mc Graw Hill, 1987
9. Escat M., Definición del Clima Laboral (en línea), España, Revista de Gerencia, ref. 20 de Septiembre 2005, disponible en [www.degerencia.com](http://www.degerencia.com)
10. Gan F, El Clima en las Organizaciones, en apuntes, Master de formación de formadores, FLC – CIFO, Barcelona 2003 CIFO
11. Gómez – Mejía, L. R., Balkin y otros *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, Prentice Hall
12. Guía Didáctica para la elaboración de Tesis de fin de Carrera para la Titulación de Ingeniería en Administración de Recursos Humanos, 2014
13. Hernandez Sampier, y otros, *Metodología de la Investigación* McGraw-Hill, Cuarta edición 2006
14. Marín José y otro, *Teoría y Técnicas de Desarrollo Organizacional*, Vol. 3 Mod. II
15. Peiró, J. M., *Sicología de la Organización*, Madrid 1991, UNED
16. Robbins S. & Judge T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13era.ed.). Méjico: Pearson.
17. Schermerhorn, J. R. (2010). *Management*. New Jersey: John Wiley & Sons.
18. Silva, M. *El Clima en las Organizaciones*, Teoría e Intervención, Barcelona, PPU
19. Smith Alayón Irene Dra. *Métodos para el Estudio del Clima en la Organización Laboral*, Compilación, fotocopiado, Facultad de Sicología, Universidad de la Habana, Cuba, 2011.



## ANEXOS

### ANEXO 1: Encuesta realizada a los empleados de la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Guayas

**Universidad Católica de Santiago de Guayaquil**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**  
**Ingeniería Comercial**  
**ENCUESTA SOBRE CLIMA LABORAL**

**Objetivo:** Determinar los factores que inciden en el clima laboral de la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo descentralizado

**Indicaciones:** Responder las siguientes preguntas que tienen que ver con hechos del clima laboral. La mayoría requiere que para cada pregunta marque con una cruz una sola de las alternativas de respuesta, aquella que mejor se ajusta a UD; o que llene un espacio en blanco. No hay respuestas buenas ni malas, la mejor es la que refleja lo que UD siente.

1.- ¿En general, cuán satisfecho diría usted que está con su trabajo?






1.- Nada satisfecho	2.- Poco satisfecho	3.- Satisfecho	4.- Muy satisfecho
------------------------	------------------------	----------------	--------------------

2.- ¿Con qué frecuencia se siente usted tan involucrado en su trabajo que pierde el sentido del tiempo?



1.- Nunca	2.- A veces	3.- Con frecuencia	4.- Con mucha frecuencia
-----------	-------------	--------------------	--------------------------

3.- Haga una cruz debajo de la cara que expresa, de manera general, como se siente UD con su trabajo

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>6</b>					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.- Si \_\_\_ 2.- No \_\_\_ 3.- En algunos casos \_\_\_

5.- ¿Se encuentra motivado con las tareas que desempeña?

1.- Nada satisfecho	2.- Poco satisfecho	3.- Satisfecho	4.- Muy satisfecho
---------------------	---------------------	----------------	--------------------

6.- ¿Cree usted que se reconocen los buenos resultados?

1.- Nunca	2.- A veces	3.- Con frecuencia	4.- Con mucha frecuencia
-----------	-------------	--------------------	--------------------------

7.- ¿Cuenta con las herramientas y equipos necesarios?

1.- Nunca	2.- A veces	3.- Con frecuencia	4.- Con mucha frecuencia
-----------	-------------	--------------------	--------------------------

8.- ¿Con qué frecuencia propone ideas?

1.- Nunca	2.- A veces	3.- Con frecuencia	4.- Con mucha frecuencia
-----------	-------------	--------------------	--------------------------

9.- ¿Se siente integrado con tu equipo de trabajo?

1.- Nunca	2.- A veces	3.- Con frecuencia	4.- Con mucha frecuencia
-----------	-------------	--------------------	--------------------------

10.- ¿Su superior es una persona accesible?

1.- Nunca	2.- A veces	3.- Con frecuencia	4.- Con mucha frecuencia
-----------	-------------	--------------------	--------------------------

11.- ¿Se encuentra satisfecho con las instalaciones y oficinas?

1.- Nada satisfecho	2.- Poco satisfecho	3.- Satisfecho	4.- Muy satisfecho
---------------------	---------------------	----------------	--------------------

12.- ¿Las condiciones de trabajo son adecuadas: limpieza, iluminación, seguridad, comodidad, espacio?

1.- Adecuadas	2.- Inadecuadas	3.- Pueden mejorar
---------------	-----------------	--------------------

13.- ¿Considera que existe estabilidad laboral?

1.- Si	2.- No
--------	--------

14.- ¿Se siente identificado con la visión de la organización?

1.- Si	2.- No
--------	--------

15.- ¿Recomendaría la empresa como lugar de trabajo?

1.- Si	2.- No
--------	--------

16.- Considera que las remuneraciones son:

1.- Adecuadas \_\_\_\_

2.- Deficientes \_\_\_\_

3.- Regulares \_\_\_\_

## Anexo 2: Calificación del Tutor

Guayaquil, 05 de septiembre de 2015

Ingeniero  
Darío Vergara Pereira  
DIRECTOR  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
En su despacho.

De mis consideraciones:

Ingeniero **PEDRO MOISÉS MURILLO MARTÍNEZ**, Docente de la Carrera de Administración, designado **TUTOR** del Trabajo de Titulación de **MARÍA DANIELA MURILLO VACA**, por el Honorable Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, cúpleme informar a usted, señor Director, que una vez que se han realizado las revisiones necesarias **AVALO** el trabajo presentado por las estudiantes, titulado **“ESTUDIO DE FACTORES QUE INCIDEN EN EL CLIMA LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO DEL GUAYAS”** por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Este trabajo de investigación ha sido orientado durante todo el período de ejecución en el programa de URKUND (0%).

En consecuencia autorizo a la señorita **MARÍA DANIELA MURILLO VACA** para que entregue el trabajo en formato digital en 4 CD's y 3 anillados del mismo contenido.

Quiero dejar constancia de mi agradecimiento a los miembros del H. Consejo Directivo por la confianza depositada y aprovecho la oportunidad para reiterar a cada uno de ellos mis sentimientos de alta estima.

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: **(/10) DIEZ SOBRE DIEZ.**

Atentamente,

**PEDRO MOISÉS MURILLO MARTÍNEZ**  
PROFESOR TUTOR-REVISOR TESIS DE GRADUACIÓN