



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIDAD DE EDUCACIÓN ADISTANCIA

LICENCIATURA EN SECRETARIADO GERENCIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

LICENCIADA EN SECRETARIADO GERENCIAL

TEMA:

ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA PARA FORTALECER EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA. PROVINCIA DE PASTAZA.

Autora:

Libia Laura Solano Serrano

Puyo - Ecuador

2015

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

El tribunal de tesis **CERTIFICA** que:

La titulación de investigación titulado “**Elaboración de un Plan de mejora para fortalecer el Ambiente Organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza. Provincia de Pastaza**”, de responsabilidad de la Egresada Libia Laura Solano Serrano, ha sido prolijamente revisada, quedando autorizada su presentación.

TRIBUNAL:

Ing. Jorge Vasco
DIRECTOR DE TRIBUNAL DE TITULACIÓN

Dr. Rodrigo Abarca
MIEMBRO DE TRIBUNAL DE TITULACIÓN

Riobamba, Octubre 2015

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

La abajo firmante, en calidad de estudiante de la Licenciatura en Secretariado Gerencial declara que los contenidos de la Investigación denominada: **“Elaboración de un Plan de mejora para fortalecer el Ambiente Organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza. Provincia de Pastaza”**, requisito previo a la obtención del Grado de Licenciada en Secretariado Gerencial, son absolutamente originales, auténticos, personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica de la autora.

Libia Laura Solano Serrano

CI.1600539512

DEDICATORIA

En primer lugar dedico este trabajo a Dios, quien es mi fuerza y quien me guía en cada instante de mi vida.

Dedico además todo mi esfuerzo a mi esposo que siempre está a mi lado, apoyándome y brindándome su amor incondicional.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, quien me formó en mi carrera con su categoría educativa basada en la calidad.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por sus infinitas bendiciones en este proceso, así como por la sabiduría inculcada para el desarrollo del presente trabajo.

Agradezco de corazón a mis maestros, amigos y amigas, familiares y compañeros, quienes han sido mi apoyo incondicional.

Agradezco a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo donde he aprendido a ser amiga, persona y una excelente profesional que impulse el desarrollo de nuestro país

A ellos mi más profundo agradecimiento

RESUMEN

La elaboración de un Plan de mejora para fortalecer el Ambiente Organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza. Provincia de Pastaza, es importante ya que no cuenta con un instrumento que ayude a mejorar el clima laboral que existe entre sus empleados, en vista que la misión y visión de cada departamento no se encuentra establecida con claridad, siendo la base del desarrollo de la investigación, teniendo como objetivos fundamentar teóricamente el contenido científico de la investigación, implementando una metodología acorde a las necesidades para el diseño del plan, basado en la credibilidad, el respeto, la imparcialidad – justicia, el orgullo y la camaradería; tomado conciencia de las necesidades psicológicas, físicas y emocionales en el ámbito laboral de los clientes internos de la empresa pública, que es donde finalmente pasan la mayor parte de su tiempo. La metodología es de tipo cualitativa y cuantitativa, ya que se estableció un cuestionario que fue analizado para determinar estrategias para el desarrollo del plan para contribuir al desarrollo de su rendimiento y la trascendencia de su participación, acompañando los esfuerzos tanto individuales como grupales hacia el crecimiento y desarrollo tanto del empleado como del Gobierno Municipal. La investigación concluye en que los empleados y trabajadores necesitan ser motivados y fortalecer la camaradería entre ellos por lo que es de suma importancia la implementación del plan en el GAD cantonal de Pastaza, permitiendo el desarrollo de un buen ambiente organizacional, para alcanzar las metas y objetivos propuestos en pro de lograr la calidad institucional.

Descriptores: Plan de mejora, Ambiente Organizacional, Credibilidad, el Respeto, la Imparcialidad – Justicia, el Orgullo y la Camaradería.

ABSTRACT

The development of an improvement plan to strengthen the organizational environment Decentralized Autonomous Municipal Government of Pastaza Canton. Pastaza province, is important as it does not have a tool to help improve the working environment between employees, given that the mission and vision of each department is not clearly established, underlying the development of the research, with the objective theoretical foundation scientific research content, implementing a methodology according to the needs for the design of the plan, based on credibility, respect, fairness - fairness, pride and camaraderie; become aware of the psychological, physical and emotional in the workplace of internal customers of the public company, where eventually spend most of their time needs. The methodology is qualitative and quantitative type since that was analyzed to determine strategies for developing the plan to contribute to the development of their performance and the importance of their participation, accompanying both individual efforts and group toward growth was established and development of both the employee and the Municipal Government. The research concludes that employees and workers need to be motivated and strengthen camaraderie among them and it is important to implement the plan in the cantonal GAD Pastaza, allowing the development of a good organizational environment to achieve the goals and proposed objectives towards achieving institutional quality.

Descriptors: Improvement Plan, Organizational Environment, Credibility, Respect, Fairness - Fairness.

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del Tribunal	ii
Certificado de Responsabilidad	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Resumen	vi
Abstract	vii
Índice General.....	viii
Índice de Tablas	xii
Índice de Gráficos.....	xiv
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	3
1.1 Formulación del problema	3
1.2 Delimitación del problema	5
1.3 Objetivos	6
1.3.1 Objetivo General	6
1.3.2 Objetivos Específicos	6
1.4 Justificación de la investigación.....	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	8
2.1 Antecedentes de la investigación	8
2.2 Marco conceptual	9
2.2.1 Gestión	9
2.2.2 Modelo de Gestión	10
2.2.3 Gestión administrativa.....	11
2.2.4 Sistema organizacional.....	11
2.2.5 Planeación	12
2.2.6 Plan de mejora.....	12
2.2.6.1 Fases del Plan de mejora	13
2.2.6.1.1 Diagnóstico inicial.....	13
2.2.6.1.2 Recopilación de datos.....	13

2.2.6.1.3	Intervención	14
2.2.7	Técnicas para realizar un Plan de mejora.....	14
2.2.7.1	Liderazgo.....	14
2.2.7.2	Mentoring	15
2.2.7.3	Sistema de incentivos	15
2.2.7.4	Comunicación.....	16
2.2.7.5	Principios.....	17
2.2.7.6	Valores	18
2.2.7.7	Compañerismo	18
2.2.7.8	Igualdad.....	18
2.2.7.9	Confianza	19
2.2.7.10	Respeto	19
2.2.7.11	Participación.....	19
2.2.7.12	Motivación	20
2.2.8	Administración de RRHH	21
2.2.9	Gestión de RRHH.....	21
2.2.10	Clima laboral	21
2.2.10.1	Importancia del Clima Laboral	22
2.2.10.2	Funciones del Clima Laboral	23
2.2.10.2.1	Desvinculación	23
2.2.10.2.2	Recompensa	23
2.2.10.2.3	Intimidad	24
2.2.10.3	Evaluación del clima laboral	24
2.2.11	Características del sistema organizacional	25
2.2.11.1	Identidad.....	25
2.2.11.2	Responsabilidad	25
2.2.11.3	Desafío	26
2.2.12	Elementos del sistema organizacional.....	26
2.2.13	Estructura del sistema organizacional	28
2.2.13.1	Individuos	28
2.2.13.2	Percepciones.....	29
2.2.14	Factores de liderazgo administrativo.....	29

2.2.14.1	Relación con la estructura organizacional.....	30
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		32
3.3.1	Muestra.....	33
3.4	Métodos, técnicas e Instrumentos	35
3.4.1	Métodos.....	35
3.4.2	Técnicas e Instrumentos	35
3.5	Resultados (Encuesta)	35
3.5.1	Encuestas aplicadas a los funcionarios del GAD Municipal de Pastaza....	37
3.5.2	Identificación de áreas de Mejora	57
3.6	Verificación de la Hipótesis	59
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO		63
4.1	Título	63
4.1.1	Datos Informativos	63
4.1.2	Antecedentes	63
4.1.3	Justificación.....	64
4.1.4	Objetivos de la propuesta	65
4.1.5	Factibilidad de la propuesta.....	65
4.2	Contenido de la propuesta	67
4.2.1	Análisis Situacional.....	67
a.	Escenario Social	67
b.	Servicios Sociales.....	68
c.	Escenario Político.....	69
d.	Escenario Ambiental	70
e.	Escenario Económico	70
f.	Escenario Cultural – Espiritual	71
4.3	Implementación o propuesta	71
4.4	Selección de las estrategias de Mejora del Ambiente Organizacional.....	83
4.4.1	Área Administrativa (Motivación).....	85
4.4.2	Área de Talento Humano (Tiempo en servicio y atención a usuarios)	86
4.4.3	Área de Planificación (Espacios adecuados).....	87
4.5	Planificación y seguimiento de las acciones de mejora priorizadas.....	100

4.6	Plan de mejora del Ambiente Organizacional del GAD cantonal de Pastaza.....	102
4.7	Evaluación y control del Plan de Mejora del clima laboral.	106
	CONCLUSIONES	114
	RECOMENDACIONES.....	116
	BIBLIOGRAFÍA	117
	ANEXOS	119

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N. 1	Desglose de la Población de estudio	33
Tabla N. 2	Cálculo de la Muestra	34
Tabla N. 3	Le tienen informado acerca de temas y cambios importantes	37
Tabla N. 4	Jefes accesibles y fácil de hablar con ellos.....	38
Tabla N. 5	Los jefes tienen una visión clara de sus funciones	39
Tabla N. 6	Los jefes cumplen con sus promesas.....	40
Tabla N. 7	Capacitación para crecer laboralmente.....	41
Tabla N. 8	Los jefes reconocen el buen trabajo y el esfuerzo extra.....	42
Tabla N. 9	Los jefes incentivan, consideran y responden genuinamente a ideas y sugerencias	43
Tabla N. 10	Las instalaciones contribuyen a un buen ambiente de trabajo	44
Tabla N. 11	Recibe un buen trato, independientemente de su posición.....	45
Tabla N. 12	Los jefes evitan el favoritismo	46
Tabla N. 13	Las personas evitan la politiquería y la intriga como forma de conseguir las cosas.	47
Tabla N. 14	Prácticas que facilitan la asimilación de personas discapacitadas.	48
Tabla N. 15	Siente que su participación hace una diferencia.....	49
Tabla N. 16	Las personas están dispuestas a dar más de sí en su trabajo	50
Tabla N. 17	Orgullo por trabajar en la institución.....	51
Tabla N. 18	Oportunidad de participar en actividades que benefician a la comunidad.	52
Tabla N. 19	Las personas se preocupan por los demás.	53
Tabla N. 20	Cuando una persona ingresa se la hace sentir bienvenida.....	54
Tabla N. 21	Cuando cambia de tarea, se lo hace sentir como en casa	55
Tabla N. 22	Puede contar con la colaboración de los demás	56
Tabla N. 23	Fortalezas y Debilidades para el área de mejora	57
Tabla N. 24	Frecuencias observadas	60
Tabla N. 25	Resumen frecuencias observadas	61
Tabla N. 26	Frecuencias Esperadas.....	61
Tabla N. 27	Chi cuadrado.....	61

Tabla N. 28	Objetivos y metas departamentales	75
Tabla N. 29	FODA Priorizado.....	82
Tabla N. 30	Simbología de diagramas de flujo	83
Tabla N. 31	Flujograma Motivación	85
Tabla N. 32	Flujograma Tiempo de servicio.....	86
Tabla N. 33	Flujograma Adecuación de espacios	87
Tabla N. 34	Área de Mejora 1 (Área Administrativa).....	88
Tabla N. 35	Área de Mejora N. 2 (Área Administrativa).....	89
Tabla N. 36	Área de Mejora N. 3 (Área Administrativa).....	90
Tabla N. 37	Área de Mejora N. 4 (Área de Talento Humano).....	91
Tabla N. 38	Área de Mejora N. 5 (Área de Talento Humano).....	92
Tabla N. 39	Área de Mejora N. 6 (Área de Talento Humano).....	93
Tabla N. 40	Área de Mejora N. 7 (Área de Talento Humano).....	94
Tabla N. 41	Área de Mejora N. 8 (Área de Planificación).....	95
Tabla N. 42	Área de Mejora N. 9 (Área de Talento Humano).....	96
Tabla N. 43	Área de Mejora N. 10 (Área de Talento Humano).....	97
Tabla N. 44	Área de Mejora N. 11 (Área de Talento Humano).....	98
Tabla N. 45	Área de Mejora N. 12 (Área de Talento Humano).....	99
Tabla N. 46	Planificación y priorización de las acciones de mejora.....	100
Tabla N. 47	Plan de acción.....	102
Tabla N. 48	Matriz de evaluación	110
Tabla N. 49	Previsión de la evaluación de la propuesta.....	112
Tabla N. 50	FODA	127

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N. 1	Relación Causa - Efecto	4
Gráfico N. 2	Le tienen informado acerca de temas y cambios importantes	37
Gráfico N. 3	Jefes accesibles y fácil de hablar con ellos.....	38
Gráfico N. 4	Los jefes tienen una visión clara del GAD cantonal	39
Gráfico N. 5	Los jefes cumplen con sus promesas.....	40
Gráfico N. 6	Capacitación para crecer laboralmente.....	41
Gráfico N. 7	Los jefes reconocen el buen trabajo y el esfuerzo extra.....	42
Gráfico N. 8	Los jefes incentivan, consideran y responden genuinamente a ideas y sugerencias	43
Gráfico N. 9	Las instalaciones contribuyen a un buen ambiente de trabajo	44
Gráfico N. 10	Recibe buen trato, independientemente de su posición.....	45
Gráfico N. 11	Los jefes evitan el favoritismo	46
Gráfico N. 12	Las personas evitan la politiquería y la intriga como forma de conseguir las cosas.	47
Gráfico N. 13	Prácticas que facilitan la asimilación de personas discapacitadas.	48
Gráfico N. 14	Siente que su participación hace una diferencia.....	49
Gráfico N. 15	Las personas están dispuestas a dar más de sí en su trabajo	50
Gráfico N. 16	Orgullo por trabajar en la institución.....	51
Gráfico N. 17	Oportunidad de participar en actividades que benefician a la comunidad.	52
Gráfico N. 18	Las personas se preocupan por los demás.	53
Gráfico N. 19	Cuando una persona ingresa se la hace sentir bienvenida.....	54
Gráfico N. 20	Cuando cambia de tarea o es transferido, se lo hace sentir como en casa	55
Gráfico N. 21	Puede contar con la colaboración de los demás	56
Gráfico N. 22	Dimensiones de un Great Place to Work.....	28

INTRODUCCIÓN

En los últimos años el Ambiente Organizacional ha tomado fuerza para el desarrollo y crecimiento de las instituciones públicas y privadas, dando lugar a las competencias, donde los que permanecen y sobresalen son los que practican y dominan los métodos y estrategias de una buena atención al usuario tanto interno como externo.

En base a lo expuesto se establece que toda empresa debe mejorar sus estándares de calidad y debe buscar necesariamente la mejor alternativa para llevar a cabo un proceso en el que se corrijan los problemas existentes y le permitan mejorar continuamente la calidad organizacional, es de esta manera que la investigación se enfoca en desarrollar un Plan de mejoras para fortalecer el Ambiente Organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Pastaza.

Por lo tanto se espera cumplir con los objetivos planteados con el fin de resolver el principal problema descrito a continuación. El proyecto investigativo está compuesto de cuatro capítulos, los mismos que se detallan a continuación:

EL CAPÍTULO 1: EL PROBLEMA, se realizaron los Antecedentes de la Investigación, se trató sobre el origen del problema, las causas, efectos y su planteamiento, el Árbol de Problemas, el Análisis Crítico, la Formulación del Problema, la Delimitación del problema, los objetivos generales y específicos y la justificación.

EL CAPÍTULO II: EL MARCO TEÓRICO se desarrolló las Categorías de la Variable Independiente y de la Variable Dependiente, la Formulación de la Hipótesis y el señalamiento de Variables.

EL CAPÍTULO III: LA METODOLOGÍA, se describió el enfoque, las Modalidades de Investigación, Niveles o tipos, Población y Muestra, las Técnicas e Instrumentos de investigación, Plan de Recolección de información.

EL CAPÍTULO IV: Se realizó el análisis e interpretación de resultados, donde se contempló los cuadros de análisis de cada pregunta, obteniendo datos estadísticos y descriptivos de la información recolectada anteriormente.

Se realizó una propuesta que propende a resolver de la mejor manera el problema detectado en la investigación correspondiente.

Finalmente se realizó las Conclusiones y Recomendaciones del trabajo realizado.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El GAD del Cantón Pastaza no cuenta con una herramienta que permita mejorar el ambiente organizacional que existe entre los departamentos de la municipalidad, para el intercambio de información entre los mismos, debido a que no existe un plan de mejora que ayude a fortalecer la organización institucional y de esta manera se impulse un trabajo estructurado y organizado a nivel interno.

Es debido a lo expuesto que la comunicación interna no es la mejor para brindar servicios de calidad y con calidez, tanto para los usuarios internos como externos, provocando retardo en el cumplimiento de metas y objetivos a nivel de la municipalidad, ya que cada secretaria y por ende personal de los departamentos no realicen sus tareas acorde a las exigencias y expectativas del actual gobierno seccional.

Es de esta manera que si no se elabora un plan de mejora, seguirá evidenciándose, desorganización, información distorsionada y mal manejo de información por parte de cada uno de los departamentos.

Para el mejoramiento del clima laboral se implementarán métodos que ayudarán a obtener resultados enlazados a la capacidad óptima de cada uno de los departamentos, mejorando así la calidad del servicio de la institución, así como el Ambiente organizacional que se vive internamente.

Gráfico N. 1 Relación Causa - Efecto



Elaborado por: Laura Solano

Realizando un análisis crítico del árbol de problemas se establece que como causa para la escasa comunicación y actitud del personal del GAD cantonal de Pastaza es la rivalidad entre compañeros, teniendo como efecto el retraso en la entrega de documentos, determinándose individualidad en el entorno laboral.

Por otra parte se identifica como causa a la escasa comunicación formal en los procesos, identificando como efecto inmediato la pérdida de documentos en los diferentes departamentos de la municipalidad, generando un ambiente tenso de trabajo.

Además no existe un Plan de mejora para fortalecer el Ambiente organizacional institucional, por lo que se identifica como causa una escasa articulación entre los departamentos, generando desorganización laboral, ya que cada empleado realiza funciones desarticuladas a la misión, visión y objetivos institucionales.

Las siguientes interrogantes orientaran el desarrollo de la investigación:

- ¿Se ha analizado bibliografía para fundamentar teóricamente el contenido científico de la investigación?
- ¿Se ha determinado la metodología necesaria para el desarrollo de un Plan de mejora para fortalecer el Ambiente laboral para el GAD cantonal de Pastaza?
- ¿Se ha aplicado la metodología y se ha diseñado un plan de mejoramiento del Ambiente Organizacional para el GAD cantonal de Pastaza?

1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Delimitación de la Investigación

Campo : Servicio y atención a la ciudadanía

Área : Recursos humanos

Aspecto : Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Pastaza

Delimitación Espacial

Esta investigación se realizará en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pastaza

Delimitación temporal

Se detallará en el período comprendido en el año 2014

Unidades de Observación

Personal del GAD cantonal de Pastaza

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un Plan de mejora para fortalecer el Ambiente organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pastaza, mediante un diagnóstico situacional.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Determinar la metodología necesaria para el desarrollo de un Plan de mejora para fortalecer el Ambiente laboral para el GAD cantonal de Pastaza
- Aplicar la metodología adecuada para fortalecer Ambiente Organizacional del GAD cantonal de Pastaza
- Diseñar un Plan de mejora para fortalecer el Ambiente Organizacional para el GAD cantonal de Pastaza

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque de la investigación está dado en base a un plan de mejora que permitan fortalecer el ambiente organizacional del GAD cantonal de Pastaza, para de esta manera impulsar procesos claros que ayuden a las personas encargadas de las secretarías a direccionar la información tanto para clientes internos como externos.

La importancia de la investigación radica en que existe la necesidad de impulsar un Plan de mejora para fortalecer el Ambiente Organizacional que permita mejorar la administración actual del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza. Provincia de Pastaza

En la actualidad a nivel nacional se exige la calidad en el servicio, es así que se enfoca en la capacitación del recurso humano, en especial a los que manejan información

primaria tanto para usuarios internos como externos, como son en este caso las secretarías y personal en general que se dedican a actividades de intercambio de información dentro y fuera del Gobierno seccional, para lo cual se impulsan acciones que faciliten este intercambio de información como es el desarrollo de planes de mejora en base a procesos claros y eficientes.

La investigación propuesta tiene utilidad teórico práctica, en vista que se convertirá en una herramienta útil para los y las funcionarias de los diferentes departamentos que conforman el GAD cantonal debido a que se maneja información de primera mano en base a un diagnóstico generalizado y una propuesta clara de un Plan de mejora para fortalecer el Ambiente laboral, siendo un instrumento de consulta para futuras acciones en base a procesos para mejorar tanto el clima laboral como aspectos organizacionales.

La investigación propuesta tiene un impacto positivo para el desarrollo de procesos evidenciados a nivel interno como externo, ya que propone nuevas alternativas de trabajo que permita mejorar el clima laboral, en vista que al manejar información organizada, los tramites serán mucho más ágiles y de calidad, destacando que un adecuado manejo de información permite que los niveles de satisfacción del empleado se incrementen, ya que al no sufrir alteraciones en el manejo de información, el clima dentro del trabajo será más armónico, impulsando un alto nivel de comunicación entre los diferentes departamentos.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Se tiene como antecedente investigativo a la tesis de la Universidad Tecnológica Equinoccial de la autora Arteida I. Ximena D. R. (2006), quien plantea el tema:

“Mejoramiento en la calidad en el servicio de atención al cliente para la unidad operadora del sistema Trole bus, basado en la norma ISO 9001: 2000”

El mismo que concluye:

Toda empresa debe mejorar sus estándares de calidad y debe buscar necesariamente la mejor alternativa para llevar a cabo un proceso en el que se corrijan los problemas existentes y le permitan mejorar continuamente la calidad de su servicio.

En la biblioteca de la Universidad Estatal de Milagro se encontró que el trabajo de investigación de las Ingenieras Jiménez E. Sharon L. y Granados I. Ysis N. (2012) plantea el tema:

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

El mismo que concluye:

El clima organizacional o laboral es clave para el éxito de toda empresa porque determina las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores.

Además en la Biblioteca de la Universidad Tecnológica de Ambato existe el trabajo investigativo de la Ingeniera Rivera B. Fernanda D. (2012) con el tema:

“El Clima Laboral y el Desarrollo Organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pillaro”.

El mismo que concluye:

Las relaciones sociales dentro de la institución no son las mejores debido a que no existe un espacio dedicado a la integración del personal, no cuentan con un Plan de motivación que incluya días de recreación y convivencia entre todos los servidores que conforman el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Píllaro y ayuden a mejorar las relaciones de compañerismo entre todo el recurso humano.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

2.2.1 Gestión

Esta metodología permite conciliar los intereses de la empresa con los intereses de cada individuo. Al mismo tiempo se comparan los conocimientos y habilidades requeridos por la organización con los que residen en las personas.

Se puede definir competencia como la aptitud o cualidad que hace que una persona esté capacitada para desempeñar una función.

La gestión de competencias se ocupa de identificar todo lo necesario para que las personas sepan, quieran y puedan aportar todo su valor en beneficio de la organización.

La gestión por competencias, requiere:

- Una identificación de las competencias necesarias para el logro de los objetivos de la organización (estratégicos, tácticos y operativos)
- La evaluación de las competencias existentes en los miembros de la organización
- Un plan para adecuar las competencias existentes con las necesarias

- El establecimiento y seguimiento de objetivos de desempeño tanto individuales como colectivos. Estos objetivos deben permitir verificar el aprovechamiento de esas competencias. (Peteiro, R., 2011)

2.2.2 Modelo de Gestión

Se puede manifestar que un modelo de gestión es como un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.

“El término modelo proviene del concepto italiano de modelo. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados”. (Gary, H. y C.K Parlad. 1998).

El concepto de Gestión, proviene del latín gesio y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

De esta forma, la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización. Por lo tanto, un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Esto quiere decir que los gobiernos tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos.

El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado. Mientras el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas, el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población. Por lo tanto, un modelo es un patrón conceptual a través del cual se esquematizan las partes y los elementos de un programa organizacional. Estos

modelos varían de acuerdo al periodo histórico, ya que su vigencia y utilidad depende del contexto social en el que se encuentra la institución. (Gary, H. y C.K Parlad. 1998).

2.2.3 Gestión administrativa

La gestión administrativa es vital para las operaciones fundamentales de cualquier institución, ya sea ésta pública o privada. Las operaciones de esta gestión se enfrentan a obstáculos cuando existen errores administrativos. Para fortalecer su interface de gerenciamiento y promover una organización más eficiente, la división de gestión administrativa no sólo crea una estable plataforma administrativa, sino que también trabaja en coordinación regular con los otros departamentos para asegurar que las diversas actividades de cooperación caminen sin problemas.

Las operaciones de gestión administrativa del GAD Municipal de Pastaza, se enfocan primordialmente en la administración de los recursos humanos y la administración de los asuntos generales y archivos, ya que desde este departamento es de donde se desencadenan las actividades de toda la institución, ya que establece un conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. (GAD Municipal de Pastaza, 2014)

2.2.4 Sistema organizacional

Se conoce como sistema organizacional al conjunto de procesos y herramientas delineadas para transferir los mensajes de lo más alto hasta el último de quienes conforman un empresa, siendo ésta pública o privada, para de esta manera mejorar la praxis administrativa.

“las organizaciones son un sistema de actividades, que están coordinadas y tienen la finalidad de lograr un objetivo en común; así mismo, afirma que existe organización a partir de la interacción de 2 o más personas”. (Chiavenato, I., 2000)

El propósito de la organización es ayudar a lograr que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia organizacional. La estructura de una organización es eficaz si le permite al personal contribuir a los objetivos de la empresa. Principio de la eficiencia organizacional. Una organización es eficiente si está estructurada para ayudar al logro de los objetivos de la empresa con un mínimo de consecuencias.

2.2.5 Planeación

A través de la planeación, una persona u organización se fija alguna meta y estipula qué pasos debería seguir para llegar hasta ella. En este proceso, que puede tener una duración muy variable dependiendo del caso, se consideran diversas cuestiones, como ser los recursos con los que se cuenta y la influencia de situaciones externas. (Dessler, G. 1979)

Por esta razón es que la planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro.

“La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación, y los buenos resultados no se logran por sí mismos: es necesario planearlos con anterioridad”. (Saenz P. 2015)

2.2.6 Plan de mejora

Un plan de mejora es un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento, es así que para que una empresa pueda responder ante los cambios que presenta su entorno y cumplir con los objetivos de su empresa, debe implantar un plan de mejora con la finalidad de detectar puntos débiles de la empresa, y de esta manera atacar las debilidades y plantear posibles soluciones al problema. (MINEDUC, 2012)

El desarrollar un plan de mejora permite definir mecanismos que le permitirán a la empresa alcanzar aquellas metas que se ha propuesto y que le permitirán ocupar un lugar importante y reconocido dentro de su entorno.

El plan de mejora no es un fin o una solución, sencillamente es un mecanismo para identificar riesgos e incertidumbre dentro de la empresa, y al estar conscientes de ellos trabajar en soluciones que generen mejores resultados.

2.2.6.1 Fases del Plan de mejora

Para generar un plan de mejora que vaya de acorde a las necesidades de una empresa, es necesario involucrar a toda persona que participe en el proceso de funcionamiento de la institución pública o privada. Cuando se logre esta interacción, se logrará entonces identificar todos los elementos, situaciones o problemas que se presentan. En un plan de mejora debe establecerse un diagnóstico inicial, recopilación de datos e intervención.

2.2.6.1.1 Diagnóstico inicial

La primera etapa de diagnóstico ocurre cuando los consultores en desarrollo organizacional trabajan con los gerentes para determinar por qué la productividad es baja o por qué los empleados están insatisfechos.

Es en esta fase donde se establecen problemas y necesidades del personal que labora en este caso en el GAD cantonal de Pastaza, ya que en base al diagnóstico es como se puede determinar con la técnica de la encuesta para determinar el plan de mejora necesario para esta institución pública.

2.2.6.1.2 Recopilación de datos

Con frecuencia, la etapa de recopilación formal incluye encuestas mediante cuestionarios y discusiones en grupo. Estas encuestas incluyen características organizacionales

específicas, tales como la satisfacción en el puesto, el estilo de liderazgo, el ambiente, la descentralización y la participación de los empleados en la toma de decisiones, es así como se puede determinar el ambiente laboral de los empleados.

2.2.6.1.3 Intervención

La etapa de intervención requiere la capacitación necesaria para resolver los problemas identificados. La intervención puede incluir un retiro que dura de tres a cinco días durante el cual los empleados pueden analizar cómo crear un mejor ambiente, así como también un plan estratégico que mejore el clima laboral de la institución y de esta manera impulsar.

2.2.7 Técnicas para realizar un Plan de mejora

Una técnica es un procedimiento o conjunto de reglas, normas o protocolos que tiene como objetivo obtener un resultado determinado, ya sea en el campo de las ciencias, de la tecnología, del arte, del deporte, de la educación, de la investigación, o en cualquier otra actividad. (Trigo E. coord. 2013)

La técnica requiere tanto destrezas manuales como intelectuales, frecuentemente el uso de herramientas y siempre de saberes muy variados.

Cada individuo generalmente la aprende de otros (a veces la inventa) y eventualmente la modifica. La técnica, a veces difícil de diferenciar de la tecnología, surge de la necesidad de transformar el entorno para adaptarlo mejor a sus necesidades.

2.2.7.1 Liderazgo

El liderazgo se puede definir como la capacidad de un individuo para desarrollar el potencial de un equipo en aras de un interés común. Existen diversos estilos de liderazgo (autoritario, participativo, consultivo). Cada estilo puede ser adecuado en función del contexto y las características de los colaboradores. (Auino J. y otros 1993)

Es de esta manera que se analiza que la fuente del liderazgo puede ser el carisma, el poder jerárquico, el poder del conocimiento o el comportamiento, ya que mediante la formación y entrenamiento, las personas que tengan responsabilidad sobre otras pueden desarrollar el estilo de liderazgo óptimo.

Es así donde se destaca que un líder no manda sino que dirige, no impone, sino que busca consenso, no divide sino que une, por lo tanto es muy imperativo que las personas que se encuentran al frente del personal sepan ser líderes con la finalidad de lograr un clima laboral óptimo.

2.2.7.2 Mentoring

El mentoring (tutelaje) es un proceso mediante el cual una persona (mentor) enseña, aconseja, y guía a otra, (el tutelado), en su desarrollo personal y profesional. Es el tradicional “tutelaje” que en la actualidad se utiliza fundamentalmente en los puestos altos de las organizaciones. (Chiavenato, I. 1994)

Además basados en el autor se considera que el mentoring no debe ser improvisado: requiere de una definición de objetivos, planificación y seguimiento de los resultados, y aunque existen similitudes entre el mentoring y el coaching, el mentor debe contar con experiencia y conocimientos en el campo en que quiere iniciar al tutelado, mientras que el coach no tiene por qué tener una experiencia en ese campo. Algunas ventajas del mentoring son:

- El mentoring es una poderosa herramienta que facilita la retención y transmisión del conocimiento en la empresa
- Incrementa la satisfacción del tutor y del tutelado
- Incrementa la retención de personal y el compromiso de éstos con la empresa.

2.2.7.3 Sistema de incentivos

Un sistema de incentivos tiene por objeto facilitar la conciliación de los intereses de cada persona con los intereses de la empresa. Éstos deben establecerse de forma

objetiva, basados en objetivos e indicadores consensuados, debe ser transparente, claro y conciso.

Los incentivos deben estar alineados con los objetivos individuales, pero también con los objetivos colectivos, de forma que se fomente el trabajo en equipo frente a actitudes individualistas. Uno de los requisitos básicos para el buen funcionamiento del sistema de incentivos es la comunicación interna:

- Sobre los objetivos de la empresa
- Sobre los objetivos individuales
- Sobre el grado de cumplimiento de los objetivos a tiempo, con objeto de que puedan corregirse las desviaciones

2.2.7.4 Comunicación

El término comunicación significa “hacer a otro partícipe de lo que uno tiene”. La comunicación es la acción de comunicar o comunicarse, se entiende como el proceso por el que se trasmite y recibe una información.

Según (Torres I., 2009), “La comunicación es un aspecto esencial en la vida de las diferentes organizaciones tanto de las que pertenecen al sistema productivo, como aquellas que están enmarcadas dentro del tercer sector”.

La comunicación como valor social, es la base de la autoafirmación personal y grupal, ya que a través de ella intercambiamos opiniones y sentimientos con otras personas. Aprender a comunicarse es fundamental para el desarrollo de nuestra personalidad. Por eso, ante todo, una conversación debe estar rodeada de sinceridad y honestidad.

La comunicación interna (horizontal y vertical, ascendente y descendente) es una condición necesaria para mejorar el clima laboral, favorecer el compromiso, ejercer el liderazgo y la coordinación de todas las personas de una organización.

La comunicación interna no debe dejarse “al azar”, sino que debe ser planificada, ejecutada y verificada de forma que se asegure el Qué, Para Qué, Quién, Cuándo y Cómo se debe comunicar.

Deben evitarse errores habituales como:

- Considerar que la comunicación es un proceso unidireccional y descendente (ya que debe ser bidireccional y tanto ascendente como descendente)
- Dejar la comunicación al libre albedrío (ya que en estos casos, la comunicación se distorsiona y no se asegura que la información llegue a quién, cuándo y cómo debe llegar). Este es un caldo de cultivo para los rumores.
- Falta de coherencia o alineación entre lo que se comunica y los objetivos de la empresa
- Comunicación a destiempo: no es correcto que los canales de comunicación “informales” se adelanten a los canales de comunicación “formales
- Comunicación por excepción: no es conveniente comunicar sólo las malas noticias, es preciso también facilitar un feedback positivo. (Torres I. 2009)

2.2.7.5 Principios

Según (Alpa, G. 1994): Un principio es una ley o regla que se cumple o debe seguirse con cierto propósito, como consecuencia necesaria de algo o con el fin de lograr cierto propósito.

En lo que compete a un plan de mejora para una institución pública o privada se describen los siguientes principios:

- Derivado de un proceso sistemático de autoevaluación y diagnóstico.
- Realista y vinculado a las necesidades sentidas y expresadas por las personas implicadas.
- Concreto y sencillo en su planteamiento.
- Planificado en un proyecto articulado.

- Con responsabilidades fijadas, sin olvidar que se estructura en un marco de colaboración.
- Con un seguimiento que verifica los logros de las actuaciones.
- Con el punto de vista puesto en su integración en la vida institucional. (Alpa, G. 1994)

2.2.7.6 Valores

Los valores son principios que permiten orientar el comportamiento humano en función de realizarse como personas. Son creencias fundamentales que ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud.

Además proporcionan una pauta para formular metas y propósitos, personales o colectivos. Reflejan intereses, sentimientos y convicciones más importantes. Es así que para motivos de la investigación se analiza los principales valores para el plan de mejora.

2.2.7.7 Compañerismo

El compañerismo es el sentimiento de unidad entre los integrantes de alguna comunidad o grupo que se haya formado con alguna finalidad. Es así que se analiza que la convivencia con la gente del trabajo ya que se pasa mucho tiempo con ellos durante la semana de trabajo, así que lo ideal es que esta convivencia sea armoniosa y libre de toda negatividad y conflicto, es así donde nace la necesidad de crear vínculos entre las personas que trabajan juntas ya que es de suma importancia para generar un buen ambiente laboral en la empresa.

2.2.7.8 Igualdad

La igualdad es el trato idéntico, sin que medie algún tipo de diferencia por raza, sexo, condición social o económica, condición, física, mental, intelectual o sensorial o de

cualquier naturaleza. Donde todas las personas tienen los mismos derechos y las mismas oportunidades. Es así que se analiza a la misma como la equiparación, donde el trato igualitario, permite que todo individuo pueda desarrollarse y dar lo mejor de sí, brindando un aporte significativo para la sociedad; lo que favorece que se avance en el sistema productivo y social de toda Nación. (Laurence C. 2015: Sección definición de igualdad)

2.2.7.9 Confianza

La confianza es una hipótesis sobre la conducta futura del otro. Es una actitud que concierne el futuro, en la medida en que este futuro depende de la acción de otro. Es una especie de apuesta que consiste en no inquietarse del no-control del otro y del tiempo. La confianza es la creencia en que una persona o grupo será capaz y deseará actuar de manera adecuada en una determinada situación y pensamientos. La confianza se verá más o menos reforzada en función de las acciones. (Laurence C. 2015: Sección Definición de confianza)

2.2.7.10 Respeto

Respeto, significa valorar a los demás, acatar su autoridad y considerar su dignidad. Acoge siempre a la verdad; no tolera bajo ninguna circunstancia la mentira, y repugna la calumnia y el engaño, además exige un trato amable y cortés; es decir, es la esencia de las relaciones humanas, de la vida en comunidad, del trabajo en equipo, de la vida conyugal, de cualquier relación interpersonal, ya que es la garantía de transparencia que crea un ambiente de seguridad y cordialidad; permitiendo la aceptación de las limitaciones ajenas y el reconocimiento de las virtudes de los demás. Evita las ofensas y las ironías; conoce la autonomía de cada ser humano y acepta complacido el derecho a ser diferente. (Moreno M. 2011)

2.2.7.11 Participación

La participación es el actuar cuando se puede ser fichas clave en un conjunto, es así

que la participación, ayuda a dar lo mejor de cada persona para conseguir un propósito, permitiendo aportar algo positivo a un grupo, impactar a otros con lo que se tiene dentro.

2.2.7.12 Motivación

Lo que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. En el ámbito laboral se alude al deseo del individuo de realizar un trabajo lo mejor posible. Este impulso a que nos referimos origina que se desencadene el proceso de motivación, debido a un estímulo externo o bien una reflexión. Ante un estímulo proporcionado a una persona, ésta reaccionará de una manera u otra dependiendo todo de lo que podemos llamar su patrón de comportamiento. (Porret. M. 2010)

Es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o, por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede provenir del ambiente (estímulo externo) o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo. En este último aspecto la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo. (Moreno M. 2011)

En base a lo expuesto por el autor se analiza que por ejemplo cuando una persona no logra un objetivo que anhela, el resultado es un estado de frustración más o menos duradero, produciéndole una ansiedad y tensión. Es así que si no encuentra la solución para alcanzar el referido objetivo, la frustración permanece o se agudiza. Pero puede ser que se inhiba si encuentra otra alternativa y en consecuencia, dedicara poco esfuerzo y atención en las actividades laborales porque lo estará haciendo en otras actividades.

Es de esta manera donde se puede hacer uso del factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional, es estar motivado, ya que significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobre esfuerzo adicional, aunque para unos el trabajo o las actividades de todo orden pueden representar una carga, para otros es una liberación.

2.2.8 Administración de RRHH

La Administración de Recursos Humanos es un área de estudio relativamente nueva. El profesional de recursos humanos es un ejecutivo que se encuentra en organizaciones grandes y medianas. La Administración de Recursos Humanos es perfectamente aplicable a cualquier tipo y tamaño de organización. (Chiavenato, I. 2011)

Es en base a lo manifestado por el autor que se hace referencia a que la administración de los recursos humanos está basada en el nivel de liderazgo existente en cualquier tipo de institución, es así como esta administración es una de las bases fundamentales en el manejo del personal que labora en el GAD cantonal de Pastaza, siendo uno de los pilares en los cuales se apoya el recurso humano en general de esta institución pública.

2.2.9 Gestión de RRHH

La Gestión de Recursos Humanos se refiere a las prácticas y políticas necesarias para mejorar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía. (Varela, R. 2004)

Esta definición corrobora el trabajo que se debe realizar desde la parte administrativa del talento humano, ya que es de suma importancia establecer políticas claras donde el personal se sienta apoyado, direccionado y fortalecido para de una manera organizada, eficiente y planificada se puedan desempeñar las funciones de cada uno de los miembros de la institución.

2.2.10 Clima laboral

Según (Gonzales, M. 2006) “el Clima Laboral ha demostrado mayor utilidad porque

utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral”.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Laboral es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Laboral se originan en una gran variedad de factores

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, entre otros).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, entre otros).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, entre otros)

2.2.10.1 Importancia del Clima Laboral

El clima laboral se asocia al conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con la cual los empleados valoran su trabajo. Así, si una empresa posee un clima laboral favorable, esto repercutirá en una mayor calidad de vida de sus trabajadores. Por el contrario, un mal clima incidirá negativamente en el ambiente de

trabajo, provocando situaciones de conflicto y falta de coordinación, en opinión de esta compañía del área de Recursos Humanos. (Randstad 2013)

Trabajar en equipo no es una tarea fácil, los empleados pasan muchas horas al día conviviendo con caracteres, sentimientos y estados de ánimo distintos. Si este aspecto es pasado por alto en una organización, es muy difícil que las distintas partes logren unirse en un todo que lleve a la empresa por el camino del éxito.

Es así que cabe señalar que el clima laboral influye de manera considerable sobre el pensamiento que los empleados tienen sobre su trabajo, siendo este aspecto el que determina de la importancia de un buen clima laboral.

2.2.10.2 Funciones del Clima Laboral

Las funciones del clima laboral se establecen en base a parámetros tales como desvinculación, obstaculización, intimidad, alejamiento, empuje, consideración, estructura, responsabilidad, recompensa, cordialidad, entre otros que se detallan:

2.2.10.2.1 Desvinculación

Esta función establece que el grupo actúa mecánicamente, es decir que es un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza la institución, por lo que se debe trabajar en que estese comprometa y lograr que los grupos que actúan mecánicamente, se comprometan de manera informal con las demás funciones laborales.

2.2.10.2.2 Recompensa

El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

2.2.10.2.3 Intimidad

Esta función rescata que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea, ya que pretende lograr que los empleados gocen de libertad para expresarse libremente y motivar a los que no se creen capaces.

2.2.10.3 Evaluación del clima laboral

Esta técnica de diagnóstico permite obtener una evaluación objetiva del grado de satisfacción de las personas de una organización, conocer sus necesidades y expectativas en el trabajo y su percepción de los problemas existentes. Existen circunstancias que pueden dificultar la eficacia y objetividad de un proceso de evaluación del clima laboral, tales como:

- Conflictividad laboral
- Insatisfacciones laborales
- Falta de comunicación, entre otras.

Es preciso tener en cuenta estas condiciones por lo que antes de iniciar el proceso de encuesta, puede ser preciso una campaña de comunicación previa, con objeto de explicar qué, por qué y para qué se pretende llevar a cabo este diagnóstico. Si existe una representación sindical, es ventajoso planificar este proceso con su colaboración y consenso. (Randstad 2013)

La evaluación debe ser totalmente anónima y sus resultados publicados a todos los niveles. La evaluación debe ir seguida de un plan de mejora encaminado a resolver los conflictos y problemas que se hayan detectado.

La evaluación debe repetirse una vez adoptadas las mejoras, con objeto de comprobar su efectividad y consolidar el proceso de mejora continua.

2.2.11 Características del sistema organizacional

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Laboral. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la institución y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, entre otros. (Sotomayor J., 2008)

2.2.11.1 Identidad

Es el sentimiento de pertenencia que se siente por el apoyo a la organización o institución de trabajo, por lo que es muy importante ya que si los empleados y trabajadores sienten pertenencia por su lugar de trabajo harán que todo funcione de la mejor manera.

2.2.11.2 Responsabilidad

Es el compromiso que se tiene en el momento de entregar o dar resultados, tomando sus propias decisiones en el proceso de desarrollo de la función que desempeña y de esta manera impulsar un trabajo. Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.

Para cada uno de los empleados y trabajadores, independientemente del cargo que ocupen o del oficio que realicen, si está desarrollando la actividad que les place hacer, su labor siempre será importante, manteniendo la idea de que están aportando un grano de arena a la organización, y esa importancia la miden con una relación directa vinculada con el grado de autonomía asignada, los desafíos que propone la actividad y el compromiso que asumen con los mejores resultados.

2.2.11.3 Desafío

Este se establece en la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.

2.2.12 Elementos del sistema organizacional

Los elementos del clima organizacional deben tenerse en cuenta en la generación de procesos creativos y espacios para la innovación. Influencia, trabajo en equipo,

Los elementos más representativos de los que se debe componer el clima para que surjan ideas que posteriormente se cristalicen como innovaciones, pues es necesario que los miembros de la organización sientan, que son parte integral de ésta, que son tomados en cuenta, que no deben temer a opinar y de hecho a criticar los elementos de la organización que no contribuyen a los procesos de cambio, proponiendo nuevas formas de realizar las actividades y/o labores, entre otras actitudes que se fomentan en los individuos, cuando el clima organizacional es propicio para esto. (Marín, 1999).

2.2.12.1 Ambiente Organizacional

El ambiente organizacional tiene interés por la influencia de estos sobre otros constructos importantes como el diseño, la toma de decisiones estratégicas, la innovación y, en general, el rendimiento organizacional.

El interés por el ambiente organizacional conceptualiza la organización como sistema abierto y en continua interacción con su medio. El desarrollo de las tecnologías de la información, la globalización, las demandas crecientes de los consumidores, la rápida difusión de los avances científico-tecnológicos y de los conocimientos sobre gestión son algunos de los elementos característicos de los ambientes actuales, calificados por algunos autores como hipercompetitivos.

La identificación de dimensiones que resulten útiles para definir los múltiples tipos de ambiente. En su desarrollo han surgido una serie de dificultades:

1. La falta de claridad conceptual al delimitar las diferentes dimensiones.
2. El empleo de medidas subjetivas para establecer la dimensiones del ambiente.

Las dos dimensiones más elaboradas son: la estabilidad, la complejidad, la aleatoriedad y la disponibilidad de recursos.

1. La estabilidad ambiental, es el grado con que los factores ambientales relevantes cambian de manera predecible en magnitud y dirección, y el grado en que la relevancia de esos factores específicos permanece constante. Pueden variar en función de su frecuencia, amplitud y predictibilidad.
2. La complejidad ambiental, es el número de factores relevantes para la organización y el grado de similitud entre ellos. Tiene dos aspectos: rango y diversidad. Resulta difícil operacionalizar la complejidad, el mismo ambiente es percibido por una organización como predecible y complejo, mientras que otra puede verlo como estático.
3. La aleatoriedad ambiental, los ambientes organizacionales difieren en el grado de estructuración de sus elementos. Esta dimensión comprende el grado de aleatoriedad con que se presentan agrupados esos elementos.
4. La disponibilidad de recursos, la organización necesita incorporar recursos del ambiente como condición indispensable para su supervivencia.

	<p>Credibilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicaciones abiertas y accesibles • Capacidad para coordinar recursos humanos y materiales • Integridad al impulsar consistentemente la visión 	C O N F I A N Z A
	<p>Respeto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento y apoyo al desarrollo profesional • Participación en decisiones relevantes • Cuidado de los empleados como individuos con vida e intereses personales 	
	<p>Imparcialidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equidad - tratamiento equitativo para todos en términos de recompensa y esfuerzos • Ausencia de favoritismo al contratar y promover • Justicia - ausencia de discriminación, apelación 	
	<p>Orgullo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por el trabajo personal desempeñado • Por el propio equipo de trabajo y sus logros • Por la empresa, sus productos y su presencia en la comunidad 	
	<p>Camaradería</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de ser auténtico • Socialmente amigable con atmósfera de bienvenida • Sentido de familia o equipo 	

Gráfico N. 2 Dimensiones de un Great Place to Work

Fuente: Great Place to Work Institute (2008)

2.2.13 Estructura del sistema organizacional

La estructura es la disposición y orden de las partes dentro de un todo. También puede entenderse como un sistema de trabajo que tienen objetivos en común coherentes y enlazados, cuyo objetivo es precisar la esencia y la meta establecida en su misión y visión.

2.2.13.1 Individuos

Son las personas que toman las decisiones, administran, controlan y evalúan los procesos. El capital humano (individuo) es el activo más importante que tiene una empresa, ya que el capital humano hace operar los demás recursos de la institución pública o privada.

En el libro de comportamiento en las organizaciones se mencionan que “las personas

desempeñan un papel importante dentro de las organizaciones, por esta razón hoy en día hay una mayor atención en los recursos humanos de la organización”. (Hodgetts y Altman 1985)

Es decir las empresas enfocan sus esfuerzos para entender la conducta de sus empleados. Una empresa que quiere ser más productiva o mejor productiva necesita de personal altamente calificado e identificado para lograr sus objetivos y sus metas.

2.2.13.2 Percepciones

La percepción se define como la “sensación interior que resulta de una impresión material hecha en los sentidos” y que es diferente en cada uno de los colaboradores. (Zepeda Herrera, F. 2008).

La forma como se perciban cada una de los elementos que conforman la generación del Clima Organizacional en la empresa, produce en los individuos, una también variada gama de actitudes, positivas o negativas, de acuerdo a las circunstancias y a la forma como estas se evalúen. De ahí que el clima laboral refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Las percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización, y pueden tender a la determinación de creencias, mitos, conductas y valores que harán parte de la institución y su organización.

La generación de un adecuado clima organizacional guarda una relación directa con la calidad del liderazgo en la empresa, líderes cercanos, que motiven, formen equipos interdisciplinarios y que les den la mayor importancia a las comunicaciones, como eje fundamental en las relaciones.

2.2.14 Factores de liderazgo administrativo

Los principales factores que definen a un buen líder administrativo son:

- Autoconciencia: Habilidad para conocer y entender los propios cambios de humor, emociones e impulsos, y su efecto en los demás. Sus signos distintivos son la autoconfianza, autoevaluación realista y el sentido del humor autocrítico.
- Autocontrol: Habilidad para controlar o reorientar impulsos y estados de ánimo perjudiciales. Tendencia a pensar antes de actuar y reservarse los juicios. Distintivos propios es la confianza en la propia valía e integridad, la comodidad en la ambigüedad y la disposición al cambio.
- Motivación: Pasión por el trabajo, más allá del interés personal por la remuneración económica o el prestigio. Propensión a buscar metas con energía y persistencia. Gran impulso para lograr objetivos, optimismo, incluso ante el fracaso, compromiso con la empresa.
- Empatía: Habilidad para entender las emociones de los demás. Capacidad para tratar a la gente según sus reacciones emocionales. Experiencia en construir y retener talentos, sensibilidad intercultural, servicios a clientes.
- Habilidades sociales: Habilidad para tratar relaciones y crear redes. Habilidad para encontrar una base común y crear relaciones. Eficacia ante los cambios, capacidad persuasiva, experiencia en crear y dirigir equipos. (Stoner, J. 2003 – 2004).

En resumen, el liderazgo administrativo exitoso y efectivo exige un trabajo cooperativo entre líderes y empleados, interactuando con otros líderes para conformar una propuesta de equipo real que procure el avance de la sociedad hacia el bien común.

2.2.14.1 Relación con la estructura organizacional

La estructura organizacional especifica las relaciones formales de dependencia que existe en una empresa, así como sus procedimientos, controles, autoridad y procesos para la toma de decisiones. (Mintzberg H. 1999).

Crear una estructura organizacional que en efecto apoye la estrategia de la empresa no es cosa fácil, ya que el momento apropiado para un cambio estructural se presenta cuando los altos directivos reconocen la actual estructura de la organización ya no proporciona la coordinación y la dirección que se necesitan para que la empresa tenga éxito al implementar sus estrategias.

2.3 HIPÓTESIS

2.3.1 Hipótesis General

La elaboración de un Plan de mejora fortalece el Ambiente Organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza. Provincia de Pastaza.

2.4 VARIABLES

2.4.1 Variable Independiente

Plan de mejora

2.4.2 Variable Dependiente

Ambiente Organizacional

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Modalidad de la Investigación

Es cualitativa, porque es normativa, explicativa y realista, permitió plantear una alternativa de solución asumiendo una realidad dinámica.

Es cuantitativa, porque se aplicó técnicas cuantitativas como la encuesta de la cual se obtendrá datos numéricos y estadísticos interpretables; de estos datos se hace un análisis cruzando con la información del marco teórico.

3.2 Tipos de Investigación

La investigación es de tipo cualitativa – cuantitativa, tiene un enfoque en el paradigma crítico propositivo porque critica la realidad.

Bibliográfica Documental

Se detectó, amplió y profundizó diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre las variables: basándose en documentos de fuentes secundarias como revistas, libros, internet, periódicos y otras publicaciones.

De Campo

Fue el estudio sistemático de los hechos donde se producen, obteniendo la información directa en el GAD cantonal de Pastaza, provincia de Pastaza en base a las encuestas.

Exploratorio

Este tipo de investigación posee una metodología flexible, se logró familiarizar a la

investigadora con el fenómeno objeto de estudio, permitió reconocer variables de interés social que fueron investigadas.

Descriptivo

La investigación tuvo interés de acción social, comparó entre dos o más fenómenos, situaciones o estructuras, clasificaron comportamientos según ciertos criterios; que caracterizaron a una comunidad y distribuyó datos de variables consideradas aisladamente.

3.3 Población y muestra

En el caso de la presente investigación se trabajó con el universo de estudio determinado por los empleados del GAD cantonal de Pastaza que se describen a continuación:

Tabla N. 1 Desglose de la Población de estudio

POBLACIÓN	FRECUENCIA
Alcalde (entrevista)	1
Directores y Jefes departamentales	10
Empleados	400
TOTAL	410

Elaborado por: Laura Solano

3.3.1 Muestra

Es en base al universo de estudio que para la obtención de la muestra se planteó la fórmula de poblaciones finitas la misma que es:

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

Leyenda:

n = Número de elementos de la muestra.

N = Número de elementos del universo.

P/Q = Probabilidades con las que se presenta el fenómeno.

Z2 = Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido; siempre se opera con valor sigma Z = 1,96.

e = Margen de error permitido (5%).

De esta manera, se aplica la fórmula de población finita a la población objeto de estudio, es decir la cantidad de directores, jefes departamentales, empleados y trabajadores del GAD del Cantón Pastaza que están en referencia al total de que son 410.

Tabla N. 2 Cálculo de la Muestra

FÓRMULA PARA CALCULAR EL TAMAÑO DE LA MUESTRA: POBLACIÓN FINITA		
CONDICIONES		FÓRMULA
Población:	Finita	$n = \frac{Npq}{(N-1)\frac{e^2}{z^2} + pq}$
Muestreo:	Aleatorio	
Tamaño de la Población:	410	
Nivel de Confianza:	95%	
Estadístico de prueba al 95.5% de confianza (Z):	1,96	
Probabilidad de Éxito (p):	0,5	
Probabilidad de Fracaso (q):	0,5	
Error Máximo (e):	5,0%	
Tamaño de la Muestra (n):	198,6	

Elaborado por: Laura Solano

$$n = \frac{410 * 0,05 * 0,05}{((410-1) * ((5\%)^2 / (1,96)^2)) + (0,05 * 0,05)}$$

n= 199 encuestas a aplicar

3.4 Métodos, técnicas e Instrumentos

3.4.1 Métodos

El método que se manejó en este trabajo, fue el inductivo; ya que conllevó a un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisas verdaderas para llegar a conclusiones que estén en relación con sus premisas.

Además se utilizó las fuentes secundarias, que provinieron de datos suministrados directamente por el GAD del Cantón Pastaza, además de datos bibliográficos, de internet, y todos los necesarios para lograr el desarrollo de los objetivos de la investigación.

Además se utilizó los métodos empíricos de recolección de información de fuentes primarias, que es aquella información oral o escrita que fue recopilada directamente por la investigadora a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes.

3.4.2 Técnicas e Instrumentos

Las técnicas utilizadas fue la encuesta que se aplicó a los empleados del GAD cantonal de Pastaza.

Para el trabajo de tesis, se partió de un diagnóstico inicial que permitió determinar la situación actual, información que sin duda fue útil en el desarrollo de la propuesta, donde posteriormente se aplicó una encuesta a los empleados del GAD cantonal de Pastaza, una vez cumplida esta etapa se procedió con la tabulación análisis e interpretación de la información recolectada; donde se identificó de este modo características de la institución pública.

3.5 Resultados (Encuesta)

Para diseñar el programa de mejoramiento del clima laboral para el GAD Municipal

de Pastaza propuesto fue importante realizar un diagnóstico situacional, analizando tanto los escenarios internos como externos del GAD cantonal de Pastaza, para lo cual fue necesario conocer los intereses de los empleados y enlazarlos con el objetivo general de la institución, y así analizar alternativas para crear un ambiente agradable.

Es de esta manera que se procedió a diseñar un instrumento de diagnóstico como es la encuesta que se encuentra en el Anexo N.1, misma que permitió identificar las necesidades para el diseño del plan de mejora.

Por otra parte se establecieron tres alternativas de respuesta que brindaron la oportunidad a los encuestados de responder de manera clara sobre parámetros claves para el desarrollo del plan de mejora, ya que se enfocan en la satisfacción interna del personal.

Habiendo establecido el cuestionario con preguntas cerradas se procedió a aplicar a una muestra a 199 empleados, trabajadores, jefes y directores departamentales, para posteriormente proceder a analizar las respuestas de cada uno de los encuestados y de esta manera comprobar la hipótesis planteada para la investigación y proceder a desarrollar la propuesta del Plan de mejora.

Es de esta manera que a continuación se presenta los resultados obtenidos en base a la aplicación de las encuestas conociendo los intereses de los empleados y enlazarlos con el objetivo general de la institución

3.5.1 Encuestas aplicadas a los funcionarios del GAD Municipal de Pastaza

CREDIBILIDAD

Pregunta 1: Los jefes me mantienen informado acerca de temas y cambios importantes en el GAD cantonal.

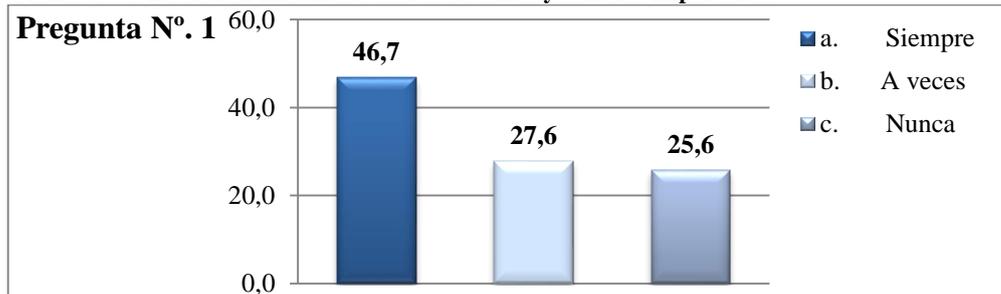
Tabla N. 3 Le tienen informado acerca de temas y cambios importantes

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Siempre	93	46,7
b. A veces	55	27,6
c. Nunca	51	25,6
TOTAL	199	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Laura Solano

Gráfico N. 3 Le tienen informado acerca de temas y cambios importantes



Fuente: Tabla 3

Elaborado por: Laura Solano

Análisis e interpretación de resultados

El 46,7% de los funcionarios del Gobierno Municipal de Pastaza que se encuentran laborando los jefes me mantienen informado acerca de temas y cambios importantes, seguido del 27,6% a quienes los informan a veces y luego al 25,6% que nunca les informan. Es en base a los resultados es importante conocer si sus empleados están o no bien informados acerca de lo que sucede en especial sobre temas y cambios importantes que permiten fortalecer su trabajo dentro de la institución, ya que en la actualidad muchos de los servidores públicos se encuentran laborando únicamente para cumplir sus jornadas de trabajo sin considerar la importancia de contribuir con el desarrollo de la institución, para lo cual debe existir una constante comunicación en información.

Pregunta 2: Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos.

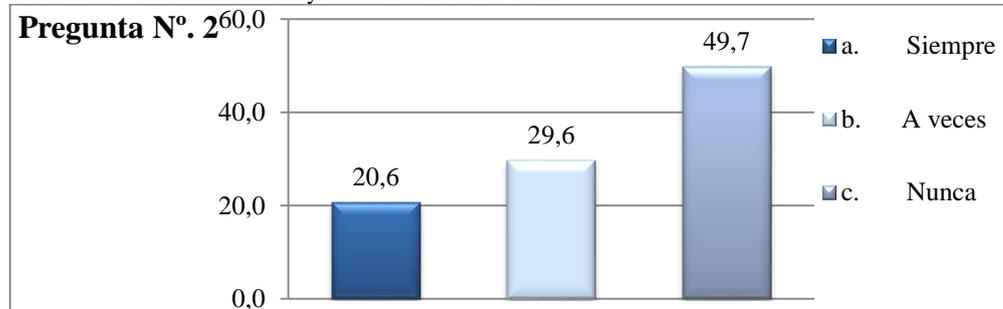
Tabla N. 4 Jefes accesibles y fácil de hablar con ellos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Siempre	41	20,6
b. A veces	59	29,6
c. Nunca	99	49,7
TOTAL	199	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Laura Solano

Gráfico N. 4 Jefes accesibles y fácil de hablar con ellos



Fuente: Tabla 4

Elaborado por: Laura Solano

Análisis en interpretación de resultados

Al determinar si los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos en el Gobierno Autónomo descentralizado Municipal del cantón Pastaza, el 49,7% de los funcionarios encuestados mencionan que nunca, seguido del 29,6% que menciona que a veces y un 20,6% que dice que siempre.

Por los datos obtenidos es evidente que no se ha palpado una comunicación activa dentro del Ambiente Organizacional institucional y tampoco los funcionarios tienen acceso directo para hablar con sus jefes sobre temas importantes para la institución. Por otra parte existe esta necesidad entre los empleados y trabajadores.

Pregunta 3: Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va el GAD cantonal y cómo lograrlo.

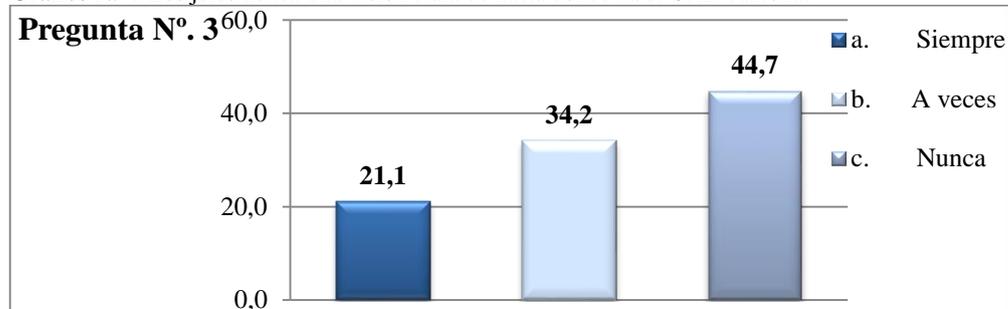
Tabla N. 5 Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va el GAD cantonal

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Siempre	42	21,1
b. A veces	68	34,2
c. Nunca	89	44,7
TOTAL	199	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Laura Solano

Gráfico N. 5 Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va el GAD cantonal



Fuente: Tabla 5

Elaborado por: Laura Solano

Análisis e interpretación de resultados

Con respecto a si los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va el GAD cantonal y cómo lograrlo, el 44,7% menciona que nunca, seguido del 34,2% que dice que a veces y un 21,1% que manifiesta que siempre.

Como se había analizado anteriormente los empleados y trabajadores no han sido incluidos en procesos de comunicación para dar a conocer sus ideas e inquietudes, por lo que se identifica que los jefes nunca tienen una visión clara de hacia dónde va el GAD cantonal y cómo lograrlo, es por esta razón que se evidencia un desfase y despreocupación por parte de la autoridad de quienes conforman la institución.

Pregunta 4: Los jefes cumplen con sus promesas.

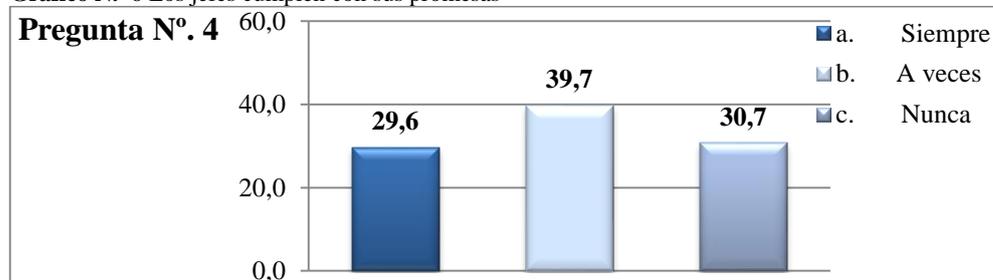
Tabla N. 6 Los jefes cumplen con sus promesas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Siempre	59	29,6
b. A veces	79	39,7
c. Nunca	61	30,7
TOTAL	199	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Laura Solano

Gráfico N. 6 Los jefes cumplen con sus promesas



Fuente: Tabla 6

Elaborado por: Laura Solano

Análisis e interpretación de resultados

El 30,7% de los funcionarios encuestados del GAD cantonal de Pastaza consideran que los jefes nunca cumplen con sus promesas, seguido del 39,7% que mencionan que solo a veces y un 29,6% que dicen que nunca, siendo una base importante para el progreso armónico de actividades dentro de la institución pública.

Es así que se habla a veces de los principios comunicacionales como es el accionar de las promesas como paradigmas o como acciones a cumplir, teniendo en cuenta que cambiar de paradigmas es cambiar de modos de pensar en un determinado asunto, pero no se puede reducir los principios a paradigmas, porque una promesa inspira conductas, pero esos principios hay que integrarlos en la conducta personal, próxima a los valores y a las virtudes en base a un plan de mejora para el Ambiente Organizacional dentro de una institución pública como es el caso de estudio.

RESPE TO

Pregunta 5: Me ofrecen capacitación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente.

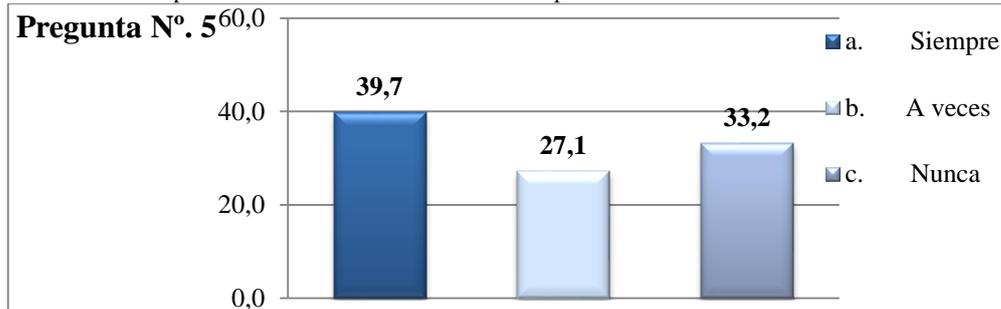
Tabla N. 7 Capacitación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Siempre	79	39,7
b. A veces	54	27,1
c. Nunca	66	33,2
TOTAL	199	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Laura Solano

Gráfico N. 7 Capacitación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente.



Fuente: Tabla 7

Elaborado por: Laura Solano

Análisis e interpretación de resultados

El 39,7% de los empleados y trabajadores consideran que siempre se les ofrece capacitación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente, seguido del 33,2% que mencionan que nunca es así y un 27,1% que dicen que a veces, destacando que es una iniciativa de la institución, considerando de suma importancia el desarrollo dentro del clima organizacional del Gobierno cantonal.

Dentro de toda institución sea pública o privada es de suma importancia el fomento de capacitaciones, en destacando la igualdad, confianza, respeto, participación y confrontación ya que son la base para que el clima organizacional de una empresa sea un ente motivador para sus empleados.

Pregunta 6: Los jefes reconocen el buen trabajo y el esfuerzo extra.

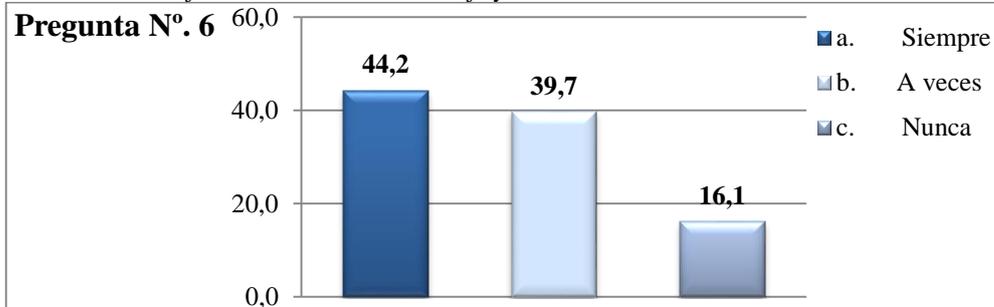
Tabla N. 8 Los jefes reconocen el buen trabajo y el esfuerzo extra

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Siempre	88	44,2
b. A veces	79	39,7
c. Nunca	32	16,1
TOTAL	199	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Laura Solano

Gráfico N. 8 Los jefes reconocen el buen trabajo y el esfuerzo extra



Fuente: Tabla 8

Elaborado por: Laura Solano

Análisis e interpretación de resultados

El 44,2% de los encuestados opina que los jefes siempre reconocen el buen trabajo y el esfuerzo extra, seguido del 39,7% que dice que a veces y el 16,1% que menciona que nunca.

Destacando que en el GAD cantonal de Pastaza la mayor parte de los jefes siempre reconocen el buen trabajo y el esfuerzo extra de sus empleados, considerando los resultados, que se interpreta como que en mayor productividad, mejor servicio y escenarios más favorables para el desarrollo profesional de los empleados y trabajadores. Sin embargo, son muchas las instituciones públicas y privadas que no ayudan a ello con prácticas que obligan a su personal a pensar en un cambio, fortaleciendo el buen trabajo y esfuerzo extra de quienes lo realizan.

Pregunta 7: Los jefes incentivan, consideran y responden genuinamente a nuestras ideas y sugerencias.

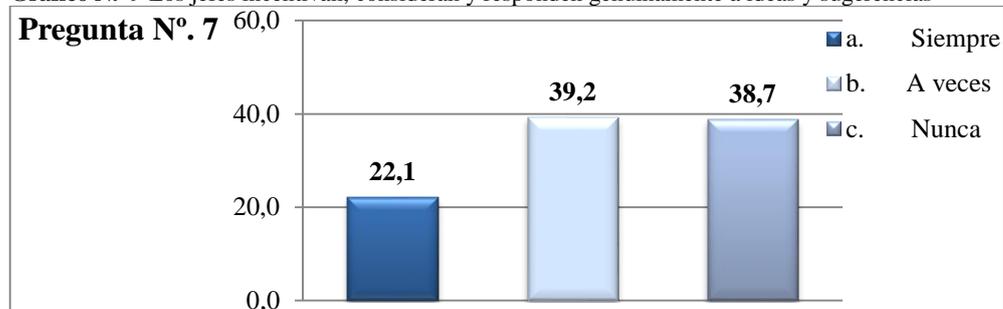
Tabla N. 9 Los jefes incentivan, consideran y responden genuinamente a ideas y sugerencias

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Siempre	44	22,1
b. A veces	78	39,2
c. Nunca	77	38,7
TOTAL	199	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Laura Solano

Gráfico N. 9 Los jefes incentivan, consideran y responden genuinamente a ideas y sugerencias



Fuente: Tabla 9

Elaborado por: Laura Solano

Análisis e interpretación de resultados

Identificándose que en el GAD cantonal el 38,7% de los jefes nunca incentivan, consideran y responden genuinamente a las ideas y sugerencias del personal, seguido del 39,2% que menciona que a veces y solo un 22,1% que dicen siempre.

Para un servidor público o privado es importante que, si ha realizado bien su labor, se lo motive a seguir realizando un buen trabajo, ya que esto repercute directamente el clima organizacional de la institución ya que todos son seres humanos en proceso de aprendizaje y mejora continua, sin embargo ésta mejora se verá truncada si el empleado o trabajador no recibe la atención necesaria para desempeñar de la mejor manera su trabajo, por lo que es importante que los jefes incentiven, consideren y respondan genuinamente a las ideas y sugerencias de todos quienes conforman el GAD cantonal.

Pregunta 8: Nuestras instalaciones contribuyen a un buen ambiente de trabajo.

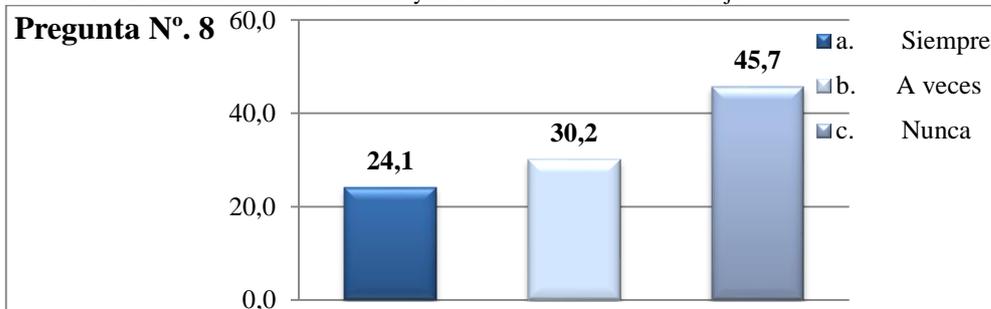
Tabla N. 10 Las instalaciones contribuyen a un buen ambiente de trabajo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Siempre	48	24,1
b. A veces	60	30,2
c. Nunca	91	45,7
TOTAL	199	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Laura Solano

Gráfico N. 10 Las instalaciones contribuyen a un buen ambiente de trabajo



Fuente: Tabla 10

Elaborado por: Laura Solano

Análisis e interpretación de resultados

En base a los resultados de la encuesta el 45,7% considera que las instalaciones nunca contribuyen a un buen ambiente de trabajo, seguido del 30,2% que menciona que a veces si lo hacen y un 24,1% que dice que siempre.

Las instalaciones de una empresa siempre deben contribuir a un buen ambiente de trabajo flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrezca un ambiente a la medida de cada colaborador, las instalaciones son la base para generar un clima de trabajo positivo y éste a su vez favorece el ambiente organizacional de cualquier empresa, sea esta pública o privada.

IMPARCIALIDAD – JUSTICIA

Pregunta 9: Recibo un buen trato, independientemente de mi posición en el GAD cantonal.

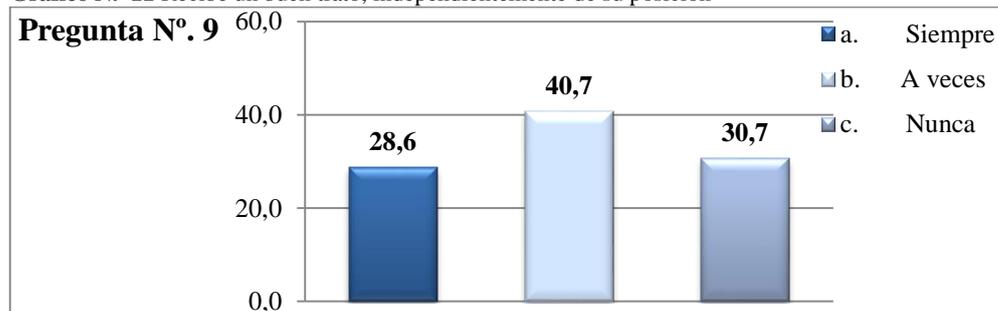
Tabla N. 11 Recibe un buen trato, independientemente de su posición

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Siempre	57	28,6
b. A veces	81	40,7
c. Nunca	61	30,7
TOTAL	199	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Laura Solano

Gráfico N. 11 Recibe un buen trato, independientemente de su posición



Fuente: Tabla 11

Elaborado por: Laura Solano

Análisis e interpretación de resultados

El 28,6% del personal encuestado menciona que siempre recibe un buen trato, independientemente de su posición en el GAD cantonal seguido del 40,7% que consideran que a veces, y un 30,7% que dice que nunca.

Dentro de una institución pública y privada, el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad del personal que labora en la misma, ya que éste es el Ambiente Organizacional de una institución, donde se relaciona el saber hacer con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la institución y con la propia actividad de cada uno en sus puestos de trabajo, existiendo preocupación al respecto dentro del GAD cantonal de Pastaza.

Pregunta 10: Los jefes evitan el favoritismo

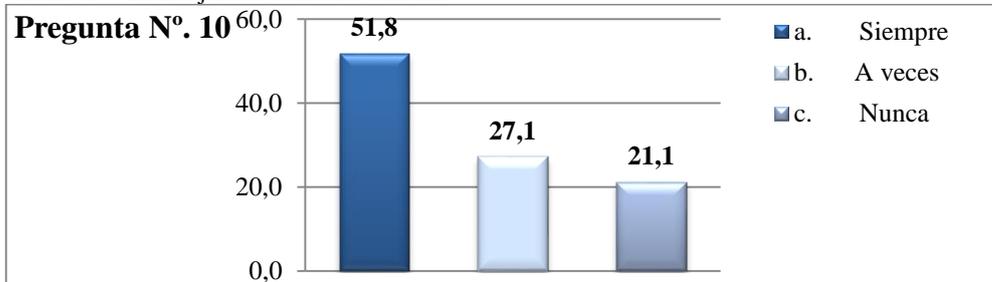
Tabla N. 12 Los jefes evitan el favoritismo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Siempre	103	51,8
b. A veces	54	27,1
c. Nunca	42	21,1
TOTAL	199	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Laura Solano

Gráfico N. 12 Los jefes evitan el favoritismo



Fuente: Tabla 12

Elaborado por: Laura Solano

Análisis e interpretación de resultados

En el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los funcionarios incide en gran medida la existencia de favoritismos por parte de los jefes inmediatos, es así que el 51,8% menciona que siempre existen estas acciones en el GAD Municipal de Pastaza, seguido del 27,1% que menciona que a veces y un 21,1% que dice que nunca.

Interpretando los resultados se concreta que uno de los principales problemas que presentan dentro de las instituciones públicas y privadas es la falta de buenos canales de comunicación lo que imposibilita que el 100% de los empleados y trabajadores se sientan parte del proyecto o que se involucren en el logro de los objetivos de la institución, debido especialmente al aislamiento de cierto personal y motivando ciertas preferencias hacia otros, generando desinformación, malestar e inequidad laboral en el interior de la institución alterando de esta manera el Ambiente Organizacional.

Pregunta 11: Las personas evitan la politiquería y la intriga como forma de conseguir las cosas.

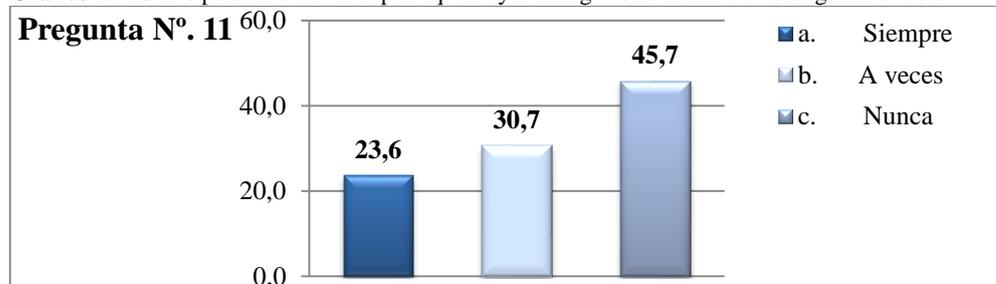
Tabla N. 13 Las personas evitan la politiquería y la intriga como forma de conseguir las cosas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Siempre	47	23,6
b. A veces	61	30,7
c. Nunca	91	45,7
TOTAL	199	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Laura Solano

Gráfico N. 13 Las personas evitan la politiquería y la intriga como forma de conseguir las cosas.



Fuente: Tabla 13

Elaborado por: Laura Solano

Análisis e interpretación de resultados

El 45,7% del personal encuestado menciona que nunca las personas evitan la politiquería y la intriga como forma de conseguir las cosas, seguido del 30,7% que consideran que a veces, y un 23,6% que dice que siempre.

En el entorno de una institución pública y privada, siempre existen personas que fomentan la politiquería y la intriga como forma de conseguir las cosas, destacando que el GAD cantonal de Pastaza no una excepción, en vista que son cargos netamente políticos, en especial de los directores y jefes departamentales, que se ponen al frente de la gestión durante periodos transitorios, para lo cual tratan de agradar a su jefe inmediato en base a comentarios e intrigas que se infunden en todo el personal, en especial aquellos que tienen estabilidad laboral, debido a que son quienes observan el paso de muchos directores y se dedican a criticar cualquier accionar nuevo dentro de la misma.

Pregunta 12: El GAD cantonal tiene prácticas que facilitan la asimilación de personas discapacitadas.

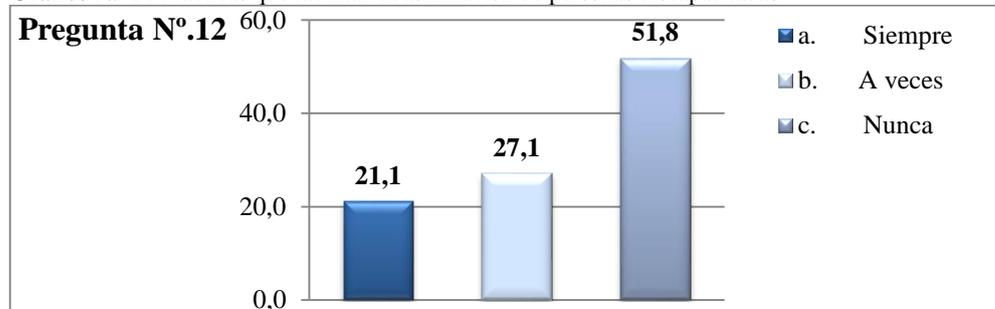
Tabla N. 14 Prácticas que facilitan la asimilación de personas discapacitadas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Siempre	42	21,1
b. A veces	54	27,1
c. Nunca	103	51,8
TOTAL	199	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Laura Solano

Gráfico N. 14 Prácticas que facilitan la asimilación de personas discapacitadas.



Fuente: Tabla 14

Elaborado por: Laura Solano

Análisis e interpretación de resultados

El 51,8% del personal encuestado menciona que nunca el GAD cantonal tiene prácticas que facilitan la asimilación de personas discapacitadas, seguido del 27,1% que consideran que a veces, y un 21,1% que dice que siempre.

Los resultados expuestos destacan una falencia en las instalaciones del GAD cantonal, en vista que presentan facilidades para el acceso de personas discapacitadas a sus instalaciones, tales como rampas o señalizaciones claras para personas con falta del habla, por otra parte se destaca la poca presencia de personal con capacidades especiales que laboren en la institución, por lo que aún falta trabajar en tema de la inclusión laboral que exige el Ministerio de Relaciones Laborales y la Constitución de Ecuador, garantizando los derechos de todos los ciudadanos.

ORGULLO

Pregunta 13: Siento que mi participación hace una diferencia aquí.

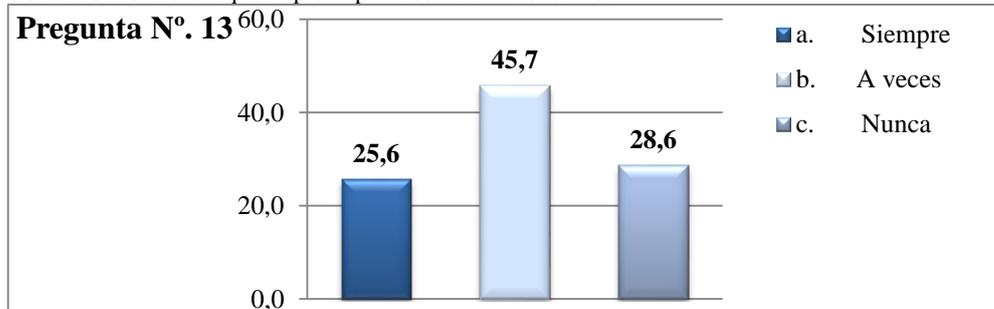
Tabla N. 15 Siente que su participación hace una diferencia

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Siempre	51	25,6
b. A veces	91	45,7
c. Nunca	57	28,6
TOTAL	199	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Laura Solano

Gráfico N. 15 Siente que su participación hace una diferencia



Fuente: Tabla 15

Elaborado por: Laura Solano

Análisis e interpretación de resultados

El 28,6% del personal encuestado menciona que nunca siente que su participación hace una diferencia en el GAD cantonal, seguido del 45,7% que consideran que a veces, y un 25,6% que dice que siempre.

Es en base a los resultados se interpreta que la mayor parte de funcionarios municipales necesita ser motivado, para sentirse útil y desarrolle de mejor manera su trabajo, ya que no siempre considera que su trabajo sea fundamental para el cumplimiento de objetivos y metas institucionales, siendo una falla en el ambiente organizacional y laborar del GAD cantonal de Pastaza, teniendo necesidades imperante de hacer saber a sus funcionarios que todas las funciones que cumplen son de suma importancia para la institución en general.

Pregunta 14: Aquí, las personas están dispuestas a dar más de sí para hacer su trabajo.

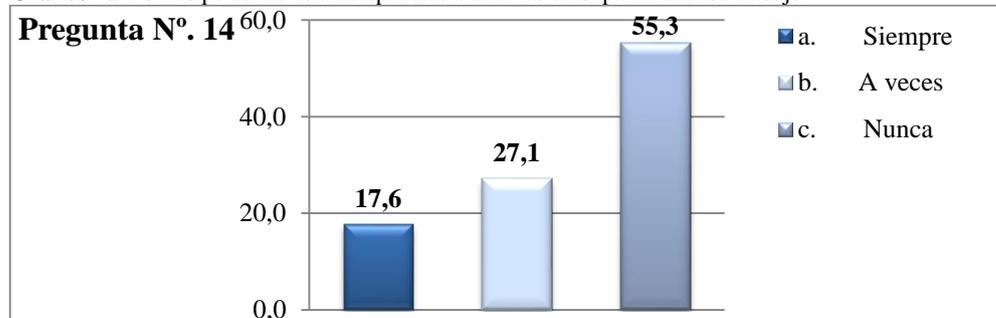
Tabla N. 16 Las personas están dispuestas a dar más de sí para hacer su trabajo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Siempre	35	17,6
b. A veces	54	27,1
c. Nunca	110	55,3
TOTAL	199	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Laura Solano

Gráfico N. 16 Las personas están dispuestas a dar más de sí para hacer su trabajo



Fuente: Tabla 16

Elaborado por: Laura Solano

Análisis e interpretación de resultados

El 55,3% del personal encuestado menciona que nunca están dispuestas a dar más de sí para hacer su trabajo, seguido del 27,1% que dicen que a veces, y un 17,6% que menciona que siempre.

Es en base a los resultados que se evidencia a una mayoría del personal que no trabaja a conciencia, sino que lo hace por cumplir con sus horarios y poder acceder a un sueldo mensual sin “ponerse la camiseta” como normalmente se menciona entre la gente, teniendo insatisfacción de los usuarios internos y externos, por lo que no se generan los resultados esperados por la administración municipal actual.

Pregunta 15: Estoy orgulloso de decirle a otros que trabajo aquí.

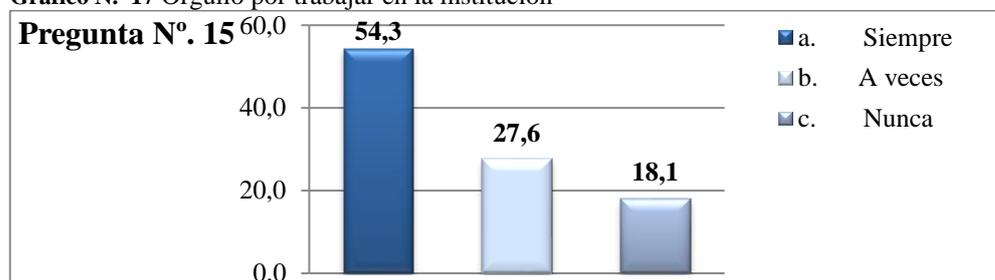
Tabla N. 17 Orgullo por trabajar en la institución

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Siempre	108	54,3
b. A veces	55	27,6
c. Nunca	36	18,1
TOTAL	199	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Laura Solano

Gráfico N. 17 Orgullo por trabajar en la institución



Fuente: Tabla 17

Elaborado por: Laura Solano

Análisis e interpretación de resultados

El 18,1% del personal encuestado menciona que nunca siente orgullo por mencionar que labora en la institución municipal, seguido del 27,6% que dicen que a veces, y un 54,3% que menciona que siempre.

Interpretando los resultados se evidencia que la mayor parte de los funcionarios si están orgullosos de tener un trabajo en el GAD municipal, destacando que a nivel del cantón Pastaza es un gran acierto poder formar parte de la planta administrativa y laborar del municipio siendo una de las principales fuentes de empleo a nivel local, sin embargo en muchos casos son trabajos temporales que tienen en suspenso a quienes laboran en la institución por lo que prefieren no decir donde laboran por tener un trabajo inestable, por otra parte otros forman parte de una mala administración que recibe quejas y disgustos por parte de la ciudadanía por lo que prefieren no mencionar el lugar donde laboran. Destacando por sobre todo que la mayoría en la actualidad si se siente orgulloso de formar parte de la entidad pública en estudio.

Pregunta 16: Aquí, tengo oportunidad de participar en actividades que benefician a la comunidad.

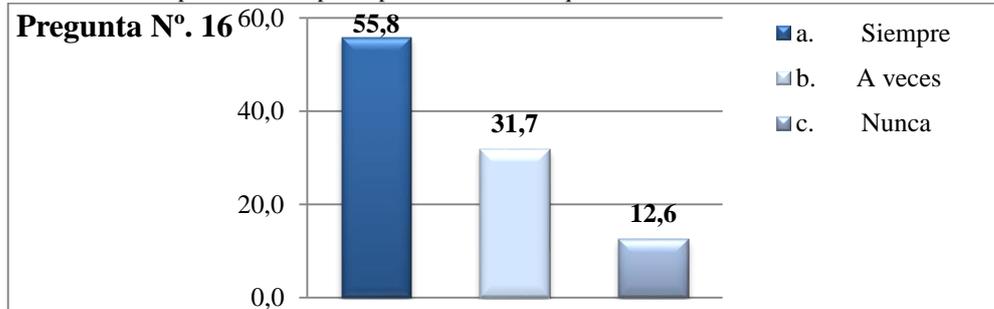
Tabla N. 18 Oportunidad de participar en actividades que benefician a la comunidad.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Siempre	111	55,8
b. A veces	63	31,7
c. Nunca	25	12,6
TOTAL	199	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Laura Solano

Gráfico N. 18 Oportunidad de participar en actividades que benefician a la comunidad.



Fuente: Tabla 18

Elaborado por: Laura Solano

Análisis e interpretación de resultados

El 12,6% del personal encuestado menciona que nunca tiene oportunidad de participar en actividades que benefician a la comunidad, seguido del 31,7% que dicen que a veces, y un 55,8% que menciona que siempre.

Los resultados evidencian que la mayor parte del personal siempre tiene oportunidad de participar en actividades que benefician a la comunidad, destacando que los GADs son entidades públicas que trabajan para atender a las necesidades de la comunidad, por lo tanto la mayoría de su personal está en contacto directo con la ciudadanía para escuchar y trabajar para cubrir sus necesidades de servicios públicos, tales como vialidad urbana, alcantarillado, recolección de basura, turismo, entre otros que benefician a una colectividad con el trabajo arduo de cada uno de sus empleados.

CAMARADERÍA

Pregunta 17: Aquí las personas se preocupan por los demás.

Tabla N. 19 Las personas se preocupan por los demás.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Siempre	41	20,6
b. A veces	49	24,6
c. Nunca	109	54,8
TOTAL	199	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Laura Solano

Gráfico N. 19 Las personas se preocupan por los demás.



Fuente: Tabla 19

Elaborado por: Laura Solano

Análisis e interpretación de resultados

El 54,8% del personal encuestado menciona que nunca en el GAD cantonal de Pastaza las personas se preocupan por los demás, seguido del 24,6% que dicen que a veces, y un 20,6% que menciona que siempre.

Los funcionarios de GAD cantonal de Pastaza en su mayor parte trabajan por sí mismos, evidenciándose individualidad entre los funcionarios, ya que cada quien se preocupa por cumplir con su trabajo, siendo una debilidad del GAD cantonal ya que es una institución donde necesariamente debe predominar el trabajo en equipo para poder cumplir con las metas establecidas.

Pregunta 18: Cuando una persona ingresa se la hace sentir bienvenida.

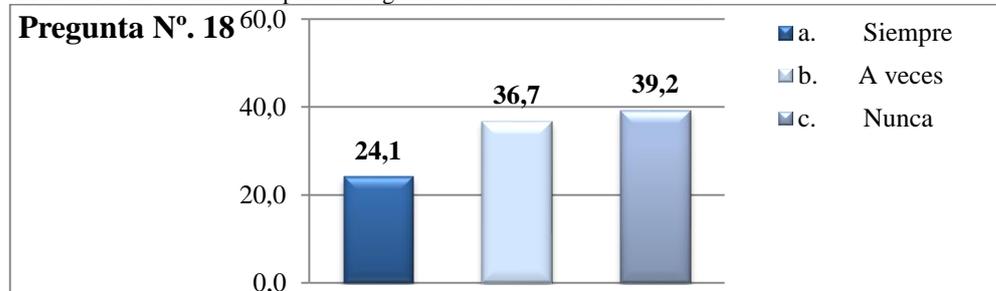
Tabla N. 20 Cuando una persona ingresa se la hace sentir bienvenida

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Siempre	48	24,1
b. A veces	73	36,7
c. Nunca	78	39,2
TOTAL	199	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Laura Solano

Gráfico N. 20 Cuando una persona ingresa se la hace sentir bienvenida



Fuente: Tabla 20

Elaborado por: Laura Solano

Análisis e interpretación de resultados

El 39,2% del personal encuestado menciona que nunca cuando una persona ingresa se la hace sentir bienvenida, seguido del 36,7% que dicen que a veces, y un 24,1% que menciona que siempre.

Como se mencionó en puntos anteriores se ratifica el hecho que los funcionarios del GAD municipal trabajen de manera individualista, en vista que existen algunos que poseen nombramiento y les cuesta aceptar en ocasiones los cambios de administración por lo que cuando entra un nuevo personal no los reciben de la mejor manera para esperar los resultados de su trabajo, existiendo ocasiones en las que les ponen trabas a los nuevos funcionarios con la finalidad de que regrese alguien que salió con administraciones anteriores, destacando la falta de un ambiente laboral y organizacional adecuado.

Pregunta 19: Cuando un miembro del personal cambia de tarea o es transferido, se lo hace sentir como en casa.

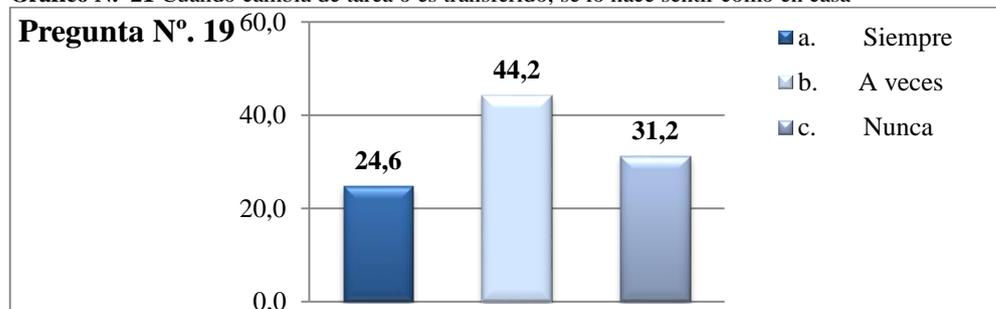
Tabla N. 21 Cuando cambia de tarea o es transferido, se lo hace sentir como en casa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Siempre	49	24,6
b. A veces	88	44,2
c. Nunca	62	31,2
TOTAL	199	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Laura Solano

Gráfico N. 21 Cuando cambia de tarea o es transferido, se lo hace sentir como en casa



Fuente: Tabla 21

Elaborado por: Laura Solano

Análisis e interpretación de resultados

El 31,2% del personal encuestado menciona que nunca cuando un miembro del personal cambia de tarea o es transferido, se lo hace sentir como en casa, seguido del 44,2% que dicen que a veces, y un 24,6% que menciona que siempre.

En el GAD municipal de Pastaza aún se siente un Ambiente Organizacional con falencias internas que deben ser corregidas a nivel administrativo para lo cual se necesita la colaboración de todos quienes conforman esta institución pública, es de esta manera que se analiza que dentro de un entorno laboral siempre debe existir la colaboración, comunicación e inclusión, en vista que todos trabajan por un mismo fin, destacando el trabajo conjunto del GAD municipal para hacer obras en beneficio de la ciudadanía, por lo que se necesita fortalecer las relaciones interpersonales de todo el personal del municipio.

Pregunta 20: Puedo contar con la colaboración de los demás.

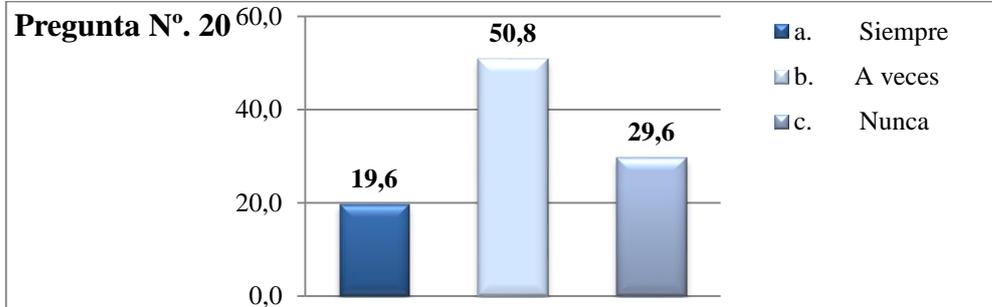
Tabla N. 22 Puede contar con la colaboración de los demás

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Siempre	39	19,6
b. A veces	101	50,8
c. Nunca	59	29,6
TOTAL	199	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Laura Solano

Gráfico N. 22 Puede contar con la colaboración de los demás



Fuente: Tabla 22

Elaborado por: Laura Solano

Análisis e interpretación de resultados

El 29,6% del personal encuestado menciona que nunca puede contar con la colaboración de los demás, seguido del 50,8% que dicen que a veces, y un 19,6% menciona que siempre.

En el GAD cantonal de Pastaza existe la necesidad de trabajar en el tema de camaradería, con la finalidad de que todos trabajen en un ambiente organizacional amigable y colaborativo, para que de esta manera se logre cumplir con mayor facilidad los planes y proyectos establecidos para cada uno de los departamentos que lo conforman, es así que se considera el hecho de trabajar en taller que motiven al personal para realizar actividades conjuntas que benefician a toda la institución y no únicamente a cada uno de sus funcionarios.

3.5.2 Identificación de áreas de Mejora

Tabla N. 23 Fortalezas y Debilidades para el área de mejora

FORTALEZAS	DEBILIDADES	ÁREAS DE MEJORA
CREDIBILIDAD		
<p>Los jefes mantienen informado al personal acerca de temas y cambios importantes en el GAD cantonal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los jefes no son accesibles y no es fácil hablar con ellos. • Los jefes no tienen una visión clara de hacia dónde va el GAD cantonal y cómo lograrlo. • Los jefes cumplen solo a veces con sus promesas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Directores Departamentales • Jefes Departamentales, • Recursos Humanos
RESPECTO		
<p>Ofrecen capacitación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente.</p> <p>Los jefes reconocen el buen trabajo y el esfuerzo extra.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los jefes solo a veces incentivan, consideran y responden genuinamente a ideas y sugerencias. • Las instalaciones contribuyen a un buen ambiente de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Directores Departamentales • Jefes Departamentales, • Recursos Humanos
IMPARCIALIDAD – JUSTICIA		
<p>Los jefes evitan el favoritismo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No siempre existe un buen trato, independientemente de la posición en el GAD cantonal. • Las personas utilizan la politiquería y la intriga como forma de conseguir las cosas. • El GAD cantonal no tiene prácticas que facilitan la 	<ul style="list-style-type: none"> • Directores Departamentales • Jefes Departamentales • Recursos Humanos

	asimilación de personas discapacitadas.	
ORGULLO		
<p>El personal está orgulloso de decirle a otros que trabajo en el GAD cantonal.</p> <p>El personal tiene la oportunidad de participar en actividades que benefician a la comunidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El personal no está muy seguro de que su participación hace una diferencia en el GAD cantonal. • Las personas no están dispuestas a dar más de sí para hacer su trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Directores Departamentales • Jefes Departamentales • Recursos Humanos
CAMARADERÍA		
	<ul style="list-style-type: none"> • Las personas no se preocupan por los demás. • Cuando una persona ingresa no siempre se la hace sentir bienvenida. • Cuando un miembro del personal cambia de tarea o es transferido, no se lo hace sentir como en casa. • No siempre se puede contar con la colaboración de los demás. 	<ul style="list-style-type: none"> • Directores Departamentales • Jefes Departamentales, • Recursos Humanos

Elaborado por: Laura Solano

3.6 Verificación de la Hipótesis

Planteamiento de la hipótesis

a) **Hipótesis nula (h₀):**

La elaboración de un plan de mejora no fortalece el Ambiente Organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Pastaza, provincia de Pastaza.

b) **Hipótesis alterna (h₁):**

La elaboración de un plan de mejora fortalece el Ambiente Organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Pastaza, provincia de Pastaza.

Nivel de significación

Para comprobación de la hipótesis, se selecciona un nivel de significación del 5%, ($\alpha=0,05$).

Selección del estadístico

La encuesta aplicada al personal del GAD cantonal de Pastaza y por existir diversas alternativas; se elabora una tabla de contingencia; seleccionando el Chi-Cuadrado, para la comprobación de la hipótesis:

$$X^2 = \frac{\sum (Fo - Fe)^2}{Fe}$$

Región de aceptación y rechazo

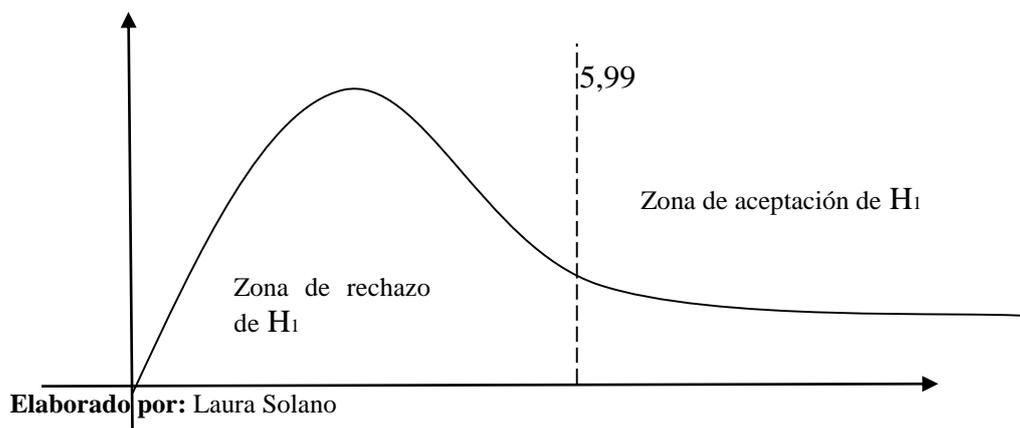
Para determinar la región de aceptación y rechazo, se calcula los grados de libertad, y se determina el valor del Chi-Cuadrado en la tabla estadística. Este dato fue utilizado para el análisis estadístico de las encuestas, ya que son éstas las que consideran tres opciones de respuesta

$$g.l. = (F - 1) * (C - 1)$$

$$g.l. = (3 - 1) * (2 - 1)$$

$$g.l. = 2 * 1$$

$$g.l. = 2$$



Cálculo estadístico de las encuestas aplicadas al personal del GAD municipal de Pastaza

Tabla N. 24 Frecuencias observadas

FRECUENCIAS OBSERVADAS				
PREGUNTAS	OPCIÓN 1	OPCIÓN 2	OPCIÓN 3	SUBTOTAL
1	93	55	51	199
2	41	59	99	199
3	42	68	89	199
4	59	79	61	199
5	79	54	66	199
6	88	79	32	199

7	44	78	77	199
8	48	60	91	199
9	57	81	61	199
10	103	54	42	199
11	47	61	91	199
12	42	54	103	199
13	51	91	57	199
14	35	54	110	199
15	108	55	36	199
16	111	63	25	199
17	41	49	109	199
18	48	73	78	199
19	49	88	62	199
20	39	101	59	199
TOTAL	1225	1356	1399	3980

Fuente: Trabajo estadístico

Elaborado por: Laura Solano

Tabla N. 25 Resumen frecuencias observadas

FRECUENCIAS OBSERVADAS				
Variable Dependiente	654	667	669	1990
Variable Independiente	571	689	730	1990
TOTAL	1225	1356	1399	3980

Fuente: Trabajo estadístico

Elaborado por: Laura Solano

Tabla N. 26 Frecuencias Esperadas

FRECUENCIAS ESPERADAS				
Variable Dependiente	612,5	678	699,5	1990
Variable Independiente	612,5	678	699,5	1990
TOTAL	1225	1356	1399	3980

Fuente: Trabajo estadístico

Elaborado por: Laura Solano

Tabla N. 27 Chi cuadrado

	O	E	O-E	(O-E)²	(O-E)²/E
Cálculo Chi cuadrado	654	612,5	41,5	1722,25	2,81
	571	612,5	-41,5	1722,25	2,81
	667	678	-11	121	0,18
	689	678	11	121	0,18

	669	699,5	-30,5	930,25	1,33
	730	699,5	30,5	930,25	1,33
TOTAL	X ² c				8,64

Fuente: Trabajo estadístico

Elaborado por: Laura Solano

Decisión Estadística de las encuestas aplicadas

Con 2 grados de libertad y 95% de confiabilidad la $X^2_{c \text{ calculado}}$ de los funcionarios es de 8,64; este valor cae en la zona de aceptación de la hipótesis alterna (H1) por ser superior a $X^2_{t \text{ tabular}}$ que es de 5,99 por lo tanto se acepta la hipótesis alterna que dice: “La elaboración de un plan de mejora fortalece el Ambiente Organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Pastaza, provincia de Pastaza”.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 Título

Plan de mejora para fortalecer el Ambiente Organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza.

4.1.1 Datos Informativos

Institución:	GAD Municipal del cantón Pastaza
Cantón:	Pastaza
Dirección:	Barrio Central
Responsables de Ejecución:	Laura Solano
Funcionamiento:	Gobierno Autónomo Descentralizado cantonal
Beneficiarios:	Empleados y Trabajadores del GAD Municipal
Equipo técnico Responsable:	Autoridad, Directores y Jefes departamentales.

4.1.2 Antecedentes

En la actualidad no existe un Plan de mejora del Ambiente Organizacional para el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pastaza que mejore el desempeño de los funcionarios de la institución, ya que se necesita crear un ambiente de trabajo positivo y estimulante para lo cual es necesario tener en cuenta la motivación, credibilidad, respeto, imparcialidad – justicia, orgullo y camaradería.

De acuerdo con el estudio realizado se presenta una de la alternativas más idóneas para una posible solución de las falencias que han sido detectado mediante las encuestas realizadas y de las observaciones previas, el objetivo de la investigación que es el desarrollo de un plan de mejora del Ambiente Organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Pastaza, provincia de Pastaza, con la finalidad de obtener un mejor ambiente de trabajo logrando así optimizar la calidad de vida

laboral, es por ello que se presenta la propuesta para lograr que el personal se sienta conforme, parte activa y efectiva de la empresa pública en la que laboran.

4.1.3 Justificación

La presente propuesta se justifica en la necesidad de la primera autoridad, los directivos y jefes departamentales del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pastaza de mejorar el ambiente Organizacional y de esta manera se tome en cuenta el nivel de satisfacción del personal y su repercusión directa en el desempeño laboral considerando al Plan de Mejora como una alternativa de gestión que les ayudará a dirigir de mejor manera a su recurso humano.

La creación del Plan para la institución es importante porque existen condiciones fundamentales que permiten el desarrollo armónico de todos los que conforman la Municipalidad, esto le permitirá convertirse en una institución recíproca con sus colaboradores y viceversa.

La implementación del Plan permitirá cambios en el comportamiento y el ambiente organizacional, en el recurso humano para que laboren en base a metas y objetivos de acuerdo a una adecuada planeación.

Los beneficios que obtendrá el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pastaza al aplicar el plan serán, mantener a su recurso humano motivado, informado y por tanto se involucren más en la organización, proporcionando una mejor satisfacción al realizar sus tareas, de esta manera se visualice una mejor solución a los conflictos laborales, que se incrementa el deseo de cambiar en todos los aspectos de la organización.

Con la creación del plan se busca impulsar al talento humano para que aporte su máxima eficiencia a la institución, se estimulará ciertos tipos de comportamiento que se detecta, con esto se busca tener un Ambiente Organizacional adecuado donde los

incentivos motiven al personal; manteniendo y armonizando las relaciones interpersonales que son las que más falencias presenta.

4.1.4 Objetivos de la propuesta

Objetivo General

Implementar un Plan de mejoramiento del Ambiente Organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza para que los empleados se sientan motivados al formar parte de la institución y conseguir un ambiente de mejor comunicación y empatía entre funcionarios, empleados y trabajadores de la institución.

Objetivos Específicos

- Establecer la Misión, Visión, Principios, Valores y Políticas claras para el GAD Municipal de Pastaza
- Plantear objetivos y metas claras para cada uno de los departamentos de la Municipalidad
- Establecer estrategias motivacionales con el fin de mejorar el Ambiente Organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pastaza.
- Establecer las herramientas de evaluación y control del Plan de Mejora del Ambiente Organizacional

4.1.5 Factibilidad de la propuesta

La factibilidad política se encuentra en que el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pastaza se ha acogido al Reglamento Orgánico Funcional dispuesto en los Artículos 238, 239, 240, 241, 253, 270, 271, 273 de la Constitución de la República del Ecuador, con concordancia con el artículo 5 y 6 del Código Orgánico de

Organización Territorial Autónoma y Descentralizada (COOTAD), que establece que los GAD gozan de autonomía política, administrativa y financiera, comprende el derecho y la capacidad efectiva para regirse mediante normas y órganos del gobierno propio. Además existen las condiciones para que la propuesta sea viable ya que en este momento el Gobierno Ecuatoriano y las leyes vigentes en cuanto tiene que ver al crecimiento y mejoramiento de las instituciones públicas son las mejores.

La factibilidad Legal se basa en el marco legal complementario para la buena marcha de la gestión y administración de los Gobiernos Autónomos Descentralizados está estipulado en la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Código de Planificación y Finanzas Públicas, La ley Orgánica de Servicio Público, Código de Trabajo, Ley Organiza de Servicio Civil y Carrera Administrativa.

SENPLADES, (2010). Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo: Como ente rector de la planificación nacional, y en su calidad de secretaría técnica del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa, tiene entre sus objetivos estratégicos principales: «Garantizar capacitación, metodologías y herramientas para la participación ciudadana en la elaboración de planes, programas, proyectos y propuestas de reforma institucional, ordenamiento territorial, inversión pública, planificación, seguimiento y evaluación de inversión (pág. 6)

Para la estrategia de Incentivos Financieros se ha tomado como referencia a la Ley Orgánica de Servicio Público. Que se encuentra en el anexo. N. 2.

En base a la factibilidad organizativa la Municipalidad cuenta con un organigrama estructural adecuadamente distribuido por departamentos con su responsable y las funciones que deben ejecutar cada uno de ellos. Los directivos están dispuestos a reunir sus esfuerzos y proponer cambios que permitan mejorar el funcionamiento interno, los procedimientos, gestión de procesos y fortalecimiento del talento humano.

La equidad de género ha roto los paradigmas de la selección de género, tanto el género masculino como el género femenino ya que tienen las mismas oportunidades laborales,

los mismos derechos, por lo cual para llevar a efecto esta propuesta no es necesaria la selección de género.

La factibilidad financiera está definida en el Art.5. El Gobierno Nacional a través del Ministerio de Finanzas, procederá a fijar la ayuda económica indispensable para cubrir las necesidades administrativas del GAD en el presente año así como para el mantenimiento de los servicios y obras fundamentales. Desde el próximo año dicho portafolio señalará, en función de las reales necesidades que debe afrontar el Consejo, previo exámenes de los Planes y Programas de inversión que presenten, la cuota correspondiente en el Fondo Nacional de Participaciones.

4.2 Contenido de la propuesta

4.2.1 Análisis Situacional

Análisis de Factores Externos

a. Escenario Social

Es importante conocer la población a quienes presta los servicios el GAD cantonal de Pastaza y de esta manera tener una idea general del nivel de trabajo y organización que necesita la institución, por lo tanto se detalla la población beneficiaria de sus servicios.

De acuerdo al último Censo del año (2010), arroja un resultado final sobre la población de la provincia de Pastaza, donde se determinó que existen 62.016 habitantes, distribuidos estos en 30.923 hombres, equivalente al 49,9 % y 31.093 mujeres representando el 50,01

Con respecto al Patrimonio Cultural, en el cantón Pastaza se identifican siete nacionalidades indígenas, las mismas que son: Achuar con 1959 habitantes distribuidos en 28 comunidades, Shiwiar, con 698 habitantes distribuidos en 8 comunidades, Kichwa con 20 habitantes distribuidos en 131 comunidades, Wahorani

con 1495 habitantes distribuidos en 36 comunidades, Shuar con 5000 habitantes distribuidos en 27 comunidades, Zápara con 200 habitantes distribuidos en 4 comunidades y Andoas con 600 habitantes distribuidos en una sola comunidad. (Plan de Desarrollo y ordenamiento territorial de la provincia de Pastaza al año 2015)

b. Servicios Sociales

En cuanto a los servicios sociales existe la necesidad de conocer cuáles son los principales servicios que presta el GAD cantonal, con la finalidad de identificar las fortalezas y debilidades de los departamentos en base a las necesidades de la población en general.

En el cantón Pastaza 12490 personas se abastecen de la red pública de agua; siendo la principal fuente de abastecimiento de agua las que son tomadas directamente de los ríos, quebradas o pozos INEC (2010); Sin embargo solamente en el área urbana existe un proceso de agua segura entubada, con un mínimo tratamiento, en el sector rural ya que el agua es captada y entubada sin ningún tratamiento.

El programa de salud en el cantón Pastaza no cubre las aspiraciones de la población, pues las unidades hospitalarias no brindan el servicio deseado y tampoco cubren la demanda de servicios con especialidades. No así, en las comunidades rurales no cuentan con la infraestructura necesaria, pues existe un déficit total de médicos especialistas, la no disponibilidad de medicinas, camas para el reposo de los pacientes, equipos técnicos para el tratamiento de los enfermos.

El cantón Pastaza se caracteriza por su gran extensión en territorio, dificultándose el acceso de vías a varias comunidades y por esto los principales servicios básicos como el alcantarillado, se lo encuentra únicamente en las zonas urbanas de las parroquias, con grandes deficiencias técnicas (colapso de las cajas de revisión) y sin ningún tipo de tratamiento que ha obligado a la Municipalidad del cantón Pastaza que es el más grande de la provincia de Pastaza a realizar los estudios para el nuevo sistema de

alcantarillado público con un proceso amigable con el medio ambiente y que cubrirá el 62% de la cabecera cantonal con una proyección a 20 años horizonte.

Según información de la Dirección de Educación de la Provincia de Pastaza, se determina que existen 70 centros educativos de los cuales el 92,85% se encuentran en área rural con una población estudiantil de 2679 alumnos(a), por lo que en el nivel básico existen 45 establecimientos, en el básico/bachillerato existen 10 unidades y en el inicial/básico existen 14 unidades con apenas 1 unidad educativa localizada en área rural, destacando que el GAD cantonal también tiene dentro de sus competencias la atención a la educación

c. Escenario Político

El Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Pastaza, empieza a impulsar una gestión turística que propone una política adicional a la tradicional provisión de servicios de saneamiento básico y enfrentan nuevas responsabilidades al desarrollo comunitario acertado.

La gestión del Gobierno cantonal se encuentra enfocada a la labor pública urbana en cuanto a vialidad y de servicios básicos a nivel de todo el cantón destacando el trabajo conjunto entre el Alcalde y el Gobierno Nacional, teniendo coyuntura política, misma que permite el avance de obras en favor de la ciudadanía, así como la integración del personal para el cumplimiento de objetivos y metas institucionales.

En los factores político-legales se tiene cierta importancia de los aspectos referentes a las ideologías y partidos políticos relevantes, pues normalmente los partidos de derecha o centro-derecha tienden a favorecer a las empresas rebajando los impuestos directos, y acentuando los indirectos, de forma que esto beneficia a los empresarios y por tanto a las empresas privadas.

d. Escenario Ambiental

El cantón Pastaza por estar localizado en el corazón de la Amazonía y ser uno de los más extensos del país goza de una variedad de climas por contar con varios pisos climáticos, dentro del Gobierno cantonal existe el personal que se encarga de velar por la protección del entorno natural del cantón es por esto que se cuenta con personal especializado y con un departamento Ambiental quien tiene las funciones de manejo y protección ambiental.

e. Escenario Económico

La economía del cantón Pastaza se caracteriza por la presencia del grupo de mestizos quienes se encuentran en su mayoría en la cabecera cantonal quienes se dedican a proyectos de emprendimiento y sector público y los siete grupos étnicos bien diferenciados, los Kichwa, Shuar, Achuar, Shiwiar, Zápara, Andoas y Waorani; quienes a su vez se dedican a las actividades agrícolas.

Los factores económicos que van a afectar a la entidad son:

- **Política fiscal:** si se produce una política expansiva afectará positivamente a la entidad porque dispondrá de mayor capital para invertir en maquinaria o para renovarlas, ya que se pagará menos impuestos. Si se produce una política fiscal restrictiva, aumentarán los impuestos y descenderá la producción y el empleo aparte de una reducción en las inversiones.
- **Inflación:** al aumentar el precio de los bienes y servicios afectará positivamente a la empresa ya que los beneficios que se obtengan serán mayores, cuanto mayor sea la inflación aunque el consumo desciende y también la inversión.
- **El ciclo económico:** según en la posición que se encuentre el ciclo económico la economía subirá o bajará.

f. Escenario Cultural – Espiritual

En este escenario se destacan las principales fiestas del cantón ya que intervienen los departamentos de turismo y cultura en su organización para lo cual se necesita del trabajo coordinado de la municipalidad con los diferentes actores del cantón.

Fiestas cantonales

13 de Noviembre de 1911 – Cantonización de Pastaza.

12 de Mayo de 1899 – Fundación de Puyo

12 de Febrero – Día del Oriente

Fiestas Folclóricas y Religiosas

Feria Agropecuaria Industrial de la Región Amazónica 11 al 14 de Mayo

Carnaval Turístico y Cultural: 12-16 de febrero

Feria de la Caña: 27 de febrero

Feria Agropecuaria Ganadera: 9-10 de agosto

Agosto – Mes del Turismo.

Análisis de Factores Internos

4.3 Implementación o propuesta

1. Filosofía Institucional

Misión

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

Visión

El GAD Municipal de Pastaza, es una institución leal y clara, con independencia en la gestión administrativa y financiera y enmarcada en los principios éticos y cívicos. Caracterizada por la eficiencia y efectividad de las acciones que promueve y de los servicios que presta, en búsqueda constante de la excelencia en la calidad de atención a la ciudadanía del Cantón.

Principios

Trabajo en equipo: El éxito se obtiene a través de la gestión de los integrantes del equipo frente a la tarea encomendada

Comunicación Organizacional: La comunicación efectiva es un componente esencial del éxito organizacional, se obtiene a través de: canales adecuados de comunicación, aceptación de recomendaciones, flujo de información, información compartida en todos los niveles de la organización.

Compromiso con la organización: La vinculación afectiva a la Organización y al logro de sus objetivos a través de: aceptación de objetivos y principios organizacionales, disposición y deseo de permanencia en la Organización.

Mejora continua: Se basa en mejorar los productos (obras), servicios y procesos de la Organización, a través de circunstancias dadas tales como: procesos bien definidos, responsables participativos, transparencia, consenso y documentación efectiva y comunicativa.

Excelencia en el servicio: Conocer, satisfacer y sorprender a los usuarios de los servicios que presta el GAD cantonal, siendo posible cuando la satisfacción de las expectativas del usuario ha sido superada

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

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

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

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

Calidez Humana: Dentro y fuera de la institución se observara un trato ameno, cortés y abierto que será la característica del Municipio de Pastaza, un Municipio Amigo.

Valores

- **Honestidad:** Sinceridad y transparencia en todos los actos.
- **Trabajo de Equipo:** Fomentar el compañerismo, la humildad, la disponibilidad, y la comunicación entre todos los empleados y trabajadores del GAD municipal de Pastaza.

- **Lealtad:** Ser fiel a la misión, visión y objetivos del GAD cantonal, así como a los valores y principios organizacionales.
- **Respeto:** A los diferentes grupos de interés (usuarios, empleados e invitados)
- **Eficacia:** Realizar el trabajo eficientemente para lograr el objetivo deseado.
- **Calidad:** Realizar las cosas bien y a la primera vez cumpliendo y excediendo las expectativas de los usuarios y los jefes inmediatos.
- **Responsabilidad:** Cumpliendo con las funciones encomendadas en tiempo y forma
- **Justicia:** Dar a cada quien lo que merece siendo prudente en actos y tomas de decisiones.
- **Creatividad e innovación:** fomentar un ambiente que propicie la generación e implementación de ideas y su reconocimiento, creando una organización capaz de responder a los cambios de entorno.
- **Orden y Limpieza:** un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, con un ambiente de trabajo limpio y adecuado.

Políticas

- Todo proyecto o acción del Municipio parte de las necesidades e intereses de la Ciudadanía de Pastaza.
- Todo proyecto o acción municipal, desde su concepción, ejecución y sostenimiento, tiene como base la participación ciudadana efectiva.

- El Municipio no discrimina ni permite la discriminación y exclusión de ningún grupo poblacional, ya sea por edad, sexo, cultura, religión o posición ideológica alguna
- Los servicios que brinda el Municipio a sus ciudadanos son de alta calidad y de gran impacto social.
- El Municipio regula, controla y sanciona toda actividad social y económica que impacten negativamente en el ambiente, y en especial, en sus recursos naturales.
- El Municipio rinde cuentas de su gestión periódicamente a sus ciudadanos y ciudadanas y a todos los ecuatorianos y ecuatorianas.
- El Municipio establece una relación horizontal, de aprecio y de respeto mutuo, de confianza y colaboración con sus ciudadanos.

Objetivos y metas para cada uno de los departamentos de la Municipalidad

Para el mejoramiento del Ambiente Organizacional existe la necesidad de que tanto los directores, jefes departamentales y cada uno de los funcionarios conozcan con claridad los objetivos y las metas de cada uno de los departamentos para de esta manera todos direccionar sus actividades hacia un mismo fin, en vista que una de las problemáticas identificadas es la falta de comunicación en lo que tiene que ver con la camaradería.

Tabla N. 28 Objetivos y metas departamentales

ÁREA	OBJETIVO	META
Agua Potable y Alcantarillado	Ofrecer a la ciudadanía agua potable y alcantarillado de calidad y asegurar el abastecimiento y la	Instalar redes y tuberías con las respectivas guías y medidores en cada uno de los domicilios del cantón.

	distribución como prioridad vital mediante sus procesos técnicos, comerciales y administrativos.	Dotar de alcantarillado al 80% de la población Urbana y Rural
Desarrollo Sustentable	Desarrollar, implementar programas y proyectos sustentables, solidarios, educacionales, culturales, deportivos de salud, y comunitarios, destinados a satisfacer necesidades de asistencia y promoción humana de sectores y grupos de atención prioritaria y en situación de riesgo	Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos del cantón y cumplir con los estudios, análisis y coordinación de la prestación de proyectos productivos en materia de recursos y equipamiento que cubran la demanda y contribuir así al mejoramiento de la calidad de vida de los pobladores.
Patronato Municipal	Realizar voluntariados dirigidos a la protección e inclusión económica y social, de los grupos vulnerables, brindar ayuda social y económica a personas de extrema pobreza del cantón.	Ejecutar proyectos sociales en los cuales la premisa sea lograr la igualdad y la integración social de los grupos más vulnerables del cantón.
Avalúos y Catastros	Regular los avalúos de terrenos y construcciones, en el área urbana y rural del cantón,	Mantener actualizado el catastro municipal con información confiable que permitirá promover

	mediante catastro de cada uno de los predios y poder darle información oportuna al contribuyente.	la eficiencia y capacidad de la administración catastral y el fortalecimiento técnico de sus áreas.
Turismo	Impulsar el desarrollo turístico sostenible y sustentable, planteando mecanismos y alternativas para minimizar el impacto ambiental de proyectos turísticos que se ejecutan y que son necesarios para el desarrollo de la ciudad.	Desarrollar turísticamente al cantón Pastaza.
Coordinación de Desarrollo Institucional	Coordinar estrategias de la institución, para la optimización de funcionamiento de las dependencias municipales y monitorear el cumplimiento de sus objetivos.	Implementar nuevas técnicas y procedimientos administrativos y financieros que permita consolidar al GAD cantonal como eje en la optimización adecuada de los procesos que se ejecutan en la municipalidad y cumplir con los estándares e indicadores de calidad e instrumentos que conlleven a la institución a la prestación de un servicio de calidad.

<p>Higiene y Salubridad</p>	<p>Asegurar la calidad sanitaria e higiénica a través del fomento de la educación para la prevención de enfermedades garantizando de este modo que sus habitantes se desenvuelvan en adecuadas condiciones de higiene.</p>	<p>Cubrir la demanda de los usuarios al cien por ciento y proporcionar servicios eficiente y eficaz en cada una de las administraciones dentro de la dirección tales como caja de rastro, cementerio, terminal terrestre, fumigación, recolección de desechos, mercados y talleres municipales.</p>
<p>Planificación</p>	<p>Elaborar el plan de desarrollo urbano, el plan regulador y la realización de estudios parciales de desarrollo urbano por intermedio de las unidades de la dependencia y la coordinación directa con las direcciones relacionadas que aseguren el correcto desarrollo físico de la ciudad.</p>	<p>Realizar proyectos que permitan el desarrollo urbano y rural del cantón Pastaza convirtiéndolo en un territorio fomentado como icono en el contexto regional y nacional en materia de organización territorial.</p>
<p>Administrativa</p>	<p>Controlar los procesos administrativos y alinearlos operativamente, consolidando al talento</p>	<p>Implementar un sistema administrativo funcional e integral que permita realizar un mantenimiento</p>

	humano idóneo y propiciar el uso óptimo metodologías y normas administrativas.	preventivo y correctivo de los bienes y elaborar proyectos de estatutos, normativas internas, manuales e indicadores de gestión del talento humano.
Relaciones Públicas	Difundir todos los programas y eventos que realiza la Municipalidad a fin de que los ciudadanos estén informados de la gestión Municipal.	Desarrollar campañas informativas educativas y estrategias publicitarias, además consolidar una gran relación con los medios de comunicación local y nacional.
Asesoría Jurídica	Asesorar al Alcalde, Consejo Cantonal y las diferentes direcciones que componen la estructura orgánica del Municipio, a que todo acto que emitan o realicen sea enmarcado dentro de las leyes y sus reglamentos.	Atender eficiente, eficaz y ágilmente con criterios claros toda consulta en el ámbito jurídico que le realicen las diferentes instituciones, entidades funcionarios municipales, y ciudadanía en general.
Secretaría General	Certificar el traspaso y manejo de la documentación oficial que ingresa y se proporciona a los usuarios internos y externos.	Mantener los trámites en estado óptimo mediante herramientas básicas que permitan la consecución de esos servicios y salvaguardar la información que sirve como herramienta en la

		administración municipal.
Sistemas	Dirigir la programación de las obras y servicios de infraestructura a cargo del municipio que se ejecutan en el cantón y sus parroquias para el beneficio de la comunidad ya sean estos a través de contratos, o por administración directa.	Optimizar los recursos y finiquitar eficientemente la inversión de obra pública de competencia de la municipalidad a fin de cubrir las principales necesidades de vialidad de infraestructura que la comunidad necesita.
Ambiente	Detectar la degradación ajena al funcionamiento natural de los ecosistemas a través del manejo participativo de la gestión ambiental sostenible y planteando mecanismos y alternativas para minimizar el impacto ambiental de proyectos turísticos que se ejecutan y que son necesarios para la conservación de los ecosistemas naturales.	Evitar el deterioro de calidad de los recursos naturales del cantón y preparar el instrumento técnico que permita controlar la problemática de la contaminación.
Financiero	Dirigir todos los procesos financieros contables y presupuestarios de la institución como órgano asesor en materias de sus	Establecer y mantener programas de control y ejecución, que garantice la legalidad y eficiencia del manejo

	competencias, conforme a lineamientos y normas preestablecidas y sujetas a la ley.	presupuestario, financiero y contable y su uso óptimo para el logro de los objetivos institucionales en materia económica.
Obras Públicas	Dirigir la programación de las obras y servicios de infraestructura a cargo del municipio que se ejecutan en el cantón y sus parroquias para el beneficio de la comunidad ya sean estos a través de contratos, o por administración directa.	Optimizar los recursos y finiquitar eficientemente la inversión de obra pública de competencia de la municipalidad a fin de cubrir las principales necesidades de vialidad de infraestructura que la comunidad necesita.

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Laura Solano

2. FODA Matriz de estrategias

Tabla N. 29 FODA

FODA	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRETEGIAS (DO)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de gestión del Gobierno Descentralizado. 2. Trabajo en beneficio de la comunidad 3. Capacitación continua a los funcionarios públicos 4. Implementación de políticas Gubernamentales. 5. Salarios Unificados acordes a los cargos 	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar capacitaciones al personal administrativo • Fortalecer el compromiso y la confianza de los clientes internos entre sí (servidores públicos) en el cumplimiento de los procesos y estándares de calidad exigidos en el sector público 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocer al servidor del GAD cantonal como un cliente interno, lo que implica que él sea un activo más para la institución • Identificar y clasificar las necesidades del personal de cada uno de los departamentos • Asegurar procesos efectivos que permitan el empoderamiento de cada una de las labores por parte del personal
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratación de profesionales no idóneo por influencia política. 2. Inestabilidad laboral del personal de contrato 3. Retención de trámites pendientes de otras administraciones 4. Estancamiento de los proyectos iniciados por otras administraciones 5. Cambios de Directores Departamentales por el ingreso de nuevas administraciones. 6. Normativa externa cambiante. 	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar estrategias de Incentivos • Impulsar estímulos e incentivos para el fortalecimiento de trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimientos de manera sencilla pero muy significativa para las personas que realizan trabajos eficientes y de calidad.

Fuente: Análisis de factores internos y externos

Elaborado por: Laura Solano

4.4 Selección de las estrategias de Mejora del Ambiente Organizacional

Con la finalidad de incrementar la percepción positiva del ambiente de trabajo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Pastaza y de mejorar el Ambiente Organizacional de las distintas áreas, direcciones y coordinaciones además de posicionar al Gobierno cantonal como una institución donde exista un desempeño de trabajo saludable y ambientalmente amigable se ha realizado un plan de mejora, el que se ejecutará a partir del mes de octubre hasta diciembre de 2015 (4 meses).

El plan establece una serie de acciones como reuniones, talleres de trabajo, capacitación al personal, elaboración de material impreso, difusión de mensajes por medios digitales, entre otros. Entre los soportes comunicacionales escogidos se utilizará medios afines a los funcionarios/as.

El plan ayudará a mejorar el Ambiente Organizacional y la cultura organizacional, que permitirá transformar el ambiente de trabajo en un excelente entorno laboral, ya que un cliente interno satisfecho garantiza servicios de calidad a los clientes externos.

Tabla N. 30 Simbología de diagramas de flujo

FIGURA	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	Límites: Círculo alargado	Expresa Inicio o Fin de un programa.
	Operación: Rectángulo	Se utiliza cada vez que hay un cambio de ítem
	Punto de decisión: Diamante	Indica cual es el punto en el proceso en el cual se debe tomar una decisión.
	Documentación: Rectángulo con onda en la parte inferior	Indica que el Output de una actividad, incluyó información registrada en un papel

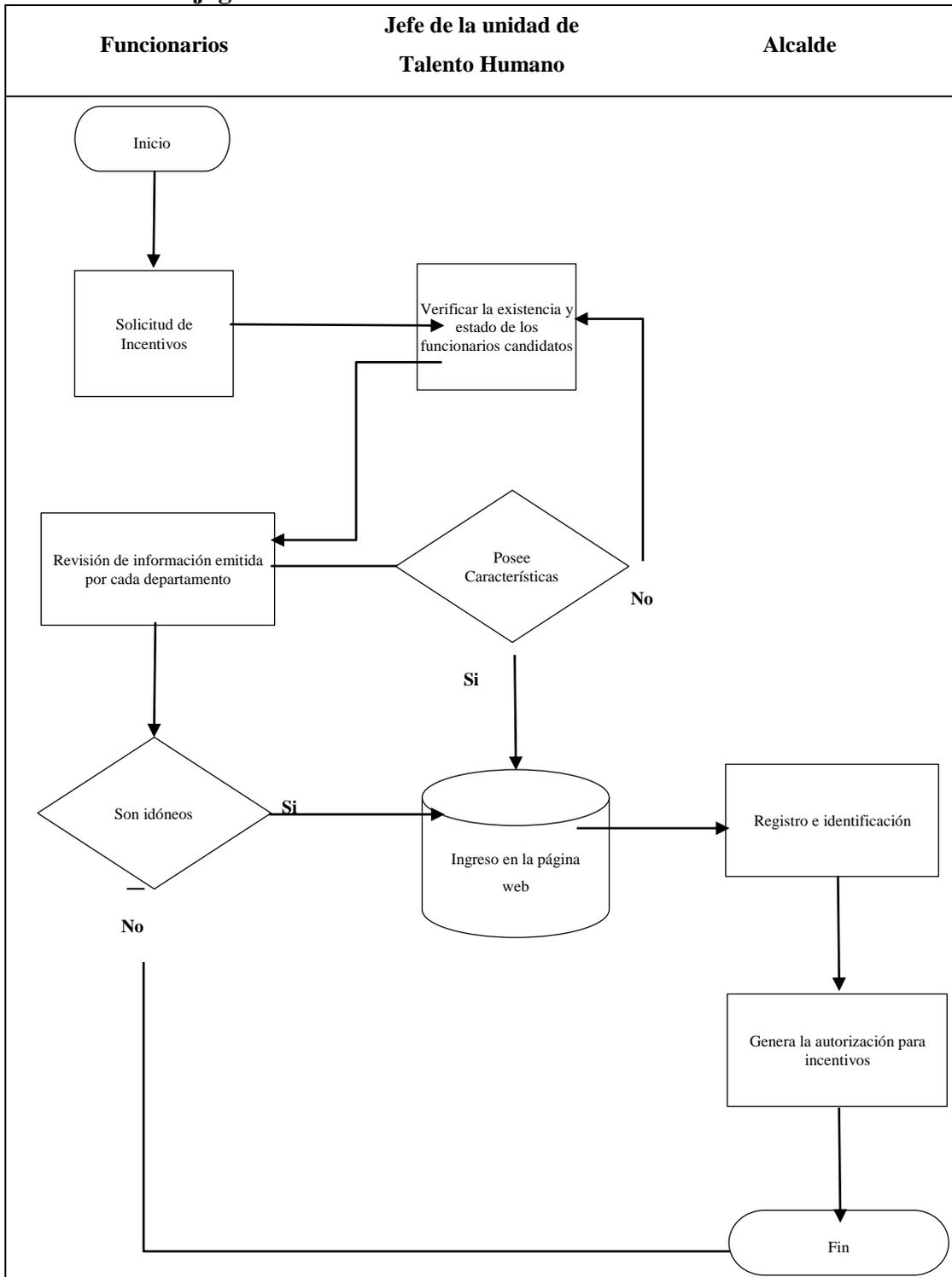
	<p>Almacenamiento: Triángulo</p>	<p>Se utiliza cuando existe una condición de almacenamiento controlado y se requiere un orden o una solicitud para el que ítem o la persona pase a la siguiente actividad programada</p>
	<p>Dirección de flujo: Flecha</p>	<p>Denota la dirección y el orden que corresponden a los pasos del proceso</p>
	<p>Disco magnético</p>	<p>Almacenamiento en Disco Magnético.</p>

Fuente: Rouré J. B., Moñino M., Rodríguez (2002)

Elaborado por: Laura Solano

4.4.1 Área Administrativa (Motivación)

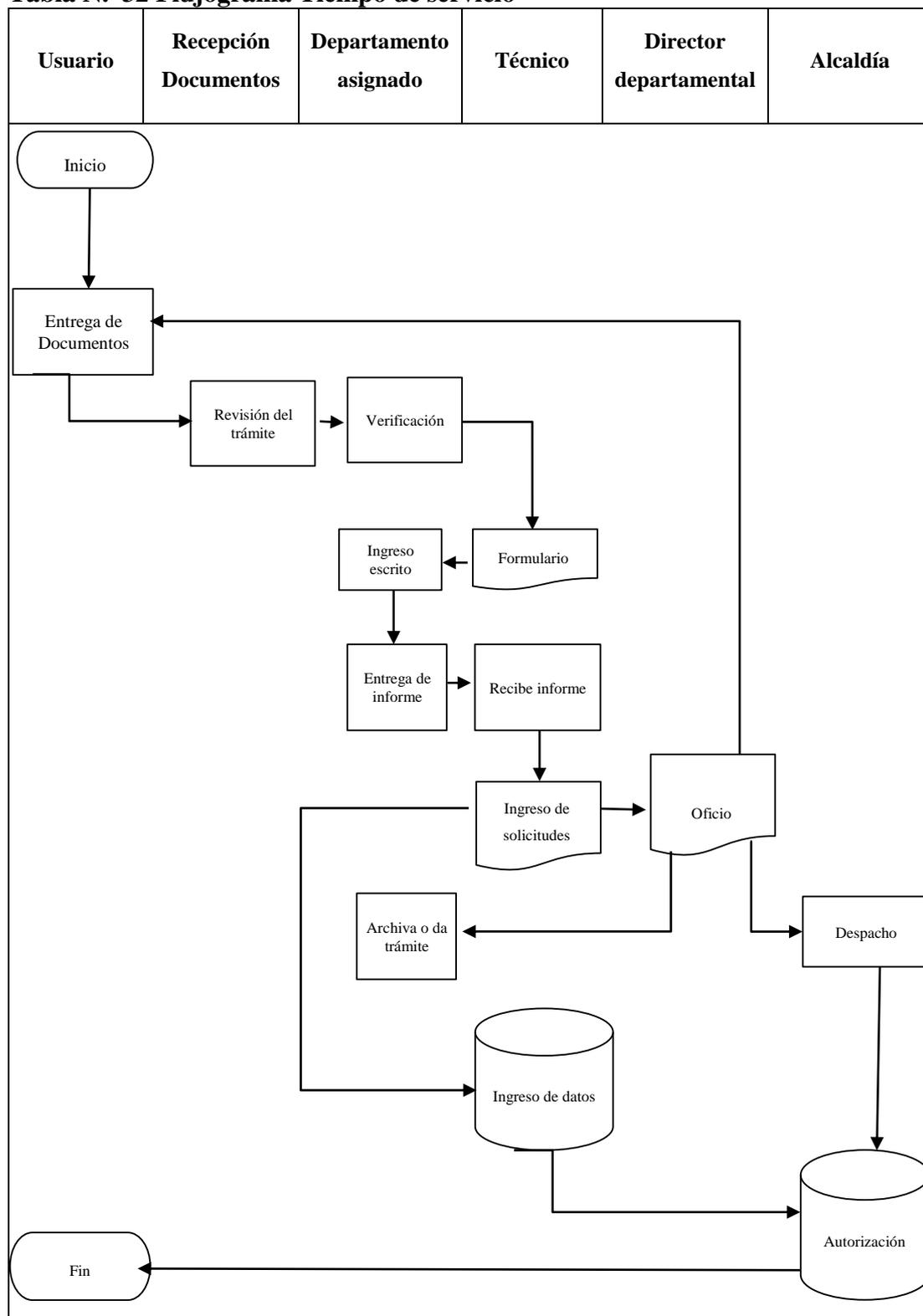
Tabla N. 31 Flujograma Motivación



Elaborado por: Laura Solano

4.4.2 Área de Talento Humano (Tiempo en servicio y atención a usuarios)

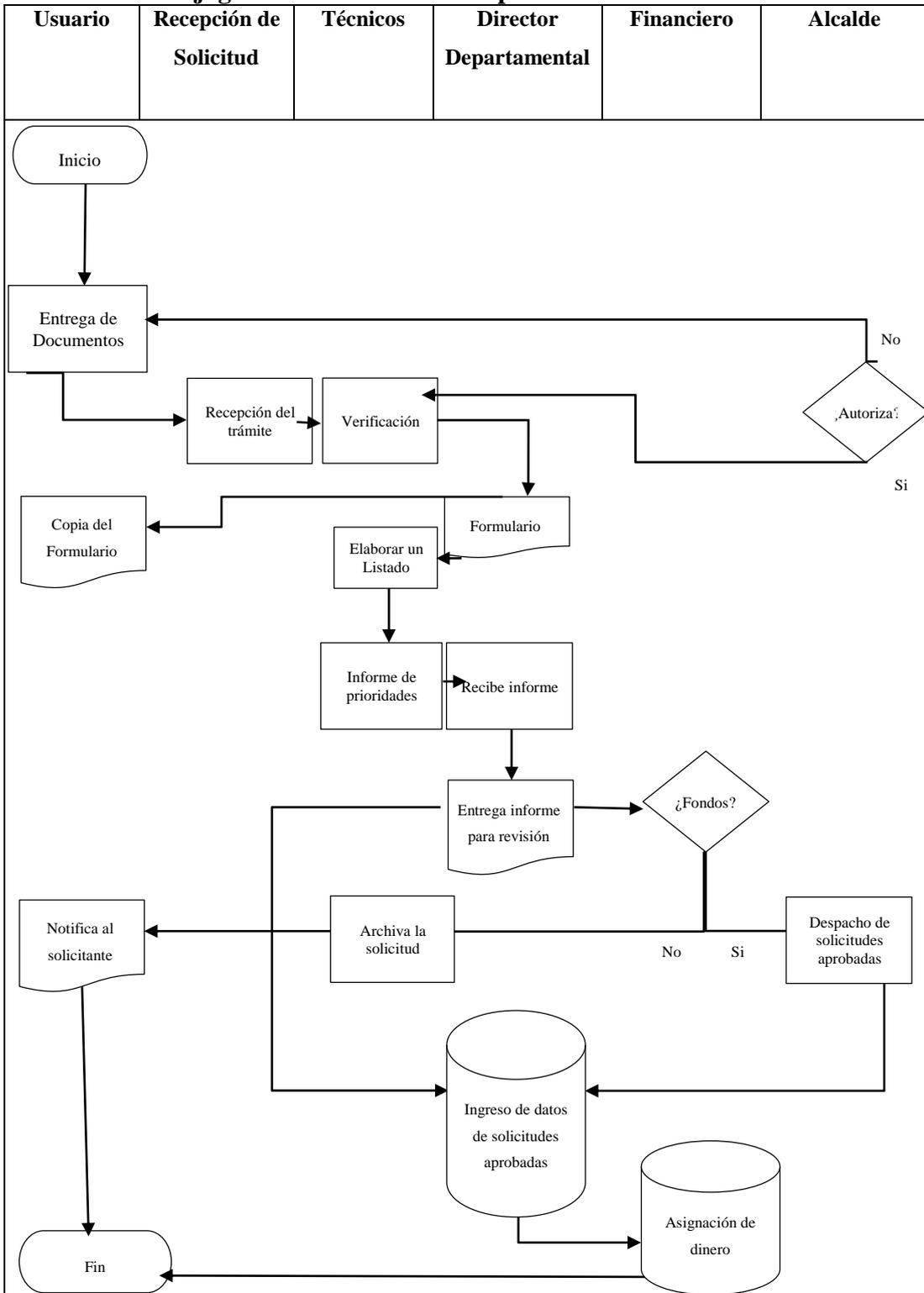
Tabla N. 32 Flujograma Tiempo de servicio



Elaborado por: Laura Solano

4.4.3 Área de Planificación (Espacios adecuados)

Tabla N. 33 Flujograma Adecuación de espacios



Elaborado por: Laura Solano

Tabla N. 34 Área de Mejora 1 (Área Administrativa)

Área de Mejora N. 1	
CREDIBILIDAD	
Descripción del Problema	Los jefes no son accesibles y no es fácil hablar con ellos, dejando de lado al personal de menor rango que no logran expresar sus ideas abiertamente ante sus jefes.
Causas que provocan el problema	En primer lugar este problema es causado por las diferentes obligaciones que se les exige como directores, así como el hecho de que mantienen constantes reuniones con los demás directores.
Objetivo a conseguir	Brindar accesibilidad comunicacional entre los directores y los empleados y trabajadores de cada uno de los departamentos y áreas.
Acciones de mejora	Se pretende impulsar estrategias de organización en cuestión de tiempos de reuniones y atención a los usuarios internos y externos para que de esta manera alentar los esfuerzos adicionales de los funcionarios dirigidos a un objetivo.
Beneficios esperados	Se espera que los empleados y trabajadores se integren adecuadamente a sus obligaciones laborales, con incentivos promovidos por sus jefes inmediatos a través de la comunicación e información.

Elaborado por: Laura Solano

Tabla N. 35 Área de Mejora N. 2 (Área Administrativa)

Área de Mejora N. 2	
CREDIBILIDAD	
Descripción del Problema	Los jefes no tienen una visión clara de hacia dónde va el GAD cantonal y cómo lograrlo, teniendo como base la falta de credibilidad interna.
Causas que provocan el problema	El problema es causado por la falta de una visión conjunta tanto para trabajadores, empleados, jefes y directores debido principalmente por la falta de un modelo de gestión interna.
Objetivo a conseguir	Tener una visión que sea conocida y asimilada por todos los funcionarios del GAD cantonal de Pastaza.
Acciones de mejora	Reconocer al servidor del GAD cantonal como un cliente interno, lo que implica que él sea un activo más para la institución; garantizando una fuerza laboral estable.
Beneficios esperados	Crear una visión laboral y sentido de pertenencia por la labor realizada, de esta manera se crea una estructura de servicio en red generando valor al servicio prestado

Elaborado por: Laura Solano

Tabla N. 36 Área de Mejora N. 3 (Área Administrativa)

Área de Mejora N. 3	
CREDIBILIDAD	
Descripción del Problema	Los jefes cumplen solo a veces con sus promesas, por lo que los funcionarios que se encuentran a su cargo desconfían de sus jefes inmediatos.
Causas que provocan el problema	La principal causa es que muchos de los jefes y directores departamentales tratan de quedar bien sin medir sus ofrecimientos.
Objetivo a conseguir	Establecer reglas y políticas claras que permitan a los funcionarios confiar en la palabra de sus jefes inmediatos.
Acciones de mejora	Realizar talleres de socialización sobre las problemáticas existentes con el tema de credibilidad dentro de cada uno de los departamentos de la municipalidad.
Beneficios esperados	Trabajar conjuntamente para crear una visión con sentido de pertenencia, para crear una estructura de servicio de calidad.

Elaborado por: Laura Solano

Tabla N. 37 Área de Mejora N. 4 (Área de Talento Humano)

Área de Mejora N. 4	
RESPETO	
Descripción del Problema	Los jefes solo a veces incentivan, consideran y responden genuinamente a ideas y sugerencias.
Causas que provocan el problema	Este problema es causado principalmente por la falta de valores internos, por lo que se establecieron alternativas que deben ser fomentadas internamente.
Objetivo a conseguir	Establecer actividades basadas en talleres participativos que permitan la integración de todos los funcionarios con la finalidad de fortalecer las relaciones interpersonales entre todos quienes conforman parte del GAD cantonal de Pastaza.
Acciones de mejora	Brindar capacitaciones al personal administrativo de manera grupal apuntando a satisfacer necesidades asociadas, estilos conductual, resultados de diagnósticos, organizacionales, planes estratégicos, etc., así mismo de manera continuada capacitaciones de corta duración que se podría realizar a través de cursos, seminarios, talleres, conferencias, foros, congresos, etc., organizados directamente por entidades u organismos diferentes, esta capacitación debe ser solicitada y autorizada por la primera autoridad municipal quien otorgará aprobación.
Beneficios esperados	Contar con información que permita al GAD municipal tomar medidas de mejora continua para impulsar la calidad laboral dentro de la municipalidad.

Elaborado por: Laura Solano

Tabla N. 38 Área de Mejora N. 5 (Área de Talento Humano)

Área de Mejora N. 5	
RESPETO	
Descripción del Problema	Las instalaciones no se encuentran acorde para contribuir a un buen ambiente de trabajo, generando desestabilidad emocional en sus trabajadores.
Causas que provocan el problema	Las causas que provocan la falta de motivación para el desempeño laboral son la poca coordinación entre los distintos departamentos debido principalmente por sus distintas ubicaciones en lo que compete a los departamentos de Cultura, Hangares y los demás distribuidos en tres diferentes sectores de la ciudad por lo que se evidencia la falta de planificación, para que se empoderen de cada uno de ellos y los difundan interna y externamente.
Objetivo a conseguir	Sensibilizar a la primera autoridad para planificar la edificación de un nuevo Municipio en la ciudad, con la finalidad de que todos se encuentren en un mismo lugar, satisfaciendo las necesidades
Acciones de mejora	Fortalecer el compromiso y la confianza de los clientes internos entre sí (servidores públicos) en el cumplimiento de los procesos y estándares de calidad exigidos en el sector público en base a principios claros para el desarrollo de sus actividades, contando con instalaciones acorde a sus necesidades.
Beneficios esperados	Optimizar la comunicación y el liderazgo impulsando un mejoramiento de sus instalaciones con la finalidad de mejorar su perfil profesional, su desempeño y el clima laboral

Elaborado por: Laura Solano

Tabla N. 39 Área de Mejora N. 6 (Área de Talento Humano)

Área de Mejora N. 6	
IMPARCIALIDAD – JUSTICIA	
Descripción del Problema	No siempre existe un buen trato, independientemente de la posición en el GAD cantonal.
Causas que provocan el problema	La falta de motivación genera desgano y falta de compromiso en hacer las cosas bien por parte del personal ya que consideran que necesitan tener un buen trato por parte de los jefes inmediatos, generando desbalance emocional en empleados y trabajadores.
Objetivo a conseguir	Plantear mecanismos que permitan motivar al empleado en todas las acciones realizadas
Acciones de mejora	<p>Impulsar estímulos e incentivos para el fortalecimiento de trabajo en equipo brindando reconocimiento de los empleados que logren conformar un equipo de trabajo que genere resultados.</p> <p>Reconocimientos de manera sencilla pero muy significativa, por la labor desempeñada, ya que para los trabajadores y empleados es gratificante sentirse exaltados por un esfuerzo realizado.</p>
Beneficios esperados	<p>Lograr que el personal que labora en el GAD cantonal se sienta motivado por un buen trato y que reconozcan su esfuerzo en el trabajo desarrollado.</p> <p>Además se pretende que sigan poniendo su mejor esfuerzo y dedicación en el desarrollo de sus labores diarias.</p>

Elaborado por: Laura Solano

Tabla N. 40 Área de Mejora N. 7 (Área de Talento Humano)

Área de Mejora N. 7	
IMPARCIALIDAD – JUSTICIA	
Descripción del Problema	Las personas utilizan la politiquería y la intriga como forma de conseguir las cosas.
Causas que provocan el problema	La causa principal del problema es debido especialmente a que los directores y jefes departamentales son cambiados constantemente e ingresan a dedo por partidos o favores políticos.
Objetivo a conseguir	Brindar asesoría y supervisión continua al personal de cada uno de los departamentos del Gobierno cantonal para disminuir los comentarios y dar a conocer las potencialidades de quienes forman parte de los cargos de libre remoción.
Acciones de mejora	Identificar las necesidades del personal de cada uno de los departamentos, con la finalidad de evitar comentarios que perjudiquen al personal que labora en el GAD cantonal.
Beneficios esperados	Tener personal apoyado continuamente, que sientan la seguridad de que contarán con el apoyo, supervisión y asesoría de parte de sus jefes inmediatos para el desarrollo de un trabajo de calidad con calidez y compromiso.

Elaborado por: Laura Solano

Tabla N. 41 Área de Mejora N. 8 (Área de Planificación)

Área de Mejora N. 8	
IMPARCIALIDAD – JUSTICIA	
Descripción del Problema	El GAD cantonal no tiene prácticas que facilitan la asimilación de personas discapacitadas.
Causas que provocan el problema	La causa principal del problema es debido especialmente a la falta de instalaciones planificadas para personas con capacidades especiales, así como la ubicación del GAD cantonal, recordando que tiene tres instalaciones en diferentes lugares de la ciudad.
Objetivo a conseguir	Diseñar estrategias que permitan brindar servicios seguros y de calidad para personas con capacidades especiales
Acciones de mejora	Identificar las necesidades de las personas con capacidades especiales con la finalidad de en cuanto se planifique la construcción del nuevo edificio del GAD cantonal se tome en cuenta todos los aspectos para brindar servicios acordes de toda la ciudadanía, así como también de los funcionarios que presentan necesidades especiales.
Beneficios esperados	Tener personal apoyado continuamente, que sientan la seguridad de que contarán con el apoyo, de sus jefes inmediatos para el desarrollo de un trabajo de calidad con calidez y compromiso.

Elaborado por: Laura Solano

Tabla N. 42 Área de Mejora N. 9 (Área de Talento Humano)

Área de Mejora N. 9	
ORGULLO	
Descripción del Problema	El personal no está muy seguro de que su participación hace una diferencia en el GAD cantonal.
Causas que provocan el problema	La causa principal del problema es la no aplicabilidad de la evaluación del desempeño dentro del Gobierno cantonal, así como la despreocupación por conocer las necesidades laborales que presenta el personal.
Objetivo a conseguir	Realizar un diagnóstico del Ambiente Organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado Cantonal de Pastaza, con la finalidad de conocer las fortalezas y debilidades que se presentan en el entorno laboral de la institución.
Acciones de mejora	Brindar capacitaciones grupales, apuntando a satisfacer necesidades asociadas, estilos conductual, resultados de diagnósticos, así mismo talleres, conferencias, foros, congresos, etc., siempre teniendo una proyección clara de brindar satisfacción a los usuarios internos del GAD cantonal.
Beneficios esperados	Contar con información que permita al personal del GAD municipal valorar su trabajo y esfuerzo continuo en sus puestos de trabajo.

Elaborado por: Laura Solano

Tabla N. 43 Área de Mejora N. 10 (Área de Talento Humano)

Área de Mejora N. 10	
ORGULLO	
Descripción del Problema	<p>Las personas no están dispuestas a dar más de sí para hacer su trabajo, en vista que no son reconocidos sus esfuerzos y dedicación.</p> <p>En todos los sectores laborales el personal debe ser reconocido por un trabajo bien realizado, sin embargo en el GAD cantonal no se realiza ningún tipo de recompensas a los funcionarios en base a sus resultados, que no necesariamente debe ser económica sino más bien motivacional que impulse al servidor a seguir realizando un buen trabajo.</p>
Causas que provocan el problema	<p>La falta de motivación genera desgano y falta de compromiso en hacer las cosas bien ya que consideran que si hacen las cosas sean bien o mal igual les da a los jefes inmediatos, generando inestabilidad y mediocridad en el trabajo desarrollado.</p>
Objetivo a conseguir	<p>Plantear mecanismos que permitan lograr motivar al empleado en todas las acciones realizadas</p>
Acciones de mejora	<p>Impulsar estímulos e incentivos para el fortalecimiento del trabajo en equipo brindando reconocimiento de los empleados que logren conformar un equipo de trabajo que genere resultados, así como también reconocer a los funcionarios que den todo lo mejor de sí mismos para generar resultados positivos para la institución.</p>
Beneficios esperados	<p>Lograr que el personal que labora en el GAD cantonal se sienta motivado y que reconozcan su esfuerzo en el trabajo desarrollado.</p>

Elaborado por: Laura Solano

Tabla N. 44 Área de Mejora N. 11 (Área de Talento Humano)

Área de Mejora N. 11	
CAMARADERÍA	
Descripción del Problema	<p>Las personas no se preocupan por los demás identificándose problemas internos de compañerismo que generan conflictos y alteraciones en el ambiente organizacional de la empresa municipal.</p> <p>No siempre se puede contar con la colaboración de los demás.</p>
Causas que provocan el problema	<p>El problema es causado por el poco compromiso por parte de las autoridades de turno por conocer el clima laboral de sus empleados y trabajadores, así como el desinterés de los directores departamentales por impulsar mejoras dentro en el entorno laboral del personal a su cargo.</p>
Objetivo a conseguir	<p>Desarrollar un plan de mejora para fortalecer el clima laboral de los empleados y trabajadores del GAD municipal.</p>
Acciones de mejora	<p>Garantizar una fuerza laboral estable para en base a la seguridad laboral puedan desempeñar sus funciones sin envidias o falta de colaboración entre los funcionarios.</p>
Beneficios esperados	<p>Crear una visión laboral y sentido de pertenencia por la labor realizada, de esta manera se crea una estructura de servicio en red generando valor al servicio prestado.</p>

Elaborado por: Laura Solano

Tabla N. 45 Área de Mejora N. 12 (Área de Talento Humano)

Área de Mejora N. 12	
CAMARADERÍA	
Descripción del Problema	<p>Cuando una persona ingresa no siempre se la hace sentir bienvenida.</p> <p>Cuando un miembro del personal cambia de tarea o es transferido, no se lo hace sentir como en casa.</p>
Causas que provocan el problema	<p>La causa principal del problema es la no aplicabilidad de estrategias de compañerismo, camaradería, colaboración, apoyo y por sobre todo ambiente organizacional amigable, sin discriminaciones ni distinciones.</p>
Objetivo a conseguir	<p>Realizar un diagnóstico sobre las necesidades de los funcionarios con respecto al compañerismo y camaradería, con la finalidad de conocer las fortalezas y debilidades que se presentan en el entorno laboral de la institución.</p>
Acciones de mejora	<p>Fomentar actividades de convivencia entre todo el personal en distintas fechas que permitan vincular al personal y las actividades que realizan para de esta manera dar a conocer los objetivos, la misión y la visión institucional y de esta manera todos colaboren para que el GAD cantonal pueda brindar servicios de excelencia con el apoyo y colaboración de todos quienes conforman el equipo de trabajo.</p>
Beneficios esperados	<p>Contar con calidad laboral dentro de la municipalidad, en base al trabajo en equipo.</p>

Elaborado por: Laura Solano

4.5 Planificación y seguimiento de las acciones de mejora priorizadas

Tabla N. 46 Planificación y priorización de las acciones de mejora

Nº	Acciones de Mejora	Dificultad	Plazo	Impacto	Priorización
CREDIBILIDAD					
1	Fortalecer el compromiso y la confianza de los clientes internos entre sí (servidores públicos) en el cumplimiento de los procesos y estándares de calidad exigidos en el sector público	<ul style="list-style-type: none"> • Los jefes no son accesibles • Los jefes no tienen una visión clara • Los jefes cumplen solo a veces con sus promesas. 	10 meses	Crear una visión laboral y sentido de pertenencia por la labor realizada	I
RESPECTO					
2	Reconocer al servidor del GAD cantonal como un cliente interno, lo que implica que él sea un activo más para la institución	<ul style="list-style-type: none"> • Los jefes solo a veces incentivan, consideran y responden genuinamente a ideas y sugerencias. • Las instalaciones no contribuyen a un buen ambiente de trabajo. 	3 meses	Optimizar la comunicación y el liderazgo impulsando principios como plan de mejora	I
IMPARCIALIDAD – JUSTICIA					
3	Identificar y clasificar las necesidades del personal de cada uno de los departamentos Reconocimientos de manera sencilla pero muy significativa para las personas que realizan trabajos eficientes y de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> • No siempre existe un buen trato • Las personas utilizan la politiquería y la intriga • El GAD cantonal no tiene prácticas que facilitan la asimilación de personas discapacitadas. 	5 meses	Tener personal apoyado continuamente	II

ORGULLO					
4	Asegurar procesos efectivos que permitan el empoderamiento de cada una de las labores por parte del personal Impulsar estrategias de Incentivos	<ul style="list-style-type: none"> • Poca confianza sobre el trabajo que realiza. • Las personas no están dispuestas a dar más de sí. 	3 meses	<p>Lograr que el personal se sienta motivado</p> <p>Contar con información que permita al GAD municipal tomar medidas de mejora continua para impulsar la calidad laboral</p>	I
CAMARADERÍA					
5	Brindar capacitaciones al personal administrativo Impulsar estímulos e incentivos para el fortalecimiento de trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Las personas no se preocupan por los demás. • Cuando una persona ingresa no siempre se la hace sentir bienvenida. • No siempre se puede contar con la colaboración de los demás. 	12 meses	<p>Los empleados y trabajadores a contrato se integren adecuadamente a sus obligaciones laborales</p> <p>Tener personal apoyado continuamente</p>	I

Elaborado por: Laura Solano

4.6 Plan de mejora del Ambiente Organizacional del GAD cantonal de Pastaza

Tabla N. 47 Plan de acción

ACCIONES DE MEJORA	TAREAS	RESPONSABLE DE LA TAREA	TIEMPO		RECURSOS NECESARIOS	FINANCIACIÓN	INDICADOR DE SEGUIMIENTO	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO
			Inicio	Final				
Fortalecer el compromiso y la confianza de los servidores públicos municipales en el cumplimiento de los procesos y estándares de calidad exigidos en el sector público	<ol style="list-style-type: none"> Promover principios claros para el desarrollo de actividades. Asegurar procesos efectivos que permitan el empoderamiento de cada una de las labores. Capacitar al personal en cada una de sus áreas. Capacitar al personal en programas de manejo de conflictos Evaluar el desempeño de los empleados y trabajadores 	<p>Dirección de Planificación</p> <p>Dirección Administrativa y de Recursos Humanos</p>	Octubre 2014	Agosto 2015	<p>Humanos: Directores departamentales</p> <p>Materiales para socialización</p>	\$ 5.000	<p>Documentación de respaldo de asistencia a cursos de capacitación y evaluaciones del personal</p> <p>Respaldo fotográfico de actividades</p>	<p>Director de Planificación</p> <p>Director de RRHH</p>
Reconocer al servidor del GAD cantonal como un cliente interno, lo que implica que él sea un activo más para la institución	<ol style="list-style-type: none"> Hacer que el empleado sea reconocido por su esfuerzo y valor dentro de la municipalidad Realizar reconocimientos públicos todos los días lunes que se reúne el personal antes de empezar la semana Premiar 2 veces al año a los mejores empleados y trabajadores en base a resultados El responsable de cada departamento reportará a la Administración de Talentos 	<p>Directores y jefes departamentales.</p> <p>Dirección Administrativa y de Recursos Humanos</p> <p>Consejo cantonal</p>	Agosto 2015	Noviembre 2015	<p>Humanos: Concejales para la aprobación de la propuesta.</p> <p>Directores departamentales</p> <p>Materiales para socialización</p>	\$500	<p>Respaldo fotográfico de actividades</p>	<p>Director de RRHH</p> <p>Jefe de comunicación social del GAD Municipal</p>

	Humanos, los posibles candidatos para ser reconocidos por su trabajo. 5. El Director de cada departamento será el responsable de que el personal a su cargo reciba los incentivos para el mejor desempeño de su puesto de trabajo.							
Identificar y clasificar las necesidades del personal de cada uno de los departamentos Reconocimiento de manera sencilla pero muy significativa para las personas que realizan trabajos eficientes y de calidad.	1. Publicar en la cartelera de la municipalidad a los empleados y trabajadores que han cumplido satisfactoriamente su labor. 2. Extender certificados a los trabajadores y empleados que cumplan satisfactoriamente tareas específicas encomendadas. 3. Promover un buzón abierto al público para también calificar el servicio que se brinda al público 4. Impulsar la iniciativa del empleado del mes para que exista procesos de mejora continua 5. Agradecer por su lealtad enviando notas estimulantes cada mes a todo el recurso humano. 6. Dialogar con los funcionarios de cualquier tema y agradecerles personalmente por lo que realizan en la Municipalidad cada mes. 7. Muestras de afecto como por ejemplo una palmada en la	Dirección Administrativa y de Recursos Humanos	Noviembre 2015	Mayor 2016	Humanos: Directores departamentales Materiales para socialización	\$ 100	Respaldo fotográfico de actividades	Director de RRHH Jefe de comunicación social del GAD Municipal

	<p>espalda, un saludo cordial, saludarlos por su nombre, cuando la situación así lo amerite.</p> <p>8. Envío de tarjetas por actitudes que demuestren los funcionarios a través de tarjetas de puntualidad, eficiencia, respeto, colaboración, todos los meses.</p>							
<p>Asegurar procesos efectivos que permitan el empoderamiento de cada una de las labores por parte del personal</p> <p>Impulsar estrategias de Incentivos</p>	<p>1. Aprobación de ausencia en casos justificados.</p> <p>2. Promoción interna.</p> <p>3. Elevar la autoestima en base a talleres</p> <p>4. Día de integración, los cuales sirven para alentar esfuerzos adicionales del funcionario dirigidos a un objetivo.</p> <p>5. El jefe de cada departamento será el encargado de verificar los resultados de las metas alcanzadas por su personal</p> <p>6. El jefe del departamento será el encargado de informar a la Unidad de Administración del Talento Humano las metas alcanzadas para su respectiva gratificación</p>	<p>Dirección Administrativa y de Recursos Humanos</p>	<p>Mayo 2016</p>	<p>Agosto 2016</p>	<p>Humanos: Directores departamentales</p> <p>Materiales para socialización</p>	<p>\$ 2.000</p>	<p>Documentación de respaldo de asistencia a talleres</p> <p>Respaldo fotográfico de actividades</p>	<p>Director de RRHH</p>
<p>Brindar capacitaciones al personal administrativo</p>	<p>1. Aprobación de ausencia en casos justificados.</p> <p>2. Promoción interna.</p> <p>3. Elevar la autoestima en base a talleres</p>	<p>Dirección Administrativa y de Recursos Humanos</p>	<p>Enero 2015</p>	<p>Diciembre 2015</p>	<p>Humanos: Directores departamentales</p> <p>Materiales para socialización</p>	<p>\$ 2.000</p>	<p>Documentación de respaldo de asistencia a talleres</p>	<p>Director de RRHH</p>

<p>Impulsar estímulos e incentivos para el fortalecimiento de trabajo en equipo</p>	<p>4. Día de integración, los cuales sirven para alentar esfuerzos adicionales del funcionario dirigidos a un objetivo. 5.El jefe de cada departamento será el encargado de verificar los resultados de las metas alcanzadas por su personal 6. El jefe del departamento será el encargado de informar a la Unidad de Administración del Talentos Humanos las metas alcanzadas para su respectiva gratificación</p>						<p>Respaldo fotográfico de actividades</p>	
---	---	--	--	--	--	--	--	--

Elaborado por: Laura Solano

4.7 Evaluación y control del Plan de Mejora del clima laboral.

Objetivo General

Verificar por medio de herramientas especializadas el cumplimiento de los objetivos del Plan de Mejora, principalmente la satisfacción y motivación del personal para fortalecer la camaradería en el Ambiente Organizacional.

Diseño de herramientas de evaluación y control

1) Cuestionario de evaluación de capacitaciones: Como herramienta de evaluación de talleres y capacitaciones se ha elaborado una guía de cuestionario, que se entregará al final del mismo, para conocer como les pareció, esto con el fin de hacer una evaluación de cómo los participantes percibieron la capacitación y hacer las mejoras pertinentes.

Cuestionario para la evaluación de capacitaciones

Se les pide contestar las siguientes preguntas que servirán para retroalimentar las próximas capacitaciones y para beneficio del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pastaza y el Recurso Humano del mismo.

Indicaciones: Señale la respuesta que más se ajuste a su criterio.

1 ¿Qué le pareció la capacitación?

Muy Bueno

Bueno

Regular

Malo

3 ¿Cómo impartió la capacitación el facilitador?

Muy Bueno

Bueno

Regular

Malo

4 ¿El facilitador fue claro en la exposición?

Muy Bueno

Bueno

Regular

Malo

5 ¿La metodología utilizada en la capacitación?

Muy Bueno

Bueno

Regular

Malo

6 ¿Fue participativo el capacitador en la exposición?

Muy Bueno

Bueno

Regular

Malo

7 ¿El capacitador respondió con claridad sus inquietudes?

Muy Bueno

Bueno

Regular

Malo

8 ¿Cómo le pareció el ambiente en la capacitación?

Muy Bueno

Bueno

Regular

Malo

9 ¿Hubo dinámica en la capacitación?

Muy Bueno

Bueno

Regular

Malo

10 ¿Le parece a usted de suma importancia el tema para su desarrollo en sus actividades?

Muy Bueno

Bueno

Regular

Malo

11 ¿Cómo manejó el capacitador el tema de (trabajo en equipo, motivación, Recursos Humanos)?

Muy Bueno

Bueno

Regular

Malo

Cuestionario de evaluación del Ambiente Organizacional luego de aplicar la propuesta

Con el objetivo de determinar la forma como el individuo percibe su trabajo, en temas de credibilidad, respeto, imparcialidad – justicia, orgullo y camaradería. Para lo cual se ha creado un modelo de cuestionario del clima laboral dirigido al personal del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pastaza.

Cuestionario de evaluación del clima laboral del GAD del cantón Pastaza

Instrucciones: Sírvase completar este encuesta, la información obtenida servirá para conocer el nivel de satisfacción de los empleados. Las respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima. Por favor utilice la siguiente escala para responder:

1. Siempre
 2. Casi siempre
 3. A veces
 4. Casi nunca
 5. Nunca
- N/A No aplica

1. El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pastaza en general:

Interrogantes	1	2	3	4	5	N/A
¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la institución?						
¿Le gusta trabajar en esta institución?						
¿Se siente orgulloso de pertenecer a ella?						
¿Es usted consciente de lo que aporta a la institución?						
¿Se siente integrado a la Municipalidad?						
¿Se siente actualmente motivado por la Municipalidad?						

2. Sobre su puesto de trabajo

Interrogantes	1	2	3	4	5	N/A
¿Su jefe o jefes le tratan bien, con amabilidad?						
¿Su jefe o jefes son demasiado exigentes en su trabajo?						
¿Se lleva usted bien con sus compañeros de trabajo?						
¿Considera que sus compañeros son sus amigos?						

3. Sobre su puesto en la institución

Interrogantes	1	2	3	4	5	N/A
¿Está en relación con la experiencia que usted posee?						
¿Puede contribuir con ideas nuevas?						
¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo?						
¿Existen posibilidades de movilización en la institución?						

4. Reconocimiento

Interrogantes	1	2	3	4	5	N/A
¿Considera que realiza un trabajo útil para la institución?						
¿Se dan promociones laborales en base a resultados?						
¿Cree que existe igualdad de oportunidades?						

5. Remuneración

Interrogantes	1	2	3	4	5	N/A
¿Considera que su trabajo está bien remunerado?						
¿Su sueldo está de acuerdo con su puesto de trabajo?						
¿Cree que su sueldo es el adecuado en esta situación económica que se encuentra el país?						

6. Condiciones Ambientales

Interrogantes	1	2	3	4	5	N/A
¿Tiene suficiente luz en su puesto de trabajo?						
¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?						
¿La temperatura es la adecuada?						
¿El cuidado de los servicios higiénicos es el adecuado?						

Cuadro comparativo de metas

Se ha diseñado un cuadro comparativo de metas, en el cual se detallan las metas propuestas y las alcanzadas, con el objetivo de llevar un control de los resultados obtenidos trimestralmente.

Tabla N. 48 Matriz de evaluación

REPORTE DE CONTROL DE METAS			
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN PASTAZA			
FECHA:			
DEPARTAMENTO:			
Mes/ Valores	Meta propuesta	Meta Alcanzada	Diferencia
Enero			
Febrero			
Marzo			
Abril			
Mayo			
Junio			
Julio			

Agosto			
Septiembre			
Octubre			
Noviembre			
Diciembre			

Observaciones:.....

Responsables:

Dirección de Talento Humano: Será la responsable de cumplir con la etapa de evaluación y control.

Director y Jefe de cada Departamento: Quienes proveerán la información necesaria para identificar los resultados y serán los encargados de verificar el cumplimiento de objetivos de las metas propuestas.

Análisis de resultados

Con el objetivo de conocer los resultados de la implementación de la propuesta, a continuación se detallan los siguientes medios:

1) Informe de resultado del Ambiente Organizacional

Los resultados permitirán conocer la satisfacción de los servidores públicos hacia su trabajo y la Municipalidad, mostrando si la implementación del Plan de mejora ha sido efectiva, para motivar al funcionario a permanecer más tiempo en la institución.

Reporte de metas alcanzadas

Este reporte permitirá conocer los resultados de las metas alcanzadas por los

servidores, durante y después de la implementación del plan, y mostrar que tan efectivo ha sido la implementación para alcanzar los objetivos de la Municipalidad.

Retroalimentación

A partir de los resultados de la implementación del plan se podrá ir mejorando sus imperfecciones y fortaleciéndolo con el impulso de nuevas estrategias, conociendo las interrogantes de las diferentes etapas, e ir poniendo soluciones o alternativas que permitan cumplir con el objetivo propuesto.

Tabla N. 49 Previsión de la evaluación de la propuesta

¿A quién?	Funcionarios del GAD cantonal de Pastaza
¿Por qué?	Porque se necesita mejorar el Ambiente Organizacional del gobierno cantonal
¿Para qué?	Para medir el nivel de satisfacción del recurso humano.
¿Qué?	Desempeño y grado de pertenencia del Recurso Humano.
¿Quién?	La investigadora y los Funcionarios
¿Cuándo?	Desde Octubre del 2014
¿Cómo?	A través de indicadores de gestión
¿Con qué?	Cuestionario.
¿En dónde?	GAD Municipal de Pastaza
Fuentes de información	Primaria
Indicadores	Cuantitativos y cualitativos.

Elaborado por: Laura Solano

6. Indicadores

- Flexibilidad: las medidas para facilitar la conciliación laboral y familiar pueden mejorar o no la satisfacción en el trabajo

- Responsabilidad: la posibilidad de desarrollo autónomo del trabajo pero contando con un apoyo cuando sea necesario
- Recompensa: se valora el salario, los beneficios sociales y la igualdad interna y externa.
- Metas: la existencia de objetivos individuales y en equipo así como el reconocimiento de los logros.
- Entorno físico de trabajo: una prevención de riesgos laborales correcta y un mantenimiento de las instalaciones adecuado.
- Sentido de pertenencia y espíritu de equipo: la unión y la cooperación son fundamentales para el trabajo en equipo.
- Mando: un liderazgo apoyado en la motivación laboral de los empleados y la comunicación respetuosa.

CONCLUSIONES

Al analizar diferentes bibliografías se ha logrado fundamentar teóricamente el contenido científico de la investigación, dentro de la cual se establece la importancia del ambiente organizacional, determinada por varios autores y que permiten acceder a información sobre credibilidad, el respeto, la imparcialidad – justicia, el orgullo y la camaradería, que permiten conocer de mejor manera las bases en las cuales se asienta el desarrollo de la investigación.

La metodología utilizada en el desarrollo del Plan de mejora para fortalecer el Ambiente organizacional para el GAD cantonal de Pastaza, se la desarrolló adecuadamente, ya que se aplicaron encuestas que permitieron conocer que no se han establecido principios para mejorar los ámbitos de credibilidad, respeto, imparcialidad – justicia, orgullo y camaradería, es de esta manera identificar las principales necesidades del personal destacando el fomento de políticas, objetivos y metas por cada uno de los departamentos para así ayudar a mejorar el Ambiente Organizacional del GAD cantonal, es por esto que el plan de mejora es una base fundamental para impulsar estrategias que ayuden al personal a mejorar sus ambientes de trabajo no solo físicos sino psicológicos en base a recompensas y motivación en base al cumplimiento de metas y objetivos planteados.

En base a las encuestas se determinó que los jefes no son accesibles y no es fácil hablar con ellos, además de que no tienen una visión clara de hacia dónde va el GAD cantonal y cómo lograrlo, por lo que cumplen solo a veces con sus promesas y rara vez incentivan, consideran y responden genuinamente a ideas y sugerencias. Por otra parte se analiza que las instalaciones contribuyen a un buen ambiente de trabajo, por lo que se destaca además que no siempre existe un buen trato, independientemente de la posición en el GAD cantonal, señalando que las personas utilizan la politiquería y la intriga como forma de conseguir las cosas, identificando la falta de prácticas que facilitan la asimilación de personas discapacitadas, teniendo un personal que no está muy seguro de que su participación hace una diferencia en el GAD cantonal, por lo

que no están dispuestas a dar más de sí para hacer su trabajo, identificándose individualismos sin brindar su apoyo hacia los demás.

Se realizó el plan de mejora con actividades que potenciarían el trabajo de los funcionarios de la municipalidad, estableciendo plazos y actividades a cumplirse con un presupuesto aproximado que puede ser manejable para las autoridades de la institución, teniendo como base el fortalecimiento del clima laboral y evaluando continuamente el desarrollo de la propuesta.

RECOMENDACIONES

Se recomienda fundamentar teóricamente aspectos que permitan fortalecer la credibilidad, el respeto, la imparcialidad – justicia, el orgullo y la camaradería, para conocer de mejor manera las bases en las cuales se asienta el desarrollo de un adecuado Ambiente Organizacional.

Es importante trabajar en cursos de capacitación para impulsar planes de mejora para fortalecer el Ambiente Organizacional para el GAD cantonal de Pastaza, con una base fundamental para impulsar estrategias que ayuden al personal a mejorar sus ambientes de trabajo no solo físicos sino psicológicos en base a recompensas y motivación en base al cumplimiento de metas y objetivos planteados.

Mejorar la accesibilidad de los funcionarios y crear una actitud positiva ante todos quienes forman parte de los clientes internos y externos, diagnosticando periódicamente el Ambiente Organizacional que se vive en la municipalidad y de esta manera proponer estrategias de mejora continua del personal que labora en el Gobierno cantonal.

Impulsar evaluaciones del desempeño así como necesidades del personal para de esta manera los Directores y jefes departamentales se empoderen del trabajo en función del cumplimiento de metas y objetivos pero siempre en conjunto y apoyo continuo a sus empleados y trabajadores, cumpliendo con las estrategias de motivación y apoyo al personal propuestas en todo momento.

Se recomienda aplicar el plan de mejoramiento con la finalidad de aplicar las estrategias planteadas para promover un avance significativo en el desempeño de los empleados y trabajadores del Gobierno cantonal de Pastaza.

BIBLIOGRAFÍA

- Alpa, G. (1994) "General Principles of Law," Annual Survey of International & Comparative Law: Vol. 1: Iss. 1, Article 2.
- Aquino J. y otros. (1993). Recursos humanos para no especialistas. Ed. Macchi S.A. Buenos Aires.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. MC Graw Hill. Novena edición. México. Pp. 95- 110.
- Chiavenato, I. (1994). Administración de Recursos Humanos (p. 175). México: Mc Graw-Hill Interamericana, S.A,
- Dessler, G. (1979). Organización y administración, enfoque situacional. Bogotá: Prentice Hall Internacional.
- Folgar O. F. (1996), Aseguramiento de Calidad ISO 9000, Ediciones Macchi.
- Harrington H. J. (1990), Cómo incrementar la calidad y la productividad en su empresa, McGraw-Hill.
- Horovitz J. (1993), La Satisfacción Total del Cliente, tomo 4. McGraw-Hill.
- Kotler P. y Armstrong G. (1991). Fundamentos de Mercadotecnia. 2da. Edición.
- Moreno, M. (2001). Recursos humanos: La motivación y su influencia en el ámbito Laboral. Motivation. Laboral. Retrieved February 3, 2009, from <http://motivacionlaboral.galeon.com/motivacion.htm>.
- Peteiro Domingo Rey (2011). Sinapsys Business Solutions <http://www.sinapsys.com/es/content/tecnicas-para-la-mejora-de-la-gestion-de-los-recursos-humanos-en-la-empresa>
- Porret, M. (2010). Gestión de Personal. Esic Editorial. Cuarta edición. España. Pp. 86-104. 476-479.
- Saenz P. (2015) Academia. Recuperado de la página. http://www.academia.edu/8799807/PLANEACI%C3%93N_ADMINISTRATIVA
- Samaniego P. (2003). La Competitividad: Tarea de Todos. Revista Gestión. (No.112)
- Stoner, J. (2003-2004). Administración. Quinta y Sexta edición. Ciudad México.
- Trigo E. coord. (2013). Procesos creativos en investigación cualitativa. I. Léeme – 11. España – Colombia lisaber

Varela, R. (2004). Administración de Recursos Humanos. Pearson Educación.
Segunda edición. México. Pp. 2-12.

Páginas web consultadas

<http://definicion-de-plan-de-mejoramiento.html>

<http://www.ctv.es/USERS/seip/guada8.htm>. Respeto

<http://letrado21.wordpress.com/2013/03/02/la-igualdad-como-valor/>

<http://elvalordelosvalores.com/definicion-de-los-valores/>

<http://www.rhstaff.com.mx/www/index.php/tips-articulo/280-companerismo-laboral>

<http://www.randstad.com/> IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL

<http://milaborum.wordpress.com/2011/12/13/la-importancia-de-un-buen-clima-laboral/>

<http://definicion.de/planeacion/#ixzz30D79Xuf8>

<http://www.monografias.com/trabajos33/planeacion-administrativa/planeacion-administrativa.shtml#ixzz30D7UR229>

<http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/ger/el-sistema-organizacional.htm#sthash.onSJctx8.dpuf>

http://trialectica.org/CD-MI/trasf_htm/sisteorganizacional.htm

ANEXOS

Anexo N°. 1 Formato de encuesta aplicada a Directores, jefes, empleados y trabajadores del GAD cantonal de Pastaza

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS LICENCIATURA EN SECRETARIADO GERENCIAL

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

Instructivo

- Por favor lea cuidadosamente todas las preguntas de este cuestionario.
- Conteste todas las preguntas con sinceridad.
- Elija una sola alternativa de respuesta y marque la misma con una X.

CREDIBILIDAD

1. Los jefes me mantienen informado acerca de temas y cambios importantes en el GAD cantonal.

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Nunca

2. Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos.

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Nunca

3. Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va el GAD cantonal y cómo lograrlo.

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Nunca

4. Los jefes cumplen con sus promesas.

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Nunca

RESPETO

1. Me ofrecen capacitación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente.

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Nunca

2. Los jefes reconocen el buen trabajo y el esfuerzo extra.

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Nunca

3. Los jefes incentivan, consideran y responden genuinamente a nuestras ideas y sugerencias.

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Nunca

4. Nuestras instalaciones contribuyen a un buen ambiente de trabajo.

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Nunca

IMPARCIALIDAD - JUSTICIA

1. Recibo un buen trato, independientemente de mi posición en el GAD cantonal.

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Nunca

2. Los jefes evitan el favoritismo

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Nunca

3. Las personas evitan la politiquería y la intriga como forma de conseguir las cosas.

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Nunca

4. El GAD cantonal tiene prácticas que facilitan la asimilación de personas discapacitadas.

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Nunca

ORGULLO

1. Siento que mi participación hace una diferencia aquí.

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Nunca

2. Aquí, las personas están dispuestas a dar más de sí para hacer su trabajo.

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Nunca

3. Estoy orgulloso de decirle a otros que trabajo aquí.

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Nunca

4. Aquí, tengo oportunidad de participar en actividades que benefician a la comunidad.

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Nunca

CAMARADERÍA

1. Aquí las personas se preocupan por los demás.

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Nunca

2. Cuando una persona ingresa se la hace sentir bienvenida.

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Nunca

3. Cuando un miembro del personal cambia de tarea o es transferido, se lo hace sentir como en casa.

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Nunca

4. Puedo contar con la colaboración de los demás.

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Nunca

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo. N. 2 Programa de Incentivos de acuerdo la Ley Orgánica de Servicio Público

Capítulo VI DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Art. 76.- Subsistema de evaluación del desempeño.-

Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto. La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley.

Art. 77.- De la planificación de la evaluación.- El Ministerio de Relaciones Laborales y las Unidades Institucionales de Administración del Talento Humano, planificarán y administrarán un sistema periódico de evaluación del desempeño, con el objetivo de estimular el rendimiento de las servidoras y los servidores públicos, de conformidad con el reglamento que se expedirá para tal propósito. Planificación y administración que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales correspondientes.

Art. 78.- Escala de calificaciones.- El resultado de la evaluación del desempeño se sujetará a la siguiente escala de calificaciones: a) Excelente; b) Muy Bueno; c) Satisfactorio; d) Regular; y, e) Insuficiente.

En el proceso de evaluación la servidora o servidor público deberá conocer los objetivos de la evaluación, los mismos que serán relacionados con el puesto que desempeña. Los instrumentos diseñados para la evaluación del desempeño, deberán

ser suscritos por el jefe inmediato o el funcionario evaluador, pudiendo este último realizar sus observaciones por escrito. Los resultados de la evaluación serán notificados a la servidora o servidor evaluado, en un plazo de ocho días, quien podrá solicitar por escrito y fundamentalmente, la reconsideración y/o la recalificación; decisión que corresponderá a la autoridad nominadora, quien deberá notificar por escrito a la o el servidor evaluado en un plazo máximo de ocho días con la resolución correspondiente. El proceso de recalificación será realizado por un tribunal integrado por tres servidores incluidos en la escala del nivel jerárquico superior que no hayan intervenido en la calificación inicial.

Art. 79.- De los objetivos de la evaluación del desempeño.- La evaluación del desempeño de las y los servidores públicos debe propender a respetar y consagrar lo señalado en los artículos 1 y 2 de esta Ley. La evaluación del desempeño servirá de base para:

- a) Ascenso y cesación; y,
- b) Concesión de otros estímulos que contemplen esta Ley o los reglamentos, tales como: menciones honoríficas, licencias para estudio, becas y cursos de formación, capacitación e instrucción.

Art. 80.- Efectos de la evaluación.- La servidora o servidor que obtuviere la calificación de insuficiente, será destituido de su puesto, previo el respectivo sumario administrativo que se efectuará de manera inmediata.

La servidora o servidor público que obtuviere la calificación de regular, será nuevamente evaluado en el plazo de tres meses y si nuevamente mereciere la calificación de regular, dará lugar a que sea destituido de su puesto, previo el respectivo sumario administrativo que se efectuará de manera inmediata. Posteriores evaluaciones deberán observar el mismo procedimiento. La evaluación la efectuará el jefe inmediato y será revisada y aprobada por el inmediato superior institucional o la autoridad nominadora. La servidora o servidor calificado como excelente, muy bueno o satisfactorio, será considerado para los ascensos, promociones o reconocimientos,

priorizando al mejor calificado en la evaluación del desempeño. Estas calificaciones constituirán antecedente para la concesión de estímulos que establece la ley y sugerir recomendaciones relacionadas con el mejoramiento y desarrollo de los recursos humanos. La evolución por desempeños también lo encontramos en la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa.

Art. 19.- De la periodicidad.- La evaluación del desempeño, se la efectuará dos veces al año; cada período de evaluación tendrá una duración de cinco meses. Después de cada período de evaluación se tendrá hasta un mes para calificar a los evaluados, procesar la información, conformar los comités de reclamos de evaluación, retroalimentar los resultados con el evaluado y fijar las metas para el siguiente período de evaluación.

Para el desarrollo de la estrategia de Promoción Interna se toma como referencia a la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa.

De acuerdo a la **LOSCCA:**

Capítulo III DEL TRASLADO, TRASPASO Y CAMBIO ADMINISTRATIVO

Art. 35.- Del traslado administrativo.- Se entiende por traslado administrativo al movimiento, debidamente motivado, de la servidora o servidor público de un puesto a vacante, de igual clase y categoría o de distinta clase pero de igual remuneración, dentro de la misma entidad y que no implique cambio de domicilio.

Art. 36.- Condiciones para traslados.- Los traslados de un puesto a otro podrán ser acordados por la autoridad nominadora, siempre y cuando:

- a) Ambos puestos tengan igual remuneración; y,
- b) La candidata o el candidato al traslado cumpla los requerimientos para el puesto al cual va a ser trasladado.

Art. 37.- Del traspaso de puestos a otras unidades o instituciones.- La autoridad nominadora, previo informe técnico de la unidad de administración del talento humano, podrá autorizar el traspaso de puestos, con la respectiva partida presupuestaria, de una unidad administrativa a otra, dentro de la misma institución. Para el traspaso de puestos con su respectiva partida presupuestaria a otra entidad, institución, organismo o persona jurídica de las señaladas en el artículo 3 de esta ley, además del informe técnico de la unidad de administración del talento humano, se requerirá dictamen presupuestario del Ministerio de Finanzas si ello implica aumento de la masa salarial o gasto corriente de la entidad y la aprobación del Ministerio de Relaciones Laborales. Cuando se trate de traspasos de puestos cuyos presupuestos pertenecen a categorías presupuestarias diferentes, (entidades autónomas, descentralizadas, banca pública instituciones públicas etc.) se procederá a transferir el puesto con la partida presupuestaria correspondiente, así como los recursos presupuestarios que financian los gastos de personal del citado puesto, en los montos y valores que se encuentren contemplados hasta el final del periodo fiscal en el presupuesto de la entidad de origen. La entidad receptora del puesto estará obligada a incluir el respectivo financiamiento en su presupuesto institucional a partir del periodo fiscal siguiente.

Art. 38.- Del cambio administrativo.- Se entiende por cambio administrativo el movimiento de la servidora o servidor público de una unidad a otra distinta. La autoridad nominadora podrá autorizar el cambio administrativo, entre distintas unidades de la entidad, sin que implique modificación presupuestaria y siempre que se realice por necesidades institucionales, por un período máximo de diez meses en un año calendario, observándose que no se atente contra la estabilidad, funciones y remuneraciones de la servidora o servidor. Una vez cumplido el período autorizado la servidora o servidor deberá ser reintegrado a su puesto de trabajo original.

Anexo N. 3 Análisis de factores Internos y Externos

Análisis Externo

Tabla N. 50 FODA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Capacidad de gestión del Gobierno Descentralizado.• Trabajo en beneficio de la comunidad• Capacitación continua a los funcionarios públicos• Implementación de políticas Gubernamentales.• Salarios Unificados acordes a los cargos	<ul style="list-style-type: none">• Contratación de profesionales no idóneo por influencia política.• Inestabilidad laboral del personal de contrato• Retención de trámites pendientes de otras administraciones• Estancamiento de los proyectos iniciados por otras administraciones• Cambios de Directores Departamentales por el ingreso de nuevas administraciones.• Normativa externa cambiante.

Análisis Interno

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Los jefes mantienen informado al personal acerca de temas y cambios importantes en el GAD cantonal.• Ofrecen capacitación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente.	<ul style="list-style-type: none">• Los jefes no son accesibles y no es fácil hablar con ellos.• Los jefes no tienen una visión clara de hacia dónde va el GAD cantonal y cómo lograrlo.• Los jefes cumplen solo a veces con sus promesas.• Los jefes solo a veces incentivan, consideran y responden genuinamente a ideas y sugerencias.

<ul style="list-style-type: none"> • Los jefes reconocen el buen trabajo y el esfuerzo extra. • Los jefes evitan el favoritismo • El personal está orgulloso de decirle a otros que trabajo en el GAD cantonal. • El personal tiene la oportunidad de participar en actividades que benefician a la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las instalaciones contribuyen a un buen ambiente de trabajo. • No siempre existe un buen trato, independientemente de la posición en el GAD cantonal. • Las personas utilizan la politiquería y la intriga como forma de conseguir las cosas. • El GAD cantonal no tiene prácticas que facilitan la asimilación de personas discapacitadas. • El personal no está muy seguro de que su participación hace una diferencia en el GAD cantonal. • Las personas no están dispuestas a dar más de sí para hacer su trabajo. • Las personas no se preocupan por los demás. • Cuando una persona ingresa no siempre se la hace sentir bienvenida. • Cuando un miembro del personal cambia de tarea o es transferido, no se lo hace sentir como en casa. • No siempre se puede contar con la colaboración de los demás.
--	--