



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

LICENCIATURA EN SECRETARIADO GERENCIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del título de:

LICENCIADA EN SECRETARIADO GERENCIAL

TEMA:

“EL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LAS SECRETARIAS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA, PERÍODO 2014”.

AUTORA:

ENMA VIVIANA VERDESOTO GUERRÓN

PUYO – ECUADOR

2015

CERTIFICADO DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación con el tema “**EL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LAS SECRETARIAS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA, PERÍODO 2014**”, fue realizado por la señorita: **Emma Viviana Verdesoto Guerrón**, el mismo que ha sido revisado en su totalidad y cumple con todos los aspectos normales, técnicos y reglamentarios establecidos conforme queda documentado en el archivo en la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Ing. Pedro Pablo Bravo Molina
DIRECTOR DEL TRIBUNAL

Ing. Gerardo Luis Lara Noriega
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE AUTORÍA

El presente trabajo se ha realizado a través de investigaciones, respetando siempre la autoría de terceros el mismo que es mencionado en las citas, del mismo modo las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad de la autora.

DEDICATORIA

Se lo dedico a Dios, que él ilumina mi sabiduría para poder continuar en mi vivir diario y llegar a culminar mi carrera universitaria, de manera muy especial a toda mi familia; a mi esposo e hijos, quienes siempre están en los momentos importantes de mi vida, quienes me apoyaron incondicionalmente durante todo este tiempo.

A mis padres, que con sabiduría que les proporciona Dios, me han enseñado buenos valores, principios y a ser quien soy hoy.

Viviana

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento de manera especial a Dios, porque sin la bendición de él, no cumpliría las tareas encomendadas en el diario vivir, a mi madre y familiares en general que han aportado de una u otra manera para poder concluir mi carrera con éxito.

De una manera muy especial a mi esposo Pablo por su paciencia y por ser el motor que me ha impulsado para concluir mis estudios, así como también a mis hijos: Alejandro y Pablo Andrés, por el apoyo recibido demostrándoles que no hay edad para la superación.

A mis maestros de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo que me impartieron sus conocimientos y experiencias en el transcurso de mi vida estudiantil.

Viviana

ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificado del tribunal	ii
Certificado de autorización.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de cuadros	ixi
Índice De Anexos.....	x
Resumen ejecutivo	xi
Summary	xii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del problema	2
1.1.2 Delimitación del problema.....	2
1.2 OBJETIVOS	3
1.2.1 Objetivo general	3
1.2.2 Objetivos específicos	3
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	3
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	5
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	5
2.2.1 Antecedentes Históricos.....	5
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	6
2.2.1 Clima Laboral.....	6
2.2.1.1 Antecedentes del Clima Laboral	6
2.2.1.2 Definición de Clima Laboral.....	7
2.2.1.3 Tipos de Clima Laboral.....	7
2.2.1.4 Características del Clima Laboral	8
2.2.1.5 Dimensiones del Clima Laboral.....	10
2.2.1.6 Instrumentos para medir el clima laboral.....	11

2.2.2	Desempeño Profesional de la Secretaria	12
2.2.2.1	Definición del Desempeño Profesional.....	12
2.2.2.2	Importancia del Desempeño Profesional	12
2.2.2.3	Factores del Desempeño Profesional	13
2.2.2.4	Características del Desempeño Profesional	15
2.2.3	Desarrollo Organizacional.	17
2.2.3.1	Definición de Comportamiento Organizacional	17
2.3	IDEA A DEFENDER	17
2.4	VARIABLES DE ESTUDIO.....	18
2.4.1	Variable Independiente	18
2.4.2	Variable Dependiente.....	18
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		19
3.1	Modalidad de la Investigación.....	19
3.1.1	Bibliográfica – Documental	19
3.1.2	Campo	19
3.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN	20
3.2.1	Descriptiva	20
3.2.2	Explicativa.....	20
3.2.3	Correlacional	20
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	21
3.3.1	Tipos de muestreos.....	21
3.3.2	Ventajas y desventajas del muestreo.....	21
3.3.3	Muestreo probabilístico (aleatorio)	22
3.3.4	Muestreo no Probabilístico	23
3.3.5	Población.....	25
3.3.6	Cálculo estadístico del tamaño de la muestra	25
3.3.7	Metodología de la selección de la muestra	25
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	27
3.4.1	Métodos.....	27
3.4.1.1	Método Inductivo	27
3.4.1.2	Método Deductivo.....	27
3.4.2	Técnicas de Investigación	27
3.4.2.1	Entrevista.....	28
3.4.2.2	Encuesta	28

3.4.2.2.1	Diseño de la encuesta	29
3.4.2.2.2	Aplicación de la encuesta a la muestra.....	29
3.5	RESULTADOS	29
3.5.1	Análisis de la Entrevista realizada	29
3.5.2	Análisis de la Encuesta realizada	32
3.6	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER	42
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		43
4.1	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO.....	43
4.1.1	Datos Informativos.....	43
4.1.2	Antecedentes de la Propuesta.....	43
4.1.3	Justificación.....	44
4.1.4	Objetivos	46
4.1.4.1	Objetivo General	46
4.1.4.2	Objetivos Específicos.....	46
4.1.5	Análisis de Factibilidad.....	47
4.1.6	Fundamentación	48
4.1.7	Metodología	59
4.1.8	Administración de la Propuesta	61
4.1.8.1	programas de concientización sobre importancia del clima laboral y su influencia sobre la productividad y desempeño del talento humano	61
4.1.8.2	Implementación de un plan operativo que permitan mejorar el clima laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza.....	61
4.1.8.3	Capacitaciones para el talento humano del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Pastaza con respecto del clima laboral.	65
4.1.8.4	Motivación al personal	66
CONCLUSIONES		72
RECOMENDACIONES.....		73
BIBLIOGRAFÍA		74
ANEXOS:		75

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 Población investigado	25
Cuadro N° 2 Técnicas e instrumentos de investigación	28
Cuadro N° 3 Tabulación de los resultados de las encuestas aplicadas	33
Cuadro N° 4 Tabulación de los resultados de las encuestas aplicadas	34
Cuadro N° 5 Tabulación de los resultados de las encuestas aplicadas	35
Cuadro N° 6 Tabulación de los resultados de las encuestas aplicadas	36
Cuadro N° 7 Tabulación de los resultados de las encuestas aplicadas	37
Cuadro N° 8 Tabulación de los resultados de las encuestas aplicadas	38
Cuadro N° 9 Tabulación de los resultados de las encuestas aplicadas	39
Cuadro N° 10 Tabulación de los resultados de las encuestas aplicadas	40
Cuadro N° 11 Tabulación de los resultados de las encuestas aplicadas	41
Cuadro N° 12 Plan operativo	62
Cuadro N° 13 FODA del departamento de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza.....	64
Cuadro N° 14 Motivación al personal en el desarrollo del talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza.....	68

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Representación porcentual de la pregunta N° 1	33
Gráfico N° 2 Representación porcentual de la pregunta N° 2	34
Gráfico N° 3 Representación porcentual de la pregunta N° 3	35
Gráfico N° 4 Representación porcentual de la pregunta N° 4	36
Gráfico N° 5 representación porcentual de la pregunta N° 5	37
Gráfico N° 6 Representación porcentual de la pregunta N° 6	38
Gráfico N° 7 Representación porcentual de la pregunta N° 7	39
Gráfico N° 8 Representación porcentual de la pregunta N° 8	40
Gráfico N° 9 Representación porcentual de la pregunta N° 9	41
Gráfico N° 10 Modelo de gestión para Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza	60

Gráfico n° 11 Plan de capacitación.....	66
---	----

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N°1. Diseño de la entrevista realizada.....	71
Anexo N°2. Diseño de la encuesta realizada al personal Administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Pastaza orientado al clima laboral.....	75

RESUMEN EJECUTIVO

El Clima laboral es un tema de gran trascendencia hoy en día para todo tipo de organizaciones, sean estas privadas o públicas, las cuales buscan alcanzar un mejoramiento continuo en el servicio al cliente interno y externo, sin perder de vista el recurso humano; pues este incide definitivamente en el desempeño laboral.

En esta investigación se analiza las causas que generan un cierto ambiente y las consecuencias negativas del clima laboral dentro de una entidad como es el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza, el ambiente donde las secretarías desempeña su trabajo diariamente, el trato que un colaborador superior puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la institución e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima laboral, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño profesional en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

En esta investigación también de igual manera se menciona la metodología para la evaluación del clima laboral, en donde se concluyó que para ser una entidad competitiva es necesario comenzar desde el origen del problema y mantener un buen ambiente laboral.

Ing. Pedro Pablo Bravo Molina
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

SUMMARY

The present research was carried out to analyze the social climate it is an issue of great importance today for all kinds of organizations; they can be private or public, which seek to achieve continuous improvement in service to internal and external customers without losing sight of the human resources; then, this definitely affects job performance. In this research causes were analyzed of certain environment and the negative consequences about labor climate within an organization like Decentralized Autonomous Municipal Government from Pastaza canton, the environment where secretaries perform work daily, the management treatment can have with their attendants, the relationship with suppliers and customers; all these elements are got called Labor Climate, this may be a bond or barrier to good professional performance together or certain people that are within or somewhere else, may be a factor or distinction and influence the behavior those who compose it. The methodology was used for the evaluation at social climate, it concluded that to be a competitive entity is necessary to start from the origin of the problem and keep up a good social climate

INTRODUCCIÓN

El ambiente interno en el que se desenvuelve el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza lo forman las secretarías que lo integran en las diferentes actividades que se desarrollan e influyen en la eficiencia y satisfacción que debe recibir los clientes internos y externos de esta importante entidad pública.

Las empresas públicas constituyen un factor importante para el desarrollo de toda sociedad, y para cumplir con sus objetivos con respecto a la prestación de servicios requieren de un recurso humano que mediante su desempeño profesional sean totalmente eficaces, de igual forma las autoridades de turno debe mantener la “Responsabilidad Social”, lo cual les invita a un análisis no solamente lo que pasa en su exterior, sino también un análisis de las variables internas que afecta al comprometimiento de todo el personal de la organización.

El objetivo de la presente investigación fue determinar la influencia del clima laboral en el desempeño profesional de las secretarías del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Pastaza. Para conocer e identificar puntos críticos que afectan al desempeño de las profesional de la secretarías se realizó una entrevista al Dr. Roberto Euclides De La Torre Andrade representante máximo de esta entidad pública, de igual forma se aplicó las encuestas al personal administrativo, los clientes internos, y externos.

Toda la información recolectada mediante estas herramientas fue tabulada para analizarlos y con los resultados obtenidos y un análisis de la situación actual de la organización se efectuó la propuesta de Mejoramiento del Clima Laboral para incrementar el desempeño profesional de las Secretarías del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza basados en programas de concientización sobre importancia del clima laboral y su influencia sobre la productividad y desempeño del talento humano, Implementación de un plan operativo que permitan mejorar el clima laboral, Capacitaciones y un programa de motivación personal.

Finalmente se concluye esta investigación con las conclusiones y recomendaciones en base a los resultados obtenidos para la ejecución de esta propuesta.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad el clima laboral está considerado como un aspecto muy relevante para alcanzar altos niveles de eficacia y eficiencia organizacional, debido a que ejerce influencia directa en el desempeño laboral de los empleados y éste a su vez refleja en los resultados organizacionales. Medir el clima laboral brinda a las instituciones un indicador de satisfacción laboral que facilita adelantar acciones para fortalecer las mejores condiciones para el desempeño y dinámica organizacional.

Dado que el talento humano es muy importante dentro de la institución, el tiempo que se dedique para brindar un adecuado ambiente de trabajo debe ser considerado como una inversión a largo plazo, ya que un empleado motivado se siente impulsado para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a la excelencia.

En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza se ha venido presentando inconvenientes debido a que en la institución se percibe un clima laboral desfavorable, esto debido a la falta de cooperación y comunicación que existe entre los diferentes departamentos de la institución, lo cual frena constantemente su desarrollo. Esta problemática ha ocasionado que el personal de secretaría se sienta desmotivadas, lo cual dificulta que puedan desempeñarse eficientemente en el desarrollo de sus actividades diarias y por ende que ellas no puedan brindar un servicio de calidad.

1.1.1 Formulación del problema

¿Cómo influye el clima laboral en el desempeño profesional de las secretarías del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza?

1.1.2 Delimitación del problema

Campo: Administrativo

Área: Departamento

Aspecto: El clima laboral

Delimitación Espacial: Esta investigación se realizó en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza ubicada en la calles Francisco de Orellana y 9 de Octubre de la ciudad de Puyo.

Delimitación Temporal: La presente investigación se realizará en el Período 2015.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Determinar el clima laboral y su influencia en el desempeño profesional de las secretarías del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar el diagnóstico del clima laboral actual en la entidad.
- Determinar los factores que afectan el desempeño profesional de las secretarías en la institución.
- Elaborar lineamientos alternativos de solución para mejorar las áreas críticas.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación se realizará debido a que el clima laboral es un factor importante, que tiene relación directa con la eficiencia en el desarrollo de las actividades, por tal motivo se propone el presente trabajo de investigación el cual contribuirá en la demostración de las principales causas que no permiten se realicen las actividades con normalidad en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza, dando un paso importante en la solución de la problemática interna, mejorando el ambiente laboral y por ende el buen desempeño profesional de las secretarías.

Debido a la importancia de esta investigación se verificará la relación existente con las demás partes que configuran en ella, la percepción de esta, así como una propuesta para fortalecer los factores positivos y debilitar los factores negativos, esta propuesta beneficiará tanto a las secretarias como a la institución, logrará de esta manera un mayor compromiso de calidad y excelencia.

El aspecto más relevante de este análisis y el cual se relacionará con el problema, está en el hecho de que se va a estudiar a fondo el tema del clima laboral ya que es una herramienta estratégica importante que servirá de gran ayuda para lograr mayor integración, motivación personal y profesional entre las secretarias, personal administrativo y los directivos de la institución.

Las beneficiarias directas de la presente investigación son las secretarias del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza, ya que con esto, se mejorará el clima laboral y por ende podrán desempeñarse de manera óptima en cada una de sus actividades.

Finalmente la investigación que se propone se justifica por la factibilidad que tiene para su realización, debido a que los directivos de la institución están prestos a proveer de toda la documentación necesaria e información adicional que la presente investigación lo amerite.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

1.3.1 Antecedentes Históricos

Según datos históricos que reposan dentro de la Institución señala lo siguiente:

En la Presidencia de Emilio Estrada, se crea el Cantón Pastaza como entidad política autónoma, mediante decreto ejecutivo del 18 de octubre publicado en el Registro Oficial del 13 de noviembre de 1911.

En 1921 se elige por primera vez al Cantón Pastaza como un Cantón de la Provincia del Oriente con división territorial.

A la Jefatura Política del Cantón Pastaza, correspondían la parroquias Mera, Puyo, Canelos, Andoas, Sara yacu, Río Tigre, Río Corrientes y Huasaga.

La Asamblea Nacional Constituyente del 20 de febrero de 1947, dispuso que las ciudades de Puyo, Tena, Macas y Méndez organicen Concejos Municipales compuestos de 5 miembros de elección popular, con arreglo a la Ley de Elecciones y de Régimen Municipal. La Ley se publicó en el R.O. No. 838, el 20 de marzo de 1947. De acuerdo con esta normativa.

En el Gobierno Interino del doctor Carlos Julio Arosemena Tola, elevó a Puyo al Plano de cabecera cantonal el 10 de Mayo de 1948, y en ese mismo día se inauguró e instalo el primer Concejo Cantonal bajo la presidencia del Señor Don Fidel Rodríguez, designado Presidente de entre los 5 concejales electos por votación popular, y con la denominación de Alcalde fue elegido el Señor Rafael Vega en el año de 1970.

En el Gobierno Autónomo Descentralizado de Pastaza con el pasar de los años se pudo observar varias deficiencias tanto en el aspecto de recursos humanos y económicos

trayendo como consecuencias inconvenientes que no le permite consolidar como una institución sólida en el aspecto de servicio hacia la comunidad y precisamente muchos funcionarios de turno identifican la problemática quizás con un clima laboral que afecta indirectamente en el aspecto administrativo, hoy en la actualidad todas las instituciones no escatiman esfuerzos en buscar soluciones idóneas que coadyuven un servicio de calidad y de calidez y sobre todo encuentre entre sus colaboradores personas comprometidas con la misión y visión de la institución más aun los que nos encontramos inmersos como parte integral de los recursos humanos de esta gran institución pública nos sentimos comprometidos a buscar las causas de la problemática y ofertar mediante una investigación eficaz estándares que ayuden a mejorar un clima laboral que en lapso de largos años afecta al comportamiento laboral y por ende al sistema organizacional y que hasta hoy en la actualidad no se ha podido evidenciar un estudio de solución inmediata a estos grandes problemas que afectan a una organización publica altamente dinámica.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Clima Laboral

2.2.1.1 Antecedentes del Clima Laboral

El siguiente autor (Brunet, 2010), señala que en los 30 últimos años se han realizado gran cantidad de investigaciones para estudiar el clima laboral y la satisfacción laboral. Una característica de dichos estudios es haber sido efectuados en grandes empresas. Sin embargo, la estructura empresarial ecuatoriana está en gran mayoría compuesta por pequeñas y mediana empresas y, por tanto, podrían existir diferencias en la relación entre clima y satisfacción. Esta investigación trata de estudiar la relación entre clima y satisfacción en una empresa. Los resultados muestran que son dos variables independientes entre sí, aunque el factor de relaciones interpersonales de la medida de clima correlaciona positivamente con todas las dimensiones de satisfacción.

Una característica de la investigación sobre clima organizacional y la satisfacción laboral es que habitualmente los estudios se llevan a efecto en grandes corporaciones y

con empleos que implican algún tipo de mando. Prácticamente, no hay estudios efectuados en pequeñas empresas. Sin embargo, la realidad económica de nuestro país es bastante diferente, puesto que la gran mayoría de las empresas (más del 90%) entran en la categoría de pequeñas empresas, es decir, aquellas que poseen menos de 50 empleados. De aquí se sigue que pueden existir diferencias considerables tanto en el clima como en la satisfacción y en las relaciones entre ambos constructos en función del tamaño de organización que se estudie. En las pequeñas empresas, al contar con un número reducido de personas, la presión, el control y las relaciones formales e informales presentan características diferenciales con respecto a las existentes en las grandes empresas.

2.2.1.2 Definición de Clima Laboral

Según García Cardo, Alfonso. (2008). “Es 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”.

Según Martínez, Beatriz. (2007). “Es el conjunto de factores vinculados a la calidad de vida dentro de una organización. Constituye una percepción, y como tal adquiere valor de realidad en las organizaciones”.

Según Palma Carrillo, Sonia. (2009). “Es la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales”.

2.2.1.3 Tipos de Clima Laboral

Según Martínez, Beatriz. (2007). El clima laboral puede dividirse en dos grandes tipos: Clima autoritario y clima participativo:

a) El clima autoritario puede subdividirse a su vez en:

- Autoritario Explorador: Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.
 - Autoritarismo Paternalista: Se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.
- b) El clima participativo se divide en:
- Consultivo: Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, a los cuales se les permite tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes y existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.
 - Participación en grupo: En éste existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección. La toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical–horizontal –ascendente – descendente.

2.2.1.4 Características del Clima Laboral

Según Palma Carrillo, Sonia. (2009). Las características que generan un determinado clima que repercuten sobre las motivaciones de los miembros de la empresa y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la empresa. Existen nueve dimensiones que explican el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades:

- Estructura: Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
- Responsabilidad. Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionados a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la asignación de una recompensa por el trabajo bien realizado. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- Desafío: Corresponde al sentimiento que tiene los miembros de la empresa acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la institución promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefe y subordinados
- Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de los empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- Estándares: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las empresas sobre las normas de rendimiento.
- Conflictos: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la institución, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

- **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la institución y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la empresa.

2.2.1.5 Dimensiones del Clima Laboral

Según Litwin, G. y Stinger, H. (2007). Las dimensiones del clima laboral son las que se mencionan a continuación:

- 1) **Estructura:** Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
- 2) **Responsabilidad:** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- 3) **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- 4) **Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- 5) **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

- 6) Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- 7) Estándares: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
- 8) Conflictos: Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- 9) Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

2.2.1.6 Instrumentos para medir el clima laboral

(Martínez, 2007) Este autor señala que la competitividad es un factor importante dentro del entorno organizacional particularmente en el ambiente global en el que nos encontramos que es cada vez más dinámico y en donde la revolución tecnológica facilita la comunicación entre países y mejora la productividad evidenciando las cualidades así como debilidades de las empresas, como ya se mencionó anteriormente cada empresa va adoptando diversas condiciones y características que afectan directamente la manera de actuar de los integrantes, y la forma de percepción de dichas características conforma el clima organizacional. El clima laboral puede ser estudiado de diversas maneras y para poder mejorar la competitividad en las empresas es preciso comenzar desde el interior de estas y conocer los factores que lo determinan.

Para realizar el análisis del clima laboral es necesario definir el modelo teórico que se utilizara y gracias a esto se establecen objetivos y se determinan las variables resultantes, después es preciso definir la herramienta a utilizar, la forma más usual para investigar el clima laboral es la aplicación de cuestionarios, ya que implica tener

contacto directo con los individuos, su principal objetivo es averiguar la percepción que los empleados tienen del medio ambiente que los rodea y es de suma importancia puesto que este influye directamente con su comportamiento, una vez seleccionada la herramienta es necesario tener un sistema de recolección de datos y manejo de la información para posteriormente interpretar el resultado.

Dependiendo el tipo de empresa se establece la medida de los grupos en donde se aplicara la encuesta, esto puede ser por departamentos o secciones determinadas de la empresa, dentro de un departamento en específico o a toda la empresa en general, la encuesta debe tener una redacción simple y entendible para los trabajadores así mismo las opciones de respuesta deben estar bien definidas para mejorar la recolección de datos, tiene que ser preparada, revisada, y tener bien definido el procedimiento para su realización.

2.2.2 Desempeño Profesional de la Secretaria

2.2.2.1 Definición del Desempeño Profesional

Según García, María. (2009). “Son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa”.

Según Chiavenato, Idalberto. (2008). “Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”.

2.2.2.2 Importancia del Desempeño Profesional

Según García, María. (2009). La importancia del desempeño profesional radica en la eficiencia y eficacia con que desarrolla cada una de las actividades que se realiza, lo que es demostrado mediante el manejo eficaz de las funciones, dándole paso a un buen apoyo al gerente, por lo que es preciso que la ejecutiva garantice confianza, seriedad, buen trato, conocimientos, habilidades y destrezas en las interrelaciones humanas.

Es importante además, porque el desempeño profesional está considerado como el resultado de las actividades que se realiza día a día, donde interviene armónicamente el manejo de las interrelaciones humanas, el conocimiento actualizado de la tecnología informática e idiomas, la elaboración y presentación periódica de informes, y otras tareas propias de su gestión.

A la eficiencia del trabajo se suma el buen trato, carácter, personalidad, conducta, comportamiento, atención, asertividad, autoestima, actitudes, tópicos modernos de la administración que involucran la acción ejecutiva con calidad y buen servicio.

Es imprescindible que las Secretarias logren un buen desempeño profesional, utilizando adecuadamente su potencial creativo, innovador, que favorezca con su accionar la labor que realiza y evite al máximo el trato que pueda conducir a la presencia de conflictos que afecten la armonía de la relaciones de la organización. Debe mostrar en su desempeño sus habilidades, destrezas, eficiencia, y adicionar el valor agregado necesario e indispensable en el desempeño secretarial.

2.2.2.3 Factores del Desempeño Profesional

Según Alles, Martha Alicia. (2009). El rendimiento de una persona en su trabajo depende de muchísimos factores, que se pueden agrupar en tres grandes niveles que van desde lo más personal y subjetivo, hasta lo más objetivo y organizacional. A continuación se mencionan los más relevantes:

- 1) La disposición al trabajo: Se refiere básicamente a la actitud de la persona ante sus obligaciones, es decir, el grado de implicación, motivación y predisposición con la cual la persona encara su trabajo, independientemente de las circunstancias en que éste se desarrolle. Ante una misma circunstancia externa, dos personas pueden demostrar actitudes distintas que a su vez generan resultados diferentes.

Especialistas del tema señalan que en este nivel la clave principal está en la capacidad de auto-motivarse y en la obtención de satisfacciones intrínsecas

(aquellas satisfacciones internas que la persona sienten al momento mismo de realizar su trabajo y que son totalmente independientes de cualquier resultado posterior que acontezca).

La disposición al trabajo es algo que en última instancia está, en muy buena medida, en las manos de la persona misma, pero también es cierto que ciertos factores externos, como formas ineficaces de funcionamiento en una empresa, la percepción de incapacidad a la hora de influir en un cambio colectivo positivo, o un estilo anticuado de liderazgo por parte de los responsables, pueden influenciarla negativamente.

- 2) La capacidad de trabajo: Aquí entran en juego las habilidades, competencias y conocimientos que tiene la persona para realizar adecuadamente sus obligaciones. A un artista de artes gráficas no se le puede pedir que construya un edificio, pues incluso con la mejor actitud posible por su parte le faltarán conocimientos técnicos. Lo anterior es evidente, pero no lo es tanto que hoy en día no solo se requieren capacidades técnicas, sino también capacidades organizativas (que aseguren la mejor auto-gestión de la carga de trabajo), así como habilidades emocionales (importantes para que las personas puedan relacionarse de manera adecuada con el equipo bajo su cargo, con sus compañeros o superiores).

En este nivel, la responsabilidad de los conocimientos y habilidades recaen en el trabajador y en la empresa. El trabajador ha de mejorar aquellas capacidades que están bajo su responsabilidad. En cambio, la empresa ha de asegurar una buena integración en su manera colectiva de funcionar de los trabajadores nuevos, así como una formación, coaching laboral y un reciclaje constante para los demás trabajadores que les permita mejoras en sus capacidades. De lo contrario, las capacidades exigidas directa o indirectamente, acaban sobrepasando las capacidades promedio y se termina instaurando una forma de trabajo y de organización incapaz de estar a la altura de los retos.

- 3) Recursos de trabajo: Bajo este último nivel, se agrupan todos los recursos que la empresa pone a disposición del trabajador para que éste cumpla sus obligaciones. Implica tanto a los recursos materiales (económicos, tecnológicos, de soporte) como inmateriales (sensación de apoyo, conocimiento, estilo de liderazgo). Si los recursos no están disponibles, el desempeño de los trabajadores se limita a pesar de la buena actitud y las capacidades disponibles.

Resulta útil que tanto los trabajadores como los directivos tengan presentes estos tres niveles, los revisen para cubrirlos adecuadamente e incluso los soliciten cuando sean necesarios, pues así se podrá tener el grado de desempeño que las circunstancias actuales nos exigen individual y colectivamente.

2.2.2.4 Características del Desempeño Profesional

Según Zúñiga, Ana Eloísa. (2010). El desempeño profesional se basa en la medición de las actividades administrativas que realiza y ejecuta todo profesional, tareas que deben ser cumplidas con eficiencia y eficacia. Para lograrlo es preciso tomar en cuenta las siguientes características que puestas en práctica garantizan un desempeño profesional eficiente, proactivo y eficaz.

- Capacidad y disposición para el aprendizaje: La formación se perfila como la base imprescindible para el desarrollo de las capacidades del profesional. El entorno laboral actual exige una permanente puesta al día de conocimientos para competir desde una buena posición. Tanto los idiomas como el conocimiento y uso de herramientas informáticas y la competencia en habilidades socio – comunicativas.
- Saber aplicar los conocimientos y capacidades: El mejor profesional no es el que acumula un vasto historial académico, sino el que sabe dar la mejor respuesta a las propias demandas que conlleva el ejercicio de su profesión. La preferencia por una «cabeza bien amueblada» mejor que una «mente repleta» es la nueva regla de juego.

- Flexibilidad y adaptación al cambio: Ser capaz de adaptarse a un entorno y unas estructuras organizativas en constante cambio es uno de los aspectos que más valoran las empresas en la actualidad. Los candidatos más buscados por ellas son aquellos con amplia disponibilidad para adaptarse fácilmente a la realización de nuevas tareas y responsabilidades, realizar viajes frecuentes, y trabajar en las oficinas de la compañía ubicadas en otras localidades, e incluso países.
- Trabajo en equipo: Las organizaciones hoy en día potencian esencialmente la creación de equipos de trabajo multidisciplinares. Han observado que la coordinación de actividades y la resolución de problemas en equipo es altamente ágil y eficaz, de ahí la necesidad de poder contar con personas dispuestas a integrarse en este tipo de estructuras organizativas.
- Relaciones interpersonales y comunicación: Uno de los aspectos que más destaca y más se valoran de un buen profesional es su habilidad para la comunicación y su forma de interactuar en un entorno de negocios con sus propios compañeros y sus superiores, sus clientes y proveedores; saber dirigirse a audiencias de diverso tipo; saber negociar; o saber conversar de forma activa y fluida en reuniones de trabajo, entre otros.
- Innovación y creatividad: El pensamiento creativo e innovador son dos motores claros de avance dentro de cualquier compañía. Los empresarios saben que contar con personas capaces de desarrollar estas habilidades para la resolución de problemas, gestación de nuevas ideas y puesta en marcha de proyectos ambiciosos, son la mejor garantía de competitividad para cualquier negocio.
- Capacidad de gestión y autogestión: La responsabilidad para asumir nuevos retos y la autonomía en el desempeño de las funciones encomendadas dentro de una organización suponen grandes bazas para cualquier candidato a un puesto de trabajo.

- **Motivación, iniciativa e involucración:** Estas tres características definen un profesional con una actitud favorable y muy activa dentro de la empresa, con gran interés por la cultura de la organización.
- **Dotes de mando y liderazgo:** El liderazgo se ha convertido últimamente en una de las palabras de uso cotidiano en el entorno secretarial y muy especialmente ligada a la dirección estratégica de la empresa. Las personas dotadas de esta aptitud son muy valoradas por su alto grado de influencia, compromiso, motivación, iniciativa y optimismo, así como por su intuición para la política empresarial.
- **Autoestima y seguridad en sí mismo:** La seguridad en uno mismo se convierte en la mayoría de las ocasiones en la mejor tarjeta de presentación de un buen profesional. Esta capacidad, que se ejercita desde que se acude a la primera entrevista de trabajo, es uno de los aspectos más valorados y que más contribuyen a desarrollar una sólida carrera profesional.

2.2.3 Desarrollo Organizacional.

2.2.3.1 Definición de Comportamiento Organizacional

Según Chiavenato, Idalberto. (2009). “El Comportamiento Organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones”.....”Es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones”

2.3 IDEA A DEFENDER

Determinar si el clima laboral mejorará el desempeño profesional de las secretarias del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza.

2.4 VARIABLES DE ESTUDIO

2.4.1 Variable Independiente

El Clima Laboral

2.4.2 Variable Dependiente

Desempeño Profesional

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo con la problemática seleccionada la orientación de esta investigación será crítico-propositivo con el objeto de mantener coherencia con la Fundamentación Filosófica, corresponde seleccionar el enfoque cualitativo y cuantitativo, mismo que guio la investigación con el propósito de poder conocer la realidad existente en el Clima Laboral y su influencia en el desempeño profesional de las Secretarias del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza, y poder procurar una posible solución.

Se hace indispensable contribuir con el desarrollo del clima laboral y el desempeño profesional de las Secretarias mediante la utilización de metas, objetivos, procedimientos, y estrategias que aportan al conocimiento a través de una investigación cualitativa que estimulen el crecimiento organizacional.

El diseño de la investigación se enfocó en las siguientes modalidades:

3.1.1 Bibliográfica – Documental

Se utilizó para reunir información precisa y necesaria para la elaboración del marco teórico. Se empleó esta modalidad para la recopilación documental que permitió seleccionar la información relacionada al clima laboral y al desempeño profesional de la Secretaria, como instrumento se utilizamos libros, revistas, folletos e internet.

3.1.2 Campo

Se utilizó esta modalidad porque se estará en contacto directo con las involucradas en el problema, que en este caso son las autoridades y secretarias del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza, a través de encuestas, entrevistas y

cuestionarios para recolectar la información necesaria y suficiente para conocer la realidad de la institución y conocer el problema objeto de estudio.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para la ejecución del presente proyecto investigativo se utilizó las siguientes tipos de investigación:

3.2.1 Descriptiva

El propósito de esta investigación es describir situaciones y eventos, es decir como es y cómo se manifiesta determinados fenómenos. Para realizar el presente proyecto de investigación se utilizará la modalidad bibliográfica - documental ya que para su ejecución se sustentará en información ya existente basada en libros, tesis, revista, lectura, biblioteca, etc. Con la finalidad de que la información este centrada en la comprensión y en el realismo permitiendo de esta manera que se pueda conceptualizar las variables y categorías.

3.2.2 Explicativa

Se ejecutará la investigación respectiva para lograr la verificación de la idea a defender y de esta manera contribuir a la solución del problema planteado.

3.2.3 Correlacional

Tiene como propósito medir el grado de incidencia entre las variables que se manipulan en el problema, de tal manera que se podrá relacionar con la variable independiente que se refiere al clima laboral y la variable dependiente que es desempeño profesional, con el fin de evaluar la variaciones de comportamiento, determinando la causa, efecto y conceptualizando con la teoría disponible. Mediante métodos estadísticos que permitirán analizar y procesar la información y obtener resultados, para luego proponer alternativas de solución que permita mejorar la situación actual de la institución.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Tipos de muestreos

Antes de conocer los diferentes tipos de muestreo, primeramente es necesario definir el término de muestreo:

El muestreo es una herramienta de la investigación científica. Su función básica es determinar que parte de una realidad en estudio (población o universo) debe examinarse con la finalidad de hacer inferencias sobre dicha población.

El error que se comete debido al hecho de que se obtienen conclusiones sobre cierta realidad a partir de la observación de sólo una parte de ella, se denomina error de muestreo. Obtener una muestra adecuada significa lograr una versión simplificada de la población, que reproduzca de algún modo sus rasgos básicos.

3.3.2 Ventajas y desventajas del muestreo

El trabajo con una muestra implica eficiencia, pues significa ahorro de recursos, esfuerzos y tiempo. Con el uso del muestreo se pueden obtener resultados razonablemente más precisos que el estudio de todo el universo, pues para el estudio de solo una muestra, el personal mínimo necesario puede ser mejor preparado para recoger información más detallada y elaborada.

Como desventaja se debe mencionar el error de muestreo, producto de variabilidad íntima que poseen los elementos de todo universo o población. El termino error no debe entenderse como sinónimo de equivocación. También suelen introducirse errores por otras vías, los cuales se denominan errores sistemáticos. Los cuales son: Imputables al observador, Imputables al método de observación o medición e Imputables a lo observado (unidad de muestreo).

3.3.3 Muestreo probabilístico (aleatorio)

En este tipo de muestreo, todos los individuos de la población pueden formar parte de la muestra, tienen probabilidad positiva de formar parte de la muestra. Por lo tanto es el tipo de muestreo que deberemos utilizar en nuestras investigaciones, por ser el riguroso y científico. Dentro de los métodos de muestreo probabilísticos encontramos los siguientes:

Muestreo aleatorio simple: En un muestreo aleatorio simple todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados. La selección de la muestra puede realizarse a través de cualquier mecanismo probabilístico en el que todos los elementos tengan las mismas opciones de salir. Por ejemplo uno de estos mecanismos es utilizar una tabla de números aleatorios, o también con un ordenador generar números aleatorios, comprendidos entre cero y uno, y multiplicarlos por el tamaño de la población, este es el que vamos a utilizar.

Muestreo aleatorio estratificado: Es frecuente que cuando se realiza un estudio interese estudiar una serie de subpoblaciones (estratos) en la población, siendo importante que en la muestra haya representación de todos y cada uno de los estratos considerados. El muestreo aleatorio simple no nos garantiza que tal cosa ocurra. Para evitar esto, se saca una muestra de cada uno de los estratos.

Hay dos conceptos básicos:

Estratificación: El criterio a seguir en la formación de los estratos será formarlos de tal manera que haya la máxima homogeneidad en relación a la variable a estudio dentro de cada estrato y la máxima heterogeneidad entre los estratos.

Afijación: Reparto del tamaño de la muestra en los diferentes estratos o subpoblaciones. Existen varios criterios de afijación entre los que destacamos:

- **Afijación igual:** Todos los estratos tienen el mismo número de elementos en la muestra.
- **Afijación proporcional:** Cada estrato tiene un número de elementos en la muestra proporcional a su tamaño.

- **Afijación Neyman:** Cuando el reparto del tamaño de la muestra se hace de forma proporcional al valor de la dispersión en cada uno de los estratos.

Muestreo aleatorio sistemático: Es un tipo de muestreo aleatorio simple en el que los elementos se seleccionan según un patrón que se inicia con una elección aleatoria.

Considerando una población de N elementos, si queremos extraer una muestra de tamaño n , partimos de un número $h=N/n$, llamado coeficiente de elevación y tomamos un número al azar a comprendido entre 1 y h que se denomina arranque u origen.

La muestra estará formada por los elementos: $a, a+h, a+2h, \dots, a+(n-1)h$.

De aquí se deduce que un elemento poblacional no podrá aparecer más de una vez en la muestra. La muestra será representativa de la población pero introduce algunos sesgos cuando la población está ordenada en función de determinados criterios.

Muestreo aleatorio por conglomerados o áreas: Mientras que en el muestreo aleatorio estratificado cada estrato presenta cierta homogeneidad, un conglomerado se considera una agrupación de elementos que presentan características similares a toda la población.

Una vez seleccionados aleatoriamente los conglomerados, se toman todos los elementos de cada uno para formar la muestra. En este tipo de muestreo lo que se elige al azar no son unos cuantos elementos de la población, sino unos grupos de elementos de la población previamente formados. Elegidos estos grupos o "conglomerados" en un número suficiente, se pasa posteriormente a la elección, también al azar, de los elementos que han de ser observados dentro de cada grupo.

3.3.4 Muestreo no Probabilístico

Existen otros procedimientos para seleccionar las muestras, que son menos precisos que los citados y que resultan menos costosos. El procedimiento más utilizado es el muestreo no probabilístico, consiste en que el investigador selecciona la muestra que supone sea la más representativa, utilizando un criterio subjetivo y en función de la investigación que se vaya a realizar.

Un muestreo no probabilístico muy utilizado hoy en día por los institutos de opinión es el de itinerarios, consistente en facilitar al entrevistador el perfil de las personas que tiene que entrevistar en cada uno de los itinerarios en que se realizan las entrevistas.

Entre los métodos de muestreo no probabilísticos más utilizados en investigación encontramos:

Muestreo por cuotas: También denominado en ocasiones "accidental". Se asienta generalmente sobre la base de un buen conocimiento de los estratos de la población y/o de los individuos más "representativos" o "adecuados" para los fines de la investigación. Mantiene, por tanto, semejanzas con el muestreo aleatorio estratificado, pero no tiene el carácter de aleatoriedad de aquél. En este tipo de muestreo se fijan unas "cuotas" que consisten en un número de individuos que reúnen unas determinadas condiciones, por ejemplo: 20 individuos de 25 a 40 años, de sexo femenino y residentes en Gijón. Una vez determinada la cuota se eligen los primeros que se encuentren que cumplan esas características. Este método se utiliza mucho en las encuestas de opinión.

Muestreo intencional o de conveniencia: Este tipo de muestreo se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener muestras "representativas" mediante la inclusión en la muestra de grupos supuestamente típicos. Es muy frecuente su utilización en sondeos preelectorales de zonas que en anteriores votaciones han marcado tendencias de voto. También puede ser que el investigador seleccione directa e intencionadamente los individuos de la población. El caso más frecuente de este procedimiento es el utilizar como muestra los individuos a los que se tiene fácil acceso (los profesores de universidad emplean con mucha frecuencia a sus propios alumnos).

Bola de nieve: Se localiza a algunos individuos, los cuales conducen a otros, y estos a otros, y así hasta conseguir una muestra suficiente. Este tipo se emplea muy frecuentemente cuando se hacen estudios con poblaciones " marginales", delincuentes, sectas, determinados tipos de enfermos, etc.

Muestreo Discrecional: A criterio del investigador los elementos son elegidos sobre lo que él cree que pueden aportar al estudio.

3.3.5 Población

Esta investigación se realizó en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza, población que comprende el personal administrativo así como también las diversas autoridades, con la finalidad de receptor información directa de la fuente. Ver cuadro No 2 en la que se representa la composición de la población.

Cuadro N° 1 Población investigado

N-°	CATEGORÍAS	CANTIDAD
1	Alcalde	1
2	Concejales	7
3	Secretarias	12
4	Usuarios	600
	Total	620

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón

Realizado por: Enma Viviana Verdesoto Guerrón

3.3.6 Cálculo estadístico del tamaño de la muestra

En el cálculo de la muestra se realizó a través de un muestreo probabilístico utilizando el método de muestreo aleatorio, debido a que los elementos fueron seleccionados en forma individual y directa. Todos los integrantes de la población es decir todo el universo tuvieron la posibilidad de ser parte de la muestra.

3.3.7 Metodología de la selección de la muestra

Se obtuvo el cálculo de la muestra utilizando la fórmula que a continuación se detalla, donde se utilizó un grado de confianza del 95% y un grado de incertidumbre del 5%.

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

Dónde:

e = El error de muestreo es la desviación de la muestra seleccionada de las verdaderas características, rasgos, comportamientos, cualidades o figuras de toda la población, en definitiva el margen de error es el intervalo en el que puede oscilar un resultado

El error de estimación se utiliza con dos finalidades:

Determinar la exactitud necesaria

Determinar el tamaño de la muestra más apropiado

N = Tamaño de la población.

Cálculo de la muestra:

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

Datos estadísticos para el cálculo de la muestra:

N=	620
e=	5%

$$n = \frac{620}{5\%^2(620)+1}$$

N=	620						
e=	5%	n=	620	=	243	=	243
			$0,0025(620)+1$				

n= 243

Inmediatamente al realizar el cálculo de la muestra se determina que se debe efectuar un total de 243 encuestas en toda la población objeto de estudio.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos

3.4.1.1 Método Inductivo

Este método ayudará a definir como se encuentra el clima laboral en la institución, de este modo se podrá proponer alternativas de solución que ayuden a mejorar el clima laboral y por consiguiente se incremente el desempeño de los empleados de la empresa.

3.4.1.2 Método Deductivo

Mediante este método realizaré la descripción de datos y características de la muestra, pero no solo lo fijare en la simple recolección y tabulación de datos, sino que alcanzaré la interpretación racional y el análisis objetivo de los mismos.

3.4.2 Técnicas de Investigación

Esto será útil para la obtención del resultado para alcanzar un fin, de tal forma que nuestra técnica de investigación será de campo para de esta forma obtener la información primaria y secundaria aplicando las siguientes herramientas: las encuestas y entrevistas. (VER CUADRO No 2.)

Cuadro N° 2 Técnicas e instrumentos de investigación

TIPO DE INVESTIGACIÓN	TÉCNICA	INSTRUMENTOS
Primaria	Entrevista Focalizada	Cuestionario de Entrevista
Primaria	Encuesta	Cuestionario Estructurado

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón

Realizado por: Enma Viviana Verdesoto Guerrón

3.4.2.1 Entrevista

Consiste en la recopilación de la información en forma oral de una conversación entre dos partes el (entrevistado y entrevistador) en forma directa, esta técnica Se ejecutó al Sr. Alcalde el cual es de gran importancia en el tema investigativo. (VER ANEXO 1)

3.4.2.2 Encuesta

Técnica que consiste en una investigación realizada sobre una muestra de la población en estudio que se llega a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación, con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características, objetivas y subjetivas.

Mediante esta técnica se conocerá el criterio de todo el personal administrativo con relación al clima laboral en que se desarrollan las actividades diarias en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza.

3.4.2.2.1 Diseño de la encuesta

Con la elaboración de la encuesta alcanzaremos de manera ordenada la información, sobre todas las variables que intervienen en la actual investigación; de acuerdo con lo anteriormente presentado se tiene previsto realizar una investigación concluyente de tipo descriptiva con un diseño trasversal simple en donde se utilizará como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario el cual se aplicará. (VER ANEXO 2)

3.4.2.2.2 Aplicación de la encuesta a la muestra

El objetivo de la encuesta al ser aplicada es verificar el clima laboral y su influencia en el desempeño profesional de las Secretarías del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza, con el fin de obtener una información confiable y directa. La encuesta definitiva se aplicó del 3 al 17 de Abril del 2015 a la muestra elegida.

3.5 RESULTADOS

De acuerdo a las técnicas establecidas en la matriz de operacionalización de variables se derivan a presentar los resultados obtenidos tanto en la entrevista como en la encuesta; éstas gravitaron a la investigación orientándonos en el problema que mantiene Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza, en cuanto a relacionar el clima organizacional con el desempeño profesional de las secretarías.

3.5.1 Análisis de la Entrevista realizada

La técnica de la entrevista fue dirigida hacia el al Dr. Roberto Euclides De La Torre Andrade, Alcalde del Municipio del Cantón Pastaza.

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA: Conocer cómo influye el clima laboral en el desempeño profesional de las Secretarías del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza.

ENTREVISTA: REALIZADA AL DR. ROBERTO EUCLIDES DE LA TORRE ANDRADE, ALCALDE DEL MUNICIPIO DEL CANTÓN PASTAZA

1.- ¿Está cumpliendo la misión del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza?

Desde que asumí el reto de Alcalde enfoco todos mis esfuerzos en tener la ciudad y cantón que nos brinde la oportunidad de un espacio vital para vivir; que los servicios de agua potable, alcantarillado, reducción de desechos sólidos, áreas de entretenimiento, vías, mercados sean cada vez mejores, brindando calidad en el servicio y de esta manera llegar día a día a la comunidad por la cual trabajo.

De acuerdo a esta pregunta se nota que el alcalde como máxima autoridad del gobierno municipal del cantón Pastaza busca mejorar continuamente y tiene claramente identificado su misión.

2.- ¿describa el clima laboral de Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza?

El clima laboral de Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza es creciente el cual ha sufrido transformaciones y se ha evidenciado su desarrollo en estos últimos años y sobre todo he sido testigo fehaciente de su repercusión en el desempeño de todos quienes laboran en esta entidad de servicio a la comunidad.

En base a esta pregunta notamos que todos quienes tienen el difícil reto de conjugar un clima laboral acorde a los servicios de una institución tiene el pleno comprometimiento y sobre todo de buscar soluciones adecuadas en beneficio de los usuarios cada día más exigentes.

3.- ¿Cuáles son las estrategias fundamentales de la institución?

Un servicio y atención de calidad tanto para el cliente interno como para el cliente externo, y para esto es necesario el aporte de todo el personal administrativo de la institución.

Si bien es cierto la institución en si busca la mejora continua es notorio que no dispone de todas las herramientas necesarias para mejorar por lo que enfatiza en buscar como estrategia el comprometimiento de todo el personal administrativo de la organización.

4.- ¿Las estrategias utilizadas han dado los resultados esperados en el personal?

Todo proceso necesita de tiempo para alcanzar su meta esperada, es así que las estrategias han cumplido una parte de sus objetivos.

El Sr Alcalde precisa en esta pregunta que todo proceso da resultados y estos es su gestión como máxima autoridad.

5.- ¿El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza brinda a su personal ambientes adecuados (físico, psicológico, humano) para su desempeño?

La empresa busca mejorar continuamente en cada ambiente de trabajo, para mantener al personal motivado.

6.- ¿Cree usted que el clima laboral influye en el desempeño de los trabajadores?

Para mi punto de vista el clima laboral influye de manera determinante ya sea positivamente o negativamente. Podría decir que un clima laboral positivo daría un desempeño creciente mientras que al contrario un clima laboral negativos daría como resultado un desempeño forzado es decir las personas no se sentirían comprometidos con los objetivos institucionales.

7.- ¿El personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza muestra compromiso y empatía con la misma?

EL personal que presta sus servicios en el municipio está identificado con nuestra institución ya que todos hemos luchado por formar la organización que es hoy en día.

8.- ¿Cree usted que se debe desarrollar técnicas motivacionales para elevar el clima laboral?

Indudablemente que se debe desarrollar técnicas de motivación, debido a que es sumamente fundamental saber desarrollar el Clima laboral para crear un equilibrado de desempeño laboral.

Evaluando la pregunta cinco seis, siete y ocho Al finalizar la entrevista es muy notorio que el Sr. Alcalde se encuentra realmente comprometido con su función y misión que le han encomendado razón por lo cual no escatima esfuerzos en buscar técnicas adecuadas que den como resultado un clima laboral que arroje resultados positivos.

3.5.2 Análisis de la Encuesta realizada

La recopilación de datos de la encuesta se presenta en graficas estadísticas que permitió valorar porcentualmente los resultados.

1.- ¿El ambiente en el que se desenvuelve el talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza es adecuado?

SI () NO ()

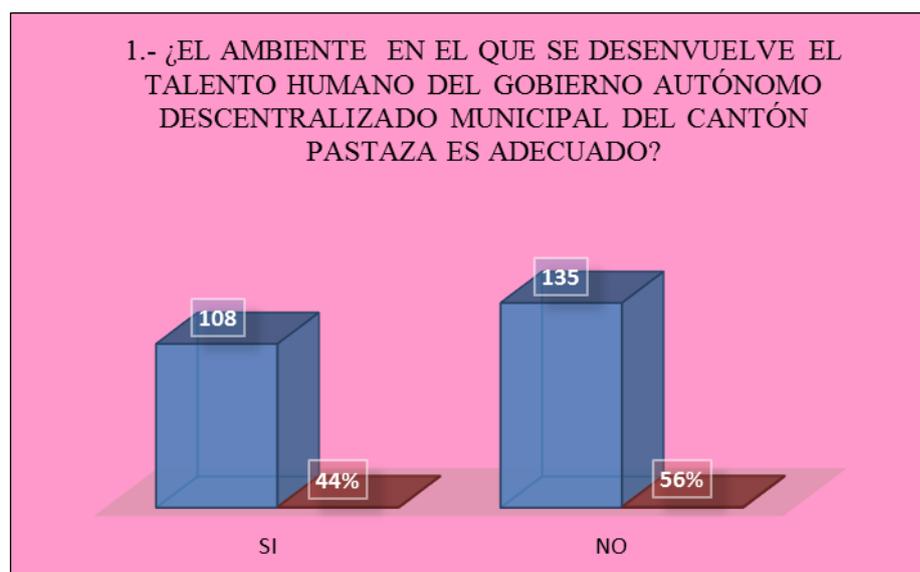
Cuadro N° 3 Tabulación de los resultados de las encuestas aplicadas

OPCIONES	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	108	44%
NO	135	56%
TOTAL	243	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal administrativo

Realizado por: Enma Viviana Verdesoto Guerrón

Gráfico N° 1 Representación porcentual de la pregunta N° 1.



Fuente: Encuestas aplicadas al personal administrativo

Realizado por: Enma Viviana Verdesoto Guerrón

Interpretación y análisis de los datos obtenidos:

Al preguntar que si ¿El ambiente en el que se desenvuelve el talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza es adecuado?

Respondieron un 44% SÍ y NO 56%, con estos resultados se evidencia que es muy importante y necesario que se debe mejorar el ambiente de la institución.

2.- ¿El espacio físico en el que se desenvuelve el talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza es adecuado?

SI () NO ()

Cuadro N° 4 Tabulación de los resultados de las encuestas aplicadas

OPCIONES	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	110	45%
NO	133	55%
TOTAL	243	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal administrativo

Realizado por: Enma Viviana Verdesoto Guerrón

Gráfico N° 2 Representación porcentual de la pregunta N° 2.



Fuente: Encuestas aplicadas al personal administrativo

Realizado por: Enma Viviana Verdesoto Guerrón

Interpretación y análisis de los datos obtenidos:

Al preguntar que si **¿El espacio físico en el que se desenvuelve el talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza es adecuado?** Respondieron un 45% SÍ y NO 55%, con estos resultados se evidencia que es muy importante y necesario que se debe mejorar el espacio físico de la institución.

3.- ¿La motivación del talento humano en la Institución es positivo?

SI () NO ()

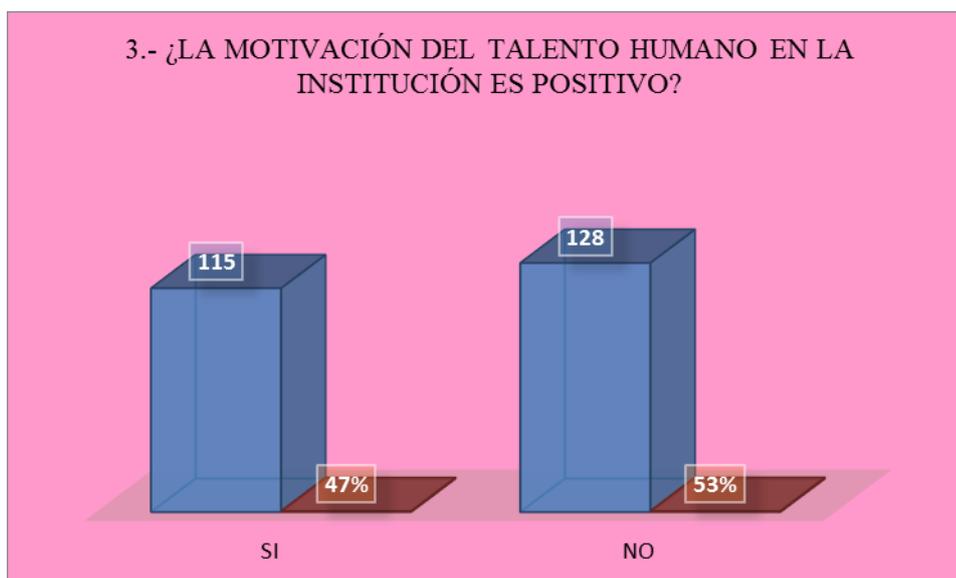
Cuadro N° 5 Tabulación de los resultados de las encuestas aplicadas

OPCIONES	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	115	47%
NO	128	53%
TOTAL	243	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal administrativo

Realizado por: Enma Viviana Verdesoto Guerrón

Gráfico N° 3 Representación porcentual de la pregunta N° 3.



Fuente: Encuestas aplicadas al personal administrativo

Realizado por: Enma Viviana Verdesoto Guerrón

Interpretación y análisis de los datos obtenidos:

Al preguntar que si **¿La motivación del talento humano en la Institución es positivo?** Respondieron un 47% SÍ y NO 53%, con estos resultados se evidencia que es muy

importante y necesario realizar una motivación debido a que se observa que casi la mitad de los colaboradores no se ven correctamente motivados.

4.- ¿El clima laboral incide en el desempeño de los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza?

SI () NO ()

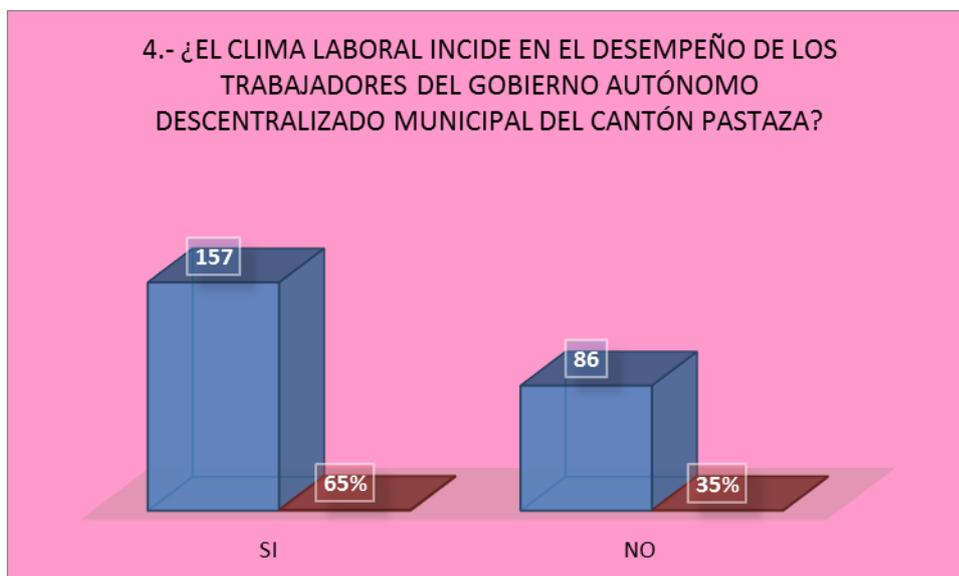
Cuadro N° 6 Tabulación de los resultados de las encuestas aplicadas

OPCIONES	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	157	65%
NO	86	35%
TOTAL	243	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal administrativo

Realizado por: Enma Viviana Verdesoto Guerrón

Gráfico N° 4 Representación porcentual de la pregunta N° 4



Fuente: Encuestas aplicadas al personal administrativo

Realizado por: Enma Viviana Verdesoto Guerrón

Interpretación y análisis de los datos obtenidos:

Al preguntar que si **¿El clima laboral incide en el desempeño de los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza?** Respondieron un 65% SÍ y NO 35%, En base a estos resultados podemos observar la importancia que toma cada uno de los colaboradores al clima laboral y se podría concluir que incidí en el desempeño de los trabajadores.

5.- ¿La calidad de servicio que presta el personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza influye en el clima laboral?

SI () NO ()

Cuadro N° 7 Tabulación de los resultados de las encuestas aplicadas

OPCIONES	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	115	47%
NO	128	53%
TOTAL	243	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal administrativo

Realizado por: Enma Viviana Verdesoto Guerrón

Gráfico N° 5 representación porcentual de la pregunta N° 5



Fuente: Encuestas aplicadas al personal administrativo

Realizado por: Enma Viviana Verdesoto Guerrón

Interpretación y análisis de los datos obtenidos:

Al preguntar que si ¿La calidad de servicio que presta el personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza influye en el clima laboral? Respondieron un 47% SÍ y NO 53%, En base a estos resultados podemos observar que el personal de la institución toma mucha importancia a la calidad de servicio y la gran mayoría siente que esta no supera un nivel de aceptabilidad.

6.- ¿Considera usted que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza posee un adecuado clima laboral?

SI () NO ()

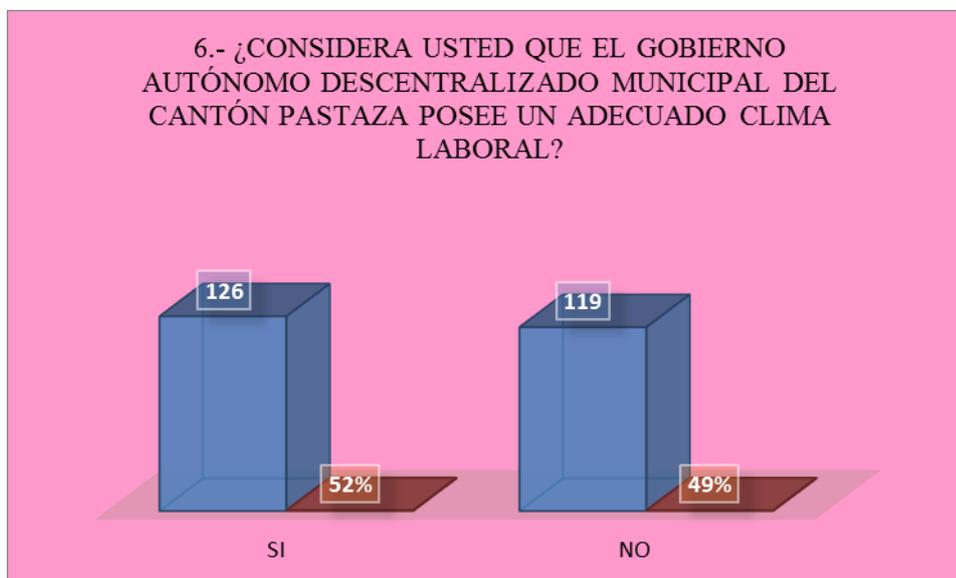
Cuadro N° 8 Tabulación de los resultados de las encuestas aplicadas

OPCIONES	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	124	51%
NO	119	49%
TOTAL	243	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal administrativo

Realizado por: Enma Viviana Verdesoto Guerrón

Gráfico N° 6 Representación porcentual de la pregunta N° 6



Fuente: Encuestas aplicadas al personal administrativo

Realizado por: Enma Viviana Verdesoto Guerrón

Interpretación y análisis de los datos obtenidos:

Al preguntar que si ¿Considera usted que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza posee un adecuado clima laboral? Respondieron un 52% SÍ y NO 49%, En base a estos resultados podemos observar que el personal de la institución considera que están en clima laboral u organizacional correcto, pero también es necesario tomar en cuenta que existe una gran mayoría que no se encuentra con un clima laboral acorde a sus expectativas.

7.- ¿El talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza pone en práctica los valores?

SI () NO ()

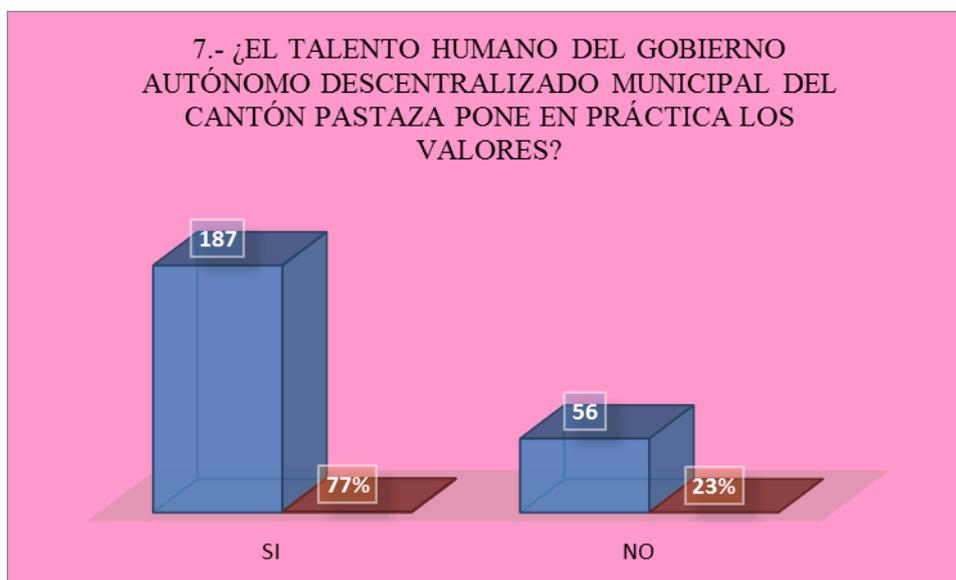
Cuadro N° 9 Tabulación de los resultados de las encuestas aplicadas

OPCIONES	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	187	77%
NO	56	23%
TOTAL	243	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal administrativo

Realizado por: Enma Viviana Verdesoto Guerrón

Gráfico N° 7 Representación porcentual de la pregunta N° 7



Fuente: Encuestas aplicadas al personal administrativo

Realizado por: Enma Viviana Verdesoto Guerrón

Interpretación y análisis de los datos obtenidos:

Al preguntar que si ¿El talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza pone en práctica los valores?, Respondieron un 77% SÍ y NO 23%, En base a estos resultados podemos observar que el personal de la institución si pone en práctica los valores lo que evidencia que el personal cuenta en su mayoría con el perfil acorde a su función.

8.- ¿El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza genera oportunidades de crecimiento profesional a su personal?

SI () NO ()

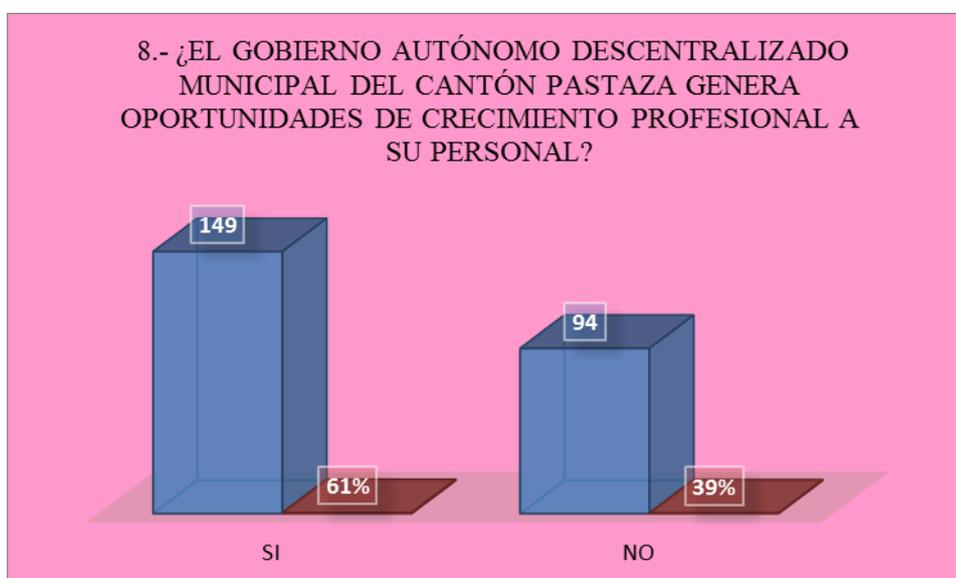
Cuadro N° 10 Tabulación de los resultados de las encuestas aplicadas

OPCIONES	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	149	61%
NO	94	39%
TOTAL	243	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal administrativo

Realizado por: Enma Viviana Verdesoto Guerrón

Graficó N° 8 Representación porcentual de la pregunta N° 8



Fuente: Encuestas aplicadas al personal administrativo

Realizado por: Enma Viviana Verdesoto Guerrón

Interpretación y análisis de los datos obtenidos:

Al preguntar que si **¿El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza genera oportunidades de crecimiento profesional a su personal?** Respondieron un 61% SÍ y NO 39%, mediante esta pregunta se evidencio que la institución en si genera y fomenta el crecimiento profesional, si bien es cierto observamos un porcentaje muy por debajo del 40% que no está de acuerdo con esta afirmación, en definitiva coordinando con la entrevista realizada al Sr. Alcalde se evidencia el comprometimiento con talento humano.

9.- ¿Cree usted que es necesario realizar talleres sobre técnicas motivacionales enfocadas a desarrollar el clima organizacional y elevar el desempeño laboral?

SI () NO ()

Cuadro N° 11 Tabulación de los resultados de las encuestas aplicadas

OPCIONES	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	199	82%
NO	44	18%
TOTAL	243	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal administrativo

Realizado por: Enma Viviana Verdesoto Guerrón

Gráfico N° 9 Representación porcentual de la pregunta N° 9



Fuente: Encuestas aplicadas al personal administrativo

Realizado por: Enma Viviana Verdesoto Guerrón

Interpretación y análisis de los datos obtenidos:

Al preguntar que si **¿Cree usted que es necesario realizar talleres sobre técnicas motivacionales enfocadas a desarrollar el clima organizacional y elevar el desempeño laboral?**, Respondieron un 82% SÍ y NO 18%, mediante esta pregunta se evidenció que los colaboradores de la institución en sí necesitan de estas técnicas para desarrollar mejor sus actividades diarias, en base a esta analogía la institución requiere tener siempre un mínimo de conocimientos acerca de la motivación para comprender el comportamiento de las personas siendo uno de los factores internos que demandan de mayor cuidado.

3.6 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

En base a los instrumentos utilizados y analizados cuidadosamente cada uno de los cuestionarios aplicados podemos decir que el clima laboral incide de manera determinante en el desempeño laboral de las secretarias, dado que deben estar motivadas ya sea en forma externa o interna y sobre todo desempeñarse en un clima organizacional que facilite su desempeño, el trabajador tiene que hacer parte de él la motivación que le brinda el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza para ser capaz de mantener la conducta prevista, en base a esto nos da como conclusión que con un clima laboral adecuado que estimule los esfuerzos realizados por los trabajadores se verá reflejado en su desempeño y relación directa con todos los clientes internos y externos de la organización, el cuestionario aplicado refleja también la importancia en mejorar sustancialmente el desempeño laboral con la formulación de una estrategia competitiva que consista en relacionar la institución con su medio ambiente laboral.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

Propuesta de Mejoramiento del Clima Laboral para incrementar el desempeño profesional de las Secretarais del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza.

4.1.1 Datos Informativos

Empresa: GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA

Provincia: Pastaza

Cantón: Pastaza

Ciudad: El Puyo

Dirección: Ubicada en la calles Francisco de Orellana y 9 de Octubre.

Teléfonos: (593) 032 885-122 / (593) 032 885-123 extensión 203

Responsable de la investigación: Emma Viviana Verdesoto Guerrón

Periodo de ejecución: Año 2015

4.1.2 Antecedentes de la Propuesta

De acuerdo a la investigación realizada mediante la aplicación del cuestionario se puede afirmar que las Secretarais del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza, no ha sido capacitado adecuadamente, siendo esto imperativo para que un proceso de mejora pueda iniciarse, además que no se ha realizado un plan de carrera en la institución.

El Diseño de taller sobre estrategias motivacionales enfocadas a desarrollar el clima laboral para elevar el desempeño laboral las Secretarais del Gobierno Autónomo

Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza., permite a la organización el logro de objetivos a través de una mejor organización y aprovechamiento de conocimientos que significarán beneficios institucionales posteriores.

Los resultados evidenciados en el capítulo tres de la investigación exigen una propuesta que solucione las diferentes dificultades planteadas a partir del establecimiento de información sobre el actual manejo del clima laboral y el desempeño laboral a través de técnicas motivacionales; diseñando un plan de mejora en Recursos Humanos que permita evaluar las competencias de los empleados de la las Secretarais del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza. Motivándolos a través de talleres y capacitaciones.

4.1.3 Justificación

Es transcendental desarrollar la Propuesta de Mejoramiento del Clima Laboral, porque permitirá organizar estrategias que permitan mejorar el entorno laboral de las Secretarais del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza; como tal, puede tener varios factores positivos como un incremento sustancial de la economía , equipos modernos y actualizados e instalaciones perfectas; pero si carece de equipos de trabajos, o los colaboradores están mal liderados con escasos incentivos, con una mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito no se podrá alcanzar.

A través del diseño de talleres sobre estrategias motivacionales se desea el mejoramiento del clima laboral para elevar el desempeño profesional de las secretarias del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza, esto permitirá a la Institución obtener beneficios tanto externos como internos proporcionando calidad organizacional y además sobrelleve a una concientización más profunda de la importancia acerca del clima laboral y en base esto Garantizará a la institución la aplicación de un proceso moderno y confiable con el fin de mejorar la calidad de vida de los empleados del municipio.

La implementación de esta propuesta significa mejorar varios ámbitos del área laboral, así al trabajar en este proceso y verse relacionado todo el personal, se incentivará la motivación y trabajo en equipo, logrando un desarrollo emocional adecuado y

eliminando todo tipo de individualismos e incrementando el desempeño laboral del talento humano. En base a esta propuesta se gestionara mejor atención al personal y preocupación por su bienestar, fomentando de esta manera un clima apto para su desempeño laboral de las secretarias.

Un programa de talleres motivacionales correctamente diseñado permite diagnosticar las fortalezas y debilidades estructurales y de gestión con que opera los departamentos administrativos, para luego implementar un sistema de recursos humanos organizado en niveles de productividad, logrando al finalizar el proceso una operación, reflejado en otros índices de calidad y productividad con indicadores que permiten medir el alcance de los objetivos.

Este es un significativo aporte al conocimiento, desarrollar una gestión de mejoramiento en la administración de los recursos humanos porque consiste en diseñar actividades que buscan construir y mantener un entorno laboral de excelencia en la calidad para habilitar mejor a la fuerza de trabajo en la consecución de los objetivos de calidad y de desempeño operativo del municipio. El plan coloca énfasis en el papel estratégico de liderazgo que la entidad ha desarrollado, donde se toma en consideración la cultura corporativa de la organización y, al mismo tiempo, vigila las operaciones cotidianas involucradas con el mantenimiento de sistemas de administración de los recursos humanos de la empresa.

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Hoy en día es un elemento significativo en la Administración de Personal, por lo que se requiere conocerlo, y de sobremanera, dominarlo, sólo así la institución estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable. El desarrollo de habilidades a través de la capacitación y la instrucción, la promoción del trabajo en equipo y la participación, la motivación y el reconocimiento de los empleados, y proveer una comunicación significativa son habilidades importantes tomadas en cuenta para desarrollar este tipo de talleres que se debe agregar en Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza, para que la calidad en el servicio tenga éxito. En dicho contexto, la motivación del personal se constituye en un medio importante para apuntalar el desarrollo personal de los trabajadores y así mejorar la productividad en la institución.

Se debe recordar que para mantener tal grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la organización y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de las secretarías del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza. Con lo que se espera induzca a formar conciencia en la alta gerencia y en cada uno de sus miembros de la organización de manera que el mejoramiento del clima laboral les permita obtener un verdadero éxito institucional y laboral.

4.1.4 Objetivos

4.1.4.1 Objetivo General

Desarrollar un taller sobre estrategias motivacionales para el mejoramiento del clima laboral para incrementar el desempeño profesional de las Secretarías del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza.

4.1.4.2 Objetivos Específicos

- Plantear un taller acerca de las estrategias motivacionales enfocadas a desarrollar el clima laboral para elevar el desempeño profesional de las Secretarías del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza.
- Aplicar el taller sobre estrategias motivacionales encaminadas a desarrollar el clima laboral para elevar el desempeño profesional de las Secretarías del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza.
- Reducir la incidencia del inconveniente que afecta el desempeño profesional de las Secretarías del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza.

4.1.5 Análisis de Factibilidad

Factibilidad Legal

Primeramente será necesario recalcar que para medir el clima laboral se utilizan escalas de evaluación que, por un lado miden aspectos objetivos-materiales que son, por ejemplo, las condiciones físicas en las que se desarrolla el trabajo, la manera de organizar el trabajo, los sistemas de reconocimiento (premios y castigos) del trabajo utilizados por el gobierno autónomo, la equidad y satisfacción en las remuneraciones, la promoción, la seguridad en el empleo, los planes y beneficios sociales otorgados, que constituyen, entre otros factores, la “Calidad de Vida Laboral”. de igual forma no debemos dejar de lado la evaluación de elementos subjetivos- preceptuales, como las actitudes de los empleados hacia la institución, la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores y guiarlos, la manera de comunicarse, el grado de entrega de los empleados hacia la empresa, las relaciones interpersonales, el nivel de motivación de los empleados, la satisfacción de los mismos con elementos relacionados con su trabajo y la autonomía o independencia de las personas en la ejecución de sus tareas. En base a estos argumentos la presente investigación es factible dentro del ámbito legal por cuanto no presenta ningún impedimento para la recolección de datos o la investigación de información referente a la propuesta.

También es preciso mencionar que la propuesta es factible por cuanto se apega a los derechos expuestos dentro del Código de Trabajo ecuatoriano, pues con esta alternativa se busca alcanzar el bienestar de los trabajadores de la Institución y además el que ellos puedan conocer sobre sus derechos y obligaciones claramente expuestas dentro de la Constitución.

Factibilidad Operativa

Lo líderes del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza. Desde el inicio de esta investigación se encontraban claramente identificados con la problemática en cuestión, razón por la cual se cuenta con el apoyo para realizar la presente propuesta.

Factibilidad Social

Por el giro de la empresa sujeta a esta investigación, el trabajo de las secretarías engranadas en un equipo de trabajo tiene un rango de marcado interés. La importancia de lograr la integración de los equipos de trabajo es aplicable para cualquier tipo de organización lo cual es más evidente cuando la organización está prestando los servicios a toda una población, como el caso de esta entidad pública, en donde las actividades de cada secretaria ayudan al cumplimiento de la misión con lo que se cumple el ciclo del trabajo de cubrir la necesidad de interacción social, adicionales a las tareas laborales, ayudando de manera determinante con interacción social por lo tanto la presente propuesta es factible dentro del ámbito social por cuanto su aplicación ayudará al mejoramiento de interrelación dentro de la empresa, logrando así al mejoramiento del clima laboral y al progreso colectivo proporcionándoles mayor confianza e incrementando su desarrollo en el desempeño laboral.

4.1.6 Fundamentación

Para aplicar la propuesta será necesario conocer la base filosófica de todos a aquellos términos que estará inmerso en esta investigación con la finalidad de conocer de cerca su incidencia en los objetivos que tiene el mejorar el clima laboral del personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza.

Gestión de Recursos Humanos

Según (Rogríguez Lagual, 2013), La Gestión de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general. De igual manera, podemos decir que realizar el proceso de auxiliar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y expectativas personales.

La Gestión de Recursos Humanos consiste en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone una estructura.

La Gestión de Recursos Humanos en una organización representa el medio que permite a las personas colaborar en ella y alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Administrar Recursos Humanos significa conquistar y mantener a las personas y miembros de una organización, en un ambiente de trabajo armonioso, positivo y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

Los objetivos de la Gestión de Recursos Humanos derivan de los objetivos de la organización.

Uno de los objetivos principales que caracteriza a toda empresa, es la elaboración, distribución y comercialización de algún producto, bien o servicio (como una actividad especializada). Semejantes a los objetivos de la organización, la Gerencia de Recursos Humanos debe considerar los objetivos individuales de sus miembros como esencia de su desarrollo personal y corporativo, es decir una mezcla de crecimiento tanto para la empresa como para los empleados.

Evaluación de Desempeño

En la actualidad la evaluación del desempeño es la forma más usada para apreciar el desenvolvimiento del talento humano en el cargo y su potencial de desarrollo.

“La evaluación del desempeño, más concretamente definida por Scott, es: “Un procedimiento de supervisión destinado a mejorar la actuación del empleado en el trabajo para lograr operaciones más efectivas, eficaces y económicas.”

Se puede indicar, entonces, que la evaluación del desempeño puede definirse, independientemente del nombre que se le designe (valuación del mérito, evaluación de

los empleados, informe de progreso, evaluación de la eficiencia funcional, medición de la ejecución, calificación de mérito, etc.) como el procedimiento mediante el cual se califica la actuación del empleado teniendo en cuenta el conocimiento y el desempeño en el cargo.

Importancia de la evaluación de desempeño

Las evaluaciones de desempeño proporcionan información valiosa sobre el rendimiento de los trabajadores que permite:

Vinculación de la persona al cargo. Entrenamiento Promociones Incentivos por el buen desempeño Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados. Auto perfeccionamiento del empleado. Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados. Estímulo a la mayor productividad. Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa. Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado. Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc. sin embargo, de todas ellas, consideramos que una de las más importantes es la retroalimentación que obtiene el empleado en este proceso.

Si se le indica que ha realizado un buen trabajo, el trabajador se sentirá estimulado y creerá que ello puede ayudarle en un futuro a obtener diversas compensaciones por parte de la organización.

El empleado cuyos méritos son calificados, se esforzará en sus tareas diarias, porque sabe que se le vigila y califica su esfuerzo, sin embargo, cuando un funcionario es calificado como deficiente, a través de la evaluación puede descubrir aspectos inadvertidos que le permita su superación.

Objetivos de la evaluación de desempeño

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño son los siguientes: Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación. Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso

básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración. Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales. Proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo la labor correspondiente a su puesto.

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.

Beneficios de la Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño genera beneficios tanto para el trabajador, el jefe o superior como para la empresa.

Para el colaborador: Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.

Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar encuentra para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, desarrollo etc.) Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto-control. Se siente estimulado para trabajar en equipo al obtener una identificación con los objetivos de la empresa. Se siente estimulado para brindar a la organización sus mejores esfuerzos.

Estándares o parámetros de desempeño. La evaluación requiere de estándares de desempeño que permitan mediciones más objetivas. Estos parámetros pueden extraerse del análisis de puestos. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados. Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a

partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones con el supervisor inmediato.

Medición del Desempeño

La medición del desempeño consiste en los sistemas de calificación de cada labor los cuales pueden radicar en habilidad, rapidez, eficiencia, etc.

Las mediciones se dividen en objetivas y subjetivas. Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas o defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa.

Las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables. Es decir, se basan exclusivamente de las opiniones generadas por el evaluador.

Competencias Laborales Según Tamayo J. "Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y refleja los conocimientos, habilidades y destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad Según (Mertens, H. 2000) "Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer. "(La capacidad real del individuo para abordar todas las tareas que componen un lugar de trabajo (workplace). (IHCD, en Irigoín y Vargas, 2003) Los cambios... nos obligan a focalizar más en las potencialidades del individuo para movilizar sus capacidades y desarrollar su potencial en concreto y desarrollar situaciones laborales. La competencia laboral es la habilidad para desempeñarse conforme a los estándares requeridos en el empleo, a través de un rango amplio de circunstancias y para responder a demandas cambiantes.

Plan de Carrera

Según (Reyes, 2013), Un plan de carrera laboral es la planificación de la situación futura a la que un colaborador puede llegar en la medida en la que complemente ciertos requisitos establecidos por la empresa.

- La clave del éxito de estos planes es que converjan los intereses de la empresa con los del empleado, de manera que exista una buena motivación y el beneficio sea mutuo, un empleado invierte esfuerzo, tiempo y sacrificio y lo hace con gusto en algo que es de su interés.
- La empresa recibe por su inversión un mejor desempeño, nuevas ideas y un empleado totalmente comprometido y de alto rendimiento.
- Entre sus principales ventajas están gestionar de forma planificada al personal y garantizar una cobertura apropiada e inmediata de los puestos que se demanden, mantener al personal motivado a cumplir con lo esperado y recompensar a los profesionales que demuestren actitudes y aptitudes de beneficio para la empresa, el retorno es inmediato.
- Los planes de carrera también tienen una influencia importante en el sistema de compensación ya que son un incentivo no solo económico sino también de retención de talentos de valor para la empresa, esto basado en las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.

Compromiso empresarial

El plan de carrera para un colaborador, es el desarrollo personal que tendría él dentro de la organización, estos deben adaptarse a las diferentes unidades de una empresa, entre las ventajas que aportan para el colaborador están su desarrollo personal.

La empresa además adquiere la ventaja de contar con personas que conocen el qué hacer de la organización, saben lo que deben hacer y con quién cuentan para continuar

haciendo su trabajo lo mejor posible. Poseer colaboradores que conocen muy bien cómo opera la empresa, disminuye costos de desarrollo del personal, porque no tienen la necesidad de traer gente de afuera, retomando colaboradores del interior del mismo negocio. “Es más barato en cuanto a la curva de aprendizaje, conocen la rutina, establecen sus redes de apoyo, eso facilita el poder ir mejorando y conocer mejor los procedimientos”, comenta Álvaro Flamenco gerente de recursos humanos de BAC Credomatic.

Al tomar en cuenta a personas de la misma organización para hay menos margen de error en la ejecución de las labores, el empleado conoce la filosofía de la empresa y genera una estructura bastante estable. Es un plan de desarrollo individual donde se puedan identificar aquellas brechas que se necesitan cerrar, formando en los empleados un plan de conocimiento general, es decir aunque el empleado conozca a la perfección su área, también es vital que conozca el qué hacer de las demás áreas relacionadas con su rol de trabajo.

Cada uno de los colaboradores debe plantearse los objetivos de acuerdo a las necesidades de conocimiento que requiera para ir creciendo, algunos conocimientos pueden ser técnicos o a niveles gerenciales, por ejemplo manejo de personal, establecer buenas relaciones interpersonales con superiores y otros.

Es importante establecer metas con rangos de tiempo específicos en los que deben cumplirse, por ejemplo conocer acerca de programas computacionales o cursos que les permitan desarrollar mejor su labor. Dentro del plan de carrera, las empresas también deben incluir paquetes de capacitaciones para su gente, que le brinden un abanico de posibilidades para ejecutar su plan de desarrollo dentro de la organización a mediano o largo plazo.

Capacitación

Según (Dessler, 1996), Capacitar significa proporcionar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo. Esto podría significar a un nuevo vendedor la manera de vender el producto de su empresa. O bien en forma simple pedir al empleado actual que explique al nuevo trabajador acerca del

puesto o en el otro extremo un proceso de varias semanas con clases en un salón o por Internet.

En cualquier caso la capacitación es una de las bases de una buena administración y una tarea que los gerentes no deben ignorar. El hecho de tener empleados con un alto potencial no garantiza su éxito, ellos deben saber lo que usted desea que hagan y cómo quiere que lo haga. De no ser así, tenderán a improvisar por lo que puedan bajar la productividad.

Motivación

La motivación , según Espada (2006) , es un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional, estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobreesfuerzo adicional; aunque para unos el trabajo o las actividades de todo orden pueden representar una carga, para otros es un acicate, un revulsivo y a veces una liberación. Muchos seres humanos encuentran en el trabajo un refugio a sus frustraciones personales y profesionales, y se auto motivan en su trabajo por ser la única forma de alcanzar la autoestima y el reconocimiento profesional y social. Existen innumerables individuos que poseen mucho más reconocimiento fuera de su hogar que dentro de él, pues el ser humano necesita buscar cualquier forma de afecto y autoestima aunque sea fuera de él.

Existen personas que su motivación no depende exclusivamente de ellas mismas sino de sus superiores jerárquicos y su entorno social y profesional. Existen innumerables empresas muy bien estructuradas, con excelentes profesionales pero con un liderazgo exento de capacidad motivadora; si bien es cierto que la motivación la debe emplear primero el responsable de la empresa, los subordinados deben ser conscientes que ellos también deben motivar al jefe. La motivación es un factor que se realimenta con la aportación de todos. No va en una sola dirección, la motivación debe ser interactiva y de esta forma se comparte mejor; soportar siempre la responsabilidad de motivar a los demás exclusivamente es una carga que se hace difícil e insoportable, en cambio cuando la das y la recibes divides por la mitad tu obligación y tu desgaste energético y la comparten los demás, igual que el afecto o la empatía es cosa de dos y debe compartirse.

Motivación y Conducta

Con el objeto de explicar la relación motivación-conducta, es importante partir de algunas posiciones teóricas que presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas.

Según (Chiavenato, 2009), existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. Estas son:

- a) El comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
- b) El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.
- c) El comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

Tipos de Motivación Laboral

- La mejora de las condiciones laborales:

Consiste en aumentar la motivación laboral mejorando los factores higiénicos, los relacionados con el texto laboral que permiten a los individuos satisfacer sus necesidades de orden superior y que eviten la insatisfacción laboral.

- El enriquecimiento del trabajo:

Multitud de puestos de trabajo tienen una tarea muy especializada y fraccionada. El trabajador no ejerce ningún papel en la planificación y el diseño de tareas limitándose a desarrollar una actividad mecánica y rutinaria. Esto es lo que hay que evitar.

- La adecuación persona /puesto de trabajo:

Esta técnica persigue incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

- La participación y delegación:

Esta técnica consiste en que los trabajadores participen en la elaboración del diseño y planificación de su trabajo. Se fundamenta en el hecho de que son los propios trabajadores quienes mejor conocen como realizar su trabajo y por tanto quienes pueden proponer las mejoras o modificaciones más eficaces.

- El reconocimiento del trabajo efectuado:

Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no les comenta nada. Sin embargo cuando cometen el primer error, el jefe aparece inmediatamente para criticarles. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores.

- Evaluación del rendimiento laboral

Consiste en evaluar los resultados de la conducta laboral y proporcionar la información obtenida al trabajador. Esto supone un importante estímulo motivador.

- El establecimiento de objetivos:

La técnica de establecimiento de objetivos consiste en llegar a un acuerdo periódico entre subordinado y jefe, sobre los objetivos a alcanzar para un periodo de tiempo concreto. Así mismo existe una revisión periódica para analizar el grado de cumplimiento de objetivos.

Motivación a los empleados

Los empleados motivados son aquellos que consideran que su trabajo les ayuda a alcanzar sus metas importantes. Hay distintos sistemas de motivación que se utilizan en la actualidad.

Modelo de Expectativas (Vroom).

La motivación es producto de 3 factores:

- Valencia (que tanto se desea una recompensa).
- Expectativa (la estimación de la probabilidad de que el esfuerzo produzca un desempeño exitoso).
- Instrumentalidad (Medios y Herramientas) (la estimación de que el desempeño llevara a recibir la recompensa).

Valencia

Es el nivel de deseo que una persona tiene para alcanzar una meta. Es única para cada empleado, está condicionada por la experiencia y puede variar con el tiempo en la medida que las necesidades antiguas queden satisfechas y aparezcan otras nuevas. La valencia puede ser negativa o positiva, con un rango entre -1 y $+1$.

Expectativa

Es el grado de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá la realización de una tarea. Se presenta en forma de probabilidades (Valor entre 0 y 1). Aumenta la evaluación de la expectativa la auto eficacia del individuo (la creencia de que se cuenta con las capacidades necesarias para realizar el trabajo) y la disminuye el fenómeno de impostor (considerar que no se es tan capaz como se hace ver a otros).

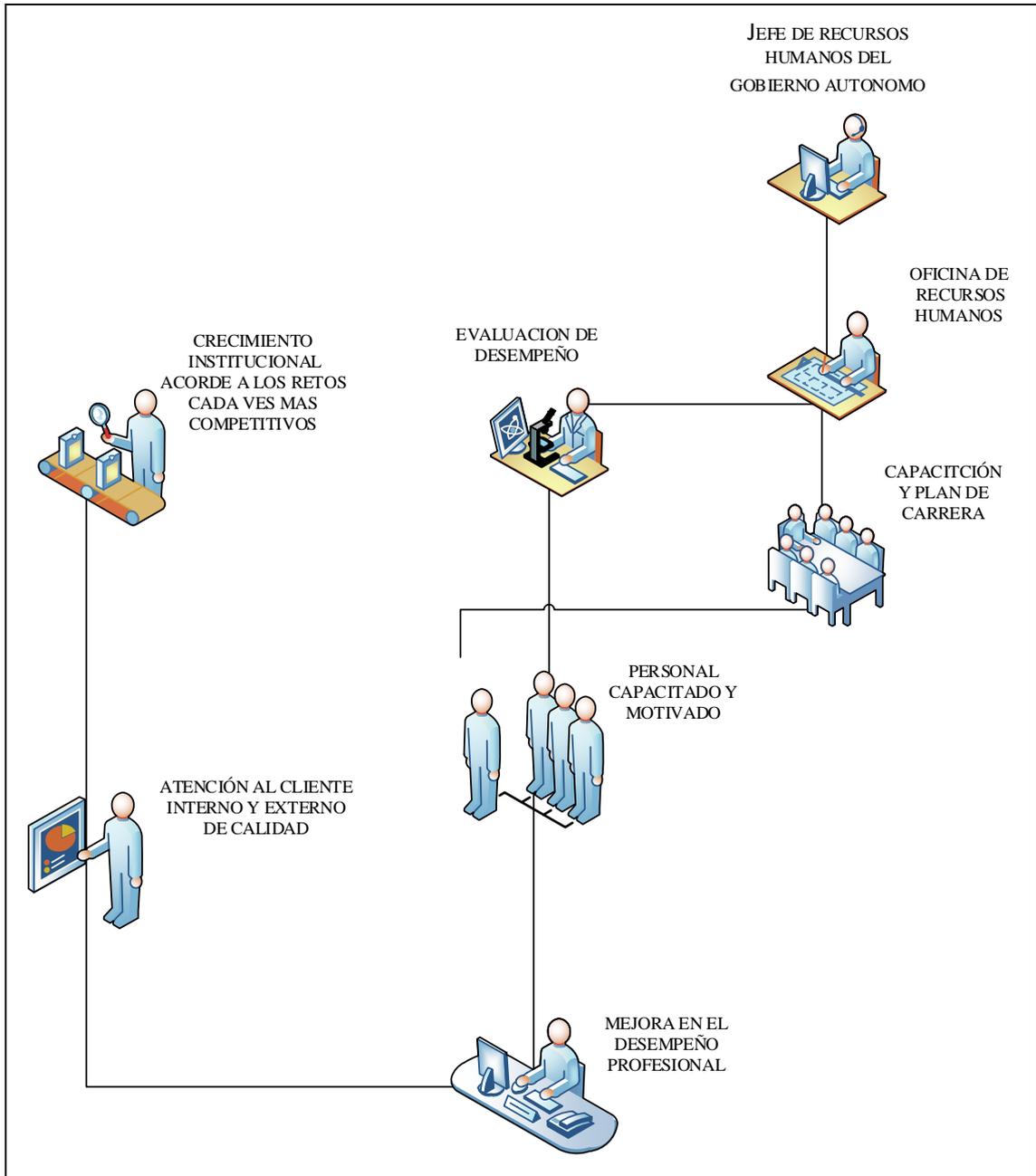
Instrumentalidad.

La estimación de que el desempeño llevara a recibir la recompensa.

4.1.7 Metodología

Frente a los diferentes modelos que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza se ubica de referencia un modelo, que por sus características idóneas, es susceptible de reproducción o transcripción por parte del personal buscando establecer la característica de la excelencia en el servicio y atención al cliente como una de las bases. De igual forma, se puede trascender al esquema teórico de un sistema o de la realidad compleja que la organización este sobrellevando. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un objetivo. La generalidad implica además acciones para, dirigir, gobernar, ordenar, disponer u organizar.

**Gráfico N° 10 Modelo de gestión para Gobierno Autónomo Descentralizado
Municipal del Cantón Pastaza**



Realizado por: Enma Viviana Verdesoto Guerrón

4.1.8 Administración de la Propuesta

La propuesta se basará en la siguiente descripción:

4.1.8.1 programas de concientización sobre importancia del clima laboral y su influencia sobre la productividad y desempeño del talento humano:

- Esta estrategia inicial deberá desarrollarse a nivel de los mandos superiores de la institución, que son los encargados de poder ejecutar cada una de las actividades que se pretenden implementar para mejorar el clima laboral. Personal capacitado y especializado en el tema con que cuenta el Ministerio de Relaciones Laborales, podría ejecutar esta concientización.
- El logro de un mejor clima laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza, no solo es cuestión de las autoridades, sino que todo el talento humano de la Institución debe conocer sobre los beneficios de aumentar la satisfacción laboral en todo su conjunto, para que a futuro participe activamente, por lo que esta estrategia de concientización debe otorgarse también a todo el talento humano de la Organización.

4.1.8.2 Implementación de un plan operativo que permitan mejorar el clima laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza.

Mediante este instrumento de gestión se define las actividades que se llevarán a cabo en períodos de un año, para el logro de los resultados como es mejoramiento del clima laboral para incrementar el desempeño profesional de las Secretarías del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza.

Cuadro N° 12 Plan operativo

FASE DEL MODELO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLES	RESULTADOS ESPERADOS	COSTO
FASE 1 Sensibilizar y capacitar al personal de Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza de su situación actual	Dar a conocer la matriz FODA del Recurso Humano de la Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza.	Análisis FODA del Recurso Humano	Matriz FODA	2 Horas diarias	Jefe de Talento Humano Consultor	Detección de necesidades en el departamento de Talento Humano	\$100
FASE 2 Motivar al personal acerca de cómo desarrollar al talento humano.	Establecer una nueva cultura organizacional	Ficha de plan de Capacitación Estrategias para motivar.	Test de plan de carrera Cuadro de motivación Cuadro de estrategias: actividades a contrarrestar y actividades a potenciar.	2 Horas diarias	Jefe de Talento Humano Consultor	Personal capacitado y motivado.	\$80

FASE 3 Evaluación del taller de Estrategias de motivación.	Conocer la influencia del taller en el talento humano.	Evaluación del personal.	Cedula de evaluación de desempeño.	3 Horas diarias	Jefe de Talento Humano	Personal evaluado	\$120
--	--	--------------------------	------------------------------------	-----------------	------------------------	-------------------	-------

Realizado por: Enma Viviana Verdesoto Guerrón

**Cuadro N° 13 FODA del departamento de talento humano del Gobierno
Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza**

HOJA DE TRABAJO FODA			
A M B I E N T E I N T E R N O	ASPECTOS POSITIVOS		A M B I E N T E I N T E R N O
	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	
	Misión y visión definidas	Plan del buen vivir	
	Apoyo de las autoridades del Gobierno Municipal	Presupuesto económico anual establecido para capacitación.	
	Profesionales preparados	Fácil acceso a las aulas de capacitación.	
	Políticas definidas.	Mejorar la atención al cliente interno y externo.	
	Talleres de motivación	Apoyo de entidades especializadas del Gobierno Central.	
	DEBILIDADES	AMENAZAS	
	Ausencia de un Plan de Capacitación.	Cambios en la situación administrativa.	
	Existe deficiencias en la motivación del personal	Nuevas políticas de gestión Gubernamental	
Ineficiente control del personal administrativo	Incremento en las tasas de desempleo		
No existe un plan de carrera correctamente definido			
ASPECTOS NEGATIVOS			

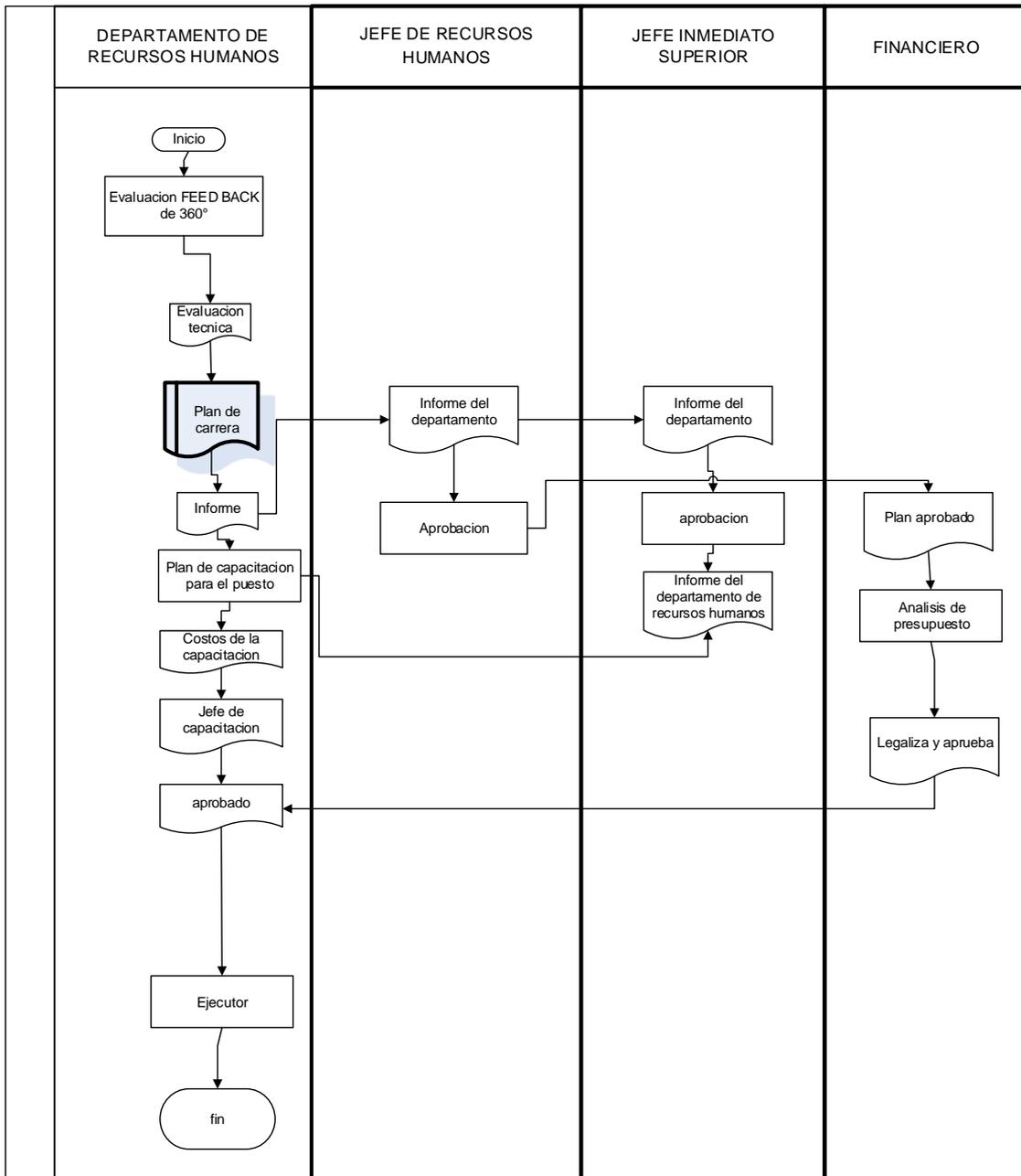
Realizado por: Enma Viviana Verdesoto Guerrón

En base al FODA de la organización se deberá establecer necesidades del talento humano encaminadas a mejorar el desempeño profesional.

4.1.8.3 Capacitaciones para el talento humano del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Pastaza con respecto del clima laboral.

Es la representación gráfica de la secuencia de actividades del proceso de capacitación que se sugiere para las secretarías del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza. Además de la secuencia de actividades, el flujograma muestra lo que se realiza en cada etapa, las decisiones que deben ser tomadas y las personas involucradas en la cadena de Administración de Personal.

Gráfico N° 11 Plan de capacitación



4.1.8.4 Motivación al personal

Una vez que se hayan ejecutado las capacitaciones de las que se habló en párrafos anteriores, las autoridades del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza estarían en capacidad de mejorar y ampliar la cobertura de los mecanismos cabe indicar que la motivación constituirá uno de los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia el objetivo de la organización.

Sentirse motivado significa identificarse con el fin, en caso contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida del interés y al significado del objetivo o lo que es lo mismo, la imposibilidad de conseguirlo. La motivación es el resultado de la interacción del individuo con la situación. En el siguiente cuadro se enfoca a la motivación de las secretarías del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza.

Cuadro N° 14 Motivación al personal en el desarrollo del talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza

<p>Escucharlos</p>	<p>Procura reuniones con ellas tan periódica como lo permitan funciones, para hablar de temas que a ellos les pueda generar inquietud o preocupación. Estas reuniones puede ser aprovechando el onomástico del personal.</p>
<p>Involucrarse con los resultados</p>	<p>Compartir con los empleados sus avances, escuchar cómo piensan ellos llegar a sus metas y reforzar sus fortalezas, mejorar sus debilidades, ellos deben sentir en un apoyo más que un obstáculo.</p>
<p>Darles sentido de pertenencia</p>	<p>Cuando ellas dicen “nuestra Institución”, “mi oficina”, “mi trabajo”, están identificados con la Organización, ayudarles a que ese sentido de pertenencia vaya creciendo.</p>
<p>Ayudarlos a crecer</p>	<p>¿Qué pasa si les provees capacitación?, ¿qué pasa si se coloca en sus manos publicaciones relacionadas con otros Municipios del país?, ¿qué pasa si se les envía a eventos donde puedan intercambiar experiencias? Se les está proporcionando formación, se potencia sus habilidades, se propicia el CRECIMIENTO ¿Por qué razón es importante motivar a nuestros empleados? Entre muchas posibles respuestas, es lograr que</p>

	tengan "la camiseta bien puesta" de la Organización. No se debe olvidar: "el trabajo es su segundo hogar".
Retroalimentación	Proporciona retroalimentación del desempeño de cada uno de los colaboradores, indicando los puntos donde se ha observado su progreso y aquellos que pueden mejorarse agregando algunas recomendaciones para ese fin.
Participa en las decisiones	Facilita a los empleados un ambiente para que tomen sus decisiones, escucha sus análisis, como llegaron a esas decisiones, hacer preguntas de "qué pasa si." y por supuesto, el respeto.
Agradecerles	Agradéceles sinceramente sus esfuerzos. Una simple mención de ¡Muchas gracias! puede ser suficiente, ellas sentirán que son importantes.
Celebrar los éxitos	La celebración hace justicia a los esfuerzos desempeñados para conseguir el éxito, al menos una vez al mes celebra todos los logros de los empleados para que tengan más motivos para seguir adelante.

<p>Conserva un ambiente de trabajo positivo</p>	<p>Es importante fomentar la creatividad, las nuevas ideas, la iniciativa hacia un objetivo establecido, las puertas deberán estar abiertas, darles la oportunidad de expresarse, lo que sea necesario para que no se sientan oprimidos o frustrados.</p>
<p>Premia a la excelencia</p>	<p>Reconocer y premiar a los trabajadores que presenten un desempeño extraordinario, más allá de algún “bono económico”, muchos empleados se sentirán mejor con algún reconocimiento público. Tal vez compartiendo los logros de un integrante del equipo con el resto de la institución.</p>

Realizado por: Enma Viviana Verdesoto Guerrón

4.1.9 Previsión de la Evaluación

Es preciso mencionar que el diagnóstico institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza del que se habló anteriormente como estrategia inicial de cambio nos dará información de la situación actual de la Institución pública en materia de clima laboral, sin embargo, no se debe olvidar que esta no es una estrategia aislada, sino que debe complementarse con controles continuos del clima laboral de todo el talento humano a través de encuestas o cualquier otra técnica que se considere. Estos resultados permitirán constantemente lograr la mejora continua con respecto al clima laboral y sobre todo poder determinar si el desempeño profesional de las secretarias es eficiente y acorde a los estándares de calidad que hoy en día demanda la población en general.

CONCLUSIONES

- El Clima laboral se relaciona estrechamente con el comportamiento de las secretarías así como en su conducta afectando directamente a su desempeño profesional. por esta razón si uno de estos aspectos sufre una modificación el otro también se ve afectado por esta razón la organización debe cuidar significativamente éstos parámetros para alcanzar una adecuada calidad institucional.
- El clima laboral presente no es el más adecuado para que exista un alto desempeño profesional de las secretarías; el talento humano necesita mayor motivación para desenvolverse de manera idónea, ya que se lo ha dejado en segundo plano y no se le ha puesto la atención que merece, por lo cual el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza, debe fijar estrategias alternativas para desarrollar y mejorar el departamento de Recursos Humanos y su Talento.
- El desempeño laboral presente se encuentra en una fase creciente pero no en su totalidad adecuada, ya que la Institución para su mejor desarrollo, necesita un desempeño óptimo para alcanzar los estándares que se requiere y de esta manera forjar un desempeño profesional apropiado y valioso para el beneficio del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza y de sus trabajadores.
- Es imprescindible implementar modelos para la evaluación del clima laboral dentro de las organizaciones puesto que gracias a esto es posible detectar las causas de las diversas problemáticas internas y los motivos de la insatisfacción laboral.

RECOMENDACIONES

- Iniciar planes estratégicos enfocados al crecimiento proactivo del clima laboral de la institución para aumentar su nivel de eficacia, forjando de esta manera un adecuado desempeño profesional, y de esta forma dar un excelente servicio al cliente interno y externo.
- En base a la propuesta realizada proporcionar capacitación acorde a una planificación y empleando técnicas de evaluación de desempeño que permita identificar las falencias del personal y en base a esta la información que se obtenga al evaluar al personal crear nuevos sistemas de capacitación.
- Impartir información y crear conciencia sobre la importancia del clima laboral y el desempeño profesional a través de charlas motivacionales; de esta manera la Institución y sus trabajadores crecerán bilateralmente enfocándose al éxito institucional.
- Innovar el espíritu del liderazgo mediante el crecimiento personal y profesional de cada uno de las secretarias; “todos tienen una visión inspiradora, ganadora y trascendente” y mediante el compromiso, responsabilidad se oriente en el cumplimiento de la misión y visión del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza; potencializando la suma de los talentos individuales.
- La presente investigación permitió reconocer las problemáticas del clima laboral y su influencia en el desempeño profesional y en base a la información obtenida comenzar con planes de acción encaminados en esta propuesta para revertir los inconvenientes y hacer que las secretarias sientan que se encuentran en un buen ambiente organizacional, lo que ayudará a la competitividad laboral debido a que empleados satisfechos tienen un mayor desempeño profesional y realizan trabajos de calidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2009). *Alles, Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Brunet, L. (2010). *El Clima de Trabajo en las organizaciones*. Mexico: Trillas.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano* (tercera ed.). México: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (1996). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- García Cardo, A. (2008). *Diagnóstico del Clima Laboral*. La Habana: Editorial Academia.
- Londoño, M. (2011). *Habilidades de gestión para la secretaria eficaz: organización, planificación, habilidades y protocolo* (3ra Edición. ed.). Madrid, España: Editorial Fundación Confemetal.
- Martínez, B. (2007). *Análisis del Clima Laboral: Una herramienta de gestión imprescindible*. Madrid, España: Editorial Pirámide.
- Palma Carrillo, S. (2009). *Aspectos psicológicos del Clima Laboral*. Lima (4ta Edición ed.). Lima, Perú: Planeta.
- Pino Jiménez, E. (2006). *Manual para Secretarías y Asistentes de Dirección*,. Especial Directivos.
- Reyes, M. (25 de 09 de 2013). *Planes de carrera*. Recuperado el 30 de 05 de 2015, de Tecoloco: <http://www.tecoloco.com.sv/blog/plan-de-carrera-desarrollo-profesional.aspx>
- Richard I. Levin & David S. Rubin. (1996). *estadística para administradores* (sexta ed.). Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Rogriguez Lagual, Y. (10 de 03 de 2013). *Gestión de Recursos Humanos*. Recuperado el 30 de 05 de 2015, de Escuela de organizacion Industrial: <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/gestion-de-recursos-humanos/>
- Zúñiga, A. E. (2010). *Consejos para un buen desempeño laboral*. Bogotá, Colombia: Magisterio.

ANEXOS:

ANEXO N°1. DISEÑO DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL SR. ALCALDE DEL CANTÓN PASTAZA



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



OBJETIVO DE LA ENTREVISTA: Conocer cómo influye el clima laboral en el desempeño profesional de las Secretarías del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza.

ENTREVISTA: REALIZADA AL DR. ROBERTO EUCLIDES DE LA TORRE ANDRADE, ALCALDE DEL MUNICIPIO DEL CANTÓN PASTAZA

1.- ¿Está cumpliendo la misión del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza?

Desde que asumí el reto de Alcalde enfoco todos mis esfuerzos en tener la ciudad y cantón que nos brinde la oportunidad de un espacio vital para vivir; que los servicios de agua potable, alcantarillado, reducción de desechos sólidos, áreas de entretenimiento, vías, mercados sean cada vez mejores, brindando calidad en el servicio y de esta manera llegar día a día a la comunidad por la cual trabajo.

2.- ¿describa el clima laboral de Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza?

El clima laboral de Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza es creciente el cual ha sufrido transformaciones y se ha evidenciado su desarrollo en estos últimos años y sobre todo he sido testigo fehaciente de su repercusión en el desempeño de todos quienes laboran en esta entidad de servicio a la comunidad.

3.- ¿Cuáles son las estrategias fundamentales de la institución?

Un servicio y atención de calidad tanto para el cliente interno como para el cliente externo, y para esto es necesario el aporte de todo el personal administrativo de la institución.

4.- ¿Las estrategias utilizadas han dado los resultados esperados en el personal?

Todo proceso necesita de tiempo para alcanzar su meta esperada, es así que las estrategias han cumplido una parte de sus objetivos.

5.- ¿El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza brinda a su personal ambientes adecuados (físico, psicológico, humano) para su desempeño?

La empresa busca mejorar continuamente en cada ambiente de trabajo, para mantener al personal motivado.

6.- ¿Cree usted que el clima laboral influye en el desempeño de los trabajadores?

Para mi punto de vista el clima laboral influye de manera determinante ya sea positivamente o negativamente. Podría decir que un clima laboral positivo daría un desempeño creciente mientras que al contrario un clima laboral negativos daría como resultado un desempeño forzado es decir las personas no se sentirían comprometidos con los objetivos institucionales.

7.- ¿El personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza muestra compromiso y empatía con la misma?

EL personal que presta sus servicios en el municipio está identificado con nuestra institución ya que todos hemos luchado por formar la organización que es hoy en día.

8.- ¿Cree usted que se debe desarrollar técnicas motivacionales para elevar el clima laboral?

Indudablemente que se debe desarrollar técnicas de motivación, debido a que es sumamente fundamental saber desarrollar el Clima laboral para crear un equilibrado de desempeño laboral.

ANEXO N°2. DISEÑO DE LA ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA ORIENTADO AL CLIMA LABORAL



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE
CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



OBJETIVO DE LA ENCUESTA: Esta encuesta se realiza con el objetivo de conocer cómo el clima laboral incide en el desempeño profesional de las secretarías del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza

MARQUE CON UNA X EN EL ESPACIO DE SU INTERÉS.

1.- ¿El ambiente en el que se desenvuelve el talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza es adecuado?

SI () NO ()

2.- ¿El espacio físico en el que se desenvuelve el talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza es adecuado?

SI () NO ()

3.- ¿La motivación del talento humano en la Institución es positivo?

SI () NO ()

4.- ¿El clima laboral incide en el desempeño de los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza?

SI () NO ()

5.- ¿La calidad de servicio que presta el personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza influye en el clima laboral?

SI () NO ()

6.- ¿Considera usted que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza posee un adecuado clima laboral?

SI () NO ()

7.- ¿El talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza pone en práctica los valores?

SI () NO ()

8.- ¿El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza genera oportunidades de crecimiento profesional a su personal?

SI () NO ()

9.- ¿Cree usted que es necesario realizar talleres sobre técnicas motivacionales enfocadas a desarrollar el clima organizacional y elevar el desempeño laboral?

SI () NO ()