



ESCUELA DE POSGRADOS

"EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UN GOBIERNO
SECCIONAL Y SU RELACIÓN CON LA LEGISLACIÓN
LABORAL NACIONAL DEL ECUADOR: ESTUDIO DEL
CASO DEL MUNICIPIO DEL BIBLIÁN"

TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO EN MAGISTER EN DIRECCIÓN DE
RECURSOS HUMANOS Y DESARROLLO
ORGANIZACIONAL

AUTOR: DR. JULIO CAJAMARCA L.

DIRECTOR: ING. FRANCISCO SALGADO A.

CUENCA ECUADOR

2011

DEDICATORIA

Cuando existe tolerancia en el hogar hay que saber asimilar y respetar, por eso dedico a:

Zoraida, mi esposa que su apoyo fue decisivo para enrumbarme hacia nuevos horizontes.

Estefanía y Bladimir, mis hijos, que son la fuente de alegría en mi hogar.

Y a mí familia que los llevo siempre en mí corazón.

Julio Ernesto

AGRADECIMIENTO

A la Universidad del Azuay por ser innovadores en el desarrollo del talento humano.

Al Máster Francisco Salgado porque ha tenido una especial contribución durante el desarrollo de este trabajo y por ser un hombre de muchas virtudes y asequible al cambio.

Índice de Contenidos

Introducción	1
Capítulo 1: El Clima Organizacional	3
1.1 Introducción	3
1.2 Definición	3
1.3 Importancia	5
1.4 Características	5
1.5 Beneficios de la medición	6
1.6 Dimensiones	7
1.6.1 Autonomía	7
1.6.2 Estructura organizacional	7
1.6.3 Relaciones humanas	7
1.6.4 Reconocimiento	8
1.6.5 Recompensa	8
1.7 Fases de estudio	8
1.7.1 Fase de alineamiento	8
1.7.2 Fase de sensibilización	8
1.7.3 Fase de medición	8
1.7.4 Fase de análisis y entrega de resultados	9
1.7.5 Fase de acción de mejora	9
1.8 Cuando de debe realizar el estudio de clima	9
1.9 Factores que inciden	10
1.9.1 Motivación	10
1.9.1.1 Teoría motivacional de Maslow	12
1.9.2 Satisfacción laboral	13
1.9.3 Cultura organizacional	14
1.9.3.1 Cultura objetiva	14
1.9.3.2 Cultura subjetiva	14
1.9.4 Actitudes	15
1.9.5 Comunicación organizacional	16
1.9.6 Liderazgo	18
1.9.7 Conflicto	18
1.10 Conclusiones	19
 Capítulo 2: La legislación laboral nacional del Ecuador	 21
2.1 Introducción	21
2.2 Qué son las relaciones laborales	22
2.3 El trabajo digno y su repercusión en la legislación laboral Ecuatoriana	22
2.3.1 Concepto de trabajo	22
2.3.2 Trabajo digno	23
2.4 Proyecto de vida de los trabajadores	27

2.5	Protección jurídica al proyecto de vida	28
2.6	La legislación laboral y sus beneficios	30
2.6.1	Beneficios para el trabajador	30
2.6.2	Beneficios para el empleador	31
2.6.3	Beneficios para los gobernantes	31
2.7	La legislación laboral y su alcance	32
2.8	Situación actual de las relaciones laborales	33
2.9	Los nuevos paradigmas que se deben basar la Legislación laboral	35
2.9.1	Capacitación y desarrollo del trabajo	36
2.9.2	Salario digno	36
2.9.3	Participación en la gestión administrativa	37
2.9.4	Condiciones de trabajo y ergonomía	38
2.10	Conclusiones	39
Capítulo 3: El Municipio de Biblián		40
3.1	Introducción	40
3.2	Creación	40
3.3	Gobernabilidad	41
3.4	Justificación	41
3.5	Misión/ Visión/ Valores	42
3.5.1	Misión	42
3.5.2	Visión	43
3.5.3	Valores corporativos	43
3.6	Servicios que prestan	44
3.7	Conclusiones	44
Capítulo 4: Metodología y Diagnóstico Organizacional del Municipio de Biblián		46
4.1	Introducción	46
4.2	Diagnóstico organizacional	46
4.3	Perspectivas del diagnóstico organizacional	47
4.3.1	Diagnóstico funcional	47
4.3.2	Diagnóstico cultural	48
4.4	Elementos del diagnóstico organizacional	48
4.4.1	Generación de la información	48
4.4.2	Organización de la información	49
4.4.3	Análisis e interpretación de la información	49
4.5	Métodos y técnicas	49
4.5.1	Encuesta	50
4.5.2	Entrevista	50
4.6	Metodología	50
4.7	Definición de variables	51

4.7.1	Variable independiente	51
4.7.2	variable dependiente	51
4.8	Población y muestra	52
4.9	Escala de valoración	52
4.10	El diagnóstico es una intervención	53
4.11	Intervenciones para mejorar el clima	55
4.12	Diagnóstico de clima organizacional en el Municipio de Biblián	56
4.13	Modelo de encuesta	57
4.12	Conclusiones	60
Capítulo 5: Análisis de resultados		61
5.1	Introducción	61
5.2	Resultados generales del clima organizacional	62
5.3	Interpretación	63
5.4	Dimensión: Autonomía	64
5.4.1	Preguntas sobre la dimensión autonomía	65
5.4.2	Interpretación	65
5.4.2	Desarrollo y análisis de las preguntas	66
5.5	Dimensión: Estructura Organizacional	74
5.5.1	Preguntas sobre la dimensión estructura organizacional	75
5.5.2	Interpretación	75
5.5.3	Desarrollo y análisis de las preguntas	76
5.6	Dimensión: Relaciones Humanas	84
5.6.1	Preguntas sobre la dimensión relaciones humanas	85
5.6.2	Interpretación	85
5.6.3	Desarrollo y análisis de las preguntas	86
5.7	Dimensión: Reconocimiento	94
5.7.1	Preguntas sobre la dimensión reconocimiento	95
5.7.2	Interpretación	95
5.7.3	Desarrollo y análisis de las preguntas	96
5.8	Dimensión: Recompensa	104
5.8.1	Preguntas sobre la dimensión recompensa	105
5.8.2	Interpretación	105
5.8.3	Desarrollo y análisis de las preguntas	106
5.9	Tabulación e interpretación de preguntas abiertas	114
5.10	Conclusiones	118
6.	Conclusiones Generales	120
6.1	Conclusiones teóricas	120
6.2	Conclusiones metodológicas	121
6.3	Conclusiones pragmáticas	121
7.	Bibliografía	124

Índice de Cuadros y Gráficos

Cuadro 4.1	Escala de valoración	53
Cuadro 4.2	Modelo de encuesta	57
Cuadro 5.1	Resultados comparativos por dimensiones	62
Gráfico 5.1	Porcentaje de cada dimensión	62
Cuadro 5.2	Frecuencia de las preguntas de autonomía	64
Gráfico 5.2	Porcentaje de la dimensión autonomía	64
Cuadro 5.11	Frecuencia de las preguntas de estructura organizacional	74
Gráfico 5.11	Porcentaje de la dimensión estructura organizacional	74
Cuadro 5.20	Frecuencia de las preguntas de relaciones humanas	84
Gráfico 5.20	Porcentaje de la dimensión relaciones humanas	84
Cuadro 5.29	Frecuencia de las preguntas de reconocimiento	94
Gráfico 5.29	Porcentaje de la dimensión reconocimiento	94
Cuadro 5.38	Frecuencia de las preguntas de recompensa	104
Gráfico 5.38	Porcentaje de la dimensión recompensa	104
Cuadro 5.47	Cosas que más le gusta de la organización	114
Gráfico 5.47	Porcentaje de cosas que más le gusta	114
Cuadro 5.48	Cosas que menos le gustan de la organización	115
Gráfico 5.48	Porcentaje de cosas que menos le gusta	115
Cuadro 5.49	Lo que deben mejorar los subordinados	116
Gráfico 5.49	Porcentaje lo que deben mejorar los subordinados	116
Cuadro 5.50	Mejoren su jefe	117
Gráfico 5.50	Porcentaje lo que deben mejorar el jefe	117

RESUMEN

El objetivo del presente estudio es realizar el diagnóstico del clima organizacional del Municipio de Biblián y su relación con la legislación laboral pública ecuatoriana. El clima organizacional es la percepción que el trabajador tiene con respecto a sus posibilidades de realización personal en el mundo del trabajo. El clima organizacional y su relación con la legislación laboral del Ecuador, se ve reflejada en el ambiente donde realiza su actividad, lo que se contextualiza en la definición del trabajo digno. La metodología utilizada para recopilar la información fue a través de entrevistas, cuestionarios y observación; el instrumento principal fue la aplicación de una encuesta especialmente preparada y adaptada de acuerdo a las necesidades de la organización, la cual consta de 40 preguntas. La encuesta fue aplicada, en el periodo junio – agosto del 2010, a una muestra aleatoria al personal del Municipio de Biblián y su objetivo fue la evaluación de las dimensiones de Autonomía, Estructura Organizacional, Relaciones Humanas, Reconocimiento y Recompensa.

ABSTRACT

The aim of this study is to diagnose the organizational climate of the Municipality of Biblián and its relationship to Ecuadorian public labor law. The organizational climate is the perception that workers have about their chances of personal fulfillment in their work world. The organizational climate and its relationship with the labor law or Ecuador, is reflected in the environment where it conducts its business, which is contextualized in what has come to be defined as decent work. The methodology used for gathering information was the use of several interviews, questionnaires and direct observation; the primary instrument was the implementation of a survey specially prepared and adapted according to the needs of the organization, which consists of 40 questions. The survey was conducted in the period from June to August 2010, a random sample of staff Biblián Municipality and its objective was the evaluation of the dimensions of Autonomy, Organizational Structure, Human Relations, Recognition and Reward.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones actuales están inmersas en contextos cambiantes, como son cambios tecnológicos, sociales, políticos y económicos que requieren de modelos de diagnósticos para mejorar factores causales de naturaleza psicosocial en las relaciones laborales de los trabajadores, que es un indicador importante para analizar el desempeño laboral, en tal virtud se elige este tema de estudio en el Municipio del Biblián.

El clima organizacional es la percepción que el trabajador tiene con respecto a sus posibilidades de realización personal en el mundo del trabajo. El clima de una organización es como su personalidad, cada trabajador lo percibe a su manera, cada equipo tiene su propio ambiente y el conjunto de todos genera un clima propio de la organización. Los elementos que constituyen el clima de la organización pueden variar y, sin embargo, la percepción de las personas sobre éste puede seguir siendo la misma, (Rodríguez, 2001),

El clima laboral puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la organización y a la vez puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, por lo tanto, su conocimiento proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos colectivos, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional.

La Legislación Laboral del Ecuador, se fundamenta en la acción Jurídica, que trata de hacer cumplir las leyes mediante el diálogo social entre las relaciones de empleadores y trabajadores, teniendo como intermediario el Estado representado por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Las relaciones laborales son los vínculos que se establecen en el ámbito laboral regulado por un contrato de trabajo que estipula los derechos y obligaciones para ambas partes. El término relaciones laborales se refiere a los aspectos de la

regulación del trabajo, en especial aquellos relativos al establecimiento y aplicación de las normas, las relaciones entre los empresarios, que ponen su capital en gestión con el fin de obtener un beneficio económico, y los trabajadores que, a cambio de un precio, prestan sus servicios personales coadyuvando a tal producción.

El clima organizacional y su relación con la legislación laboral del Ecuador, se ve reflejada en el ambiente donde realiza su actividad, en el trabajo digno que ejecuta lo cual tiene que ser de una calidad aceptable, que no pase de 40 horas por semana, que respete las obligaciones legales, que tenga un salario digno mensual que cubra las necesidades básicas de la persona trabajadora; así como las de su familia. El objetivo principal es determinar las características del ambiente de trabajo y la influencia que este ejerce en la norma de conducta de los trabajadores, como principal factor de producción que condiciona el uso eficiente de los restantes factores productivos.

La metodología utilizada para recopilar la información fue a través de entrevistas, cuestionarios y observación; el instrumento principal fue la aplicación de una encuesta especialmente preparada y adaptada de acuerdo a las necesidades de la organización, la cual consta de 40 preguntas. La encuesta fue aplicada a una muestra aleatoria al personal del Municipio de Biblián y su objetivo fue la evaluación de las dimensiones de Autonomía, Estructura Organizacional, Relaciones Humanas, Reconocimiento y Recompensa.

El presente estudio, analiza en el primer capítulo el clima organizacional; en el segundo, se realiza un análisis de la legislación laboral nacional del Ecuador; en el capítulo tercero se realiza una breve reseña del Municipio de Biblián; la investigación empírica consta en los dos siguientes capítulos: en el capítulo cuarto se describe la metodología del análisis organizacional aplicada y en el quinto, se realiza el análisis de los resultados obtenidos; finalmente, el capítulo sexto presenta las conclusiones teóricas, metodológicas y pragmáticas de esta investigación.

CAPITULO I

1. EL CLIMA ORGANIZACIONAL

1.1 INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es la colección y el patrón de funcionamiento de los factores del entorno organizacional que generan motivación, el objetivo que se busca con el clima laboral es la reflexión que los miembros hacen sobre lo que les acontece y perciben del medio donde interactúan. Las fases de estudio y análisis del clima son flexibles, pueden ser adecuadas y adaptadas según la necesidad de la realidad local. La importancia de analizar el clima laboral, es para intervenir y gestionar mejoras con la intención de modificarlo de la forma que más convenga de acuerdo a los resultados que expliquen la situación actual.

Planear un “clima objetivo” para el próximo año es el reto de las organizaciones, que tratan de analizar qué factores y dimensiones inciden de manera directa en las relaciones de trabajo y su entorno, conocer la situación actual de las relaciones en la organización es mediante el análisis del clima, así como las expectativas futuras, lo que permite definir programas de intervención y desarrollar un sistema de seguimiento y evaluación.

1.2 DEFINICIÓN

Goncalves (2000), define el término clima organizacional como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función de aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea.

El clima organizacional lo que busca en si es tomar una foto instantánea de la organización en un momento determinado de su vida para evaluar como las personas perciben el medio en que se desenvuelven, por lo tanto la opinión y el sentir de quienes forman parte de la organización es muy importante para mejorar, mantener el clima o ambiente en que los individuos interactúan. Los mismos pueden estar sujetos a muchas variables que los afecten de forma positiva o negativa como ascensos, despidos, los rumores o chismes, el manejo de la información y la comunicación, el diseño de los puestos de trabajo o las interrelaciones, entre otras variables.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Entre las consecuencias negativas, podemos señalar: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, otros. En síntesis el Clima Organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

1.3 IMPORTANCIA

Juanico (2007), expresa que la importancia del estudio del clima organizacional, es que permite conocer en forma científica y sistemática, las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes que permitan superar de manera priorizada los factores negativos que se detecten y que afectan el compromiso y la productividad del potencial humano.

Al evaluar el clima organizacional se conoce la situación actual de las relaciones en la organización, así como las expectativas futuras, lo que permite definir programas de intervención y desarrollar un sistema de seguimiento y evaluación.

Cuando se realizan intervenciones para el mejoramiento organizacional, es conveniente realizar mediciones iniciales de clima como referencia objetiva y técnicamente bien fundamentada, más allá de los juicios intuitivos o anecdóticos, permite una mejor valoración del efecto de la intervención. Un clima organizacional estable es una inversión a largo plazo.

1.4 CARACTERÍSTICAS

El clima organizacional es la reflexión que los miembros hacen sobre lo que les acontece y perciben del medio donde interactúan.

El clima organizacional se caracteriza por: (Rodríguez, 2001),

1. El ambiente laboral donde tiene lugar el trabajo de la organización.
2. Situaciones coyunturales organizativas que se modifiquen con el tiempo.
3. Situaciones de identificación y compromiso con la organización.

4. El comportamiento individual de las personas y como estas modifican el clima de acuerdo a su sentir.
5. El liderazgo, estrategias, políticas y otros sistemas estructurales propios de la organización o que se modifican.
6. El ausentismo y la rotación son indicadores de que sucede con el clima que se vive en la organización.
7. El generar cambios o propuestas de cambio para mejorar el clima pero que estas no cumplan las expectativas.

1.5 BENEFICIOS DE LA MEDICIÓN (Blum, y Naylor, 1994).

1. Obtener información confiable y válida sobre el funcionamiento de la organización.
2. Establecer el valor promedio y comparar el clima organizacional en los diferentes departamentos o áreas.
3. Monitorear y evaluar los avances en el clima organizacional en diferentes momentos, lo cual es importante cuando se están adelantando procesos de cambio organizacional.
4. Conocer los elementos satisfactorios y aquellos que provocan insatisfacción en el personal de la organización.
5. Detectar áreas organizacionales robustas y áreas que requieren atención.
6. Definir acciones de mejora.
7. Hacer seguimiento del efecto de programas de intervención y cambio.

8. Desarrollar competencias de comunicación y participación entre sus miembros.
9. Generar espacios conversacionales y de aprendizaje entre el personal.

1.6 DIMENSIONES

Chiavenato (2003), manifiestan que climas organizacionales distintos pueden ser creados por la variación en el estilo de liderazgo empleado en la organización y presentan efectos significativos sobre la motivación y consecuentemente sobre el desempeño y la satisfacción en el cargo. Las dimensiones analizadas para el estudio del clima organizacional dentro de la organización son las siguientes:

1. Autonomía.
2. Estructura Organizacional.
3. Relaciones Humanas.
4. Reconocimiento.
5. Recompensa.

1.6.1 Autonomía: Evalúa el grado en que se deposita confianza en el trabajador, se le asignan normas generales y se alienta su responsabilidad y libertad para implementar su trabajo.

1.6.2 Estructura organizacional: Indica el sentimiento de los empleados respecto de las restricciones y controles que existen en la organización, incluyendo la percepción respecto a la definición de las tareas, la organización de estas y la planificación del trabajo.

1.6.3 Relaciones humanas: Grado en que al interior de la organización se establecen vínculos de apoyo y solidaridad o en que se producen dificultades derivadas del trabajo.

1.6.4 Reconocimiento: Grado en que sus superiores evalúan el desempeño de sus subordinados, grado de apoyo percibido por las jefaturas.

1.6.5 Recompensa: Corresponde a la percepción y expectativas de los niveles de reconocimiento por el grupo y la medida en que la organización enfatiza el premio o castigo. Se pone énfasis en la utilización de refuerzo adecuado y oportuno frente al trabajo bien realizado, lo que aumenta el nivel de motivación de los trabajadores.

1.7 FASES DE ESTUDIO

Las fases de estudio y análisis del clima son flexibles, pueden ser adecuadas o adaptadas según la necesidad de la realidad local, (Moreira y Álvarez, 2002).

1.7.1 Fase alineamiento:

- a. Compromiso de la Alta Dirección.
- b. Conocimiento de la organización.
- c. Construcción del instrumento de medición y aplicación piloto.

1.7.2 Fase sensibilización:

- a. Socialización.
- b. Entrevista con ocupantes de cargos.
- c. Integración y responsabilidad.

1.7.3 Fase de medición:

- a. Sensibilización previa a la medición.
- b. Anonimato y confidencialidad en la información.
- c. Aplicación de encuesta en tiempo real.

1.7.4 Fase de análisis y entrega de los resultados:

- a. Análisis de los resultados cuantitativa y cualitativamente.
- b. Entrega de resultados.

1.7.5 Fase de acciones de mejora:

- a. Desarrollo de planes de acción y mejoramiento continuo del clima organizacional en los diferentes procesos que son percibidos como una debilidad o amenaza.
- b. Articular los resultados del mejoramiento de clima organizacional con los indicadores estratégicos de la organización.

1.8 CUANDO SE DEBE REALIZAR EL ESTUDIO DE CLIMA

No existe un momento justo para realizar un estudio de clima organizacional cualquier momento puede ser bueno. Es recomendable sin embargo:

- 1. Realizar en la misma época o mes del año, esto permite ver la evolución del clima año a año. Hacerlo en la misma época garantiza que los resultados de diferentes años sean comparables entre sí.
- 2. Evitar realizar en momentos que interfiera con otras circunstancias que puedan alterar el resultado: como evaluación de desempeño, aumento salarial, etc.
- 3. Evitar realizar después de crisis o eventos problemáticos: como reestructuraciones, fusiones, etc. La idea es medir los problemas y descontentos del día a día, y no esperar a situaciones especiales para hacerlo.

1.9 FACTORES QUE INCIDEN

La importancia del laboral radica en la influencia directa que este ejerce sobre los trabajadores y su comportamiento. Dado que el factor principal que conforma a las organizaciones y a su buen funcionamiento es el recurso humano. El marco contextual del Municipio de Biblián, se ubican una serie de elementos favorables y no favorables que inciden en la relación laboral. De tal manera que localizar o focalizar dichos elementos permitirá conocer más de cerca los factores que inciden el clima organizacional y son los siguientes:

1.9.1 Motivación

Debido al acelerado proceso de cambios científicos, tecnológicos y sociales, se hace indispensable que las personas vayan renovándose, capacitándose continuamente, para no quedarse rezagado en relación a los avances actuales. De aquí surge la necesidad de auto superación como el mecanismo más valioso para lograr una mejor adaptación social. La motivación se refiere al conjunto de estímulos que siente un empleado y que potencian su percepción de la empresa como tal, como organización y como lugar en el que trabaja. Esos estímulos pueden ser positivos o negativos, produciendo motivación o desmotivación. La superación bien entendida no debe consistir en vencer a los demás, sino en vencerse a sí mismo, ser mejores cada día. La motivación es uno de los fenómenos interventores a resaltar en la Evaluación del Desempeño de toda organización.

Moreira (2001) manifiesta lo que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera puede provenir de los estímulos del ambiente externo o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo. En este último aspecto la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo. La cognición es aquello que las personas conocen de sí mismas y del ambiente que las rodea, el sistema cognitivo de cada persona implica a sus valores personales, que están influidos por su ambiente físico y social, por su estructura fisiológica, por sus necesidades y experiencias. Se debe comprender por motivación a todos los

procesos que demuestran el esfuerzo de un individuo por conseguir cierto objetivo. Toda meta que se quiera alcanzar en la vida cotidiana o en la vida laboral, por medio de la motivación, debe tener tres elementos básicos, estos son: intensidad, dirección y persistencia.

La intensidad es el grado de esfuerzo que desempeña la persona para alcanzar la meta propuesta; pero este primer elemento no está solo, está complementado por la dirección que es la forma de canalizar de manera correcta los esfuerzos realizados para la consecución de la meta. Sin dirección la persona no sabría en que rumbo caminar y los esfuerzos por más que sean intensos, serían vanos pues no hay una dirección correcta y clara. Por último la persistencia, es entendida como el grado en el que el individuo sostiene el esfuerzo para la obtención de la meta. En todo camino hacia la obtención de objetivos planteados se van a encontrar obstáculos, los mismos que pueden ser innumerables, pero si realmente se está motivado y se tiene la intensidad y dirección apropiadas, no importará cuantas veces se falle, la persistencia estará ahí para continuar en la consecución de la meta. El tener claro estos tres elementos complementarios entre sí ayudarán a la consecución viable y satisfactoria de metas.

Entre los factores específicos de la motivación hacia el trabajo, desde el punto de vista de la organización están: (Gonclaves, 2000).

1. La atracción hacia la tarea que desempeña la persona. Esto entraña, no sólo la naturaleza de la tarea en sí, sino también las condiciones de trabajo que afectan directamente la tarea. Aquí se incluyen aspectos vinculados con la tarea, pero que van más allá de la organización, como son las relaciones en el medio profesional respectivo.
2. Las condiciones de la organización que rodean la tarea. Se agrupa en tres campos fundamentales: el estilo básico de liderazgo que ejercen los jefes y en menor medida otros miembros de la organización en cuanto a valores, visión, objetivos, estrategias y políticas; la atmósfera o clima reinante en la

organización del personal y las políticas y demás aspectos de la administración del talento humano.

Entre las teorías del contenido motivacional, se destaca la planteada por Maslow con el concepto de necesidades y la importancia de la satisfacción de las mismas con un sentido jerárquico.

1.9.1.1 Teoría motivacional de Maslow

Maslow presenta una clasificación de las necesidades básicas del hombre; según él los motivos se agrupan en una jerarquía que va de los más fuertes y dominantes hasta los más débiles. Estos últimos solo entran en juego si se han satisfecho los anteriores, (Arias Galicia, 1986).

1. Necesidades fisiológicas: hambre, sed, actividad física, sexo.
2. Necesidades de seguridad: tanto física como psicológica.
3. Necesidad de pertenencia y amor: dar afecto, hallar una respuesta afectiva en el otro, pertenecer.
4. Necesidad de estima: lograr una evaluación estable y alta de nosotros mismos, con base en el auto-respeto y la estimación de los demás.
5. Necesidad de autoactualización: poner en actividad las fuerzas que poseemos, integrar la conducta y realizarnos como seres humanos.

En el Municipio de Biblián, la motivación no está en el nivel requerido por la falta del Departamento de Recursos Humanos, en donde los empleados y trabajadores puedan acudir a solucionar sus problemas y la mayoría de la gente se sienta desmotivada en cuanto a factores de reconocimiento y recompensa.

1.9.2 Satisfacción laboral

Blum y Naylor, (1994) consideran que la satisfacción laboral es el resultado de diversas actitudes que poseen los empleados y se relacionan a factores específico, tales como los salarios, la supervisión, la constancia del empleo, las condiciones de trabajo, las oportunidades de ascenso, la evaluación justa del trabajo, las relaciones sociales en el empleo, otros.¹

En la medida que un trabajador se sienta satisfecho contribuirá al mejoramiento continuo de los servicios que brinda en su organización y por ende así valorará de forma más objetiva y positiva el clima que le rodea.

Para los empresarios es muy claro que esperan de los empleados máxima productividad en sus trabajos o tareas. Pero no tienen tanta claridad en lo que el personal espera de su empresa, esto es, máxima satisfacción en su trabajo. El trabajador a su vez responde a la desatención y manipulación de la empresa. Entonces se inicia ese círculo de insatisfacción y baja productividad; el personal está mal remunerado y por lo tanto se siente insatisfecho por lo que se convierte en improductivo y esto provoca a su vez insatisfacción.

La satisfacción en el trabajo es la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir. La satisfacción está en relación con la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

¹ La satisfacción laboral es el resultado de muchas actitudes específicas, sumados a los factores específicos del trabajo, las características individuales y las relaciones de grupo fuera del trabajo.

1.9.3 “Cultura” organizacional

La “cultura” es el conjunto de supuestos importantes que comparte los miembros de la organización Tomaselli(2005).²

Franco (2010) en una encuesta de Randstad, determina que la cultura organizacional es clave para el éxito de una empresa. Los trabajadores parecen estar de acuerdo en que influye en su moral, su productividad y su satisfacción. La cultura es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartidas en mayor o menor medida por los miembros de una organización. La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas implementados a lo largo de los años de funcionamiento de la misma.(www.La-cultura-organizacional)

La cultura puede ser tomada en cuenta de dos formas:

1.9.3.1 Cultura objetiva. Hace referencia al historial de la empresa, sus fundadores y héroes, monumentos y hazañas.

1.9.3.2 Cultura subjetiva. Está dada por:

- Supuestos compartidos: como se piensa aquí.
- Valores compartidos: en que se cree aquí.
- Significados compartidos: como se interpretan las cosas.
- Entendidos compartidos: como se hacen las cosas aquí.
- Imagen corporativa compartida: como nos ven.

² Según Salgado (2009) esta es una visión reducida del concepto antropológico de cultura, pues desde ese punto de vista, la cultura es holística, es decir lo abarca todo: religión, lengua, cosmovisión, tradiciones, y otros símbolos que configuran nuestra forma de pensar y actuar. Por ello, no se podría hablar de “cultura” organizacional en el sentido antropológico; propone, más bien, hablar del “entorno simbólico” de la organización. Sin embargo, debido a lo difundido de este término, lo utilizamos en esta tesis, como la identificación de que en toda organización existe un conjunto de elementos intangibles que forman las prácticas del grupo y éstos generan una identidad organizacional propia.

La cultura organizacional se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen las raíces del sistema gerencial, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de soporte a esos principios básicos. Según los valores, los empleados perciben la realidad que los rodea.

La cultura se refleja mediante: (www.La-cultura-organizacional)

1. Comportamientos observados de forma regular en la relación entre individuos, como por ejemplo el lenguaje empleado, y los rituales.
2. Las normas que se desarrollan en los grupos de trabajo, como por ejemplo una jornada justa para una paga justa.
3. La filosofía que orienta la política de una empresa con respecto a sus empleados y/o clientes.
4. Las reglas del juego para progresar en la empresa, los hilos que un recién incorporado debe aprender a manejar para ser aceptados como miembro.

La función de la cultura en el seno de la organización es definir los límites; es decir, los comportamientos difieren unos de otros, transmitir un sentido de identidad a sus miembros, facilitar la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo, incrementar la estabilidad del sistema social. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de los que deben hacer y decir los empleados.

1.9.4 Actitudes

Son los sentimientos y creencias que determinan, en gran parte, la forma en que los empleados perciben su entorno, se comprometen con los objetivos establecidos

y, en última instancia se conducen. La actitud forma una estructura mental que afecta el modo en que vemos las cosas, (Newstrom 2007).

Estas constituyen otro factor que afectan la percepción individual sobre el clima en una organización. Actitud es la disposición de una persona a comportarse de una determinada manera según sus características de personalidad, la actitud se refleja en el rostro de la persona. La actitud laboral es la tendencia individual en relación con el trabajo condicionada por un conjunto de factores innatos, adquiridos, internos o externos al trabajador. Pueden existir actitudes laborales positivas como: un buen ambiente de trabajo, alta productividad, satisfacción personal y grupal, entre otros: o negativas como: inadaptación laboral, estrés, insatisfacción del trabajo y la merma de productividad, entre otros.

El método más simple de descubrir y medir las actitudes es levantar un "censo de opiniones". Porque, si bien es cierto que una actitud no es exactamente una opinión, las opiniones de un grupo o de un individuo proporcionan claras indicaciones sobre sus actitudes. Si bien este tipo de estudios se preocupa principalmente por descubrir si el estado general en la organización es bueno o malo, es también posible utilizar pruebas de actitud para descubrir las opiniones del personal sobre aspectos especiales, tales como cambios proyectados dentro de la organización.

1.9.5 Comunicación organizacional

Fernández (2010) define la comunicación organizacional como el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio, también la entiende como: Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.(www.gestiopolis.com).

La comunicación organizacional se entiende, como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, actitudes y conductas tanto interno y externo de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.

La comunicación está dada por el permanente contacto con la gente. Cada vez es más frecuente el trabajo en equipo y es sumamente importante que nuestro mensaje sea entendido por quien lo recibe, especialmente considerando que podemos vernos en la situación de tener que dialogar con personas de diversas edades, pudiendo producirse en esos casos una sensación de que existe una brecha generacional que dificulta la comprensión mutua. Para asegurarnos que esto no suceda debemos prestar atención constantemente a los signos tanto verbales como no verbales que emite nuestro interlocutor.

A toda persona le ha pasado alguna vez decir algo que consideraba agradable y recibir con cierto enfado una respuesta. Desde un principio es necesario conocer exactamente cuál es nuestro objetivo, dado que toda comunicación supone influir en el otro, es fundamental saber qué respuesta queremos causar. Si estamos atentos a las respuestas que obtenemos, sabremos si vamos por buen camino o debemos cambiar de rumbo.

La comunicación lleva consigo un proceso. Empieza al codificar un pensamiento; en seguida hay que elegir el mejor canal para transmitir el pensamiento para que llegue de manera clara; el mensaje está siendo transmitido y para que llegue de manera óptima los signos que contiene el mensaje deben adquirir una forma que el receptor comprenda, esta es la fase de decodificación del mensaje; dicho proceso se da de manera adecuada cuando recibimos retroalimentación por parte del receptor que es quien recibe el mensaje; aquí se determina si el mensaje fue bien comprendido.

1.9.6 Liderazgo

Según Schein (1996) el liderazgo es la influencia directa y personal que puede tener un supervisor en sus subordinados o a la habilidad para influir en alguna forma en todos los cargos y niveles que están bajo un líder, aunque para hacerlo no tenga que ser por influencia directa³. En el liderazgo se da un proceso de influencia recíproca entre líderes y seguidores en el cual se desarrollaran destrezas de saber cómo dirigir y desarrollar habilidades propias del liderazgo.

Un líder cuenta con la habilidad de influir sobre los demás, mientras que el seguidor es alguien que recibe la influencia de un líder. Los buenos seguidores no son los que siguen a ciegas al líder sin aportar algo que pueda influir en él, debe ser un proceso recíproco de influencia. Las cualidades para un liderazgo eficaz son idénticas a las que se requieren para ser un buen seguidor. El liderazgo en el Municipio se ve reflejado en el Alcalde, va por la quinta administración, y jamás ha perdido una elección en la cual ha participado.

1.9.7 Conflicto

Arias (1986), manifiesta que el conflicto es cuando una persona se encuentra en medio de dos situaciones u objetos igualmente atractivos pero incompatibles y debe decidir por uno de los ellos.⁴El conflicto representa una fuerza inevitable en las organizaciones laborales modernas; esta fuerza cuando es bien llevado puede ser positiva para la organización.

El conflicto ha venido evolucionando a través del tiempo; en las organizaciones de antaño el conflicto era considerado como una amenaza y lo recomendado era

³ Dependiendo del tipo de liderazgo que ejerza, la actitud del subordinado puede ser de sumisión, de dependencia, resentimiento, de lealtad y compromiso con el líder.

⁴ Para evitar conflictos dentro de la organización, se debe evitar competencias entre grupos y mantener una buena comunicación.

evitarlo. Con el pasar de los años las organizaciones se dieron cuenta que era inevitable vivir sin el conflicto por lo tanto lo aceptaron y las organizaciones aprendieron a vivir con él. Por lo general los conflictos en las organizaciones suelen ocurrir en dos niveles; personal e intergrupal y dependiendo de este ámbito puede derivar en funcional o disfuncional.

El conflicto se transforma en funcional cuando este presta apoyo a los objetivos principales de la organización, este conflicto es constructivo y mejora el rendimiento de la organización. El disfuncional se da cuando pone trabas al rendimiento de la organización, se trata de formas destructivas de conflicto y se debe procurar erradicarlas.

En conclusión, el conflicto se basa en tres postulados básicos:

- El conflicto es inevitable en toda organización ya que es producto de la gran variedad de antecedentes.
- El que no exista conflictos es igual de peligroso que exista un exceso de conflictos en la organización.
- No existe una forma determinada que sea la más calificada para la solución de conflictos.

Haciendo una comparación de la realidad actual del Municipio de Biblián, se debe indicar que se está produciendo un conflicto laboral por cuestiones de salarios que la administración no quiere pagar de acuerdo a los que dispone la ley.

1.10 CONCLUSIONES

El clima organizacional es tomar una foto instantánea de la organización en un momento determinado de su vida para analizar como las personas perciben el medio en que se desenvuelven. Los beneficios de medición del clima son para determinarlos factores motivacionales como los elementos que provocan insatisfacción en la organización.

Las dimensiones requeridas para la medición del clima organizacional son elaboradas de acuerdo a la realidad local de cada organización que se estudie. Los factores que inciden en las dimensiones a tomar en cuenta son: motivación, satisfacción, liderazgo, actitudes, comunicación, cultura y conflicto.

El periodo cíclico de análisis del clima organizacional recomendable es anual, es decir, se recomienda realizar un nuevo estudio cada año. Es aconsejable, además, tratar que en el momento de aplicación de los instrumentos metodológicos al personal de la organización, no hayan elementos distractores que pueden provocar sesgos en los resultados.

CAPITULO II

2. LA LEGISLACIÓN LABORAL NACIONAL DEL ECUADOR

2.1 INTRODUCCIÓN

La legislación laboral del Ecuador, se fundamenta en la acción jurídica, que trata de hacer cumplir las leyes mediante el diálogo social entre las relaciones de empleadores y trabajadores, teniendo como intermediario el Estado representado por el Ministerio de Relaciones Laborales, (Código de Trabajo, 2005).

Las relaciones laborales se basan en el principio del tripartismo que supone que las partes más importantes relacionado con el empleo deben resolverse entre las tres partes principales como son: el Estado, el capital y el trabajo. El Estado garantizará que en todos los centros laborales se cumplan con los derechos fundamentales del trabajador como por ejemplo que su jornada de trabajo diurna no excederá de ocho horas diarias ni de cuarenta horas semanales y el diálogo social es el primer mecanismo de resolver diferencias, (www.definicion.de/relaciones-laborales).

Las reformas del (Cootad) aprobado en la Comisión Legislativa el 11 de agosto del 2010, plantea un nuevo modelo de descentralización, pensado en un proyecto de país y a los municipios le dan competencias para poder mejorar las relaciones laborales entre los trabajadores, (www.asambleanacional.gov.ec).

La legislación laboral nacional está velando por el interés de la clase trabajadora y considera que el talento humano es la parte fundamental para el desarrollo social y económico del país. Donde determina que para mantener unas buenas relaciones laborales requiere de una metodología multidisciplinaria, fomentando la ejecución de un trabajo decente, desarrollar proyectos de vida del trabajador y que la retribución al esfuerzo físico y mental se realice mediante un salario digno que cubra las necesidades de sus familias.

2.2 QUE SON LAS RELACIONES LABORALES

Ayala (2006), manifiesta que en el mundo moderno surgen nuevos conocimientos y disciplinas que fundamentan y desarrollan nuevos paradigmas. Este es el caso del trabajo humano y las relaciones que, con motivo del mismo, se establecen entre los trabajadores y administradores de los medios de servicios que ocupan un lugar relevante en nuestra sociedad por que abarca el ámbito político, social y económico dentro del aspecto meramente laboral.

Las relaciones laborales son los vínculos que se establecen en el ámbito del trabajo. Por lo general, hacen la referencia a las relaciones entre el trabajo y el capital en el marco del proceso productivo⁵, las relaciones laborales se encuentran reguladas por un contrato de trabajo que estipula los derechos y obligaciones para ambas partes. El término relaciones laborales se refiere a los aspectos de la regulación del trabajo, en especial aquellos relativos al establecimiento y aplicación de las normas, las relaciones entre los empresarios, que ponen su capital en gestión con el fin de obtener un beneficio económico, y los trabajadores que, a cambio de un precio, prestan su servicios personales coadyuvando a tal producción.

2.3 EL TRABAJO DIGNO Y SU REPERCUSIÓN EN LA LEGISLACIÓN ECUATORIANA

2.3.1 Concepto de trabajo

Etimológicamente la palabra trabajo se deriva del latín tripalium, que significa tres palos, el cual constituía un instrumento de castigo con el que se obligaba a los esclavos a prestar sus servicios. Coincidiendo con su significado etimológico,

⁵ Un buen clima organizacional es un punto de partida para mantener unas buenas relaciones laborales en las instituciones.

históricamente el trabajo ha sido considerado como una penalidad o una maldición divina; sin embargo el concepto de trabajo hoy en día está asociado a la idea de transformación del medio y generación de riqueza, (www.definicion.de/relaciones-laborales).

Trabajo es el esfuerzo necesario para suministrar bienes o servicios mediante el trabajo físico, mental o emocional para beneficio propio o de otro. Se entiende por trabajo cualquier actividad realizada por el ser humano destinada a transformar, crear o producir algo nuevo⁶, (Código de Trabajo, 2005).

2.3.2 Trabajo digno

Trabajo digno es un concepto que fue propuesto por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) para establecer las características que debe reunir una relación laboral para considerar que cumple los estándares laborales internacionales, de manera que el trabajo se realice en condiciones de libertad y equidad, en el cual los derechos son protegidos, que cuenta con remuneración adecuada y seguridad social⁷. Por debajo de esos estándares debe considerarse que se han violado los derechos humanos del trabajador afectado y que no existe trabajo libre, propiamente dicho.

En cuanto al concepto de trabajo digno fue instalado por Juan Somavía (1999), en su primer informe como Director general de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el trabajo es un aspecto trascendental de la existencia humana. El término fue introducido como respuesta al deterioro de los derechos de los trabajadores que se registró mundialmente durante la década del 90, como consecuencia del proceso de globalización y la necesidad de atender la dimensión social de la globalización. La OIT ha definido el trabajo decente como aquel que se

⁶El trabajo son relaciones entre las personas y su entorno, su misión es la de facilitar que todas las personas desarrollen plenamente sus potencialidades y enriquezcan sus vidas.

⁷En el actual contexto de intercambio comercial, el trabajo digno no es un sobre costo, sino más bien un factor para la mejora de la productividad de las empresas.

realiza en condiciones de libertad, igualdad, seguridad y dignidad humana, (www.rebellion.org).

Dentro de esos cuatro grandes componentes se prioriza:

Libertad: Libertad sindical, negociación colectiva y la lucha contra el trabajo forzoso.

Igualdad: La lucha contra la discriminación en el empleo por razones de raza, etnia, origen nacional, religión, edad o género.

Seguridad: Seguridad social y protección contra los riesgos del trabajo y desempleo.

Dignidad: Erradicación del trabajo infantil y diálogo social.

El trabajo digno, se basa en objetivos estratégicos como son: la promoción de los derechos fundamentales en el trabajo; el empleo; la protección social y el diálogo social. Un trabajo digno, no se trata simplemente de crear puestos de trabajo, si no que han de ser de una calidad aceptable. Todas las sociedades tienen su propia idea de lo que es un trabajo decente pero la calidad del empleo puede querer decir muchas cosas.

Si por el contrario hablamos desde el punto de vista del empleador, como empresario busca la obtención de un beneficio y para ello necesita una mano de obra que le supone un coste. La obtención de mayores ganancias implica o subir lo que cobra por lo que hace o bajar lo que le cuesta lo que emplea para ellos.

¿Quién es el que fija el beneficio que debe de ganar el empleador para que el puesto de trabajo sea digno y/o decente, por lo tanto determinar la redistribución de sus empleados?

En una economía de “libre mercado” el empleado, da su esfuerzo a cambio de una remuneración pactada con el empleador. ¿entiende siempre lo que le cobra por su esfuerzo laboral es siempre digno y/o decente, o simplemente acepta las condiciones ofertadas por el empleador y no negocia nada de las mismas sin pararse a valorar la dignidad y la decencia?.

Por último los poderes públicos, en economías de “libre mercado” deben velar por los derechos fundamentales de la sociedad a la que representan, siendo el derecho del trabajo “digno” algo que se encuentra regulado en nuestra Constitución y ampliamente desarrollado en la legislación laboral.

Analizando el mercado laboral ecuatoriano se podría decir que un trabajo digno sería aquel que:

- No pase las 40 horas por semana de esfuerzo laboral del empleado, poseer características salubres que no perjudicasen en ningún momento la integridad del empleado.
- Que tuviese una contraprestación económica en forma de sueldo directamente vinculada al esfuerzo laboral realizado.
- Que respetase al máximo las obligaciones legales recogidas en las normas laborales en cuanto a descanso, salario mínimo de remuneración, períodos vacacionales, y tipología del contrato que une a las partes.

Pero ¿Qué ocurre realmente en el mundo laboral actual? ¿Quién impone “dentro de unos límites” lo que es digno y decente y lo que no? ¿El empleado, el empleador, los poderes públicos, los sindicatos?

Pues no existe en este caso una respuesta definida, sino todo lo contrario. En un mercado en que la demanda de mano de obra es menor que la oferta de la misma,

el poder de negociación y por lo tanto quien establece lo que es digno o decente y lo que no, es el empleador.

Ante una situación como esta, buena parte de los empleados aceptan con resignación lo que el empleador define como “trabajo digno o decente” y sus condiciones. Les puede parecer que son condiciones justas a su esfuerzo. Probablemente no. Consideran que trabajan muchas horas, que el sueldo es bajo, que es mal horario, un contrato penoso y abusivo...Ahora bien, ¿ellos lo aceptan? Si, sin dudarlo. La dignidad o decencia marcada por el empleador es la misma idea de dignidad o decencia que tienen los empleados. Casi seguro que no.

Por lo tanto se puede concluir diciendo que las condiciones que posea un puesto de trabajo como tal, en cuanto a dignidad y o decencia no tiene por qué ser las mismas que las condiciones que diga el empleador ni que diga el empleado, o mejor dicho que cada uno de ellos piensa y considera lo que es digno o decente.

Un puesto de trabajo puede ser “indigno e indecente” por las condiciones impuestas por el empleador y sin embargo, el empleado desarrollar su trabajo de un modo digno y decente (lo que supondría dar fuerza con algo digno a algo indigno).

Lo que si debemos de saber diferenciar en todo momento, es el hecho de que si te ofrecen un puesto de trabajo con unas condiciones determinadas y se lo considera indigno e indecente y lo aceptas, esto no debe ser impedimento para que se trabaje de un modo digno o decente.

Es por lo tanto, en todo puesto de trabajo diferenciar entre la dignidad o decencia del mismo (condiciones, remuneración) y la dignidad o decencia de la persona que lo realiza, y que en muchas ocasiones chocan.

En la actualidad, la dignidad laboral se devalúa, persiste la discriminación femenina y el actual modelo económico aborda el empleo y los Recursos Humanos como

mero factor de producción y simple mercancía, olvidándose de su significado individual, familiar, comunitario y nacional.

2.4 PROYECTO DE VIDA DE LOS TRABAJADORES

El proyecto de vida es un conjunto de actividades coordinadas e interrelacionas que buscan cumplir con un objetivo específico. En este sentido se podría, decirse que un proyecto de vida es la dirección que una persona marca para su propia existencia⁸, (www.mx.answers.yahoo.com).

El Estado ecuatoriano con las nuevas reformas aprobadas por el (Cootad), velando por el bienestar de los trabajadores crea el proyecto de vida de los trabajadores, basado siempre en la libertad y valores privilegiando uno a otro y éstos son los que dan sentido a su vida, considerando también el mundo exterior que lo rodea, realidad psicosomática, las propias potencialidades, las posibilidades de realización. Lo esencial para que se cristalice un proyecto de vida es la libertad, que permite diferenciar al hombre del resto de seres vivos y proyectarse en su vida y buscar cumplir con su proyecto de vida, libertad que puede limitarse por diferentes factores como son: daños físicos, modificaciones ilícitas de las condiciones de vida, conductas ilícitas, incumplimiento del deber de seguridad, ilícitos laborales, fraudes laborales, etc.

El proyecto de vida, busca conseguir varios objetivos en la vida del trabajador, y que no es otra cosa que un vivenciamiento del sujeto, que traza su destino, proyectándose a futuro con voluntad de cumplirlo, empeño, perseverancia, coraje; ya que estos valores permitirán superar los obstáculos que se presenten.

Los proyectos de vida que realiza el hombre deben ser considerados como bienes jurídicamente protegidos y nadie puede dañarlos, ya que de suceder lo hace perder

⁸ Un proyecto de vida marca un cierto estilo y un modo de llevar adelante las acciones que conforman la existencia.

su rumbo axiológico de la vida y estos daños deben ser reparados, puesto que los diferentes proyectos, comprometen su vida y futuro y en caso de ser dañados, afectan directamente al núcleo existencial del sujeto, sus valores, metas, ideales y también se provocaría a un bien jurídicamente protegido, como son su libertad y dignidad.

2.5 PROTECCIÓN JURÍDICA AL PROYECTO DE VIDA

Si el proyecto de vida del trabajador, ha sido vulnerado consecuentemente se genera la obligación de repararlo, pues todo ser humano es sujeto de derechos y obligaciones y un deber ineludible consiste en respetar ese proyecto y no dañarlo; en esta virtud los jueces o autoridades laborales deben tutelar en forma inmediata si un derecho del trabajador ha sido vulnerado, debiendo cumplir a cabalidad con sus obligaciones que como empleador lo posee.

Para realizar un análisis crítico jurídico en el Ecuador, hay que partir de la esencia del derecho fundamental; esto es el derecho a la libertad de trabajo, consagrado en la Constitución Ecuatoriana; que establece a que toda persona no puede ser obligada a trabajar de manera gratuita o forzosa, (www.mx.answers.yahoo.com).

El derecho a la libertad de trabajo se vincula necesariamente al derecho de justicia con lo cual se crea el contenido esencial del derecho fundamental; que recae sobre el núcleo intangible de dignidad de la persona humana; esto es de lo que realmente y justamente merece el trabajador.

La necesidad de justicia y respeto al proyecto de vida de los trabajadores, tienen un vínculo, con la doctrina del Estado de necesidad, con el valor jurídico, con las remuneraciones y necesidades de los trabajadores en el Ecuador, que a través del argumento en principios lo complementa con el valor jurídico justicia; no es otra cosa que dar a cada quien lo que le corresponde; anclado este valor al derecho de igualdad que lleva implícita la obligación de procurar la materialización de este también valor jurídico; y así el constituyente deja retroactivamente sin efecto

jurídico todo aquello que no considera justo o igualitario entre los trabajadores ecuatorianos.

La Carta Suprema Ecuatoriana, determina que: El Estado garantizará el derecho al trabajo en todas las modalidades, REGISTRO OFICIAL No. 449 del 20 de octubre del 2008. Por lo tanto el trabajo goza de la protección de las leyes para asegurar a los trabajadores condiciones dignas y equitativas de labor; jornada limitada, descanso y vacaciones pagados; retribución justa; salario mínimo vital móvil; igual remuneración por igual tarea; participación en las ganancias de las empresas; protección contra el despido arbitrario; estabilidad del empleado público; organización sindical libre y democrática, prohibiendo cualquier tipo de discriminación entre los trabajadores por motivos de sexo, raza, nacionalidad, religiosos, políticos, gremiales o de edad. Establece también que los derechos laborales son irrenunciables e intangibles, (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

En caso de duda se aplicará el principio pro operario, se garantiza la salud, la integridad, seguridad, higiene y bienestar; así mismo cabe indicar que en caso de desconocimiento por parte del empleador de uno de estos derechos vulneraría los derechos del trabajador y afectaría su proyecto de vida, ocasionando además un conflicto entre las partes.

Es así que los trabajadores deben tener una información clara sobre sus derechos para así, denunciar o plantear cualquier abuso o incumplimiento. De allí la importancia de que exista un proceso de divulgación y cobertura de las leyes laborales que evite los conflictos dentro del ambiente laboral, debiendo recordar también los trabajadores que ellos también deben cumplir debidamente con sus deberes, caso contrario serían ellos mismos quienes dañen su proyecto de vida por incumplimiento de sus obligaciones.

Esta disposición constitucional está en concordancia con el artículo 5 del Código de Trabajo que también garantiza la debida protección y eficacia de los derechos de

los trabajadores, estableciendo también garantías para reclamar anticipo de remuneración, pago de utilidades, remuneraciones adicionales, éste cuerpo legal en su artículo 33 establece que el Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

2.6 LA LEGISLACIÓN LABORAL Y SUS BENEFICIOS

La legislación laboral ecuatoriana no garantiza la estabilidad absoluta de los trabajadores en sus empleos, sino más bien contempla el pago de indemnizaciones cuando el empleador despide a sus trabajadores sin justa causa o sin seguir los trámites legales. Pero también podemos encontrar beneficios útiles para: el trabajador, empleador y gobernantes y la sociedad, (Régimen Laboral Ecuatoriano, 2008).

2.6.1 Beneficios para el trabajador

El trabajador empleado, se beneficia de su trabajo porque recibe una remuneración que le permite por lo menos satisfacer las necesidades personales y familiares, el cual eleva su ego en el aspecto psicológico y profesional porque le da tranquilidad frente a la vida.

Un trabajo digno que se desenvuelva en un buen clima organizacional de comprensión, en el que se desarrollan las capacidades del ser humano, tiene que ser conservado.

La estabilidad laboral se consigue trabajando con responsabilidad, eficiencia, ejecutando el trabajo en los términos del contrato, con intensidad, cuidado, tolerancia en la forma, tiempo y lugar convenidos.

2.6.2 Beneficios para el empleador

La eficiencia del Departamento de Recursos Humanos es la clave organizacional importante para llegar a ser competitivos en brindar un servicio de calidad y uno de estos servicios es crear fuentes de trabajo estables, reduciendo al máximo la rotación del personal. El área de recursos humanos velará para que todos los estudios que se realicen dentro de las organizaciones, se ponga en práctica las recomendaciones sugeridas, en este sentido va a crear un buen ambiente laboral.

El trabajador motivado mejora la producción y calidad de los servicios, permitiendo realizar cambios de mejoramiento de las condiciones de trabajo, en las políticas salariales, en la seguridad e higiene laboral, comunicación y cultura organizacional. Cuando el empleador contrata trabajadores con mentalidad positiva para sus centros de trabajo, obtienen ventajas competitivas en el orden laboral.

2.6.3 Beneficios para los gobernantes

Reducir los conflictos individuales y colectivos son los nuevos retos de los gobernantes de turno, porque genera graves consecuencias económicas y sociales para el desarrollo normal de las actividades. El Estado ecuatoriano realiza todo esfuerzo e inversiones económicas para mantener una estructura administrativa y judicial que permitan resolver los problemas de trabajo.

El Estado también se encuentra interesado en que los trabajadores conserven sus empleos, considerando que el trabajo es un derecho y un deber. Sería importante que el Gobierno establezca políticas compensatorias cuando el trabajador se quede sin empleo hasta cuando vuelva a la inserción laboral, como sucede en otros países.

2.7 LA LEGISLACIÓN LABORAL Y SU ALCANCE

Los gobiernos seccionales del Ecuador deben y pueden jugar un papel relevante en la gestión de políticas sociales para hacer frente a la pobreza, migración y marginación social en sus más variadas expresiones. Son en el espacio local donde el Estado se enfrenta a las personas, recibe sus demandas y se contacta con sus necesidades y prioridades. La potencialidad del nivel local subyace en sus propias características: hablamos de un espacio territorial, en correspondencia con su historia, progreso, necesidades y problemas, (www.buscarempleo.es).

Cambiar la mentalidad de la fuerza laboral para que asuma retos y den soluciones, es más complicado, porque nuestros trabajadores, a través de sus sindicatos y asociación de empleados, son cada vez más exigente en cuanto al incremento salarial, pero algunos de ellos no aportan nada a cambio. En ocasiones, los grandes problemas del desarrollo tienen que ver con la disponibilidad de fondos, pero en muchos otros casos tienen que ver con la capacidad técnica, conocimiento de las respuestas oportunas, la visión de desarrollo local, la voluntad política, etc. En este sentido la tecnificación del personal de las entidades gubernamentales resulta fundamental y no sólo de los funcionarios, sino también de los directivos, alcaldes y concejales.

Para que las relaciones laborales estén en armonía entre trabajadores y directivos, deben haber un cambio profundo de paradigmas y entender que la parte importante es la integración social y que el talento humano es la parte primordial de toda organización. Se debe fomentar la modernización de la administración de los gobiernos seccionales con el propósito de generar empleo, incrementar la productividad laboral así como disminuir la conflictividad laboral y social en base a creación de:

- Política laboral.
- Política de empleo.
- Política de capacitación y formación profesional.
- Modernización de la administración.

2.8 SITUACIÓN ACTUAL DE LAS RELACIONES LABORALES

El Asambleísta Hernández (2010), presidente de la Comisión legislativa de Gobiernos Autónomos, indica que se inició el análisis al veto presidencial del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (Cootad). Ese cuerpo legal, aprobado el 11 de agosto del 2010, establece la organización político-administrativa del Estado y la descentralización obligatoria y progresiva a través del sistema nacional de competencias y plantea un nuevo modelo de descentralización, (www.asambleanacional.gov.ec).

Antes era un modelo a la carta, es decir los municipios asumían competencias que deseaban. Ahora se piensa en un modelo general de descentralización, pensado en un proyecto de país. Con esta ley, el Estado recupera varias funciones que antes estuvo atado y por eso se plasmaron las privatizaciones. El tema de las competencias es fundamental, pues se regula de manera exacta lo qué hace el Gobierno central, regional y provincial; incluso da mecanismos a los municipios para poder mejorar las relaciones laborales entre los trabajadores.

Depende de la voluntad política de todos los actores para que se asuma de forma madura las responsabilidades que implica la descentralización. El Cootad intenta ordenar mejor la acción del Estado. Si se descentraliza una competencia a un municipio debe ser descentralizado para todos. Es un modelo pensado para tener un país más ordenado.

La Legislación Laboral Nacional está velando por el interés de la clase trabajadora y considera que el talento humano es la parte fundamental para el desarrollo social y económico del país, en tal virtud este año 2010 la Asamblea Nacional aprobó el proyecto de Ley Orgánica del Servidor Público y se sujetarán obligatoriamente a lo establecido por el Ministerio de Relaciones Laborales, que es la entidad encargada que armonizar las relaciones laborales entre los patronos y trabajadores del país, mediante la aplicación de las leyes establecidas como: remuneraciones que no excedan los techos y pisos para cada puesto, aplicar el proceso de selección para

cada vacante de puesto, controlar el nepotismo, dar a conocer cuáles son las obligaciones del patrono a sus trabajadores, especificar cuáles son las funciones y deberes de los trabajadores, entre otros.

Cumplir y hacer cumplir las leyes laborales es el reto que se plantea toda autoridad de turno, pero existen problemas por el no cumplimiento de esto, porque en ciertos municipios no cuentan con el departamento del Talento Humano, que es el encargo de desarrollar y aplicar todas las políticas de recursos humanos.

El análisis de las relaciones laborales requiere de una metodología multidisciplinaria que partiendo de un marco político (democracias parlamentarias, caracterizado por la pluralidad de concepciones sociales, políticas y económicas), reflejado en las demás estructuras institucionales que permitan identificar, comparar y resolver las dificultades que surgen de la existencia de las relaciones de grupo, dentro de un sistema económico determinado.

Su reglamentación y los problemas relativos al bienestar de los trabajadores representan la piedra angular de todo sistema de relaciones laborales. En los primeros momentos del desarrollo industrial, donde no existía ninguna estructura determinada para afrontar esta situación, las decisiones eran arbitrarias y basadas en la costumbre y la tradición gremial o local. Si el conflicto resultaba generalizado y la situación difícil, la reglamentación del mismo podía incluso fundamentarse en la paralización de actividades laborales llamadas “huelgas”.

El Estado Ecuatoriano en la actualidad, aceptan unánimemente la importancia de contar con un sistema de relaciones laborales basado en el diálogo; sin embargo no existe unanimidad sobre su naturaleza y sus formas de desarrollo para resolver a las siguientes interrogantes que no han podido ser canalizados adecuadamente:

- ¿Cómo se articula la toma de decisiones?
- ¿Cuáles son los medios de canalizar esa negociación?
- ¿Quiénes son los grupos legitimados?

Garantizar un correcto desenvolvimiento de este proceso es fundamental, especialmente en un mundo en crisis, ya que el caos y la falta de legitimación de las partes involucradas pueden, por ejemplo, llevar a rebelarse a los trabajadores que no se sienten integrados y protegidos por el sistema. Las nuevas tecnologías aplicadas a la administración del talento humano hacen más fáciles las relaciones con los trabajadores. Las iniciativas de como genera recursos humanos son claves para promover una relación unitaria entre los administradores y los empleados.

Las relaciones laborales actuales se basan en un trabajo calificado, en cambio y transformación de las actitudes, y en especial paraqué los dirigentes de los gremios sindicales se preocupan más por la calidad del trabajo, no limitando sus intereses a la defensa de aquellos aspectos cuantitativos (esencialmente las remuneraciones); asimismo, se necesita que las organizaciones sindicales se involucren en el proceso productivo participando directamente en él, esforzándose por influirlo en vez de rechazarlo radicalmente.

2.9 LOS NUEVOS PARADIGMAS EN QUE SE DEBE BASAR LA LEGISLACIÓN LABORAL

El nuevo paradigma de la legislación laboral se debe estructurar en función de beneficios mutuo entre trabajadores y empleadores, estableciendo posiciones renovadas y acciones más eficaces, las cuales podrían estar conformadas por una gama de propuestas en torno a su participación representativa a los intereses de los trabajadores, con un importante poder de interlocución y con una sólida propuesta de participación ante la nueva cultura de la empresa. Una buena integración en las relaciones laborales deben responder a las expectativas tanto de los trabajadores como de las organizaciones, basándose en ciertos desafíos como:

2.9.1 Capacitación y desarrollo del trabajo

La capacitación de los trabajadores es una parte fundamental para mantener unas buenas relaciones laborales en donde el trabajador adquiera los conocimientos que les permitan dominar diversas operaciones de una o varias fases del proceso productivo y ejercer el control de la calidad del servicio en su puesto de trabajo.

El carácter y contenido de la capacitación debe responder a las necesidades de mayor confianza, comunicación y expectativas de los trabajadores, lo que lleva a buscar una formación más amplia que facilite el cambio. La capacitación debe partir del diagnóstico de necesidades, en la definición de planes y en la selección de instructores, así como en la política de capacitación que abarque a todos los trabajadores.

2.9.2 Salario digno

El Estado Ecuatoriano debe promover la aplicación del principio de igualdad de remuneración a todos los trabajadores de las entidades públicas, por un trabajo de igual valor y responsabilidad, y garantizar la observancia de ese principio en la medida en que lo permitan los métodos de fijación de tasas de remuneración en vigencia. El gobierno nacional elevó en 10 por ciento el salario básico mensual de los trabajadores para el 2011, en cumplimiento a una disposición legal, con lo que el sueldo mínimo en el país pasó de 240 a 264 dólares. El ministro de Relaciones Laborales, Richard Espinosa (2010), explicó que la resolución gubernamental tomó en cuenta una tasa de inflación proyectada de 3.7 por ciento, una productividad de 1.5 por ciento y un indicador de equidad de 4.8 por ciento, ([www.ministerio relaciones laborales.gov.ec](http://www.ministerio-relaciones-laborales.gov.ec)).

El analista político Navarro (2010) en la revista Ecuador Libre dice que para conocer si un trabajador recibe el salario digno se sumarán el salario mensual, el decimotercero y el decimocuarto sueldos divididos para 12, las comisiones que el

trabajador perciba, el porcentaje de participación en las utilidades de la empresa dividido para 12, los beneficios adicionales y los fondos de reserva.

Según el artículo 8 del Código de la Producción el salario digno mensual debe cubrir al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora; así como las de su familia y corresponde al costo de la canasta básica familiar dividido para el número de perceptores del hogar. Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) (2010), el costo de la canasta familiar de bienes y servicios hasta noviembre pasado era de 541 dólares mensuales y se calcula que por cada familia hay 1,6 perceptores, es decir, que el “salario digno a la fecha sería de \$ 338,12”.

La forma de determinar el salario es la parte central al implicar nuevos espacios para la negociación colectiva. Es importante señalar que los sistemas que vinculan salarios deben basar en la mutua confianza, respeto y entendimiento entre el Estado y los trabajadores. Ambas partes deben unir esfuerzos para elaborar un plan que sea aceptado por todos, para que encuentre el necesario apoyo a la hora de ponerlo en práctica. El esfuerzo conjunto debe hacerse con el fin de analizar cuál es la situación actual de la económica del país, definir claramente cuáles son sus objetivos, necesidades y especificar cuál es el resultado que se espera alcanzar.

2.9.3 Participación en la gestión administrativa

Las nuevas relaciones laborales exigen un profundo cambio de actitud de la administración y de los trabajadores, debido a que antiguamente y en algunos casos todavía permanece una autoridad establecida, sólo a partir de la imposición del mando, teniendo como instrumento para impulsar las metas de producción, sistemas de premios y castigos, (Mondy, 2005).

Frente a ello, ahora debe buscar la cooperación creativa del trabajador a partir de una relación de confianza y de coordinación con él, actitud que reduce el espacio para el ejercicio autoritario del mando. De esta manera, bajo una nueva situación

de ofrecer una oportunidad de realización y superación personal mediante el trabajo, las entidades del Gobierno deben aplicar los nuevos métodos de organización para lograr los parámetros de servir a la sociedad en forma eficiente.

Un elemento que dinamiza la participación de los trabajadores es crear una estructura real y eficaz de flujo de información, estructura que requiere dar acceso directo a los trabajadores a la gerencia de las organizaciones para establecer un verdadero flujo de intercambio de comunicación que responda exclusivamente a sus objetivos.

2.9.4 Condiciones de trabajo y ergonomía

La ergonomía es el estudio de la interacción humana con tareas, equipo, herramientas y el ambiente físico el objetivo es adaptar la máquina y el ambiente laboral a la persona, (Mondy 2005). El estudio que se realice para determinar la condiciones donde se realice la actividad cotidiana de los trabajadores es muy importante desde este punto de vista se realizó el estudio del Clima Organizacional en el Municipio de Biblián, cuyo interés fue dar a conocer las fortalezas y debilidades del sentir de las actividades diarias que realizan los trabajadores y empleados y en base a este estudio hacer las mejoras y cambios para fomentar actitudes positivas de los trabajadores frente a su desempeño.

Las condiciones de trabajo tiene que ver con la estructura interna de la organización, donde debe existir una estructura orgánico funcional que mantenga una comunicación con todos los departamentos lo cual se reflejará en los servicios de calidad que ofrece; las metas de cero defectos, eliminar rechazos, y hacerlo bien a la primera vez, son objetivos que tienen que ir de la mano con un proceso de mejora continua que se ligue también a la mejora de las condiciones de trabajo y de vida de los trabajadores.

Dentro de las nuevas tendencias de las relaciones laborales se presenta un lugar importante para practicar sistemáticamente estudios que le conduzcan a la

presentación de propuestas de regulación respecto a los riesgos e intensidades de trabajo, así como de métodos específicos para incrementar la calidad y la productividad en el marco de la nueva esencia de las relaciones laborales.

2.10 CONCLUSIONES

Las relaciones laborales se encuentran reguladas por un contrato de trabajo que estipula los derechos y obligaciones para los empleadores y trabajadores.

Las nuevas normas laborales aprobadas por la Asamblea Nacional en el 2010, que constan en el Cootad, tratan de mejorar el proyecto de vida de los trabajadores, en base al trabajo digno y a los valores.

La política pública del Estado ecuatoriano, según este nuevo código laboral, debe ser la satisfacción de las necesidades fundamentales, expresada en la adquisición de la canasta familiar a través de un salario digno del trabajador.

Los nuevos paradigmas de la legislación laboral se deben estructurar en función de beneficios mutuos entre trabajadores y empleadores, estableciendo planes de capacitación, mejorando las condiciones de trabajo y generando cambios de actitud.

CAPITULO III

3. EL MUNICIPIO DE BIBLIÁN

3.1 INTRODUCCIÓN

El fortalecimiento municipal y su descentralización, se ve favorecida por los cambios que establece en la Ley Orgánica del Régimen Municipal, donde determinan los deberes y atribuciones de quienes integran el Consejo Municipal, (www.buenastareas.com).

El presente trabajo expone sobre una breve reseña del Municipio de Biblián desde la perspectiva jurídica de su creación en la presidencia del Doctor José María Velasco Ibarra en 1944, su gobernabilidad, la justificación del por qué se realiza este estudio, los valores corporativos y los servicios que presta la organización a la sociedad.

3.2 CREACIÓN

Cevallos (2010), realiza un análisis a la Ley Orgánica del Régimen Municipal, manifiesta que cada Municipio constituye una persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio y, con capacidad para realizar los actos jurídicos que fueren necesarios para el cumplimiento de sus fines, en la forma y condiciones que determina la Constitución y la Ley. (Art. 2 LORM). Cada Cantón constituirá un Municipio. Su gobierno estará a cargo del Concejo Municipal, cuyos miembros serán elegidos por votación popular. Los deberes y atribuciones del Concejo Municipal y el número de sus integrantes estarán determinados en la ley. El Alcalde será el máximo personero del Concejo Municipal, que lo presidirá con voto dirimente; será elegido por votación popular y desempeñará sus funciones durante cinco años, (www.buenastareas.com).

Montero (2009), en la revista Biblián, manifiesta que el Municipio de Biblián se creó durante el Gobierno del Dr. José María Velasco Ibarra, Mediante decreto N° 602 de la Asamblea Constituyente, el 1 de Agosto de 1944, desde entonces Biblián viene marcando su era de progreso

3.3 GOBERNABILIDAD

El Municipio de Biblián está gobernada por el Alcalde Doctor Bolívar Montero Zea, quien ha sido reelegido en cinco periodos consecutivos desde 1992 hasta la actualidad y como dato curioso no ha perdido ninguna elección en la que ha postulado para Alcalde, constituyendo en el Alcalde más reelegido del país y su administración lo conforman siete concejales elegidos por el voto popular.

El Vicealcalde es el Licenciado Antonio Idrovo L. y los señores concejales son: Licenciado Francisco Córdova, Doctor José Terán, Doctor Freddy Palaguachi, Ingeniero Humberto Yauri, Licenciado Fernando Espinoza y Señor Jorge Lazo elegido para el periodo 2009 – 2014. En la actualidad el Municipio cuenta con 143 trabajadores entre administrativo y operativo; 123 trabajadores son fijos y 20 tienen contrato temporal.

La organización no cuenta con el Departamento de Talento Humano, por lo tanto no aplican ningún subsistema de recursos humanos, y en talleres con los jefes de los diferentes departamentos se han estructurado y actualizado los elementos corporativos más representante para la realización del presente estudio con son: la Misión, Visión y valores.

3.4 JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones actuales están inmersas en contextos cambiantes (cambios tecnológicos, sociales, políticos o económicos) que requieren estructuras y procesos organizacionales flexibles y adaptativos, son muchas las Instituciones que han apostado por un proceso de cambio organizacional, aplicando los nuevos

principios básicos de la Gestión de Calidad Total. La medición del clima organizacional es para gestionar y mejorar el conocimiento y potencial de las personas que la componen la organización, para saber qué logros se han alcanzado en relación tareas-personas, lo cual exige necesariamente la obtención de medidas de percepción que reflejen los aspectos relacionados con la motivación y la satisfacción.

En el Municipio del Cantón Biblián, no se han realizado estudios de esta naturaleza, y no existe la aplicación y desarrollo de los subsistemas de recursos humanos, se ve en la necesidad de realizar el estudio del clima organizacional, para hacer un diagnóstico de problemas y proponer soluciones de mejoras, alineándolos a los objetivos de la organización para lograr una mayor eficacia en el cumplimiento de las funciones asignadas, que permita trabajar desde una perspectiva sistémica y estratégica de la gestión de las personas con énfasis en el talento humano.

3.5 MISIÓN/VISIÓN/VALORES

La Municipalidad, al inicio del presente análisis contaba con una declaratoria de la Misión y Visión, del año 2004 y no tienen definidos los valores, por lo que en talleres de trabajo se procedió a elaborar las mismas en el año 2010. En primer lugar se presentan las propuestas de cada grupo y luego la sistematización de las mismas y que constituirá la Misión, Visión y Valores de la municipalidad.

3.5.1 Misión

Ejercer una administración pública municipal, entregar excelencia en los servicios y promover el desarrollo económico local, social, medio ambiental y cultural que genere confianza e involucre a la sociedad en todas las acciones que se propongan, basándose en una estrategia de valor, que garantice calidad a través de funcionarios competentes con el propósito de servir con responsabilidad y honestidad, (Municipio Biblián, 2010).

3.5.2 Visión

Ser un equipo de trabajo comprometido, para que la quinta administración 2009-2014 sea de más alto reconocimiento como facilitador del desarrollo mediante la participación de sus ciudadanos, la prestación de bienes y servicios, apostando siempre por la modernidad, innovación y calidad de vida, (Municipio Biblián, 2010).

3.5.3 Valores corporativos

En un proceso participativo en que intervenimos como asesores del Municipio de Biblián en el año 2010, se definieron los valores corporativos de la organización, (Municipio Biblián, 2010). En las organizaciones no es fácil establecer los valores corporativos compartidos por que surge la pregunta ¿quiénes somos? y ¿qué nos proponemos lograr?, y éstos conforman lo que en el Gobierno local constituye la estrategia de servicio público, (Robbins, 2000). Estos valores en determinados momentos se vuelven importantes porque ayudan a definir y a desarrollar la preocupación principal por el bien común, esencia del gobierno democrático.

En la entidad municipal se hace necesario poner en práctica una serie de valores, como parte de cambio de actitud que involucra a la nueva administración, los cuales son los siguientes:

1. **Honestidad e Identidad Institucional.** Estar comprometidos con la búsqueda de la verdad, imparcialidad, equidad y transparencia en la formulación de objetivos, políticas y planes estratégicos.
2. **Integridad.** Siendo honestos, justos y coherentes en todas nuestras acciones.
3. **Confianza.** Adquirida con los usuarios mediante una relación de bienestar y conocimiento mutuo.
4. **Responsabilidad.** Asumiendo compromisos y cumpliéndolos.

5. **Espíritu de Equipo.** Manteniendo un ambiente de trabajo confortable que inspire el trabajo en equipo y fomente las relaciones humanas.
6. **Respeto.** Manteniendo la cordialidad entre los integrantes de la institución, la sociedad y el medio ambiente.
7. **Vocación de Servicio.** Cumpliendo humanísticamente las expectativas de La ciudadanía.
8. **Lealtad.** Cumpliendo con las leyes de la fidelidad y el honor al trabajo, a los compañeros de modo que merezca la consideración de la gente.
9. **Tolerancia.** Respeto y consideraciones a las opiniones o acciones de los demás.

3.6 SERVICIOS QUE PRESTAN

Los servicios que administra la municipalidad son: Agua Potable, Alcantarillado, Desechos Sólidos, Mercados, Obras Públicas, Medio Ambiente y Cementerio, (Municipio Biblián, 2010).

3.7 CONCLUSIONES

El Municipio de Biblián se creó durante el Gobierno del Dr. José María Velasco Ibarra, Mediante Decreto N° 602 de la Asamblea Constituyente, el 1 de Agosto de 1944.

El Alcalde Doctor Bolívar Montero Zea, ha sido reelegido en cinco periodos consecutivos desde 1992 hasta la actualidad y como dato curioso no ha perdido ninguna elección en la que ha postulado, constituyendo en el Alcalde más reelegido del país.

Para lograr una mayor eficacia en el cumplimiento de las funciones y alinear a los objetivos estratégicos del municipio, se debe contar con indicadores de gestión, a través del estudio del clima organizacional.

Los valores corporativos del municipio fueron definidos en el año 2010, en un proceso participativo en que intervenimos como asesores.

CAPITULO IV

4. METODOLOGÍA Y DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DEL MUNICIPIO DE BIBLIÁN

4.1 INTRODUCCIÓN

El diagnóstico organizacional es un proceso analítico que mediante el uso de métodos y técnicas de investigación, permite conocer la situación real de la organización en un momento dado. A través del diagnóstico se puede identificar problemas y es indispensable que la administración, de las facilidades al consultor para que recopile la información en todas las áreas de la organización, (Rodríguez, 2001).

Es importante realizar el diagnóstico organizacional para que la dirección conozca las estructuras formales e informales de la comunicación, conocer los elementos del diagnóstico, la metodología que se van a utilizar para realizar el estudio del clima organizacional, la recopilación de la información será a través de la encuesta que consiste en un cuestionario de preguntas, que analiza cinco dimensiones de la organización. Y luego realizar la intervención que es una fase del proceso de desarrollo organizacional que puede ser definida como una acción planeada que debe ejecutarse a continuación de la fase de diagnóstico.

4.2 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Krieger (2001), manifiesta que el diagnóstico organizacional es el proceso por el cual, mediante el uso de métodos y técnicas de investigación organizacional, se analizan y se evalúan las organizaciones con propósitos de investigación o de una intervención.⁹

⁹ El diagnóstico organizacional requiere la colaboración entre los miembros de la organización y el consultor para recabar información, analizar e identificar variables que permitan establecer conclusiones.

El diagnóstico organizacional, es un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, permitiendo de manera esencial perfeccionar una mejor comunicación organizacional, para lo que antes de iniciar un proceso de diagnóstico es indispensable contar con la intención de cambio y sobre todo dispuestos a realizar cambios resultantes del diagnóstico.

Para levantar el proceso de diagnóstico se debe dar las pautas necesarias y la facilidad para que el consultor (interno o externo) pueda obtener la información necesaria de manera que no se pueda entorpecer el proceso de diagnóstico organizacional, para esto es necesario considerar que la obtención de la información es tomar en forma totalmente confidencial, entregando resultados generales sin mencionar a las personas que proporcionaron la información.

Para realizar un buen diagnóstico se debe llegar a resolver los problemas, a través de un análisis donde se examinan todas las áreas de la organización, razón por lo cual es indispensable así mismo que la administración asuma con responsabilidad que este estudio lleva un gran encauce comunicacional logrando la satisfacción en el trabajo, en la productividad, en el compromiso y trabajo en equipo, descubriendo valores y principios básicos de una organización.

4.3 PERSPECTIVAS DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

El diagnóstico organizacional se divide en dos perspectivas principales, una funcional y otra cultural.

4.3.1 Diagnóstico funcional. Examina principalmente las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización, y la innovación.

Como objetivo principal, está evaluar la estructura interna formal e informal de los diferentes canales de comunicación tanto a nivel interpersonal, grupal, departamental e interdepartamental.

4.3.2 Diagnóstico cultural. Es una sucesión de acciones cuya finalidad es descubrir los valores y principios básicos de una organización, el grado en que éstos son conocidos y compartidos por sus miembros y la congruencia que guardan con el comportamiento organizacional.

Es indispensable tener en cuenta que la organización es un sistema social donde el diagnóstico cumple un proceso muy importante de investigación, pero hay que tener presente que existen aspectos que permanecen invisibles (punto ciego), en el que por lo general no es percibido por los demás, manifiesta que el diagnóstico organizacional deberá ser siempre un co-diagnóstico en el que el consultor colabora en la determinación de problemas y alternativas de la organización, (Rodríguez, 2001),

4.4 ELEMENTOS DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Podemos dividir al diagnóstico organizacional en tres etapas principales: (Robbins, 2000).

4.4.1 Generación de información. Abarca a su vez tres aspectos:

1. La forma en que se recolecta la información, las herramientas y los procesos utilizados.
2. La metodología utilizada para recopilar la información, la cual sigue dos corrientes; los métodos usados para obtener información desde el cliente (entrevistas, cuestionarios) y los usados para obtenerla desde el consultor (observación).

3. La frecuencia con que se recolecta la información, depende de la estabilidad del sistema.

4.4.2 Organización de la información. Es necesario considerar tres aspectos claves:

1. El diseño de procedimientos para el proceso de la información.
2. El almacenamiento apropiado de los datos.
3. El ordenamiento de la información, de modo que sea fácil de consultar.

4.4.3 Análisis e interpretación de la información. Consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.

4.5 MÉTODOS Y TÉCNICAS

El proceso del diagnóstico organizacional se apoya en ciertas herramientas. En cuanto a su aplicación, básicamente podemos hablar de dos enfoques: el cualitativo y el cuantitativo.

Con el primero se busca la medición precisa de ciertas variables establecidas de antemano y su posterior comparación, el segundo depende más de la agudeza de la percepción del investigador al analizar los datos.

Existen técnicas cualitativas y cuantitativas para la aplicación del diagnóstico organizacional, para la cual nos hemos basado en la Encuesta y la entrevista, la misma que citamos a continuación.

4.5.1. Encuesta. La información recogida por medio de esta técnica puede emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa. El método que puede utilizarse para levantar la encuesta es el cuestionario.

Mediante el cuestionario podemos darnos cuenta del sentir de una organización en un momento dado, siempre y cuando dicha información se canalice adecuadamente podremos obtener un conocimiento interno de la organización, lo que permite también canalizar las opiniones de modo que se pueda diagnosticar de una manera más objetiva el estado de la organización, y así mismo permitiendo a que los empleados puedan expresar sus opiniones de modo que puedan ser escuchas y conocidas.

4.5.2 Entrevista. Bueno (2001), es una técnica de investigación basada en un interrogatorio verbal entre dos o más personas llamadas entrevistador y entrevistado que se acogen a un proceso de preguntas-respuestas para alcanzar los objetivos previstos. La entrevista se realizó previa selección de los entrevistados y del cargo que desempeñaba para tener una mayor interacción y visualización del tema en estudio.

4.6 METODOLOGÍA

El levantamiento de la información en el Municipio de Biblián, se llevó a cabo mediante la aplicación de un instrumento denominado “Encuesta”, creada y adaptada de acuerdo a las necesidades de la organización (J.Cajamarca, 2010), el que consta de 40 preguntas, las que distribuidas al azar, evalúan las dimensiones de Autonomía, Estructura de la Organización, Relaciones Humanas, Reconocimiento y Recompensa, cada dimensión está formada por 8 preguntas con una escala de calificación de 1 a 5.

1. Nunca (Mala)
2. Casi Nunca (Regular)

- 3. Frecuentemente (Normal)
- 4. Casi Siempre (Muy Bueno)
- 5. Siempre (Excelente)

A más de la encuesta, existe una sección de un total de 4 preguntas abiertas dirigidas a indagar sobre temas de satisfacción, el primer par dirigido a todo el personal en la cual nos enfocamos en indagar sobre aspectos puntuales, que es lo que más les gusta de laborar dentro de la organización, un segundo par de preguntas, cosas que menos le gustan de la organización, un tercer par de preguntas dirigidas a las personas que tiene a su cargo personal para tener una percepción de lo que ellos esperan que mejoren sus subordinados; y finalmente otra dirigida a ver qué percepción tiene el personal de sus superiores y que esperarían que mejoren en sus aspectos de relación.

4.7 DEFINICIÓN DE VARIABLES

4.7.1 Variable independiente

El clima organizacional, destinado a realizar un diagnóstico sobre los cambios que se producen en algunas variables.

4.7.2 Variable dependiente

1. Definición conceptual

Es cuando el individuo encuentra un sentido en lo quehacer, se siente satisfecho y se compromete con su tarea. Esto está relacionado con el bienestar psicológico normal. (Newstrom, 2007).

2. Definición operacional

Resultados obtenidos del cuestionario de clima organizacional, (Cajamarca, 2010), el cual evaluó las siguientes dimensiones:

1. Autonomía.
2. Estructura Organizacional.
3. Relaciones Humanas.
4. Reconocimiento.
5. Recompensa.

4.8 POBLACIÓN Y MUESTRA

En la presente investigación se aplicó una muestra aleatoria simple, según recomienda, Moráguez (2005). Por qué da la probabilidad a cada uno de los miembros de una población a ser elegidos, esto permite obtener conclusiones en la muestra e inferir lo que pudiera ocurrir, a partir de ésta, en la población, con un elevado grado de pertinencia.

El universo de trabajadores es de 143(100%), el diagnóstico del clima en la organización, fue realizado a 99 personas que corresponden al 69% del total de la población; divididos en 13 jefes y 86 subalternos, las razones del por qué no se realizó al total del universo, se debió a que 15(11%) trabajadores se encontraban con vacaciones acumulativas y licencias médicas, 20(14%) trabajadores estaban con contrato temporal y 9(6%) trabajadores no llenaron el cuestionario.

4.9 ESCALA DE VALORACIÓN

Para el diagnóstico del clima organizacional, las cinco dimensiones se evaluaron utilizando la encuesta de clima elaborado por el investigado, cuyos resultados fueron interpretados en la escala de evaluación de Berufsakademie considerado como referente dentro de estos estudios.

Cuadro 4.1

ESCALA

Excelente	96% - 100%	Resultado extraordinario.
Muy Bien	84% - 95%	Resultado sobresaliente en todos los aspectos.
Satisfactorio	72% - 83%	Resultado normal de valor integral, logrado completamente.
Regular	60% - 71%	Resultado aceptable con debilidades que pueden mejorarse.
Insuficiente	50% - 59%	Resultado deficiente con debilidades graves.
Inaceptable	0% - 49%	Resultado completamente deficiente.

Tomado de Berufsakademie, Modelo Dual de Formación Universitaria, Formato de Evaluación.

4.10 EL DIAGNÓSTICO ES UNA INTERVENCIÓN

La primera entrevista entre el consultor y su cliente tiene una importancia crucial, (Rodríguez 2001)¹⁰. En esto se visualiza perfectamente los requerimientos de la organización y a la vez la dirección debe conocer con exactitud los resultados y diagnósticos que podrá obtener de esta asesoría. La intervención es una fase del proceso de desarrollo organizacional que puede ser definida como una acción planeada que debe ejecutarse a continuación de la fase de diagnóstico.

Problemas como: situaciones poco claras, conflictos entre departamentos, son temas que pueden ser abordados desde la perspectiva de desarrollo organizacional y pueden ser mejorados con una intervención. Por lo tanto es prioritario definir adecuadamente el problema, cualquiera que sea la demanda del cliente, siempre

¹⁰ Podríamos añadir que se trata del primer encuentro del asesor con la organización y de su éxito dependerá en gran medida la satisfacción final de ambas partes con los resultados que puedan lograrse con el proceso de asesoría.

se debe realizar un diagnóstico, que será el punto de partida para que una intervención culmine con éxito.

Es necesario que el consultor haga notar a la persona con quien se entrevista, que el diagnóstico constituye ya una intervención, porque creará expectativas de cambios positivos en las personas que son objeto del mismo, además que se debe tomar en cuenta que las personas objeto de entrevistas tienen la expectativa de que sus opiniones serán tomadas en cuenta para la implementación de cualquier cambio a futuro, además emergen problemas que antes de la intervención estaban latentes pero que los empleados no se atrevían a hacer notar su disconformidad frente a ellos y que luego del proceso de diagnóstico se espera que sean mejorados.

Cuando un consultor efectúa un diagnóstico para ver que hacer a futuro, está ya actuando sobre la organización y haciendo que esta se modifique. Es indispensable contar con el apoyo de la administración para iniciar un diagnóstico, pues solo así se garantizará que los cambios que sean requeridos a través del mismo se implementen y no queden en un mero estudio.

Es aconsejable que el diagnóstico se efectúe con un consultor externo, contando con una contraparte de la organización, un asesor interno que pueda aportar en la realización del trabajo de recolección de antecedentes y que haga aportes significativos al momento de interpretar los resultados y que permita facilitar la disposición de los entrevistados a responder a las demandas que hace de su tiempo el consultor.

El diagnóstico es siempre un auto-diagnóstico, su éxito depende del grado de participación del personal de la organización y los resultados deberán ser presentados al personal que contribuyó a generarlos, esto es parte del feed-back que se debe hacer al terminar esta primera intervención.

Una vez que el diagnóstico se difunde y se han recogido opiniones o se han realizado análisis de sus contenidos, es conveniente planificar e implementar con prontitud las modificaciones recomendadas. El diagnóstico genera un clima de expectativas y una disposición actitudinal que puede contribuir muy favorablemente al éxito de las medidas implementadas, si no se actúa de inmediato esto puede generar resistencia

4.11 INTERVENCIONES PARA MEJORAR EL CLIMA

Para intervenir en el clima lo primero que debemos considerar es que el clima organizativo es generado en los mandos medios, pero se puede influir desde cualquier posición en la organización. Se estima que constituye un error formular un diagnóstico sino se va a intervenir. Esta situación provoca falta de credibilidad en la alta dirección de la organización y por ende puede llegar a afectar negativamente el clima laboral de la organización.

El clima de una organización tiende a mejorar cuando los jefes y los empleados trabajan juntos para mejorar las siguientes áreas: (Moreira, 2002).

- a. Claridad.** Dirección estratégica, objetivos clave, estrategias principales, la estructura de la organización, principios generales de las políticas y las líneas de autoridad.
- b. Estándares.** Objetivos, tareas, estándares y procesos de gestión.
- c. Responsabilidad.** Trabajo en equipo, iniciativa, riesgo y responsabilidades.
- d. Recompensas.** Formales, reconocimiento y carreras de desarrollo.
- e. Alta flexibilidad.** Creatividad, flexibilidad, problemas y procedimientos.
- f. Compromiso con el grupo.** Confianza, dedicación y entusiasmo.

4.12 DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL MUNICIPIO DE BIBLIÁN

Realizar un estudio sobre clima organizacional, nos proporciona retroalimentación acerca de los sistemas y proceso que dan lugar a los comportamientos organizacionales, esto a su vez nos da la posibilidad de introducir cambios planificados en actitudes y conductas de los miembros de una organización, así como también en la estructura organizativa,(Gonçalves, 2000). Estos cambios pueden ser aplicados en uno o más de los sub-sistemas de la organización.

Un diagnóstico de clima organizacional, nos da la oportunidad de realizar procesos tales como intervenciones certeras tanto a nivel de diseño, rediseño, implementación, de estructuras organizacionales, planificación estratégica o cambios en el entorno organizacional interno, realizar programas motivacionales, gestionar el desempeño, planes de mejora en los procesos de servicios, de comunicación interna y externa, en los sistemas de remuneración entre otros.

El estudio del clima organizacional en el Municipio de Biblián, se basa en la importancia de analizar cómo este influye en el comportamiento de los empleados y trabajadores, a través de percepciones que son generalizadas y que permiten visualizar ciertos factores que aunque están latentes en la realidad institucional no son notorios internamente y que sin embargo influyen directamente y condicionan los niveles de desempeño y de motivación del personal.

Para realizar el diagnóstico de clima laboral, el primer acercamiento fue con el Alcalde para que apruebe la propuesta y brinde la apertura necesaria para la realización del estudio en mención, y para concretar el tipo de Intervención a realizar, tomando en cuenta los requerimientos institucionales y determinar las dimensiones a analizar.

Partimos con la investigación de antecedentes sobre clima, y la revisión de material bibliográfico, definición de la muestra, analizamos al personal de todas las áreas de la

organización, siendo en total 99 personas, de las cuales fueron 13 jefaturas y 86 subordinados.

El levantamiento de la información se lleva a cabo mediante la aplicación de un instrumento denominado “Encuesta”, creado y adaptado de acuerdo a las necesidades de la organización, el cual consta de 40 preguntas, las que distribuidas al azar evalúan las dimensiones de Autonomía, Estructura Organizacional, Relaciones Humanas, Reconocimiento y Recompensa.

4.13 Modelo de encuesta

Cuadro 4.2

ENCUESTA

Estimados trabajadores:

A continuación encontrará un cuestionario, en el que le pedimos responder de manera sincera. El objetivo principal es obtener información que servirá para conocer su situación actual, y determinar focos de mejora. Le aseguramos que la información que usted proporcione es de absoluta confidencialidad.

INSTRUCCIONES

1. Lea detenidamente cada una de las preguntas
2. Marque con un X en el número que corresponde a su respuesta
3. Si se equivoca, rellene el número () y marque una nueva X en el correcto

La escala de calificación es la siguiente:

- | | |
|--------------|------------------|
| 1 Nunca | 3 Frecuentemente |
| 2 Casi Nunca | 4 Casi Siempre |
| | 5 Siempre |

CUESTIONARIO	Nunca	Casi Nunca	Frecuentemente	Casi Siempre	Siempre
1. Participo en la solución conjunta de los problemas de mi área de trabajo	1	2	3	4	5
2. Me entregan el mobiliario, material de oficina y equipo necesario para desarrollar mis labores	1	2	3	4	5
3. Tengo la apertura para tomar decisiones en mi puesto de trabajo	1	2	3	4	5
4. Se satisfacen mis necesidades personales con la labor que desempeño	1	2	3	4	5
5. Se aplican los reglamentos internos de la organización	1	2	3	4	5
6. Mis compañeros y yo nos apoyamos para obtener mejores resultados en nuestro trabajo	1	2	3	4	5
7. Mis opiniones son valorados por mis compañeros y jefes	1	2	3	4	5
8. Recibo información oportuna por parte de mis jefes cuando se presentan cambios	1	2	3	4	5
9. Mi trabajo está suficientemente reconocido y considerado por mi jefe	1	2	3	4	5
10. Mi remuneración es una justa compensación de mi trabajo	1	2	3	4	5
11. Existe retroalimentación de mi desempeño	1	2	3	4	5
12. La interacción con mis compañeros ayuda mi desarrollo en mi puesto de trabajo	1	2	3	4	5
13. Existe confianza entre los miembros de la organización	1	2	3	4	5
14. La organización me reconocerá con un ascensos por mis esfuerzos	1	2	3	4	5
15. En mi trabajo me estimulan por la aportación de ideas y sugerencias	1	2	3	4	5
16. Cuando tengo dudas en mi trabajo, sé a quién debo consultar	1	2	3	4	5
17. En el tiempo que llevo en la organización ha logrado ascensos significativos	1	2	3	4	5
18. Mi trabajo es muy rutinario	1	2	3	4	5
19. El trabajo con su jefe y compañeros, a su juicio, es un autentico trabajo en equipo	1	2	3	4	5
20. Cuando recibo incentivos en mi remuneración, me motivan a trabajar más	1	2	3	4	5
21. Mis trabajos están bien planificados con antelación	1	2	3	4	5
22. Me siento comprometido con el éxito de mi organización	1	2	3	4	5
23. Tomo decisiones en mi trabajo sin consultar a mi jefe	1	2	3	4	5
24. Me dan a conocer los objetivos y metas de la organización	1	2	3	4	5
25. Recibo reconocimiento cuando me destaco en el cumplimiento de mi labor	1	2	3	4	5
26. Cuando presento títulos o certificados de estudios sé que los mismos serán valorados	1	2	3	4	5
27. Encuentro la apertura para conversar con mis superiores	1	2	3	4	5
28. Se toma en cuenta mi situación personal cuando hay decisiones que afectan mi trabajo	1	2	3	4	5
29. Mi trabajo se encuentra alineado con los objetivos de la organización	1	2	3	4	5
30. Cuando evalúan mi trabajo mi jefe participa directamente en la revisión de los resultados	1	2	3	4	5
31. Cuando doy una solución en mi departamento, se me entrega un bono económico	1	2	3	4	5

32. Mi departamento participa en las reuniones tanto de ámbito formal como informal	1	2	3	4	5
33. Tengo la flexibilidad de cómo hacer mi trabajo siempre y cuando llegue a los mejores resultados	1	2	3	4	5
34. El procedimiento de trabajo de mi cargo está dirigido al mejoramiento continuo	1	2	3	4	5
35. Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho con mi labor desempeñado	1	2	3	4	5
36. Mis jefes me consideran para planes de capacitación en mi área de trabajo	1	2	3	4	5
37. La organización facilita reuniones informales para mejorar la unión dentro del trabajo	1	2	3	4	5
38. Considero que el ajuste anual de sueldos está de acuerdo a mis necesidades	1	2	3	4	5
39. Me siento presionado por los demás miembro de mi área para el cumplimiento de mis objetivos	1	2	3	4	5
40. Considero que la organización me toma en cuenta para desarrollarme en otras áreas	1	2	3	4	5

Enumere 2 cosas que más le gustan de la organización 1 _____ 2 _____ Para puestos con personal a su cargo Enumere 2 cosas que desearía que mejoren sus subordinados 1 _____ 2 _____ GRACIAS POR SU COLABORACIÓN	Enumere 2 cosas que menos le gustan de la organización 1 _____ 2 _____ Para puestos sin personal a cargo Enumere 2 cosas que desearía que mejore su Jefe 1 _____ 2 _____
--	--

Elaborado por: J. Cajamarca, 2010.

4.14 CONCLUSIONES

El diagnóstico organizacional es un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado.

La metodología utilizada para recopilar la información fue a través de entrevistas, cuestionarios y observación; el instrumento principal fue la aplicación de una encuesta especialmente preparada y adaptada de acuerdo a las necesidades de la organización, la cual consta de 40 preguntas. La encuesta fue aplicada a una muestra aleatoria al personal del Municipio de Biblián y su objetivo fue la evaluación de las dimensiones de Autonomía, Estructura Organizacional, Relaciones Humanas, Reconocimiento y Recompensa.

El diagnóstico del clima en la organización, se realizó al 69% de la población de 143 trabajadores que conforman el universo.

CAPITULO V

5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo nos centramos exclusivamente en mostrar los resultados de la aplicación de la encuesta de clima organizacional del 2010, en primer lugar presentamos los resultados generales por dimensiones, en segundo lugar un desglose de las dimensiones una por una y en cada una de ellas el análisis de las preguntas y finalmente su puntuación pormenorizada, su datos estadísticos y gráficos.

Es importante realizar un análisis de datos cualitativo que incluya el contenido de las respuestas abiertas y cálculos estadísticos(J. Cajamarca, 2010), donde aporta su know-how de recursos humanos y la posibilidad de comparar (benchmarking) los resultados con otros casos y organizaciones en lo posterior, lo que permitirá una comprensión y análisis más profundos de los factores motivacionales y factores que producen insatisfacción que hay detrás de las dimensiones de estudio para conseguir los objetivos del clima organizacional marcados de cara al futuro.

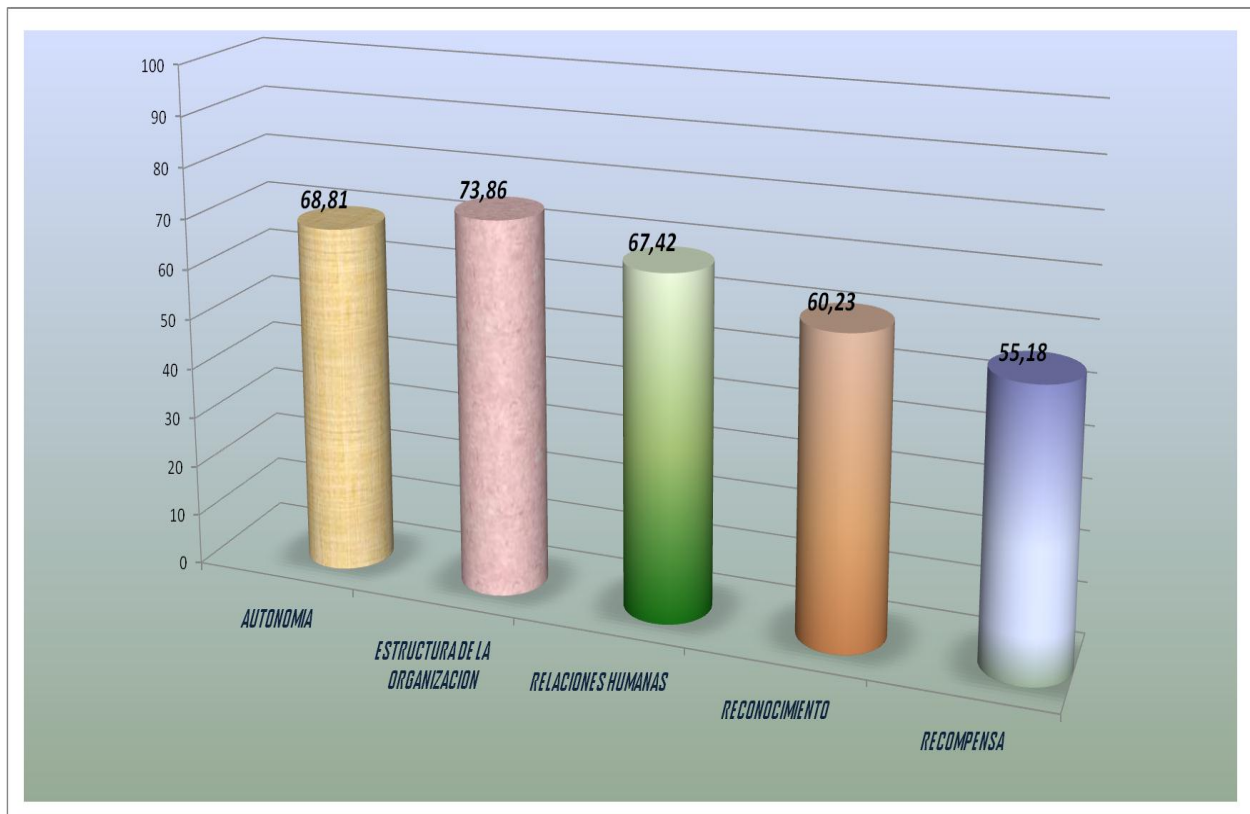
5.2 RESULTADOS GENERALES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

CUADRO No 5.1 Resultados comparativos por dimensiones

CUADRO COMPARATIVO DE RESULTADOS POR DIMENSIONES									
AUTONOMIA		ESTRUCTURA ORG.		R. HUMANAS		RECONOCIMIENTO		RECOMPENSA	
PREGUNTAS	%		%	PREGUNTAS	%	PREGUNTAS	%	PREGUNTAS	%
1	74,75	1	62,63	1	73,74	1	37,37	1	43,43
2	65,66	2	49,49	2	79,80	2	52,53	2	57,58
3	61,62	3	69,70	3	84,85	3	45,45	3	56,57
4	75,76	4	79,80	4	47,47	4	56,57	4	31,31
5	73,74	5	93,94	5	63,64	5	77,78	5	88,89
6	45,45	6	51,52	6	61,62	6	75,76	6	55,56
7	84,85	7	94,95	7	58,59	7	42,42	7	58,59
8	68,69	8	88,89	8	69,70	8	93,94	8	49,49
TOTAL	68.81	TOTAL	73.86	TOTAL	67.42	TOTAL	60.23	TOTAL	55.18

Fuente: Encuesta a empleados del Municipio
Realizado por: Julio Cajamarca

GRÁFICO No 5.1 Porcentaje de cada dimensión



5.3 Interpretación:

De acuerdo al análisis general del clima organizacional, se determina que la dimensión de la Estructura de la Organización es la más alta llegando a un 73.86% que equivalente a nivel Satisfactorio de resultado normal; Autonomía con un 68.81%, Relaciones Humanas con un 67.42%, y Reconocimiento con un 60.23%, que equivale todas a un nivel Regular con debilidades que pueden mejorarse, y finalmente Recompensa con un 55.18% que equivale a un nivel Insuficiente con debilidades graves.

A continuación analizaremos estadísticamente cada una de las dimensiones de la evaluación general:

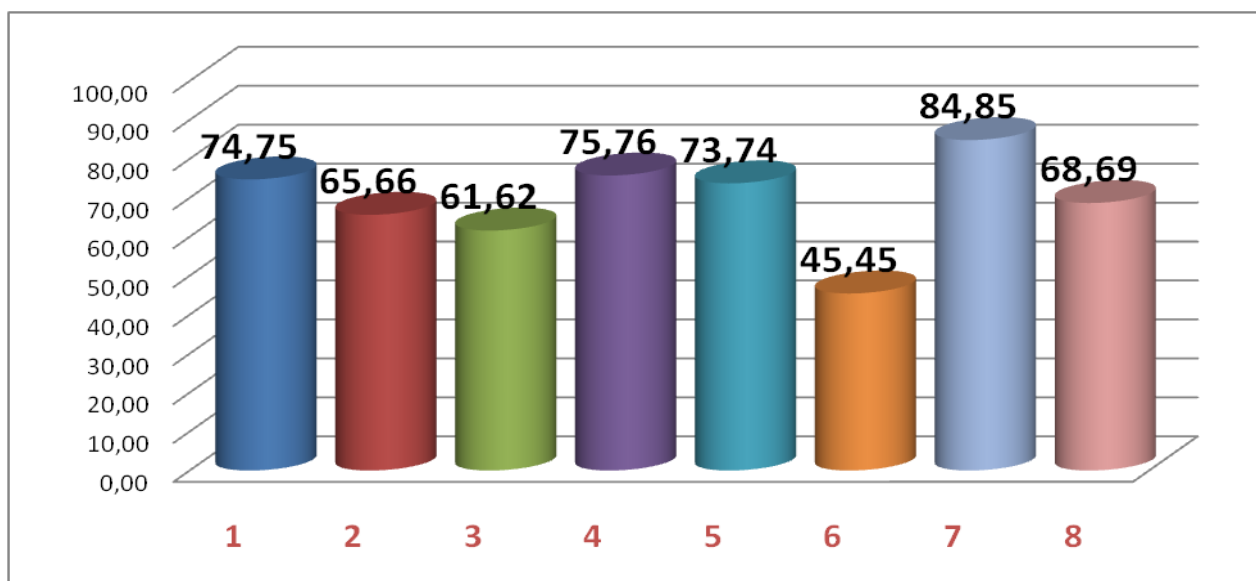
5.4 DIMENSIÓN: AUTONOMÍA

CUADRO No 5.2 Frecuencia de las preguntas de autonomía

PREGUNTAS	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
1	SIEMPRE	74,75	NUNCA	25,25
2	CASI SIEMPRE	65,66	NUNCA	34,34
3	NUNCA	61,62	CASI SIEMPRE	38,38
4	SIEMPRE	75,76	NUNCA	24,24
5	NUNCA	73,74	CASI SIEMPRE	26,26
6	NUNCA	45,45	CASI SIEMPRE	54,55
7	SIEMPRE	84,85	NUNCA	15,15
8	NUNCA	68,69	SIEMPRE	31,31
	TOTAL	68.81	TOTAL	31.19

Fuente: Encuesta a empleados del Municipio
Realizado por: Julio Cajamarca

GRÁFICO No 5.2 Porcentaje de la dimensión autonomía



5.4.1 Preguntas sobre la dimensión autonomía

- 1 Participo en La solución conjunta de los problemas de mi área de trabajo.
- 2 Tengo la apertura para tomar decisiones en mi puesto de trabajo.
- 3 En mi trabajo me estimulan la aportación de ideas y sugerencias.
- 4 Mi trabajo es muy rutinario.
- 5 Tomo decisiones en mi trabajo sin consultar a mi Jefe.
- 6 Se toma en cuenta mi situación personal cuando hay decisiones que afectan mi trabajo.
- 7 Tengo la flexibilidad de cómo hacer mi trabajo siempre y cuando llegue a los mejores resultados.
- 8 Me siento presionado por los demás miembros de mi área para el cumplimiento de mis objetivos.

5.4.2 Interpretación:

Analizando estadísticamente el comportamiento de las medias, podemos determinar que la organización deposita confianza en sus trabajadores, alienta su libertad y responsabilidad para efectuar su trabajo en un 68.81% que es equivalente a un resultado Regular con debilidades que pueden mejorar, se debe complementar para que los miembros de la organización puedan aportar más ideas y tomar decisiones. De las preguntas analizadas para la dimensión Autonomía, las respuestas son:

5.4.3 DESARROLLO Y ANÁLISIS DE PREGUNTAS

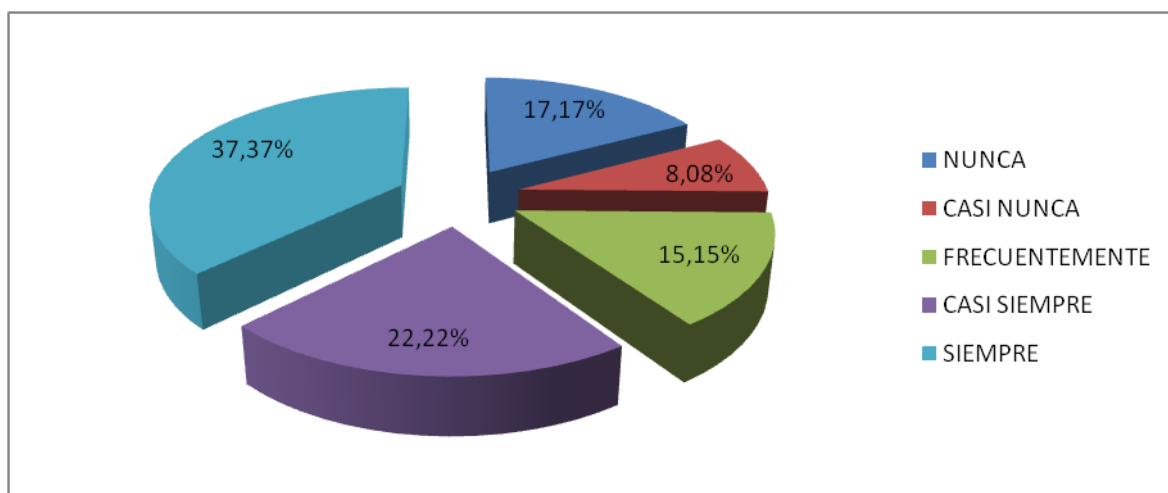
1. Participo en la solución conjunta de los problemas de mi área de trabajo.

CUADRO No 5.3

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDOS	NUNCA	17	17,17	17,17	17,17
	CASI NUNCA	8	8,08	8,08	25,25
	FRECUENTEMENTE	15	15,15	15,15	40,40
	CASI SIEMPRE	22	22,22	22,22	62,63
	SIEMPRE	37	37,37	37,37	100,0
	TOTAL	99	100,0	100,0	
BLANCOS		0	0,0		
TOTAL		99	100,0		

Fuente: Encuesta a empleados del Municipio
Realizado por: Julio Cajamarca

GRÁFICO No 5.3



Interpretación:

El 37.37% del personal de la organización, opinan que siempre participan en la solución conjunta de los problemas de su área de trabajo, el 22.22% lo hacen casi siempre, el 17.17% nunca, el 15.15% frecuentemente y el 8.08% casi nunca.

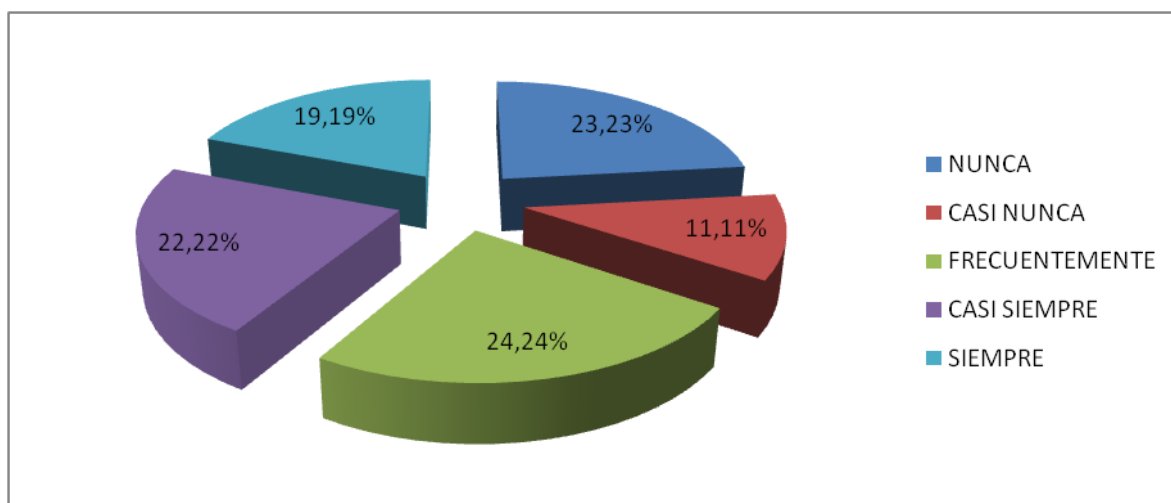
2. Tengo la apertura para tomar decisiones en mi puesto de trabajo.

CUADRO No 5.4

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDOS	NUNCA	23	23,23	23,23	23,23
	CASI NUNCA	11	11,11	11,11	34,34
	FRECUENTEMENTE	24	24,24	24,24	58,59
	CASI SIEMPRE	22	22,22	22,22	80,81
	SIEMPRE	19	19,19	19,19	100,00
	TOTAL	99	100,00	100,00	
BLANCOS		0	0,00		
TOTAL		99	100,00		

Fuente: Encuesta a empleados del Municipio
Realizado por: Julio Cajamarca

GRÁFICO No 5.4



Interpretación:

El 24.24% del personal de la organización opinan que frecuentemente tienen la apertura para tomar decisiones en su puesto de trabajo, el 23.23% nunca tienen la apertura para hacerlo, el 22.22% casi siempre, el 19.19% siempre y el 11.11% casi nunca.

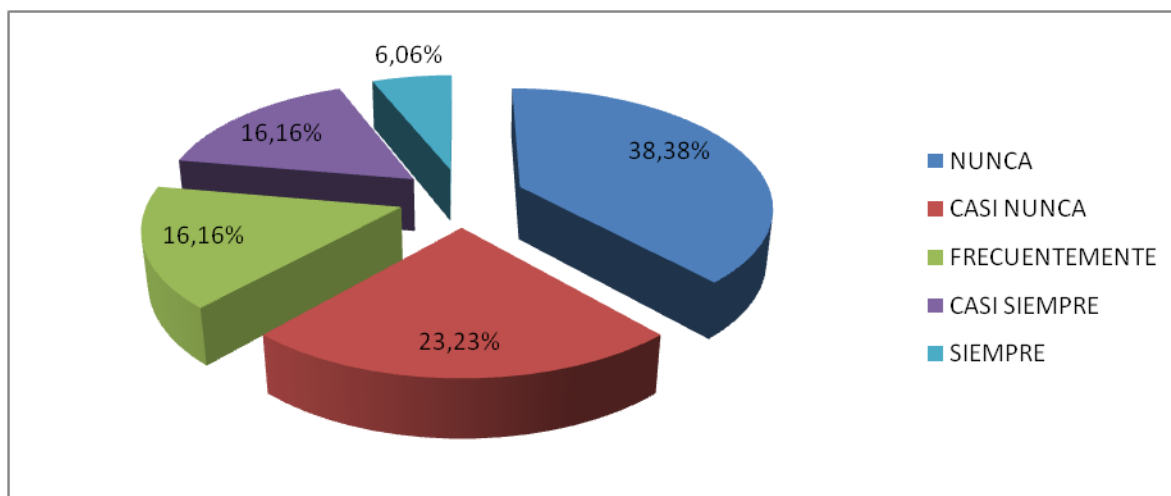
3. En mi trabajo me estimulan la aportación de ideas y sugerencias.

CUADRO No 5.5

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDOS	NUNCA	38	38,38	38,38	38,38
	CASI NUNCA	23	23,23	23,23	61,62
	FRECUENTEMENTE	16	16,16	16,16	77,78
	CASI SIEMPRE	16	16,16	16,16	93,94
	SIEMPRE	6	6,06	6,06	100,00
	TOTAL	99	100,00	100,00	
BLANCOS		0	0,00		
TOTAL		99	100,00		

Fuente: Encuesta a empleados del Municipio
Realizado por: Julio Cajamarca

GRÁFICO No 5.5



Interpretación:

El 38.38% del personal de la organización opinan que nunca se sienten estimulados para aportar ideas y sugerencias, el 23.23% casi nunca tienen la apertura para hacerlo, el 16.16% frecuentemente y casi siempre, y el 6.06% siempre.

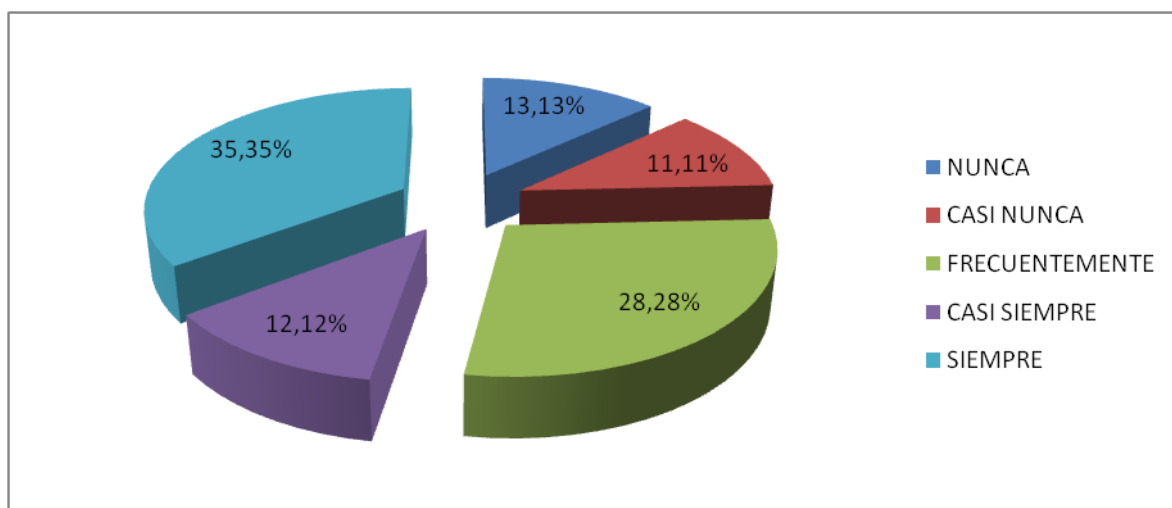
4. Mi trabajo es muy rutinario.

CUADRO No 5.6

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDOS	NUNCA	13	13,13	13,13	13,13
	CASI NUNCA	11	11,11	11,11	24,24
	FRECUENTEMENTE	28	28,28	28,28	52,53
	CASI SIEMPRE	12	12,12	12,12	64,65
	SIEMPRE	35	35,35	35,35	100,00
	TOTAL	99	100,00	100,00	
BLANCOS		0	0,00		
TOTAL		99	100,00		

Fuente: Encuesta a empleados del Municipio
Realizado por: Julio Cajamarca

GRÁFICO No 5.6



Interpretación:

El 35.35% del personal de la organización consideran que siempre su trabajo es rutinario, el 28.28% opinan que frecuentemente, el 13.13% dice que nunca, el 12.12% opina que casi siempre y el 11.11% casi nunca.

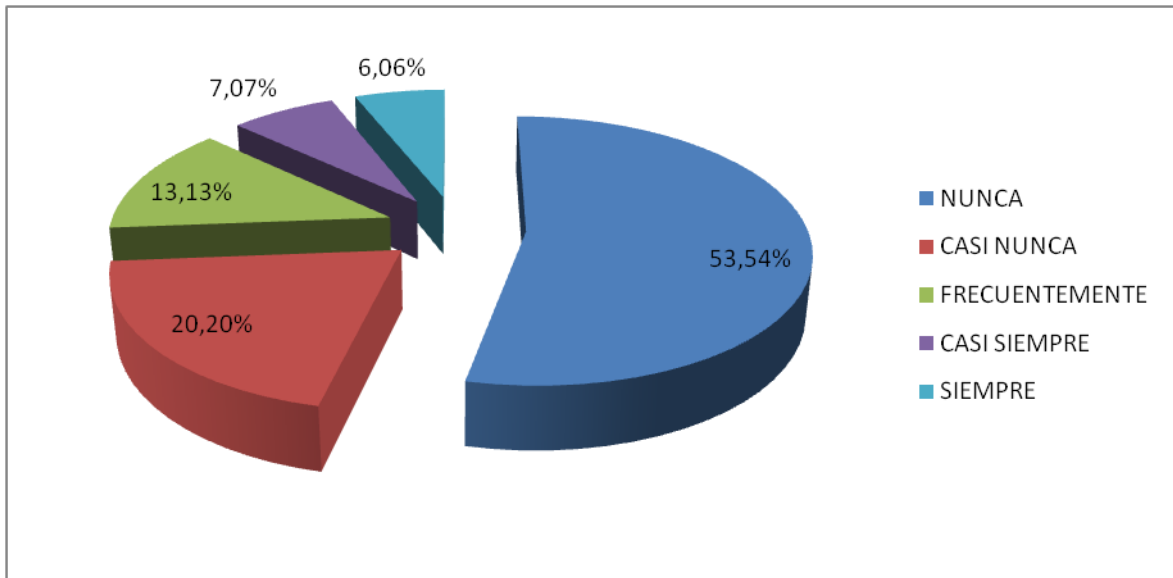
5. Tomo decisiones en mi trabajo sin consultar a mi Jefe.

CUADRO No 5.7

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDOS	NUNCA	53	53,54	53,54	53,54
	CASI NUNCA	20	20,20	20,20	73,74
	FRECUENTEMENTE	13	13,13	13,13	86,87
	CASI SIEMPRE	7	7,07	7,07	93,94
	SIEMPRE	6	6,06	6,06	100,00
	TOTAL	99	100,00	100,00	
BLANCOS		0	0,00		
TOTAL		99	100,00		

Fuente: Encuesta a empleados del Municipio
Realizado por: Julio Cajamarca

GRÁFICO No 5.7



Interpretación:

El 53.54% del personal de la organización opinan que nunca toman decisiones en su puesto de trabajo sin antes consultar a su jefe, el 20.20% casi nunca, el 13.13% frecuentemente, el 7.07% casi siempre y el 6.06% opina que siempre.

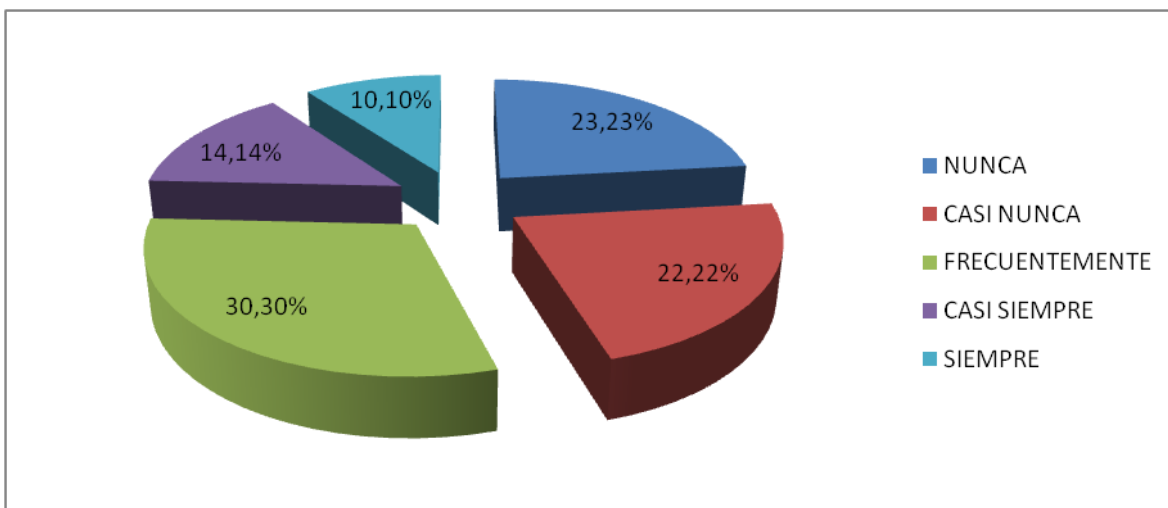
6. **Se toma en cuenta mi situación personal cuando hay decisiones que afectan mi trabajo.**

CUADRO No 5.8

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDOS	NUNCA	23	23,23	23,23	23,23
	CASI NUNCA	22	22,22	22,22	45,45
	FRECUENTEMENTE	30	30,30	30,30	75,76
	CASI SIEMPRE	14	14,14	14,14	89,90
	SIEMPRE	10	10,10	10,10	100,00
	TOTAL	99	100,00	100,00	
BLANCOS		0	0,00		
TOTAL		99	100,00		

Fuente: Encuesta a empleados del Municipio
Realizado por: Julio Cajamarca

GRÁFICO No 5.8



Interpretación:

El 30.30% del personal de la organización opina que frecuentemente se toma en cuenta su situación personal cuando se toman decisiones que afectan su trabajo, el 23.23% dice que nunca, el 22.22% dice que casi nunca, el 14.14% casi siempre y el 10.10% dice que siempre.

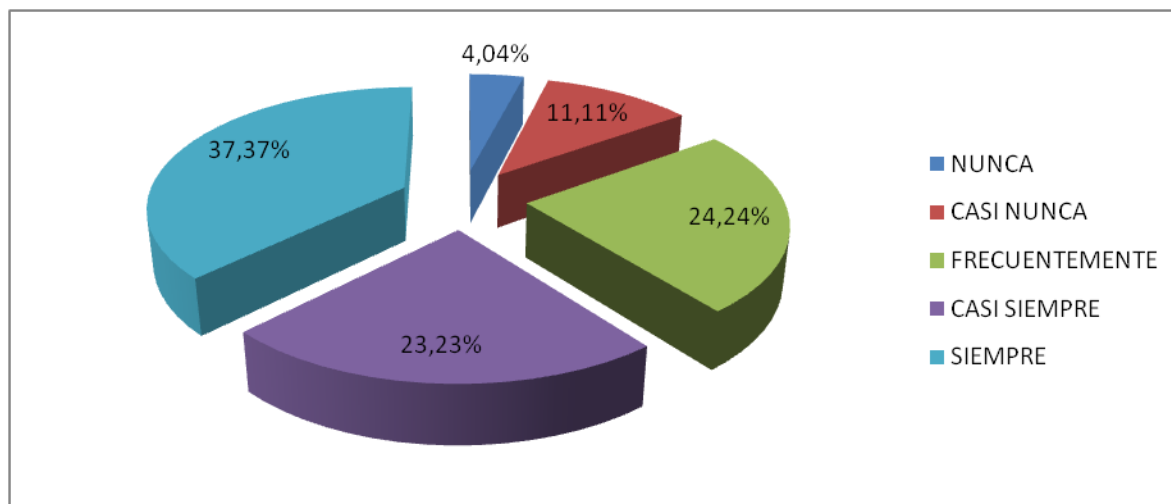
7. Tengo la flexibilidad de cómo hacer mi trabajo siempre y cuando llegue a los mejores resultados.

CUADRO No 5.9

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDOS	NUNCA	4	4,04	4,04	4,04
	CASI NUNCA	11	11,11	11,11	15,15
	FRECUENTEMENTE	24	24,24	24,24	39,39
	CASI SIEMPRE	23	23,23	23,23	62,63
	SIEMPRE	37	37,37	37,37	100,00
	TOTAL	99	100,00	100,00	
BLANCOS		0	0,00		
TOTAL		99	100,00		

Fuente: Encuesta a empleados del Municipio
Realizado por: Julio Cajamarca

GRÁFICO No 5.9



Interpretación:

El 37.37% del personal de la organización opinan que siempre tienen la flexibilidad de cómo hacer su trabajo siempre y cuando llegue a los mejores resultados, el 24.24% frecuentemente, el 23.23% casi siempre, el 11.11% casi nunca y el 4.04% nunca.

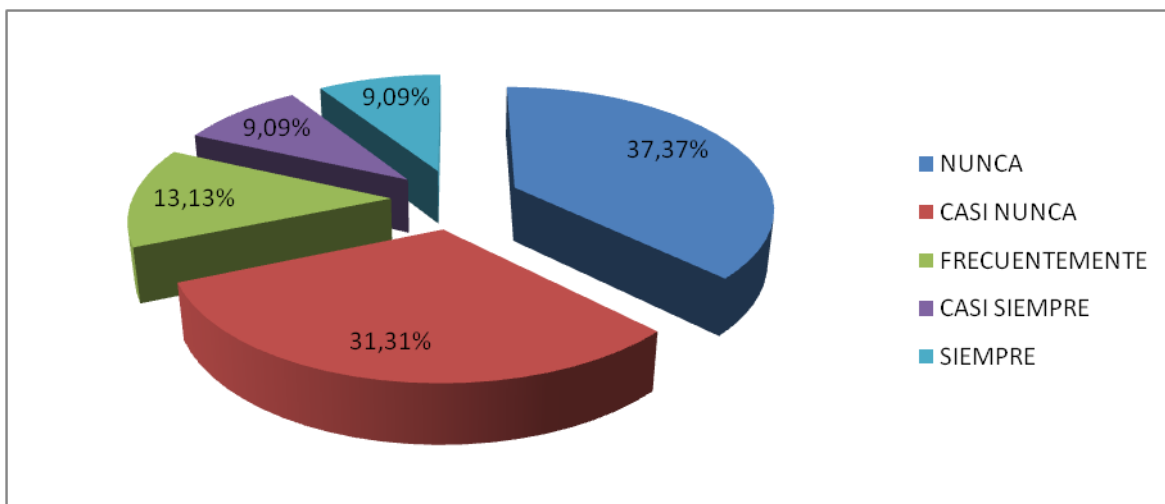
8. **Me siento presionado por los demás miembros de mi área para el cumplimiento de mis objetivos.**

CUADRO No 5.10

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDOS	NUNCA	37	37,37	37,37	37,37
	CASI NUNCA	31	31,31	31,31	68,69
	FRECUENTEMENTE	13	13,13	13,13	81,82
	CASI SIEMPRE	9	9,09	9,09	90,91
	SIEMPRE	9	9,09	9,09	100,00
	TOTAL	99	100,00	100,00	
BLANCOS		0	0,00		
TOTAL		99	100,00		

Fuente: Encuesta a empleados del Municipio
Realizado por: Julio Cajamarca

GRÁFICO No 5.10



Interpretación:

El 37.37% del personal de la organización opinan que nunca se sienten presionados por los demás miembros de su área para el cumplimiento sus objetivos, el 31.31% casi nunca, el 13.13% frecuentemente, y el 9.09% casi siempre y siempre.

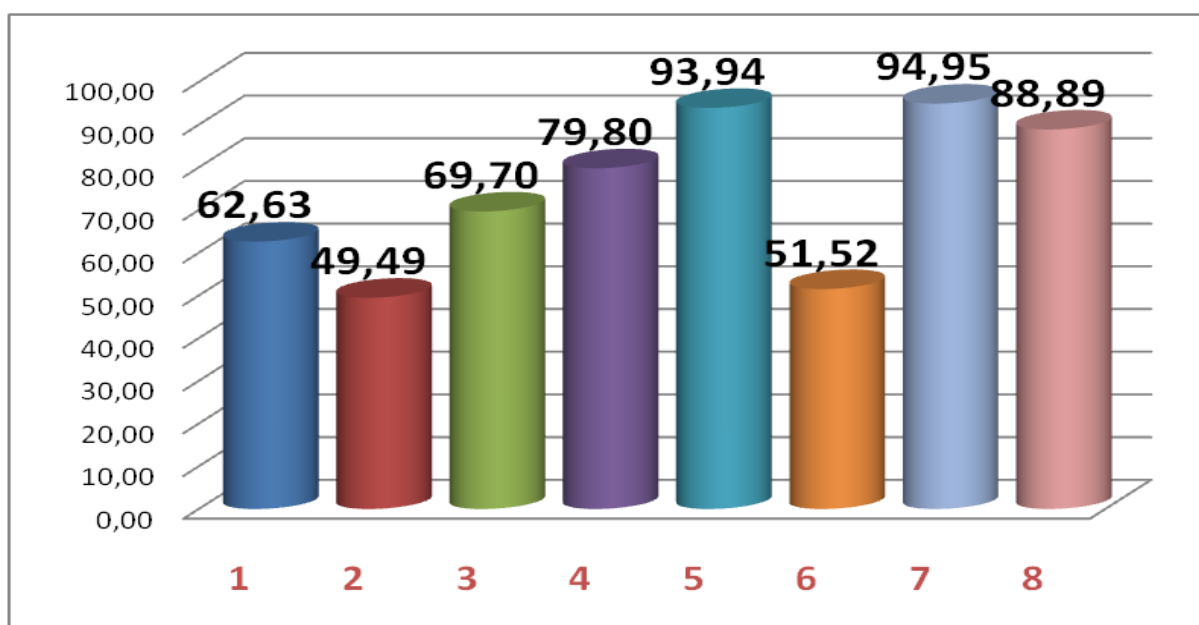
5.5 DIMENSIÓN: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

CUADRO No 5.11 Frecuencia de las preguntas estructura organizacional

PREGUNTAS	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
1	SIEMPRE	62,63	CASI NUNCA	37,37
2	CASI NUNCA	49,49	SIEMPRE	50,51
3	SIEMPRE	69,70	NUNCA	30,30
4	SIEMPRE	79,80	NUNCA	20,20
5	SIEMPRE	93,94	NUNCA	6,06
6	NUNCA	51,52	CASI SIEMPRE	48,48
7	SIEMPRE	94,95	CASI NUNCA	5,05
8	SIEMPRE	88,89	NUNCA	11,11
	TOTAL	73.86	TOTAL	26.14

Fuente: Encuesta a empleados del Municipio
Realizado por: Julio Cajamarca

GRÁFICO No 5.11 Porcentaje de la dimensión estructura organizacional



5.5.1 Preguntas sobre la dimensión estructura organizacional

- 1 Me entregan el mobiliario, material de oficina y equipo necesario para desarrollar mis labores.
- 2 Se aplican los reglamentos internos de la Institución.
- 3 Cuando tengo dudas en mi trabajo, sé a quién debo consultar.
- 4 Mis trabajos están bien planificados con antelación.
- 5 Me siento comprometido con el éxito de mi organización.
- 6 Me dan a conocer los objetivos y metas de la empresa.
- 7 Mi trabajo se encuentra alineado con los objetivos de la Institución.
- 8 El procedimiento de trabajo de mi cargo ésta dirigida al mejoramiento continuo.

5.5.2 Interpretación:

La dimensión Estructura de la Organización alcanzó un 73.86%, de acuerdo al comportamiento de las medias, lo que nos indica que la percepción de los empleados respecto a la definición y organización de las tareas así como a la planificación del trabajo está en un nivel Satisfactorio de resultado normal.

De las preguntas analizadas para la dimensión Estructura de la Organización, las respuestas son:

5.5.3 DESARROLLO Y ANÁLISIS DE LAS PREGUNTAS

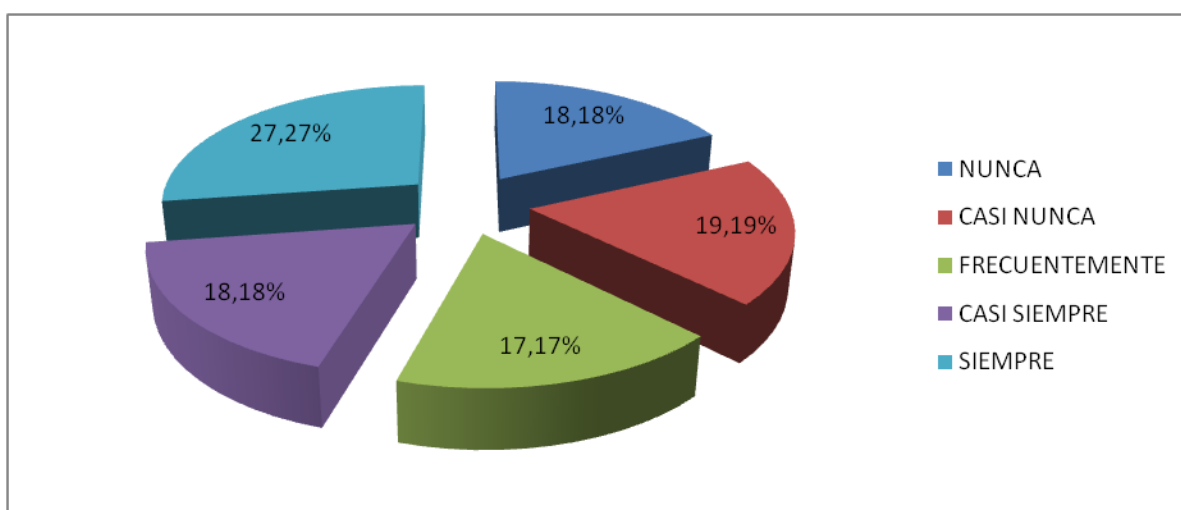
1. Me entregan el mobiliario, material de oficina y equipo necesario para desarrollar mis labores.

CUADRO No 5.12

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDOS	NUNCA	18	18,18	18,18	18,18
	CASI NUNCA	19	19,19	19,19	37,37
	FRECUENTEMENTE	17	17,17	17,17	54,55
	CASI SIEMPRE	18	18,18	18,18	72,73
	SIEMPRE	27	27,27	27,27	100,00
	TOTAL	99	100,00	100,00	
BLANCOS		0	0,00		
TOTAL		99	100,00		

Fuente: Encuesta a empleados del Municipio
Realizado por: Julio Cajamarca

GRÁFICO No 5.12



Interpretación:

El 27.27% del personal de la organización opinan que siempre se les entrega el mobiliario, material de oficina y equipo necesario para desarrollar sus labores, el 19.19% dice que casi nunca, el 18.18% nunca y casi siempre y el 17.17% opinan que frecuentemente se le entrega material de oficina.

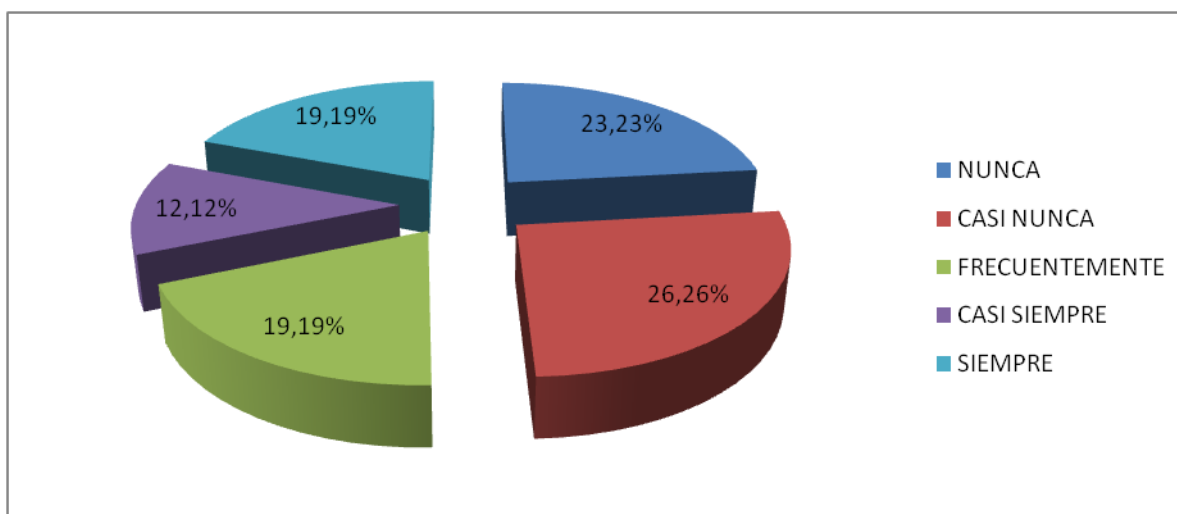
2. Se aplican los reglamentos internos de la Institución.

CUADRO No 5.13

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDOS	NUNCA	23	23,23	23,23	23,23
	CASI NUNCA	26	26,26	26,26	49,49
	FRECUENTEMENTE	19	19,19	19,19	68,69
	CASI SIEMPRE	12	12,12	12,12	80,81
	SIEMPRE	19	19,19	19,19	100,00
	TOTAL	99	100,00	100,00	
BLANCOS		0	0,00		
TOTAL		99	100,00		

Fuente: Encuesta a empleados del Municipio
Realizado por: Julio Cajamarca

GRÁFICO No 5.13



Interpretación:

El 26.26% del personal opinan que casi nunca se aplican los reglamentos internos de la organización, el 23.23% dice que nunca, el 19.19% que frecuentemente y siempre, y el 12.12% dice que casi siempre.

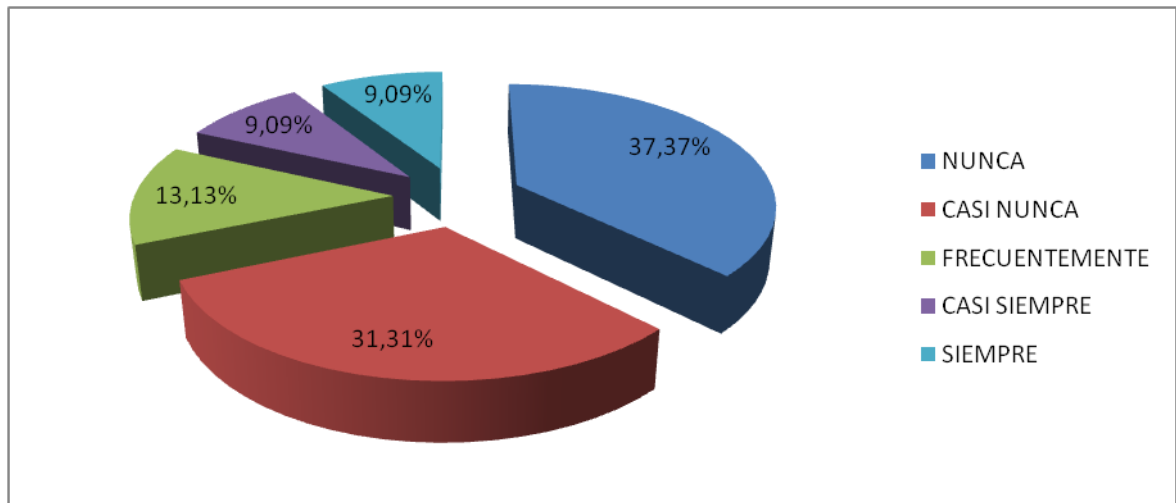
3. Cuando tengo dudas en mi trabajo, sé a quién debo consultar.

CUADRO No 5.14

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDOS	NUNCA	19	19,19	19,19	19,19
	CASI NUNCA	11	11,11	11,11	30,30
	FRECUENTEMENTE	20	20,20	20,20	50,51
	CASI SIEMPRE	24	24,24	24,24	74,75
	SIEMPRE	25	25,25	25,25	100,00
	TOTAL	99	100,00	100,00	
BLANCOS		0	0,00		
TOTAL		99	100,00		

Fuente: Encuesta a empleados del Municipio
Realizado por: Julio Cajamarca

GRÁFICO No 5.14



Interpretación:

El 37.37% del personal de la organización opinan que cuando tienen dudas en su trabajo nunca saben a quién deben consultar, el 31.31% dice que casi nunca, el 13.13% frecuentemente y el 9.09% casi siempre y siempre.

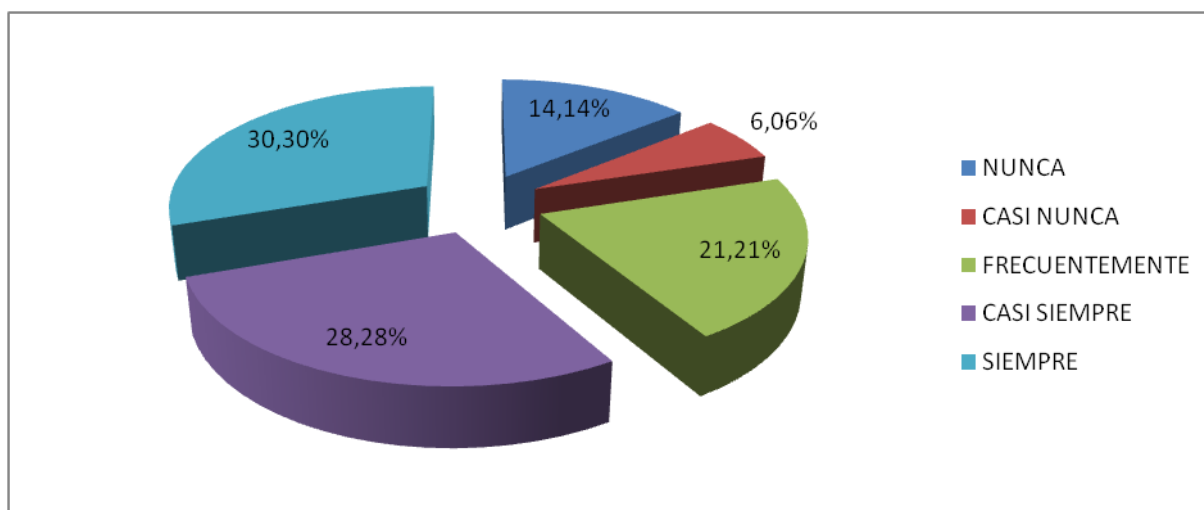
4. Mis trabajos están bien planificados con antelación.

CUADRO NO 5.15

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDOS	NUNCA	14	14,14	14,14	14,14
	CASI NUNCA	6	6,06	6,06	20,20
	FRECIENTEMENTE	21	21,21	21,21	41,41
	CASI SIEMPRE	28	28,28	28,28	69,70
	SIEMPRE	30	30,30	30,30	100,00
	TOTAL	99	100,00	100,00	
BLANCOS		0	0,00		
TOTAL		99	100,00		

Fuente: Encuesta a empleados del Municipio
Realizado por: Julio Cajamarca

GRÁFICO No 5.15



Interpretación:

El 30.30% del personal de la organización opinan que siempre sus trabajos están planeados con antelación, el 28.28% dice que casi siempre, el 21.21% frecuentemente, el 14.14% nunca, y el 6.06% casi nunca.

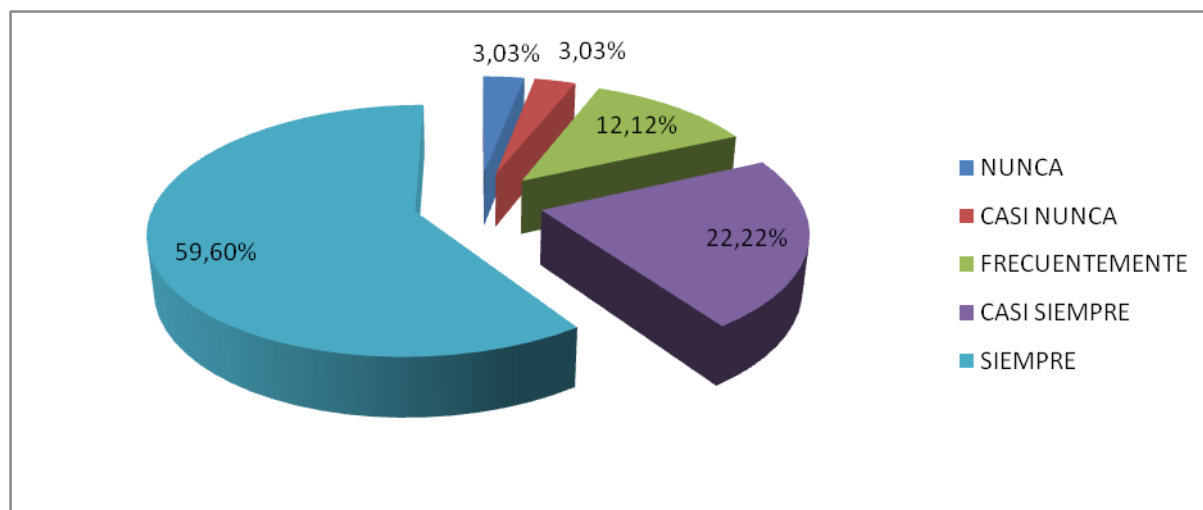
5. Me siento comprometido con el éxito de mi organización.

CUADRO No 5.16

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDOS	NUNCA	3	3,03	3,03	3,03
	CASI NUNCA	3	3,03	3,03	6,06
	FRECUENTEMENTE	12	12,12	12,12	18,18
	CASI SIEMPRE	22	22,22	22,22	40,40
	SIEMPRE	59	59,60	59,60	100,00
	TOTAL	99	100,00	100,00	
BLANCOS		0	0,00		
TOTAL		99	100,00		

Fuente: Encuesta a empleados del Municipio
Realizado por: Julio Cajamarca

GRÁFICO No 5.16



Interpretación:

El 59.60% del personal opinan que siempre se sienten comprometidos con el éxito de la organización, el 22.22% casi siempre, el 12.12% frecuentemente, y el 3.03% nunca y casi nunca.

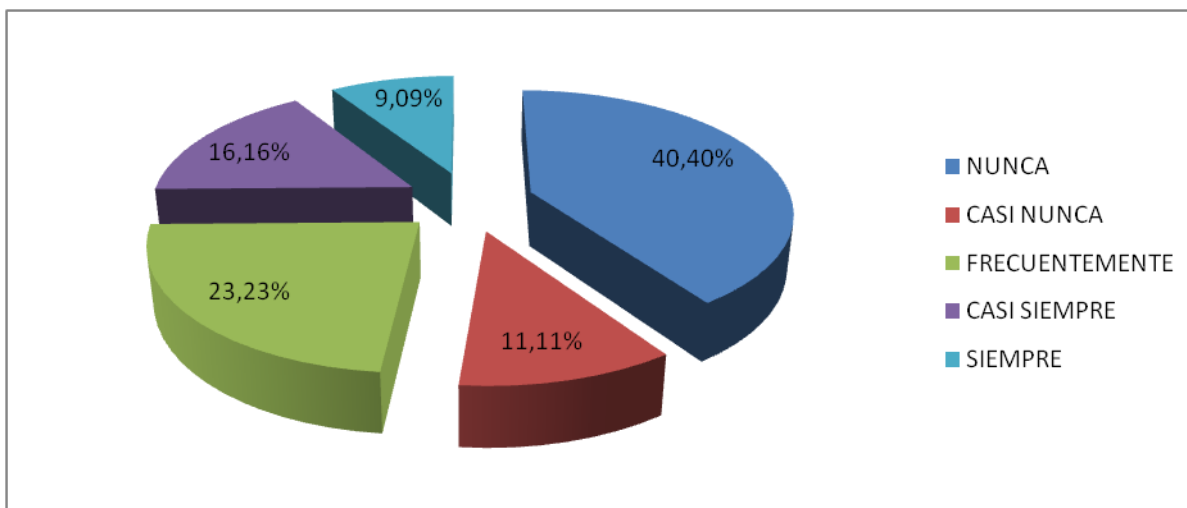
6. Me dan a conocer los objetivos y metas de la empresa.

CUADRO No 5.17

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDOS	NUNCA	40	40,40	40,40	40,40
	CASI NUNCA	11	11,11	11,11	51,52
	FRECUENTEMENTE	23	23,23	23,23	74,75
	CASI SIEMPRE	16	16,16	16,16	90,91
	SIEMPRE	9	9,09	9,09	100,00
	TOTAL	99	100,00	100,00	
BLANCOS		0	0,00		
TOTAL		99	100,00		

Fuente: Encuesta a empleados del Municipio
Realizado por: Julio Cajamarca

GRÁFICO No 5.17



Interpretación:

El 40.40% del personal opinan que nunca les han dado a conocer objetivos y metas de la organización, el 23.23% dice que frecuentemente, el 16.16% dice que casi siempre, el 11.11% que casi nunca y el 9.09% que siempre.

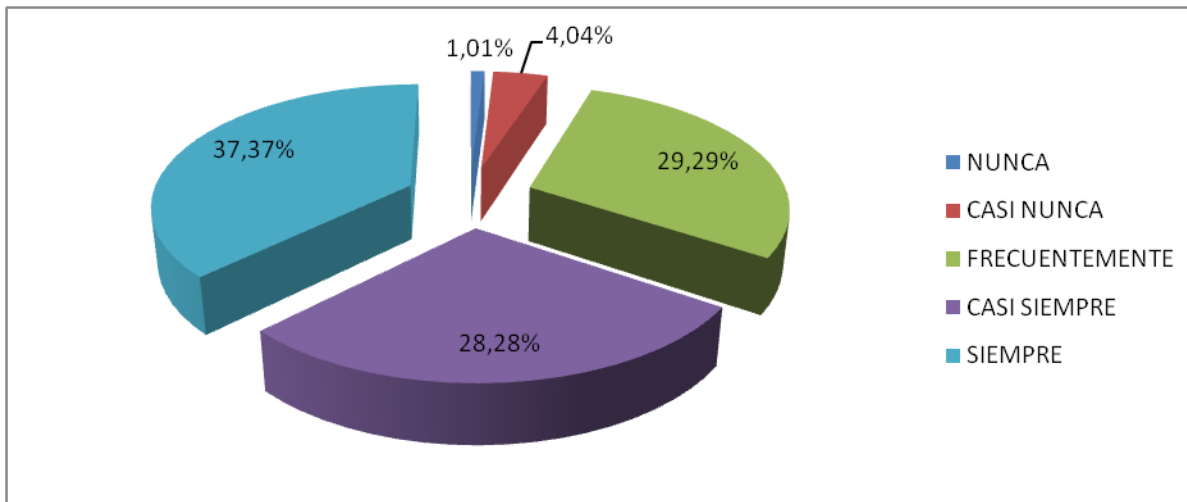
7. Mi trabajo se encuentra alineado con los objetivos de la Institución.

CUADRO No 5.18

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDOS	NUNCA	1	1,01	1,01	1,01
	CASI NUNCA	4	4,04	4,04	5,05
	FRECUENTEMENTE	29	29,29	29,29	34,34
	CASI SIEMPRE	28	28,28	28,28	62,63
	SIEMPRE	37	37,37	37,37	100,00
	TOTAL	99	100,00	100,00	
BLANCOS		0	0,00		
TOTAL		99	100,00		

Fuente: Encuesta a empleados del Municipio
Realizado por: Julio Cajamarca

GRÁFICO No 5.18



Interpretación:

Alrededor del 37.37% del personal opinan que siempre su trabajo se encuentra alineado con los objetivos de la organización, el 29.29% que frecuentemente, el 28.28% que casi siempre, el 4.04% casi nunca y el 1.01% que nunca.

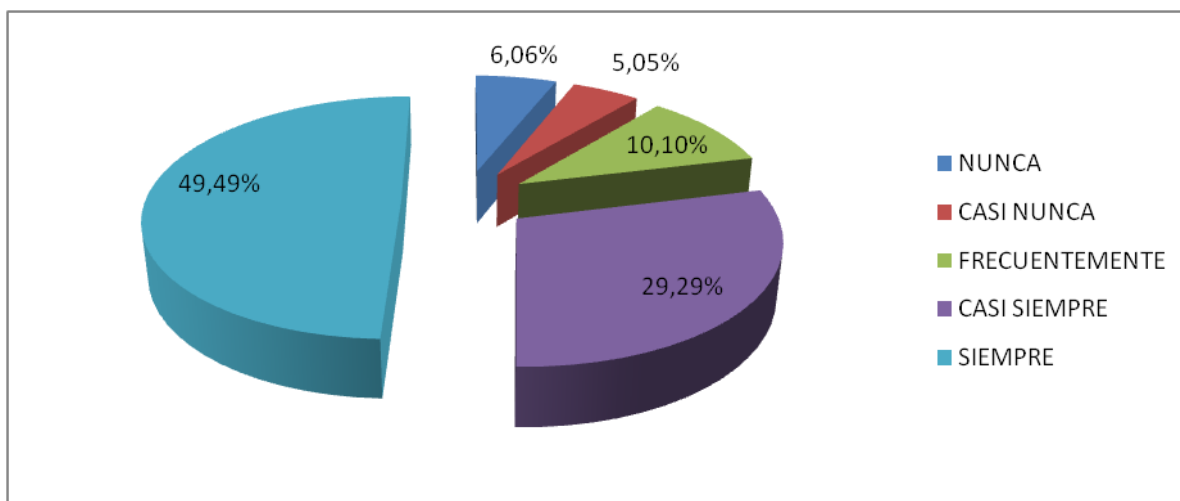
8. El procedimiento de trabajo de mi cargo ésta dirigido al mejoramiento continuo.

CUADRO No 5.19

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDOS	NUNCA	6	6,06	6,06	6,06
	CASI NUNCA	5	5,05	5,05	11,11
	FRECUENTEMENTE	10	10,10	10,10	21,21
	CASI SIEMPRE	29	29,29	29,29	50,51
	SIEMPRE	49	49,49	49,49	100,00
	TOTAL	99	100,00	100,00	
BLANCOS		0	0,00		
TOTAL		99	100,00		

Fuente: Encuesta a empleados del Municipio
Realizado por: Julio Cajamarca

GRÁFICO No 5.19



Interpretación:

El 49.49% del personal de la organización opinan que siempre el procedimiento de trabajo de su cargo está dirigido al mejoramiento continuo, el 29.29% que casi siempre, el 10.10% que frecuentemente, el 6.06% que nunca, y el 5.05% que casi nunca.

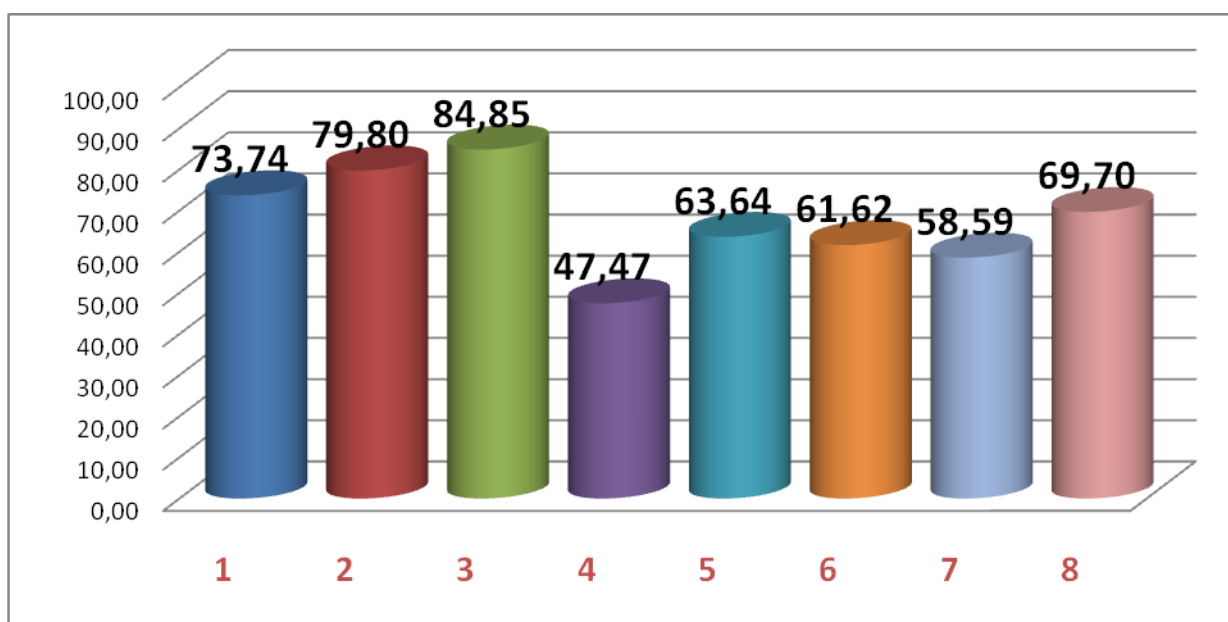
5.6 DIMENSIÓN: RELACIONES HUMANAS

CUADRO No 5.20 Frecuencia de las preguntas de relaciones humanas

PREGUNTAS	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
1	CASI SIEMPRE	73,74	NUNCA	26,26
2	SIEMPRE	79,80	CASI NUNCA	20,20
3	SIEMPRE	84,85	CASI NUNCA	15,15
4	CASI NUNCA	47,47	SIEMPRE	52,53
5	SIEMPRE	63,64	CASI NUNCA	36,36
6	CASI SIEMPRE	61,62	CASI NUNCA	38,38
7	NUNCA	58,59	SIEMPRE	41,41
8	NUNCA	69,70	SIEMPRE	30,30
	TOTAL	67,42	TOTAL	32,58

Fuente: Encuesta a empleados del Municipio
Realizado por: Julio Cajamarca

GRÁFICO No 5. 20 Porcentaje de la dimensión relaciones humanas



5.6.1 Preguntas sobre la dimensión relaciones humanas

- 1 Se satisfacen mis necesidades personales con la labor que desempeño.
- 2 Mis compañeros y yo nos apoyamos para obtener mejores resultados en nuestro trabajo.
- 3 La interacción con mis compañeros ayuda mi desarrollo en mi puesto de trabajo.
- 4 Existe confianza entre los miembros de la Institución.
- 5 El trabajo con su Jefe y compañeros a su juicio, es auténtico trabajo en equipo.
- 6 Encuentro la apertura para conversar con mis superiores.
- 7 Mi departamento participa en las reuniones tanto de ámbito formal como informal.
- 8 La empresa facilita reuniones informales para mejorar la unión dentro de la organización.

5.6.2 Interpretación:

La dimensión Relaciones Humanas alcanzó un 67.42%, de acuerdo al comportamiento de las medias lo que nos indica que los trabajadores perciben que las relaciones humanas entre los miembros de la organización (cálidas, fraternales, armónicas, sinceras, estrechas y francas) resultan un nivel Regular con debilidades que pueden mejorar a través de vínculos de apoyo y solidaridad.

De las preguntas analizadas para la dimensión Relaciones Humanas, las respuestas son:

5.6.3 DESARROLLO Y ANÁLISIS DE LAS PREGUNTAS

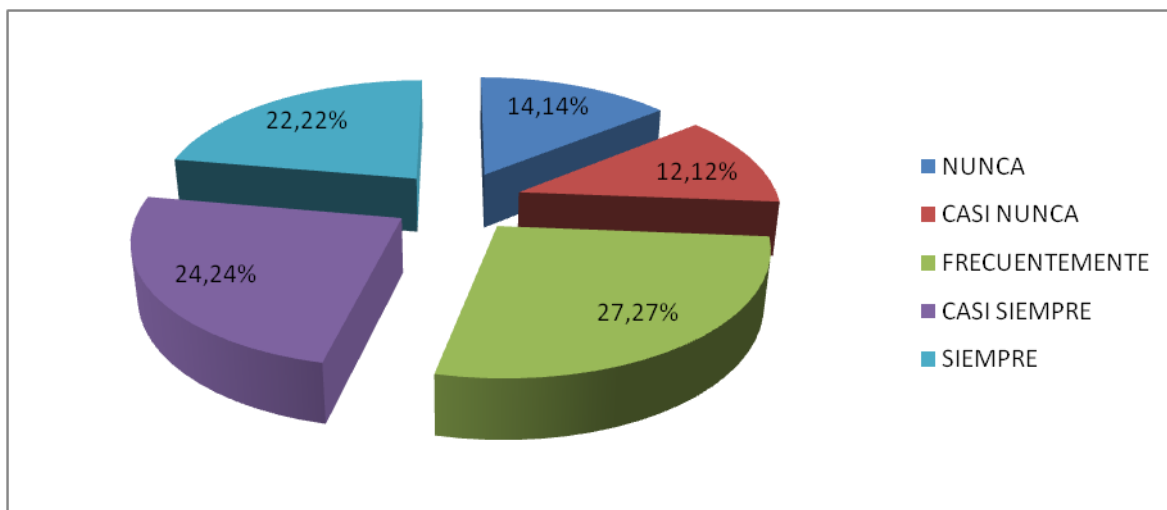
1. Se satisfacen mis necesidades personales con la labor que desempeño.

CUADRO No 5.21

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDOS	NUNCA	14	14,14	14,14	14,14
	CASI NUNCA	12	12,12	12,12	26,26
	FRECUENTEMENTE	27	27,27	27,27	53,54
	CASI SIEMPRE	24	24,24	24,24	77,78
	SIEMPRE	22	22,22	22,22	100,00
	TOTAL	99	100,00	100,00	
BLANCOS		0	0,00		
TOTAL		99	100,00		

Fuente: Encuesta a empleados del Municipio
Realizado por: Julio Cajamarca

GRÁFICO No 5.21



Interpretación:

El 27.27% del personal de la organización opinan que frecuentemente se satisfacen sus necesidades personales con la labor que desempeñan, el 24.24% casi siempre, el 22.22% dice que siempre, el 14.14% nunca, y el 12.12% casi nunca.

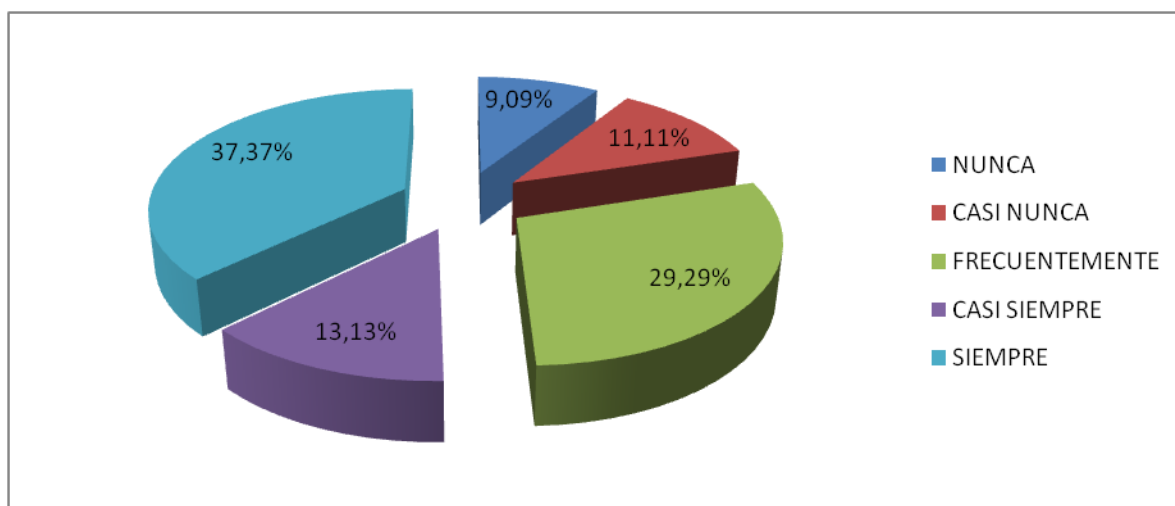
2. **Mis compañeros y yo nos apoyamos para obtener mejores resultados en nuestro trabajo.**

CUADRO No 5.22

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDOS	NUNCA	9	9,09	9,09	9,09
	CASI NUNCA	11	11,11	11,11	20,20
	FRECUENTEMENTE	29	29,29	29,29	49,49
	CASI SIEMPRE	13	13,13	13,13	62,63
	SIEMPRE	37	37,37	37,37	100,00
	TOTAL	99	100,00	100,00	
BLANCOS		0	0,00		
TOTAL		99	100,00		

Fuente: Encuesta a empleados del Municipio
Realizado por: Julio Cajamarca

GRÁFICO No 5.22



Interpretación:

El 37.37% del personal de la organización opinan que siempre entre compañeros se apoyan para obtener mejores resultados en el trabajo, el 29.29% dicen que frecuentemente, el 13.13% casi siempre, el 11.11% casi nunca y el 9.09% nunca.

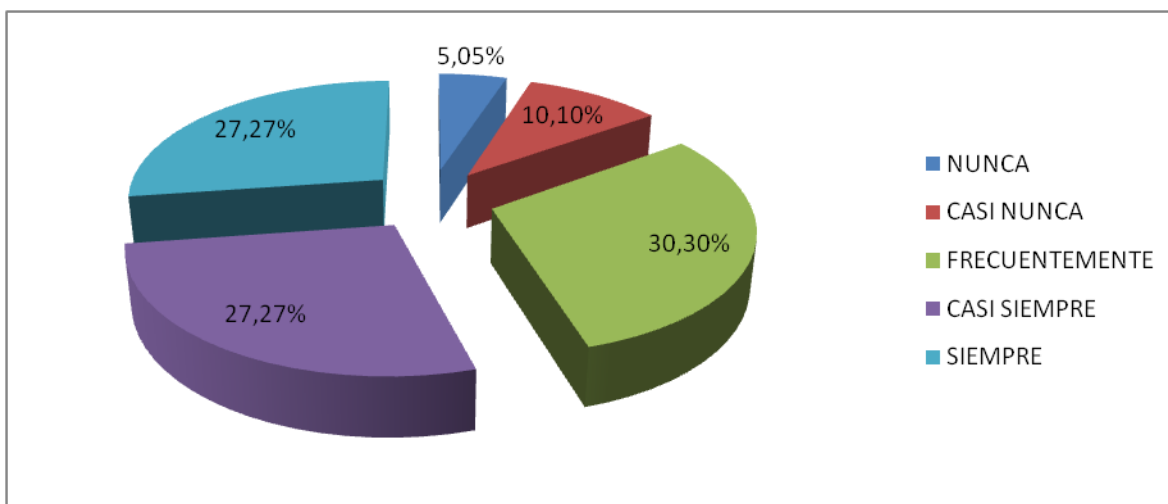
3. **La interacción con mis compañeros ayuda mi desarrollo en mi puesto de trabajo.**

CUADRO No 5. 23

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDOS	NUNCA	5	5,05	5,05	5,05
	CASI NUNCA	10	10,10	10,10	15,15
	FRECUENTEMENTE	30	30,30	30,30	45,45
	CASI SIEMPRE	27	27,27	27,27	72,73
	SIEMPRE	27	27,27	27,27	100,00
	TOTAL	99	100,00	100,00	
BLANCOS		0	0,00		
TOTAL		99	100,00		

Fuente: Encuesta a empleados del Municipio
Realizado por: Julio Cajamarca

GRÁFICO No 5.23



Interpretación:

El 30.30% del personal de la organización opinan que frecuentemente la interacción entre compañeros ayuda a desarrollarse en el puesto de trabajo, el 27.27% casi siempre y siempre, el 10.10% dice que casi nunca, y el 5.05% nunca.

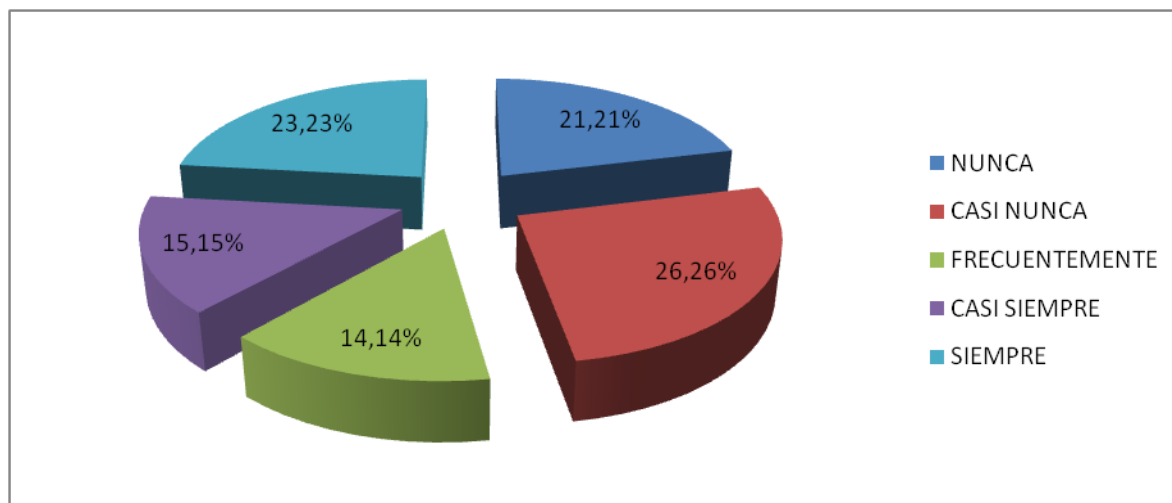
4. Existe confianza entre los miembros de la Institución.

CUADRO No 5.24

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDOS	NUNCA	21	21,21	21,21	21,21
	CASI NUNCA	26	26,26	26,26	47,47
	FRECUENTEMENTE	14	14,14	14,14	61,62
	CASI SIEMPRE	15	15,15	15,15	76,77
	SIEMPRE	23	23,23	23,23	100,00
	TOTAL	99	100,00	100,00	
BLANCOS		0	0,00		
TOTAL		99	100,00		

Fuente: Encuesta a empleados del Municipio
Realizado por: Julio Cajamarca

GRÁFICO No 5.24



Interpretación:

El 26.26% del personal de la organización opinan que casi nunca existe confianza entre los miembros, el 23.23% que siempre, el 21.21% nunca, el 15.15% dice que casi siempre y el 14.14% frecuentemente.

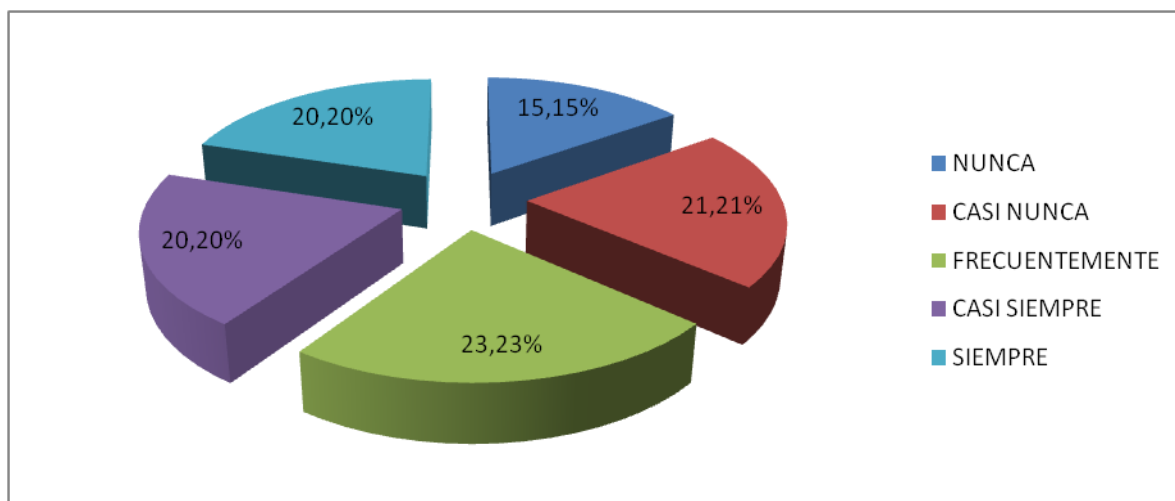
5. El trabajo con su Jefe y compañeros a su juicio, es auténtico trabajo en equipo.

CUADRO No 5. 25

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDOS	NUNCA	15	15,15	15,15	15,15
	CASI NUNCA	21	21,21	21,21	36,36
	FRECUENTEMENTE	23	23,23	23,23	59,60
	CASI SIEMPRE	20	20,20	20,20	79,80
	SIEMPRE	20	20,20	20,20	100,00
	TOTAL	99	100,00	100,00	
BLANCOS		0	0,00		
TOTAL		99	100,00		

Fuente: Encuesta a empleados del Municipio
Realizado por: Julio Cajamarca

GRÁFICO No 5.25



Interpretación:

El 23.23% del personal de la organización opinan que frecuentemente el trabajo con su Jefe y compañeros a su juicio, es auténtico trabajo en equipo, el 21.21% opinan que casi nunca, el 20.20% que casi siempre y siempre y el 15.15% nunca.

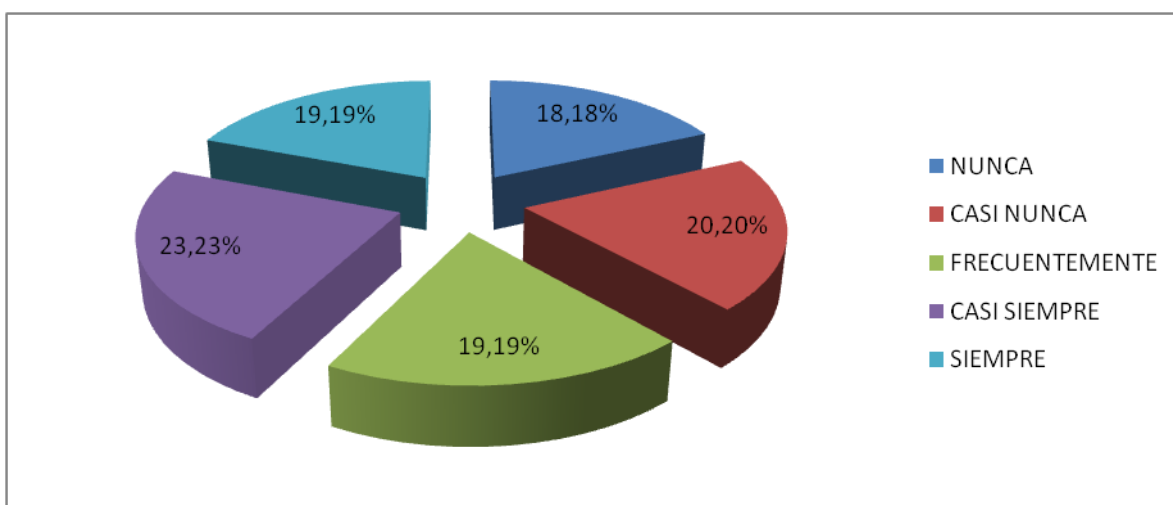
6. Encuentro la apertura para conversar con mis superiores.

CUADRO NO 5.26

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDOS	NUNCA	18	18,18	18,18	18,18
	CASI NUNCA	20	20,20	20,20	38,38
	FRECUENTEMENTE	19	19,19	19,19	57,58
	CASI SIEMPRE	23	23,23	23,23	80,81
	SIEMPRE	19	19,19	19,19	100,00
	TOTAL	99	100,00	100,00	
BLANCOS		0	0,00		
TOTAL		99	100,00		

Fuente: Encuesta a empleados del Municipio
Realizado por: Julio Cajamarca

GRÁFICO No 5.26



Interpretación:

El 23.23% del personal de la organización opinan que casi siempre encuentran la apertura para conversar con los superiores, el 20.20% dicen que casi nunca, el 19.19% siempre y frecuentemente y el 18.18% nunca.

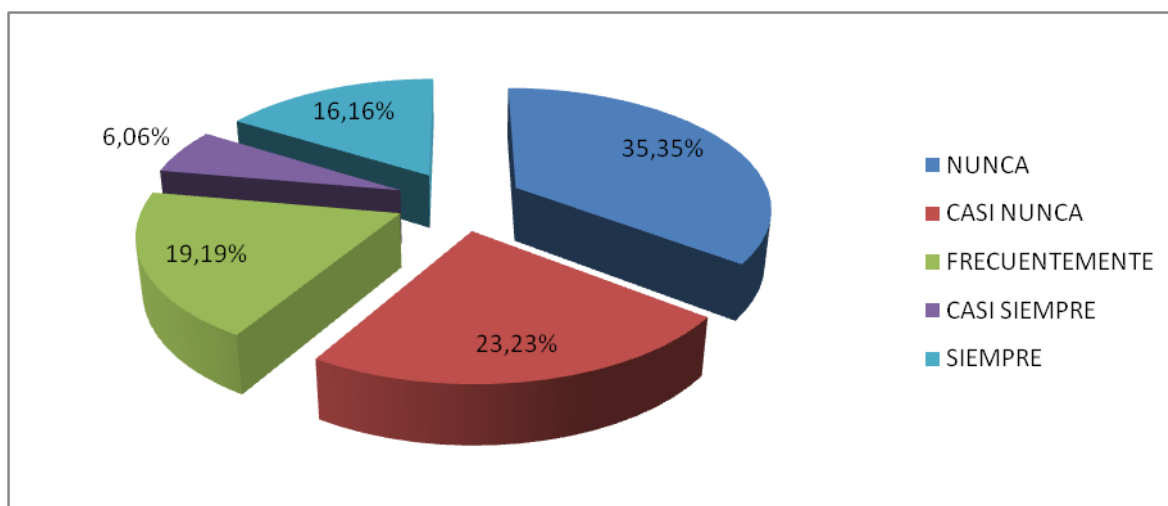
7. **Mi departamento participa en las reuniones tanto de ámbito formal como informal.**

CUADRO No 5.27

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDOS	NUNCA	35	35,35	35,35	35,35
	CASI NUNCA	23	23,23	23,23	58,59
	FRECUENTEMENTE	19	19,19	19,19	77,78
	CASI SIEMPRE	6	6,06	6,06	83,84
	SIEMPRE	16	16,16	16,16	100,00
	TOTAL	99	100,00	100,00	
BLANCOS		0	0,00		
TOTAL		99	100,00		

Fuente: Encuesta a empleados del Municipio
Realizado por: Julio Cajamarca

GRÁFICO No 5.27



Interpretación:

El 35.35% del personal de la organización opinan que nunca su departamento participa en las reuniones tanto de ámbito formal como informal, el 23.23% casi nunca, el 19.19% frecuentemente, el 16.16% siempre y 6.06% casi siempre.

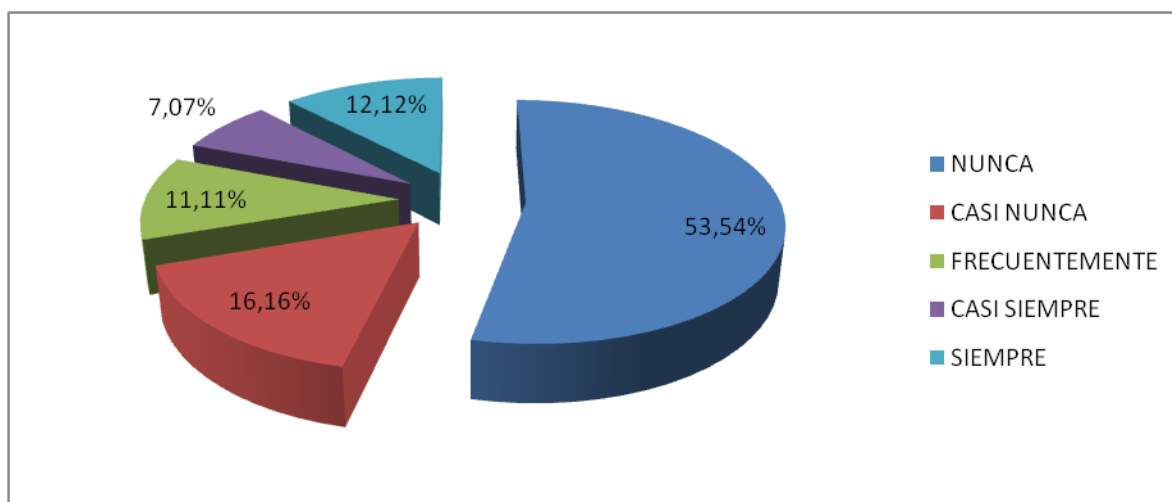
8. **La empresa facilita reuniones informales para mejorar la unión dentro de la organización.**

CUADRO No 5.28

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDOS	NUNCA	53	53,54	53,54	53,54
	CASI NUNCA	16	16,16	16,16	69,70
	FRECUENTEMENTE	11	11,11	11,11	80,81
	CASI SIEMPRE	7	7,07	7,07	87,88
	SIEMPRE	12	12,12	12,12	100,00
	TOTAL	99	100,00	100,00	
BLANCOS		0	0,00		
TOTAL		99	100,00		

Fuente: Encuesta a empleados del Municipio
Realizado por: Julio Cajamarca

GRÁFICO No 5.28



Interpretación:

El 53.54% del personal opinan que nunca la empresa facilita reuniones informales para mejorar la unión dentro de la organización, el 16.16% casi nunca, el 12.12% siempre, el 11.11% frecuentemente y el 7.07% casi siempre.

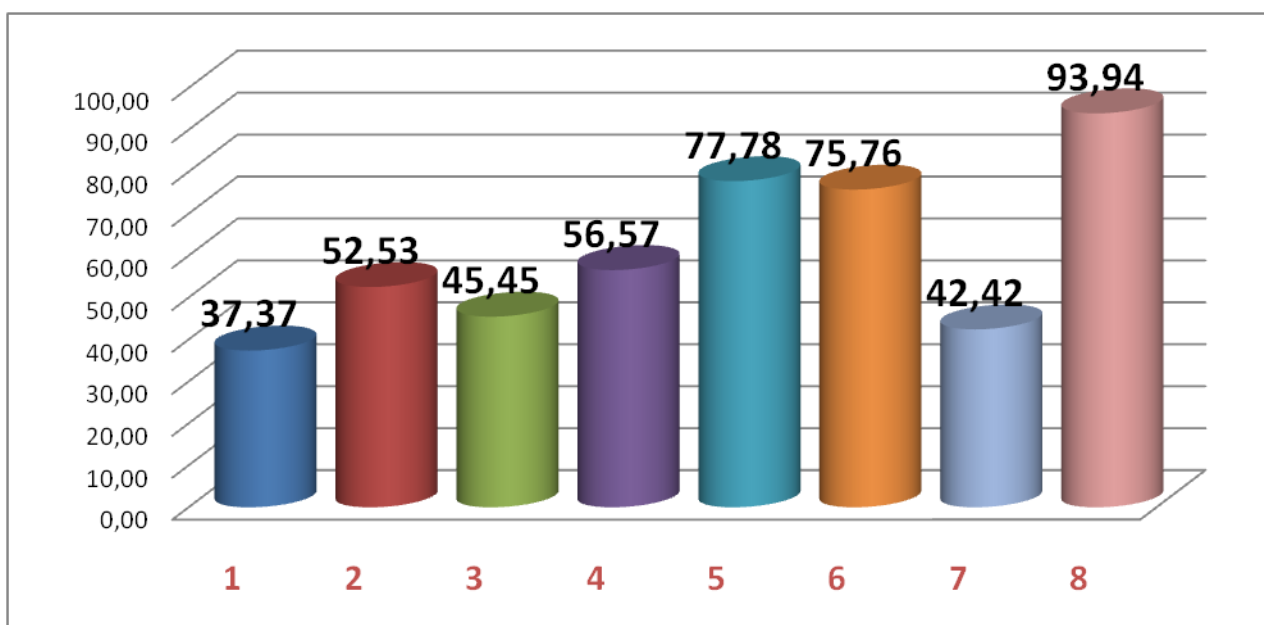
5.7 DIMENSIÓN: RECONOCIMIENTO

CUADRO No 5.29 Frecuencia de las preguntas de reconocimiento

PREGUNTAS	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
1	CASI NUNCA	37,37	SIEMPRE	62,63
2	NUNCA	52,53	CASI SIEMPRE	47,47
3	NUNCA	45,45	SIEMPRE	54,55
4	NUNCA	56,57	CASI SIEMPRE	43,43
5	NUNCA	77,78	CASI SIEMPRE	22,22
6	NUNCA	75,76	SIEMPRE	24,24
7	NUNCA	42,42	SIEMPRE	57,58
8	SIEMPRE	93,94	NUNCA	6,06
	TOTAL	60,23	TOTAL	39,77

Fuente: Encuesta a empleados del Municipio
Realizado por: Julio Cajamarca

GRÁFICO No 5.29 Porcentaje de la dimensión reconocimiento



5.7.1 Preguntas sobre la dimensión reconocimiento

- 1 Mis opiniones son valoradas por mis compañeros y mis jefes.
- 2 Recibo información oportuna por parte de mis Jefes cuando se presentan cambios.
- 3 Mi trabajo está suficientemente reconocido y considerado por mi Jefe.
- 4 Existe retroalimentación de mi desempeño.
- 5 Recibo reconocimiento cuando me destaco en el cumplimiento de mi labor.
- 6 Cuando presento títulos o certificados de estudios sé que los mismos serán valorados.
- 7 Cuando evalúan mi trabajo, mi Jefe participa directamente en la revisión de los resultados.
- 8 Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho con mi labor desempeñada.

5.7.2 Interpretación:

La dimensión Reconocimiento alcanzó un 60.23% de acuerdo al comportamiento de las medias, lo que nos indica que el grado de desempeño de los subordinados y de apoyo brindado de las jefaturas es Regular con debilidades que pueden mejorar, se puede complementarse con un mayor trabajo en equipo.

De las preguntas analizadas para la dimensión Reconocimiento, las respuestas son:

5.7.3 DESARROLLO Y ANÁLISIS DE LAS PREGUNTAS

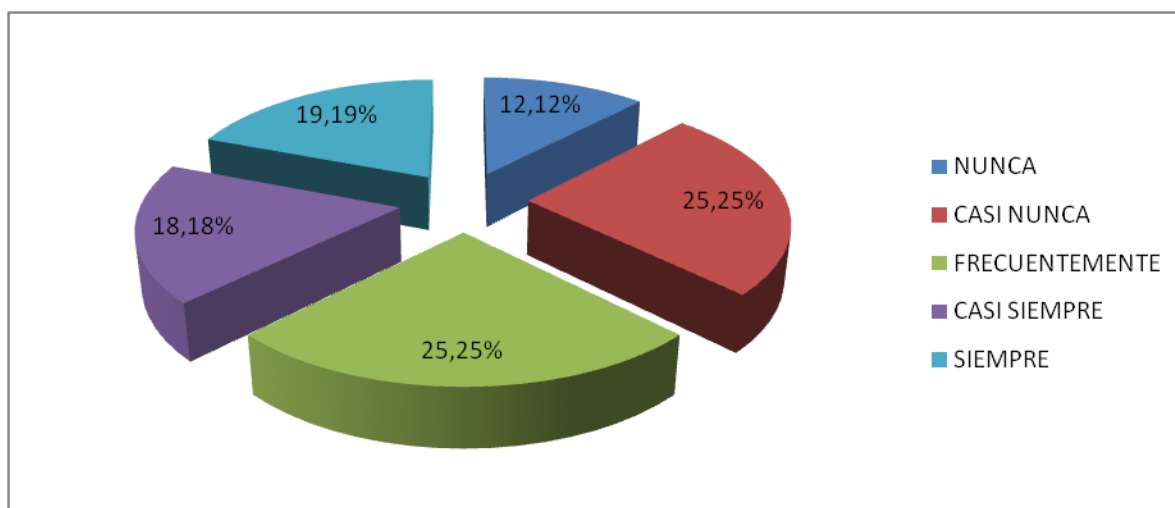
1. Mis opiniones son valoradas por mis compañeros y mis jefes.

CUADRO No 5.30

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDOS	NUNCA	12	12,12	12,12	12,12
	CASI NUNCA	25	25,25	25,25	37,37
	FRECUENTEMENTE	25	25,25	25,25	62,63
	CASI SIEMPRE	18	18,18	18,18	80,81
	SIEMPRE	19	19,19	19,19	100,00
	TOTAL	99	100,00	100,00	
BLANCOS		0	0,00		
TOTAL		99	100,00		

Fuente: Encuesta a empleados del Municipio
Realizado por: Julio Cajamarca

GRÁFICO No 5.30



Interpretación:

El 25.25% del personal de la organización opinan que frecuentemente y casi nunca sus opiniones son valoradas por los compañeros y los jefes, el 19.19% dicen que siempre, el 18.18% casi siempre y el 12.12% nunca.

2. **Recibo información oportuna por parte de mis Jefes cuando se presentan cambios.**

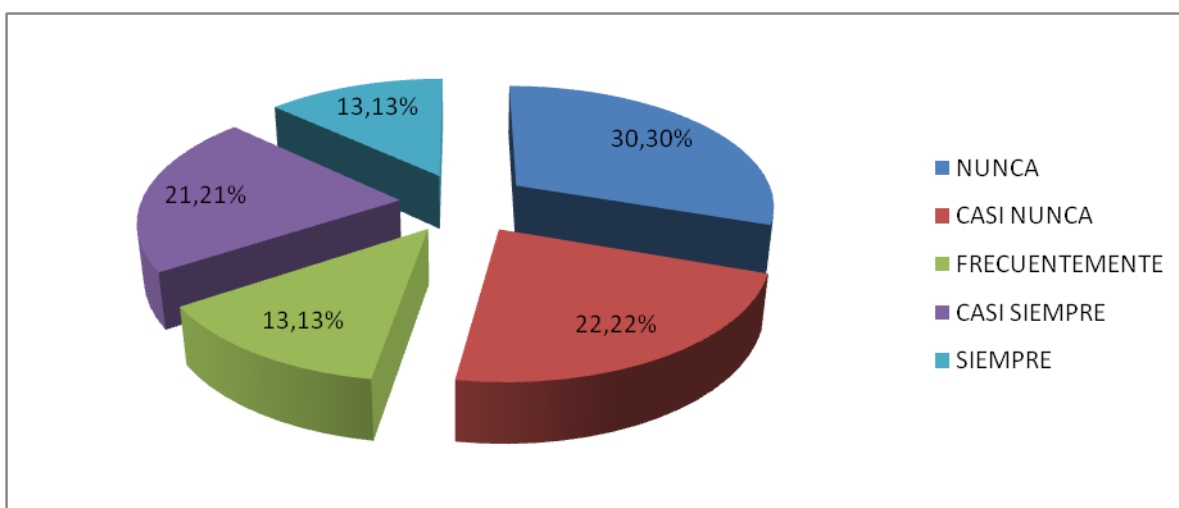
CUADRO No 5.31

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDOS	NUNCA	30	30,30	30,30	30,30
	CASI NUNCA	22	22,22	22,22	52,53
	FRECUENTEMENTE	13	13,13	13,13	65,66
	CASI SIEMPRE	21	21,21	21,21	86,87
	SIEMPRE	13	13,13	13,13	100,00
	TOTAL	99	100,00	100,00	
BLANCOS		0	0,00		
TOTAL		99	100,00		

Fuente: Encuesta a empleados del Municipio

Realizado por: Julio Cajamarca

GRÁFICO No 5.31



Interpretación:

El 30.30% del personal de la organización opinan que nunca reciben información oportuna por parte de los Jefes cuando se presentan cambios, el 22.22% dicen que casi nunca, el 21.21% casi siempre y el 13.13% frecuentemente y siempre.

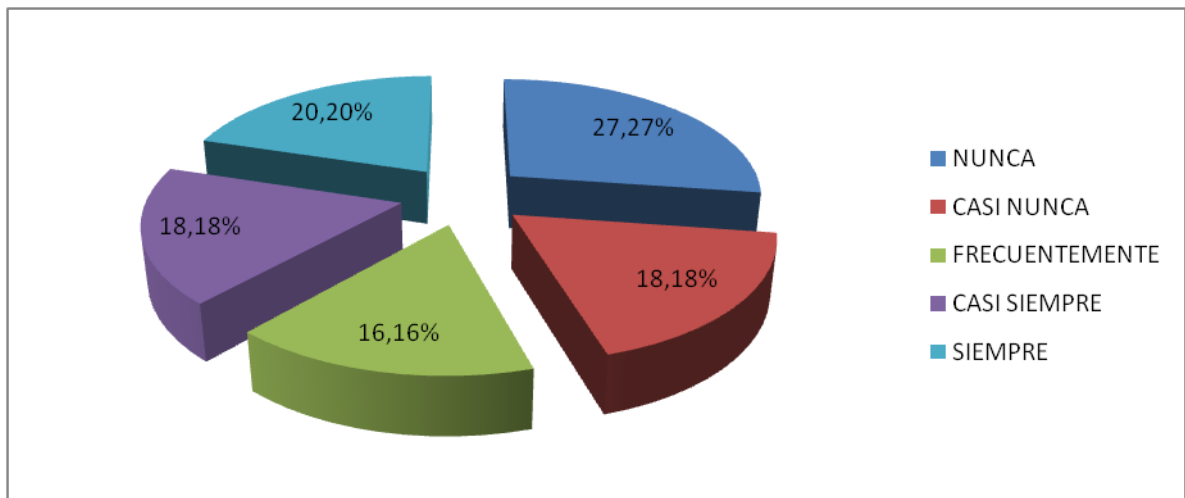
3. Mi trabajo está suficientemente reconocido y considerado por mi Jefe.

CUADRO No 5.32

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDOS	NUNCA	27	27,27	27,27	27,27
	CASI NUNCA	18	18,18	18,18	45,45
	FRECUENTEMENTE	16	16,16	16,16	61,62
	CASI SIEMPRE	18	18,18	18,18	79,80
	SIEMPRE	20	20,20	20,20	100,00
	TOTAL	99	100,00	100,00	
BLANCOS		0	0,00		
TOTAL		99	100,00		

Fuente: Encuesta a empleados del Municipio
Realizado por: Julio Cajamarca

GRÁFICO No 5.32



Interpretación:

El 27.27% del personal de la organización opinan que nunca su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por los Jefes, el 20.20% dicen que siempre, el 18.18% casi siempre y casi nunca y el 16.16% frecuentemente.

4. Existe retroalimentación de mi desempeño.

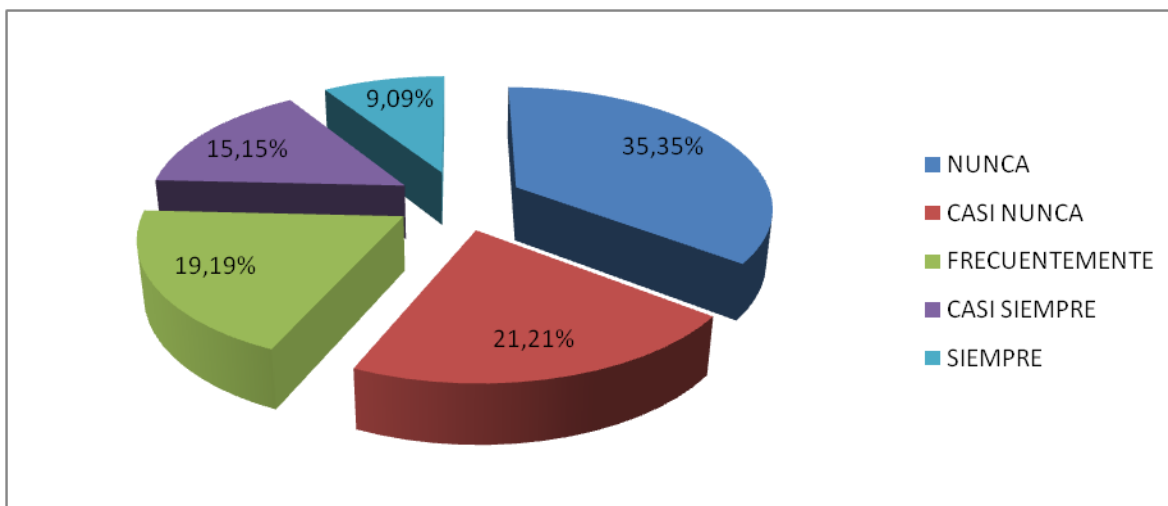
CUADRO No 5.33

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDOS	NUNCA	35	35,35	35,35	35,35
	CASI NUNCA	21	21,21	21,21	56,57
	FRECUENTEMENTE	19	19,19	19,19	75,76
	CASI SIEMPRE	15	15,15	15,15	90,91
	SIEMPRE	9	9,09	9,09	100,00
	TOTAL	99	100,00	100,00	
BLANCOS		0	0,00		
TOTAL		99	100,00		

Fuente: Encuesta a empleados del Municipio

Realizado por: Julio Cajamarca

GRÁFICO No 5.33



Interpretación:

El 35.35% del personal de la organización opinan que nunca existe retroalimentación al desempeño, el 21.21% dicen que casi nunca, el 19.19% frecuentemente, el 15.15% casi siempre y el 9.09% siempre.

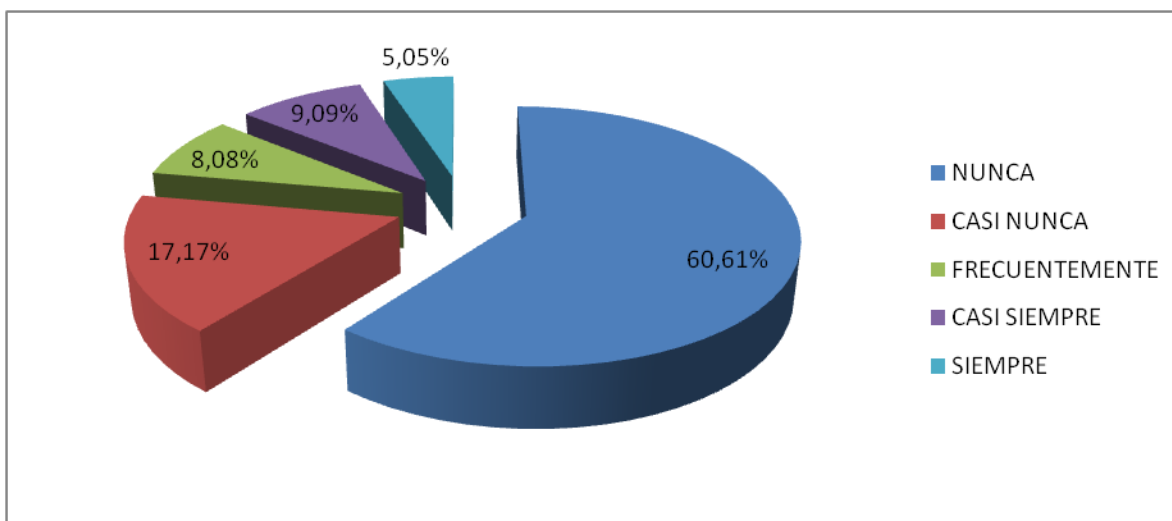
5. **Recibo reconocimiento cuando me destaco en el cumplimiento de mi labor.**

CUADRO No 5.34

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDOS	NUNCA	60	60,61	60,61	60,61
	CASI NUNCA	17	17,17	17,17	77,78
	FRECUENTEMENTE	8	8,08	8,08	85,86
	CASI SIEMPRE	9	9,09	9,09	94,95
	SIEMPRE	5	5,05	5,05	100,00
	TOTAL	99	100,00	100,00	
BLANCOS		0	0,00		
TOTAL		99	100,00		

Fuente: Encuesta a empleados del Municipio
Realizado por: Julio Cajamarca

GRÁFICO No 5.34



Interpretación:

El 60.61% del personal de la organización opinan que nunca reciben reconocimiento cuando se destacan en el cumplimiento de la labor, el 17.17% dicen que casi nunca, el 9.09% casi siempre, el 8.08% frecuentemente y el 5.05% siempre.

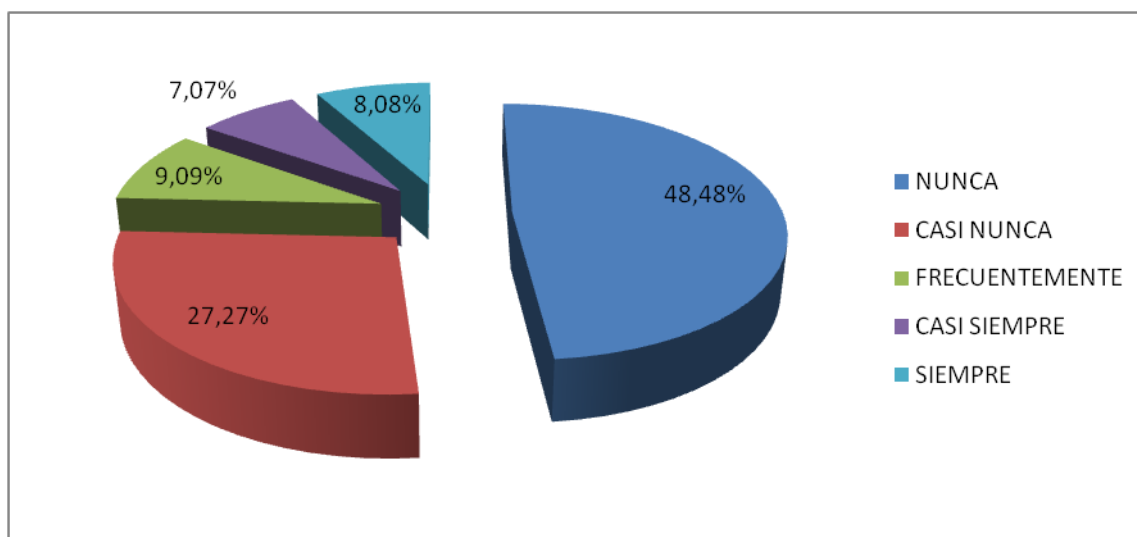
6. Cuando presento títulos o certificados de estudios sé que los mismos serán valorados.

CUADRO No 5.35

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDOS	NUNCA	48	48,48	48,48	48,48
	CASI NUNCA	27	27,27	27,27	75,76
	FRECUENTEM	9	9,09	9,09	84,85
	CASI SIEMPRE	7	7,07	7,07	91,92
	SIEMPRE	8	8,08	8,08	100,00
	TOTAL	99	100,00	100,00	
BLANCOS		0	0,00		
TOTAL		99	100,00		

Fuente: Encuesta a empleados del Municipio
Realizado por: Julio Cajamarca

GRÁFICO No 5.35



Interpretación:

El 48.48% del personal de la organización opinan que nunca, que cuando presentan títulos o certificados de estudios serán valorados. el 27.27% dicen que casi nunca, el 9.09% frecuentemente, el 8.08% siempre y el 7.07% casi siempre.

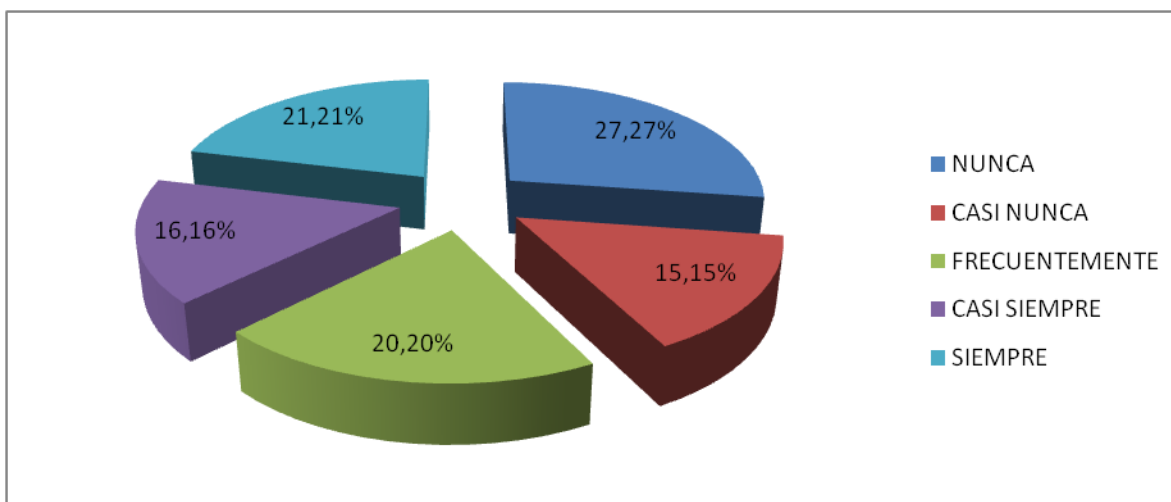
7. Cuando evalúan mi trabajo, mi Jefe participa directamente en la revisión de los resultados.

CUADRO No 5.36

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDOS	NUNCA	27	27,27	27,27	27,27
	CASI NUNCA	15	15,15	15,15	42,42
	FRECUENTEMENTE	20	20,20	20,20	62,63
	CASI SIEMPRE	16	16,16	16,16	78,79
	SIEMPRE	21	21,21	21,21	100,00
	TOTAL	99	100,00	100,00	
BLANCOS		0	0,00		
TOTAL		99	100,00		

Fuente: Encuesta a empleados del Municipio
Realizado por: Julio Cajamarca

GRÁFICO No 5.36



Interpretación:

El 27.27% del personal opinan que nunca, cuando evalúan el trabajo, el Jefe participa directamente en la revisión de los resultados, el 21.21% dicen que siempre, el 20.20% frecuentemente, el 16.16% casi siempre y el 15.15% casi nunca.

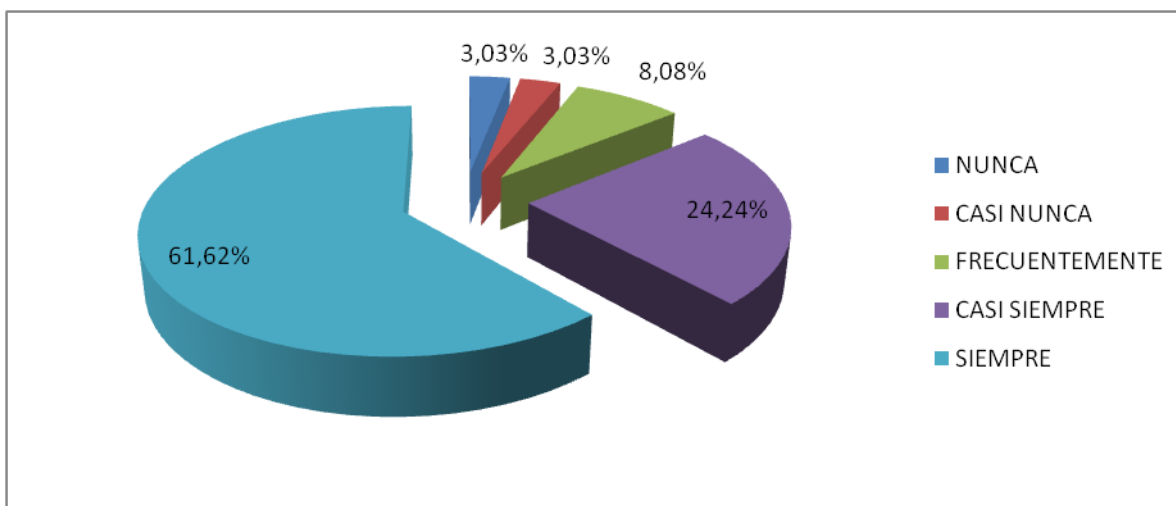
8. Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho con mi labor desempeñada.

CUADRO No 5.37

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDOS	NUNCA	3	3,03	3,03	3,03
	CASI NUNCA	3	3,03	3,03	6,06
	FRECUENTEMENTE	8	8,08	8,08	14,14
	CASI SIEMPRE	24	24,24	24,24	38,38
	SIEMPRE	61	61,62	61,62	100,00
	TOTAL	99	100,00	100,00	
BLANCOS		0	0,00		
TOTAL		99	100,00		

Fuente: Encuesta a empleados del Municipio
Realizado por: Julio Cajamarca

GRÁFICO No 5.37



Interpretación:

El 61.62% del personal opinan que siempre salen del trabajo sintiéndose satisfecho con la labor desempeñada, el 24.24% dicen que casi siempre, el 8.08% frecuentemente y el 3.03% nunca y casi nunca.

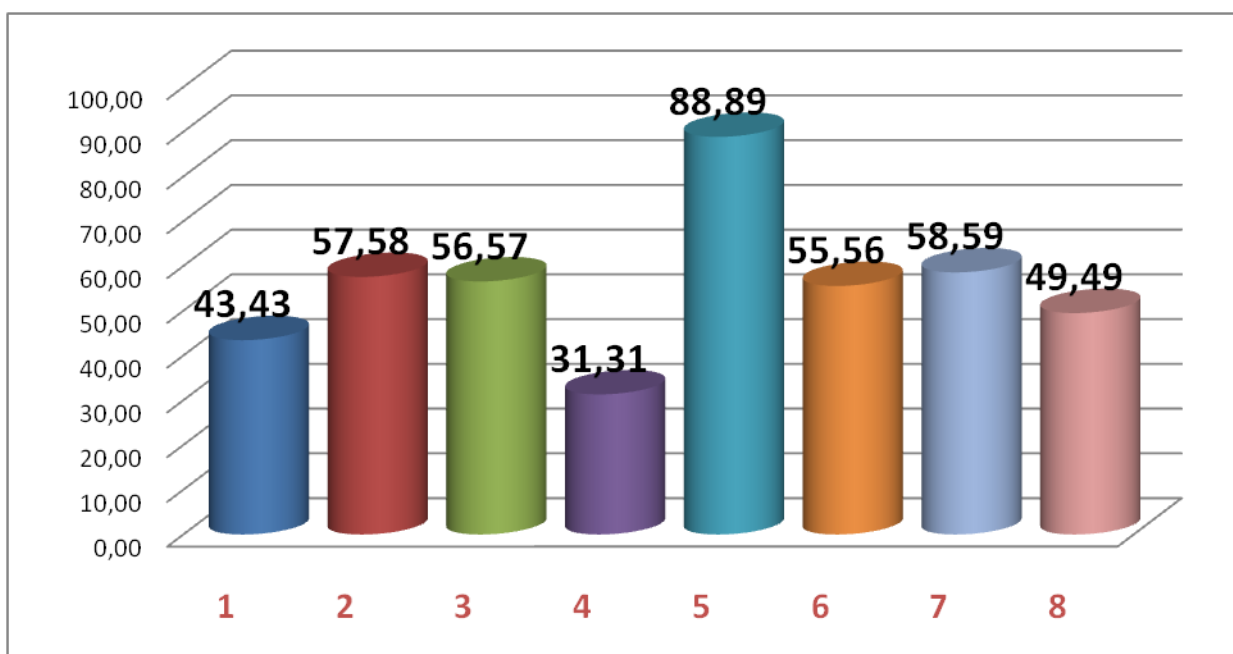
5.8 DIMENSIÓN: RECOMPENSA

CUADRO No 5.38 Frecuencia de las preguntas de recompensa

PREGUNTAS	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
1	NUNCA	43,43	CASI SIEMPRE	56,57
2	NUNCA	57,58	SIEMPRE	42,42
3	NUNCA	56,57	SIEMPRE	43,43
4	SIEMPRE	31,31	NUNCA	68,69
5	NUNCA	88,89	CASI SIEMPRE	11,11
6	NUNCA	55,56	SIEMPRE	44,44
7	NUNCA	58,59	SIEMPRE	41,41
8	NUNCA	49,49	SIEMPRE	50,51
	NUNCA	55,18	TOTAL	44,82

Fuente: Encuesta a empleados del Municipio
Realizado por: Julio Cajamarca

GRÁFICO No 5.38 Porcentaje de la dimensión recompensa



5.8.1 Preguntas sobre la dimensión recompensa

- 1 Mi remuneración es una justa compensación de mi trabajo.
- 2 La organización me reconocerá con un ascenso por mis esfuerzos.
- 3 En el tiempo que llevo en la Institución he logrado ascensos significativos.
- 4 Cuando recibo incentivos en mi remuneración, me motivan a trabajar más.
- 5 Cuando doy una solución en mi departamento, me recompensa de alguna manera.
- 6 Mis jefes me consideran para planes de capacitación en mi área de trabajo.
- 7 Considero que el ajuste anual de sueldos está de acuerdo a mis necesidades.
- 8 Considero que la organización me toma en cuenta para desarrollarme en otras áreas.

5.8.2 Interpretación:

La dimensión Recompensa alcanzó un 55.18%, de acuerdo al comportamiento de las medias, existe un nivel Insuficiente de resultado deficiente con debilidades graves, esto es un reto para la administración actual tratar de superar esta debilidad.

De las preguntas analizadas para la dimensión Recompensa, las respuestas son:

5.8.3 DESARROLLO Y ANÁLISIS DE LAS PREGUNTAS

1. Mi remuneración es una justa compensación de mi trabajo.

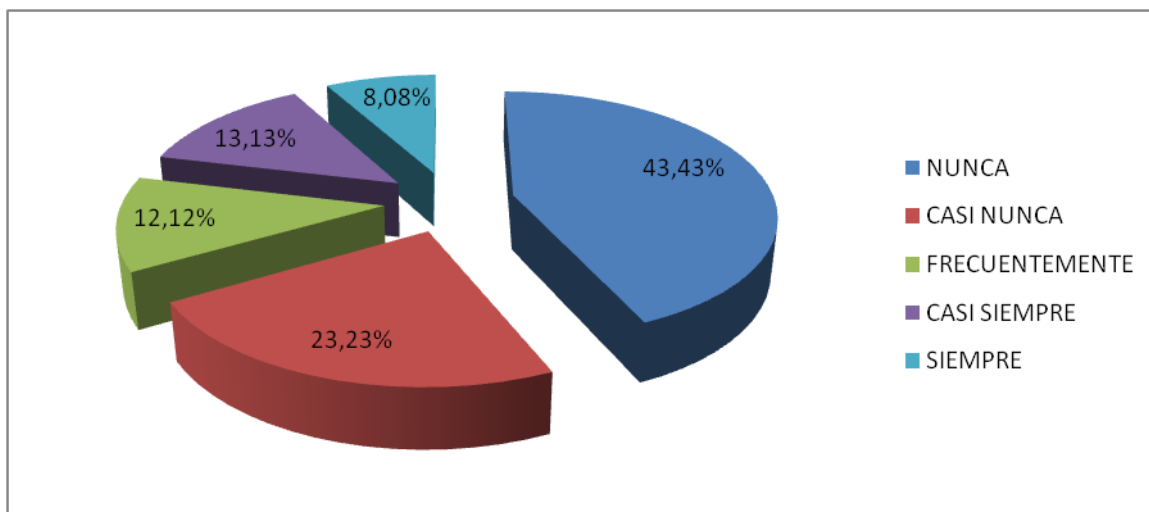
CUADRO No 5.39

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDOS	NUNCA	43	43,43	43,43	43,43
	CASI NUNCA	23	23,23	23,23	66,67
	FRECUENTEMENTE	12	12,12	12,12	78,79
	CASI SIEMPRE	13	13,13	13,13	91,92
	SIEMPRE	8	8,08	8,08	100,00
	TOTAL	99	100,00	100,00	
BLANCOS		0	0,00		
TOTAL		99	100,00		

Fuente: Encuesta a empleados del Municipio

Realizado por: Julio Cajamarca

GRÁFICO No 5.39



Interpretación:

El 43.43% del personal de la organización opinan que nunca la remuneración es una justa compensación al trabajo, el 23.23% dicen que casi nunca, el 13.13% casi siempre, el 12.12% frecuentemente y el 8.08% siempre.

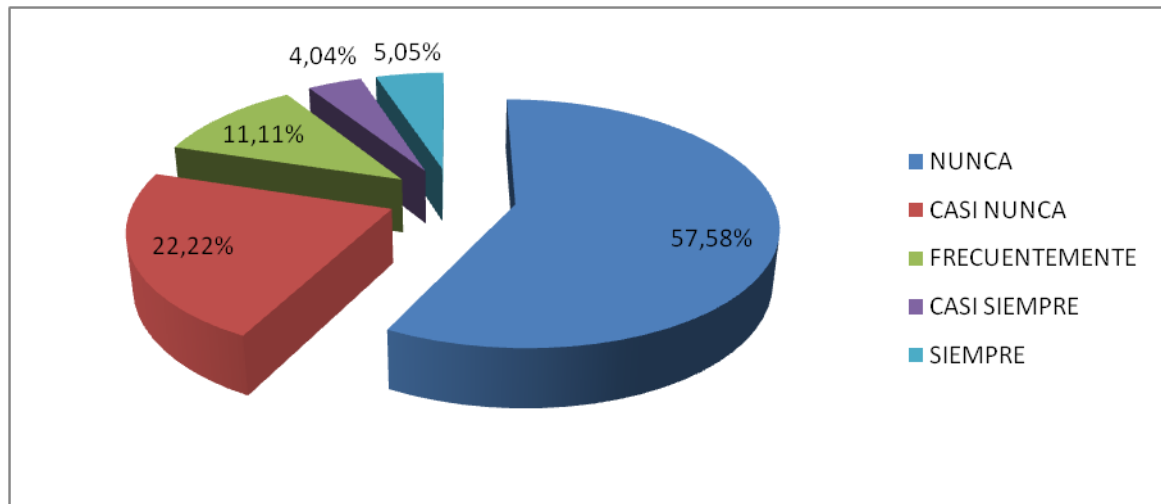
2. La organización me reconocerá con un ascenso por mis esfuerzos.

CUADRO No 5.40

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDOS	NUNCA	57	57,58	57,58	57,58
	CASI NUNCA	22	22,22	22,22	79,80
	FRECUENTEMENTE	11	11,11	11,11	90,91
	CASI SIEMPRE	4	4,04	4,04	94,95
	SIEMPRE	5	5,05	5,05	100,00
	TOTAL	99	100,00	1100,00	
BLANCOS		0	0,00		
TOTAL		99	100,00		

Fuente: Encuesta a empleados del Municipio
Realizado por: Julio Cajamarca

GRÁFICO No 5.40



Interpretación:

El 57.58% del personal de la organización opinan que nunca la organización reconoce con un ascenso al esfuerzo realizado en el trabajo, el 22.22% dicen que casi nunca, el 11.11% frecuentemente, el 5.05% siempre y el 4.04% casi siempre.

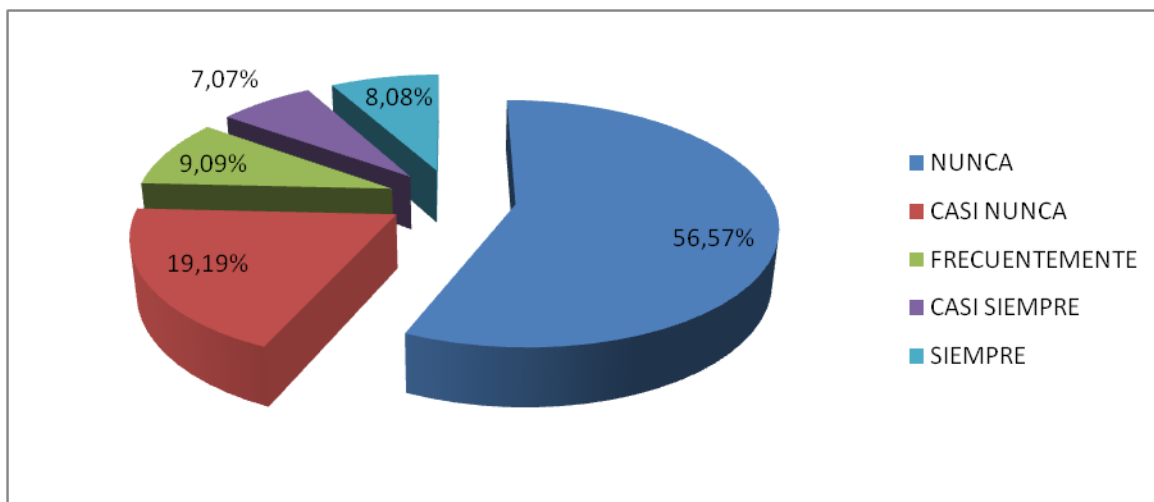
3. En el tiempo que llevo en la Institución he logrado ascensos significativos.

CUADRO No 5.41

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDOS	NUNCA	56	56,57	56,57	56,57
	CASI NUNCA	19	19,19	19,19	75,76
	FRECUENTEMENTE	9	9,09	9,09	84,85
	CASI SIEMPRE	7	7,07	7,07	91,92
	SIEMPRE	8	8,08	8,08	100,00
	TOTAL	99	100,00	100,00	
BLANCOS		0	0,00		
TOTAL		99	100,00		

Fuente: Encuesta a empleados del Municipio
Realizado por: Julio Cajamarca

GRÁFICO No 5.41



Interpretación:

El 56.57% del personal opinan que nunca en el tiempo que llevan en la organización han logrado ascensos significativos, el 19.19% dicen que casi nunca, el 9.09% frecuentemente, el 8.08% siempre y el 7.07% casi siempre.

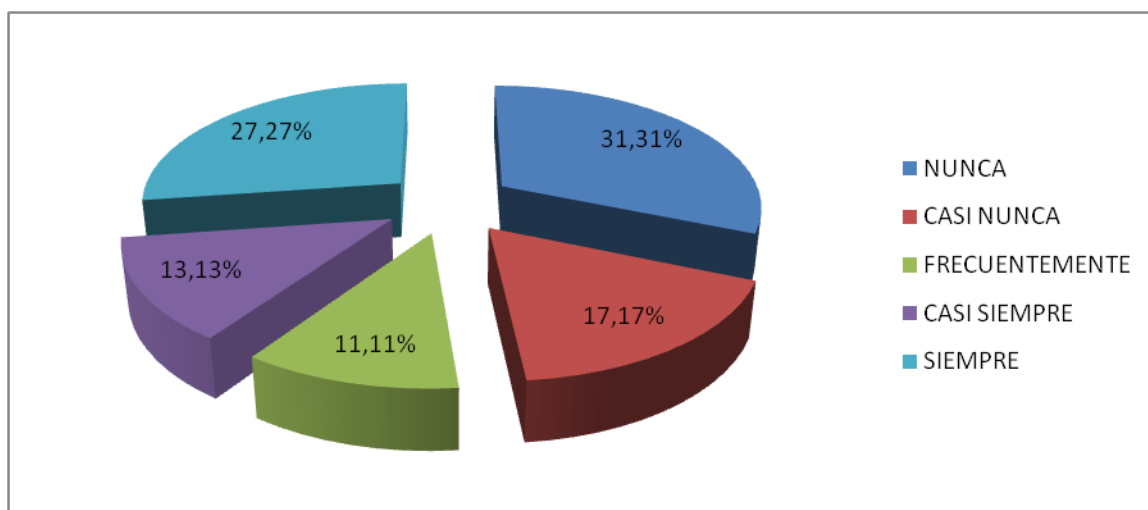
4. Cuando recibo incentivos en mi remuneración, me motivan a trabajar más.

CUADRO No 5.42

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDOS	NUNCA	31	31,31	31,31	31,31
	CASI NUNCA	17	17,17	17,17	48,48
	FRECUENTEMENTE	11	11,11	11,11	59,60
	CASI SIEMPRE	13	13,13	13,13	72,73
	SIEMPRE	27	27,27	27,27	100,00
	TOTAL	99	100,00	100,00	
BLANCOS		0	0,00		
TOTAL		99	100,00		

Fuente: Encuesta a empleados del Municipio
Realizado por: Julio Cajamarca

GRÁFICO No 5.42



Interpretación:

El 31.31% del personal opinan que casi nunca reciben incentivos en la remuneración que motiven a trabajar más, el 27.27% dicen que siempre, el 17.17% casi nunca, el 13.13% casi siempre y el 11.11% frecuentemente.

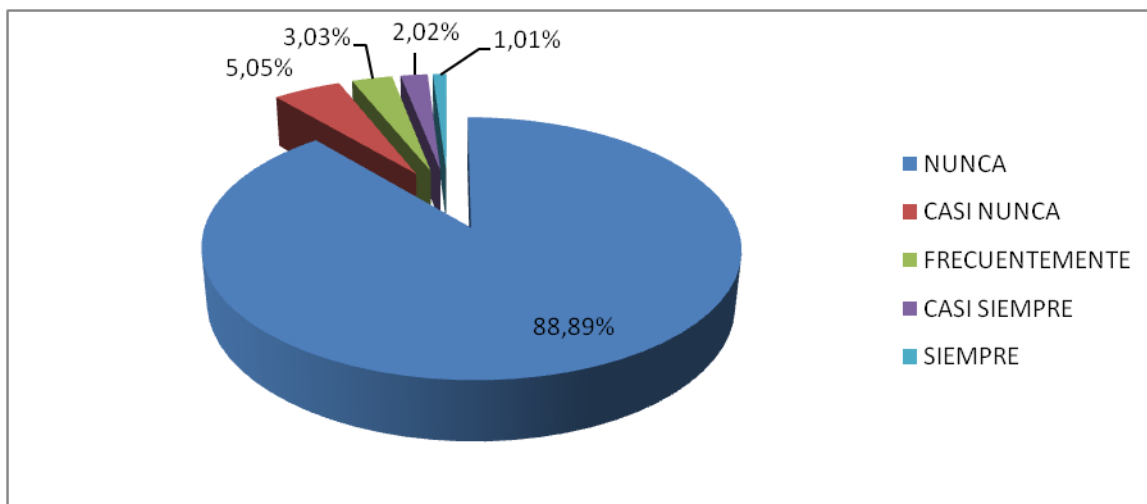
5. Cuando doy una solución en mi departamento, me recompensa de alguna manera.

CUADRO No 5.43

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDOS	NUNCA	88	88,89	88,89	88,89
	CASI NUNCA	5	5,05	5,05	93,94
	FRECUENTEMENTE	3	3,03	3,03	96,97
	CASI SIEMPRE	2	2,02	2,02	98,99
	SIEMPRE	1	1,01	1,01	100,00
	TOTAL	99	100,00	100,00	
BLANCOS		0	0,00		
TOTAL		99	100,00		

Fuente: Encuesta a empleados del Municipio
Realizado por: Julio Cajamarca

GRÁFICO No 5.43



Interpretación:

El 88.89% del personal de la organización opinan que nunca que cuando dan una solución en el departamento, recompensan de alguna manera, el 5.05% dicen que casi nunca, el 3.03% frecuentemente, el 2.02% casi siempre y el 1.01% siempre.

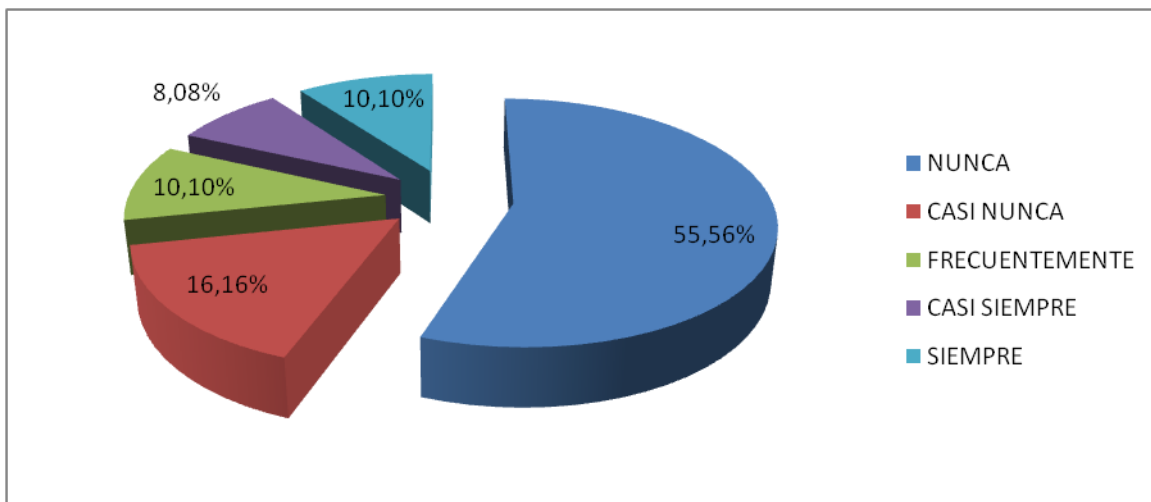
6. Mis jefes me consideran para planes de capacitación en mi área de trabajo.

CUADRO No 5.44

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDOS	NUNCA	55	55,56	55,56	55,56
	CASI NUNCA	16	16,16	16,16	71,72
	FRECUENTEMENTE	10	10,10	10,10	81,82
	CASI SIEMPRE	8	8,08	8,08	89,90
	SIEMPRE	10	10,10	10,10	100,00
	TOTAL	99	100,00	100,00	
BLANCOS		0	0,00		
TOTAL		99	100,00		

Fuente: Encuesta a empleados del Municipio
Realizado por: Julio Cajamarca

GRÁFICO No 5.44



Interpretación:

El 55.56% del personal de la organización opinan que nunca los jefes toman en cuenta para planes de capacitación en el área de trabajo, el 16.16% dicen que casi nunca, el 10.10% frecuentemente y siempre y el 8.08% casi siempre.

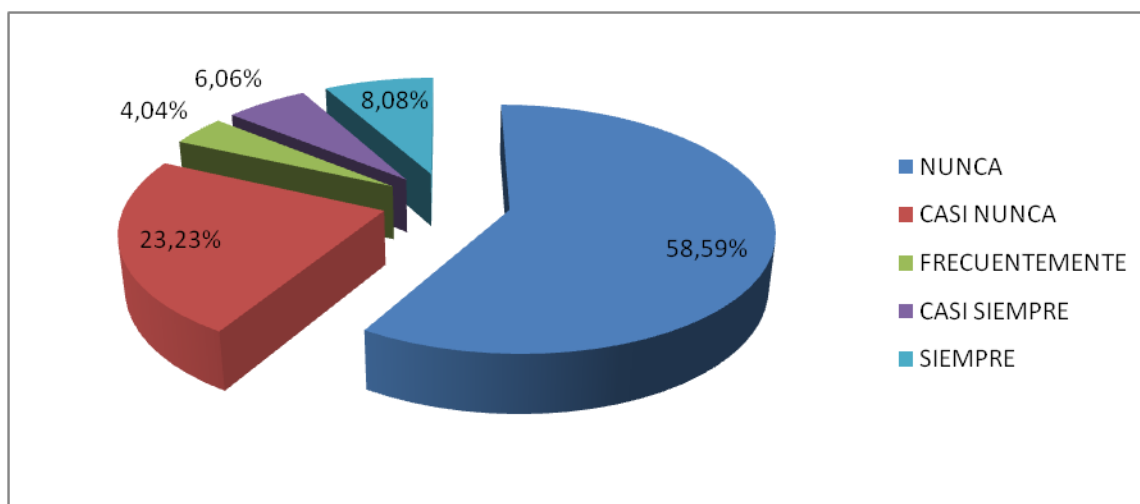
7. **Considero que el ajuste anual de sueldos está de acuerdo a mis necesidades.**

CUADRO No 5.45

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDOS	NUNCA	58	58,59	58,59	58,59
	CASI NUNCA	23	23,23	23,23	81,82
	FRECUENTEMENTE	4	4,04	4,04	85,86
	CASI SIEMPRE	6	6,06	6,06	91,92
	SIEMPRE	8	8,08	8,08	100,00
	TOTAL	99	100,00	100,00	
BLANCOS		0	0,00		
TOTAL		99	100,00		

Fuente: Encuesta a empleados del Municipio
Realizado por: Julio Cajamarca

GRÁFICO No 5.45



Interpretación:

El 58.59% del personal de la organización opinan que nunca consideran que el ajuste anual de sueldos está de acuerdo a sus necesidades, el 23.23% dicen casi nunca, el 8.08% siempre, el 6.06% casi siempre y el 4.04% frecuentemente.

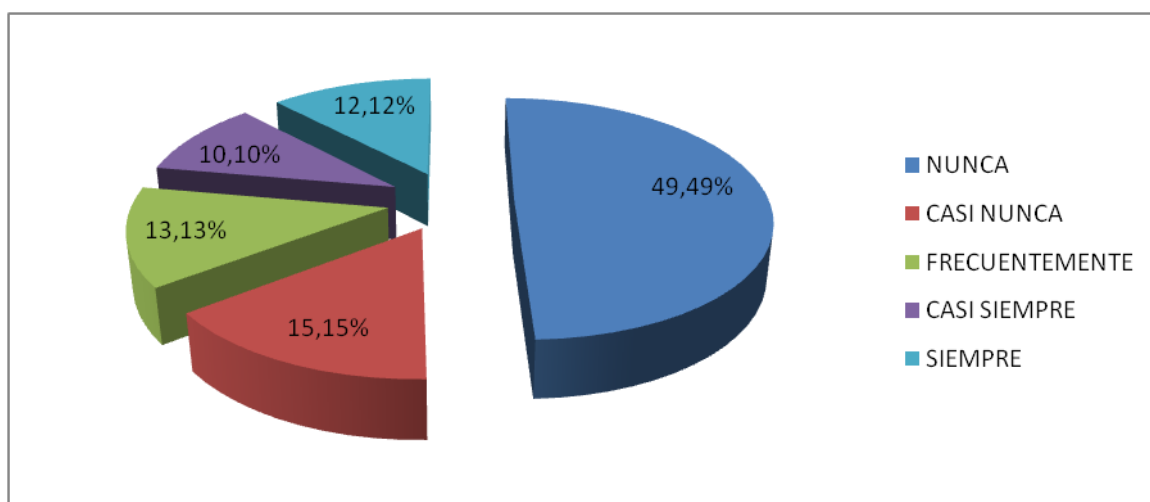
8. Considero que la organización me toma en cuenta para desarrollarme en otras áreas.

CUADRO No 5.46

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VÁLIDOS	NUNCA	49	49,49	49,49	49,49
	CASI NUNCA	15	15,15	15,15	64,65
	FRECUENTEMENTE	13	13,13	13,13	77,78
	CASI SIEMPRE	10	10,10	10,10	87,88
	SIEMPRE	12	12,12	12,12	100,00
	TOTAL	99	100,00	100,00	
BLANCOS		0	0,00		
TOTAL		99	100,00		

Fuente: Encuesta a empleados del Municipio
Realizado por: Julio Cajamarca

GRÁFICO No 5.46



Interpretación:

El 49.49% del personal opinan que nunca consideran que la organización les toman en cuenta para desarrollarse en otras áreas, el 15.15% dicen que casi nunca, el 13.13% frecuentemente, el 12.12% siempre y el 10.10% casi siempre.

5.9 TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE PREGUNTAS ABIERTAS

1. Cosas que más me gusta de la organización.

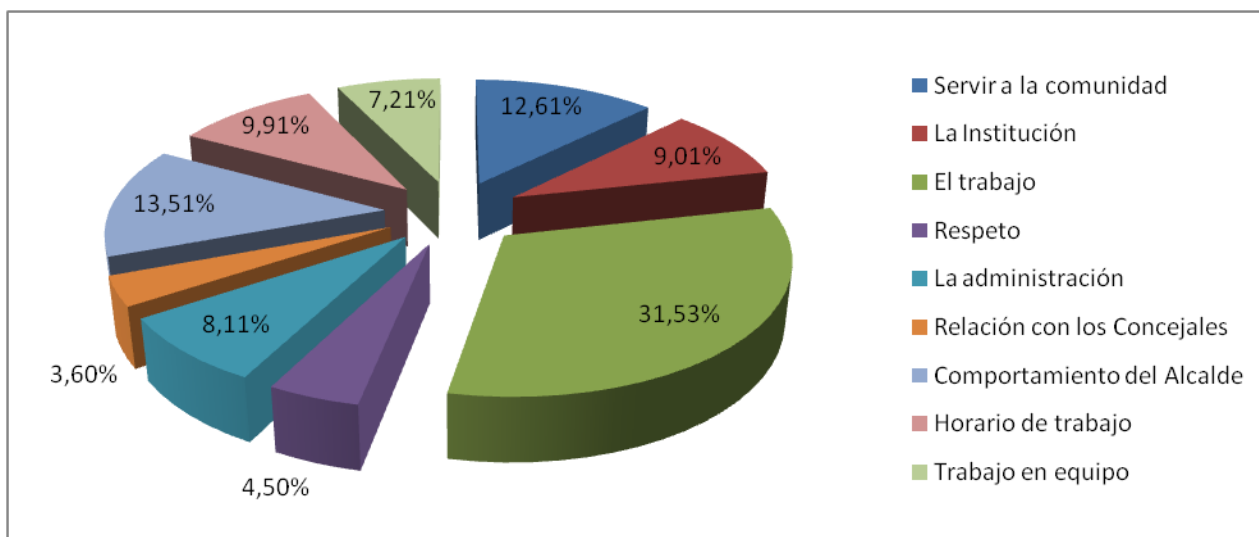
CUADRO No 5.47 Cosas que más le gusta de la organización

LO QUE MAS LE GUSTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Servir a la comunidad	14	7,07	12,61	12,61
La Institución	10	5,05	9,01	21,62
El trabajo	35	17,68	31,53	53,15
Respeto	5	2,53	4,50	57,66
La administración	9	4,55	8,11	65,77
Relación con los Concejales	4	2,02	3,60	69,37
Comportamiento del Alcalde	15	7,58	13,51	82,88
Horario de trabajo	11	5,56	9,91	92,79
Trabajo en equipo	8	4,04	7,21	100,00
SUBTOTAL	111			
NO RESPONDEN	87	43,94		
TOTAL DE POSIBLES RESPUESTAS	198	100,00	100,00	

Fuente: Encuesta a empleados del Municipio

Realizado por: Julio Cajamarca

GRÁFICO No 5.47 Porcentaje de cosas que más le gusta



Interpretación:

El 43.94% de los empleados de la organización no responden, pero el 31.53 opinan el trabajo que realiza es lo que más le gusta, el 13.51% el comportamiento del Alcalde, el 12.61% servir a la comunidad, el 9.91% el horario de trabajo, el 9.01% la Institución, el 8.11% la administración y en porcentaje menores el trabajo en equipo, el respeto y relación con los concejales.

2. Cosas que menos le gustan de la organización.

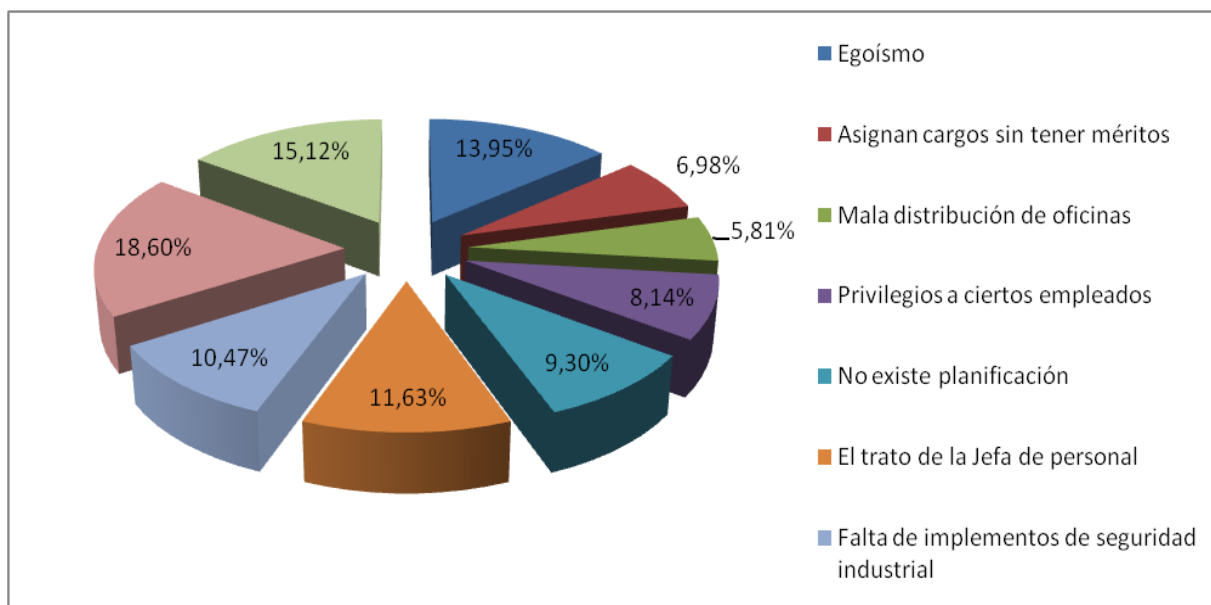
CUADRO No 5.48 Cosas que menos le gustan de la organización

LO QUE MENOS LE GUSTAN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Egoísmo	12	6,06	13,95	13,95
Asignan cargos sin tener méritos	6	3,03	6,98	20,93
Mala distribución de oficinas	5	2,53	5,81	26,74
Privilegios a ciertos empleados	7	3,54	8,14	34,88
No existe planificación	8	4,04	9,30	44,19
El trato de la Jefa de personal	10	5,05	11,63	55,81
Falta de implementos de seguridad industrial	9	4,55	10,47	66,28
Falta de capacitación	16	8,08	18,60	84,88
Falta de incentivos económicos	13	6,57	15,12	100,00
SUBTOTAL	86			
NO RESPONDEN	112	56,57		
TOTAL DE POSIBLES RESPUESTAS	198	100,00	100,00	

Fuente: Encuesta a empleados del Municipio

Realizado por: Julio Cajamarca

GRÁFICO No 5.48 Porcentaje de cosas que menos le gusta



Interpretación:

El 18.60% de los trabajadores de la organización opinan que la falta de capacitación es la que le disgustan, el 15.12% la falta de incentivos económicos, el 13.95% el egoísmo, el 11.63% el trato de la Jefa de Personal, el 10.47% La falta de implementos de seguridad industrial y en cantidades menores la no planificación, el privilegios a ciertos empleados, asignar cargos sin méritos y la mala distribución de oficinas.

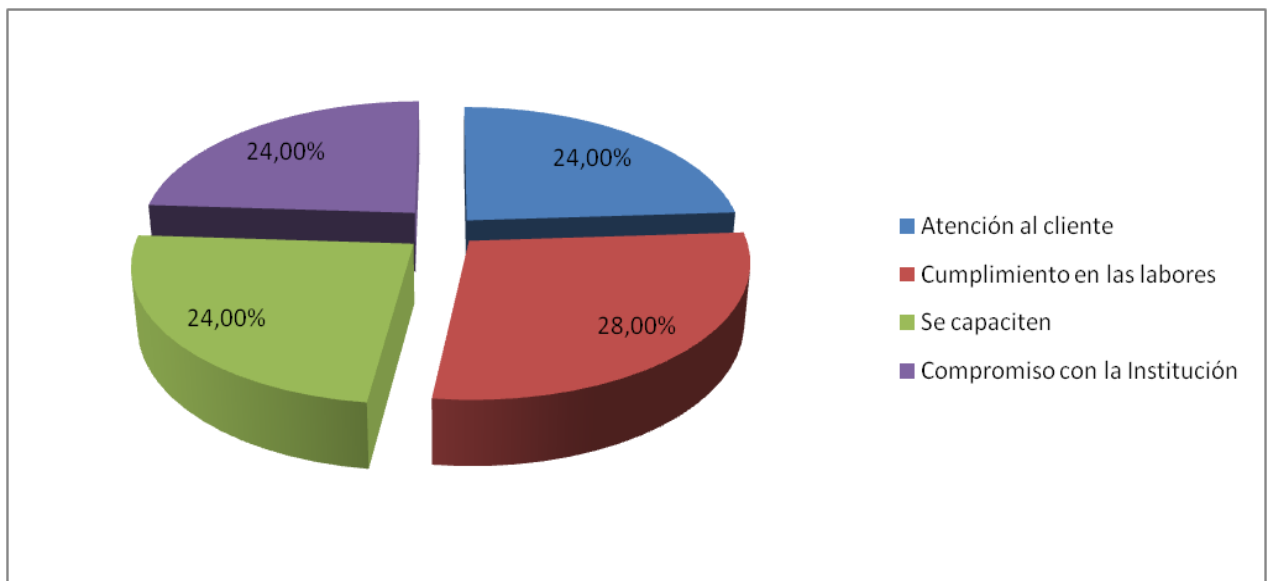
3. Cosas que desearía que mejoren sus subordinados.

CUADRO No 5.49 Lo que deben mejorar los subordinados

MEJOREN SUBORDINADOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Atención al cliente	6	23,08	24,00	24,00
Cumplimiento en las labores	7	26,92	28,00	52,00
Se capaciten	6	23,08	24,00	76,00
Compromiso con la Institución	6	23,08	24,00	100,00
SUBTOTAL	25			
NO RESPONDEN	1	3,85		
TOTAL DE POSIBLES RESPUESTAS	26	100,00	100,00	

Fuente: Encuesta a empleados del Municipio
Realizado por: Julio Cajamarca

GRÁFICO No 5.49 Porcentaje lo que deben mejorar los subordinados



Interpretación:

El 28% de los jefes opinan que los subordinados deben mejorar en cumplir con las labores y el 24% en atender al cliente, capacitarse y tener el compromiso con la organización.

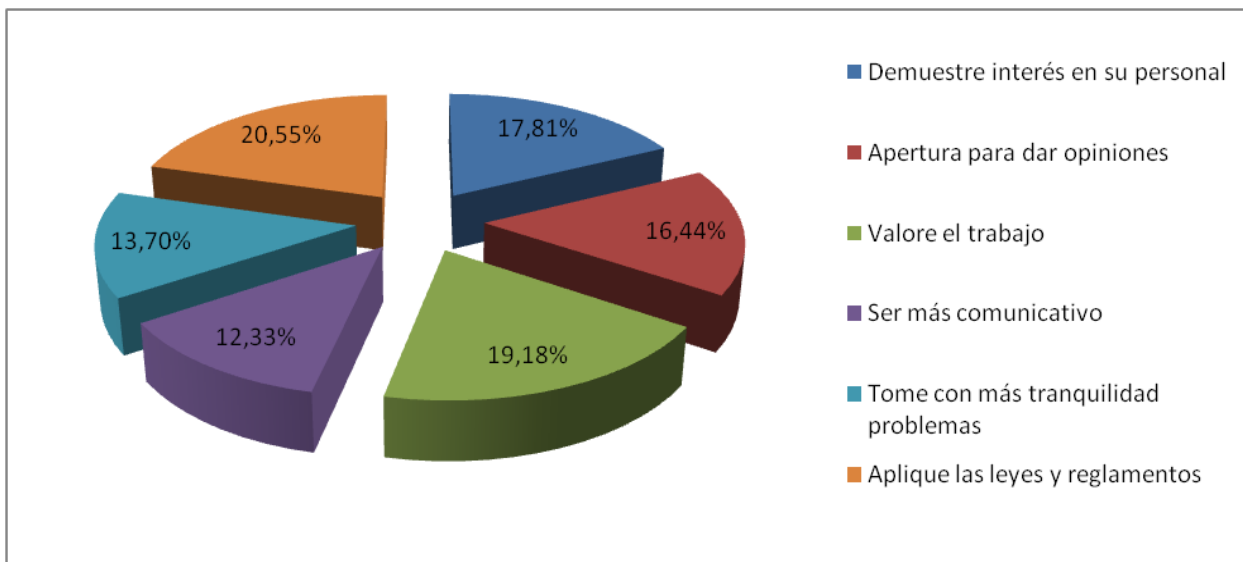
4. Cosas que desearía que mejore su jefe.

CUADRO No 5.50 Mejoren su jefe

MEJOREN SU JEFE	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Demuestre interés en su personal	13	7,56	17,81	17,81
Apertura para dar opiniones	12	6,98	16,44	34,25
Valore el trabajo	14	8,14	19,18	53,42
Ser más comunicativo	9	5,23	12,33	65,75
Tome con más tranquilidad problemas	10	5,81	13,70	79,45
Aplique las leyes y reglamentos	15	8,72	20,55	100,00
SUBTOTAL	73			
NO RESPONDEN	99	57,56		
TOTAL DE POSIBLES RESPUESTAS	172	100,00	100,00	

Fuente: Encuesta a empleados del Municipio
Realizado por: Julio Cajamarca

GRÁFICO No 5.50 Porcentaje lo que deben mejorar el jefe



Interpretación:

El 20.55% de los trabajadores de la organización opinan que los Jefes deben aplicar las leyes y reglamentos, el 19.18% deben valorar el trabajo, el 17.81% que demuestre interés por el personal a su cargo, el 16.44% que debe dar apertura a las opiniones, 13.70% que analice con más tranquilidad los problemas y el 12.33% que deben ser más comunicativo.

5.10 CONCLUSIONES

El análisis general del clima organizacional en el Municipio de Biblián, muestra un alto grado de aceptación y satisfacción con la dimensión estructura organizacional en todos los aspectos; las dimensiones de: autonomía, relaciones humanas, y reconocimiento, están dentro de un nivel regular con debilidades que pueden mejorarse, y finalmente la dimensión recompensa está dentro de un nivel insuficiente con debilidades a nivel económico.

En un desglose más pormenorizado por dimensión tenemos:

En el nivel de autonomía los empleados consideran que no son tomadas en cuenta sus aportaciones de ideas y sugerencias en la toma de decisiones debido a que todo tiene que ser aprobado por su jefe.

La dimensión de la estructura organizacional alcanzo la máxima aceptación de todas las dimensiones porque existe planificación de tareas, lo que les permite a todos saber que hacen y como planificar su trabajo.

En el eje de relaciones humanas hay una dicotomía interesante debido a que en muchas de las respuestas dadas en las preguntas abiertas se refieren al compañero de trabajo “amigo” como lo mejor, pero en esta dimensión lo que tiene el polo bajo, es la falta de confianza entre los miembros de la organización y no ha existido la apertura para conversar con los jefes.

En el nivel de reconocimiento el polo bajo se da por qué no son reconocidas las buenas prácticas laborales dadas por todos los empleados, tales como no existe la retroalimentación a su desempeño, sus esfuerzos no valorados por colaboradores y jefes. Pero a pesar de esto se encuentran satisfechos con el trabajo que desempeñan a diario.

La dimensión recompensa, está considerado como el nivel más bajo de todas las dimensiones, en donde los empleados consideran que su esfuerzo físico e intelectual no son valorados y reconocidos en todos sus aspectos.

Las cosas que más les gustan de la organización, es el trabajo que desempeñan, el servicio que prestan a la comunidad y el comportamiento que demuestra el Alcalde hacia sus subordinados.

Las cosas que menos les gustan, es la falta de capacitación, la falta de incentivos económicos y la falta de implementos de seguridad industrial.

Los trabajadores deben mejorar, entregando una buena atención al cliente, cumpliendo sus labores a cabalidad y demostrando compromiso hacia la organización.

Los Jefes deben mejorar dando una apertura a las opiniones, siendo más comunicativos y aplicando leyes y reglamentos.

6. CONCLUSIONES GENERALES

De acuerdo a los resultados y análisis de los datos, se llega a las siguientes conclusiones:

6.1 Conclusiones Teóricas

Determinar las características del ambiente de trabajo y la influencia que este ejerce en la norma de conducta de los trabajadores, como principal factor de producción, fue el principal objetivo de este estudio, en base a esto se realizó el diagnóstico del clima organizacional en el Municipio de Biblián, cumpliendo con el objetivo planteado, mediante el cual se indican que las variables como reconocimiento y recompensas deben ser mejoradas dentro de la gestión del talento humano.

La situación que atraviesa actualmente nuestro país, trae aparejada la difícil tarea para las organizaciones de revertir un clima laboral de tensión en uno de bienestar y satisfacción para sus empleados. A los trabajadores sólo les importa su salario, aunque su poder adquisitivo esté en un progresivo deterioro y existe un marcado temor a las sanciones que puedan redundar en despidos y a los cambios que se operan en las instituciones. El desafío para el Área de Recursos Humanos de la empresa es, justamente, estimular políticas que desarrollen otros aspectos no monetarios pero que sí influyen en la satisfacción de los trabajadores.

El clima organizacional es la percepción que el trabajador tiene con respecto a sus posibilidades de realización personal en el mundo del trabajo. El clima de una organización es como su personalidad, cada trabajador lo percibe a su manera, cada equipo tiene su propio ambiente y el conjunto de todos genera un clima propio de la organización. Los elementos que constituyen el clima de la organización pueden variar y, sin embargo, la percepción de las personas sobre éste puede seguir siendo la misma.

La legislación laboral nacional del Ecuador, manifiesta que el dialogo social es un indicativo para mantener una buena relación entre empleados y trabajadores y el Gobierno actual está interesado en mejorar el proyecto de vida de los trabajadores mediante el fortalecimiento de un trabajo decente y un salario digno que cubran sus necesidades y de sus familias.

6.2 Conclusiones Metodológicas

El diagnóstico del clima en la organización, se realizó al 69% de la población de 143 trabajadores que conforman el universo, no se realizó el 100%, debido a la falta de colaboración de los trabajadores. La metodología utilizada para recopilar la información fue a través de entrevistas, cuestionarios y observación; el instrumento principal fue la aplicación de una encuesta especialmente preparada y adaptada de acuerdo a las necesidades de la organización, la cual consta de 40 preguntas. La encuesta fue aplicada a una muestra aleatoria al personal del Municipio de Biblián y su objetivo fue la evaluación de las dimensiones de Autonomía, Estructura Organizacional, Relaciones Humanas, Reconocimiento y Recompensa.

6.3 Conclusiones Pragmáticas

El Municipio de Biblián se creó mediante Decreto N° 602 de la Asamblea Constituyente, el 1 de Agosto de 1944 en el Gobierno del Dr. José María Velasco Ibarra. El Alcalde actual es el Doctor Bolívar Montero Zea, ha sido reelegido en cinco periodos consecutivos desde 1992 hasta la actualidad y como dato curioso no ha perdido ninguna elección en la que ha postulado, constituyendo en el Alcalde más reelegido del país.

El análisis general del clima organizacional del Municipio de Biblián, muestran un alto grado de aceptación y satisfacción con la dimensión estructura

organizacional en todos los aspectos; las dimensiones de: autonomía, relaciones humanas, y reconocimiento, están dentro de un nivel regular con debilidades que pueden mejorarse, y finalmente recompensa está dentro en un nivel insuficiente sobre todo en el aspecto económico. En un desglose más pormenorizado por dimensión tenemos:

En el nivel de autonomía el polo bajo se da por qué la organización no deposita confianza en sus empleados para que participen en la solución conjunta de los problemas de su área de trabajo mediante el aporte de ideas y sugerencias.

El compromiso de los empleados respecto al éxito de la organización, está en un nivel alto con la estructura de la organización, lo que les permite a todos saber que hacen y como planificar su trabajo.

En el eje de relaciones humanas hay una dicotomía interesante debido a que en muchas de las respuestas dadas en las preguntas abiertas se refieren al compañero de trabajo “amigo” como lo mejor, pero en esta dimensión lo que tiene el polo bajo, es la desconfianza que existe en los miembros de la institución y sugieren que deben existir reuniones de tipo informal dentro de la organización para fomentar el compañerismo.

En el nivel de reconocimiento el polo bajo se da por qué sus opiniones no son valoradas por sus compañeros y jefes, no reciben ningún reconocimiento cuando se destacan en el cumplimiento de su labor, no existe la retroalimentación a su desempeño. Pero a pesar de esto se encuentran satisfechos con el trabajo que desempeñan a diario.

La dimensión recompensa, está considerado como el nivel más bajo de todas las dimensiones, en donde los empleados consideran que el salario que reciben no está de acuerdo a la canasta familiar básica que satisfagan sus necesidades

y de su familia y la organización no cuentan con parámetros para promover ascensos cuando se presentan

El análisis de las preguntas abiertas, los trabajadores manifiestan que no existen planes de capacitación, no cuentan con implementos de seguridad e higiene industrial, los jefes deben ser más comunicativos sobre los objetivos de la organización y deben aplicar leyes y reglamentos.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

1. ARIAS GALICIA, Fernando, Administración de Recursos Humanos, México, Editorial Trillas, Decimosexta reimpresión, 1986.
2. AYALA, Yadira, Economía del Trabajo, Primera edición, Lima, 2006.
3. BUENO ENCALADA, Patricio, Investigación Científica, Segunda Edición, Cuenca, 2002.
4. BLUM, Milton y NAYLOR, James, Psicología Industrial, México, Editorial Trillas, 1994.
5. CHIAVENATO, Adalberto, Administración de Recursos Humanos, México, Mc Graw Hill, 2003.
6. Código de Trabajo, 2005.
7. Constitución de la República del Ecuador, 2008.
8. GONCALVES, Alexis, Fundamentos del Clima Organizacional, 2000.
9. KRIEGER, Mario, Sociología de las Organizaciones una Introducción al Comportamiento Organizacional, Buenos Aires, Prentice Hall, 2001.
10. MONDY, Wayne, NOE, Robert, Administración de Recursos Humanos, Novena Edición, Pearson Educación, México, 2005.
11. MOOS, R, Escala de clima social, Madrid: TEA Ediciones, S.A.; 1984.

12. MOREIRA, Fueyo Y ALVAREZ, Baza, Clima Organizacional y Estrés en una Unidad de Alto Riesgo, 2002.
13. NEWSTROM, John, Comportamiento Humano en el Trabajo, México, Mcgraw-Hill, Duodécima edición, 2007.
14. Régimen Laboral Ecuatoriano, Tomo II, 2006.
15. ROBBINS, Stephen, Comportamiento Organizacional, México, Prentice Hall, 2000.
16. RODRÍGUEZ MANSILLA, Darío, Diagnóstico Organizacional, Chile, Sexta Edición, 2001.
17. SALGADO, Francisco. Espacio, tiempo, tecnología y entorno simbólico en el campo organizacional. Universidad Andina Simón Bolívar, Sede-Ecuador, 2009.
18. SCHEIN, Edgar, Psicología de la Organización, México, Prentice Hall, Hispanoamericana S.A. 1996.
19. TOMASELLI, Luis, Administración Estratégica de la "A" a la "Z", Ambato, primera edición, Graphos, 2005.

REVISTAS

- Revista Biblián
Dr. Bolívar Montero, 2008.
- Revista Ecuador Libre, Salario Digno

- Guillermo Navarro Jiménez, 2010.
- Revista Jurídica Online Autonomía Municipal
Dr. Andrés Ortiz Herbener, 2010

INTERNET

- Asambleaístas acogen cambios al Cootad
Virgilio Hernández, 2010.
www.asambleanacional.gov.ec
- Como medir y gestionar el clima organizacional
Xavier Juanico (2007)
<http://www.openmet.com/>
- Comunicación organizacional: teorías y puntos de vista.
Fernández Collado 2010.
www.gestiopolis.com
- Concepto de proyecto de vida
www.mx.answers.yahoo.com
- Definición de relaciones laborales
www.definicion.de/relaciones-laborales
- Definición de Trabajo y concepto.
www.definicionabc.com/general/trabajo

- Definición de Trabajo Digno OIT
Juan Samatía 2008
www.rebelion.org
- La cultura organizacional es clave para el éxito de una empresa
Catalina Franco, 2010 encuesta de Randstad
www.La-cultura-organizacional
- Ley De Régimen Municipal
Jenny Cevallos 2010
www.buenastareas.com
- Marco Referencial Programa Formación General INACAP
www.inacap.cl
- Salario Digno
Richard Espinosa 2010
www.ministerio_relaciones_laborales.gov.ec
- Trabajar en un buen ambiente genera mejores resultados
www.buscarempleo.es