



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DE SERVICIOS Y RECURSOS HUMANOS
SISTEMA DE EDUCACION A DISTANCIA

TEMA:

***PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
PARA LA GERENCIA ADMINISTRATIVO FINANCIERA DE LA EMPRESA
PÚBLICA METROPOLITANA DE MOVILIDAD Y OBRAS PÚBLICAS
EN QUITO, 2016***

TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCION DEL TITULO DE:
INGENIERA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS DE SERVICIOS Y
RECURSOS HUMANOS

AUTORA:

MARÍA BELÉN FLORES BRANDT

DIRECTORA:

DRA. NANCY VÁSQUEZ CASTILLO

Quito – Ecuador

Octubre - 2016

DECLARACIÓN JURAMENTADA DE AUTOR

Yo, **María Belén Flores Brandt**, bajo juramento declaro que este trabajo de titulación fue elaborado en su totalidad por mi autoría, y que las respectivas investigaciones son resultados auténticos y originales. Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de grado.

Quito, 17 de octubre de 2016



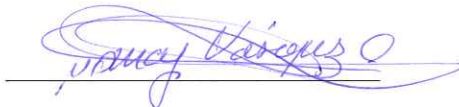
María Belén Flores Brandt

CC.: 171364246-8

**INFORME DE APROBACION DE LA DIRECTORA DE TRABAJO DE
TITULACION**

En mi calidad de directora de trabajo de titulación, presentado por María Belén Flores Brandt, previo a la obtención del título de Ingeniera en Administración de Empresas de Servicio y Recursos Humanos, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y disposiciones emitidas por la Universidad Tecnológica Equinoccial, promedio del Sistema de Educación a Distancia, para ser sometida a la evaluación por parte del Tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Quito a los diecisiete días del mes de octubre de 2016.



Directora

Dra. Nancy Vásquez Castillo MBA.

CC. 170523490-2

DEDICATORIA

La concepción de este proyecto está dedicada a Dios, porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar y a mi amada familias, pilar fundamentales en mi vida, que, sin su ayuda y comprensión, no hubiese podido conseguir este sueño hecho realidad.

Ma. Belén Flores B.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. Por los triunfos y los momentos fáciles y difíciles que me han enseñado a valorar.

A mi amado esposo Galito, que, con su gran amor, ha sido la persona que me ha apoyado y acompañado durante toda mi trayectoria académica, a mis queridos hijos Damián, Doménica Priscila y Ma. Emilia, que han comprendido el camino que he recorrido para convertirme en una profesional.

A mi madre Clarita y familia, quienes, con sus consejos, han fortalecido mi alma para alcanzar esta meta.

A mis compañeros que gracias al equipo que formamos, logramos llegar hasta el final, dándonos ánimos en todo momento.

Y a mis profesores, que con su valioso tiempo han impartido sabiduría para el desarrollo de mi formación profesional.

Ma. Belén Flores B.

FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO

PROYECTO DE TITULACIÓN


DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1713642646-8
APELLIDO Y NOMBRES:	FLORES BRANDT MARIA BELEN
DIRECCIÓN:	CALLE "D" N60-224 Y FLAVIO ALFARO
EMAIL:	belenflobra@hotmail.com
TELÉFONO FIJO:	02 2533 330
TELÉFONO MOVIL:	0999224391

DATOS DE LA OBRA	
TITULO:	PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA GERENCIA ADMINISTRATIVO FINANCIERA DE LA EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE MOVILIDAD Y OBRAS PÚBLICAS EN QUITO, 2016
AUTOR O AUTORES:	MARIA BELEN FLORES BRANDT
FECHA DE ENTREGA DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	QUITO, 30 DE SEPTIEMBRE DE 2016
DIRECTOR A DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	DRA. NANCY VÁSQUEZ CASTILLO
PROGRAMA	PREGRADO <input checked="" type="checkbox"/> POSGRADO <input type="checkbox"/>
TITULO POR EL QUE OPTA:	INGENIERIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y RECURSOS HUMANOS
RESUMEN: Mínimo 250 palabras	<p>El presente trabajo tiene como objetivo principal, proponer un plan de mejora que favorezca el clima organizacional de los servidores de la Gerencia Administrativa Financiera de la Empresa Metropolitana de Obras Públicas.</p> <p>Se ha procedido con una investigación descriptiva, utilizando un nivel de estudio analítico – sistemático, que utiliza como técnicas la encuesta y como instrumento el cuestionario, el mismo que se divide en cuatro dimensiones: Satisfacción Laboral, Crecimiento Personal, Motivación y Ergonomía. Los datos fueron procesados según preguntas de opciones bajo el método de Likert.</p>

	<p>Esta investigación, por las características enunciadas, en su estructura considera: En el primer capítulo, el problema a investigar, especifica la problemática que genera definir esta investigación, los objetivos que se buscará alcanzar y toda la fundamentación que lo argumenta. El segundo capítulo, el método que orienta todo el trabajo de investigación, basado en el cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos y la descripción de las técnicas e instrumentos para la organización. El capítulo tercero, describe su análisis e interpretación de los resultados obtenidos, con el uso de dos enfoques: por dirección, y por dimensión e indicadores, obtenidos a nivel de la Gerencia Administrativo Financiera de la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas en Quito. El capítulo cuarto, la propuesta del plan de mejora, descrita a través de acciones de mejora y tiempo de consecución para los problemas presentados priorizados en el clima organizacional en la Gerencia Administrativa Financiera de la EPMMOP-Q. Finalmente, el capítulo cinco, se detallan las conclusiones y recomendaciones del desarrollo de la investigación para la propuesta de un plan de mejora del clima organizacional.</p>
PALABRAS CLAVES:	Plan de mejora, Clima Organizacional, laboral, satisfacción, crecimiento personal, ergonomía.
ABSTRACT:	<p>This work has as main objective to propose a plan to improve the organizational climate conducive servers Financial Administrative Management of Metropolitan Company of Public Works.</p> <p>We proceeded with a descriptive research, using an analytical study level - systematic, which uses technical survey and questionnaire as a tool, it is divided into four dimensions: Job Satisfaction, Personal Growth, Motivation and Ergonomics. The data were processed by questions of options under the Likert method.</p> <p>This research, by the stated characteristics, structure considers:</p> <p>In the first chapter, the research problem, specify the problems generated defining this research, the goals they seek to achieve and the whole rationale that argues.</p> <p>The second chapter, the method that guides all research work, based on the performance of each of the specific objectives and description of the techniques and instruments for the organization.</p> <p>The third chapter describes the analysis and interpretation of the results obtained using two</p>

	<p>approaches: by direction and dimension and indicators, obtained at the level of the Administrative Financial Management of the Metropolitan Public Enterprise Mobility and Public Works in Quito .</p> <p>The fourth chapter, the proposed improvement plan, described through improvement actions and achievement time for the problems presented prioritized in the organizational climate in the Administrative Management of Financial EPMMOP-Q.</p> <p>Finally, chapter five, the conclusions and recommendations of research development for the proposed improvement plan detailing the organizational climate.</p>
KEYWORDS	Improvement plan, organizational climate, job satisfaction, personal growth, ergonomics.

Se autoriza la publicación de este Proyecto de Titulación en el Repositorio Digital de la Institución.

f: 

FLORES BRANDT MARIA BELEN

C.C. 171364246-8

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **FLORES BRANDT MARIA BELEN**, CC. 171364246-8, autor/a del proyecto titulado: Propuesta de un plan de mejora del clima organizacional para la Gerencia Administrativo Financiera de la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas en Quito, previo a la obtención del título de **INGENIERA EN EMPRESAS DE SERVICIOS Y RECURSOS HUMANOS** en la Universidad Tecnológica Equinoccial.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las Instituciones de Educación Superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la BIBLIOTECA de la Universidad Tecnológica Equinoccial a tener una copia del referido trabajo de graduación con el propósito de generar un Repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Quito, 17 de octubre de 2016

f. _____


FLORES BRANDT MARIA BELEN

171364246-8

Quito, 17 de octubre de 2016

CARTA DE AUTORIZACIÓN

Yo, **FAUSTO CORDOVEZ TEJADA** con cédula de ciudadanía No. 1710871854, en calidad de Gerente Administrativo Financiero de la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas EPMMOP, autorizo a **FLORES BRANDT MARÍA BELÉN**, a realizar la investigación para la elaboración de su proyecto de titulación "Propuesta de un Plan de Mejora del Clima Organizacional para la Gerencia Administrativo Financiera de la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas en Quito, 2016.", basada en la información proporcionada por la Empresa.

f:  
CORDOVEZ TEJADA FAUSTO ALEJANDRO
171087185-4

INDICE DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN JURAMENTADA DE AUTOR	i
INFORME DE APROBACION DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACION	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
FORMULARIO DE REGISTRO FOTOGRAFICO	v
DECLARACION Y AUTORIZACION	viii
CARTA DE AUTORIZACION	ix
INDICE DEL CONTENIDO	x
INDICE DE TABLAS	xiii
INDICE DE FIGURAS	xv
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	
1.1. El Problema de la Investigación	2
1.1.1. Problema a investigar	2
1.1.2. Objeto de estudio teórico	3
1.1.3. Objeto de estudio práctico	3
1.1.4. Planteamiento del problema	3
1.1.5. Formulación del problema	4
1.1.6. Sistematización del problema	4
1.1.7. Objetivo general	5
1.1.8. Objetivos específicos	5
1.1.9. Justificaciones	5

1.2. Marco Referencial	6
1.2.1. Marco Teórico	6
1.2.1.1. El Desarrollo Organizacional	6
1.2.1.1.1. Definición	6
1.2.1.1.2. Factores del Desarrollo Organizacional	8
1.2.1.1.3. Clima Laboral	11
1.2.1.1.4. Satisfacción laboral	11
1.2.1.1.5. Cultura Organizacional	12
1.2.1.1.6. Relación entre el Clima Laboral y la Cultura Organizacional	13
1.2.1.1.7. Dimensiones del Clima Organizacional	14
1.2.1.2. Administración del Recurso Humano	17
1.2.1.2.1. El Recurso Humano en las Organizaciones	17
1.2.1.2.2. La Complejidad de las Organizaciones	18
1.2.1.2.3. Teorías de Motivación	19
1.2.1.2.4. Calidad de vida & Motivación	20
1.2.1.2.5. La Motivación en el Recurso Humano de la Organización	23
1.2.1.2.6. Teorías sobre el liderazgo.	24
1.2.1.3. Plan de Mejora	25
1.2.1.3.1. Elaboración del Plan de Mejora	27
1.2.1.3.2. Justificación del Plan de Mejora	28
1.2.1.4. Estructura Gerencia Administrativa Financiera de la EPMMOP-Q	29
1.2.1.4.1. Dirección Financiera	29
1.2.1.4.2. Dirección Administrativa	30
1.2.1.4.3. Dirección de Talento Humano	30
1.2.1.4.4. Dirección de Logística	30
1.2.2. Marco Conceptual	30
CAPÍTULO II: MÉTODO	32
2.1. Metodología General	32
2.1.1. Nivel de Estudio	32
2.1.2. Modalidad de Investigación	32
2.1.3. Método	32
2.1.4. Población y Muestra	33

2.1.5. Selección de Instrumentos de Investigación	34
2.1.6. Análisis e Interpretación de Resultados	35
2.2. Metodología Específica	37
2.2.1. Metodología de Recursos Humanos	37
CAPÍTULO III: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	39
3.1. Medición por Direcciones	39
3.2. Medición por Dimensiones e Indicadores	40
3.2.1. Dimensión de Satisfacción Laboral	40
3.2.2. Dimensión de Crecimiento Personal.	47
3.2.3. Dimensión de Motivación	52
3.2.4. Dimensión Ergonomía.	59
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LOS SERVIDORES DE LA GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	69
4.1. Fundamentos del Plan de Mejora	69
4.1.1. Antecedentes	69
4.2. Propuesta del Plan de Mejora del Clima Organizacional	71
4.2.1. Identificación del área de mejora	71
4.2.2. Detectar las principales causas del problema	71
4.2.3. Formular el Objetivo para cada problema	72
4.2.4. Seleccionar las acciones de mejora del Plan propuesto	73
4.2.5. Síntesis del Plan de Mejora.	78
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	79
CONCLUSIONES	79
RECOMENDACIONES	80
BIBLIOGRAFIA	81
WEB GRAFIA	83
ANEXOS	84

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1.1: Niveles de la organización de la acción empresarial	10
Tabla N° 1.2: Dimensiones que miden el clima organizacional	16
Tabla N° 2.1: Escala tipo Likert	35
Tabla N° 2.2: Puntuación para los indicadores	36
Tabla N° 3.1: Número de encuestados por dirección	39
Tabla N° 3.2: Puntaje por direcciones del Indicador 1	40
Tabla N° 3.3: Puntaje por direcciones del Indicador 2	41
Tabla N° 3.4: Puntaje por direcciones del Indicador 3	42
Tabla N° 3.5: Puntaje por direcciones del Indicador 4	43
Tabla N° 3.6: Puntaje por direcciones del Indicador 5	44
Tabla N° 3.7: Puntaje por direcciones del Indicador 6	45
Tabla N° 3.8: Tabulaciones de resultados según puntuaciones en la dimensión de Satisfacción Laboral.	46
Tabla N° 3.9: Puntaje por direcciones del Indicador 7	47
Tabla N° 3.10: Puntaje por direcciones del Indicador 8	48
Tabla N° 3.11: Puntaje por direcciones del Indicador 9	49
Tabla N° 3.12: Puntaje por direcciones del Indicador 10	50
Tabla N° 3.13: Tabulaciones de resultados según puntuaciones en la dimensión de Crecimiento Personal.	51
Tabla N° 3.14: Puntaje por direcciones del Indicador 11	52
Tabla N° 3.15: Puntaje por direcciones del Indicador 12	53
Tabla N° 3.16: Puntaje por direcciones del Indicador 13	54
Tabla N° 3.17: Puntaje por direcciones del Indicador 14	55
Tabla N° 3.18: Puntaje por direcciones del Indicador 15	56
Tabla N° 3.19: Puntaje por direcciones del Indicador 16	57
Tabla N° 3.20: Tabulaciones de resultados según puntuaciones en la dimensión de Motivación.	58
Tabla N° 3.21: Puntaje por direcciones del Indicador 17	59
Tabla N° 3.22: Puntaje por direcciones del Indicador 18	60
Tabla N° 3.23: Puntaje por direcciones del Indicador 19	61
Tabla N° 3.24: Tabulaciones de resultados según puntuaciones en la dimensión	

de Ergonomía.	62
Tabla N° 3.25: Tabulaciones según el número de encuestados.	63
Tabla N° 3.26: Puntuaciones por dimensiones y direcciones	65
Tabla N° 3.27: Resultados de las Dimensiones del Clima Organizacional	66
Tabla N° 3.28: Puntuaciones del clima organizacional obtenido y comparado con lo esperado	67
Tabla No. 4.1 Problemas – Causas Propuesta plan de mejora	71
Tabla No. 4.2 Objetivo para cada problema	72
Tabla No. 4.3 Acciones de mejora del Plan propuesto	73
Tabla No. 4.4 Presupuesto General del Plan de Mejora	77

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 3.1: Encuestas por Dirección	39
Figura N° 3.2: Indicador 1.	41
Figura N° 3.3: Indicador 2.	42
Figura N° 3.4: Indicador 3.	43
Figura N° 3.5 Indicador 4.	44
Figura N° 3.6: Indicador 5.	45
Figura N° 3.7: Indicador 6.	46
Figura N° 3.8: Indicador 7.	47
Figura N° 3.9: Indicador 8.	48
Figura N° 3.10: Indicador 9.	49
Figura N° 3.11: Indicador 10.	51
Figura N° 3.12: Indicador 11.	52
Figura N° 3.13: Indicador 12.	53
Figura N° 3.14: Indicador 13.	54
Figura N° 3.15: Indicador 14.	55
Figura N° 3.16: Indicador 15.	56
Figura N° 3.17: Indicador 16.	57
Figura N° 3.18: Indicador 17.	59
Figura N° 3.19: Indicador 18.	60
Figura N° 3.20: Indicador 19.	61
Figura N° 3.21 Puntuaciones por dimensiones y direcciones	65
Figura N° 3.22: Resultados de las Dimensiones del Clima Organizacional	67
Figura N° 3.23: : Puntuaciones del clima organizacional obtenido y comparado con lo esperado	68
Figura N° 3.24: Diagrama de causa – efecto del clima organizacional en la Gerencia Administrativa Financiera de la EPMMOP.	70
Figura 3.25: Síntesis de la intervención del Plan de Mejora.	78

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

Las empresas, sean públicas o privadas buscan obtener un mayor rendimiento operacional con el uso adecuados de los recursos disponibles, el contexto en que operan varía constantemente, generando oportunidades, facilidades y ventajas que la empresa debe aprovechar, así como dificultades, amenazas y coacciones que la empresa debe evitar, constituyendo la dinámica que rodea al ambiente administrativo.

Precisamente el ambiente administrativo concebido por (Chiavenato, 2001) como una variable exógena, incorpora herramientas que le permiten hacer uso efectivo de los recursos materiales, financieros, humanos y mercadológicos, con quienes se genera resultados eficaces de operaciones, utiliza estrategias que generan fuerzas y limitaciones internas para alcanzar los objetivos propuestos para realizar sus operaciones y producir bienes y/o servicios.

El ambiente administrativo, comprende todo un universo externo, es decir las empresas funcionan dentro de un contexto del que dependen para sobrevivir y crecer en su medida; los resultados provenientes de la generación de productos y/o servicios sea mayor que lo invertido en la obtención y aplicación de los recursos, considerando la estructura organizacional y las personas que influyen en las acciones empresariales. Para atender estas condiciones, objeto de esta investigación es proponer un plan de mejora del clima organizacional para los servidores de la Gerencia Administrativa Financiera de la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas en la ciudad de Quito, con el fin de mejorar la productividad de la organización.

Esta investigación, por las características enunciadas, en su estructura considera:

En el primer capítulo, el problema a investigar, especifica la problemática que genera definir esta investigación, los objetivos que se buscará alcanzar y toda la fundamentación que lo argumenta.

El segundo capítulo, el método que orienta todo el trabajo de investigación, basado en el cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos y la descripción de las técnicas e instrumentos para la organización.

El capítulo tercero, describe su análisis e interpretación de los resultados obtenidos , con el uso de dos enfoques: por dirección, y por dimensión e indicador, obtenidos a nivel de la Gerencia Administrativo Financiera de la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas en Quito.

El capítulo cuarto, la propuesta del plan de mejora, descrita a través de acciones de mejora y tiempo de consecución para los problemas presentados priorizados en el clima organizacional en la Gerencia Administrativa Financiera de la EPMMOP-Q.

Finalmente, el capítulo cinco, se detallan las conclusiones y recomendaciones del desarrollo de la investigación.

Adicionalmente se ha incluido los anexos que orientan las especificidades respecto a las diferentes actividades desarrolladas en esta investigación.

1.1. El Problema de la Investigación

1.1.1 Problema a Investigar

La diversidad de empresas, rodeadas de un universo de factores económicos, políticos, tecnológicos, legales, sociales, culturales y demográficos interactúan y se alternan para producir grandes cambios en un mundo empresarial competitivo. Sus acciones se operativizan en manos de los gobiernos y de los ciudadanos, quienes son los principales implicados, por tanto, es preciso cambiar la mentalidad y adoptar las competencias básicas del ser humano para: aprender a saber, aprender a ser y aprender a hacer, siendo personas capaces de administrar y operar de manera apropiada. Para lo cual ante diversas acciones es necesario un plan de mejora que busca el fortalecimiento de su gestión, derivado de la autoevaluación que realiza toda empresa como base para la definición de un programa de mejoramiento de la función administrativa de la entidad a partir de las acciones siguientes que toda organización debe implementar: los objetivos definidos, la asignación de los recursos necesarios para la realización de los planes, la definición del niveles de responsabilidad, el seguimiento a las acciones trazadas. Considerando estas acciones que a nivel de la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y

Obras Públicas, específicamente en la Gerencia Administrativo Financiera, que busca planificar, ejecutar, evaluar y administrar las actividades que se realizan cada una de las unidades, en el ámbito de su competencia, sujeta a los procesos de apoyo establecidos en los planes, proyectos y programas técnicos de la empresa. Se valorarán en su cumplimiento, para conocer la dinámica organizacional generada a través del contexto en que opera la empresa.

1.1.2 Objeto de estudio teórico

La propuesta de un plan de mejora para el clima organizacional para los servidores de la Gerencia Administrativa Financiera, requiere de la comprensión de acciones a cumplirse respecto a gestión en la empresa específicamente para el clima organizacional, las cuales se valorarán a través de un instrumento de autoevaluación.

1.1.3 Objeto de estudio práctico

La investigación se la realizará al personal de la Gerencia Administrativa de la Empresa Públicas Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas, con el respectivo permiso de las autoridades competentes del lugar.

1.1.4 Planteamiento del problema

La EPMMOP aumentó sus competencias en movilidad y obras públicas, por lo que vio la necesidad de una reorganización de sus dependencias considerando que consta de siete gerencias: Planificación, Terminales y Estacionamientos, Administrativa Financiera, Obras Públicas, Estudios y Fiscalización, Operaciones de la Movilidad y Administración de Parques y Espacios Verdes.

Complementariamente la Gerencia Administrativa Financiera (GAF), debió incrementar su personal, a nivel de todas las Direcciones, lo que produjo incomodidad a los empleados actuales, puesto que el personal nuevo ingresó con remuneraciones mucho más altas en comparación del personal existente que se encontraban con sueldos congelados, generando insatisfacción laboral; adicionalmente sumado que en las diferentes Unidades de la GAF se ha tenido dificultades con la falta de espacio físico que permita privacidad en el desarrollo de las

actividades cotidianas en su lugar de trabajo, provocando una baja en su rendimiento y la producción, alterando su situación ergonómica; todo esto ha ocasionado la desmotivación del personal en el desempeño de sus funciones, afectando la atención tanto de los clientes internos como externos; anexando que la falta de comunicación por parte de las autoridades competentes en las decisiones tomadas, la desvalorización del trabajo ejecutado por los servidores, el desconocimiento del desarrollo de las nuevas actividades las transferidas a la Empresa, han desmejorado el desempeño profesional, originando falta de interés en el crecimiento personal.

1.1.5 Formulación del problema.

¿Cuenta la Gerencia Administrativo Financiera de la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas con un plan de mejoramiento del clima organizacional para mejorar la productividad de la organización?

1.1.6. Sistematización del problema.

- ¿Cuenta la EPMMOP con una autoevaluación de la situación organizacional para el desarrollo del personal?
- ¿La Gerencia Administrativa Financiera cuenta con dimensiones claras que identifiquen su Clima Organización?
- ¿Qué se deberá realizar para que el clima organizacional no inflencie en la satisfacción laboral de los servidores y productividad de la Empresa?

1.1.7. Objetivo general

Proponer un plan de mejora del clima organizacional para los servidores de la Gerencia Administrativa Financiera de la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas en la ciudad de Quito, para mejorar la productividad de la organización.

1.1.8. Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la Gerencia Administrativa Financiera, para determinar sus fortalezas y debilidades, en lo referente al clima organizacional.
- Identificar los componentes del clima organizacional de la Gerencia Administrativa Financiera de la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas.
- Elaborar la propuesta de un plan de mejora del clima organizacional para la Gerencia Administrativa Financiera que asegure una alta productividad y un servicio de calidad en la EPMMOP.

1.1.9. Justificaciones

Este estudio es una herramienta para la toma de decisiones de la Gerencia Administrativo Financiero. La EPMMOP ante las modificaciones internas, de tecnología y necesidad de capacitación para enfrentar las nuevas competencias encomendadas a la organización y la necesidad de una mayor calidad y eficiencia del personal que trabajan directamente con los clientes, así con el desarrollo de procesos internos.

Se considera necesario implementar un Plan de Mejora que permita identificar, minimizar y controlar los riesgos en caso de darse un acontecimiento para proteger y preservar un ambiente de calidad y calidez en los empleados de la EPMMOP.

En esta investigación se valora la satisfacción laboral en la Empresa y se define una propuesta para reforzar los factores positivos y sustituir los negativos en ideas que beneficien

tanto a los trabajadores de la Gerencia Administrativa Financiera, con el fin de lograr un mayor compromiso con la excelencia en el servicio.

1.2. Marco Referencial

1.2.1. Marco Teórico

1.2.1.1. El Desarrollo Organizacional

1.2.1.1.1 Definición

El desarrollo organizacional es un instrumento que busca un cambio hacia la excelencia, en un mundo con un nivel de competencia alto. Se considera que el comportamiento humano constituye uno de los componentes sociales dentro del desarrollo de una organización, refleja las formas de percibir el trabajo, el rendimiento, la productividad, la satisfacción, entre otras.

Diversos planteamientos ratifican lo citado: "Todas las organizaciones tienen en común un cierto número de hombres, que se han organizado en una unidad social establecida con el propósito explícito de alcanzar ciertas metas. Los hombres establecen un club o una empresa, organizan un sindicato o un partido político, crean fuerza policíaca o un hospital y formulan procedimientos que gobiernan las relaciones, entre los miembros de estas organizaciones y los deberes que deben cumplir cada uno de ellos. Una vez que ha sido establecida firmemente una organización, tiende a asumir una identidad propia que la hace independiente de las personas que la fundaron". (Blau y Scott, 2011).

(Brunet, 2004) afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista.

Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la

percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

(Anzola, 2003), opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Se denomina clima organizacional al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización.

(Dessler, 1979) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término de clima organizacional, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo

(Rodríguez, 2005) expresa que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo

(Shein, 2000) menciona que el ambiente organizacional, a veces llamada atmósfera o cultura organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros

Se fundamenta en la teoría de Frederick Herzberg quien plantea dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y a su vez orientan el comportamiento de las personas hacia la satisfacción y la poca satisfacción en el trabajo

1.2.1.1.2. Factores del Desarrollo Organizacional

Los Factores del Desarrollo Organizacional según (Frederick, 1968):

a) Factores higiénicos o factores extrínsecos: Condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo.

- Condiciones de trabajo y comodidad
- Políticas de la organización y la administración
- Relaciones con los supervisores
- Relaciones Interpersonales
- Salarios / beneficios sociales
- Estabilidad en el cargo
- Condiciones físicas y ambientales

b) Factores motivacionales o factores intrínsecos, están relacionados con satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con:

- El crecimiento y desarrollo personal
- El reconocimiento profesional
- Las necesidades de autorrealización
- Utilización plena de las habilidades personales

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

Según Chiavenato, existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana:

Premisas que explican la naturaleza de la conducta humana según (Chiavenato 2001):

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

Utilizando los factores que proponen diversos autores para evaluar clima organizacional (Robbins, 1999; Chiavenato, 2000 y Werther 2000), seleccionaron los factores que se adaptan mejor a las características de la empresa pública.

Los factores de conducta, según lo citan Robbins, Chiavenato y Werther:

- Autonomía: se refiere al grado de libertad que posee un sujeto para realizar su trabajo en cuanto a toma de decisiones, supervisión, entre otros, para llevar a cabo su trabajo.
- Identificación con la empresa: se refiere a qué tanto un empleado se identifica con la empresa de mecánica automotriz.
- Motivación: es la predisposición del empleado para realizar ciertas acciones, o para involucrarse a alcanzar los objetivos de la empresa.
- Percepción: es la apreciación que tienen los empleados de las condiciones bajo las que trabajan.
- Reconocimiento: significa, para el empleado, que le den valor y aprobación a lo que hace.

- Responsabilidad: es la capacidad que tiene una persona para responder a sus obligaciones.
- Relaciones Interpersonales: se refiere a la calidad de la relación que existe entre las personas que laboran en esta empresa.

Considerando los factores señalados, a continuación, se define la organización de la acción empresarial, la cual es descrita a través de tres niveles. El cuadro siguiente evidencias la organización:

Tabla N° 1.1: Niveles de la organización de la acción empresarial.

Niveles	Organización	Contenido
Institucional	Desempeño organizacional	Procesos de comportamiento en lo organizacional
Intermedio	Desempeño departamental	Agrupación de unidades en subsistemas
Operacional	Desempeño de tareas	Estructura de las posiciones y las actividades en los cargos

Fuente: Adaptado de Chiavenato, I. (2001). Administración de Empresas. Proceso Administrativo.
Elaborador por: María Belén Flores B.

En la presente investigación se aborda los niveles organizacionales intermedio y operacional.

Nivel intermedio, es el desempeño departamental, refleja la estructura organizacional de cada uno de los departamentos o divisiones de la empresa, tomando en cuenta la distribución jerárquica de las unidades y posiciones en la empresa y el desenvolvimiento de diversos departamentos o divisiones especializadas, como es el caso de la Gerencia Administrativa y Financieras constituyéndose en un departamento perteneciente a la EPMMOP-Q.

Nivel operacional, pone énfasis en los diferentes cargos asumidos, los cuales definen todas las actividades desempeñadas por una persona, los cuales pueden percibirse como varias acciones que ocupan una posición formal en el organigrama empresarial.

1.2.1.1.3. Clima Laboral

Son las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, al ambiente físico en que éste se da las que tienen lugar en torno

Se definen:

Según (Robbins, 1999): Es la percepción por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Es decir, la forma en que seleccionamos, organizamos e interpretamos la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno.

Según (Galvez, 2000): El clima laboral es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la dirección a lo que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Según (Palma, 2004): El clima laboral es entendido como la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales.

Como podemos observar, muchos de los autores usan adjetivos como percepción, opinión, características, propiedades, impresiones, y entre otros. También podríamos añadir que el clima laboral es la "personalidad" de ésta, porque se conforma a partir de una configuración de características de la misma.

1.2.1.1.4. Satisfacción laboral

Este factor reviste una importancia relevante en la percepción individual del clima organizacional, pues 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.

Definiciones:

(Davis y Newstrom, 1999) definen satisfacción laboral como "el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo".

(Robbins, 1999) a su vez establece que 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.

(Márquez, 2001) menciona que la satisfacción podría definirse como 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. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

1.2.1.1.5. Cultura Organizacional

Un concepto determinado de cultura es la reunión de conceptos como hábitos, normas, creencias, valores y experiencias que son los encargados de dar una caracterización determinada a un grupo en concreto. En este caso, centrándose exclusivamente en un ámbito empresarial, como un negocio, una administración, institución o corporación entre otras.

La definición que le podemos aplicar a la cultura organizacional es la unión de normas, hábitos y valores que, de una forma u otra, son compartidos por las personas y/o grupos que dan forma a una institución, y que a su vez son capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos. Es decir, el comportamiento de la empresa dependerá de la forma en la que se apliquen unas normas u otras por parte de sus integrantes.

Debemos tener presente que este término hoy en día es uno de los más tenidos en cuenta y aplicados, en hospitales o administraciones públicas está siendo muy seguido, por lo que tendremos que darle la atención que se merece.

- Normas: Es un sistema que permite que todos los individuos respeten unas determinadas conductas y procedimientos ante las situaciones que se generen. Estas normas están redactadas y aprobadas en los manuales de gestión y organización, por lo que su cumplimiento y respeto es obligatorio para todos.
- Hábitos: Son pequeñas recomendaciones que en la mayoría de los casos se toman como normas, es un concepto con múltiples acepciones, Es el uso más frecuente de la noción. Para poner un ejemplo, en muchas oficinas públicas hace unos años no estaba prohibido fumar por norma, pero se entendía que realizar esta acción podía perjudicar a no fumadores,
- Valores: Describen las cualidades que hacen que una realidad sea estimable o no, pueden ser positivos o negativos, y calificarse como inferiores o superiores de acuerdo a su jerarquía.

1.2.1.1.6. Relación entre el Clima Laboral y la Cultura Organizacional

La cultura organizacional influye y a su vez es influenciada por la calidad del clima laboral.

Frecuentemente el concepto de Clima Laboral, se confunde con el de Cultura Organizacional, pero se diferencia en ser menos permanente en el tiempo, es decir, es cambiante y surge natural e inevitablemente dentro de la organización, aunque comparta una connotación de continuidad y de evolución en el tiempo.

Habría que hablar, por tanto, de un clima que no es uniforme dentro de la organización. Por el contrario, la cultura es estable y ha sido promulgada por los miembros de la misma.

La conexión entre cultura organizacional y clima laboral se basa específicamente en que las políticas, misión, valores que se manejen dentro de la empresa, es decir la cultura influirá directamente en el comportamiento y en la percepción que tendrán las personas de su ambiente de trabajo y el clima organizacional crea un ambiente de trabajo propicio para las relaciones interpersonales entre dirigentes y empleados, es el medio interno de una empresa u organización, está íntimamente relacionado a la moral y a la satisfacción de las necesidades humanas de sus miembros.

1.2.1.1.7 Dimensiones del Clima Organizacional

Entre las alternativas para estudiar el Clima Organizacional (C.O.), se destaca la técnica de (Litwin y Stinger 1978), que utiliza un cuestionario que aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario está basado en la existencia de nueve dimensiones que explicarían en el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas variables se relacionan con ciertas propiedades de la organización, lo cita (Goncalves, 1997)

- **ESTRUCTURA**

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

- **RESPONSABILIDAD (empowerment)**

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

- **RECOMPENSA**

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

- **DESAFIO**

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

- **RELACIONES**

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

- **COOPERACIÓN**

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

- **ESTANDARES**

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

- **CONFLICTOS**

Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

- **IDENTIDAD**

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Es necesario describir que una dimensión, siendo los contenidos técnicos de los procesos en forma desagregada. Finalmente, un indicador constituye los enunciados que buscan medir de forma cualitativa los diferentes procesos desarrollados en la EPMMOP-Q respecto al clima organizacional. La tabla No. 1. 2 visualiza lo descrito.

Tabla N° 1.2: Dimensiones que miden el clima organizacional.

Dimensiones	Indicadores
Satisfacción laboral	Nivel de cumplimiento
	Responsabilidades asignadas
	Planificación
	Encargo de funciones
	Satisfacción
Crecimiento personal	Comunicación
	Crecimiento profesional
	Desempeño profesional
Motivación	Estado
	Remuneración
	Ambiente laboral
	Equidad
	Trabajo en equipo
	Relaciones interpersonales
Ergonomía	Comodidad
	Mobiliario
	Privacidad
Identificación del problema	Priorización
Metas	A corto plazo
	A largo plazo
Acciones concretas	Actividades
	Recursos

Fuente: Dimensiones derivadas por la autora para el clima organizacional.

Elaborado por: María Belén Flores B.

1.2.1.2 Administración del Recurso Humano

Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en organizaciones o empresas. Las personas nacen, crecen, se educan, trabajan y se divierten dentro de empresas, las cuales determinan que los individuos. Dependen cada vez más de las actividades en grupo.

Si bien las personas conforman las organizaciones o empresas, éstas constituyen para aquéllas un medio de lograr muchos y variados objetivos personales, que no podrían alcanzarse mediante el esfuerzo individual.

La administración de recursos humanos (ARH) no existiría si no hubiera organizaciones o empresas y personas que actúen en ellas. La ARH se refiere a la preparación adecuada, a la aplicación, al sostenimiento y al desarrollo de las personas en las empresas.

El enfoque sistemático en ARH puede descomponerse en tres niveles de análisis, descritos por (Chiavenato, 2011):

- a) Nivel Social: la sociedad como macrosistema. Muestra la compleja e intrínseca maraña de organizaciones y la trama de interacciones entre ellas.
- b) Nivel de comportamiento organizacional: la organización como sistema.
- c) Nivel de comportamiento individual: el individuo como microsistema.

1.2.1.2.1. El Recurso Humano en las Organizaciones

Los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, por sus limitaciones individuales y deben conformar organismos que les permitan lograr algunos objetivos que el esfuerzo individual no podría alcanzar. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla. Una empresa existe sólo cuando:

- Hay personas capaces de comunicarse;
- Están dispuestas a actuar conjuntamente (disposición de sacrificar su propio comportamiento en beneficio de la asociación);
- Para obtener un objetivo común.

Los organismos existen para que los miembros alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada debido a las restricciones individuales. En consecuencia, las organizaciones se forman para superar estas limitaciones.

1.2.1.2.2. La Complejidad de las Organizaciones

La manera como las personas viven, se visten, se alimentan, y sus expectativas, sus convicciones y sus sistemas de valores experimentan una enorme influencia por parte de las empresas; a su vez, el modo de pensar y sentir de los miembros influye en ellas.

Las organizaciones son sistemas demasiado complejos. Tienden a crecer a medida que prosperan; esto se refleja en el aumento de personal. El crecimiento conduce a la complejidad. Las grandes organizaciones, también denominadas organizaciones complejas, poseen ciertas características:

- Complejidad. Mientras que en las pequeñas empresas la interacción se realiza persona a persona, en las grandes organizaciones existen numerosos niveles intermedios dedicados a coordinar e integrar labores de las personas; de este modo, la interacción se torna indirecta.
- Anonimato. Importa la actividad que se realice, no quién la ejecuta.
- Rutinas estandarizadas para procedimientos y canales de comunicación.
- Estructuras personalizadas no oficiales. Configuran la organización informal.
- Tendencia a la especialización y la proliferación de funciones. Pretende separar las líneas de autoridad formal de las de competencia profesional o técnica
- Tamaño. Dado por el número de participantes y dependencias que conforman la organización.

1.2.1.2.3. Teorías de Motivación



Fuente: <http://www.oocities.org/reinamendoza/Gerencia/Foro/Foro.htm>

Nota: Teoría de jerarquización de las necesidades de Abraham Maslow: Maslow sostenía que las necesidades humanas no son de igual intensidad y surgen en una secuencia determinada

La jerarquía de las necesidades (Maslow, 1963). Jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento:

a) Necesidades fisiológicas. Son las necesidades innatas como alimentación, sueño y reposo, abrigo. También se denominan necesidades biológicas o básicas. Su principal característica es la premura: cuando alguna de ellas no puede satisfacerse, domina la dirección del comportamiento de la persona.

b) Necesidades de seguridad. Segundo nivel de necesidades humanas. Llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto.

c) Necesidades sociales. Relacionadas con la vida del individuo en sociedad. Necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor. Surgen cuando las necesidades (fisiológicas y de seguridad) se hallan relativamente satisfechas.

d) Necesidades de autoestima. Relacionadas con la manera como se ve y evalúa la persona. Incluyen la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración.

e) Necesidades de autorrealización. Son las necesidades humanas más elevadas.

Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades humanas de la persona. En tanto que las 4 necesidades anteriores pueden satisfacerse mediante recompensas externas a la persona, las necesidades de autorrealización sólo pueden satisfacerse mediante recompensas intrínsecas realización del potencial, utilización plena de los talentos individuales, etc.

Sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias, tienen que ver con su conservación personal. Los niveles más elevados de necesidades sólo surgen cuando los niveles más bajos han sido alcanzados por el individuo. Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las más elevadas necesitan uno mucho más largo. Si alguna de las necesidades más bajas deja de ser satisfecha durante un largo período, se hace imperativa y neutraliza el efecto de las más elevadas. Los niveles más bajos de necesidades tienen relativamente poco efecto en la motivación cuando el patrón de vida es elevado.

La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo (factores motivadores). Por otro lado, la insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto en general del cargo (factores higiénicos).

1.2.1.2.4. Calidad de vida & Motivación

La Calidad de vida es un concepto utilizado para evaluar el bienestar social general de individuos y sociedades por sí mismas. El termino se utiliza en una generalidad de contextos, como sociología, política, medicina, administrativa, etc. No debe ser confundido con el concepto de estándar o nivel de vida, que se basa primariamente en ingresos. Los indicadores

de calidad de vida incluyen no solo elementos de riqueza y empleo, sino también de entorno físico y arquitectónico, salud física y mental, educación, ocio y pertenencia a grupos.

Un indicador de calidad de vida es el índice de desarrollo humano, este incluye

- Esperanza de vida
- Educación
- PEN per Cápita.

También debemos de tener en consideración que otros indicadores son:

- Elementos que hagan esta vida cómoda.
- Dignidad agradable y satisfactoria.

La calidad de vida se divide en tres dimensiones estas son:

- Calidad Ambiental (habitaciones, residencia, urbana y territorial)
- Bienestar (Producción – Reproducción empleo, educación aprendizaje y formación, salud).
- Identidad Cultural (participación y apropiación, tiempo disponible, relaciones sociales y redes sociales)

Según la teoría de motivación, Maslow, formula en su una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados.

La relación es que según Maslow, alguien que llene todas sus necesidades expuestas en la pirámide o en su teoría es alguien con una calidad de vida al cien. Maslow expone que las personas van llenando sus necesidades a medida que van prosperando con el tiempo, entonces empiezan llenando sus necesidades más primitivas como comer, dormir, etc., la humanidad usa los recursos de la naturaleza para satisfacer las necesidades expuestas en el pirámide, por lo que según el teórico, nacemos con las cuatro primeras partes de la pirámide:

- Alimento, vestido, protección, afecto.
- Estabilidad, seguridad
- Identificación grupal
- Amor a si mismo

La quinta de realización personal, se adquiere con el tiempo.

En la calidad de vida, los factores que intervienen en el bienestar de los individuos son:

- Factores materiales (recursos que uno tiene)
 - Ingresos disponibles
 - Posición en el mercado de trabajo
 - Salud
 - Nivel de educación, etc.
- Factores ambientales (características del vecindario, comunidad que influyen en la calidad de vida).
 - Presentación y acceso a servicios, grado de seguridad, transporte y movilización, habilidad para servirse de las nuevas tecnologías que hacen la vida más simple.
 - También, las características del hogar son relevantes en determinar la calidad de las condiciones de vida.
- Factores de relacionamiento.
 - Incluyen las relaciones con la familia, los amigos y las redes sociales.
 - La integración a organizaciones sociales y religiosas, el tiempo libre y el rol social después del retiro de la actividad económica son factores que pueden afectar la calidad de vida en las edades avanzadas.
 - Cuando la familia juega un rol central en la vida de las personas adultas mayores, los amigos, vecinos y otras redes de apoyo tienen un rol modesto.
- Políticas Gubernamentales
 - La calidad de vida no debe ser considerada, tomando en consideración la perspectiva de los individuos, sino también que hay que considerar la perspectiva social.
 - La calidad de vida y del bienestar de las personas adultas mayores dependen parcial o totalmente de las políticas existentes.

Las necesidades básicas son todas aquellas necesidades vitales que contribuyen directamente o indirectamente a la supervivencia de una persona, siendo estas:

- Comer
- Beber
- Dormir

Las necesidades humanas fundamentales son finitas, pocas y clasificables. Además, las necesidades humanas fundamentales son las mismas en todas las culturas y en todos los periodos históricos. Lo que cambia a través del tiempo y de las culturas, zona la manera o los medios utilizados para la satisfacción de las necesidades. Las necesidades fundamentales son:

- Subsistencia (salud, alimento, etc.).
- Protección (sistema de seguridad y prevención, vivienda etc.).
- Afecto (familia, amistades, privacidad, etc.)
- Entendimiento (educación. Comunicación, etc.,).
- Participación (derechos, responsabilidades, trabajo, etc.,).
- Ocio (juegos, espectáculos).
- Creación (habilidades, destrezas).
- Identidad (grupo de referencia, sexualidades valores),
- Libertad (Igualdad de derechos).

1.2.1.2.5. La Motivación en el Recurso Humano de la Organización

Motivo: Aquello que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. Motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo.

El comportamiento humano es dinámico por:

a) El comportamiento es causado. Existe una causalidad del comportamiento, que se origina en estímulos internos o externos;

b) El comportamiento es motivado. En todo comportamiento humano existe una finalidad, está dirigido u orientado hacia algún objetivo; y,

c) El comportamiento está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, que indica los motivos del comportamiento.

1.2.1.2.6. Teorías sobre el liderazgo.



Fuente: <http://es.slideshare.net/teoriavanzadaunal/exposicin-evolucion-del-liderazgo>

Debido a la influencia que tiene el liderazgo en la consecución de objetivos o metas, ha sido objeto de múltiples estudios, de manera que existen diferentes opiniones, formas de explicar y por tanto diferentes teorías sobre el liderazgo.

Las más destacadas son:

- Teorías de los rasgos o características personales: Consideran que el líder nace con unos rasgos, características o cualidades innatas. Mantienen que o se nace con cualidades como inteligencia, carisma, optimismo, espíritu de lucha, seguridad, etc., o no se pueden desarrollar por mucha formación que se reciba. Ejemplos de líderes innatos serían Martin Luther King, Ernesto Ché Guevara, Madre Teresa de Calcuta, Margaret Thatcher, Eva Perón, etc.
- Teorías del comportamiento de la persona: Se basan en la observación del comportamiento de diferentes líderes.
 - Teoría X y Teoría Y: Douglas McGregor afirma que existen dos modelos radicales de personas en relación a su actitud frente al trabajo, lo que llevará a dos visiones diferentes en la dirección de personas.

- Teoría de la Malla Gerencial: Robert Blake y Jane Mouton, partiendo de estudios anteriores, elaboraron una rejilla o malla gerencial en la que se pueden identificar hasta 81 estilos de liderazgo diferentes dependiendo de la conducta del líder:

1.2.1.3. Plan de Mejora

La presente investigación busca describir una mejora hacia la eficacia empresarial, con una aportación enmarcada en el plan de mejora, siendo un instrumento que identifica y organiza las posibles respuestas de cambio a las debilidades encontradas en el desarrollo o la aplicación de acciones ya previstas en una investigación o evaluación, las cuales permiten su fundamentación. Será relacionada con la aplicación de los indicadores definidos según acciones de investigación o evaluación.

Los factores que derivan la construcción de un plan de mejora o el Modelo de Mejora del Clima Organizacional, se basan en el contexto que lo conforman, o citados en el documento: Mejorar procesos, mejorar resultados (2003), siendo:

La presión para la mejora, cada empresas define sus propias necesidades de mejora, planifica sus esfuerzos y evalúa después de un tiempo si se han satisfecho sus necesidades, sin embargo es necesario algún tipo de presión externa para comenzar a mejorar los procesos, la cual puede ser beneficiosa si las empresas son capaces de mejorar por si solas cuando reciben el apoyo suficiente para lograr la mejora, mientras que la presión puede ser negativa cuando las empresas no son capaces de seguir procesos de mejora y no reciben la ayuda adecuada. Los factores que la constituyen son: evaluación externa y responsabilidad, agentes externos de cambio, participación de la sociedad y los cambios sociales.

Recursos para la mejora, son muy importantes al momento de generar esfuerzos hacia la mejora, en su conjunto son los siguientes: garantía de autonomía de la organización, recursos económicos, condiciones de trabajo diarias.

Objetivos empresariales, aunque las empresas deben fijar sus objetivos específicos de mejora, el contexto de la organización, normalmente establece unos objetivos más amplios. Los

esfuerzos de mejora, siempre tendrán que ajustarse a estos objetivos. Resulta más sencillo formular los objetivos de forma global, en lugar de que el contexto lo haga de forma detallada.

El modelo de mejora hacia la eficacia, analógicamente en esta investigación se relaciona con el plan de mejora, el cual identifica y prioriza las debilidades derivadas de los indicadores derivados del clima organizacional, aplicados en la Dirección Administrativa Financiera de la EMMOP-Q, se selecciona aquellos que requieren una intervención de mayor urgencia, con el fin de generar respuesta de cambio a las debilidades encontradas, siendo los problemas a atender en el plan de mejora.

Los componentes del plan de mejora, tomando como referencia el documento de apoyo de plan de mejora empresarial (2014), son:

- Plantear objetivos.
- Priorizar problemas, siendo las debilidades encontradas.
- Definir metas, siendo situaciones de cambio que se espera alcanzar.

Proponer acciones concretas, buscan caminar hacia cada una de esas metas con plazos de tiempos claramente definidos. Lo importante es que al momento de definir las tengamos claro el cómo, por qué y para qué los ejecutaremos.

Definir recursos: humanos, físicos, financieros y tecnológicos, siendo los aliados para lograr las acciones de mejora.

Responsables, siendo todos los actores que toman iniciativas, deciden y rinden cuentas, definen quiénes participan y cuáles son sus responsabilidades.

Plantear el seguimiento permanente, para realizar los ajustes necesarios.

Resultados, evidencian las situaciones de cambio en los actores educativos en función de las metas planteadas Chiavetado Idalberto (2011)

1.2.1.3.1. Elaboración del Plan de Mejora

- Identificar el área de mejora

Una vez realizado el diagnóstico, la unidad evaluada conoce las principales fortalezas y debilidades en relación al entorno que la envuelve. La clave reside en la identificación de las áreas de mejora teniendo en cuenta que, para ello se deben superar las debilidades apoyándose en las principales fortalezas.

- Detectar las principales causas del problema

La solución de un problema, y por lo tanto la superación de un área de mejora, comienza cuando se conoce la causa que lo originó. Existen múltiples herramientas metodológicas para su identificación. Entre otras cabe destacar: el diagrama de espina (causa-efecto), diagrama de Pareto, casa de la calidad, tormenta de ideas. La utilización de alguna de las anteriores o de otras similares ayudará a analizar en mayor profundidad el problema y preparar el camino a la hora de definir las acciones de mejora.

- Formular el objetivo

Una vez se han identificado las principales áreas de mejora y se conocen las causas del problema, se han de formular los objetivos y fijar el período de tiempo para su consecución.

Por lo tanto, al redactarlos se debe tener en cuenta que han de:

- Expresar de manera inequívoca el resultado que se pretende lograr
- Ser concretos, y
- Estar redactados con claridad.

Así mismo deben cumplir las siguientes características:

- Ser realistas: posibilidad de cumplimiento,
- Acotados: en tiempo y grado de cumplimiento,
- Flexibles: susceptibles de modificación ante contingencias no previstas sin apartarse del enfoque inicial,

- Comprensibles: cualquier agente implicado debe poder entender qué es lo que se pretende conseguir,
- Obligatorios: existir voluntad de alcanzarlos, haciendo lo necesario para su consecución.

- Seleccionar las acciones de mejora

El paso siguiente será seleccionar las posibles alternativas de mejora para, posteriormente, priorizar las más adecuadas. Se propone la utilización de una serie de técnicas (tormenta de ideas, técnica del grupo nominal, etcétera) que facilitarán la determinación de las acciones de mejora a llevar a cabo para superar las debilidades. Se trata de disponer de un listado de las principales actuaciones que deberán realizarse para cumplir los objetivos prefijados.

- Realizar una planificación

El listado obtenido es el resultado del ejercicio realizado, sin haber aplicado ningún orden de prioridad. Sin embargo, algunas restricciones inherentes a las acciones elegidas pueden condicionar su puesta en marcha, o aconsejar postergación o exclusión del plan de mejoras. Es, por lo tanto, imprescindible conocer el conjunto de restricciones que condicionan su viabilidad.

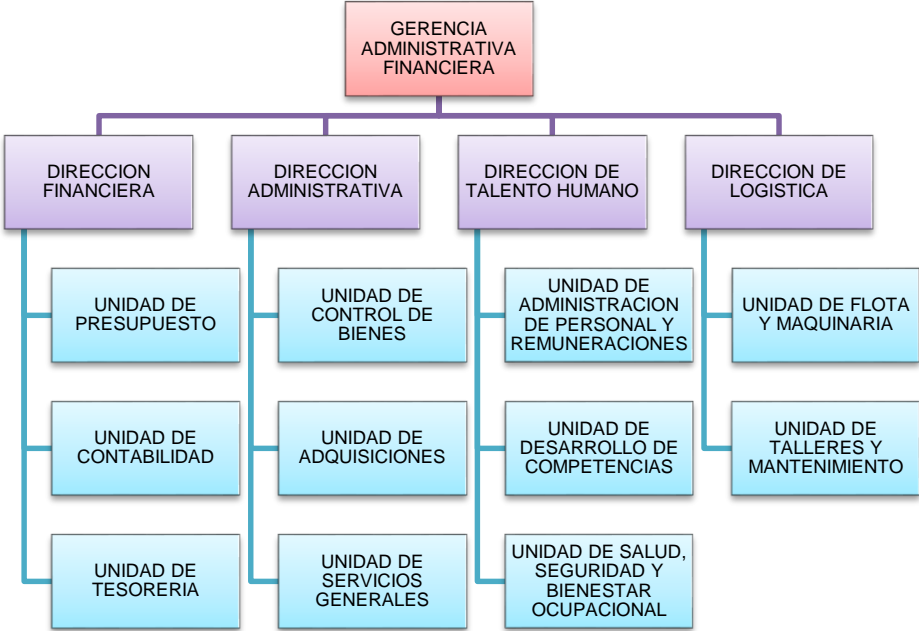
1.2.1.3.2. Justificación del Plan de Mejora

La mejora de este plan supone un cambio en los comportamientos de las personas que integran una organización. Un plan de mejora debe incentivar las modificaciones requeridas en los procesos. Aunque los procesos de evaluación representan un requerimiento importante para la mejora de la producción, su relevancia radica en que sirven para sustentar la implantación de acciones de mejora.

Los aportes de una propuesta de plan de mejora para los servidores de la Gerencia Administrativa Financiera, deben ser incorporados mediante un plan de mejora a la unidad evaluada. Según (Bricall, 2000) un plan de mejora representa un elemento indispensable para lograr una cultura de calidad en las organizaciones.

En este sentido, un plan de mejora se justifica para que las organizaciones, los protagonistas del proceso, sean responsables de impulsar y desarrollar políticas de calidad y mecanismos de mejora continua.

1.2.1.4. Estructura Gerencia Administrativa Financiera de la EPMMOP-Q



Fuente: Orgánico Estructural 2015 EPMMOP

La Gerencia Administrativa Financiera, busca planificar, ejecutar, evaluar y administrar las actividades que se realizan cada una de las unidades en el ámbito de su competencia, sujeta a los procesos de apoyo establecidos en los planes, proyectos y programas técnicos de la EPMMOP.

1.2.1.4.1. Dirección Financiera

Dirección Financiera, busca ejecutar, coordinar y supervisar procesos de apoyo financiero inherentes a la empresa, basados en el fiel cumplimiento de leyes, normas y disposiciones vigentes, que generen informes confiables para la toma de decisiones del gerente administrativo financiero.

1.2.1.4.2. Dirección Administrativa

Dirección Administrativa, busca dotar de suministros, materiales y servicios básicos requeridos para el funcionamiento de la institución.

1.2.1.4.3. Dirección de Talento Humano

Dirección de Talento Humano, busca ejecutar los subsistemas de recursos humanos en función de las leyes, normas, reglamentos y políticas vigentes para beneficio del personal, el cumplimiento de los objetivos de la empresa para su desarrollo y del Distrito Metropolitano de Quito.

1.2.1.4.4. Dirección de Logística

Dirección de Logística, busca garantizar el buen uso, administración, mantenimiento y control de flota vehicular, equipos y maquinaria de la EPMMOP-Q, asegurando la eficiencia y eficacia de los procesos de abastecimiento, procurando los mayores niveles de servicio, calidad y productividad para el cliente interno.

1.2.2. Marco Conceptual

El presente marco conceptual describe todos los conceptos que están relacionados con mi objeto de estudio

Clima Organizacional: El clima Organizacional es el conjunto de características objetivas de la organización, que distinguen una empresa de otra. Es decir el estilo, ambiente las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Control: El control se basa en el uso de reglamentos, procesos, y supervisión directa para controlar la conducta del personal.

Cliente: Es la persona que recibe por parte de los servidores de la organización o empresa el producto, un bien o servicio.

Cultura Organizacional: La cultura organizacional, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores u normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.

Desempeño laboral: Es la forma en que los empleados realizan su trabajo y el nivel de ejecución alcanzado por su parte, la forma de realizar sus actividades para producir.

Equipo: Conjunto de personas con o sin experiencia, que trabajan juntas para realizar una actividad en forma abierta e innovadora.

Estrategia: Conjunto de acciones o procesos debidamente planificadas de forma sistemática, para lograr un determinado objetivo.

Organización: También llamado Empresa o Compañía, integrada por elementos humanos, materiales técnicos, y situación financiera, que tiene como objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios.

Planeación: Es el aportar ideas para determinar los objetivos, y alcanzar metas.

Productividad: Es el resultado de los recursos utilizados para obtener dicha producción.

Motivación: Es el impulso mental que nos da la fuerza necesaria para iniciar la ejecución de una acción y para mantenernos en el camino adecuado para alcanzar un determinado fin. La motivación es una fuerza en movimiento. La intensidad de esa fuerza es cambiante y es así como una persona, altamente motivada, posteriormente puede mostrar menor interés en desarrollar la acción.

Satisfacción Laboral: La satisfacción laboral es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen.

CAPÍTULO II

MÉTODO

2.1. Metodología General

2.1.1. Nivel de Estudio

Esta investigación desarrolla un plan de mejora del clima organizacional para los servidores de la Gerencia Administrativa Financiera de la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas en la ciudad de Quito, en la que reúne por su nivel, las características de estudio descriptivo con el fin de conocer las acciones que permitan caracterizar en clima organizacional, exploratorio al permitir examinar los diferentes aspectos presentados y un estudio analítico – sistemático para determinar las causas del problema.

2.1.2. Modalidad de Investigación

Se inicia evidenciando el grupo objeto de estudio a través de una descripción de la población y muestra, de quienes se conoce las diversas acciones desarrolladas en educación inclusiva.

Se describe además las técnicas e instrumentos de la investigación, los cuales han sido definidos a través de objetivos específicos propuestos en la investigación, en los que se identifica el tipo de investigación, los métodos, las técnicas e instrumentos utilizados para el análisis e interpretación de la información, que permiten evidenciar el trabajo realizado en campo.

2.1.3. Método

El método aplicado a este problema de investigación será la metodología analítica – sistemática con la descripción del marco teórico a través de la identificación de las diferentes acciones de la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas (EPMMOP), el clima organizacional y la metodología cualitativa, asociada al análisis de un trabajo para hacer

aseveraciones efectivas, ya que parte de la recogida y análisis de datos tomando como referencias indicadores ya definidos para conocer el clima organizacional de una empresa.

Esta investigación, de acuerdo al objetivo de proponer un plan de mejora del clima organizacional para los servidores de la Gerencia Administrativa Financiera de la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas en la ciudad de Quito, para mejorar la productividad de la organización. Se desarrolla con una investigación descriptiva, busca conocer las acciones que permitan caracterizar en clima organizacional, y una investigación exploratoria al permitir examinar los diferentes aspectos presentados y un estudio analítico – sistemático para determinar las causas del problema.

En el estudio descriptivo, se busca recoger datos que proporcionan los encuestados en un ambiente de relación directa con los informantes en cada una de las áreas de la Gerencia Administrativa Financiera, a través de un conjunto de preguntas que constituyen el tema de un cuestionario. Y la investigación exploratoria, busca dar una explicación respecto a la recogida e identificación de sobre temas y tópicos de un problema investigado, da sugerencias de aspectos relacionados, los cuales deben examinarse a profundidad.

Para la construcción del conocimiento, actúan:

- Tema de la investigación
- Sujetos, siendo los agentes que son parte de la investigación.
- Métodos y técnicas pertinentes para el desarrollo de la investigación.
- Fin, lo que se persigue, los propósitos de la actividad de búsqueda.

2.1.4. Población y Muestra

La población o universo de estudio, constituye el conjunto de sujetos, sobre los cuales se desea investigar, considerando la Gerencia Administrativo Financiero de la Empresa Públicas Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas, la misma que cuenta con 300 empleados, por tanto, será necesario definir una muestra, para lo cual se extrae los datos para la aplicación de la fórmula finita, de la siguiente manera:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

- n = Total de la población
- Z_{α} = 1.96 al cuadrado
(si la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada
(en este caso 5% = 0.05)
- q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- d = precisión

N	300	
Z	95%	1,96
p	5%	
q	95%	
d	4,3%	
n = 75		

La muestra obtenida de una población de 300 empleados es de 75 servidores, los mismos que se distribuye proporcionalmente, considerando las direcciones: administrativa, financiera, logística y de talento humano, constituyendo un número equitativo de 19 servidores por dirección.

2.1.5. Selección de Instrumentos de Investigación

Para el nivel de estudio analítico – sistemático, se utiliza como técnicas la encuesta y como instrumento el cuestionario, el mismo que sirve para recoger datos que proporcionan los encuestados en un ambiente de relación directa con los informantes en cada una de las diferentes direcciones pertenecientes a la Gerencia Administrativo Financiera, a través de un conjunto de preguntas que constituyen el tema del cuestionario (anexo 1). Se aplica a una muestra a 75 servidores que aleatoriamente se seleccionarán.

El cuestionario, consiste en formas impresas en las cuales los servidores proveen de información escrita al investigador, está estructurado en: datos informativos, introducción, objetivo, preguntas de opciones según el método de Likert, las cuales están asociadas a los indicadores que reflejan el clima organizacional de una empresa de servicios. Incluye como escalas de medición, una escala adaptada por la investigadora, la cual tiene como referencia la

escala tipo Likert, consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de juicio, ante los cuales se pide la reacción de los encuestados, a cada punto se le asigna un valor numérico, de esta forma se obtiene puntuaciones respecto a sus afirmaciones y al final su puntaje subtotal por enfoques de dimensión y un total por instrumentos.

Tabla N° 2.1.: Escala tipo Likert

Escala	Calificaciones
Totalmente de acuerdo	4
Medianamente de acuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Elaborada por: María Belén Flores B. (adaptación de la escala)

El cuestionario se aplicó a una muestra representativa del personal que labora en las diferentes Direcciones de la Gerencia Administración Financiera, integrada por personal administrativo en los grados según la escala de remuneración:

- Servidores de apoyo en ejecución de procesos,
- Asistentes de ejecución de procesos,
- Ejecutores de procesos,
- Supervisores de procesos,
- Coordinador de procesos y
- Especialista técnico integrador de procesos.

2.1.6. Análisis e Interpretación de Resultados

El análisis e interpretación de resultados se desarrolló considerando los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a los servidores de las diferentes Direcciones que laboran en la Gerencia Administrativo Financiera; la información obtenida fue tabulada en matrices Excel, de cuyos resultados se realizarán interpretaciones categorizadas: medición por direcciones, y medición por dimensiones e indicadores.

Además, es necesario obtener la puntuación de los indicadores, para lo cual se aplicó el siguiente procedimiento:

- Se tabula el número de encuestas aplicadas a cada uno de los servidores en las distintas direcciones.
- Para puntuar cada indicador, se multiplica cada tabulación de la escala por el puntaje correspondiente, según lo detalla la calificación en la tabla No. 2.1
- Para cuantificar el indicador tabulado, se realiza una regla de tres simple, en la que se relaciona el puntaje deseado por el total de encuestados, en relación con el puntaje máximo de 4 puntos detallado en la escala Likert y el valor obtenido que se relaciona con la ecuación.
- Los valores obtenidos por indicador, se promedian por dimensión y por el total de indicadores.

Para la interpretación de los resultados, las puntuaciones obtenidas por indicador y totalizadas por dimensiones, se ubican según lo describe en la siguiente tabla:

Tabla N° 2.2: Puntuación para los indicadores

Rangos de los indicadores	Categorización
3.51 – 4.00	Puntaje alto
2.51 – 3.50	Puntaje bajo
Menos de 2.50	Intervención inmediata

Elaborado por: Ma. Belén Flores B. (Adaptación de la escala)

A continuación, se describe cada una de las categorías:

- **Puntaje alto:**

Este puntaje indica que los servidores como su productividad están en un nivel equilibrado, pero sin embargo se debe realizar cierto sondeo temporáneo para indicar afecciones de los servidores.

- Puntaje bajo:

Este puntaje indica que se debe realizar una intervención a nivel de direcciones, unidades y personal para identificar que afecta a los servidores en su rendimiento, según lo describan cada uno de los indicadores. Por tanto, se realiza propuestas hacia la mejora a largo plazo.

- Intervención Inmediata:

Este puntaje genera una alerta mayor ya que indica que los servidores se encuentran afectado por alguna situación interna dentro de su lugar de trabajo. Por tanto, se realiza propuestas hacia la mejora con una intervención inmediata y a corto plazo.

2.2. Metodología Específica

2.2.1. Metodología de Recursos Humanos

Para definir la propuesta del plan de mejora del clima organizacional para la Gerencia Administrativa Financiera de la Empresa Públicas Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas, se desarrolla con la siguiente metodología de recursos humanos:

- Se define el instrumento que permite la recolección de información.
- El cuestionario se debe aplicar a la muestra de 75 personas, consideradas dentro de las direcciones: administrativa, financiera, de talento humano y de logística.
- Se procede a realizar la tabulación de la información obtenida de la aplicación del cuestionario, mediante puntuaciones.
- Con los resultados obtenidos se realiza el análisis e interpretación de resultados.
- Se elaborada la propuesta de plan de mejora del clima organizacional para la Gerencia Administrativa Financiera de la Empresa Públicas Metropolitana de Movilidad y Obras

Públicas, la cual incluye una selección de acciones de mejora y la realización de una planificación a corto y largo plazo, actividades, responsables y recursos.

- Se define conclusiones y recomendaciones de los resultados obtenidos en el proceso de investigación.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El análisis e interpretación de resultados se desarrolló considerando la aplicación del instrumento a la muestra de 75 servidores, según las puntuaciones de los indicadores, se desarrolla en función de dos mediciones.

A continuación, se evidencia los resultados agrupados según:

3.1. Medición por Direcciones.

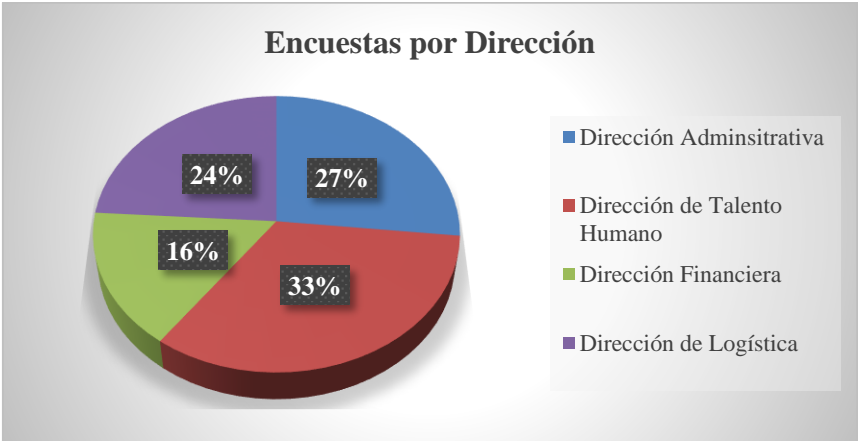
Los datos han sido agrupados según las direcciones existentes dentro de la Gerencia Administrativa Financiera, como son: administrativa, financiera, de talento humano y logística, cuyos resultados se detallan a continuación:

Tabla N° 3.1: Número de encuestados por dirección.

Direcciones	Número de encuestados	Porcentaje
Administrativa	20	26,67%
Financiera	25	33,33%
Talento Humano	12	16 %
Logística	18	24 %
Total	75	100 %

Elaborado por: María Belén Flores B.

Figura N° 3.1: Número de encuestados por dirección



Elaborado por: María Belén Flores B.

Análisis e Interpretación

Los resultados de la tabla 3.1 y figura 3.1 evidencian las encuestas realizada a las diferentes direcciones, cumpliendo así con la muestra obtenida de la fórmula planteada, la misma que sirve como información clave respecto al cumplimiento de los indicadores del clima organizacional.

3.2. Medición por Dimensiones e Indicadores

Las tablas e imágenes siguientes, evidencian los resultados obtenidos de cada una de las dimensiones, según la escala Likert aplicada y se interpretan detalladamente por cada uno de los indicadores.

3.2.1. Dimensión de Satisfacción Laboral.

A continuación, se realiza una representación gráfica e interpretación de cada uno de los indicadores, con el fin de realizar valoraciones respecto a las formas de describir la Satisfacción Laboral en cada una de las direcciones en la EPMMOP.

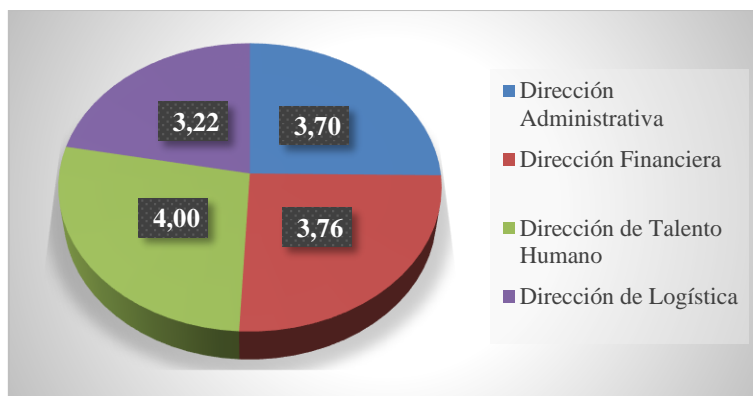
Indicador 1. Considera que hay un alto nivel de cumplimiento de las funciones que han sido asignadas

Tabla N° 3.2: Puntaje por direcciones del Indicador 1

Indicador	Dirección Administrativa	Dirección Financiera	Dirección de Talento Humano	Dirección de Logística
1	3.70	3.76	4.00	3.22

Elaborado por: María Belén Flores B.

Figura N° 3.2: Indicador 1.



Elaborado por: María Belén Flores B.

Análisis e Interpretación

Según el análisis realizado a los servidores de las diferentes direcciones de la Gerencia Administrativo y Financiera, respecto al alto nivel de cumplimiento de las funciones que han sido asignadas; podemos observar que las Direcciones Administrativa, Financiera y de Talento Humano se encuentran en el rango de puntuación alta, mientras que la Dirección de Logísticas se ubica en un puntaje bajo.

Por lo antes citado, es necesario realizar una intervención a nivel de unidad para identificar que afecta a los servidores en su rendimiento.

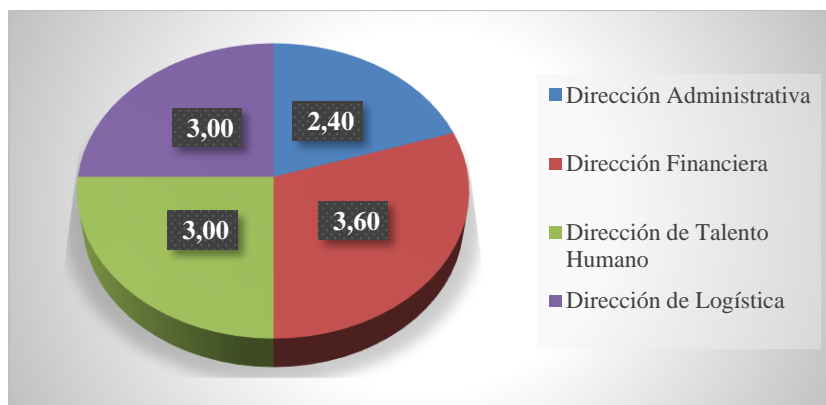
Indicador 2. En la Gerencia Administrativo Financiera, considera que el personal en su totalidad cumple con las responsabilidades asignadas.

Tabla N° 3.3: Puntaje por direcciones del Indicador 2

Indicador	Dirección Administrativa	Dirección Financiera	Dirección de Talento Humano	Dirección de Logística
2	2.40	3.60	3.00	3.00

Elaborado por: María Belén Flores B

Figura N° 3.3: Indicador 2.



Elaborado por: María Belén Flores B

Análisis e Interpretación

Considerando la dimensión de satisfacción laboral en lo referente al cumplimiento de funciones asignadas a los servidores públicos, se observa una puntuación alta en la Dirección Financiera, mientras que, en las Direcciones Administrativa, de Logística y de Talento Humano, se observa un puntaje bajo.

Por tanto, se puede observar que las direcciones que tienen un puntaje bajo, requieren ser intervenidas para definir cuáles son sus inquietudes o molestias en el desenvolvimiento de sus funciones.

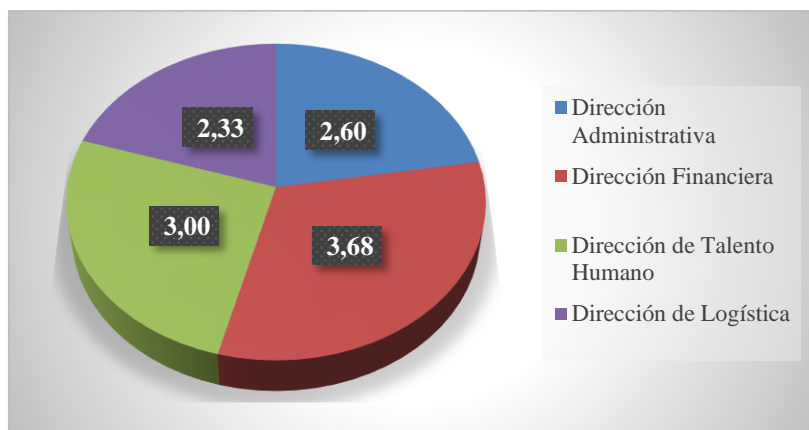
Indicador 3. Las funciones planificadas con su inmediato superior se cumplen.

Tabla N° 3.4: Puntaje por direcciones del Indicador 3

Indicador	Dirección Administrativa	Dirección Financiera	Dirección de Talento Humano	Dirección de Logística
3	2.60	3.68	3.00	2.33

Elaborado por: María Belén Flores B

Figura N° 3.4: Indicador 3.



Elaborado por: María Belén Flores B

Análisis e Interpretación

El indicador 3 busca conocer el cumplimiento de las funciones planificadas con su inmediato superior, evidencia: que la Dirección Financieras ha sido puntuada con 3.68 ubicándose en la caracterización de puntaje alto, las direcciones Administrativa y de Talento Humano se ubican como puntuaciones bajas, mientras que la Dirección de Logística con 2,33, se ubica en la caracterización de intervención inmediata.

Las puntuaciones presentadas en las caracterizaciones bajas y de intervención inmediata, indican que se puede sugerir que se requiere un trabajo que genere una socialización del Modelo de Gestión en lo referente a las funciones asignadas hacia los servidores de las direcciones de la Gerencia Administrativa Financiera.

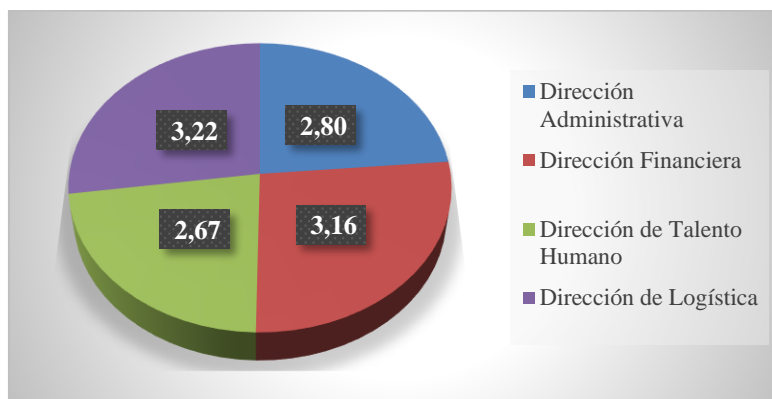
Indicador 4. Logra alcanzar responsabilidades temporales recibidas por encargo.

Tabla N° 3.5: Puntaje por direcciones del Indicador 4

Indicador	Dirección Administrativa	Dirección Financiera	Dirección de Talento Humano	Dirección de Logística
4	2.80	3.16	2.67	3.22

Elaborado por: María Belén Flores B

Figura N° 3.5: Indicador 4.



Elaborado por: María Belén Flores B

Análisis e Interpretación

El indicador 4, que describe los logros alcanzados según responsabilidades temporales recibidas por encargo, se ha calificado a nivel de todas las direcciones con un puntaje bajo. Por tanto, este indicador se convierte en un referente de propuesta de intervención hacia la mejora, a largo plazo.

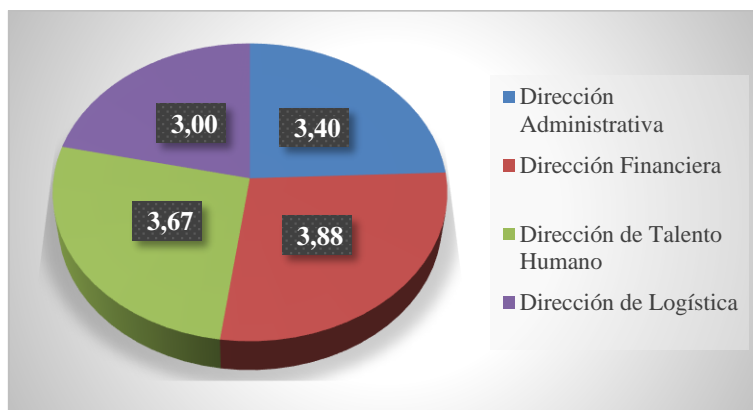
Indicador 5. Su trabajo le da satisfacciones, por el nivel de cumplimiento.

Tabla N° 3.6: Puntaje por direcciones del Indicador 5

Indicador	Dirección Administrativa	Dirección Financiera	Dirección de Talento Humano	Dirección de Logística
5	3.40	3.88	3.67	3.00

Elaborado por: María Belén Flores B

Figura N° 3.6: Indicador 5.



Elaborado por: María Belén Flores B

Análisis e Interpretación

El indicador 5, que describe si el trabajo que realiza el servidor, le da satisfacción por el nivel de cumplimiento obtenido; esta muestra puntajes altos en las direcciones de Talento Humano y Financiera, mientras que las direcciones de Logística y Administrativa se califican con puntajes bajos, por tanto, las acciones de intervención se deben realizar, para saber que afecta esta satisfacción en el nivel de cumplimiento.

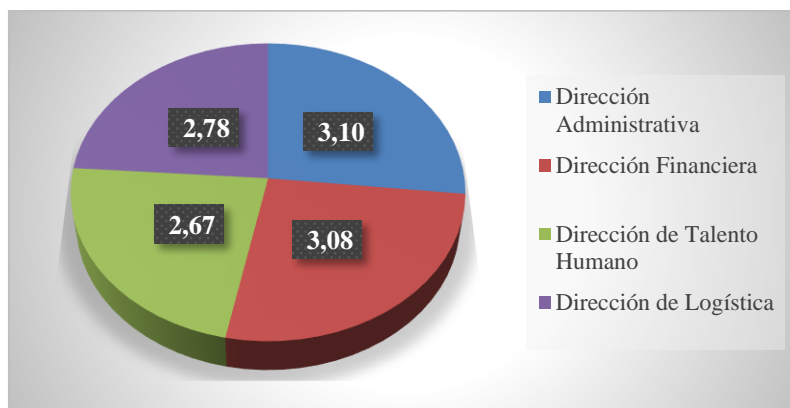
Indicador 6. Sus funciones están descritas en el reglamento orgánico funcional o en los procedimientos por cargos de la EMMOP-Q.

Tabla N° 3.7: Puntaje por direcciones del Indicador 6

Indicador	Dirección Administrativa	Dirección Financiera	Dirección de Talento Humano	Dirección de Logística
6	3.10	3.08	2.67	2.78

Elaborado por: María Belén Flores B

Figura N° 3.7: Indicador 6.



Elaborado por: María Belén Flores B

Análisis e Interpretación

El indicador 6, describe los logros alcanzados según las funciones descritas en el reglamento orgánico funcional o en los procedimientos por cargos de la EMMOP-Q; a lo que podemos observar, que este ítem se ha puntuado bajo a nivel de todas las direcciones. Por tanto, este indicador se convierte en un referente para la propuesta de intervención hacia la mejora, a largo plazo.

Tabla N° 3.8: Tabulaciones de resultados según puntuaciones en la dimensión de Satisfacción Laboral.

Indicador	Dirección Administrativa	Dirección Financiera	Dirección de Talento Humano	Dirección de Logística	Promedios
1	3.70	3.76	4.00	3.22	3.67
2	2.40	3.60	3.00	3.00	3.00
3	2.60	3.68	3.00	2.33	2.90
4	2.80	3.16	2.67	3.22	2.96
5	3.40	3.88	3.67	3.00	3.49
6	3.10	3.08	2.67	2.78	2.91
Promedios por Dirección	3.00	3.53	3.17	2.93	
Promedio Total	3.15				

Elaborado por: María Belén Flores B

Análisis e Interpretación

Por todo lo descrito en la dimensión Satisfacción Laboral, en sus indicadores 1, 2, 3, 4, 5 y 6, se puede observar que la Dirección de Logística cuenta con una calificación de 2.93, siendo la menor con un puntaje bajo y la Dirección Financiera con 3.53, ubicándose en la escala de puntaje alto; con un promedio general de 3.15, calificado a esta dimensión como puntaje bajo, tal como lo describe la tabla No. 2.2 “Puntaje para los indicadores”, lo que constituyen en el referente para definir la propuesta de Plan de Mejora.

3.2.2. Dimensión de Crecimiento Personal.

A continuación, se muestra una descripción por cada uno de los indicadores que describen la dimensión de crecimientos personal:

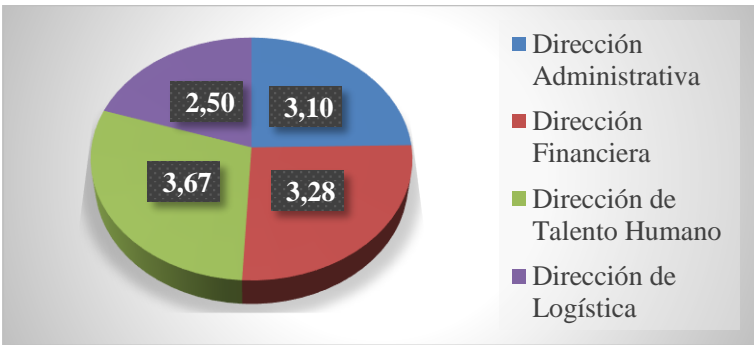
Indicador 7. Considera que la comunicación que se establece entre el personal que labora en la Gerencia Administrativo Financiera es efectiva y eficaz

Tabla N° 3.9: Puntaje por direcciones del Indicador 7

Indicador	Dirección Administrativa	Dirección Financiera	Dirección de Talento Humano	Dirección de Logística
7	3,10	3,28	3,67	2,50

Elaborado por: María Belén Flores B

Figura N° 3.8: Indicador 7.



Elaborado por: María Belén Flores B

Análisis e Interpretación

El indicador 7, describe la comunicación que se establece entre el personal que labora en la Gerencia Administrativa Financiera, es efectiva y eficaz; este muestra un puntaje bajo a nivel de todas las direcciones Administrativa, Financiera y Logística, a excepción de la de Talento Humano que refleja un puntaje alto.

Por tanto, se debe proponer estrategias que efectivicen la comunicación dentro de un plan hacia la mejora en las direcciones antes descritas.

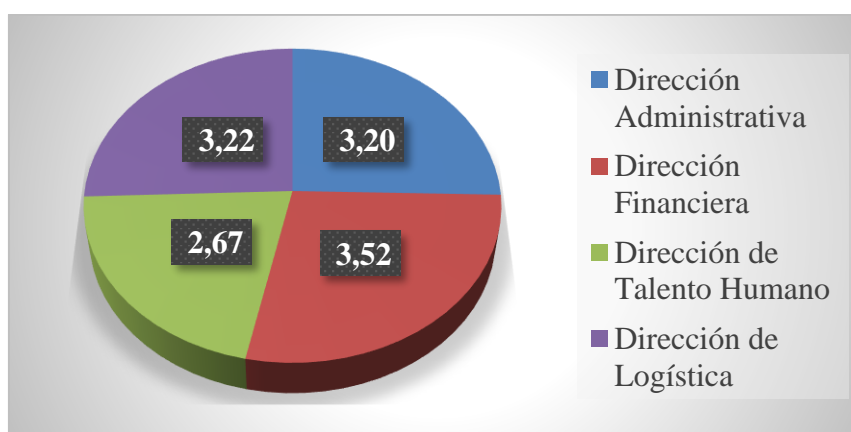
Indicador 8. Las funciones que usted desempeña, han permitido un crecimiento profesional.

Tabla N° 3.10: Puntaje por direcciones del Indicador 8

Indicador	Dirección Administrativa	Dirección Financiera	Dirección de Talento Humano	Dirección de Logística
8	3,20	3,52	2,67	3,22

Elaborado por: María Belén Flores B

Figura N° 3.9: Indicador 8.



Elaborado por: María Belén Flores B

Análisis e Interpretación

El indicador 8, describe el crecimiento personal respecto a las funciones que desempeñan los servidores, de las cuales las Direcciones de Logística, Administrativa y de Talento Humano muestran estar medianamente de acuerdo, mientras que los servidores que laboran en la Dirección Financiera están totalmente de acuerdo.

Lo que refleja, que se debe proponer estrategias que motiven el crecimiento personal de los servidores, lo cual debe ser planteado en la propuesta de mejora incluyendo en el Modelo de Gestión.

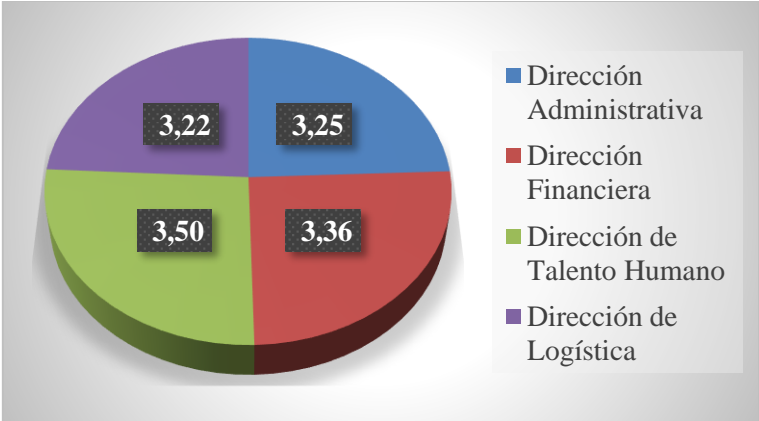
Indicador 9. Usted ha mejorado su desempeño profesional, según lo aprendido en el cargo actual.

Tabla N° 3.11: Puntaje por direcciones del Indicador 9

Indicador	Dirección Administrativa	Dirección Financiera	Dirección de Talento Humano	Dirección de Logística
9	3,25	3,36	3,50	3,22

Elaborado por: María Belén Flores B

Figura N° 3.10: Indicador 9.



Elaborado por: María Belén Flores B

Análisis e Interpretación

El indicador 9, que habla sobre el mejoramiento del desempeño profesional, según lo aprendido en el cargo actual; evidencia que los servidores de las cuatro direcciones sienten haber tenido una oportunidad de avance profesional con las actividades aprendidas en sus cargos, no obstante, se deberá sugerir que dentro del plan de mejora se plantee un apoyo especial para el personal que se siente desmotivado a nivel profesional.

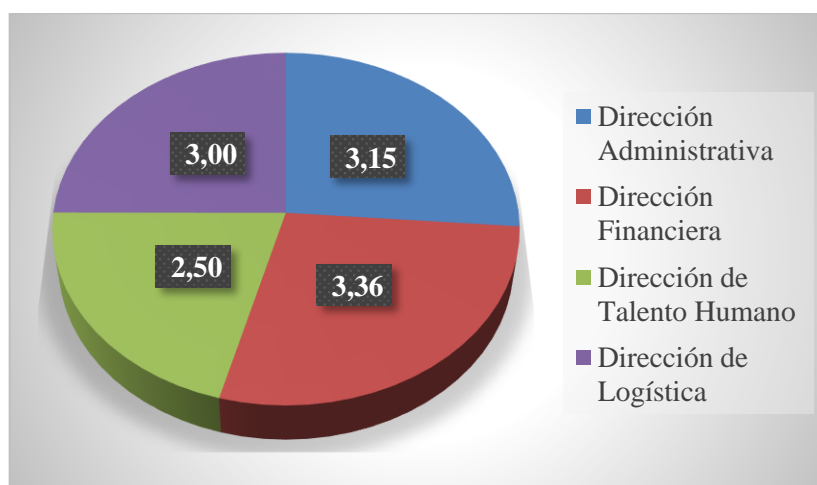
Indicador 10. La Gerencia Administrativo Financiera de la EPMMOP, ha generado en usted un crecimiento personal.

Tabla N° 3.12: Puntaje por direcciones del Indicador 10

Indicador	Dirección Administrativa	Dirección Financiera	Dirección de Talento Humano	Dirección de Logística
10	3,15	3,36	2,50	3,00

Elaborado por: María Belén Flores B

Figura N° 3.11: Indicador 10.



Elaborado por: María Belén Flores B

Análisis e Interpretación

El indicador 10, respecto a que si la Gerencia Administrativa Financiera ha generado en usted un crecimiento personal; el puntaje otorgado a este indicador es bajos para las direcciones Administrativa, Financiera y Logística, a excepción de la Dirección de Talento Humano con 2,50 que se ubica en un puntaje de intervención inmediata, lo que refleja que se encuentran afectados por la falta de apoyo por parte de las autoridades; reflejándose para acciones de intervención inmediata en la propuesta del plan de mejora.

Tabla N° 3.13: Tabulaciones de resultados según puntuaciones en la dimensión de Crecimiento Personal.

Indicador	Dirección Administrativa	Dirección Financiera	Dirección de Talento Humano	Dirección de Logística	Promedio
7	3,10	3,28	3,67	2,50	3,14
8	3,20	3,52	2,67	3,22	3,15
9	3,25	3,36	3,50	3,22	3,33
10	3,15	3,36	2,50	3,00	3,00
Promedio por Dirección	3,18	3,38	3,08	2,99	
Promedio Total	3,16				

Elaborado por: María Belén Flores B

Análisis e Interpretación

Por todo lo citado en la dimensión Crecimiento Personal, en sus indicadores 7, 8, 9 y 10, se puede observar que la Dirección de Logística cuenta con una calificación de 2.99, siendo la menor y la Dirección Financiera con puntaje 3.38 siendo la mayor, con un promedio general de 3.16, calificado a esta dimensión como puntaje bajo, tal como lo describe la tabla No. 2.2 “Puntaje para los indicadores”, se debe proponer un plan el cual permita la mejora en el crecimiento personal de los servidores de la Gerencia Administrativa Financiera de la EPMMOP.

3.2.3. Dimensión de Motivación.

A continuación, se muestra la descripción por cada uno de los indicadores que refieren a la dimensión de motivación:

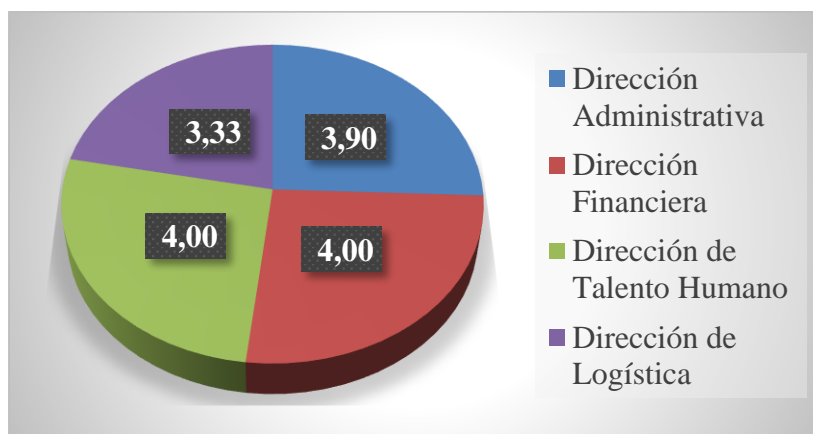
Indicador 11. El clima organizacional en su sitio de trabajo debe mejorar.

Tabla N° 3.14: Puntaje por direcciones del Indicador 11

Indicador	Dirección Administrativa	Dirección Financiera	Dirección de Talento Humano	Dirección de Logística
11	3.90	4.00	4.00	3.33

Elaborado por: María Belén Flores B

Figura N° 3.12: Indicador 11.



Elaborado por: María Belén Flores B

Análisis e Interpretación

El indicador 11, sobre si el clima organizacional en su sitio de trabajo debe mejorar; este ítem se lo ha calificado con puntaje alto respecto a las percepciones de las tres direcciones exceptuando la Dirección de Logística.

Por tanto, se concluye que de manera generalizada que la Gerencia Administrativa Financiera de la EPMMOP debe realizar acciones que permitan mejorar su organización; por lo que en esta investigación busca aportar con una propuesta que permita fortalecer el clima organizacional, la cual será plasmada mediante un Plan de Mejora que describe metas a corto, mediano y largo plazo, así como las precisiones de las actividades y recursos que serán utilizados para su implementación.

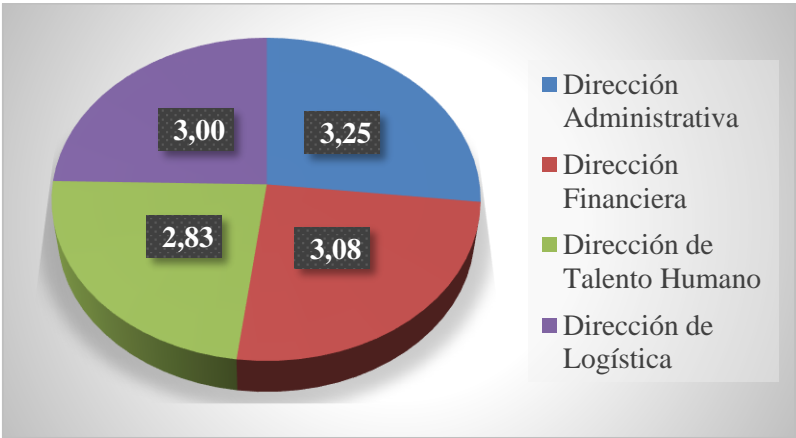
Indicador 12. Genera en usted una motivación para realizar su trabajo, la remuneración que usted recibe mensualmente.

Tabla N° 3.15: Puntaje por direcciones del Indicador 12

Indicador	Dirección Administrativa	Dirección Financiera	Dirección de Talento Humano	Dirección de Logística
12	3.25	3.08	2.83	3.00

Elaborado por: María Belén Flores B

Figura N° 3.13: Indicador 12.



Elaborado por: María Belén Flores B

Análisis e Interpretación

El indicador 12, respecto a si genera en usted una motivación para realizar su trabajo la remuneración percibida; se puede observar que todas las direcciones acuerdan un puntaje bajo, lo que refleja que se debe proponer acciones para que la Gerencia Administrativa Financiera realice una revisión de la escala salarial según su nivel de desempeño y ubicación de los servidores, con una intervención a mediano plazo.

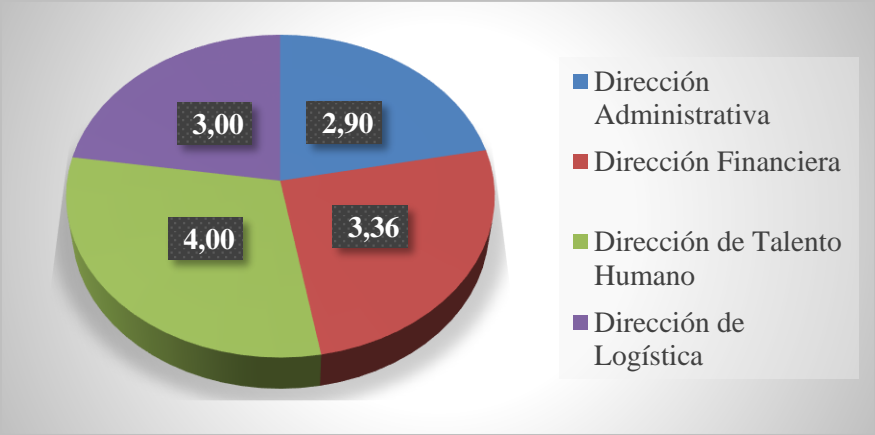
Indicador 13. El ambiente laboral de la EPMMOP, genera en usted una motivación para realizar su trabajo

Tabla N° 3.16: Puntaje por direcciones del Indicador 13

Indicador	Dirección Administrativa	Dirección Financiera	Dirección de Talento Humano	Dirección de Logística
13	2.90	3.36	4.00	3.00

Elaborado por: María Belén Flores B

Figura N° 3.14: Indicador 13.



Elaborado por: María Belén Flores B

Análisis e Interpretación

El indicador 13, que describe, el ambiente laboral de la EPMMOP, genera en usted una motivación para realizar su trabajo; a lo que podemos observar la motivación en el ambiente laboral, en el cual las Direcciones de Logística, Administrativa y Financiera muestran estar medianamente de acuerdo, mientras que los servidores que laboran en la Dirección Talento Humano están totalmente de acuerdo.

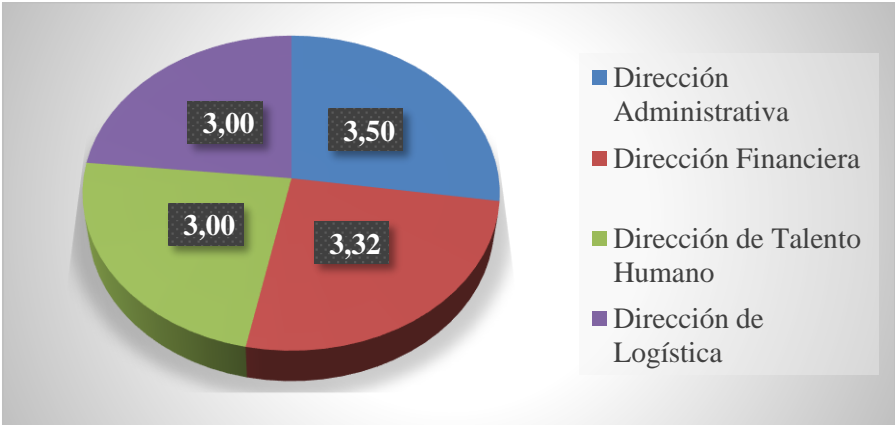
Indicador 14. Usted considera que las funciones de la responsabilidad que ha asumido en el cargo que desempeña, están definidas de una manera equitativa.

Tabla N° 3.17: Puntaje por direcciones del Indicador 14

Indicador	Dirección Administrativa	Dirección Financiera	Dirección de Talento Humano	Dirección de Logística
14	3.50	3.32	3.00	3.00

Elaborado por: María Belén Flores B

Figura N° 3.15: Indicador 14.



Elaborado por: María Belén Flores B

Análisis e Interpretación

El indicador 14, indica que, Usted considera que las funciones de la responsabilidad que ha asumido en el cargo que desempeña, están definidas de una manera equitativa; se puede observar que las cuatro direcciones califican con un puntaje bajo, a lo que se interpreta que están medianamente de acuerdo.

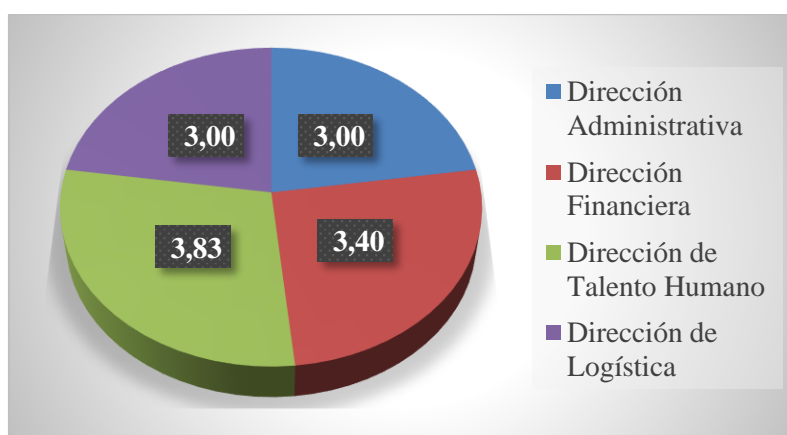
Indicador 15. La dirección a la cual usted pertenece, genera confianza y anima a la integración grupal.

Tabla N° 3.18: Puntaje por direcciones del Indicador 15

Indicador	Dirección Administrativa	Dirección Financiera	Dirección de Talento Humano	Dirección de Logística
15	3.00	3.40	3.83	3.00

Elaborado por: María Belén Flores B

Figura N° 3.16: Indicador 15.



Elaborado por: María Belén Flores B

Análisis e Interpretación

El indicador 15, indica que, la dirección a la cual usted pertenece, genera confianza y anima a la integración grupal; esta muestra que la Dirección de Talento Humano se ubica en una puntuación alta respecto a la confianza e integración grupal entre los servidores, las tres direcciones restantes están medianamente de acuerdo respecto a lo antes citado.

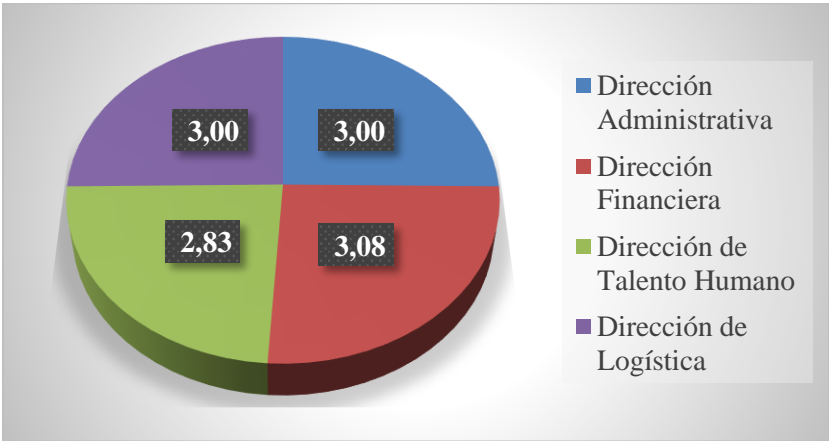
Indicador 16. Hay buenas relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo

Tabla N° 3.19: Puntaje por direcciones del Indicador 16

Indicador	Dirección Administrativa	Dirección Financiera	Dirección de Talento Humano	Dirección de Logística
16	3.00	3.08	2.83	3.00

Elaborado por: María Belén Flores B

Figura N° 3.17: Indicador 16.



Elaborado por: María Belén Flores B

Análisis e Interpretación

El indicador 16, que describe las buenas relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo; muestran que las cuatro direcciones de la Gerencia Administrativa Financiera se caracterizan por estar medianamente de acuerdo; a lo que se puede acotar que debe proponer en el plan de mejoramiento del clima organizacional alguna estrategia para el buen ambiente de trabajo.

Tabla N° 3.20: Tabulaciones de resultados según puntuaciones en la dimensión de Motivación.

Indicador	Dirección Administrativa	Dirección Financiera	Dirección de Talento Humano	Dirección de Logística	Promedio
11	3.90	4.00	4.00	3.33	3,81
12	3.25	3.08	2.83	3.00	3,04
13	2.90	3.36	4.00	3.00	3,32
14	3.50	3.32	3.00	3.00	3,21
15	3.00	3.40	3.83	3.00	3,31
16	3.00	3.08	2.83	3.00	2,98
Promedio	3.26	3.37	3.42	3.06	
Promedio Total	3,28				

Elaborado por: María Belén Flores B

Análisis e Interpretación

De todo lo citado en la dimensión de Motivación: Indicador 12, 13, 14, 15 y 16; se puede observar que la Dirección de Logística cuenta con una calificación de 3.06, siendo el menor puntuado y la Dirección de Talento Humano con 3.42, con un promedio general de 3.28, calificado a esta dimensión como puntaje bajo, tal como lo describe la tabla No. 2.2 “Puntaje para los indicadores”, de manera general los servidores públicos señalan estar medianamente de acuerdo categorizados como puntajes bajos, por tanto, será necesario definir una propuesta hacia la mejora, con estrategias que sean abarcadas entre un corto a mediano plazo.

3.2.4. Dimensión Ergonomía.

A continuación, se muestra una descripción por cada uno de los indicadores que describen la dimensión de ergonomía:

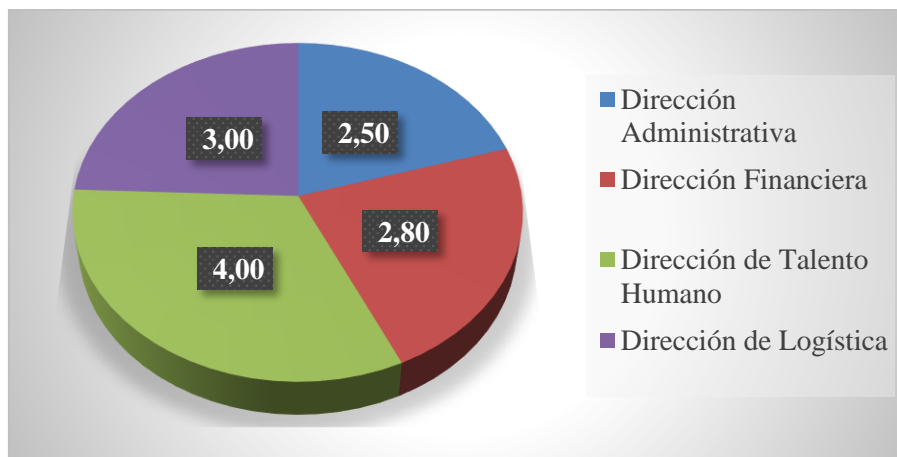
Indicador 17. El espacio físico en el cual usted labora, da una comodidad para realizar sus funciones.

Tabla N° 3.21: Puntaje por direcciones del Indicador 17

Indicador	Dirección Administrativa	Dirección Financiera	Dirección de Talento Humano	Dirección de Logística
17	2.50	2.80	4.00	3.00

Elaborado por: María Belén Flores B

Figura N° 3.18: Indicador 17.



Elaborado por: María Belén Flores B

Análisis e Interpretación

El indicador 17, respecto al espacio físico en el cual usted labora, da una comodidad para realizar sus funciones; como podemos observar se muestra que la Dirección de Talento Humano se ubica en una puntuación alta con un valor de 4 puntos respecto a la comodidad del espacio físico, las tres direcciones restantes quienes están medianamente de acuerdo respecto a lo antes citado.

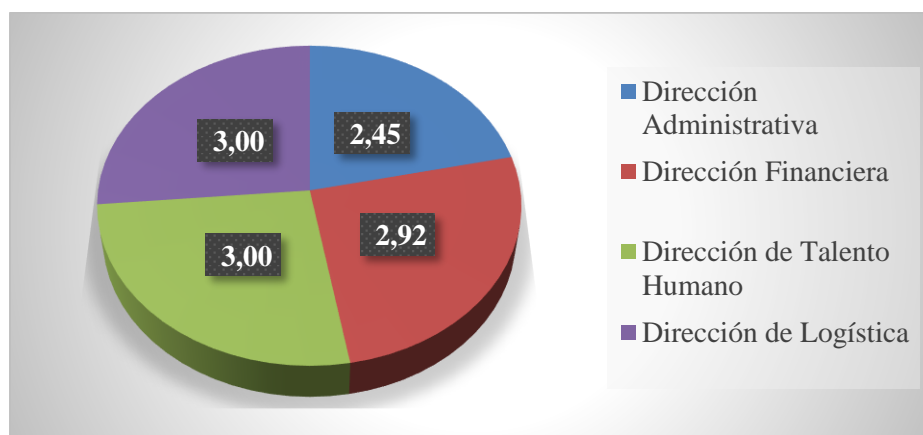
Indicador 18. El mobiliario con el que usted cuenta para su desempeño, brinda comodidades.

Tabla N° 3.22: Puntaje por direcciones del Indicador 18

Indicador	Dirección Administrativa	Dirección Financiera	Dirección de Talento Humano	Dirección de Logística
18	2.45	2.92	3.00	3.00

Elaborado por: María Belén Flores B

Figura N° 3.19: Indicador 18.



Elaborado por: María Belén Flores B

Análisis e Interpretación

El indicador 18, sobre, el mobiliario con el que usted cuenta para su desempeño, brinda comodidades; al respecto podemos indicar que las cuatro direcciones se encuentran con puntuación baja, es decir que esta medianamente de acuerdo con el mobiliario que usan.

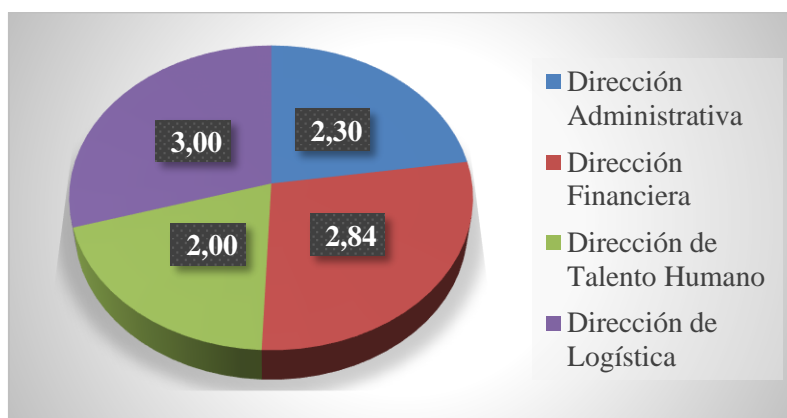
Indicador 19. Para cumplir sus funciones tiene privacidad.

Tabla N° 3.23: Puntaje por direcciones del Indicador 19

Indicador	Dirección Administrativa	Dirección Financiera	Dirección de Talento Humano	Dirección de Logística
18	2.45	2.92	3.00	3.00

Elaborado por: María Belén Flores B

Figura N° 3.20: Indicador 19.



Elaborado por: María Belén Flores B

Análisis e Interpretación

El indicador 19, indica que si para cumplir sus funciones tiene privacidad; a lo que podemos observar que los servidores de las direcciones de Logística y Financiera están medianamente de acuerdo, mientras que los servidores de las direcciones de Talento Humano y Administrativa señalan un puntaje de intervención inmediata, es decir se debe contemplar dentro del plan de mejora estrategias para ubicar en espacios físicos cómodos y con privacidad a los servidores de la Gerencia Administrativa Financiera.

Tabla N° 3.24: Tabulaciones de resultados según puntuaciones en la dimensión de Ergonomía.

Indicador	Dirección Administrativa	Dirección Financiera	Dirección de Talento Humano	Dirección de Logística	Promedio
17	2.50	2.80	4.00	3.00	3,08
18	2.45	2.92	3.00	3.00	2,84
19	2.30	2.84	2.00	3.00	2,54
Promedio	2.42	2.85	3.00	3.00	2,82
Promedio Total	2.82				

Elaborado por: María Belén Flores B

Análisis e Interpretación

Según la calificación general obtenida en la dimensión Ergonómica, por los indicadores 17, 18 y 19; se puede observar que la Dirección Administrativa cuenta con una calificación de 2.42 siendo la menor puntuada, ubicándose en un puntaje de intervención inmediata, y las Direcciones de Talento Humano y Logística con 3.00, un promedio general de 2.82, calificado a esta dimensión como puntaje bajo, tal como lo describe la tabla No. 2.2 “Puntaje para los indicadores”, a lo que se puede indicar que se necesitan estrategias para que el personal tenga espacios físicos adecuados; convirtiéndose en un referente para definir las propuestas dentro de

un plan de mejora del clima organizacionales para los servidores de la Gerencia Administrativa Financiera de la EPMMOP que serán descritos gráficamente.

Finalmente, los indicadores antes citados y descritos con puntajes inferiores a 3,50 se constituyen en el referente de intervención inmediata para definir el plan de mejora, ya que son los menos puntuados. Es válido reflejar que es la totalidad de los indicadores, a excepción del 1 y 11, que muestran puntajes altos como: 3.67 y 3.81 respectivamente.

Seguidamente se evidencia la tabulación de cada uno de los indicadores, las escalas y el número de personas encuestadas:

Tabla N° 3.25: Tabulaciones según el número de encuestados.

Tabulaciones según cuestionario																		
Dimensiones	Indicador	Dirección Administrativa				Dirección Financiera				Dirección de Talento Humano				Dirección de Logística				
		TA	MA	ED	TD	TA	MA	ED	TD	TA	MA	ED	TD	TA	MA	ED	TD	
SATISFACCIÓN LABORAL	1	17	2	0	0	22	2	0	0	12	0	0	0	8	6	4	0	
	2	2	4	14	0	12	12	3	0	0	12	0	0	4	10	4	0	
	3	4	4	12	0	17	8	0	0	4	4	4	0	0	10	6	0	
	4	4	8	8	0	7	15	3	0	0	8	4	0	4	14	0	0	
	5	10	8	2	0	22	3	0	0	8	4	0	0	6	10	0	0	
	6	5	12	3	0	5	17	3	0	0	8	4	0	0	14	4	0	
	CRECIMIENTOS PERSONALES	7	8	6	6	0	10	12	3	0	8	4	0	0	0	9	9	0
		8	8	8	4	0	12	12	2	0	0	8	4	0	4	14	0	0
		9	5	15	0	0	9	16	0	0	6	6	0	0	4	14	0	0
		10	9	9	0	0	12	12	0	0	0	6	6	0	4	10	4	0

Tabla N° 3.25: (cont.)

Tabulaciones según cuestionario																	
Dimensiones	Indicador	Dirección Administrativa				Dirección Financiera				Dirección de Talento Humano				Dirección de Logística			
		TA	MA	ED	TD	TA	MA	ED	TD	TA	MA	ED	TD	TA	MA	ED	TD
MOTIVACIÓN	11	18	2	0	0	25	0	0	0	12	0	0	0	6	12	0	0
	12	5	15	0	0	5	17	3	0	0	10	2	0	0	18	0	0
	13	0	18	2	0	12	10	3	0	12	0	0	0	0	18	0	0
	14	3	18	2	0	8	17	0	0	0	12	0	0	0	18	0	0
	15	0	20	0	0	10	15	0	0	10	2	0	0	0	18	0	0
ERGONOMÍA	16	4	12	4	0	5	17	3	0	0	10	2	0	0	18	0	0
	17	0	10	10	0	5	10	10	0	12	0	0	0	0	18	0	0
	18	2	5	13	0	3	17	5	0	0	12	0	0	0	18	0	0
	19	0	6	14	0	3	15	7	0	0	0	12	0	4	10	4	0

Elaborado por: María Belén Flores B

NOTA: TA = Totalmente de Acuerdo; MA= Medianamente de Acuerdo; ED= En Desacuerdo; y TD= Totalmente en Desacuerdo.

Las tabulaciones permiten cuantificar cada uno de los indicadores y sus puntuaciones. Se pudo obtener valoraciones por cada uno de los indicadores, y totalizados por dimensiones.

Es válido citar que el cuestionario aplicado a cada uno de los equipos de las diferentes direcciones, incluyó un ítem con observaciones, en los cuales ciertas opiniones se relacionaron a:

- “Los puestos de trabajo son muy juntos”
- “No hay privacidad”

Según las opiniones citadas, éstas se relacionan con la dimensión de ergonomía, lo que ratifica lo descrito al respecto.

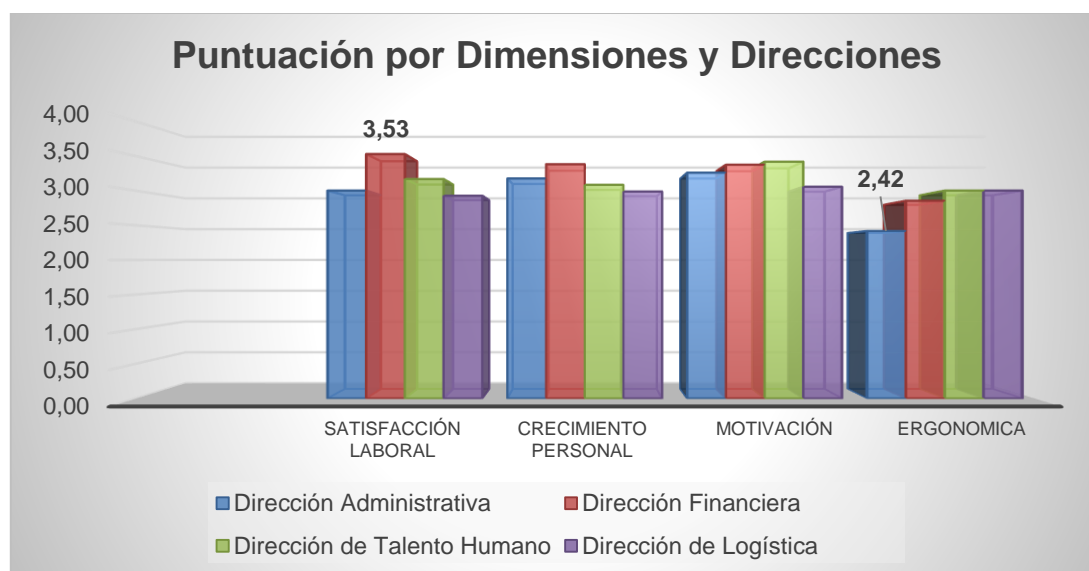
Para concluir con las interpretaciones, a continuación, se muestra las puntuaciones obtenidas por dimensiones las cuales resultan de totalizar cada uno de los indicadores pertenecientes a cada dimensión.

Tabla N° 3.26: Puntuaciones por Dimensiones y Direcciones

Dimensiones	Dirección Administrativa	Dirección Financiera	Dirección de Talento Humano	Dirección de Logística	Promedio
Satisfacción Laboral	3,00	3,53	3,17	2,93	3,15
Crecimiento personal	3,18	3,38	3,08	2,99	3,16
Motivación	3,26	3,37	3,42	3,06	3,28
Ergonómica	2,42	2,85	3,00	3,00	2,82
Promedios	2,96	3,28	3,17	2,99	3,10

Elaborado por: María Belén Flores B

Figura N° 3.21 Puntuaciones por Dimensiones y Direcciones



Elaborado por: María Belén Flores B

Análisis e Interpretación

La tabla 3.26 y figura 3.21, muestra la puntuación por dimensiones, visualizadas por el color celeste a la Dirección Administrativa, roja, Dirección Financiera, verde, Dirección de Talento Humano y morada Dirección de Logística; de las cuales podemos observar en el histograma que la dimensión menos puntuada es la de Ergonomía, en la Dirección Administrativa con 2.42 puntos, ubicándola en puntuación de intervención inmediata y la mayor puntuada es la dimensión de Satisfacción Laboral en la Dirección Financiera con 3.53 punto, alcanzando un puntaje alto.

Por tanto, se puede concluir que el clima organizacional en la Gerencia Administrativa Financiera de la EPMMOP demanda de una atención emergente en cuanto a la ergonomía de los servidores, ya que constituye la dimensión con menos puntajes, las dimensiones restantes muestran una calificación que demandarán una intervención cautelosa.

A continuación, la tabla y figura siguientes ratifican lo señalado, ya que promedian los valores de los equipos por dimensiones.

Tabla N° 3.27: Resultados de las Dimensiones del Clima Organizacional

Dimensiones	Puntuación
Satisfacción Laboral	3.15
Crecimiento personal	3.16
Motivación	3.28
Ergonomía	2.82

Elaborado por: María Belén Flores B

Figura N° 3.22: Resultados de las Dimensiones del Clima Organizacional



Elaborado por: María Belén Flores B

Análisis e Interpretación

La tabla 3.27 y figura 3.22 reflejan los valores promedio de las puntuaciones por dimensiones, lo que ratifica que la dimensión Ergonómica tiene un puntaje bajo y requiere una intervención de acuerdo a los indicadores referidos a: el espacio físico, el mobiliario y la privacidad para el cumplimiento de funciones.

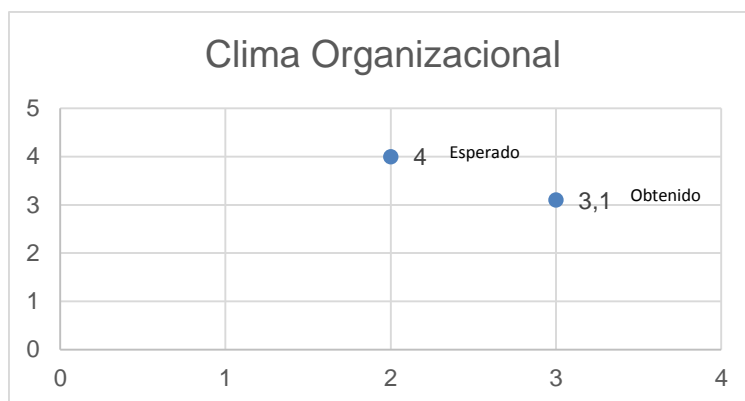
Es válido citar, al resumir las interpretaciones por dirección, dimensión e indicador el mostrar un valor promedio de los resultados obtenidos equivalente a 3.04 de puntuación lo que es calificado en un valor bajo, respecto al clima organizacional de la Gerencia Administrativa Financiera de la EPMMOP, a continuación, la tabla 3.28 y figura 3.23 evidencian lo citado realizando un comparativo con lo esperado, que según la escala Likert debió obtenerse totales de 4 puntos.

Tabla N° 3.28: Puntuaciones del clima organizacional obtenido y comparado con lo esperado

Dimensiones	Puntuación
Esperado	4.00
Obtenido	3.10

Elaborado por: María Belén Flores B

Figura N° 3.23: Puntuaciones del clima organizacional obtenido y comparado con lo esperado



Elaborado por: María Belén Flores B

Análisis e Interpretación

Por lo citado la Gerencia Administrativa Financiera de la EPMMOP, debe iniciar acciones para fortalecer el clima organizacional, un referente del trabajo se constituye el plan de mejora el cual se deriva de la generación de situaciones problemas que resultados de los puntajes bajos obtenidos de los indicadores.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LOS SERVIDORES DE LA GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA

La Propuesta del plan de mejora para el clima organizacional, busca generar respuestas de cambio a los problemas encontrados en la aplicación de los indicadores a los servidores de las diferentes direcciones: financiera, administrativa, de talento humano y de logística, mediante la identificación y priorización de problemas.

4.1. Fundamentos del Plan de Mejora.

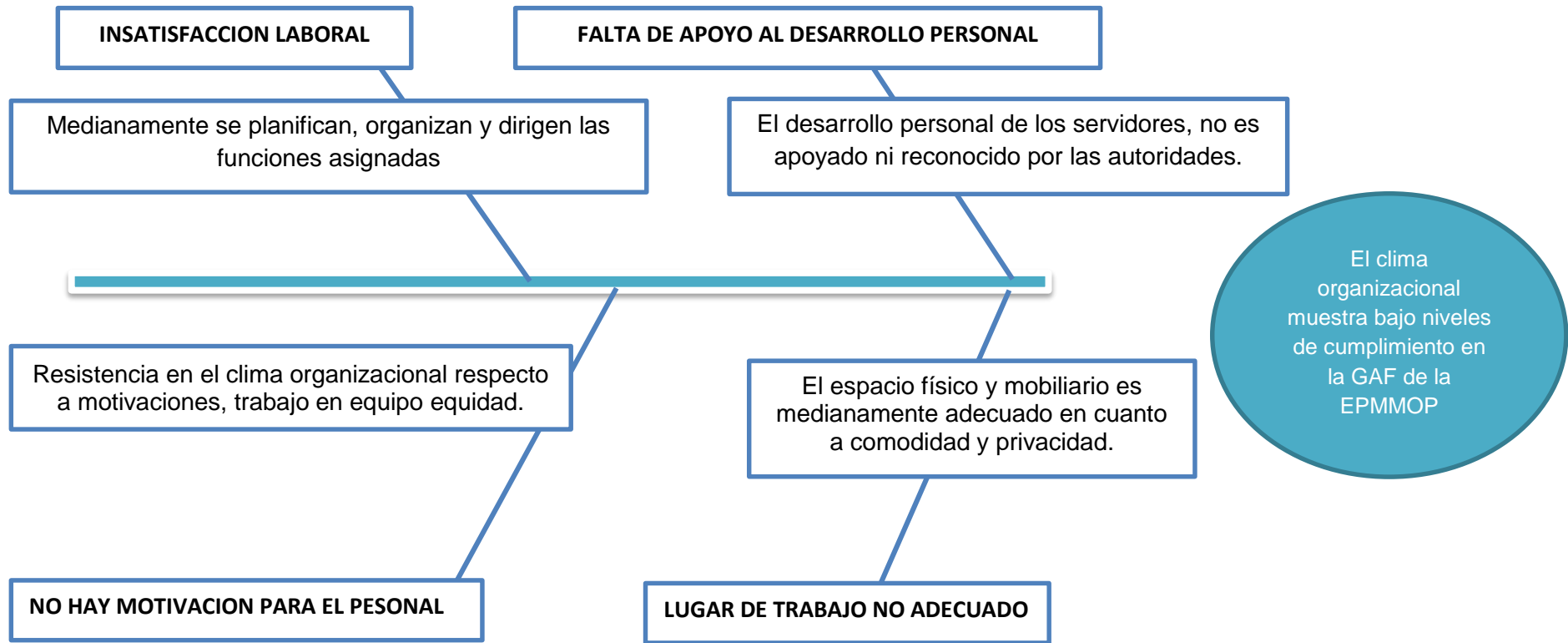
Para definir la propuesta del plan de mejora para la Gerencia Administrativa Financiera de la EPMMOP, se define las partes que lo integran:

- Identificar el área de mejora
- Detectar las principales causas del problema
- Formular el objetivo
- Seleccionar las acciones de mejora

4.1.1. Antecedentes

Los problemas priorizados, se han identificado según las puntuaciones de los indicadores, caracterizadas en la tabla No. 2.2 y tabulados en los resultados de las dimensiones del clima organizacional según la tabla No.3.22 “Resultados de la dimensión del Clima Organizacional”. La calificación obtenida es de Puntaje Bajo y reflejan los problemas que han sido priorizados en el diagrama de causa efecto, graficado mediante un Ishikawa o espina de pez, en el cual se evidencia varios motivos, siendo los orígenes afectantes para esta propuesta.

Figura N° 3.24: Diagrama de causa – efecto del clima organizacional en la Gerencia Administrativa Financiera de la EPMMOP.



Elaborado por: María Belén Flores B

4.2. Propuesta del Plan de Mejora del Clima Organizacional

4.2.1. Identificación del área de mejora

- Problema 1: Insatisfacción laboral.
- Problema 2: Falta de apoyo al desarrollo personal.
- Problema 3: No hay motivación para el personal.
- Problema 4: Lugar de trabajo no adecuado.

4.2.2. Detectar las principales causas del problema

Tabla No. 4.1 Problemas – Causas Propuesta plan de mejora

Problema	Causa
Insatisfacción laboral	Los servidores de las direcciones Administrativa, Financiera, de Talento Humano y Logística de la Gerencia Administrativa de la EPMMOP, no se encuentran cómodos en sus lugares de trabajo y esto repercute en su forma de trabajar.
Falta de apoyo al desarrollo personal	El reconocimiento a los servidores que se han desarrollado personalmente en un campo profesional, no ha sido considerado por parte de las autoridades.
No hay motivación para el personal	Varios servidores de las direcciones de la Gerencia Administrativa Financiera, muestran una falta de liderazgo en por parte de los jefes inmediatos, lo que ocasiona, una baja motivación al realizar sus actividades, lo que puede verse afectada la productividad de la empresa.
Lugar de trabajo no adecuado	Se considera que el espacio físico y mobiliario es medianamente adecuado en cuanto a comodidad y privacidad que deben tener los servidores de la Gerencia Administrativa Financiera de la EPMMOP.

Elaborado por: María Belén Flores B

4.2.3. Formular el Objetivo para cada problema

Tabla No. 4.2 Objetivo para cada problema

Problema	Objetivo
Insatisfacción laboral	Involucrar a los servidores de la Gerencia Administrativa Financiera de la EPMMOP, para que realicen sus actividades en forma comprometida para el cumplimiento de los objetivos planteados por cada dirección.
Falta de apoyo al desarrollo personal	Reconocer mediante un proceso de concurso de méritos y oposición de carácter técnicos y operativos, las habilidades y destrezas adquiridas en el campo profesional de los servidores de la Gerencia Administrativa Financiera de la EPMMOP.
No hay motivación para el personal	Valorar adecuadamente la cooperación de los servidores de la Gerencia Administrativa Financiera, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo motivada para un desempeño eficiente y eficaz que conduzcan a los objetivos y metas de la Empresa, y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes.
Lugar de trabajo no adecuado	Proponer una adecuación al espacio físico donde funcionan los puestos de trabajo para los servidores de la Gerencia Administrativa Financiera, ya sean estos compartidos o individuales, abiertos o cerrados, los cuales deben ser pensados y diseñados tomando en cuenta el bienestar de los servidores, la cultura y objetivos Empresa.

Elaborado por: María Belén Flores B

4.2.4 Seleccionar las acciones de mejora del Plan propuesto

Tabla No. 4.3 Acciones de mejora del Plan propuesto

PROBLEMA	ACCIONES DE MEJORA	TIEMPO PARA CONSECUCCIÓN	RESPONSABLES
Insatisfacción laboral	*Difundir a través de comunicación interna o correo electrónico institucional las funciones establecidas para cada puesto, como lo norma el Manuel de Puestos de la EPMMOP y el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos 2016, que constituye una guía básica que regula el funcionamiento de la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas, en sus diferentes niveles de autoridad, responsabilidad, ámbito de acción y relaciones de dependencia, así como determina los procesos que se desarrollan en cada una de las unidades técnicas y administrativas.	Metas a corto plazo: Durante seis meses a la Gerencia Administrativa Financiera, a través de la Dirección de Talento, coordinará con la Dirección de Tecnología de la Información Humano de la EPMMOP, la difusión correspondiente.	- Dirección de Talento Humano - Dirección de Tecnología de la Información.

Elaborado por: María Belén Flores B

PROBLEMA	ACCIONES DE MEJORA	TIEMPO PARA CONSECUCCIÓN	RESPONSABLES
Falta de apoyo al desarrollo personal	*Proponer la autorización por parte de la Gerencia General, para la realización de un proceso de concurso de méritos y oposición de carácter técnico y operativo, para que los servidores tengan la oportunidad de ser reconocidos por sus logros en el campo profesional; basados en lo que establece la Norma Interna de Administración del Talento Humano (NIATH), que constituye una guía básica que regula la administración de los servidores, basándose en la Ley Organiza de Empresa Públicas (LOEP).	Metas a corto plazo: Durante seis meses la Gerencia Administrativa Financiera a través de la Dirección de Talento Humano de la EPMMOP elaborará la propuesta del concurso de méritos y oposición.	- Gerente General -Gerente Administrativo Financiero -Dirección de Talento Humano

Elaborado por: María Belén Flores B

PROBLEMA	ACCIONES DE MEJORA	TIEMPO PARA CONSECUCCIÓN	RESPONSABLES
<p>No hay motivación para el personal</p>	<p>*Capacitar al personal con mayor experiencia académica, a través del Instituto de Capacitación Municipal (ICAM), sin costo, para que participe en los programas de facilitador de facilitadores, con el propósito de que apoyen en temas de capacitación interna.</p> <p>*Proponer la autorización por parte de la Gerencia General, para realizar alianzas estratégicas público-privadas, con instituciones del Estado que proporcionan capacitación sin costo, para realizar charlas, talleres, curso, como parte de incentivos, que cubran las necesidades de capacitación en carreras profesionales técnicas y operativas de los servidores de la Gerencia Administrativa Financiera de la EPMMOP, según la calificación obtenida en el proceso de evaluación del desempeño el año anterior.</p>	<p>Metas a corto plazo: Durante seis meses se capacitará al personal que servirá como facilitador en programas internos de capacitación.</p> <p>Metas a largo plazo: Durante un año, plantear alianzas estratégicas, con instituciones del Estado que proporcionen capacitación sin costo.</p>	<p>- Gerente General</p> <p>-Gerente Administrativo Financiero</p> <p>-Dirección de Talento Humano</p>

Elaborado por: María Belén Flores B

PROBLEMA	ACCIONES DE MEJORA	TIEMPO PARA CONSECUCCIÓN	RESPONSABLES
<p>Lugar de trabajo no adecuado</p>	<p>*Solicitar a la Unidad de Seguridad, Salud y Bienestar Ocupacional (SSBO), un informe de análisis y valoración del estado de seguridad industrial del personal de las diferentes direcciones de la Gerencia Administrativa Financiera, basados en lo que establece el Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo</p> <p>*Presentar al Gerente General la propuesta de mejorar el espacio físico, basados en el informe de la unidad de SSBO; como parte de su plan de intervención del presente año.</p>	<p>Metas a corto plazo:</p> <p>Durante tres meses la SSBO, realizará el análisis y valoración de la seguridad industrial de los servidores.</p> <p>Durante seis meses se elaborará la propuesta de mejora del espacio físico.</p>	<p>- Gerente General</p> <p>-Gerente Administrativo Financiero</p> <p>- Dirección de Talento Humano</p>

Elaborado por: María Belén Flores B

Tabla No. 4.4 Presupuesto General del Plan de Mejora.

UNIDAD	RECURSOS	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
	Humano		
1	Investigador	2000	2000
	Tecnológico		
1	Equipo Tecnológico	800	800
	Suministros de Oficina		
500	Papel bond	0,05	25
4	Carpetas archivadoras	2,5	10
1	Tinta para la impresora	60	60
	TOTAL		2815

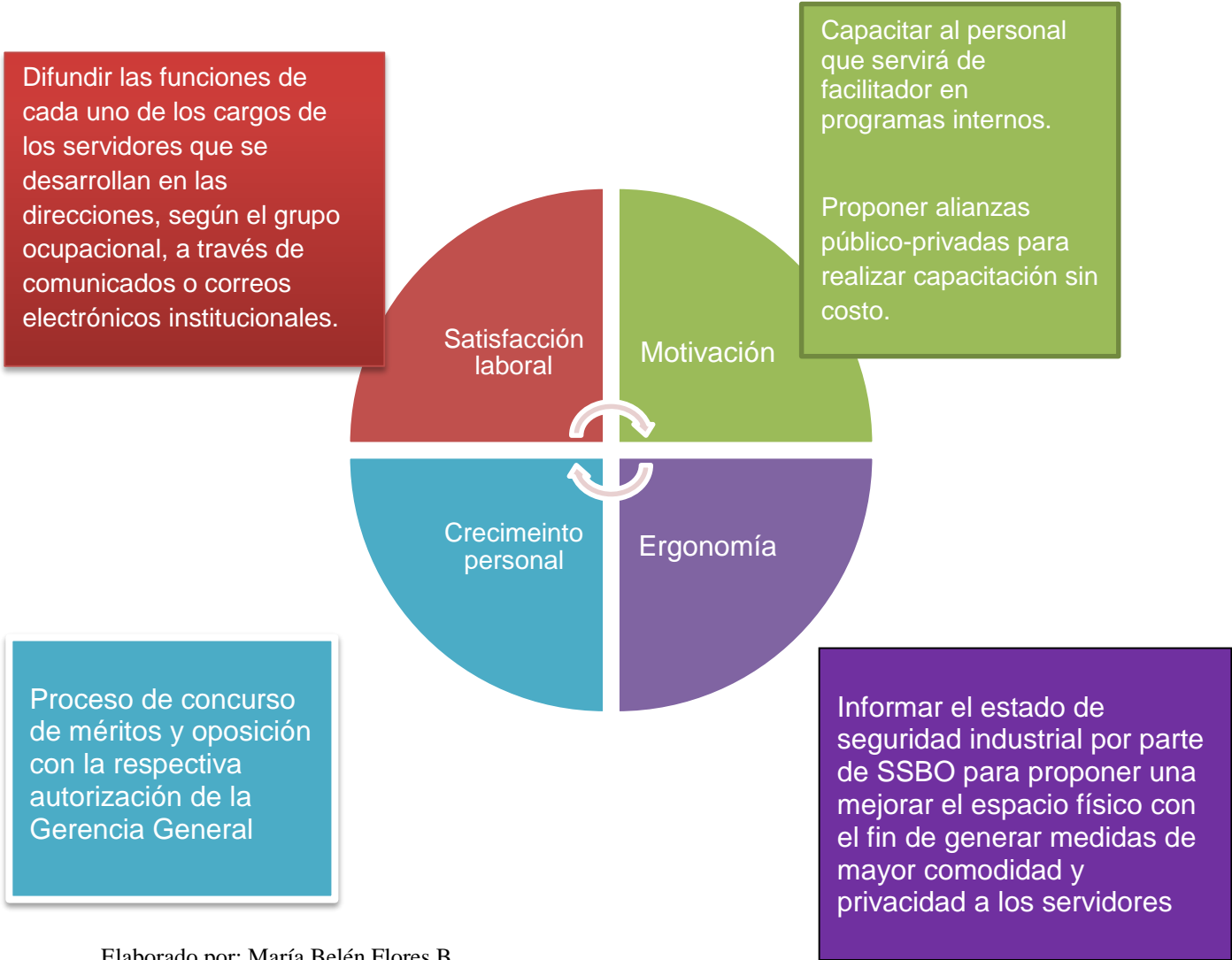
Elaborado por: María Belén Flores B.

Se indica que el rubro de capacitación no se establece en el cuadro de la tabla No. 4.4, ya que el mismo se ejecuta con varias Empresas Públicas y Estatales que proporcionan capacitación sin costo, como por ejemplo el ICAM, la Contraloría del Estado y el SRI.

4.2.5. Síntesis del Plan de Mejora.

Considerando lo propuesto en el plan de mejora, a continuación, se muestra la figura que sintetiza la planificación de las acciones para intervenir en la propuesta del plan de mejora según problemáticas resultantes de las dimensiones.

Figura 3.25: Síntesis.



Elaborado por: María Belén Flores B.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Se aplicó el instrumento a una muestra de 75 servidores, para lo cual hubo el apoyo de la Dirección de Talento Humano, con el fin de no generar expectativas positivas ni negativas hacia el personal de esta investigación.
- El análisis e interpretación de resultados se desarrolló según las puntuaciones de los indicadores, que se describe en función de dos mediciones: por direcciones y por dimensiones e indicadores
- En la dimensión de Satisfacción Labora, se obtuvo una calificación general de 3.15, el mismo que se encuentra con puntuación baja lo que indica que se debe realizar una intervención a nivel de dirección unidad y persona para identificar que afecta a los servidores en este nivel, en especial a las direcciones Administrativa y Logística quienes tienen un puntaje de 2.93 y 3.00 respectivamente.
- En lo referente a la dimensión del Crecimiento Personal, se observa una calificación de 3.16, también en el rango de puntuación baja; la dirección con mayor afectación de la Dirección de Logística con 2.99
- La dimensión de Motivación, calificada con 3.28, ingresa dentro del rango de puntuación baja, a lo que indicamos que se debe realizar una intervención a nivel de dirección unidad y persona para identificar que afecta a los servidores en este nivel.
- La dimensión ergonómica, constituye la menos puntuada con 2.82 dentro del rango de puntaje bajo, en la cual se debe tomar mayor observación a la Dirección Administrativa con una calificación de 2.42, que entra en la puntuación de intervención inmediata, es decir que los servidores se encuentran afectados por alguna situación dentro de su lugar de trabajo; esta mejora requiere una intervención de acuerdo a los indicadores referidos al espacio físico, mobiliario y privacidad para el cumplimiento de funciones.
-

- Según lo observado en la tabla No. 3.26 de “Puntuación por dimensiones y direcciones”; las unidades con puntaje bajo son las Direcciones de Administrativa con 2.96 y Logística con 2.99, lo que indica que se las debe tomar en cuenta con mayor alerta ya que su clima organizacional es preocupante.

RECOMENDACIONES

A la Gerencia Administrativa Financiera

- Acoger la propuesta de los resultados de esta investigación como un aporte para fortalecer el trabajo que realizan, respecto a su gestión en el clima organizacional, las cuales se reflejan con precisiones en: la propuesta del plan de mejora para las direcciones Financiera, Administrativa, de Logística y de Talento Humano.
- Difundir las funciones de cada uno de los cargos de los servidores que se desarrollan en las direcciones, según el grupo ocupacional en el que se encuentra, así el personal sentirá Satisfacción en las tareas encomendadas.
- Proponer, con la autorización del Gerente General, un proceso de concurso de méritos y oposición de carácter técnico y operativo para los servidores profesionales de la GAF, para cubrir la afectación que tienen respecto a la dimensión de Crecimiento Profesional.
- Capacitar al personal con mayor experiencia académica, en programas de facilitador de facilitadores que proporciona el ICAM para que sirvan de apoyo en programas internos; al mismo tiempo, realizar alianzas estratégicas público-privadas, que proporcionen capacitación sin costo, para realizar charlas, talleres, curso, como parte de incentivos, según la calificación obtenida en el proceso de evaluación del desempeño, atendiendo a la dimensión de Motivación.
- Solicitar a la Unidad de Seguridad, Salud y Bienestar Ocupacional un informe de análisis y valoración del estado de seguridad industrial del personal de las diferentes direcciones de la Gerencia Administrativa Financiera, para realizar propuesta de mejorar el espacio físico, cumpliendo así con la afección de la dimensión Ergonómica.
- Considerar la propuesta de plan de mejora, donde se describe metas a corto y largo plazo y sus acciones de mejora, pudiendo constituir un referente de trabajo para un plan piloto a nivel de la Gerencia Administrativa Financiera y a la vez proyectar a las Gerencias de la EPMMOP.

BIBLIOGRAFIA

Revisión Bibliográfica

- Álvarez, Carlos Eduardo. (2006) clima organizacional Bogotá. Edit: Universidad del Rosario Facultad de Administración.
- Argimon, J. y Jiménez J. (2004). Métodos de investigación clínica y epidemiológica. Madrid: Elsevier.
- Baldizo, R. (2005). Análisis del clima laboral en empresas de la industria manufacturera que utilizan el cuadro de Mando Integral. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Brunet, L. (1999). El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas.
- Busot. J. (1991). Metodología de la Investigación. Venezuela.
- Contabilidad. Análisis y Tratamiento Contable de Reformas Tributarias (2002)
- Chiavenato, I. (2001). Administración de Empresas. Proceso Administrativo. Colombia: Nomos S. A.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional, la Dinámica del Éxito en las Organizaciones (2da Ed.) Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos, México, Mac Draw Gill.
- EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE MOVILIDAD Y OBRAS PÚBLICAS EN QUITO. (2015). Manual de Puestos EPMMOP
- EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE MOVILIDAD Y OBRAS PÚBLICAS EN QUITO. (2016). Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos.
- EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE MOVILIDAD Y OBRAS PÚBLICAS EN QUITO. (2015). Norma Interna de Administración del Talento Humano
- EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE MOVILIDAD Y OBRAS PÚBLICAS EN QUITO. (2009). Reforma del Reglamento Orgánico Funcional.
- Espinoza (2006), " Factores que determinan el clima organizacional en una empresa
- Goncalves, A. (2000). "Fundamentos del clima organizacional". Sociedad Latinoamericana ara la calidad (SLC)

Hernández, S. R., (s / f).et all; “Metodología de la investigación”, México, Ed. McGraw- Hill Interamericana.

Lazzati, S. (1999). “El aporte humano en la empresa”, Ed. Macchi S.A.

LEY ORGÁNICA DE EMPRESAS PUÚBLICAS R.O.S. 48 de 16 de octubre de 2009. Información Oficial de la República del Ecuador, Quito, Ecuador, 16 de octubre de 2009.

Likert,R. (1976). La organización Humana. Mc: McGraw hill.

LLERENA, M. (2005). La Aplicación de Liderazgo Democrático por Parte de los Administradores permitirá una buena comunicación ymotivación a los trabajadores de la Casa Musical Castro.

Médez. A. C. (2006). Clima organizacional en Colombia. Bogotá: Universidad del Rosario.

Ritter, M. (1999). Cultura Organizacional. Argentina: La Crujía Ediciones.

Rodríguez, D. (2006). Gestión Organizacional, elementos para su estudio. (4ta ed.). Chile: Alfaomega Grupo Editor.

Schein, E. (1982), Psicología de la Organización. (1ra ed.). México: Pretince Hall Hispanoamericana SA.

WEB GRAFIA

Navarro, E y Santillán, G. (2007). Clima y compromiso organizacional. Edición electrónica gratuita.

<http://www.elprisma.com> Desarrollo Organizacional

<http://www.elprisma.com> Comportamiento Organizacional

<http://www.elprisma.com> Administración de Empresas C.O.

<http://www.es.slideshare.net/teoriavanzadaunal/exposicin-evolucion-del-liderazgo>

<http://www.gestiopolis.com> Clima Organizacional y Desempeño Laboral

<http://www.gestiopolis.com> El alcance del rendimiento y el desempeño laboral en a la organización

<http://www.google.com> El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral

<http://www.google.com> Desempeño Laboral <http://www.google.com> Clima Organizacional

<http://www.mitecnologico.com> Clima Organizacional

<http://www.monografias.com/trabajos36/satisfaccion-laboral/satisfaccion-laboral8.shtml>.

<http://www.eumed.net/librosgratis/2007c/340/Origenes%20y%20definicion%20de%20clima%20laboral.htm>http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf

<https://www.entrepreneur.com/article/267022>. Empresa Hay Group Insight.

<http://www.oocities.org/reinamendoza/Gerencia/Foro/Foro.htm>

ANEXOS

ANEXO 1



CUESTIONARIO PARA RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN, SEGÚN INDICADORES DE CLIMA ORGANIZACIONAL

PARTE I: DATOS INFORMATIVOS

Es usted parte del equipo de:

Dirección Administrativa	
Dirección Financiera	
Dirección de Talento Humano	
Dirección de Logística	

PARTE II: INSTRUCCIONES:

Objetivo:

Identificar el cumplimiento de los indicadores de Clima Organizacional en la Dirección Administrativa Financiera de la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas.

Introducción:

Este cuestionario busca conocer el trabajo que realiza la EPMMOP, considerando sus funciones en el clima organizacional. Ha sido estructurado en cuatro dimensiones que incluyen diversos ítems. Se solicita total honestidad en sus respuestas, de las cuales en caso de ser necesario se emitirá una propuesta hacia la mejora para la Gerencias Administrativo Financiera de la EPMMOP.

Se sugiere considerar la siguiente definición de clima organización: “Constituye las percepciones o apreciaciones que tiene el personal que labora en la Gerencias Administrativo Financiera de la EPMMOP y que influyen en los niveles de satisfacción, crecimiento personal, motivación y ergonomía en el puesto”. (Flores, M. 2016).

PARTE III: DESARROLLO DEL INSTRUMENTO:

Señale con una (x) según corresponda:

Ítems	Totalmente de acuerdo	Medianamente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
DIMENSIÓN: SATISFACCIÓN LABORAL				
1. Considera que hay un alto nivel de cumplimiento de las funciones que han sido asignadas.				
2. En la Gerencia Administrativo Financiera, considera que el personal en su totalidad cumple con las responsabilidades asignadas.				
3. Las funciones planificadas con su inmediato superior se cumplen.				
4. Logra alcanzar responsabilidades temporales recibidas por encargo.				
5. Su trabajo le da satisfacciones, por el nivel de cumplimiento.				
6. Sus funciones están descritas en el reglamento orgánico funcional o en los procedimientos por cargos de la EMMOP-Q.				
DIMENSIÓN: CRECIMIENTO PERSONAL				
7. Considera que la comunicación que se establece entre el personal que labora en la Gerencia Administrativa y Financiera es efectiva y eficaz				
8. Las funciones que usted desempeña, han permitido un crecimiento profesional.				
9. Usted ha mejorado su desempeño profesional, según lo aprendido en el cargo actual.				
10. La EPMMOP, ha generado en usted un crecimiento personal.				
DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN				
11. El clima organizacional en su sitio de trabajo debe mejorar.				
12. Genera en usted una motivación para realizar su trabajo, la remuneración que usted recibe mensualmente				

13. El ambiente laboral de la EPMMOP, genera en usted una motivación para realizar su trabajo.				
Ítems	Totalmente de acuerdo	Medianamente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
14. Usted considera que las funciones de la responsabilidad que ha asumido en el cargo que desempeña, están definidas de una manera equitativa				
15. La dirección a la cual usted pertenece, genera confianza y anima a la integración grupal.				
16. Hay buenas relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo				
DIMENSIÓN: ERGONOMÍA				
17. El espacio físico en el cual usted labora, da una comodidad para realizar sus funciones				
18. El mobiliario con el que usted cuenta para su desempeño, brinda comodidades.				
19. Para cumplir sus funciones tiene privacidad.				

Observaciones:

ANEXO 2
ESCALA GRUPO OCUPACIONAL

GRADO	DENOMINACIÓN	GRUPO OCUPACIONAL
15	Especialista técnico integrador de procesos	Especialista de la EMPMMOP
14	Coordinador de procesos 2	Profesional 6
13	Coordinador de procesos 1	Profesional 5
12	Supervisor de procesos 2	Profesional 4
11	Supervisor de procesos 1	Profesional 3
10	Ejecutor de procesos 2	Profesional 2
9	Ejecutor de procesos 1	Profesional 1
8	Asistente de ejecución de procesos 4	Pre profesional 4
7	Asistente de ejecución de procesos 3	Pre profesional 3
6	Asistente de ejecución de procesos 2	Pre profesional 2
5	Asistente de ejecución de procesos 1	Pre profesional 1
4	Servidor de apoyo en ejecución de procesos 4	Servidor de apoyo 2
3	Servidor de apoyo en ejecución de procesos 4	Servidor de apoyo 1
2	Servidor de apoyo en ejecución de procesos 4	Servidor de servicios operativos
1	Servidor de apoyo en ejecución de procesos 4	Servidor de servicios administrativos

Fuente: Grado, Denominación y Grupo Ocupacional EPMMOP (2014)