



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Influencia del clima laboral del Centro de Investigación y Desarrollo de la Fuerza Aérea Ecuatoriana en el desarrollo de proyectos de Investigación Científica y Tecnológica.

**Tema de Grado presentado como requisito parcial para optar al
Grado de Magister en Gestión del Talento Humano**

Autor: Ing. Paul Homero Armas Ramírez

Director: Lic. Carlos Funcia Morán, PhD.

Quito, Junio de 2015

CERTIFICACIÓN DEL ESTUDIANTE DE AUTORÍA DEL TRABAJO

Yo, Paul Homero Armas Ramírez, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido presentado para ningún grado o calificación profesional.

Además; y, que de acuerdo a la Ley de propiedad intelectual, el presente Trabajo de Investigación pertenecen todos los derechos a la Universidad Tecnológica Equinoccial, por Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Paul Homero Armas Ramírez

XXXXX

INFORME DE APROBACION DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO

APROBACION DEL DIRECTOR

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por el señor Paul Homero Armas Ramírez, previo a la obtención del Grado de Magister en Gestión del Talento Humano, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y disposiciones emitidas por la Universidad Tecnológica Equinoccial por medio de la Dirección General de Posgrado para ser sometido a la evaluación por parte del Tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Quito, a los.... días del mes de..... del 2015

Lic. Carlos Funcia Morán, PhD.

AGRADECIMIENTO

A mi Dios.

Mi sincera gratitud a la FUERZA AÉREA ECUATORIANA, institución a la que me debo profesionalmente y de la cual me siento orgulloso de representar y vestir el uniforme azul.

A la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL, a cada uno de mis profesores con quienes compartimos sus valiosas experiencias y conocimientos, A mi director de tesis Dr. Carlos Funcia quien me ha ayudado a culminar con éxito una nueva carrera profesional para ser más útil a la sociedad.

Paul Armas R.

DEDICATORIA

A Yessy, amada esposa y compañera de mi vida, la mujer que Dios la puso en mi camino, quien me ha enseñado que la vida hay que vivirla con mucho amor, esperanza y sobretodo paciencia; a ver los obstáculos como una fuente oportunidades para la superación y que el amor es inmenso y lo más frágil que existe en la vida. Siempre vivirás en mí gordita mía.

A mis padres, hermanos, Toyita, sobrinos y al Ale.

A mi pequeño RINGO.

Pol.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**INFLUENCIA DEL CLIMA LABORAL DEL CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y
DESARROLLO DE LA FUERZA AÉREA ECUATORIANA EN EL DESARROLLO
DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA**

Autor: Ing. Paúl Homero Armas Ramírez

Director: Lic. Carlos Funcia Morán, PhD.

RESUMEN EJECUTIVO

La orientación del presente estudio se enfoca en identificar cuáles son los factores de influencia del clima laboral en el desarrollo de proyectos de investigación científica y tecnológica del CIDFAE, ya que el personal civil, al ingresar a la labor investigativa, logra incorporarse de manera óptima, muy profesional a los trabajos científicos, tecnológicos desarrollados en el CIDFAE, pero también trata de ubicarse en un escalafón jerárquico, ya que no existe un manual de puestos para investigadores en Fuerzas Armadas, que contribuye a generar malestar y perjudicar la transferencia del conocimiento generado en el desarrollo de la investigación científica y tecnológica en el campo de la Defensa.

Para esto se va a proceder a analizar los factores, causas que inciden en el clima laboral para la evaluación y lo referente a la medición de los impactos, con la finalidad de levantar la respectiva cuantificación, acompañado de propuesta de plan de mejoramiento, fortalecimiento del trabajo desarrollado en la organización.

Palabras Clave

Factores, Causas, Influencia del clima laboral, perjudicar la transferencia, el desarrollo de la investigación, plan de mejoramiento, fortalecimiento del trabajo, satisfacción laboral.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**INFLUENCIA DEL CLIMA LABORAL DEL CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y
DESARROLLO DE LA FUERZA AÉREA ECUATORIANA EN EL DESARROLLO
DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA**

Autor: Ing. Paul Homero Armas Ramírez

Director: Lic. Carlos Funcia Morán, PhD.

ABSTRACT

The present study focuses at identifying the factors that influence the work climate in the development of research and technology innovation at CIDFAE. Civilian personnel that enters to research work achieves to incorporate in an optimal manner to the scientific and technological areas that are developed at CIDFAE. They also try to settle in a hierarchical chain of command due to the fact that there is not a manual for research jobs in the Armed Forces that generates discomfort and therefore impairs the knowledge transfer generated in the scientific and technological investigation field of the Department of Defense.

In order to accomplish the goal it is necessary to analyze the factors, causes which influence the work climate for evaluation and what concerns the impacts' measurement to raise the respective quantification, accompanied of the proposed improvement plan, strengthening the work developed in the organization.

Key Words:

Factors, causes, work climate influence, Knowledge Impairment, Investigation development, Improvement plan, Work Strengthening, Work satisfaction.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.1 ANTECEDENTES	3
1.2 SITUACIÓN ACTUAL DEL PROBLEMA	4
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.4 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	5
1.4.1 Objetivo General	5
1.4.2 Objetivos Específicos.....	5
1.5 JUSTIFICACIÓN	6
CAPITULO II CLIMA LABORAL Y PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA.....	7
2.1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA.	7
2.2. DEFINICIÓN DE CLIMA LABORAL	15
2.4 DIFERENCIA ENTRE CLIMA LABORAL Y CULTURA DE EMPRESA	18
2.5 ELEMENTOS DETERMINANTES EN EL CLIMA LABORAL	20
2.5.1 Elementos positivos del clima laboral.....	21
2.5.2 Elementos negativos del clima laboral.....	22
2.5.3 Tipos del clima laboral.....	24
2.5.4 Ventajas del clima laboral	25
2.5.5 Efectos de un buen Clima Laboral en la Organización	27
2.6 ELEMENTOS RELATIVOS A LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	28
2.6.1 Condiciones físicas del lugar de trabajo.....	28
2.6.2 Seguridad e Higiene	30
2.6.3 Remuneración.....	31

2.6.4 Liderazgo.....	32
2.6.5 Participación.....	33
2.6.6 Empowerment (Empoderamiento)	34
2.6.7 Delegación del trabajo.....	34
2.6.8 El conflicto	35
2.6.9 Comunicación.....	37
2.7 PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA	38
2.7.1 Aptitud	38
2.7.2 Actitud	39
2.7.3 Motivación	40
2.7.4 Calidad de vida	41
2.7.5 Satisfacción laboral.....	42
2.7.6 Relaciones Interpersonales.....	43
2.7.7 Capacitación para el desempeño.....	44
CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO	45
3.1 TIPO DE ESTUDIO	45
3.2 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	45
3.3 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES	45
3.3.1 Variable Independiente	45
3.3.2 Variable Dependiente.....	45
3.5 Operalización de Variables	45
3.6 Población y muestra.....	47
3.6.1 Población.....	47
3.6.2 Tamaño de la muestra	47
3.7 Métodos y tipos de muestreo- probabilísticos	48

3.8 Instrumentos usados.....	49
CAPITULO IV DIAGNOSTICO SITUACIONAL	50
4.1 ANÁLISIS INTERNO INSTITUCIONAL.....	50
4.1.1 Antecedentes	50
4.1.2 Marco Jurídico.....	51
4.1.2 Políticas de talento Humano.....	61
4.1.4 Estructura Organizacional del Centro de Investigación, desarrollo de la Fuerza Aérea Ecuatoriana	63
4.1.5 Modelo de Gestión del CIDFAE.....	64
4.1.4 Estructura de proyectos de investigación científica y tecnológica.....	66
4.1.5 Descripción de los equipos de trabajo.....	69
4.1.6 Descripción de las características y problemas del clima laboral del CIDFAE... 70	
4.1.7 Índices actuales de satisfacción laboral.....	71
4.1.8 Índices actuales de Desempeño Laboral en el desarrollo de los proyectos de investigación científica y tecnológica.	71
4.1.9 Situación actual de los Sistemas de Comunicación	71
4.2 RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CAMPO	71
4.2.1. Resultados de Analisis bivariado	71
4.2.2 Comprobación de la Hipótesis	76
4.2.3 Presentación de Resultados y Discusión	77
4.2.4 Conclusiones del Estudio de Campo	78
4.3 Levantamiento de Matrices.....	79
4.3.1 Matriz EFE.....	80
4.3.2 Matriz EFI	81
4.3.3 Matriz FODA	82

4.4 DISEÑO DE PROPUESTA DE PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL.....	83
4.4.1 Introducción	83
4.4.2 Objetivos de la propuesta	83
4.4.3 Plan de Mejoramiento del Clima Laboral	85
4.5 Sistemas de comunicación	92
4.6 Medición y Control de Resultados.....	94
4.7 Responsables.....	96
4.8 Recomendaciones	97
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	98
Conclusiones.....	98
Recomendaciones	99
BIBLIOGRAFÍA	100
ANEXOS	106

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tipos de Proyectos del CIDFAE	8
Tabla 2 Definición de Términos conceptuales	13
Tabla 3 Definición de Siglas	14
Tabla 4 Diferencia entre Clima laboral y Cultura de Empresa.....	18
Tabla 5 Elementos determinantes en el Clima Laboral	20
Tabla 6 Elementos positivos del clima laboral	22
Tabla 7 Elementos negativos del clima laboral	23
Tabla 8 Tipos de clima laboral	24
Tabla 9 Ventajas del clima laboral	26
Tabla 10 Efectos de un buen Clima Laboral en la Organización	27
Tabla 11 Condiciones físicas de trabajo y diseño del lugar de trabajo	29
Tabla 12 Operalización de Variables	46
Tabla 13 Estructura de la Población	47
Tabla 14 Estructuración de la Muestra	49
Tabla 15 Pilares del Modelo de Gestion del CIDFAE	64
Tabla 16 Estructura de proyectos de investigación científica y tecnológica.....	66
Tabla 17 Perspectivas del proceso de escalamiento industrial	67
Tabla 18 Analisis bivariado Nivel de desarrollo de proyecto vs estilo de liderazgo.....	72
Tabla 19 Nivel de desarrollo de proyecto vs organización como una familia	72
Tabla 20 Nivel de desarrollo de proyecto vs organización como un lugar dinámico	73
Tabla 21 Nivel de desarrollo de proyecto vs Unión en base al cumplimiento	74
Tabla 22 Nivel de desarrollo de proyecto vs Unión en base a la lealtad	75
Tabla 23 Nivel de desarrollo de proyecto vs Criterios de éxito en base a la eficiencia	76
Tabla 24 Analisis bivariado / Comprobación de hipótesis	77
Tabla 25 Matriz EFE CIDFAE.....	80
Tabla 26 Matriz EFE CIDFAE.....	81
Tabla 27 Matriz FODA CIDFAE	82
Tabla 28 Recursos de Plan de Mejoramiento del Clima Laboral	85

Tabla 29 Detalle de Plan de mejora continua “Motivación”	86
Tabla 30 Detalle de Plan de mejora continua “Trabajo en equipo”	87
Tabla 31 Detalle de Plan de mejora continua “Comunicación”	88
Tabla 32 Detalle de Plan de mejora continua “Liderazgo”	89
Tabla 33 Acciones complementarias para fortalecer el clima Laboral	90
Tabla 34 Puntos de la validación de la propuesta.....	91
Tabla 35 Instrumentos y canales para fortalecer la comunicación interna.....	93
Tabla 36 Identificación de Normas para el control	94
Tabla 37 Indicadores para medir los impactos del clima laboral	95
Tabla 38 Indicadores para medir los impactos en el desempeño de los proyectos	95
Tabla 39 Responsables de la propuesta según sus dimensiones.....	96

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Productos y servicios del CIDFAE	11
Gráfico 2	El clima laboral y compromiso	15
Gráfico 3	Actitud Laboral.....	18
Gráfico 4	Clima laboral Corporativo.....	19
Gráfico 5	Cultura de Empresa	20
Gráfico 6	Cinco claves para mantener un buen ambiente laboral	21
Gráfico 7	Factores que provocan un clima laboral negativo.	23
Gráfico 8	Tipos de clima laboral	24
Gráfico 9	Caracterizas del clima laboral	26
Gráfico 10	Efectos de un buen Clima Laboral en la Organización	27
Gráfico 11	Remuneración de Trabajo	31
Gráfico 12	Estilos de liderazgo	32
Gráfico 13	Participación Laboral	33
Gráfico 14	Delegación del trabajo.....	35
Gráfico 15	Conflicto Laboral.....	36
Gráfico 16	Comunicación oral y escrita.....	37
Gráfico 17	Aptitud.....	38
Gráfico 18	Actitud.....	¡Error! Marcador no definido.
Gráfico 19	Motivación Laboral	40
Gráfico 20	Dimensiones de la Calidad de vida	41
Gráfico 21	Satisfacción laboral	42
Gráfico 22	Relaciones Interpersonales	43
Gráfico 23	Capacitación para el desempeño	44
Gráfico 24	Los primeros prototipos	51
Gráfico 25	Estructura Organizacional del CIDFAE.....	63
Gráfico 26	Estructura del Modelo de Gestion del CIDFAE.....	65
Gráfico 27	Mapa de Procesos CIDFAE	68
Gráfico 28	Capacidades del talento humano del talento humano del CIDFAE	¡Error! Marcador no definido.
Gráfico 29	Perspectivas de la propuesta.....	84
Gráfico 30	Objetivo del Plan de mejora continua “Motivación”	86
Gráfico 31	Objetivo del Plan de mejora continua “Trabajo en equipo”	87
Gráfico 32	Objetivo del de Plan de mejora continua “Comunicación”	88

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones cada vez más deben enfrentar cambios constantes en relación al entorno por lo cual es necesario adaptarse para poder subsistir, también se debe considerar a la globalización de los mercados, al desarrollo de la tecnología y telecomunicaciones, los cuales bien aprovechados genera ventajas competitivas para ofertar productos, servicios.

Hoy en día muchas instituciones, especialmente militares, no le otorgan su nivel de importancia al tema de clima laboral y compromiso organizacional, pero en realidad son considerados como aspectos fundamentales en el desarrollo estratégico en todas las organizaciones, el mismo que es considerado como un factor de influencia en el comportamiento de quienes la integran, por lo cual es de vital importancia la opinión que los miembros se han formado de la organización a la que pertenecen, incluyendo los sentimientos de cercanía o distanciamiento con los líderes, colaboradores, compañeros de trabajo que pueden estar expresados en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo mutuo, y apertura, entre otras.

De tal forma como parte del contexto, la productividad y el manejo del capital humano son considerados como elementos claves para la subsistencia en el tiempo. La percepción negativa o positiva de los trabajadores es un factor que influye en los niveles de compromiso y productividad organizacional.

Considerando la gran importancia que tiene el clima laboral y el compromiso que se ha identificado con el requerimiento de desarrollar proyectos de investigación científica y tecnológica en el CIDFAE, con el uso de fuentes primarias y secundarias para poder diseñar una propuesta de mejoramiento que permita el progreso efectivo de estas actividades que se han venido efectuando.

El presente estudio posee la siguiente estructura:

CAPITULO I: Está conformado por la contextualización, formulación del respectivo problema, objetivos tanto generales, como específicos, la enunciación de la hipótesis a ser comprobada, la respectiva justificación del estudio y la identificación de la metodología general a usarse.

CAPITULO II: Tiene relación con la formulación del marco teórico conformado por las diversas teorías, modelos relacionados con influencia del clima laboral en el desarrollo de proyectos de investigación científica y tecnológica.

CAPITULO III: Tiene por objetivo levantar un marco metodológico en el cual se podrá evidenciar la identificación de las variables del estudio, la respectiva operacionalización, metodologías, diseño de instrumentos de investigación.

CAPITULO IV: Se enfoca al diagnóstico situacional para lo cual se deberá proceder a levantar un análisis de la actual realidad de la influencia del clima laboral en el desarrollo de proyectos de investigación científica y tecnológica del CIDFAE, para poder administrar la respectiva cuantificación, acompañado de propuesta de plan de mejoramiento, fortalecimiento del trabajo desarrollado en esta organización.

Para llegar a la formulación de las respectivas conclusiones y recomendaciones generales que el proyecto generará, para posteriormente ser presentadas a los directivos del CIDFAE con el objeto de ser analizadas y consideradas.

CAPITULO I CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES

A nivel mundial, se describe al clima laboral como el ambiente generado por grupos de personas en el trabajo y se ven relacionados directamente con la motivación de los mismos tanto física como emocionalmente (Robbins, (1998) citado por García, 2002).

Amorós, (2007) señala que: “La motivación se refiere a las fuerzas que actúan sobre un individuo o en su interior, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionadas por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” pág. 81

En el País, la posibilidad de adquirir una estructura productiva, basada en el conocimiento tecnológico y de acuerdo al Plan Nacional del Buen Vivir.

“Depende, en gran parte, de la inversión en investigación, desarrollo e innovación (I+D+i). Este proceso contribuye al incremento de la productividad general de la industria y se orienta hacia la satisfacción de las necesidades y el fomento de las capacidades de la población” (PNBV, 2013-2017: 67)

El Centro de Investigación y Desarrollo de la Fuerza Aérea (CIDFAE), desde su creación el 4 de Mayo de 1998, no ha realizado un estudio que busque de alguna forma, medir el nivel de la aceptación o rechazo de sus colaboradores en su ambiente de trabajo.

Sus investigadores están constituidos por un grupo de expertos de alto nivel técnico y científico de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, de la Escuela Politécnica Nacional, Universidad Técnica de Ambato, Universidad de las Fuerzas Armadas, entre otros, quienes han conformado un equipo multidisciplinario fuertemente cohesionado, con retos complejos en variadas áreas del conocimiento, que enfrentan el desafío de desarrollar tecnología en el campo aeronáutico, mejorar la capacidad operativa de la Fuerza Aérea, disminuir la dependencia tecnológica del extranjero y contribuir a la producción científica, tecnológica y a su desarrollo nacional.

1.2 SITUACIÓN ACTUAL DEL PROBLEMA

Los Proyectos de Investigación y Desarrollo planteados para la Fuerza Aérea Ecuatoriana (FAE), como compromisos de la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT), Ministerio de Defensa Nacional (MIDENA), Comando Conjunto de las FF.AA. y la Presidencia de la República del Ecuador para el año 2014 y 2015, con proyectos de inversión que han causado un gran impacto en la comunidad nacional e internacional, en lo referente al diseño y construcción de plataformas aéreas no tripuladas para el sector de la defensa, que tienen que ser diseñadas bajo estándares de calidad internacionales, enfocadas a la implementación de un Sistema Integrado de Gestión de calidad que sirva de apoyo al trabajo diario de los investigadores.

Mediante el análisis del clima laboral se puede lograr un mejoramiento de la cultura organizacional, las reacciones, los sentimientos de quienes laboran en las instituciones, tanto civiles como militares deben lograr una armonía en el comportamiento organizacional, evitando las consecuencias negativas, entre las que se puede señalar: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, malos hábitos sociales, alcoholismo, entre otros. Por lo cual se ha identificado que (Robbins, 1996) manifiesta que: “El comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y la forma en que ese comportamiento afecta al desempeño de la misma” pág. 10

El personal civil, al ingresar a la labor investigativa, logra incorporarse de manera óptima, muy profesional a los trabajos científicos, tecnológicos desarrollados en el CIDFAE, pero también trata de ubicarse en un escalafón jerárquico, el mismo que es inexistente en el Manual de Clasificación, Funciones del Personal de Fuerzas Armadas, por lo que se crea un malestar muy particular, que en muchos de los casos perjudica la transferencia de información que es valiosa en la transferencia del conocimiento generado en el desarrollo de la investigación científica.

Tomando en cuenta lo que menciona Chiavenato, (2007, pág. 234) en el donde manifiesta que: el aspecto diferencial del clima juega un papel determinado en el estudio de las tensiones o de los controles impuestos por los niveles superiores a los niveles más bajos. Las normas propuestas por la administración pueden ser difíciles de aplicar en forma uniforme en todos los departamentos de la organización, puede ser que por esta razón se generen varios climas organizacionales entre civiles y militares, diferentes al que pretende aplicar la Dirección del CIDFAE.

De aquí se precisa mediante la siguiente pregunta el problema:

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo influye el clima laboral en el Centro de Investigación y Desarrollo de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, en el desarrollo de proyectos de investigación científica y tecnológica?

1.4 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo General

Determinar la influencia del clima laboral en el CIDFAE en el desarrollo de proyectos de investigación científica y tecnológica.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar las diversas perspectivas sobre la situación actual del clima laboral, en el desarrollo de proyectos de investigación científica y tecnológica de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.
- Detectar los factores y causas que inciden en el clima laboral para la evaluación, y medición de los impactos generados en el desarrollo de proyectos de investigación científica, tecnológica del CIDFAE.
- Determinar la incidencia del clima laboral en el Centro de Investigación, Desarrollo de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, en el desarrollo de proyectos de investigación científica y tecnológica.

1.5 JUSTIFICACIÓN

El bienestar en un puesto de trabajo se podría definir según Ortiz Serrano, Pilar (2013) “como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla”

Por esta razón se ha generado una percepción de malestar y cambio de actitud al pasar un tiempo determinado, especialmente por parte de los investigadores civiles, quienes tratan de ubicarse en un nivel jerárquico dentro de la estructura militar del CIDFAE. Este comportamiento tiene que ser direccionado de tal manera que los esfuerzos vayan encaminados al cumplimiento de los objetivos de los proyectos planteados, con estrategias que permitan minimizar este tipo de malestar por cuestiones culturales que se van desarrollando en las jornadas laborales.

Según (Davis, 1999) se ha identificado que:

“El estudio es un efecto en cascada en ambas direcciones entre la satisfacción laboral y vital, por ejemplo en la vida influye el trabajo, familia, política, religión, tiempo libre, etc. y la satisfacción laboral es apenas una parte de la satisfacción en la vida, puesto que el trabajo es parte importante de la vida de muchos empleados, la satisfacción laboral influye en la satisfacción vital general. No se debe vigilar el entorno laboral, sino también las actitudes de los empleados” pag 276)

Este alto espíritu de compromiso y responsabilidad de todo el talento humano del Centro, han hecho que se enfoquen todos sus esfuerzos directamente para cumplir la misión asignada por la Fuerza Aérea Ecuatoriana y ser pioneros en el desarrollo aeroespacial nacional, esto puede verse afectado no solo por el clima laboral del Centro, sino también por los problemas o conflictos personales de civiles y militares que aquí laboran.

CAPITULO II CLIMA LABORAL Y PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA.

2.1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA.

La Fuerza Aérea Ecuatoriana, consciente de su responsabilidad histórica, inició el esfuerzo de la investigación científica, el desarrollo tecnológico en su Centro de Investigación y Desarrollo, CIDFAE, en 1998 cuando inició el estudio, construcción de la primera aeronave experimental no tripulada y radio controlada en Latinoamérica, diseñada, construida por ecuatorianos. Pero eso solo fue el su inicio.

El Centro, hoy se encuentra ubicado en el aeropuerto de Chachoán, sector de Izamba de la ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua – Ecuador, actualmente está ejecutando proyectos emblemáticos del país, enfocados al Sector de la Defensa en los que se diseñan y construyen plataformas aéreas no tripuladas que pueden ser operadas de manera autónoma y permitan por el momento generar aplicaciones de vigilancia, reconocimiento.

La Fuerza Aérea Ecuatoriana, por medio del CIDFAE se encuentra emprendiendo uno de los Proyectos más ambiciosos e innovadores en el campo aeronáutico de los últimos años, con el auspicio de la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, Ministerio de Defensa Nacional, Comando Conjunto de las FF.AA., la participación de entidades públicas nacionales, como el Instituto Nacional de Meteorología e Hidrología, la Escuela Politécnica Nacional, Universidad Técnica de Ambato, YACHAY EP , la Dirección de la Industria Aeronáutica entre otras.

Los proyectos que se ejecutan en el CIDFAE, buscan el poder cumplir con los objetivos, estrategias, políticas públicas civiles y militares, estos proyectos transcendentales se evidencian en la tabla 1 los cuales son:

Tabla 1 Tipos de Proyectos del CIDFAE

POLÍTICAS	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN
PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR	No. 5	Garantizar la soberanía y la paz e impulsar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana.
PLAN NACIONAL DE SEGURIDAD INTEGRAL	No. 2	Garantizar la soberanía y la integridad territorial, la convivencia pacífica y contribuir al desarrollo nacional.
	No. 6	Fortalecer y especializar las capacidades estratégicas y operativas de la defensa en todos los niveles y ámbitos de la sociedad.
	No. 21	Mejorar las capacidades estratégicas conjuntas de las Fuerzas Armadas.
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS FUERZAS ARMADAS	No. 5:	Incrementar la capacidad de vigilancia, control, alarma temprana y defensa de la soberanía e integridad territorial.
	No. 10:	Incrementar los niveles de desarrollo tecnológico y el fortalecimiento de la investigación en Fuerzas Armadas.
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES DE LA FUERZA AÉREA	No. 1	Alcanzar y mantener el alistamiento operativo para enfrentar con éxito las amenazas.
	No. 5	Desarrollar la capacidad científica y tecnológica en el campo aeroespacial para disminuir la dependencia tecnológica.

Fuente: Información proporcionada por Centro de Investigaciones y Desarrollo de la Fuerza Aérea.

El CIDFAE, cuenta con personal militar y civil que trabaja en el área administrativa y directamente en las líneas investigación científica. Dentro de estos grupos, existe personal de apoyo administrativo y de producción, encaminando a una interacción mutua que los conlleve a alcanzar objetivos comunes.

En la Administración del Talento Humano, en el ámbito militar, se considera especialmente la salud, los conocimientos, las habilidades, la especialidad de los miembros de la organización, las relaciones que deben darse entre las jerarquías con funciones, obligaciones y responsabilidades para fijar la autoridad y establecer las atribuciones de cada puesto.

Como Centro de Investigación y Desarrollo, es muy importante el comportamiento humano, en donde es necesario medir las actitudes, habilidades de cada uno de sus

investigadores militares, encontrar las causas de motivación, conflicto, frustración que en la actualidad se da principalmente por el acelerado avance tecnológico a nivel mundial.

Se ha considerado de manera primordial, al talento humano desde su selección, se genera además la necesidad de organizar programas de entrenamiento, capacitación, implementación de sistemas de evaluación del desempeño, orientación profesional, conceptos, modelos de actitudes, motivación, reducción de conflictos, estudios de clima laboral, entre otros.

Se deben plantear estrategias en la búsqueda de potenciales líderes que apoyen a los mismos miembros de la organización a lograr los propósitos comunes haciéndoles sentir propias las responsabilidades del Centro de manera que se sientan importantes dentro de la organización.

Cultura organizacional para el CIDFAE

Alineados con el nivel estratégico de la Fuerza Aérea, de acuerdo a la Estructura Organizacional aprobada el 1 de enero del 2009, el CIDFAE, se plantea:

Misión del CIDFAE

Desarrollar investigación científica, tecnológica aeroespacial, para mejorar la capacidad operativa de la fuerza aérea, contribuir a la producción científica, tecnológica y al desarrollo nacional.

Objetivos estratégicos

1. Optimizar, fortalecer los sistemas de generación, procesamiento de información aeroespacial, geoespacial.
2. Diseñar, construir plataformas aeroespaciales para el espacio cercano y exterior.
3. Diseñar e implementar sistemas de guerra electrónica.
4. Diseñar e implementar sistemas de vuelo autónomo.
5. Diseñar e implementar sistemas de enlaces de datos para aplicaciones aeroespaciales y geoespaciales.

6. Diseñar e implementar un modelo de administración del conocimiento aeroespacial.
7. Implementar sistemas de análisis y aplicación de información aeroespacial.
8. Participar y publicar avances científicos.

Políticas administrativas

1. En cada actividad de I&D, demostrar responsabilidad, cumplimiento, documentar adecuadamente los resultados.
2. Practicar la puntualidad, la entrega de resultados e informes antes del tiempo pactado.
3. Mantener, preservar en el mejor estado posible, los bienes materiales e intangibles entregados a su responsabilidad.
4. Optimizar el consumo de los servicios básicos, internet y materiales
5. Fomentar el buen trato, las relaciones interpersonales con todos los miembros del Proyecto, manteniendo una cultura de respeto multidireccional.
6. Mantener los procedimientos de seguridad de la información en la documentación que se tramita relativa a los proyectos; solo se divulgarán contenidos, con la respectiva autorización.
7. Los informes técnicos será elaborados con el mayor esmero , profesionalismo, a fin de que puedan ser sustentados, publicados
8. Mantenerse permanentemente informado con respecto a los adelantos de las otras líneas de investigación, a fin de avanzar en forma coordinada, armónica.
9. En coordinación con el Departamento Logístico, Administrativo, hacer seguimiento a los pedidos de materiales.
10. Mantenerse al día en los avances tecnológicos de su línea de investigación, difundir información de interés al proyecto.
11. Contribuir a la seguridad de la información que se genere en el CIDFAE.

Modelo de gestión adoptado por el CIDFAE

El Centro de Investigación y Desarrollo de la Fuerza Aérea, por ser parte constitutiva de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, no puede sustraerse completamente de su naturaleza jerárquica

militar, pues su estructura organizacional está fundamentada en la estructura macro de la Institución. Sin embargo, es importante señalar la propia naturaleza del Centro de Investigación y Desarrollo de la Fuerza Aérea, sus objetivos, sus productos, servicios, para el diseño de su modelo de gestión.

Para la administración del talento humano es importante considerar la necesidad de generar un ambiente de trabajo adecuado a la diversidad de la cultura de las personas involucradas; además, que fomente la producción científica, priorizando la generación de conocimiento, la diversidad creadora de ideas y la discusión en el plano técnico.

En el nivel operativo, los investigadores del CIDFAE, junto a su equipo han establecido sus propios objetivos, metas, alineados con los objetivos del CIDFAE; plasmándose una cadena alineada de esfuerzo institucional, sobre la base de cumplimiento de objetivos.

Productos y servicios

En el gráfico 1 se puede identificar a los diversos productos y servicios que se han desarrollado en las diferentes líneas de investigación.



Gráfico 1 Productos y servicios del CIDFAE

Fuente: Información proporcionada por Centro de Investigaciones y Desarrollo de la Fuerza Aérea del Ecuador.

- Estudios científicos y técnicos, en el ámbito de la misión del CIDFAE.
- Prototipos de sistemas aeronáuticos y aeroespaciales, aplicables a la Defensa y al desarrollo.

El CIDFAE ha suscrito Convenios Marco, específicos con varias instituciones, con las que mantiene relaciones de intercambio de experiencias científicas y técnicas, entre ellas se tiene:

- Dirección de la Industria Aeronáutica
- Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología
- Escuela Politécnica Nacional
- Universidad Técnica de Ambato
- Universidad Politécnica Salesiana
- Instituto Técnico Superior Aeronáutico
- Escuela de Perfeccionamiento de Aerotécnicos de la Fuerza Aérea
- Universidad Fuerzas Armadas
- Escuela Superior Militar de Aviación
- Corporación Nacional de Telecomunicaciones
- Ecuador TV Televisión Pública
- Petro Ecuador
- Ecu-911
- Ministerio Coordinador de Seguridad
- Policía Nacional

En el ámbito científico del desarrollo de proyectos aeronáuticos, se hace habitual utilizar términos abreviados, utilizando especialmente las siglas de las palabras más comunes sea de equipos, partes, repuestos, o instituciones que son familiares para los técnicos que trabajan en el CIDFAE.

Marco Conceptual

A continuación se va a presentar un glosario de términos los cuales se exponen en la tabla 2 y estos son:

Tabla 2 Definición de Términos conceptuales

Actividades	Son las acciones necesarias para producir resultados. Cada actividad está constituida por tareas ejercitadas por las personas.
Departamento	Nombre con que se designan algunas divisiones administrativas. Unidad estructural que se ocupa de una determinada o disciplinas afines
Eficacia	Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, sin que priven para ello los recursos o los medios empleados
Eficiencia	Capacidad para lograr un fin empleando el mínimo de recursos posibles
Estructura	Es la disposición y orden de las partes dentro de un todo. Sistema coherente y lógico que sostiene una cosa, en el cual cada parte cumple una función ya su vez está articulada con las demás funciones de las partes
Función	Hace referencia a una actividad o al conjunto de actividades genéricas, que desempeña uno o varios elementos, de forma complementaria para conseguir un objetivo concreto y definido
Ley	Precepto establecido por la autoridad competente, en que se manda o prohíbe algo en consonancia con la justicia. Su incumplimiento trae aparejada una sanción
Organización	Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines
Prototipo	Primer ejemplar de alguna cosa que se toma como modelo para crear otros de la misma clase
Proyecto	Plan y disposición detallados que se forman para la ejecución de alguna cosa
Reglamento	Es una norma jurídica de carácter general dictada por el poder ejecutivo. Su rango en el orden jerárquico es inmediatamente inferior a la ley, y generalmente la desarrolla
Tareas	Es el trabajo que debe realizarse en un tiempo determinado

Fuente: Información proporcionada por Centro de Investigaciones y Desarrollo de la Fuerza Aérea Ecuatoriana de su Manual de Gestión.

Siglas

De igual forma se ha considerado a las diversas siglas identificadas las cuales se exponen en la tabla 3 los cuales son:

Tabla 3 Definición de Siglas

FAE	Fuerza Aérea Ecuatoriana
FF.AA	Fuerzas Armadas
CIDFAE	Centro de Investigación y Desarrollo de la Fuerza Aérea Ecuatoriana
DIAF	Dirección de la Industria Aeronáutica de la Fuerza Aérea Ecuatoriana
SENESCYT	Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación
EPN	Escuela Politécnica Nacional
UTA	Universidad Técnica de Ambato
UPS	Universidad Politécnica Salesiana
ITSA	Instituto Técnico Superior Aeronáutico
EPAE	Escuela de Perfeccionamiento de Aerotécnicos FAE
UFA	Universidad Fuerzas Armadas
ESMA	Escuela Superior Militar de Aviación
CNT	Corporación nacional de telecomunicaciones
MICS	Ministerio Coordinador de Seguridad
PN	Policía Nacional
AET	Adiestramiento en el Trabajo
BACO	Base Aérea de Cotopaxi
CEFAE	Clasificación de Especialidades de la FAE
INAMHI	Instituto Nacional de Meteorología e Hidrología
LOSCCA	Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa
RR.HH	Recursos Humanos
SENPLADES	Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo
SEPU	Servidores Públicos
UAS	Sistemas aéreos No Tripulados
PGA	Plataforma de Gran Altitud
RPV	Remote Pilot Vehicles, vehículo piloteado en forma remota
EMCT	Estación de Mando y Control en Tierra
UPS	Universidad Politécnica Salesiana
UTI	Universidad Tecnológica Indoamérica
INAMHI	Instituto Nacional de Meteorología e Hidrología
UAV	Unmanned aircraft vehicle, Vehículo aéreo no tripulado

Fuente: Información proporcionada por Centro de Investigaciones y Desarrollo de la Fuerza Aérea Ecuatoriana

2.2. DEFINICIÓN DE CLIMA LABORAL

Chiavenato (1990) por su parte, considera que:

“El clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes en las actitudes, comportamientos de los empleados, desempeño laboral y productividad de la organización” Pg. 125).

Por otro lado Rodríguez (1999), menciona que un diagnóstico “es un proceso de medición de la efectividad de una organización desde una perspectiva sistémica” así como también, un proceso de evaluación focalizado en un conjunto de variables que tienen relevancia central para la comprensión, y control del comportamiento organizacional” p. 42.

Para Goncalves (1999, citado por Caligiore y Díaz, 2003) el clima organizacional es “un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros”. p. 645.

Tras analizar las definiciones anteriores se puede complementar señalando que el clima laboral se considera como el ambiente laboral u organizacional el cual es considerado como un factor totalmente importante para las organizaciones lo cual permite el poder generar una mejor y eficiente productividad a través del manejo, aplicación de mejorar del servicio, estrategias internas enfocadas al personal que es parte del equipo de trabajo; de tal forma, en el gráfico 2 se puede evidenciar la relación entre el clima laboral y el compromiso:



Gráfico 2 El clima laboral y compromiso

Fuente: jararh. (2012), Mejorar el clima laboral y de compromiso

2.3 Definición de Satisfacción Laboral

(Blum y Naylor, 1982) señalan que:

“La satisfacción laboral es el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascenso (entre otros) ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales”. Pág. 45.

Pero en Davis, K. y Newstrom, D. (1993) se ha identificado a la satisfacción laboral como:

” Un conjunto de sentimientos favorables y/o desfavorables, mediante los cuales los empleados perciben su trabajo, se considera que la satisfacción es el resultado de las experiencias del trabajador dentro de la organización con relación a su interacción con otros y que guardan relación con los motivos y la motivación”. p. 144),

Por otro lado, Davis y Newstrom (2003) consideran que la satisfacción laboral es “El conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con los que los empleados ven su trabajo” Pág. 246.

Y finalmente la satisfacción laboral es definida por Schermerhorn, Hunt y Osborn (2005) como: “El grado en el cual los individuos experimentan sentimientos positivos o negativos hacia su trabajo”. Pág. 118.

Tras el análisis de los anteriores autores se va a generar un aporte que se complementa señalando que la satisfacción laboral se determina a través del tipo de actividades desarrolladas en relación al trabajo, el cual genere una oportunidad de poder evidenciar las habilidades, además de un cierto grado de desafío con el fin de poder promover el interés, con una adecuada recompensa en relación a los salarios, que permitan el poder cumplir sus expectativas.

Además se debe considerar que las condiciones del trabajo sean las más cómodas e idóneas, con el fin de contribuir al adecuado desempeño laboral con un ambiente amigable y comprensible.

2.3 DEFINICIÓN DE ACTITUDES LABORALES

En Robbins (1996) se ha identificado que:

“las actitudes son afirmaciones evaluativas, favorables o desfavorables en relación con objetos, personas o hechos. Reflejan la forma en que uno se siente acerca de algo .Dentro de este concepto el autor plantea tres tipos de actitudes:

- a) **Satisfacción en el puesto:** se refiere a la actitud general de un individuo hacia su puesto.
 - b) **Involucramiento con el puesto:** es el grado en que una persona se identifica con su puesto, participa activamente en él y considera su desempeño como algo importante para su autoestima.
 - c) **Compromiso organizacional:** es el grado en que un empleado se identifica con una organización determinada y sus metas, y desea mantener la pertenencia a ella.”
- Pág. 180-181

Para Keith Davis (2001) las actitudes “Son indicadores razonablemente aceptables de las conductas. Ofrecen indicios de las intenciones conductuales o inclinaciones de un empleado a actuar de cierta manera. Las actitudes laborables positivas permiten predecir conductas constructivas, las actitudes laborales negativas permiten predecir conductas indeseables”
Pag 2080.

Y finalmente KEITH Davis y NEWSTROM, John W, (2001) amplían esta definición, en donde las actitudes: “son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados al respecto de su entorno”. Pag 275.

Como un aporte personal, se puede señalar que la actitud laboral es el modo de ver las cosas frente a las tareas asignadas que pueden ser positivas o negativas, este tipo de actitudes influyen en el desempeño de los empleados, lo cual genera que el ambiente laboral se convierta en una tortura que no permita poder cumplir con los objetivos, ni disfrutar de la ejecución o a su vez contribuir a una satisfacción, realización y el cumplimiento de las metas planteadas, así en el gráfico 3 se puede evidenciar a las dimensiones de la actitud laboral.



Gráfico 3 Actitud Laboral

Fuente: COSCATL, (2012), Actitud laboral negativa. Cómo cambiarla para lograr resultados y satisfacción laboral.

2.4 DIFERENCIA ENTRE CLIMA LABORAL Y CULTURA DE EMPRESA

En muchas ocasiones se tiende a confundir al clima organizacional, con cultura de la organización y se piensa que es lo mismo pero en realidad no lo son, ya que existen algunas diferencias las cuales se pueden evidenciar en la tabla 4.

Tabla 4 Diferencia entre Clima laboral y Cultura de Empresa

Clima laboral	Cultura de Empresa
Cuando se habla de clima organizacional, se refiere a las percepciones del personal sobre el lugar de trabajo, toma de decisiones, relaciones de tipo interpersonal que se generan entre los empleados, jefes y en nivel de comunicación existente.	Cultura organizacional está relacionada con las normas escritas (y a veces hasta no escritas), de una empresa por lo cual los trabajadores deben cumplir con el fin de lograr un adecuado funcionamiento. Además forma parte de los planes estratégicos, asegurar una apropiada gestión empresarial y sin dejar de lado a los planes de capacitación, toma de decisiones.
El clima genera impacto en la motivación, desempeño, satisfacción ya que un ambiente estable se considera como una inversión a largo plazo y es el medio que forma parte del activo organizacional el cual debe ser valorado.	Cada organización debe tener un algo especial para poder diferenciarse de los otros, ese algo contribuye la implementación de ciertas políticas de una forma fácil o dificultosa en un cierto grupo de personas.
Los valores que son parte del clima organizacional, no requieren ser repartidos con la finalidad de generar satisfacción a un empleado y obtener perjuicio para el otro.	Ese “algo” es considerado como el estilo, ideología, valores, ideario. La cultura organizacional es el conjunto conformado por principios, además de las creencias que deben ser compartidas por los miembros de la organización que genera una gran diferencia de las otras organizaciones. .

<p>Cuando se habla de clima se refiere a una concepción de tipo dinámico que impacta en la ejecución de las actividades que se desarrollan al interior de la organización.</p>	<p>Los principios, creencias se comparten por todos los miembros de la organización ya que son distintos de otras empresas. Cada uno tiene sus principios diferentes que atraen a un tipo de colaboradores, sobre todo a nivel directivo. Los principios se forman a lo largo de los años hasta generar un credo común para todos sus miembros.</p>
--	---

Fuente: RRHH, (2006), La diferencia entre clima organizacional y cultura organizacional

Cuando una empresa posee un clima organizacional favorable, que impacta en la generación de una mayor calidad de vida personal, se refleja en los productos y servicios en donde las percepciones sobre el clima organizacional son consideradas como un elemento clave del comportamiento de las personas en las organizaciones. En el gráfico 4, se puede evidenciar a los elementos que son parte del clima laboral.



Gráfico 4 Clima laboral Corporativo

Fuente: BLIGOO, (2012), Beneficios del buen clima laboral

Mientras que la cultura organizacional tiene relación con las normas escritas y no escritas, que los colaboradores de las empresas deben seguir con el fin de poder asegurar el adecuado funcionamiento y en los cuales se puede incluir en los planes estratégicos tales como la visión, misión, objetivos, la gestión empresarial, planes de capacitación, procesos de toma de decisiones y entre otros. En el gráfico 5 se expone los elementos de la cultura organizacional.



Gráfico 5 Cultura de Empresa

Fuente: ESTRATEGIA MAGAZINE, Claves para la lealtad del Talento; Cultura de Empresa y Marketing Interno – Parte I.

2.5 ELEMENTOS DETERMINANTES EN EL CLIMA LABORAL

El clima laboral es un tema que ha sido investigado de una forma exhaustiva, especialmente en la última década, tras estas investigaciones se ha identificado que existen algunos factores los cuales generan una alta influencia en la calidad del clima laboral, así como se detallan a continuación en la tabla 5.

Tabla 5 Elementos determinantes en el Clima Laboral

Tipo de Elemento	Descripción del Elemento
Liderazgo	Este factor se enfoca al tipo de relación que existe entre los jefes, los trabajadores lo cual genera un impacto en el ambiente laboral y los índices de productividad.
Relaciones interpersonales.	El tipo de relaciones existentes entre el personal deben caracterizarse por ser de tipo sanas, fluidas ya que esto genera un alto impacto en el estado de ánimo de la empresa, por lo cual es de vital importancia que controle para evitar la presencia de malos entendidos, disgustos.
Implicación	Tiene relación con el grado de compromiso que los empleados poseen hacia la empresa ya que existen casos en los que se determina la percepción en el nivel de compromiso existente de la empresa para sus empleados.
Organización	Tiene relación con los elementos que conforman la estructura corporativa, los cuales son los procesos, manuales, políticas, etc. Para el caso de las PYMES existen casos en los que la estructura no está definida y el dueño desarrolla todo tipo de actividades que van desde la administrativa, operativa.

Fuente: Emprende Pyme (2008), Los factores del clima laboral

Tras el análisis de Elementos determinantes en el Clima Laboral, en el gráfico 6, se va a exponer cinco claves para mantener un buen ambiente laboral.



Gráfico 6 Cinco claves para mantener un buen ambiente laboral

Fuente: LA REPUBLICA, (2014), Cinco claves para mantener un buen ambiente laboral

2.5.1 Elementos positivos del clima laboral

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona -o no- el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y del talento humano la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas (soyentrepreneur, 2012). En la tabla 6 se va a enumerar a los elementos positivos del clima laboral.

Tabla 6 Elementos positivos del clima laboral

Tipo de Elemento	Descripción de Elemento
Condiciones físicas	Este tipo de condiciones se enfocan en los aspectos medioambientales que las empresas poseen con la finalidad de que los equipos de trabajo desarrollen sus actividades, estos son distribución, iluminación, ubicación de las personas.
Independencia	Este factor se enfoca en medir el grado de autonomía de las personas al momento de ejecutar las respectivas tareas, lo cual contribuye a generar un buen clima laboral en base a la independencia que disponga el empleado que sea capaz de asumir.
Implicación	Está relacionado con el nivel de entrega que los empleados poseen frente a la empresa, por lo cual es importante que los directivos conozcan las mejores formas de generar una adecuada implicación de sus trabajadores en base a un estilo de liderazgo idóneo y condiciones pasables.
Igualdad	Es un valor el cual permite el poder medir si los trabajadores de la empresa tienen un trato justo y determinar si existe discriminación.
Liderazgo	Un estilo que se caracteriza por ser flexible en base de las condiciones laborales contribuye a ofrecer un adecuado trato lo cual crea un clima de trabajo altamente positivo.
Relaciones	Existen factores tales como la madurez, comunicación, respeto, los cuales tienen un rol importante en el clima laboral los cuales son considerados de alta importancia.
Reconocimiento	El prestigio es un factor fácil de reconocer entre los que ostentan de forma habitual pero es más costoso el ofrecer una distinción al personal que no suele cumplir con las expectativas.
Remuneraciones	Los salarios medios y bajos fijos generalmente no generan una adecuada valoración para contribuir a mejorar los resultados de desempeño.
Organización	La organización debe considerar el uso de métodos operativos, los cuales deben ser establecidos en el desarrollo del trabajo para determinar si se trabaja por inercia o urgencias del momento.
Otros factores	También existen otros factores tales como el plan de carrera, estabilidad laboral, horarios flexibles, servicio de medicina, etc.

Fuente: SOYENTREPRENEUR, (2012), Factores esenciales para crear un buen clima laboral

2.5.2 Elementos negativos del clima laboral

En la tabla 7 se evidencian los las variables que son parten del clima organizacional que generan un escenario negativo:

Tabla 7 Elementos negativos del clima laboral

Tipo de Elemento	Descripción del Elemento
Comunicación	La poca comunicación de forma vertical o horizontal, o a su vez sesgada que no genere la suficiente información en los empleados genera una alta falta de confianza de acción en los cargos altos y la valides de las decisiones tomadas.
Reconocimiento del trabajo	En muchas organizaciones los niveles superiores generalmente solo se ocupan del feedback en los empleados en los casos cuando hacen algo mal, pero a su vez no reconocen el trabajo que está bien hecho, ya que desconocen que esto va a disminuir la motivación, comodidad y va a generar que ya no tenga ganas de asistir a su puesto de trabajo.
Lugar de trabajo	Cuando se tiene características en el ambiente negativas en el área de trabajo, tales como la escasa iluminación, ineficiente distribución de los espacios, mala ubicación, esto influye que no genera comodidad lo cual se considera un impacto negativo en los aspectos tales como la productividad, calidad.
Estilo de Liderazgo	Un estilo de liderazgo autoritario que a la hora de tomar decisiones no considera los aportes de su equipo de trabajo, también no considera la libertad para la ejecución de las actividades contribuye a generar un clima negativo a través de la desmotivación.

Fuente: TALENTTOOLS, (2013), 4 Factores que provocan un clima laboral negativo.

En el gráfico 7 se va a poder evidenciar a los factores que provocan un clima laboral negativo y estos son:



Gráfico 7 Factores que provocan un clima laboral negativo.

Fuente: TALENTTOOLS, (2013), 4 Factores que provocan un clima laboral negativo.

2.5.3 Tipos del clima laboral

En una organización existe una diversidad de tipos de clima laboral de los cuales se van a mencionar a los siguientes:

(Álvarez, 2010) manifiesta que:

“Todas las organizaciones tienen características diferentes al igual que sus integrantes, su estructura organizacional, las reglas, la toma de decisiones, las condiciones de trabajo, la motivación, la actitud, el nivel de comunicación que existe dentro de cada organización y la toma de decisiones hacen que se determinen” pag 232.

Los tipos de clima laboral Brunet, (1987) se van a exponer en el gráfico 8 y estos son:

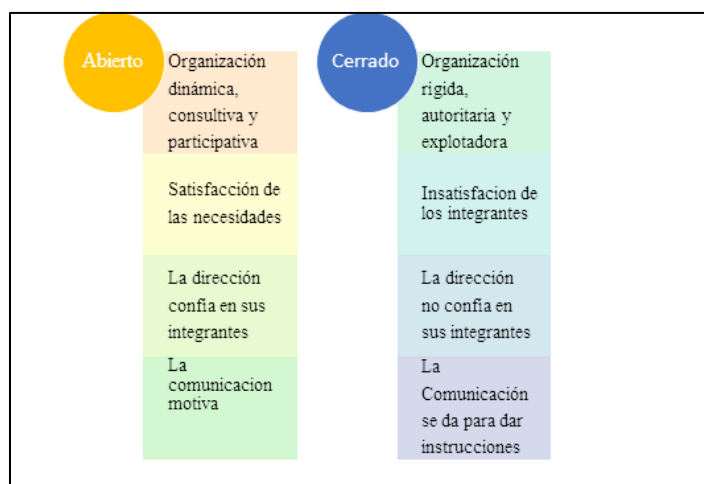


Gráfico 8 Tipos de clima laboral

Fuente: BRUNET, (1987. Pág. 36) El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias

Según Likert (1999), citado en citado por Brunet, (1987, Pág. 36) se ha identificado que existen los siguientes tipos de clima los cuales se detallan en la Tabla 8.

Tabla 8 Tipos de clima laboral

Tipo de estilo	Descripción del Estilo.
Tipo autoritario-explotador	La dirección no genera confianza en los empleados ya que las decisiones, objetivos se toman en el nivel directivo y su distribución es de forma descendente, el ambiente se caracteriza por el miedo, castigo, amenaza, y escasamente la recompensa, además de tener un ambiente estable, el cual es aleatorio en el cual las comunicaciones solo se basan en las ordenes e instrucciones específicas.
Tipo autoritario-paternalista	Este tipo de estilo se caracteriza porque existe un nivel de confianza condescendiente a los empleados, la mayor parte de las decisiones se

	realizan a nivel directivo, en este tipo de estilo ya se toma en cuenta las necesidades sociales de sus empleado y genera la idea que existe un ambiente estable, estructurado.
Tipo participativo-consultivo	Existe la confianza de los superiores a los colaboradores, porque se permite a los empleados poder tomar decisiones de tipo específicas, con el fin de poder satisfacer las necesidades de autoestima, además ya existe interacción entre cada una de las partes, la atmosfera se caracteriza por la presencia del dinamismo, administración funcional considerando los objetivos a ser alcanzados.
Tipo participativo-en grupo	En el desarrollo de los procesos ya existen toma de decisiones los cuales están delegados a cada uno de los niveles, además la dirección tiene alta confianza en los colaboradores ya que existe una buena relación, también la comunicación ya no es solamente ascendente o descendente, también se realiza de forma lateral, además existe motivación a la participación, implicación, y el establecimiento de los objetivos que se relacionan con el rendimiento.

Fuente: EUMED, (2012), Tipos de Clima Organizacional de Likert

Pero Robbins (1999) señala que para la generación de una percepción sobre el clima de una organización existen tres tipos de variables los cuales son:

- Causales: se enfoca a la estructura, administración, reglas, normas, procesos, procedimientos que se desarrollan en las organizaciones.
- Intervenientes: Son los factores tales como la motivación, actitudes y el tipo de comunicación que se genera.
- Finales: Son los resultados que se generan en base de los anteriores que se obtienen en las organizaciones entre los cuales se puede evidenciar factores tales como la productividad, ganancias o pérdidas que se logran. (pág. 234).

2.5.4 Ventajas del clima laboral

Según muchos especialistas, cuando se tiene al capital humano desarrollando sus actividades en las mejores condiciones existe una serie de beneficios que se enfocan en la productividad, el desarrollo profesional del personal, pero también es evidente la presencia que muchas organizaciones no desarrollan prácticas que estimulen a pensar y generar un cambio de tal forma, en la tabla 9, se va a exponer las respectivas ventajas del clima laboral.

Tabla 9 Ventajas del clima laboral

Ventajas Según Burke, W., 1998:86	Ventajas según Sánchez Cortés, José Antonio
El clima laboral adecuado genera un espíritu de grupo	Apoya a la ejecución del diagnóstico organizacional en base a la ejecución de los equipos de trabajo.
Genera un estilo de modelo participativo	Es un considerado como un instrumento que permite el poder encontrar de una forma rápida los problemas relacionados con el ambiente de trabajo, bajos recursos en un corto tiempo de ejecución.
Existe compromiso de los equipos para encontrar soluciones eficientes.	Ayuda a la generación de un ambiente participativo.
El clima laboral positivo contribuye a generar una búsqueda de los problemas a tiempo.	
Ayuda a identificar los puntos críticos de los procesos con la finalidad de empezar a desarrollar acciones de forma urgente.	
Ayuda a proporcionar datos con la finalidad de poder desarrollar una adecuada planificación en base a los objetivos de la organización y se puedan generar los respectivos cambios en la ejecución de los procesos.	
Se considera como una metodología clara ya que está conformado por una serie de elementos que al ser combinados con otras acciones permiten el poder generar enfoques más particulares y eficientes.	

Fuente: KIMBYCONSULTING, (2012), Las ventajas de mantener un buen clima laboral

En el gráfico 9 se va a poder evidenciar a las características del clima laboral de la siguiente forma:



Gráfico 9 Caracterizas del clima laboral

Fuente: PAPERBLOG, (2012), Características del clima laboral.

2.5.5 Efectos de un buen Clima Laboral en la Organización

El clima laboral al ser considerado como el entorno en el que se desarrollan las actividades, tareas y relaciones, está determinado por una serie de factores positivos que generan una serie de impactos de tipo positivo los cuales se evidencian en la tabla y grafico 10; y estos son:

Tabla 10 Efectos de un buen Clima Laboral en la Organización

	Descripción del Elemento
1	Genera un sentido de pertenencia hacia la organización donde se labora.
2	Contribuye a obtener una adecuada organización grupal en las organizaciones
3	Fortalece los procesos actuales y mejora los niveles de comunicación
4	Ayuda a generar un intercambio de información con la finalidad de que sea más eficiente en cada una de las áreas.
5	Apoya al cumplimiento de los objetivos, metas, de las organizaciones ya que los equipos de trabajo obtienen intereses en común con los empleados.
6	Ayuda a la potencialización y fortalecimiento de la productividad en las organizaciones.
7	Contribuye a generar beneficios en pro de la salud y bienestar de los trabajadores.
8	Permite el poder fortalecer un adecuado desenvolvimiento a nivel profesional de los trabajadores.
9	Permite el desarrollo de adecuados equipos de trabajo con el fin de generar una adecuada colaboración entre cada uno de los miembros.
10	Permite el poder generar una adecuada conducción administrativa por un camino ideal.
11	Contribuye a la generación del estrés y la aparición de las complicaciones en el trabajo.

Fuente: ARAUJO, GABRIELA, (2012), Influencia del ambiente laboral en los trabajadores



Gráfico 10 Efectos de un buen Clima Laboral en la Organización

Fuente:(mujeresdeempresa, 2012), Clima Laboral: El Estado de Ánimo de la Organización

A los aspectos antes citados, se puede complementar señalando que cuando existe un clima laboral positivo se produce trabajadores más satisfechos en relación a las laborales, además de estimular a que las actividades, tareas se hagan bien, sean activos, y se genere un compromiso con la empresa y una mejor producción, cuando una persona se siente bien con la empresa y su entorno laboral se espera que en los empleados exista conflictos, para que el trabajo tenga mejores resultados, ya que según estudios referenciales ejecutados en Estados Unidos cuando existe un buen clima laboral las organizaciones garantizan hasta un 30% de beneficios económicos como resultado de la producción de los empleados.

2.6 ELEMENTOS RELATIVOS A LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

2.6.1 Condiciones físicas del lugar de trabajo

En el ámbito de la seguridad ocupacional según Grau, M. y Domingo, L. (2001)

“La referencia a las condiciones de trabajo se efectúa con la consideración de que el empresario debe controlar tales condiciones para que no supongan una amenaza para la salud del trabajador y, al mismo tiempo, se alcance una calidad de trabajo. En este sentido, se trata de aquellas características del trabajo que pueden influir significativamente en la generación de riesgos laborales”. (p 7)

Según el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo en la LEY 31/1995, de Prevención de Riesgos Laborales se ha identificado que:

“Las condiciones de desarrollo del trabajo que se definen como cualquier característica del mismo que pueda tener una influencia significativa en la generación de riesgos para la seguridad y la salud del trabajador. Así pues las condiciones de trabajo son las maquinas, el ruido producido por ellas, los disolventes usados para limpieza de ciertos materiales, la iluminación de los talleres, la atención requerida, las relaciones con los demás , etc.”

El trabajo es considerado como una actividad que las personas realizan para buscar un beneficio propio, la satisfacción de las necesidades humanas, mejora de la calidad de vida, una posición en la sociedad con el fin de generar una satisfacción personal. Pero también genera efectos no deseados en los trabajadores lo cual provoca ausencia en el trabajo. A continuación se va a citar, en la tabla 11, a las respectivas condiciones físicas de trabajo y diseño del lugar de trabajo que deben ser considerados para contribuir a generar un adecuado clima organizacional.

Tabla 11 Condiciones físicas de trabajo y diseño del lugar de trabajo

<p>Ambiente físico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Temperatura: Es una variable que genera dos grandes diferencias de tipo individual, con la finalidad de poder maximizar aspectos tales como la productividad ya que es importante que el ambiente en el cual se desarrollan las actividades del equipo de trabajo tenga una adecuada regulación y sea aceptada por las personas. • Ruido: Es un factor en el cual debe ser medido en decibeles, ya que es una escala logarítmica que permita el poder determinar un valor diferencial de 10 decibeles con relación a la intensidad, lo cual es 10 veces diferente en relación al nivel del sonido. • Iluminación: Se requiere identificar la adecuada intensidad de la luz la cual depende de los niveles de dificultad por parte de la tarea de precisión requerida. • Calidad del aire: Para el respectivo desempeño se deberá evitar los respectivos aspectos contaminantes del ambiente y reducir en su mínima expresión los agentes que impactan en la calidad del aire.
<p>El diseño del lugar de trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño: Este aspecto se encuentra definido por el m² que usa el trabajador el cual debe estar estrechamente relacionado con el respectivo valor simbólico en relación a la cantidad de espacio disponible. • Distribución: Se relaciona con la distancia existente entre las instalaciones y las personas lo cual influye de una forma positiva cuando se maneja de la forma más idónea en la interacción social. • Privacia: Se relaciona con la función de cantidad de espacio que cada persona usa además se considera otros aspectos como los muros, barreras físicas y divisiones de interiores que respeten el espacio de cada persona.

Fuente: EUMED, (2007), Condiciones físicas de trabajo y diseño del lugar de trabajo

A través de un comentario personal se puede señalar que es evidente que en el trabajo la salud debe estar relacionados ya que es una actividad de gran importancia que permite el poder desarrollarse tanto física e intelectualmente. Por lo que se debe considerar que ejerce una influencia positiva o negativa en la salud lo cual provoca malestares, físico, mental, social e incluso enfermedades. De tal forma es necesario que en las organizaciones se promueva el uso de iniciativas que minimice los riesgos de accidentes y a su vez se pueda satisfacer las necesidades personales, sociales de los individuos.

2.6.2 Seguridad e Higiene

Chiavenato, Idalberto (1999) con relación a la higiene comenta que:

“La higiene en el trabajo se refiere a un “conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan. La higiene en el trabajo está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales, a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo” Pag 245.

El mismo autor con relación a la Seguridad e Higiene expresa que:

“es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y para instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantar prácticas preventivas. Su empleo es indispensable para el desarrollo satisfactorio del trabajo. Los servicios de seguridad tienen la finalidad de establecer normas y procedimientos que aprovechen los recursos disponibles para prevenir accidentes y controlar los resultados obtenidos. La seguridad es una responsabilidad de línea y una función de staff. En otras palabras, cada jefe es responsable de los asuntos de seguridad de su área, aunque exista en la organización un organismo de seguridad para asesorar a todas las jefaturas con relación a este asunto”. Pág. 246

Según sepbc, (2009) se ha identificado que higiene en el Trabajo:

“Es la parte de la higiene general, que busca conservar y mejorar la salud de las y los trabajadores, en relación con la labor que realizan. Su propósito es el de reconocer, evaluar y controlar aquellos factores que se generan en el lugar de trabajo y que pueden causar alteraciones en la salud”

Con un aporte personal se puede señalar que la seguridad e higiene laboral tiene una gran importancia en la visión empresarial de los últimos años.

Por lo cual las instituciones ya consideran a este aspecto como una inversión con el fin de generar acciones que se orienten en instruir, capacitar personal y que permitan el poder mejorar, fortalecer la seguridad e higiene en el trabajo a través del uso de normas de seguridad internacionales, los cuales también cuentan con las leyes locales, para poder preservar la integridad física, social de los trabajadores, para así lograr un objetivo de desarrollo integral.

2.6.3 Remuneración

Fernández- Ríos, Manuel, (1999) (1999) señala que la Expresión Salario:

Proviene del latín *Salarium*: salario, que a su vez, proviene de *sal*: sal. Significó originalmente ración de sal y, más tarde, dinero dado a los soldados para comprar su sal. Sólo a partir del siglo XV se extendió su uso como concepto equivalente al de “paga”. Pag 125.

J.M. Rosenberg, (1994) señala que remuneración es: “Compensación percibida por un empleado como contraprestación por los servicios durante un período determinado”. pág. 176.

Drovetta Guadagnini. (2001), señala que remuneración es: “Renta que percibe un trabajador por el cumplimiento de la tarea encomendada por la empresa. Es decir, la demanda de renta que realiza el trabajador a cambio de su esfuerzo”. Pág. 345

Y finalmente en Ilo, (2013) señala que Ley Orgánica del trabajo: Venezuela. (Artículo 133), la remuneración es: “El provecho o ventaja, cualquiera fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, que corresponda al trabajador por la prestación de sus servicios”.

Tras analizar las definiciones anteriores se puede complementar que la remuneración es la contraprestaciones en dinero y las adicionales en especies avaluables en dinero, por el pago de un trabajo profesional o cumple con una determinada tarea asignada con lo cual se benefician las dos partes. En el gráfico 11 se demuestra las dimensiones de la remuneración del trabajo.



Gráfico 11 Remuneración de Trabajo
Fuente: PREGHO, (2012), Qué poner como remuneración pretendida

2.6.4 Liderazgo

Chiavenato, Idalberto (1993) manifiesta que el Liderazgo “es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. pag.234.

Stoner, Freeman y Gilbert (1997) Definen liderazgo como “el proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo” p.514).

Cornejo, Miguel Ángel; (1996) “es influir en los demás para que persigan voluntariamente objetivos definidos preferiblemente con entusiasmo.” Pag 23

Por lo tanto, se puede señalar que el liderazgo se considera como la capacidad de tomar la iniciativa con el fin de gestionar, convocar, promover acciones en un equipo de trabajo, por lo que en las organizaciones el uso del liderazgo se considera como el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto de una forma eficaz y eficiente, al interior de los procesos internos en las áreas de personal, gerencial, operativo, etc.

En el gráfico 11 se va a exponer un concepto sobre los estilos de liderazgo gerencial de la siguiente forma:



Gráfico 12 Estilos de liderazgo

Fuente: EMPRESARIADOS, (2014), Tres estilos de liderazgo empresarial

2.6.5 Participación

Sarramona, (1993) había descrito como un proceso más completo: "El principio social de la participación supone el hábito personal de la colaboración, superador del individualismo como principio rector del quehacer humano." Pag.30

Por otro lado, Geilfus (1997) también defiende la idea de la participación:

“no como un estado fijo, más bien como un proceso gradual en cuya escala de niveles, las personas se mueven constantemente, dependiendo de varios factores tanto endógenos como exógenos: el estado de ánimo, la disponibilidad del tiempo o el grado de compromiso que tienen las personas con su entorno”. Pág. 234

Rebollo y Martí (2002) señalan que

“La participación no es una finalidad en sí misma sino un medio para conseguir algo, advierten que debe ser comprendida como un derecho y no como un mero cumplimiento formal. Si se asumiera como ambos autores sugieren debe entenderse no únicamente como un derecho a reunirse, sino como un derecho a conformarse en grupos para lograr un objetivo, y ejercerse como un proceso que no se trate solamente de la convocatoria para conformar al grupo, sino para el logro, seguimiento y evaluación de objetivos”.

La participación genera la posibilidad para construir una cultura de acción, en el que el compromiso en las organizaciones tales como la escuela, familia, empresas entre otros, con la finalidad de generar una motivación a alcanzar una escala de peldaños ya sea de forma grupal, o individual, ya que hay grupos cuya interacción se enfoca en la necesidad de generar, mantener un perfil según sea el área de la participación. En el gráfico 13 se va a exponer sobre la importancia de la participación laboral.



Gráfico 13 Participación Laboral

Fuente: ELEMPELO, (2006), Inteligencia colectiva, efectiva para el crecimiento laboral

2.6.6 Empowerment (Empoderamiento)

Koontz, Harold y Weichrich, Heinz (1998) Empowerment significa “crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad”. Pág. 45

Davis y Newstrom (1999) con relación al Empowerment señala que:

“En las organizaciones existe una sensación de carencia de que los individuos no pueden desempeñar exitosamente sus labores o hacer contribuciones significativas. Debido a lo anterior se ha desarrollado una técnica para eliminar la sensación de frustración ya que las percepciones individuales de bajos niveles de eficiencia personal pueden ser combatidas delegando autoridad en los empleados”. Pág. 245

Davis y Newstrom (1999), aportan señalando que:

“Los empleados se sienten facultados para enfrentar diversas situaciones y capacitados para asumir el control de los problemas que se les presenten a través de:

- **La obtención del dominio de sus labores y experiencia guiada.**
- **Un mayor control sobre su desempeño laboral y responsabilidad sobre su trabajo.**
- **Ofrecimiento de modelos exitosos, para permitir que los empleados observen a sus compañeros que se desempeñan con dominio pleno de sus actividades.**
- **Hacer uso de un reforzamiento y persuasión, a través de elogios, aliento y retroalimentación verbal diseñada para fortalecer la seguridad de los empleados en sí mismos.**
- **Brindar apoyo emocional, mediante la reducción de tensión y angustia gracias a una mejor definición de funciones, ayuda en las tareas y atención honesta”.** Pág. 232.

Se puede señalar que el empoderamiento se enfoca a la delegación del poder, autoridad a los empleados y conferir la sensación que son dueños de su propio trabajo, por lo cual se considera como una herramienta estratégica que fortalece el liderazgo, porque se da sentido al trabajo en equipo y se fortalece la calidad total de la motivación considerando la perspectiva humana para convertirla en un sistema funcional.

2.6.7 Delegación del trabajo

Musso (2005) señala que: “La delegación es una transferencia de tareas, funciones, atribuciones y autoridad, que se realiza entre una persona que ocupa un cargo superior, a un inferior jerárquico para que opere en un campo limitado y acotado, normalmente con un objetivo específico”. Pag 245.

Según banrepcultural, (2012) señala que:

“Es la facultad o la autoridad que un jefe entrega a otro jefe subordinado para que este lo reemplace y pueda tomar decisiones sobre los problemas de su competencia no puede pensarse en delegar autoridad q todos los niveles administrativos, sino sólo a unos pocos, los menos posibles. El que recibe por delegación una parte de autoridad, tiene la responsabilidad solamente ante su superior que se la otorgó, ya que en últimas él es el verdadero responsable”

Así se puede decir que delegar es transferir a otros la autoridad, responsabilidad con la finalidad de poder desarrollar ciertos trabajos, este tipo de acción genera una satisfacción se enfoca en la implicación en los que aquellos que saben delegar las tareas con el fin de conseguir en quienes saben lograrlo.

Además tienen los medios para poder hacerlos, y capacidad. Por lo cual todos estos actos de delegación se basan en la relación existente entre el subordinado y su jefe, existe el respeto mutuo como personas, y estimula la satisfacción que cada uno espera contribuya.

De tal forma en el gráfico 14 se va a presentar una concepción de la delegación del trabajo.

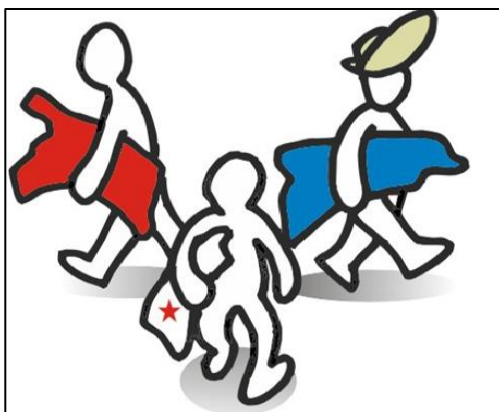


Gráfico 14 Delegación del trabajo

Fuente: WIKISPACES, (2002), Delegación y descentralización

2.6.8 El conflicto

Según Vinyamata (2001) el conflicto es definido como:

“lucha, desacuerdo, incompatibilidad aparente, confrontación de intereses, percepciones o actitudes hostiles entre dos o más partes. El conflicto es connatural con la vida misma, está en relación directa con el esfuerzo por vivir. Los conflictos se relacionan con la satisfacción de las necesidades, se encuentra en relación con procesos de estrés y sensaciones de temor y con el desarrollo de la acción que puede llevar o no hacia comportamientos agresivos y violentos”. Pag 129

Pero según Fisas, V. (2001) se ha identificado que:

“es un proceso interactivo que se da en un contexto determinado. Es una construcción social, una creación humana, diferenciada de la violencia (puede haber conflictos sin violencia, aunque no violencia sin conflicto), que puede ser positivo o negativo según cómo se aborde y termine, con posibilidades de ser conducido, transformado y superado”.

Pag 30.

Y finalmente Entelman, Remo F. (2002) expresa que:

“el conflicto es un proceso dinámico, sujeto a la permanente alteración de todos sus elementos. A medida que se desarrolla su devenir cambian las percepciones y las actitudes de los actores que, en consecuencia, modifican sus conductas, toman nuevas decisiones estratégicas sobre el uso de los recursos que integran su poder y, a menudo, llegan a ampliar, reducir, separar o fusionar sus objetivos”. Pag 173.

En un aporte personal, se puede comentar que el conflicto sirve de respaldo con el fin de poder generar el respectivo cambio considerando una situación explícita conflictiva la cual genera una serie de acciones positivas o no. De tal forma debe estar claro que cuando uno entra en conflicto con las personas que son parte del entorno lo cual genera una sensación de amenaza desde los valores sociales, morales, culturales, etc. Los cuales están relacionados con la personalidad del individuo o de los grupos. En el gráfico 15, se va a exponer una concepción del clima laboral.



Gráfico 15 Conflicto Laboral

Fuente: MIRELASOLUCION, (2009), ¿Cómo solucionar un conflicto en el trabajo?

2.6.9 Comunicación

Díaz Bordenave Juan (1979) señala que la comunicación:

“es un proceso natural universal, que alcanza su máxima complejidad en el ser humano viviendo en sociedad; un conjunto de prácticas y técnicas que configuran el arte de comunicar; un sistema institucional compuesto por organizaciones sociales que facilitan la circulación de los mensajes o los producen sistemáticamente; y una ciencia que estudia e investiga los fenómenos que ocurren en los campos anteriormente mencionados” Pg. 53

Fernández Escalante Fernando M (1989) expresa que la comunicación es “el intercambio de ideas, informaciones, actitudes, pensamientos y opiniones entre seres humanos”. Pg. 153

Para Ríos Salay, Jorge, (2002) la comunicación es “Un proceso en el cual un emisor transmite mensajes a un receptor mediante un código común a ambos, con la finalidad de hacer llegar una determinada información y así persuadirlo según convenga a sus propósitos” pag.345

A criterio personal, se puede manifestar que la comunicación se considera como un proceso en el cual intervienen el emisor y receptor con el fin de poder establecer una conexión en un momento, espacio determinado con la finalidad de poder transmitir, intercambiar, compartir ideas, información que deben ser comprendidos por las dos partes. En el gráfico 16 se va a señalar los elementos de la comunicación oral y escrita.

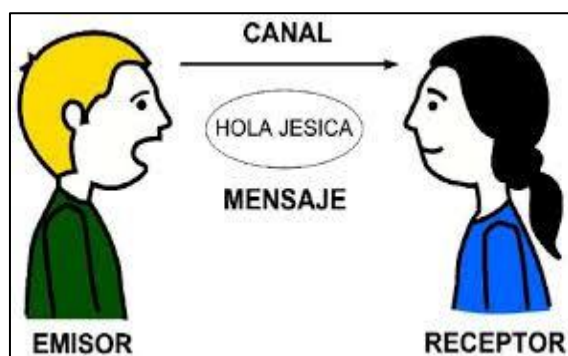


Gráfico 16 Comunicación oral y escrita

Fuente: ACADÉMICA, (2003), Comunicación oral y escrita

2.7 PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA

2.7.1 Aptitud

Según centro virtual cervantes, (2011) se ha identificado que:

“La aptitud es uno de los factores personales que intervienen en el proceso de aprendizaje de una lengua. Consiste en el conjunto de habilidades y capacidades que hace posible el proceso por parte del aprendiente. Otros factores personales estudiados en las investigaciones sobre aprendizaje de lenguas son la actitud, la edad, el estilo cognitivo y la motivación”.

Las primeras caracterizaciones de la aptitud para el aprendizaje según Carroll, J. (1981).se ha determinado que:

A quien se debe la primera formulación moderna de este concepto, la aptitud para aprender lenguas consta de cuatro habilidades independientes: la habilidad para codificar la fonética, la sensibilidad gramatical, la habilidad para aprender por repetición y la habilidad para aprender una lengua inductivamente.

Pero P. Pimsleur, señala que: “los tres componentes de la aptitud lingüística son: la inteligencia verbal, la motivación y la habilidad auditiva”

Tras analizar a los autores, se puede ver que coinciden en la reducción de la concepción sobre la lengua en los aspectos gramaticales, fonéticos, pero también existe una gran diferencia en aspectos tales como la relación existente entre la aptitud motivación; ya que uno expresa que estos son factores independientes pero el otro autor señala que la motivación es parte de la aptitud.

En el gráfico 17 se va a señalar un enfoque sobre la importancia de la aptitud.



Gráfico 17 Aptitud

Fuente: CONSEJOS GRATIS, (2006), Aptitudes profesionales ejemplos para CV

2.7.2 Actitud

En Judd, C. M., and Park, M. (1988) señala que: “Las actitudes son evaluaciones duraderas de diversos aspectos del mundo social, evaluaciones que se almacenan en la memoria”. Pág. 45.

Mientras que en F.H. Allport (1992) expresa que:

“Una actitud es una disposición mental y neurológica, que se organiza a partir de la experiencia y que ejerce una influencia directriz o dinámica sobre las reacciones del individuo respecto de todos los objetos y a todas las situaciones que les corresponden”. Pág. 146.

Kimball Young: (1995)

“Se puede definir una actitud como la tendencia o predisposición aprendida, más o menos generalizada y de tono afectivo, a responder de un modo bastante persistente y característico, por lo común positiva o negativamente (a favor o en contra), con referencia a una situación, idea, valor, objeto o clase de objetos materiales, o a una persona o grupo de personas”. Pag 67

Es así como se puede decir que la actitud es un estado en el cual se logra la adecuada articulación del planteamiento biológico, psicológico y sociológico, ya que los seres humanos poseen una naturaleza intrínseca, planteamiento biológico y cultura lo cual contribuye a la asimilación aceptación de la generación de acciones, tendencias y patrones que permiten fortalecer nuevos conocimientos. De tal forma en el gráfico 18 se va a presentar un enfoque de la actitud.



Gráfico 188 Actitud

Fuente: BLOG.ALAMAULA, (2013), 5 consejos infalibles para emplear con la búsqueda laboral en la web

2.7.3 Motivación

(Rodríguez, Estrada, Mauro, 1998) manifiesta que:

“Motivación viene de motivo, y motivo viene del verbo latino movere, motum, de donde también proceden móvil, motor, emoción, terremoto, etcétera. La palabra designa fuerza motriz; psicológica en este caso. Ha sido definida como el conjunto de razones que explican los actos de un individuo, o bien la explicación del motivo o motivos por los que se hace una cosa... su campo lo forman los sistemas de impulsos, necesidades, intereses, pensamientos, propósitos, inquietudes, aspiraciones y deseos que mueven a las personas a actuar en determinada forma” Pag 16.

En (Stephen P. Robbins (1999)) se ha identificado que La motivación “es el conjunto de aspectos materiales y psicológicos que dan al individuo satisfacción a sus necesidades básicas, provocando un comportamiento diferente que logra obtener un mejor resultado dentro de los objetivos de una empresa” Pág. 123.

El mismo autor Stephen P. Robbins, (1999) define la motivación como “el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual” Pag 123.

Como un criterio personal se manifiesta que la motivación se emplea como una herramienta que ayuda a predecir el comportamiento, entre las personas que son parte de una organización con el fin de poder influir en el rendimiento, comportamiento lo cual es un aspecto clave para estructurar un ambiente de trabajo y poder fomentar tendencias de comportamiento en los equipos de trabajo. En el gráfico 19 se evidencia al enfoque que genera la respectiva motivación laboral.



Gráfico 19 Motivación Laboral

Fuente: DASOVA.ORG, (2007), Las 20 mejores prácticas de motivación laboral

2.7.4 Calidad de vida

Según Castañeda (1986) el concepto calidad de vida “se asocia globalmente con las condiciones materiales en que se desenvuelven la existencia de los individuos y, más en concreto con la experiencia personal que resulta de dichas condiciones.” Pag 34.

(Chaturvedi, 1991) por definición, la calidad de vida “es la sensación subjetiva de bienestar del individuo”. Pág. 35.

(Celia y Tulsy, 1990) Calidad de vida” es la apreciación que el paciente hace de su vida y la satisfacción con su nivel actual de funcionamiento comparado con el que percibe como posible o idea”. Pag 147.

En un criterio personal, se puede decir, que la calidad de vida es un concepto en el cual se mide el nivel de ingresos, comodidades que una persona, o un grupo familiar posee en un momento, y espacio específicos. Esto permite establecer las condiciones de vida de las poblaciones a través de la observación de datos específicos, cuantificables, en base a la actitud que cada persona o comunidad con la finalidad de poder enfrentar al fenómeno de la vida. Considerando los enfoques de la calidad de vida en el gráfico 20 se va a exponer las diversas dimensiones de la Calidad de vida.



Gráfico 20 Dimensiones de la Calidad de vida

Fuente: LACIENCIAYLOS AVANCESTECONOLGICOS, (2002), Calidad de Vida

2.7.5 Satisfacción laboral

En Beer (1964) se ha identificado que: “Es una actitud de los trabajadores hacia aspectos concretos del trabajo tales como la compañía, el trabajo mismo, los compañeros y otros objetos psicológicos del contexto del trabajo” Pag 256.

Pero Griffin y Bateman (1986) expresa que:

“Es un constructo global logrado a través de facetas específicas de satisfacción como lo son el trabajo, el sueldo, la supervisión, los beneficios, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, los compañeros y las prácticas de la organización” Pag 368.

Pero Porter (1962) “Es la diferencia que existe entre la recompensa percibida como adecuada por parte del trabajador y la recompensa efectivamente recibida.” Pag 145.

De ahí se puede mencionar, que la satisfacción laboral expresa la conformidad que una persona presenta con relación a su trabajo, entorno laboral al cual pertenece, cuando un trabajador se encuentra satisfecho o insatisfecho va a generar un sentimiento de satisfacción o insatisfacción en relación con el trabajo. En el gráfico 21 se expone el lado positivo, negativo de la satisfacción laboral.



Gráfico 21 Satisfacción laboral

Fuente: EMPLEUS, (2009), Satisfacción laboral en época de crisis

2.7.6 Relaciones Interpersonales

Bisquerra (2003), una relación interpersonal “es una interacción recíproca entre dos o más personas.” Pag 23.

Fernández (2003), “trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los empleados, ya que un entorno saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y su bienestar emocional.” Pag 25.

Según Cruz (2003), “el éxito que se experimenta en la vida depende en gran parte de la manera como nos relacionemos con las demás personas, y la base de estas relaciones interpersonales es la comunicación.” Pag 25.

Esto implica a que una relación interpersonal podría relacionarse como una interacción recíproca que se genera entre dos o más personas, por lo cual tiene mucha correspondencia con las relaciones sociales, ya que se encuentran reguladas tanto por las leyes como por las instituciones de la interacción social. En todas las relaces interpersonales siempre interviene la comunicación, la cual se considera como la capacidad que poseen las personas para poder obtener información sobre el entorno y a su vez poder compartirlo con toda la gente que se encuentra alrededor. De tal forma en el gráfico 22 se evidencia el respectivo enfoque que genera las relaciones interpersonales.



Gráfico 22 Relaciones Interpersonales

Fuente: PSICOMERIDA, (2008), Relaciones Interpersoles

2.7.7 Capacitación para el desempeño

En Siliceo Aguilar, Alfonso, (1996) expresa que:

"La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. La capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores. Pág. 113.

Pero Blake, O, (1997) manifiesta que:

"La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. Compone uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal." Pág. 121.

Y finalmente Gore, Ernesto, (1998) se ha identificado que:

"La capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia el trabajo) a esas necesidades" Pag 234

Se puede deducir entonces, que la capacitación es una forma de liberar el potencial de una persona, con el fin de poder optimizar el desempeño, ya que se considera como efectiva cuando se enfoca a las actividades de aprendizaje, procesos de entrenamiento en las personas que tienen un potencial para cual se puede desarrollar una relación personalizada, la capacitación se considera como parte de las tareas del mentor, pero también existen diversas técnicas con el entrenamiento, también se enfoca para poder delegar tareas, habilidades o técnicas específicas, para así poder ayudar a las personas que tienen problemas específicos que su solución contribuya al progreso a largo plazo en las organizaciones. En el gráfico 23 se puede apreciar el accionar de la capacitación que genera en el desempeño.



Gráfico 23 Capacitación para el desempeño
Fuente: AGESIC, (2002), Capacitación

CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE ESTUDIO

Este proyecto de investigación tiene un enfoque cuali-cuantitativo ya que se procederá al análisis de las características de la innovación de los procesos actuales e identificación de las causas que generaron estos cambios con énfasis en el resultado final. Además según un estudio anterior aplicado en el año 2010, reflejaba que el Centro de Investigación y Desarrollo de la FAE, se encontraba en una situación estructural inestable, en razón de que era una organización que reinició sus actividades en el 2008, dependiente de otra institución como es la Fuerza Aérea Ecuatoriana, por lo que necesitaba un direccionamiento para lograr posicionarse e independizarse.

3.2 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

El Clima Laboral del Centro de Investigación y Desarrollo de la Fuerza Aérea Ecuatoriana influye en el desarrollo de proyectos de Investigación Científica y Tecnológica.

3.3 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

3.3.1 Variable Independiente

En el presente estudio se ha identificado que la variable independiente es el Clima Laboral del Centro de Investigación y Desarrollo de la Fuerza Aérea Ecuatoriana

3.3.2 Variable Dependiente

La variable dependiente es el desarrollo de proyectos de Investigación Científica y Tecnológica.

3.5 Operalización de Variables

Tras la identificación de las respectivas variables en la tabla 12 se va a presentar la respectiva operalización.

Tabla 12 Operalización de Variables

Variables	Dimensiones	Indicadores
<p><u>Independiente</u></p> <p>Clima Laboral del Centro de Investigación y Desarrollo de la Fuerza Aérea Ecuatoriana</p>	Liderazgo	% de eficiencia del tipo de liderazgo
	Relaciones interpersonales	% de eficiencia de las relaciones interpersonales.
	Compromiso	% de compromiso generado/ % de compromiso planificado
	Organización	% de calidad organizacional generada
	Identidad	% de pertenencia de los empleados a la organización.
	Conflicto	% de conflicto organizacional identificado.
	Responsabilidad	% de responsabilidad delegada a los trabajadores.
<p><u>Dependiente</u></p> <p>Proyectos de Investigación Científica y Tecnológica.</p>	Cumplimiento eficaz	% de cumplimiento de desarrollo de proyectos obtenido/ % de cumplimiento de desarrollo de proyectos planificado.
	Responsabilidad Ética	% de Responsabilidad Ética generada
	Aporte al desarrollo	% de aporte al desarrollo de los proyectos por parte del talento humano
	Identificación al trabajo	Grado de identificación del talento humano al avance del trabajo.
	Satisfacción por el trabajo realizado	% de satisfacción laborado generado/ % de satisfacción laboral planificado

Elaborado por: El Autor

3.6 Población y muestra

3.6.1 Población

Para el levantamiento del presente estudio se ha determinado que se la población a ser considerada en el estudio está conformado por el personal tanto civil y militar que labora en el Centro de Investigaciones y Desarrollo de la Fuerza Aérea Ecuatoriana evidenciada en la tabla 13.

Tabla 13 Estructura de la Población

Personal del CIDFAE	No.
Oficiales	12
Aerotécnicos	64
Servicios	6
Personal Civil	10
Ingenieros	8
Pasantes	8
Tecnólogos	1
TOTAL	108

Fuente: Información proporcionada por Centro de Investigaciones y Desarrollo de la Fuerza Aérea del Ecuador.

3.6.2 Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra deberá ser calculado a través de la siguiente formula:

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

- **Valor de N:** Se enfoca al tamaño de la población que será objeto de estudio, para la aplicación de este caso se ha identificado al personal tanto civil como militar que labora en el CIDFAE el cual representa a 108 personas.

- **Valor de $Z_{\alpha/2}$:** Está relacionado con el número de desviaciones estándar en base a la media en un nivel de confianza determinado, en este caso se ha seleccionado un nivel de confianza del 95% el cual será igual a 1.96 en z.
- **Valor de P:** Ya que no se obtiene un valor de proporción aceptable de la población en base a un estudio previo, se deberá asumir un valor de 0,5 en P con el fin de obtener una muestra mayor y a su vez representativa.
- **Valor del E:** Se enfoca al error permisible que se ha considerado para este estudio un valor del 5% el cual representa el 0,05 en E.

Tras el uso de los elementos ya mencionados en la respectiva fórmula se podrá obtener la respectiva muestra significativa de la población la cual se caracteriza por tener un nivel de confianza del 95% y de un error porcentual máximo de +/- 5%.

Cálculo del tamaño de muestra

$$n = \frac{108(1,96)^2 0,5(1 - 0,5)}{(108)0,06^2 + 1,96^2 (0,5)(1 - 0,5)} \quad n = 84$$

Tras la aplicación de la fórmula se ha identificado que la muestra está conformada por 84 elementos.

3.7 Métodos y tipos de muestreo- probabilísticos

Con el fin de generar el respectivo levantamiento de información sobre la influencia del clima laboral en el CIDFAE en el desarrollo de proyectos de investigación científica y tecnológica se aplicará un muestro estratificado simple.

Porque se ha considerado que todos los elementos que son parte de la muestra obtenida para el desarrollo del estudio tienen la opción de ser elegidos, porque el principal objetivo que se persigue es el poder generar el respectivo aseguramiento de la representatividad de los elementos extraídos de la muestra. (I, Alfonso, 1994, pag 123)

Para la aplicación del instrumento (diseño de encuesta), se aplicara un muestro estratificado el cual se va expresa en la tabla 14 y se distribuye de la siguiente forma:

Tabla 14 Estructuración de la Muestra

Personal del CIDFAE	No.
Oficiales	9
Aerotécnicos	43
Servicios	6
Personal Civil	10
Ingenieros	8
Pasantes	7
Tecnólogos	1
TOTAL	84

Elaborado por: El Autor

3.8 Instrumentos usados

Como parte del levantamiento del marco metodológico se ha identificado el diseño de los respectivos instrumentos a aplicarle en la investigación los cuales son

- Guía de entrevista (Ver anexo 1)
- Formato de Encuesta (Ver anexo 2)

CAPITULO IV DIAGNOSTICO SITUACIONAL

4.1 ANÁLISIS INTERNO INSTITUCIONAL

4.1.1 Antecedentes

Según se ha identificado que:

“En primera instancia el Centro de Investigación y Desarrollo (CID) fue creado el 5 de mayo de 1998, teniendo como predecesor al departamento de ingeniería aeronáutica, el cual se creó en el año 1994 y está ubicado en la base área Cotopaxi de la ciudad de Latacunga. Nació como un requerimiento de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, para proporcionar soluciones a los problemas técnico- operaciones de la flota de aviones militares, así como los equipos y sistemas de la institución, fortaleciendo al poder aeronáutico del Ecuador a través de la autosuficiencia tecnológica.

Siendo su fortaleza las secciones de: Aerodinámica, Estructuras, materiales compuestos, propulsión, performance, adquisición de datos , telemática, dispositivos electrónicos, control, guiado, navegación entre otros : el CID de la ciudad de Latacunga decide formar parte de la dirección de industria aeronáutica de la Fuerza Aérea (DIAF) a partir del 23 de marzo del 2004 y paso a llamarse CID-DIAF, Pero a partir de Noviembre del 2009 se lo conoce como el centro de Ingeniería y mantenimiento de Aviación Militar (CIMAM) y sigue bajo la dependencia de la DIAF.

Por lo expuesto y tras la aprobación del ambicioso proyecto de Plataforma de gran altitud, la FAE.

Decide crear un centro de investigacion y Desarrollo que sea específicamente para realizar proyectos de tipo aeronautico y espacial , que ademas este orientado a la labor social y al desarrollo nacional. Este CID esta bajo al mando de la direccion Aeroespacial de la Fuerza Aerea Ecuatoriana, al momento el Centro sigue trabajando en las instalaciones del ex COS-3 en la ciudad de Ambato, con el

nombre de “ Centro de Investigacion y Desarrollo de la Fuerza Aerea Ecuatoriana (CID- FAE) pues en este reparto continuarán ejecutando proyectos aronáuticos y espaciales en el futuro”.

Considerando los antecedentes internos del CIFAE en gráfico 24 se va a exponer a los primeros prototipos de aeronaves no tripuladas.



Gráfico 204 Los primeros prototipos

Fuente: Ecuadoracolors, (2014), En Ecuador se construyen aeronaves no tripuladas.

4.1.2 Marco Jurídico

El reglamento de disciplina militar rige para todos los miembros de las fuerzas armadas del Ecuador y los que rigen para los trabajadores del sector público por lo cual el marco jurídico se divide de la siguiente forma:

4.1.2.1 Reglamento de disciplina militar

Según el reglamento de la Ley de Personal de las Fuerzas Armadas (2009) se ha identificado que:

TITULO SEGUNDO DE LA SITUACION MILITAR CAPITULO I Del Servicio Activo

“**Art. 54.-** El personal de las reservas que se incorpore al servicio activo por movilización, lo hará a través de resolución expedida por el correspondiente Comando de Fuerza y estará sujeto al régimen administrativo, disciplinario y de remuneraciones de las Fuerzas Armadas.

CAPITULO II A Disposición

Art. 55.- Para que el militar sea colocado a disposición por enfermedad, como lo determina el artículo 73 literal a) de la Ley de Personal de las Fuerzas Armadas, se procederá de la siguiente manera:

a) La Unidad de Salud Militar remitirá a la Dirección de Sanidad o su equivalente en la respectiva Fuerza, el informe en el cual certifica que la enfermedad que adolece el Militar le imposibilita para el ejercicio de sus funciones por un tiempo mayor de sesenta días;

b) El informe presentado será remitido a la Dirección de Recursos Humanos o su equivalente en las otras Fuerzas, la misma que lo enviará, para conocimiento y resolución al órgano regulador de la carrera militar correspondiente; y,

c) El Consejo en uso de sus atribuciones emitirá su resolución disponiendo la situación del militar.

Art. 56.- Mientras dure esta situación, el militar deberá permanecer bajo el control de un hospital o centro de salud militar para su tratamiento. Dichas dependencias informarán periódicamente a la Dirección de Recursos Humanos o su equivalente en las otras fuerzas respectiva sobre la evolución de la enfermedad.

Art. 57.- Cuando el militar requiera permanecer en algún centro de salud especializado que no pertenezca a la institución, el control lo ejercerá el hospital o centro de salud militar más cercano; y, a falta de dichos centros, un reparto militar de la jurisdicción.

Art. 58.- El hospital, centro de salud militar o reparto militar, según sea el caso, informará a la Dirección de Recursos Humanos o su equivalente en las otras

fuerzas u organismo correspondiente sobre la situación médica del militar, a fin de que dicha dependencia tome las acciones pertinentes según sea el caso y conforme a la ley y reglamento de la materia.

Art. 59.- Para que un militar sea colocado a disposición, por lo previsto en el Art. 73 literal b) de la ley, esto es, cuando no se le haya dado destinación efectiva, el Comandante General de Fuerza deberá elevar petición al Consejo respectivo, justificando los motivos que dan lugar al cambio de situación del militar. Con la resolución de dicho organismo, se tramitará el decreto o resolución, según sea el caso.

Cumplidos los tres meses o antes de este plazo, previo informe del respectivo órgano regulador de la carrera, se dejará insubsistente el decreto o resolución y se procederá al cambio de situación militar”.

CAPITULO II De los Estímulos

“**Art. 85.-** El reconocimiento oportuno de las recompensas militares constituye un medio eficaz para levantar el espíritu y mantener firme la disciplina, consecuentemente debe ser empleada con buen criterio a fin de que conserve todo el valor de su propósito.

Art. 86.- Las recompensas militares son:

Encomio simple.

Encomio solemne.

Condecoraciones al valor, al mérito y por tiempo de servicios.

Art. 87.- Las recompensas militares se concederán al militar que ha demostrado buen desempeño en sus actividades cotidianas, relacionadas al mejoramiento y desarrollo de la institución en los diferentes campos.

Art. 88.- El encomio simple, es el elogio que se tributa al miembro de las Fuerzas Armadas, en reconocimiento al buen desempeño de sus funciones y fiel cumplimiento de las obligaciones militares. También se otorga esta recompensa cuando el militar se hiciera acreedor al reconocimiento público, por parte de autoridades o la población en general, en actividades de apoyo social.

Art. 89.- El encomio solemne, es el elogio que se tributa al miembro de las Fuerzas Armadas por haber realizado acciones de alto riesgo durante su guarnición o patrullaje además de otras acciones especiales efectuadas con ejemplar dedicación, en beneficio de la Institución o sus miembros.

Art. 90.- El encomio simple lo otorgará por escrito el Comandante de la Unidad a la que pertenece el militar. El encomio solemne será publicado en Orden General de Fuerza a pedido del Comandante de la Unidad a la que pertenece el militar previa aprobación del Consejo correspondiente. Los encomios tanto simple como solemne deberán ser transcritos al libro de vida militar, o kardex según sea el caso”.

4.1.2.2 LOSEP

Según el Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público se ha identificado que:

TITULO IV DE LA ADMINISTRACION TECNICA DEL TALENTO HUMANO CAPITULO I DE LA CARRERA DEL SERVICIO PUBLICO

“Art. 121.- Definición.- Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos, que sobre la base de un sistema de méritos y oposición, garantice el ingreso y promoción de las personas para desarrollarse profesionalmente en una serie de puestos que pueden ser ejercidos en una trayectoria laboral dentro de una misma institución. Art. 122.- Orientación de la carrera del servicio público.- Se orienta a promover, atraer, motivar, mejorar

y retener a las y los servidores públicos que demuestren las competencias más adecuadas; permitir su estabilidad y promoción; y, elevar los niveles de eficiencia del Servicio Público. Art. 123.- Planificación de la carrera del servicio público.- La planificación de la Carrera del Servicio Público será responsabilidad de la UATH, de conformidad con las políticas, normas e instrumentos técnicos emitidos por el Ministerio de Relaciones Laborales.

La UATH, solicitará y tramitará la expedición de los certificados al Ministerio de Relaciones Laborales, previo el cumplimiento de los requisitos correspondientes.

Se consideran servidoras y servidores de carrera, a quienes ingresan al servicio público de conformidad con lo dispuesto en el artículo 228 de la Constitución de la República, el artículo 86 de la LOSEP y las disposiciones de este Reglamento General. En el caso de las y los servidores que prestan sus servicios en calidad de Técnicos Docentes, estarán contemplados e inmersos en la Carrera del Servicio Público. Art. 125.- Condición de la o el servidor público de carrera.- Las y los servidores públicos de carrera recibirán de las UATH, un certificado emitido por el Ministerio de Relaciones Laborales, que acredite dicha condición y serán declarados que se encuentran en goce de todos los derechos y beneficios de la Carrera del Servicio Público, en los términos de lo dispuesto por la LOSEP y este Reglamento General. Los certificados de carrera expedidos antes y durante la vigencia de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público LOSCCA, tendrán plena validez, a efectos de registro, pero deberán ser actualizados ante el Ministerio de Relaciones Laborales en un plazo de 180 días.

Art. 126.- De la estructura de la carrera del servicio público.- La estructura en la carrera del servicio público comprende puestos institucionales, sus niveles, roles y grupos ocupacionales, determinados de conformidad con el respectivo

Manual Genérico de Puestos y el Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos institucional, cuyas remuneraciones se sujetarán a las escalas generales y especiales, techos y pisos, expedidas por el Ministerio de Relaciones Laborales. Para la estructuración de la carrera del servicio público se considerará: nivel académico, experiencia, perfiles y requisitos para cada puesto, el ascenso progresivo a través de los diferentes niveles y roles dentro de la estructura posicional institucional, la evaluación del desempeño, la capacitación y otros componentes que sean determinados a través de la norma técnica que regule e implemente la carrera del servicio público y cuya responsabilidad estará a cargo del Ministerio de Relaciones Laborales. La estructura institucional y posicional comprende procesos habilitantes de asesoría y apoyo.

Art. 127.- Servidoras y servidores excluidos de la carrera en el servicio público.- Las y los servidores previstos en el artículo 83 de la LOSEP, no serán considerados como servidoras o servidores públicos de carrera, estando sujetos, de ser el caso, a sus propios sistemas de carrera, pero se sujetarán obligatoriamente en lo atinente a remuneraciones e ingresos complementarios a lo establecido por el Ministerio de Relaciones Laborales en los regímenes especiales”.

CAPITULO II DEL SISTEMA INTEGRADO DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO DEL SECTOR PUBLICO Sección 1a. Estructura, objeto y características

Art. 130.- Estructura del sistema.- La administración del talento humano del servicio público, responde a un sistema integrado que está conformado por los subsistemas de planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación y desarrollo profesional; y, evaluación del desempeño. Además se considerará como parte integrante del desarrollo del talento humano la salud ocupacional.

Para su administración y regulación el Ministerio de Relaciones Laborales emitirá las políticas, regulaciones y normas, que serán aplicadas en cada una de las instituciones públicas por parte de las UATH. La aplicación de este sistema se soportará en la plataforma informática integrada, cuyo diseño, implementación y administración estará a cargo del Ministerio de Relaciones Laborales. Corresponde además a las UATH el control y aplicación del sistema de remuneraciones e ingresos complementarios.

Art. 131.- Objetivo del sistema.- El objetivo del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano es garantizar en las instituciones del servicio público, un equipo humano competente, comprometido, capaz de adaptarse a nuevas políticas y realidades para asumir retos y conseguir el logro de los objetivos institucionales, con eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia, evaluación y responsabilidad.

Art. 132.- Características del sistema.- El sistema propende a una gestión técnica y flexible, sustentada en puestos orientados a generar productos y servicios de los procesos, con grupos ocupacionales que integran puestos similares, para aplicar principios de equidad interna y competitividad externa que garanticen un trato equitativo a sus participantes, que estimule la profesionalización y capacitación de la o el servidor, promueva su desarrollo en la carrera institucional en función de los resultados, que impulse en el servicio público una cultura gerencial basada en la medición de objetivos y metas de la institución, de los procesos internos y del personal.

El Ministerio de Relaciones Laborales en función de la naturaleza y especificidades propias de las diversas instituciones establecidas en el artículo 3 de la LOSEP, sectores y funciones del Estado, podrá establecer sistemas especiales, estableciendo condiciones de igualdad entre aquellos. La

administración del sistema integrado de desarrollo del talento humano es centralizada en cuanto a la definición de políticas, normas e instrumentos de carácter general a cargo del Ministerio de Relaciones Laborales. Las UATH, en forma descentralizada, constituyen los órganos técnicos de aplicación del sistema en coordinación con el Ministerio de Relaciones Laborales.

4.1.2.3 Ley de Personal de las Fuerzas Armadas

Según el Registro Oficial No. 607 lunes 8 de junio de 2009 SUPLEMENTO se ha identificado que:

TITULO PRIMERO FINALIDAD Y ALCANCE

CAPITULO ÚNICO GENERALIDADES

Art. 1.- La presente Ley tiene por objeto regular la carrera de los miembros de las Fuerzas Armadas, para conseguir su selección, perfeccionamiento y garantizar su estabilidad profesional, en base a su capacidad y méritos.

Art. 2.- Pertenecen a las Fuerzas Armadas, el personal de las Fuerzas Armadas Permanentes y el de las Reservas.

Art. 3.- Solo los ecuatorianos por nacimiento, hijos de padre o madre ecuatorianos por nacimiento podrán ser miembros de las Fuerzas Armadas permanentes.

TITULO SEGUNDO

DEL PERSONAL DE LAS FUERZAS ARMADAS PERMANENTES

CAPITULO I CLASIFICACIÓN GENERAL

Art. 4. Las Fuerzas Armadas permanentes están constituidas por militares en servicio activo.

Art. 5. Militar en Servicio Activo es aquel que, habiendo satisfecho los requisitos para su reclutamiento, ha optado por la carrera militar como su profesión habitual.

Art. 8.- El personal militar en servicio activo es aquel que consta en los escalafones de las Fuerzas Armadas y se clasifica en:

- a) Oficiales;
- b) Aspirantes a Oficiales;
- c) Tropa;
- d) Aspirantes a tropa; y,
- e) Conscriptos.

Art. 9.- Para efectos de la presente Ley, Oficial es el militar que posee el grado de Subteniente a General de Ejército en la Fuerza Terrestre; de Alférez de Fragata a Almirante en la Fuerza Naval; y, de Subteniente a General del Aire en la Fuerza Aérea.

Art. 10.- Aspirante a Oficial es aquel que se incorpora a los Institutos Superiores de Formación de Oficiales y los alumnos de los cursos de militarización que se organizan para reclutar oficiales especialistas.

Art. 11.- El personal de tropa es aquel que posee el grado de Soldado a Suboficial Mayor en las Fuerzas Terrestre y Aérea; o, de Marinero a Suboficial Mayor en la Fuerza Naval. La Tropa en las Fuerzas Terrestre, Naval y Aérea, se denomina Voluntarios, Tripulantes y Aerotécnicos, respectivamente.

Art. 12.- Aspirante a tropa es la denominación genérica que corresponde al personal que se incorpora a las Escuelas o Unidades de reclutamiento de tropa de las respectivas Fuerzas, en calidad de alumno.

Art. 13.- Conscripto, es la denominación genérica que se da al ciudadano que ha sido incorporado a las Fuerzas Armadas Permanentes para cumplir con el servicio militar, de acuerdo a lo dispuesto en la Ley correspondiente.

Art. 21.- El personal militar se clasifica en:

- a) De Arma;
- b) De Servicios o Técnicos; y,
- c) Especialistas.

Art. 22.- Los militares de arma, son los que se reclutan e instruyen en los institutos de formación de oficiales o de tropa, *cuya* preparación fundamental les capacita para participar directamente en acciones y en operaciones de combate.

Sustituyese el artículo 23, por el siguiente:

Art. 23.- Los militares técnicos y los de servicios son los que se reclutan e instruyen en cursos regulares de los institutos de formación de oficiales o de tropa, cuya preparación fundamental les capacita para proporcionar apoyo técnico o de servicios durante las operaciones militares.

Art. 24.- Los militares especialistas son los profesionales y tecnólogos graduados en establecimientos de educación superior, técnica o media que, reclutados e instruidos en los institutos de formación de oficiales o de tropa, están capacitados para apoyar al desarrollo de las operaciones militares.

Art. 25.- El grado militar y la función correspondiente se otorgarán:

- a) A los Oficiales Generales, y dentro de los Oficiales Superiores a los Coroneles y Capitanes de Navío, por Decreto Ejecutivo;
- b) Dentro de los Oficiales Superiores, a los Tenientes Coroneles, Capitanes de Fragata, Mayores, Capitanes de Corbeta, y a los Oficiales Subalternos, mediante Acuerdo Ministerial; y,
- c) A los aspirantes a Oficiales, personal de Tropa y aspirantes a Tropa, por Resolución del respectivo Comandante General de Fuerza.

Art. 26.- Cada Rama de las Fuerzas Armadas, elaborará los escalafones de su personal militar de arma, de servicios o técnicos y especialistas y clasificará en sus respectivos reglamentos las distintas funciones militares.

Art. 27.- La situación militar de los conscriptos se regula por las disposiciones contenidas en la Ley de Servicio Militar Nacional.

Art. 28.- Los militares de arma por causas físicas o por necesidades del servicio previa resolución del Consejo respectivo, podrán canjear sus despachos por los de Técnicos, Servicios o Especialistas; de igual forma los de Técnicos o Servicios por Especialistas: previo al cumplimiento de los requisitos establecidos en los reglamentos pertinentes; pudiendo continuar en el servicio activo de las Fuerzas Armadas. Dicho canje se podrá realizar hasta el grado de Teniente Coronel o su equivalente para oficiales y hasta Sargento Primero, para tropa.

4.1.2 Políticas de talento Humano

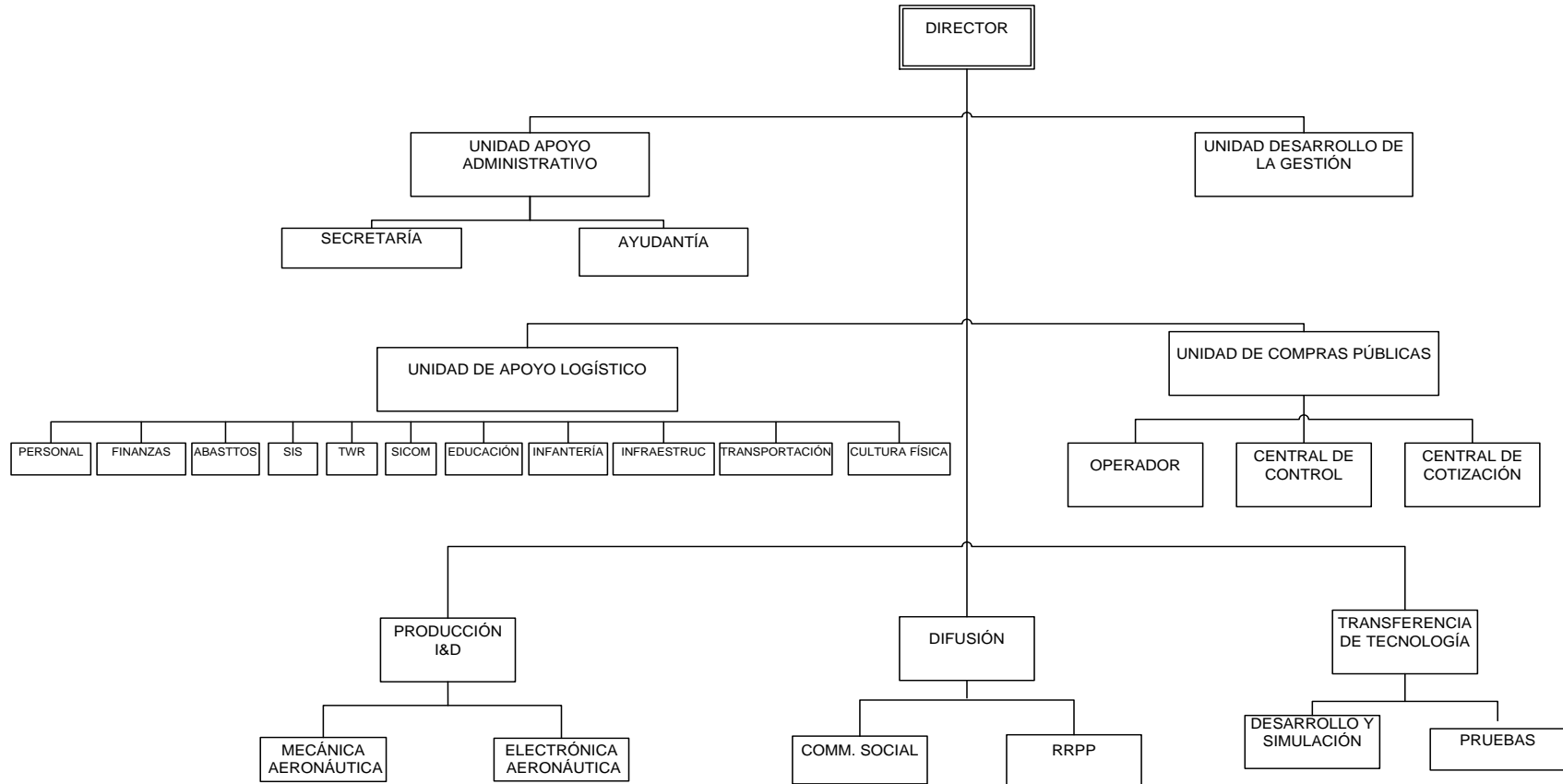
Según la Fuerza Aérea Ecuatoriana en la Jefatura de Estado Mayor General (FAE) se ha identificado que las Políticas de talento Humano son:

1. “En cada actividad de I&D, demostrar responsabilidad y cumplimiento, y documentar adecuadamente los resultados.

2. Practicar la puntualidad y la entrega de resultados e informes antes del tiempo pactado.
3. Mantener y presentar en el mejor estado posible, los bienes materiales e intangibles entregados a sus responsabilidades.
4. Optimizar el consumo de los servicios básicos, internet y materiales.
5. Fomentar el buen trato a y las relaciones interpersonales con todos los miembros del proyecto, manteniendo una cultura de respeto multidireccional.
6. Mantener en reserva en la documentación que se tramita en el proyecto PGA; solo se divulgan los contenidos, con la respectiva autorización.
7. En lo profesional y personal mantener una actitud ejemplar frente a todos los miembros del equipo investigador.
8. Los informes técnicos serán elaborados con el mayor esmero y profesionalismo, a fin de que puedan ser sustentados y publicados.
9. Mantenerse permanentemente informado con respecto a los adelantos de las otras líneas de investigación a fin de avanzar en forma coordinada y armónica.
10. En coordinación con el Departamento Logístico y Administrativo, hacer seguimiento a los pedidos de materiales.
11. Mantenerse al día en los avances tecnológicos de su línea de investigación y difundir información de interés al proyecto.
12. Es responsabilidad personal del investigador, estudiar y mantenerse al día con el marco teórico referencial de su línea de investigación”.

4.1.4 Estructura Organizacional del Centro de Investigación, desarrollo de la Fuerza Aérea Ecuatoriana

En la actualidad el CIDFAE presenta la siguiente estructura organizacional el cual se muestra en el gráfico 25.



=

Gráfico 25 Estructura Organizacional del CIDFAE

Fuente: fuerzaaereaecuatoriana, (2015), Estructura organizacional

4.1.5 Modelo de Gestión del CIDFAE

En la realidad actual del Ecuador el rol de las Fuerzas Armadas, ha cambiado ya que su misión es la de contribuir al desarrollo de la economía a través del uso de la educación, investigación las cuales van de la mano con las políticas del Gobierno Nacional, ya que destina millones de dólares con la finalidad de poder financiar los proyectos de carácter investigación científica para promover la innovación, además de poder generar programas educativos los cuales permitan poder fortalecer las áreas estratégicas de la productiva del Ecuador. Considerando este nuevo escenario el CIDFAE ha generado una transformación a su modelo de gestión el cual se basa en tres pilares fundamentales los cuales se muestran en la tabla 15.

Tabla 15 Pilares del Modelo de Gestion del CIDFAE

Tipo de Pilar	Descripción del pilar
Experiencia, profesionalismo	Los oficiales, aerotécnicos de la FAE deben contar con formación de tercer, cuarto nivel de instrucción formal en el campo aeronáutico.
Capacidades, conocimientos, mística de trabajo.	Existen convenios con la EPN, UTA y UTI para el trabajo de I&D los cuales combinan la formación académica, junto con la experiencia en la resolución de los desafíos diarios.
Potencial actual, voluntad.	Estos valores promueven el incremento de las capacidades que posee la empresa privada como parte del campo aeronáutico.

Fuente: Ing. Enríquez, Víctor, (2014), Rol de las universidades en el proceso de investigación y desarrollo del CIDFAE.

Al vincular los tres pilares ya mencionados se busca diseñar una estrategia de innovación en el cual se considera como prioridad al Capital Humano de Calidad, además del uso de tecnología extranjera + innovaciones nacionales, para poder generar un proceso de I+D+i el cual genere un al actual proceso, el cual al ser combinado con las actividades de crear, transferir para explotar, manejar el conocimiento sin dejar de lado los niveles de exigencia basado en sentido crítico, razonamiento riguroso a los investigadores para así poder crear un modelo de ciencia en base a la perspectiva estratégica del Estado lo cual permite generar óptimos niveles de competitividad a nivel de la región sudamericana.

La ciencia tiene una total relación con la investigación, unión de los conocimientos, experiencias que cada una de las instituciones tales como la EPN, UTA, UTI y el CIDFAE han permitido conformar grupos de tipo multidisciplinarios que se caracterizan por tener una actitud totalmente proactiva para la creación de una masa crítica la cual permite el poder crear, transferir , explotar el conocimiento con la finalidad contribuir con criterios científicos en el proceso practico ingenioso lo cual permita el poder continuar con los desafíos que están planteados para así poder concretar los esfuerzos ya desarrollados en los prototipos, patentes, licencias los cuales generen una utilidad total a la sociedad en general (Ing. Enríquez, Víctor, 2014).

En el grafico 26 se muestra la estructura del modelo de Gestion del CIDFAE de la siguiente forma:



Gráfico 26 Estructura del Modelo de Gestion del CIDFAE

Fuente: Información proporcionada por Centro de Investigaciones y Desarrollo de la Fuerza Aérea del Ecuador.

4.1.4 Estructura de proyectos de investigación científica y tecnológica

El CEO del CIDFAE debe tomar en cuenta las siguientes reglas claves en la innovación que se evidencian en la tabla 16.

Tabla 16 Estructura de proyectos de investigación científica y tecnológica

1	Ejercer un fuerte liderazgo que defina la estrategia de la innovación.
2	Integrar la innovación a la mentalidad de negocios.
3	Alinear la innovación a la estrategia, a través de la selección de la estrategia innovadora apropiada; Jugar para ganar o jugar para no perder.
4	Neutralizar los elementos organizacionales que matan las nuevas ideas.
5	Impulsar las redes internas y externas de innovación.
6	Establecer recompensas e incentivos apropiadas para hacer la innovación manejable y exitosa.

Fuente: Información proporcionada por Centro de Investigaciones y Desarrollo de la Fuerza Aérea del Ecuador.

El reto del CEO es aplicar la innovación a nivel de la organización a través de la implementación de un Sistema Integrado de Gestión, el cual busca generar un balance entre la innovación tecnológica con el modelo de negocio actual a través de la alineación de los conceptos de calidad, productividad, seguridad industrial salud ocupacional, sin dejar de lado el cumplimiento de las regulaciones industriales. De tal forma se considera al CIDFAE como un startup, que tiene altas posibilidades, un modelo de gestión escalable.

La innovación como parte del modelo de negocio enfoca que el cliente difunda sus requerimientos, expectativas sobre el producto, la cadena de suministro propuesta con la finalidad de expandir a los socios estratégicos para obtener un clúster aeronáutico sólido en el país además de agregar la estrategia de innovación playing to win.

El principal objetivo del CIDFAE es la incorporación de nuevas capacidades tecnológicas, a través del desarrollo de un **CLÚSTER AERONÁUTICO**, el cual no existe al momento en el país, la visión principal del CIDFAE es dominar las áreas más sensibles que generan un mayor desempeño de carácter tecnológico para generar que las empresas ecuatorianas realicen sus operaciones bajo la certificación, supervisión del CIDFAE, para favorecer un todo y al momento se identifica las plataformas aéreas no tripuladas.

Perspectiva en conjugar el proceso de escalamiento industrial y la Implementación del Sistema Integrado de Gestión.

A continuación se va a citar las diversas perspectivas del proceso de escalamiento industrial en la tabla 17 los cuales son:

Tabla 17 Perspectivas del proceso de escalamiento industrial

N	Descripción de perspectiva
1	Incorpora una dimensión internacional en los productos del CIDFAE;
2	El escalamiento industrial envuelve aprendizaje organizacional en la cadena global de proveeduría que les permita al CIDFAE el mejorar su posición en los intercambios y en las redes de producción
3	El escalamiento industrial requiere no solamente capital y recursos humanos, sino también un cambio en la infraestructura y las redes de suministros.
4	Contempla la coordinación de la cadena completa como una fuente clave de ventaja competitiva.
5	Para sostener el proceso de escalamiento en una Cadena Valor Agregado en particular, es necesario encadenamientos productivos hacia atrás y hacia delante, y acceder al tipo de aprendizaje que ocurre a lo largo de esos segmentos.
6	El proceso de escalamiento del CIDFAE en términos de cambios a lo largo o entre las cadenas de valor es importante, pero no una condición suficiente, para asegurar un efecto positivo en términos de desarrollo

Fuente: Información proporcionada por Centro de Investigaciones y Desarrollo de la Fuerza Aérea del Ecuador.

Considerando a la estructura de proyectos de investigación científica y tecnológica en el gráfico 28 se muestra al respectivo mapa de Procesos CIDFAE.

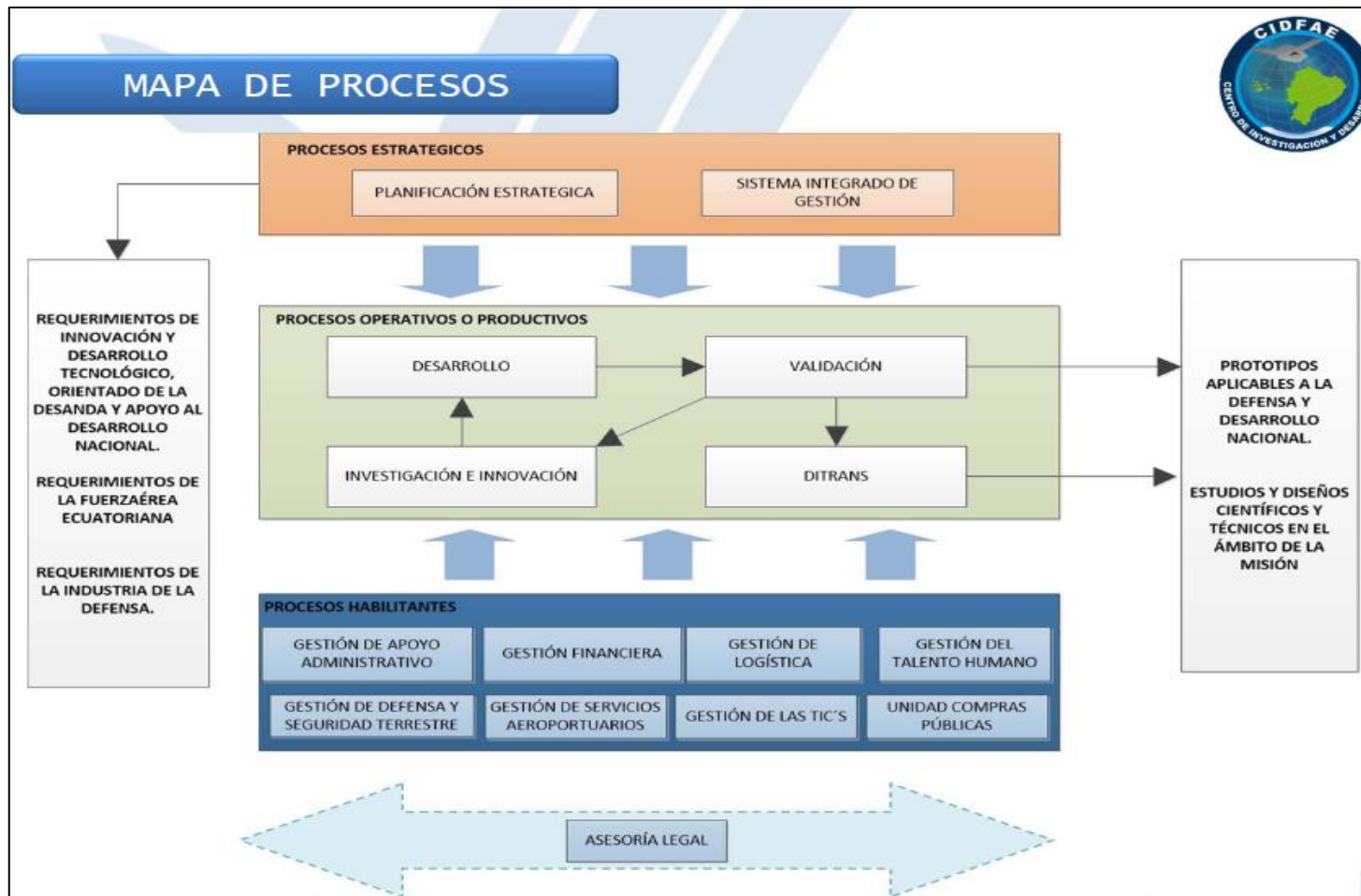


Gráfico 21 Mapa de Procesos CIDFAE

Fuente: Información proporcionada por Centro de Investigaciones y Desarrollo de la Fuerza Aérea del Ecuador

4.1.5 Descripción de los equipos de trabajo

El Centro de Investigación y Desarrollo de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, se caracteriza por el contar con una planta de ingenieros que trabajan integrados a las diferentes áreas investigativas, al mando y supervisión del personal militar también como parte de su equipo de trabajo a un número variable de personas civiles que realizan prácticas y pasantías pre profesionales, que en varias ocasiones aumentan este grupo. De tal forma a continuación en el grafico 29 se va a mencionar las capacidades del talento humano los cuales son:



Gráfico 22 Capacidades del talento humano del talento humano del CIDFAE

Fuente: Información proporcionada por Centro de Investigaciones y Desarrollo de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

4.1.6 Descripción de las características y problemas del clima laboral del CIDFAE

Tras una investigación interna se pudo identificar que el Talento Humano que forma parte del CIDFAE se caracteriza por los siguientes aspectos:

- Para el ejecutar proyectos de investigación, desarrollo e innovación, la FAE ha asignado al CIDFAE, personal civil y militar para las diferentes especialidades en las áreas investigativas.
- La planta de Oficiales que se encuentran en las diferentes jefaturas, ostentan títulos de 3ero. Y 4to. Nivel. Todo el personal de tropa es técnico en las diferentes especialidades de acuerdo a su formación profesional dentro de la FAE.
- A través de los diferentes convenios que se han establecido con universidades y escuelas politécnicas, se cuenta con una planta de ingenieros que trabajan integrados a las diferentes áreas investigativas, al mando y supervisión del personal militar.
- Además se cuenta con un número variable de personas civiles que realizan prácticas y pasantías pre profesionales, que en varias ocasiones aumentan este grupo.

De igual forma se ha identificado que al interior del CIDFAE los problemas internos del área de Talento Humano son:

- Dado el grado de educación superior de éste personal civil, se siente una inconformidad con el trato que se tiene referente a la jerarquía establecida por las FFAA y a las funciones que cumplen en su área de investigación.
- Al ser proyectos de investigación los que se desarrollan en el CIDFAE, los contratos con los que las universidades y escuelas politécnicas mantienen, son desde el inicio hasta el final del proyecto los mismos que pueden durar máximo hasta dos años y difícilmente se lograría tener un ascenso significativo especialmente dentro de sus escalas salariales.
- En el ámbito de la investigación, quienes trabajan directamente como investigadores, tienen que estar concentrados al máximo de sus capacidades intelectuales en el desarrollo de ingenios y tienen que encontrarse motivados ya que el tiempo destinado a

la ejecución de los proyectos sea el requerido para lograr cumplir con las programaciones establecidas para los mismos.

- Al generarse este tipo de percepciones de jerarquías mal infundadas, se trata de buscar mecanismos para sobresalir en el ámbito social y se descuida el aspecto técnico y científico, provocándose dos grupos de poder dentro de la organización, cada uno con un líder diferente.

4.1.7 Índices actuales de satisfacción laboral

Tras la revisión de archivos internos se ha identificado que no se cuenta con ningún tipo de estadística que mida el índice de satisfacción laboral. En vista de que el CIDFAE fue reactivado en el año 2008, y en los tres primeros años se trabajó en su mayoría con personal militar, no existía el relacionamiento laboral con personal de ingenieros civiles por lo que se trabajaba directamente con los reglamentos internos de la Fuerza Aérea.

4.1.8 Índices actuales de Desempeño Laboral en el desarrollo de los proyectos de investigación científica y tecnológica.

No existen índices actuales de desempeño laboral en el desarrollo de proyectos científicos y tecnológicos.

4.1.9 Situación actual de los Sistemas de Comunicación

Al interior del CIDFAE se ha identificado que los sistemas de comunicación son verticales y estrictamente jerárquicos.

4.2 RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CAMPO

Tras el respectivo procesamiento de la información obtenida en el levantamiento del respectivo estudio de mercado (Ver anexo 4) los resultados obtenidos se van a señalar a continuación:

4.2.1. Resultados de Análisis bivariado

Después del procesamiento y análisis de los datos obtenidos se va a proceder a desarrollar un análisis bivariado de los resultados con relación al Clima Laboral del Centro de Investigación

y Desarrollo de la Fuerza Aérea Ecuatoriana influye en el desarrollo de proyectos de Investigación Científica y Tecnológica, los cuales son:

Con relación al liderazgo en la tabla 18 se ha identificado los siguientes resultados:

Liderazgo

Tabla 18 Analisis bivariado Nivel de desarrollo de proyecto vs estilo de liderazgo

Nivel de desarrollo de proyectos de Investigación Científica y Tecnológica*Liderazgo como instrumento de guía tabulación cruzada

Recuento

		Liderazgo como instrumento de guía					Total
		Nada impactante	Algo impactante	Impactante	Medianamente impactante	Totalmente impactante	
Nivel de desarrollo de proyectos de Investigación Científica y Tecnológica	Alto desarrollo	3	3	4	5	2	17
	Mediano Desarrollo	0	7	17	25	8	57
	Bajo desarrollo	0	0	1	1	4	6
Total		3	10	22	31	14	80

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	23,216 ^a	8	,003

Elaborado por: El Autor

Tras el análisis de esta correlación se puede definir que existe una alta dependencia ya que el valor de Chi-cuadrado de Pearson equivale a 23,216^a el cual es relativamente mayor al límite superior del (Chi-cuadrado con 8 gl = 15,5073).

Con relación a las relaciones interpersonales en la tabla 19 se ha identificado los siguientes resultados:

Relaciones interpersonales

Tabla 19 Nivel de desarrollo de proyecto vs organización como una familia

Nivel de desarrollo de proyectos de Investigación Científica y Tecnológica*Organización es como una familia tabulación cruzada							
Recuento							
		Organización es como una familia					Total
		Nada impactante	Algo impactante	Impactante	Medianamente impactante	Totalmente impactante	
Nivel de desarrollo de proyectos de Investigación Científica y Tecnológica	Alto desarrollo	3	3	4	5	2	17
	Mediano Desarrollo	0	7	17	25	8	57
	Bajo desarrollo	0	0	1	1	4	6
Total		3	10	22	31	14	80

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	23,216 ^a	8	,003

Elaborado por: El Autor

Tras el análisis de esta correlación se puede definir que existe una alta dependencia ya que el valor de Chi-cuadrado de Pearson equivale a 23,216^a el cual es relativamente mayor al límite superior del (Chi-cuadrado con 8 gl = 15,5073).

Al analizar el tipo de organización en la tabla 20 se ha identificado los siguientes resultados:

Organización

Tabla 20 Nivel de desarrollo de proyecto vs organización como un lugar dinámico

Nivel de desarrollo de proyectos de Investigación Científica y Tecnológica*Organización es un lugar dinámico tabulación cruzada							
Recuento							
		Organización es un lugar dinámico					Total
		Nada impactante	Algo impactante	Impactante	Medianamente impactante	Totalmente impactante	
Nivel de desarrollo de proyectos de Investigación Científica y Tecnológica	Alto desarrollo	3	3	4	5	2	17
	Mediano Desarrollo	0	7	17	24	9	57
	Bajo desarrollo	0	0	1	1	4	6
Total		3	10	22	30	15	80

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	22,065 ^a	8	,005

Elaborado por: El Autor

Tras el análisis de esta correlación se puede definir que existe una alta dependencia ya que el valor de Chi-cuadrado de Pearson equivale a 23,216^a el cual es relativamente mayor al límite superior del (Chi-cuadrado con 8 gl = 15,5073).

Al analizar el compromiso en la tabla 21 se ha identificado los siguientes resultados:

Compromiso

Tabla 21 Nivel de desarrollo de proyecto vs Unión en base al cumplimiento

Nivel de desarrollo de proyectos de Investigación Científica y Tecnológica*Unión en base al cumplimiento de metas tabulación cruzada							
Recuento							
		Unión en base al cumplimiento de metas					Total
		Nada impactante	Algo impactante	Impactante	Medianamente impactante	Totalmente impactante	
Nivel de desarrollo de proyectos de Investigación Científica y Tecnológica	Alto desarrollo	3	3	4	5	2	17
	Mediano Desarrollo	0	7	17	25	8	57
	Bajo desarrollo	0	0	1	1	4	6
Total		3	10	22	31	14	80

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	23,216 ^a	8	,003

Elaborado por: El Autor

Tras el análisis de esta correlación se puede definir que existe una alta dependencia ya que el valor de Chi-cuadrado de Pearson equivale a 23,216^a el cual es relativamente mayor al límite superior del (Chi-cuadrado con 8 gl = 15,5073).

Al analizar el nivel de conflicto en la tabla 22 se ha identificado los siguientes resultados:

Conflicto

Tabla 22 Nivel de desarrollo de proyecto vs Unión en base a la lealtad

Nivel de desarrollo de proyectos de Investigación Científica y Tecnológica*Unión en base a la lealtad y confianza tabulación cruzada

Recuento

		Unión en base a la lealtad y confianza					Total
		Nada impactante	Algo impactante	Impactante	Medianamente impactante	Totalmente impactante	
Nivel de desarrollo de proyectos de Investigación Científica y Tecnológica	Alto desarrollo	3	2	2	6	3	16
	Mediano Desarrollo	4	5	21	13	12	55
	Bajo desarrollo	0	0	2	0	4	6
Total		7	7	25	19	19	77

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	15,925 ^a	8	,114

Elaborado por: El Autor

Tras el análisis de esta correlación se puede definir que existe una dependencia leve ya que el valor de Chi-cuadrado de Pearson equivale a 15,925^a el cual es algo mayor al límite superior del (Chi-cuadrado con 8 gl = 15,5073).

Con relación a la responsabilidad en la tabla 22 se ha identificado los siguientes resultados:

Responsabilidad

Tabla 23 Nivel de desarrollo de proyecto vs Criterios de éxito en base a la eficiencia

Nivel de desarrollo de proyectos de Investigación Científica y Tecnológica* Criterios de éxito en base a la eficiencia en el cumplimiento tabulación cruzada

Recuento

		Criterios de éxito en base a la eficiencia en el cumplimiento					Total
		Nada impactante	Algo impactante	Impactante	Medianamente impactante	Totalmente impactante	
Nivel de desarrollo de proyectos de Investigación Científica y Tecnológica	Alto desarrollo	3	3	4	5	2	17
	Mediano Desarrollo	0	7	17	25	8	57
	Bajo desarrollo	0	0	1	1	4	6
Total		3	10	22	31	14	80

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	23,216 ^a	8	,003

Elaborado por: El Autor

Tras el análisis de esta correlación se puede definir que existe una dependencia leve ya que el valor de Chi-cuadrado de Pearson equivale a 15,925^a el cual es algo mayor al límite superior del (Chi-cuadrado con 8 gl = 15,5073).

4.2.2 Comprobación de la Hipótesis

Para verificar la hipótesis se ha considerado las dos preguntas centrales de la investigación que relacionan las dos variables centrales de estudio que son: El Clima Laboral del Centro de Investigación y Desarrollo de la Fuerza Aérea Ecuatoriana y Desarrollo de proyectos de Investigación Científica y Tecnológica se ha obtenido los siguientes datos los cuales se exponen en la tabla 24.

Tabla 24 Analisis bivariado / Comprobación de hipótesis

Nivel de desarrollo de proyectos de Investigación Científica y Tecnológica*Influencia del actual clima laboral tabulación cruzada

Recuento		Influencia del actual clima laboral					Total
		Nada impactante	Algo impactante	Impactante	Medianamente impactante	Totalmente impactante	
Nivel de desarrollo de proyectos de Investigación Científica y Tecnológica	Alto desarrollo	3	3	4	5	2	17
	Mediano Desarrollo	0	7	17	25	8	57
	Bajo desarrollo	0	0	1	1	4	6
Total		3	10	22	31	14	80

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	23,216 ^a	8	,003

Elaborado por: El Autor

Tras el análisis del resultado se puede determinar que en el resultado, la prueba Ji cuadrado cuya función es la de relacionar dos variables señala que de una forma clara si existe la presencia de una dependencia entre los dos factores ya que arroja que el valor de p cercano a cero, porque existe la presencia de un alto nivel de confianza lo cual permite comprobar que las variables son dependientes. De tal forma se va a concluir que el análisis estadístico evidencia que existe una dependencia entre el Clima Laboral del Centro de Investigación y Desarrollo de la Fuerza Aérea Ecuatoriana y Desarrollo de proyectos de Investigación Científica, Tecnológica.

4.2.3 Presentación de Resultados y Discusión

- El 36,9% comenta que el actual clima laboral en el desarrollo de proyectos de Investigación Científica y Tecnológica es medianamente impactante, mientras que el 22,6% argumenta que genera un impacto.

- El 35,7% comenta que al considerar a la organización como un lugar muy dinámico con características emprendedoras en el cual las personas les gusta tomar riesgos es medianamente impactante, mientras que el 26,2 señala que solo es impactante.
- El 32,1% comenta que el liderazgo como instrumento para facilitar guiar y enseñar genera un impacto el cual no es total, mientras que el 26,2% argumenta que es medianamente impactante.
- Se ha detectado que el 32,1% manifiesta que el éxito de la organización en base del desarrollo del talento humano, trabajo en equipo, relaciones personales, reconocimiento de las personas es medianamente impactante, mientras que el 22,6% expresa que es impactante.
- El 70,2% comenta que la valoración actual clima laboral en el avance de proyectos de Investigación Científica y Tecnológica en el CIDFAE posee un mediano desarrollo, mientras que el 21,4% señala que posee un alto desarrollo.

Después del análisis de los respectivos resultados obtenidos en el estudio de campo se ha identificado que existen una serie de debilidades que deben ser consideradas para poder llegar a obtener un excelente clima laboral que beneficie a los equipos de trabajo, y permita obtener los adecuados índices de desempeño laboral en los proyectos de Investigación Científica de la organización.

Estadísticamente se ha comprobado que existe una dependencia entre el Clima Laboral del Centro de Investigación y Desarrollo de la Fuerza Aérea Ecuatoriana y Desarrollo de proyectos de Investigación Científica, Tecnológica.

4.2.4 Conclusiones del Estudio de Campo

- En el CIDFAE el actual clima laboral en el desarrollo de proyectos de Investigación Científica y Tecnológica es medianamente impactante lo cual evidencia que existe una serie de aspectos del clima que están generando insatisfacción de los equipos de trabajo en los procesos operativos lo cual afecta a las dos partes.

- El CIDFAE al ser considerado como lugar muy dinámico con características emprendedoras es medianamente impactante, de tal forma se identifica que en la organización todavía no se considera de una forma eficiente las habilidades de emprendimiento y asumir el riesgo.
- El liderazgo actual en el cumplimiento de los resultados es totalmente impactante lo cual contribuye a que se cumplan las metas planificadas considerando a los aspectos tales como la innovación, emprendimiento en su totalidad.
- El estilo de manejo del talento humano al trabajo en equipo, consenso, participación es medianamente impactante lo cual evidencia que se requieren acciones para poder llegar a obtener un impacto total en el personal.
- La unión de la organización en base a la lealtad, confianza mutua, ante esta situación se evidencia que los niveles de confianza son buenos pero requieren ser fortalecidos en los equipos de trabajo con la finalidad de poder asegurar un buen desempeño en la ejecución del desarrollo de los proyectos.
- El CIDFAE el énfasis del desarrollo humano en base a la alta confianza, apertura, participación es medianamente impactante lo cual evidencia que se requiere acciones que permitan fortalecer la alta confianza, de los directivos a los grupos de trabajo, adecuada participación con la finalidad de poder obtener los objetivos esperados en los procesos operacionales de los proyectos de investigación científica, tecnológica.

4.3 Levantamiento de Matrices

Como parte del diagnóstico y presentación de resultados se va a presentar a las respectivas fuerzas del CIDFAE en las siguientes matrices.

4.3.1 Matriz EFE

Tras la respectiva investigación los factores externos identificados en el CIDFAE se exponen en la tabla 25.

Tabla 25 Matriz EFE CIDFAE

Factores determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<i>Oportunidades</i>			
1. Cambio de rol de las universidades hacia el desarrollo de las economías	.08	3	.24
2. Apoyo de las políticas del Gobierno Nacional.	.06	2	.12
3. Financiamiento de proyectos de carácter investigación científica.	.11	1	.11
4. Presencia de un nuevo escenario de desarrollo en base la matriz producto.	.14	4	.56
5. Prioridad del gobierno hacia la innovación.	.09	4	.36
<i>Amenazas</i>			
1. El CIDFAE no asume el rol de certificación, supervisión a las empresas ecuatorianas.	.10	2	.20
2. Desarrollo de mejor tecnología a nivel de Sudamérica.	.12	4	.48
3. Ingreso de otro tipo de tecnología extranjera.	.07	3	.21
4. No se cuenta con un clúster aeronáutico,	.13	2	.26
5. Todavía no existe un total control en las áreas más sensibles que generan un mayor desempeño de carácter tecnológico.	<u>.10</u>	1	<u>.10</u>
<i>Total</i>	1.00		2.64
<p>Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala. (2) El total ponderado de 2.64 está por arriba de la media de 2.50.</p>			

Elaborado por: El Autor

Después del análisis de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos, se puede señalar que las oportunidades tienen un valor de 1,39, mientras que las amenazas representan un valor de 1,25. Lo cual evidencia que las oportunidades son altamente mayores que las amenazas lo cual establece que el medio ambiente es favorable a la organización.

4.3.2 Matriz EFI

Los factores internos identificados en el CIDFAE se exponen en la tabla 26.

Tabla 26 Matriz EFE CIDFAE

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
Fuerzas			
1. Cuentan con un número variable de personas civiles.	.06	4	.24
2. Cuenta con el apoyo de instituciones tales como EPN, UTA, UTI.	.16	4	.64
3. El modelo de gestión cuenta con tres pilares fundamentales.	.18	4	.72
4. El modelo de negocio está alineado a los conceptos de calidad, productividad, seguridad industrial	.08	3	.24
5. Cuenta con una de planta de ingenieros que trabajan integrados a las diferentes áreas.	.12	3	.36
Debilidades			2.20
1. El personal civil, se siente una inconformidad con el trato que se genera a la jerarquía militar.	.05	2	.10
2. No existen índices actuales de desempeño laboral en el desarrollo de proyectos científicos y tecnológicos.	.15	2	.30
3. El actual clima laboral en el desarrollo de proyectos de Investigación Científica y Tecnológica es medianamente impactante	.06	1	.08
4. No se cuenta con ningún tipo de estadística que mida el índice de satisfacción laboral.	.08	1	.08
5. El desarrollo del talento humano, trabajo en equipo, relaciones personales, reconocimiento de las personas es medianamente impactante.	.06	1	.06
Total	1.00		2.82

Elaborado por: El Autor

Después del análisis a las fuerzas internas, debilidades al interior del CIDFAE se puede concluir señalando que las fuerzas internas tienen un valor de 2,20 pero las debilidades internas tienen un valor de 0,82. Por lo cual se evidencia que las fuerzas internas de la organización son totalmente favorables al ser comparadas con las debilidades las cuales requieren que sean fortalecidas a través de una propuesta de mejoramiento del clima laboral para asegurar el desempeño de los proyectos internos.

4.3.3 Matriz FODA

A continuación se va presentar la matriz FODA del CIDFAE en el cual se puede evidenciar a las respectivas fuerzas de la organización en la tabla 27.

Tabla 27 Matriz FODA CIDFAE

<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cuentan con un número variable de personas civiles. 2. Cuenta con el apoyo de instituciones tales como EPN, UTA, UTI. 3. El modelo de gestión cuenta con tres pilares fundamentales. 4. El modelo de negocio está alineado a los conceptos de calidad, productividad, seguridad industrial 5. Cuenta con una de planta de ingenieros que trabajan integrados a las diferentes áreas. 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El personal civil, se siente una inconformidad con el trato que se genera a la jerarquía militar. 2. No existen índices actuales de desempeño laboral en el desarrollo de proyectos científicos y tecnológicos. 3. El actual clima laboral en el desarrollo de proyectos de Investigación Científica y Tecnológica es medianamente impactante 4. No se cuenta con ningún tipo de estadística que mida el índice de satisfacción laboral. 5. El desarrollo del talento humano, trabajo en equipo, relaciones personales, reconocimiento de las personas es medianamente impactante.
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cambio de rol de las universidades hacia el desarrollo de las economías 2. Apoyo de las políticas del Gobierno Nacional. 3. Financiamiento de proyectos de carácter investigación científica. 4. Presencia de un nuevo escenario de desarrollo en base la matriz producto. 5. Prioridad del gobierno hacia la innovación. 	<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El CIDFAE no asume el rol de certificación, supervisión a las empresas ecuatorianas. 2. Desarrollo de mejor tecnología a nivel de Sudamérica. 3. Ingreso de otro tipo de tecnología extranjera. 4. No se cuenta con un clúster aeronáutico, 5. Todavía no existe un total control en las áreas más sensibles que generan un mayor desempeño de carácter tecnológico.

Elaborado por: El Autor

4.4 DISEÑO DE PROPUESTA DE PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL

4.4.1 Introducción

El clima organizacional según Chiavenato (2009), tiene relación con el tipo de ambiente que existe entre los miembros que son parte de una organización la cual tiene una estrecha relación con la motivación de los equipos de trabajo, también indica de una forma más específica las propiedades de carácter emocional que tiene el ambiente organizacional.

De tal forma es evidente que el clima es favorable cuando existe la respectiva satisfacción a las necesidades de carácter personal, elevación moral en los miembros, pero a su vez se considera como desfavorable ya que no logra satisfacer este tipo de necesidades.

Considerando la importancia que tiene la gestión del clima organizacional en el desempeño, satisfacción laboral se va a levantar una propuesta la cual permita el poder fortalecer los actuales índices del clima en el desarrollo de Proyectos de Investigación Científica, Tecnológica del CIDFAE ya que el trabajo actual se basa en el alto espíritu de compromiso, responsabilidad en el accionar del equipo de talento humano.

Además los esfuerzos se enfocan directamente en el cumplimiento de la misión que posee la Fuerza Aérea Ecuatoriana ya que son los pioneros en el desarrollo aeroespacial nacional, por lo cual es necesario contar con un plan que permita el poder minimizar los diversos problemas existentes tales como los conflictos personales entre los cargos civiles, militares.

4.4.2 Objetivos de la propuesta

Los principales objetivos que persigue la respectiva propuesta de gestión de clima organizacional para el desarrollo de Proyectos de Investigación Científica, Tecnológica del CIDFAE se detallan a continuación:

4.4.2.1 Objetivo General

Contribuir a fortalecer los actuales índices de medición del clima organizacional existente en el desarrollo de Proyectos de Investigación Científica, Tecnológica del CIDFAE, para así mejorar la satisfacción, el comportamiento, identidad de los miembros, promover la integración, cohesión para así poder obtener adecuados índices de eficiencia y la productividad, a su vez generar una alineación a la misión que persigue el CIDFAE,

4.4.2.2 Objetivos Específicos

- Fortalecer los procesos de gestión de talento humano que es parte del desarrollo de Proyectos de Investigación Científica, Tecnológica del CIDFAE.
- Contribuir a promover la obtención de resultados que genera los canales de comunicación existente en el CIDFAE.
- Promover un estilo de liderazgo efectivo en los equipos de trabajo en base la ejecución eficiente de las operaciones y una visión integral de la calidad.

De tal forma en el gráfico 30 se presenta las perspectivas de la propuesta.



Gráfico 23 Perspectivas de la propuesta

Fuente: WORKMETER, (2012), Mejorando el desempeño laboral de los trabajadores

4.4.3 Plan de Mejoramiento del Clima Laboral

4.4.3.1 Recursos

Para el desarrollo del diseño del plan de mejora se requiere la respectiva identificación de los recursos a ser empleados por lo cual se van a presentar a continuación en la tabla 28.

Tabla 28 Recursos de Plan de Mejoramiento del Clima Laboral

Dimensión/ Objetivo	Descripción del Recurso
Mejora continua “Motivación” Obtener un alto nivel de motivación individual	Materiales de Apoyo Instalaciones del CIDFAE Cartelera para publicar el resultado del reconocimiento.
Mejora continua “Trabajo en equipo” Fortalecer los actuales niveles de cultura organizacional	Local para la ejecución del evento Personal, Suministros, materiales y los equipos de trabajo.
Mejora continua “Comunicación” Contribuir a mantener en óptimos niveles los canales estratégicos de Comunicación	Buzón de sugerencias, Correos electrónicos, Impresiones de boletines, publicación en la cartelera
Mejora continua “Liderazgo” Adoptar estilo de liderazgo en el CIDFA en base a la participación, con enfoque a una visión innovadora.	Sala de sesiones, Registros de la planificación semanal y de la distribución del trabajo Computadoras, escritorios, Oficinas Mobiliario Internet, acceso a información interna.
Acciones complementarias	

Elaborado por: El Autor

4.4.3.2 Procedimiento

Para el diseño del plan de mejoramiento del clima laboral actual en el desarrollo de proyectos del CIDFAE se ha considerado las siguientes dimensiones:

- Plan de mejora continua “Motivación”
- Plan de mejora continua “Trabajo en equipo”
- Plan de mejora continua “Comunicación”
- Plan de mejora continua “Liderazgo”

Para lo cual a continuación se va a detallar a cada una de las respectivas dimensiones:

a) Plan de mejora continua “Motivación”

Con relación al Plan de mejora continua “Motivación” en la tabla 29 se expone el respectivo detalle.

Tabla 29 Detalle de Plan de mejora continua “Motivación”

N	Medida	Acciones	Responsable	Recursos	Plazo
	Objetivo: Obtener un alto nivel de motivación individual en el personal de una forma positiva, global que labora en los proyectos del CIDFAE.	Ejecutar un plan de difusión del modelo de gestión del CIDFAE misión, visión para promover el adecuado alineamiento.	Director	Materiales de Apoyo Instalaciones del CIDFAE.	2 veces por año.
		Implementar acciones de reconocimiento al esfuerzo, creatividad a las labores del personal civil.	Oficiales	Cartelera para publicar el resultado del reconocimiento	Mensual
		Desarrollar un programa de reconocimiento al mejor “empleado del mes”; para luego difundir los resultados en las cartelera internas y boletines internos.	Oficiales	Cartelera para publicar el resultado del reconocimiento	Mensual
	Beneficio	Un empleado cuando se encuentra altamente motivado va a estar dispuesto a generar un mayor compromiso en el puesto de trabajo ya que se va a sentir más cómodo.			

Elaborado por: El Autor



Gráfico 24 Objetivo del Plan de mejora continua “Motivación”

Fuente: E-MARKETINGPARAPYMES, (2012), motivación laboral. Cómo fortalecer el compromiso y la motivación laboral de tu equipo.

b) Plan de mejora continua “Trabajo en equipo”

Con relación al Plan de mejora continua Trabajo en equipo” en la tabla 30 se expone el respectivo detalle.

Tabla 30 Detalle de Plan de mejora continua “Trabajo en equipo”

N	Medida	Acciones	Responsable	Recursos	Plazo
	Objetivo Fortalecer los actuales niveles de cultura organizacional del CIDFAE a través del trabajo en equipo y tareas desarrolladas de una forma eficiente.	Difundir la importancia de cada cargo, área al personal para hacerle partícipe de las diversas actividades y se incremente la identificación. Generar un plan de recreación para todos los miembros del CIDFAE considerando a sus familias.	Director General Todo el personal del CIDFAE.	Requerimiento de un local para la ejecución del evento.	2 veces por año.
		Generar un plan de rotación para los equipos de trabajo de forma planificada en sus distintas áreas considerando las actividades para que los miembros del CIDFAE generen integración con los otros miembros de la organización.	Oficiales Todo el personal del CIDFAE.	Personal, Suministros, materiales y los equipos de trabajo interno.	Trimestral
		Generar actividades de interacción social al interior del ambiente de trabajo para cubrir las respectivas expectativas en base de organizar actividades recreativas fuera del horario de labores con la finalidad de fomentar el compañerismo.	Director General Todo el personal del CIDFAE.	Requerimiento de espacios para las actividades.	Trimestral
		Beneficio	Contribuir a minimizar los riesgos de conflictos y evitar que el desempeño laboral se deteriore lo cual impacta en el ambiente de trabajo de los equipos en el CIDFAE.		

Elaborado por: El Autor

Tras identificar el Plan de mejora continua Trabajo en equipo” en el grafico 32 se expone el respectivo objetivo.



Gráfico 25 Objetivo del Plan de mejora continua “Trabajo en equipo”

Fuente: CAF, (2013), Trabajo en equipo.

c) Plan de mejora continua “Comunicación”

En la formulación del Plan de mejora continua Trabajo en comunicación en la tabla 31 se expone el respectivo detalle:

Tabla 31 Detalle de Plan de mejora continua “Comunicación”

N	Medida	Acciones	Responsable	Recursos	Plazo
	Contribuir a mantener en óptimos niveles los canales estratégicos de Comunicación, para que el personal tenga información de las acciones que se emprenden al interior del CIDFAE.	El director generar deberá generar una política de gestión de la información y que los demás niveles directivos sean el enlace con todo el personal del CIDFAE.	Director General Todo el personal del CIDFAE.	Buzón de sugerencias, correos electrónicos	Mensual
		Informar por parte de los niveles directivos a todo el personal las actividades que se desarrollen con relación a la comunicación para generar una relación con aspectos tales como nuevos ingresos, cumpleaños etc.	Director General Todo el personal del CIDFAE.	Impresiones de boletines, publicar en la cartelera las actividades a realizarse, pasar correos electrónicos con las actividades	Quincenal
Beneficio		En el CIDFAE se busca poder mantener informado a todo el personal sobre las acciones, decisiones que se desarrollan con la finalidad de poder fomentar de una forma más idónea su participación y así evitar la resistencia a la gestión del cambio.			

Elaborado por: El Autor

Como parte del Plan de mejora continua Trabajo en equipo” en el grafico 33 se expone el respectivo objetivo.



Gráfico 26 Objetivo del de Plan de mejora continua “Comunicación”
Fuente: EOI, (2012), La Influencia de la Comunicación con el Equipo

d) Plan de mejora continua “Liderazgo”

En la formulación del Plan de mejora continua “Liderazgo” en la tabla 32 se expone el respectivo detalle:

Tabla 32 Detalle de Plan de mejora continua “Liderazgo”

Medida	Acciones	Responsable	Recursos	Plazo
Adoptar estilo de liderazgo en el CIDFA en base a la participación, con enfoque a una visión innovadora que abarque el progreso de la organización y del personal.	<ul style="list-style-type: none"> Recopilar información interna del personal para poder identificar los objetivos personales de cada uno de los miembros del CIDFAE. Planificar cada una de las acciones a desarrollarse en las diversas áreas relacionadas con la ejecución de los proyectos. Organizar y distribuir el trabajo de una forma planificada, esquemática con la finalidad de asegurar la eficiencia, eficacia. 	<p>Director General</p> <p>Todo el personal del CIDFAE.</p>	<p>Sala de sesiones</p> <p>Registros de la planificación semanal.</p> <p>Registros de la distribución y organización del trabajo.</p> <p>Registros de la organización del Trabajo.</p>	Semanal
	Estimular el respectivo abastecimiento de los suministros necesarios, con la finalidad de que el cumplimiento, desarrollo de las actividades sea asegurado de una forma eficiente.	<p>Director General</p> <p>Oficiales</p> <p>Técnicos</p> <p>Ingenieros</p>	<p>Computadoras, escritorios,</p> <p>Internet, acceso a información interna sobre el área, correos institucionales etc.</p>	Permanente
	Examinar las condiciones de distribución del espacio tales como la ubicación de las personas, mobiliario tiene las características más adecuadas para la ejecución del trabajo.	<p>Todo el personal del CIDFAE.</p>	<p>Oficinas</p> <p>Mobiliario</p>	Inmediato.
	Beneficio	<ul style="list-style-type: none"> Promover un mejor desempeño de desarrollo de proyectos del CIDFAE considerando a la organización, al personal con la finalidad de generar un crecimiento mutuo. Promover el uso de herramientas que generar un nivel de estimulación considerando la participación del personal para promover un crecimiento organizacional. 		

Elaborado por: El Autor

e) Acciones complementarias para fortalecer el clima Laboral

Como parte de la propuesta se van a proponer un conjunto de acciones complementarias con la finalidad de promover el fortalecimiento en el clima laboral en el CIDAE que se exponen en la tabla 33.

Tabla 33 Acciones complementarias para fortalecer el clima Laboral

Tipo de acciones	Descripción de acciones
Acercamiento al personal para obtener la confianza	Se debe iniciar con acciones sencillas tales como otorgar un agradecimiento al personal por el trabajo desarrollado además de reconocer sus aciertos, lo cual promueve que las personas acudan a los niveles directivos cuando tengan duda, inquietudes , ideas nuevas.
Asignar un tiempo para escuchar	Se va a poder obtener ideas con la finalidad de poder mejorar el desempeño de los equipos de trabajo, además se va a poder reconocer los problemas que impactan en la organización para poder tomar las respectivas decisiones las cuales sean las más acertadas.
Manejar adecuadamente la crisis	Cuando existan problemas al interior de la organización se debe conservar la calma, orden, entusiasmo el cual es de gran importancia ya que se debe proporcionar información sobre el personal requiere, además cuando se transmite de forma adecuada la información evidencia seguridad en el manejo de los problemas.
A la gente le gusta sentir que es reconocida	Para la gestión de los cambios es importante que se considere la opinión de los equipos de trabajo con la finalidad de identificar sus razones, opiniones, soluciones para poder llegar a consensos.
Fomentar el respeto en todas las áreas	Al interior del CIDFAE se debe promover a mayor escala la tolerancia el respeto, armonía en los equipos de trabajo con la finalidad de que exista una adecuada interrelación en los integrantes.
Conectarse con el personal	Establecer canales de comunicación directa que permita compartir las ideas, preocupaciones con la finalidad de promover la inclusión como parte de la gestión del clima laboral.
Motivar al equipo a una competencia sana	Fortalecer la visión, misión del CIDFAE en el personal para estimular que todos caminen hacia un mismo lugar.

Elaborado por: El Autor

4.4.3.3 Factibilidad

La propuesta de plan de mejoramiento del Clima Laboral en el CIDFAE es totalmente viable porque se cuenta con el apoyo de los directivos, se van a emplear recursos propios, también se aplicara un piloto en un área específica para medir los impactos y posteriormente aplicar en todas las operaciones de la organización. Por lo cual se puede comentar que la propuesta es viable tecnica, legal y económicamente.

4.4.3.4 Validación

Después del diseño del plan de mejoramiento del Clima Laboral en el CIDFAE se ha identificado que para la valoración de la misma se va aplicar un piloto en un área específica de la organización tras la aprobación de los respectivos directivos con la finalidad de poder evaluar si se cumplen o no los objetivos y beneficios. Para posteriormente poder difundir los impactos generados, para posteriormente ser aplicado en todo el personal que labora en la organización.

Al presentar la respectiva propuesta de mejora de clima organizacional para el personal que labora en el CIDFAE se centra en los siguientes puntos los cuales se van a detallar respectivamente en la tabla 34.

Tabla 34 Puntos de la validación de la propuesta

Dimensión	Objetivo	Beneficio
Motivación	Obtener un alto nivel de motivación individual en el personal de una forma positiva, global que labora en los proyectos del CIDFAE.	Un empleado cuando se encuentra altamente motivado va a estar dispuesto a generar un mayor compromiso en el puesto de trabajo ya que se va a sentir más cómodo.
Trabajo en equipo	Fortalecer los actuales niveles de cultura organizacional del CIDFAE a través del trabajo en equipo y tareas desarrolladas de una forma eficiente.	Contribuir a minimizar los riesgos de conflictos y evitar que el desempeño laboral se deteriore lo cual impacta en el ambiente de trabajo de los equipos en el CIDFAE.
Comunicación	Contribuir a mantener en óptimos niveles los canales estratégicos de Comunicación, para que el personal tenga información de las acciones que se emprenden al interior del CIDFAE.	En el CIDFAE se busca poder mantener informado a todo el personal sobre las acciones, decisiones que se desarrollan con la finalidad de poder fomentar de una forma más idónea su participación y así evitar la resistencia a la gestión del cambio.
Liderazgo	Adoptar estilo de liderazgo en el CIDFA en base a la participación, con enfoque a una visión innovadora que abarque el progreso de la organización y del personal.	Promover un mejor desempeño de desarrollo de proyectos del CIDFAE considerando a la organización, al personal con la finalidad de generar un crecimiento mutuo.

Elaborado por: El Autor

4.5 Sistemas de comunicación

EL CIDFAE cuenta con un sistema de comunicación vertical y estrictamente jerárquico según los reglamentos de la FAE por lo cual no se podría generar un cambio a la estructura pero si se van a plantear una serie de acciones que permitan poder mejorar los índices de eficiencia en la transmisión de la información los cuales se van a detallar a continuación:

A) Identificación de necesidades

La comunicación interna que se maneja en el CIDFAE debe responder a las diversas necesidades las cuales son:

- Construir un adecuado nivel de identidad a la organización en base a la confianza, motivación que permita integrar al personal.
- Se debe profundizar el conocimiento interno del CIDFAE como una entidad en el personal.
- Se requiere informar individualmente al personal sobre las decisiones, acciones que se ejecutan.
- Se debe hacer de carácter público los logros que el CIDFAE obtiene en el personal.
- Se debe permitir de cada uno de los miembros del personal pueda expresarse ante los directivos sin considerar la posición en la escala jerárquica.

B) Identificación de Instrumentos y canales para fortalecer la comunicación interna.

Para poder fortalecer los niveles de comunicación los instrumentos que se proponer a ser usados se evidencian en la tabla 35.

Tabla 35 Instrumentos y canales para fortalecer la comunicación interna

Tipo de instrumento	Uso del instrumento
Uso de la INTRANET	Promover el uso de la Intranet para transmitir mensajes y poder actualizar los acontecimientos del CIDFAE a través del uso de un foro de comunicación en red para promover la eficiencia, colaboración del personal.
Comunicación electrónica	El uso del correo electrónico permite al personal del CIDFAE comunicarse entre si ya que se promueve el uso de los mensajes electrónicos escritos y permite transmitir información clave aun gran número de personas.
El manual del empleado	Promover el uso del manual del empleado ya que esta herramienta contiene información relacionada con el puesto lo cual contribuye a fortalecer el desempeño así como también las condiciones y reglamentos, filosofía, cultura, derechos , deberes para así promover un trato justo .
Comunicaciones escritas	Los informes de desempeño deben difundirse con la finalidad de que el personal conozca su nivel para así promover la retroalimentación del rendimiento global.
Boletín Informativo	Promover el uso de este tipo de publicación de forma periódica en la cual se dé a conocer la respectiva información sobre eventos importantes, cambios de puestos de trabajo o la ocurrencia de novedades,
Reuniones	Promover el dialogo a través de las relaciones interpersonales en el personal del CIDFAE en especial los que se encuentran separados ya que las reuniones mal planificadas son una pérdida de tiempo lo cual impacta en la reducción de la productividad.
Comunicación informal.	Evitar la presencia de comunicación informal que surge de forma esporádica lo cual afecta de manera negativa porque provoca rumores, distorsión a las relaciones e impacta en el clima laboral para así perjudicar a la organización.
Encuestas o guías	Se requiere de forma periódica la obtención de información sobre cómo se siente el personal con respecto al trabajo que realizan en base a calidad con la finalidad de promover otro tipo de acciones en base a la capacitación, promoción laboral.

Elaborado por: El Autor

C) Identificación de Normas para el control

El Ambiente de Control requiere fijar un nivel de fluidez de comunicación al interior del CIDFAE por lo cual a continuación se va a mencionar las normas que se sugieren para el control se exponen en la tabla 36.

Tabla 36 Identificación de Normas para el control

Tipo de norma	Descripción de la norma
Integridad, valores éticos.	Los niveles superiores deben difundir, vigilar el cumplimiento de los valores éticos, lo cual constituye en una base moral para la operación, conducción lo cual enmarca la conducta del personal del CIDFAE y su orientación a la integridad y compromiso personal.
Competencia profesional.	Todo el equipo que conforma el CIDFAE debe caracterizarse por tener un alto nivel de competencia para poder comprender la importancia del desarrollo de proyectos de Investigación Científica y Tecnológica así como su implantación, mantenimiento interno.
Asignación de autoridad, responsabilidad	Es importante que el CIDFAE se asigne las funciones, responsabilidades, acciones de una forma clara en base a la funcionalidad, jerarquía con lo cual se debe promover el uso de la iniciativa para la solución de los problemas actuando en base a los límites de autoridad.
Políticas y prácticas en personal	El trato, conducción del personal del CIDFAE debe ser justo, equitativo para comunicar la información en todos niveles en materia de integridad, para generar un comportamiento ético, competitivo.
Comité de Control	Se debe generar un comité de control integrado conformado por un funcionario de máximo nivel y un auditor interno para poder vigilar el cumplimiento del sistema de control interno de comunicación.

Elaborado por: El Autor

4.6 Medición y Control de Resultados

Para medir, controlar los impactos que se va a generar se va a sugerir un conjunto de indicadores clave en base a las dos variables principales del estudio. Para medir los impactos generados con relación al clima laboral los indicadores para medir y controlar se exponen en la tabla 37.

Tabla 37 Indicadores para medir los impactos del clima laboral

Clima Laboral del Centro de Investigación y Desarrollo de la Fuerza Aérea Ecuatoriana	Liderazgo	% de eficiencia del tipo de liderazgo
	Relaciones interpersonales	% de eficiencia de las relaciones interpersonales.
	Compromiso	% de compromiso generado/ % de compromiso planificado
	Organización	% de calidad organizacional generada
	Identidad	% de pertenencia de los empleados a la organización.
	Conflicto	% de conflicto organizacional identificado.
	Responsabilidad	% de responsabilidad delegada a los trabajadores

Elaborado por: El Autor

Para medir el nivel de desarrollo de los proyectos de Investigación Científica y Tecnológica en el CIDFAE los indicadores sugeridos se exponen en la tabla 38.

Tabla 38 Indicadores para medir los impactos en el desempeño de los proyectos

Proyectos de Investigación Científica y Tecnológica.	Cumplimiento eficaz	% de cumplimiento de desarrollo de proyectos obtenido/ % de cumplimiento de desarrollo de proyectos planificado.
	Responsabilidad Ética	% de Responsabilidad Ética generada
	Aporte al desarrollo	% de aporte al desarrollo de los proyectos por parte del talento humano.
	Identificación al trabajo	Grado de identificación del talento humano al avance del trabajo.
	Satisfacción por el trabajo realizado	% de satisfacción laboral generado/ % de satisfacción laboral planificado.

Elaborado por: El Autor

4.7 Responsables

Como parte de la propuesta de fortalecimiento del Clima Laboral en el CIDFAE se ha identificado que los responsables de la ejecución del plan según sus diversas dimensiones se evidencian en la tabla 39.

Tabla 39 Responsables de la propuesta según sus dimensiones

Dimensión	Descripción de responsable
Motivación	Director General, Oficiales, Equipos de trabajo.
Trabajo en equipo	Director General, Todo el personal del CIDFAE, Oficiales.
Comunicación	Director General Todo el personal del CIDFAE.
Liderazgo	Director General Todo el personal del CIDFAE. Oficiales Técnicos Ingenieros
Acciones complementarias	Director General Todo el personal del CIDFAE. Oficiales Técnicos Ingenieros

Elaborado por: El Autor

4.8 Recomendaciones

Como parte de la propuesta se va a incluir una serie de recomendaciones que deben ser acogidas por el Director y todo el personal del CIDFAE con la finalidad de poder fortalecer los actuales índices de clima laboral para contribuir al desarrollo de proyectos de Investigación Científica y Tecnológica las cuales se van a detallar a continuación:

- Generar mayores espacios de dialogo en base a la sinceridad para todo el personal que labora al interior del CIDFAE para así poder generar adecuadas soluciones a los problemas de forma conjunta ,pero también es evidente que los directivos si no se encuentran involucrados no deben ser parte pero no deben ignorar la situación.
- Promover una mayor necesidad en el personal que labora al interior del CIDFAE ejecutar descargos iniciales individuales para la ejecución de la reunión global con la finalidad de poder detectar los motivos de los conflictos y minimizar el riesgo de generar tensiones.
- Promover un nivel de comunicación eficaz entre los directos, equipos de trabajo que existen al interior del CIDFAE para así poder evitar los riesgos de conflicto, también se debe aplicar ejercicios de integración para estimular una adecuada adaptación laboral.
- Generar diálogos con el personal que labora en el CIDFAE para poder transmitir las decisiones, los cambios, los objetivos más importantes con la finalidad de que comprendan el énfasis de las acciones que se ejecutan.
- Obtener información sobre las respectivas aspiraciones del personal que labora en el CIDFAE para así poder ser parte del fortalecimiento del crecimiento profesional.
- Generar un adecuado reconocimiento al esfuerzo, trabajo ya que representa un incentivo para el personal ya que no genera una mayor inversión para la organización, también es importante que los directivos eliminen de su léxico una serie de frases tales como “para eso se le paga”, “agradezca que tiene trabajo” o “si supiera cuantas hojas de vida tengo en mi escritorio” (.aliadolaboral, 2012).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de dar por finalizado el presente estudio que se denomina “Influencia del Clima Laboral del Centro de Investigación y Desarrollo de La Fuerza Aérea Ecuatoriana en el Desarrollo De Proyectos de Investigación Científica y Tecnológica”. Las siguientes conclusiones identificadas se van a detallar a continuación:

Conclusiones

- El clima laboral del CIDFAE con relación al desarrollo de proyectos de Investigación Científica y Tecnológica es medianamente impactante lo cual influye de forma directa en el desempeño de los equipos de trabajo.
- El personal que labora al interior del CIDFAE en el área de desarrollo de proyectos de Investigación Científica y Tecnológica sienten que existe una relación tibia con los niveles directivos por lo cual se requiere mejorar la actual relación a través del uso de un estilo de liderazgo más eficiente en base a la comunicación, valoración del aporte personal para la búsqueda del cumplimiento mutuo de las acciones.
- El CIDFAE requiere un plan de fortalecimiento del actual clima laboral en base a la alta confianza, apertura, participación para estimular adecuados niveles de desempeño en los directivos, grupos de trabajo para así poder asegurar el cumplimiento de los objetivos.
- Según el análisis estadístico se ha identificado que una dependencia entre el Clima Laboral del Centro de Investigación, Desarrollo de la Fuerza Aérea Ecuatoriana y Desarrollo de proyectos de Investigación Científica, Tecnológica por lo cual el desarrollo del estudio es totalmente viable.

Recomendaciones

Las recomendaciones que genera el presente estudio se van a detallar a continuación:

- Desarrollar una investigación a los niveles de clima laboral al interior del CIDFAE de forma permanente con la finalidad de poder ejecutar una mejora del ambiente cada vez más.
- Considerar al entorno familiar, además de los diversos programas de incentivos con la finalidad de generar un mayor sentido de pertenencia al CIDFAE y cada vez que se desarrollen acciones de distracción fuera del horario laboral.
- Promover un sistema de reconocimientos al esfuerzo y trabajo al interior del CIDFAE, para así promover el incremento de sentimientos de pertenencia en base a la seguridad, logro, capacidad, y estimular a generar un adecuado nivel de clima laboral para que el personal que labora al interior de la organización pueda alcanzar un adecuado nivel de satisfacción en su puesto de trabajo.
- Proponer al interior del CIDFAE la creación de reuniones de trabajo tanto para el personal militar como el civil, con la finalidad de promover que se genere una participación a través de la propuesta de ideas, opiniones, acciones que pueden ser llevadas a cabo lo cual permitan una adecuada alineación a la misión, visión de la organización y permita su respectivo cumplimiento.
- Comunicar de forma permanente a todo el personal sobre las acciones, decisiones que se toman y los mecanismos que se emplean ya que se debe considerar que la correcta difusión de la información va a permitir obtener los respectivos resultados esperados.

BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ, D. (2010), Satisfacción laboral en el personal técnico y secretarial de una institución de educación superior, Tesis Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

AMORÓS, Eduardo (2007), Comportamiento Organizacional. Perú - Lambayeque: USAT.

ARIAS GALICIA, F. (2001). “El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento” Contaduría y Administración. Enero-Marzo. Núm. 200. México. DF.

BANREPCULTURAL, (2012), Organización del trabajo, tomado de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ciencias/sena/economia/el-desarrollo-economico-y-la-organizacion-del-trabajo/desarrollo3.htm>

BEER, M, (1964): Organizational size and job satisfaction. Academy of Management Journal. 7

BISQUERRA, J. (2003). Relaciones Interpersonales. Editorial: Mac Graw Hill. 421p

BLAKE, O, (1997), La capacitación Un Recurso dinamizador de las organizaciones. Ediciones Macchi. Argentina, 2da Edición.

BLUM, Milton y NAYLOR, James (1982): Psicología Industrial (Sus Fundamentos Teóricos y Sociales), Editorial Trillas, México.

BRUNET, L, (1987) El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias, Editorial Trillas. México.

CALIGIORE, C Y DIAZ T. (2003) Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes en la ULA. Estudio de un caso. Revista Venezolana de Gerencia (RVG). Año 8 N° 24 Universidad del Zulia (LUZ) Maracaibo. Venezuela. pp. 644 – 656.

CARROLL, J. (1981). «Twenty-five years of research on foreign language aptitude». En Diller, K. (Ed.). *Individual differences and universals in language learning aptitude*. Rowley, Massachussets: Newbury House,

CASTAÑEDA, E. (1986). La noción de calidad de vida desde diversas perspectivas. *Revista de investigación*.

CELIA, D. F., y TULSKY, D. S. (1990). Measuring the quality of life today: methodological sapects. *Oncology*4, 29-38

CENTRO VIRTUAL CERVANTES, (2011), Aptitud, tomado de http://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/diccio_ele/diccionario/aptitud.htm

CHATURVEDI, S. K. (1991). What is important for quality oflife to Indians in relation to cancer? *Social Science and Medicine*.

CHIAVENATO Idalberto, (1999), “Administración de los Recursos Humanos”

CHIAVENATO, I. (1990). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGraw Hill.

CHIAVENATO, I. (1993). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. D.F

CHIAVENATO, Idalberto (2007), *Administración de Recursos Humanos - el capital humano de las organizaciones*. (8va. Ed.). México: Mc Graw Hill.

CRUZ, A (2003). *La comunicación y las relaciones interpersonales*. Editorial: Mac Graw Hill. Colombia.

DAVIS, K. y NEWSTROM, J. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (11ªed). México: McGraw-Hill.

DAVIS, KEIT (1999), *El comportamiento humano en el trabajo* (8va. ed.). México: Mc Graw Hill.

DÍAZ BORDENAVE, Juan. 1979. *Comunicação participatória: novas funções para os meios cooptados*. Río de Janeiro. 13 p.

DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADOS UTE, (2013), Manual de presentación y Desarrollo de trabajos de grado

DROVETTA Guadagnini. (2001), Diccionario de Administración y Ciencias Afines.

ENTELMAN, REMO F. (2002) *Teoría de conflictos. Hacia un nuevo paradigma*. Barcelona, Gedisa.

Fernández Escalante Fernando M (1989), La Ciencia de la Información y Relaciones Públicas, Ediciones Macchi, Buenos Aires.

FERNÁNDEZ, J. (2003). Relaciones Interpersonales. Editorial: Mac Graw Hill. México.

FERNANDEZ-RIOS, Manuel, (1999) Diccionario de Recursos Humanos, Organización y Dirección. Editorial Díaz de Santos.

FISAS V. (2001) Cultura de paz y gestión de conflictos. Icaria Editorial. España.

GEILFUS, F. (1997). 80 Herramientas para el Desarrollo Participativo: diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación. El Salvador: Prochamate IICA.

GONCALVEZ A. (1999). Dimensiones del Clima Organizacional. México. Editorial Mac Graw Hill.

GORE, Ernesto, (1998), La educación en la empresa. Editorial Granica.

GRIFFIN, R.W.-BATEMAN, T.S. (1986): Job satisfication and organizacional commitment. En C.L. Cooper y I. Robertson (Eds.). International review Industrial and Organizational Psychology. New York: John Wiley and sons.

I, Alfonzo, (1994). *Técnicas de investigación bibliográfica*. Caracas: Contexto Ediciones.

ILO, (2013), Reglamento de la ley orgánica del trabajo, tomado de <http://www.ilo.org/dyn/travail/docs/2031/Reglamento%20de%20la%20LOT.pdf>

INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO. Ley 31/1995, de Prevención de Riesgos Laborales tomado de <http://www.insht.es/portal/site/Insht/>

J.M. Rosenberg, (1994), Diccionario de Administración y Finanzas, Editorial Océano.

JARARH. (2012), Mejorar el clima laboral y de compromiso, tomado de <http://jararh.com/que-hacemos/mejorar-el-clima-laboral/>

JUDD, C. M., and PARK, M. (1988). Out- group homogeneity: judgments of variability at the individual and group levels. Journal of Personality and Social Psychology

KEITH Davis y NEWSTROM, John W, (2001).Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw- Hill

KEITH Davis. (2001).Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw- Hill

KOONTZ Harold y WEIHRICH Heinz (1998). Administración: Una perspectiva Global. Undécima Edición. México: Mc Graw Hill.

MINISTERIO DE TRABAJO DEL ECUADOR, (2013), Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público, tomado de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/09/2013-Acuerdo-157-Norma-que-regula-el-beneficio-de-uniformes-para-las-y-los-Servidore-P%C3%BAblicos.pdf>

MUSSO, C. (2005): Las Ciudades del Uruguay. Montevideo, Facultad de Arquitectura.

NEWSTROM, JW Y DAVIS, K (1993), Organizational behavior, Human behavior at work, Londres: McGraw-Hill.

ORTIZ SERRANO, PILAR (2013), Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora tomado de <http://psicolatina.org/13/clima.html>.

PIMSLEUR, P. (1966). The Pimsleur language aptitude battery. Nueva York: Harcourt Brace Jovanovich

PORTER, (1962), L.W. Porter Job attitudes in management: I. Perceived deficiencies in need fulfilment as a function of job level.

REBOLLO, O. y MARTÍ, J. (2002). Eines per la participació ciutadana: bases, mètodes i tècniques. Organisme Autònom Flor de Maig, Diputació de Barcelona.

Ríos Salay, Jorge, (2002), Relaciones Públicas su administración en las organizaciones”

ROBBINS P., STEPHEN. (1999). Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall

ROBBINS, S, (1996), *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice.

ROBBINS, S. (1998). La Administración en el Mundo de Hoy. Editorial Prentice Hall. México.

ROBBINS, S. (1999). Comportamiento Organizacional. Octava Edición. México: Prentice Hall.

RODRÍGUEZ, D. (1999). Diagnóstico Organizacional. Editorial Alfa omega. México. D.F.

RODRÍGUEZ. ESTRADA, Mauro, (1998), Motivación al trabajo. México. Ed. El Manual Moderno. S.A. de C.V.

SARRAMONA, J. (1993). Cómo entender y aplicar la democracia en la escuela. Barcelona: Ediciones CEAC.

SCHERMERHORN, J; HUNT, J y OSBORN, R. (2005). Comportamiento Organizacional, (1ª ed.). México: Limusa.

SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO (2013). Plan Nacional del Buen Vivir.

SENPLADES, (2013), Plan Nacional del Buen Vivir, tomado de <http://plan.senplades.gob.ec/>

SEPBCS, (2009), Coordinación de protección civil, emergencia escolar y seguridad e higiene, tomado de www.sepbcs.gob.mx/Proteccion_y_Emergencia_Escolar/Conceptos_seg_higiene.htm

SILICEO AGUILAR, Alfonso, (1996), Capacitación y Desarrollo del Personal. Editorial Limusa. México, 3ra Edición

STONER, J. FREEMAN, E. Y GILBERT, D. (1997). **Administración**. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A.

VINYAMATA, Eduard. (2001). Conflictología. Barcelona: Ariel.

YOUNG, Kimball (1995), La Opinión Pública y la Propaganda, España, Paidós.

ANEXOS

Anexo 1 Diseño de Guía de Entrevista

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

Determinar la incidencia del clima laboral en el Centro de Investigación, desarrollo de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, en el desarrollo de proyectos de investigación científica y tecnológica.

¿El personal que labora al interior del Centro de Investigación, desarrollo de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones?

.....
.....

¿El Centro de Investigación, desarrollo de la Fuerza Aérea Ecuatoriana ofrece buenas oportunidades de capacitación?

.....
.....

¿CIDFAE se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el desarrollo de los proyectos de investigación científica y tecnológica.

.....
.....

En la organización se ha promovido el significado de poder enfrentar desafíos mayores.

.....
.....

La mayoría significativa del personal de la organización se siente satisfechos con el ambiente físico de cada área.

.....
.....

Los problemas internos de la gestión de los proyectos de investigación científica y tecnológica se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas

.....
.....

Toda decisión que se toma al interior del CIDFAE se debe consultar con los superiores antes de ponerla en práctica.

.....
.....

Periódicamente han existido problemas al interior del CIDFAE como resultado de la circulación de información inexacta y que efectos ha generado en el los proyectos de investigación científica y tecnológica.

.....
.....

Al interior del CIDFAE existen grupos que se oponen a todos los cambios

.....
.....

Los niveles superiores del CIDFAE propician cambios positivos en la organización, y que impactos ha generado en el desarrollo de de proyectos de investigación científica y tecnológica.

.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACION

Anexo 2 Diseño de Encuesta
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

Determinar la incidencia del clima laboral en el Centro de Investigación, desarrollo de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, en el desarrollo de proyectos de investigación científica y tecnológica.

Datos Informativos

Género Masculino () Femenino ()

Edad 20 a 29 años () 30 a 39 años () 40 – 49 años () 50 o más años ()

Tiempo de Trabajo: 1-2 años () 2-3 años () 3-4 años () 4 -5 años () más de 5 años ()

Área de Trabajo:

1. Según su opinión cual es el impacto que ejerce el actual clima laboral en el desarrollo de proyectos de Investigación Científica y Tecnológica.

Nada impactante () Algo impactante () Impactante () Medianamente impactante ()
 Totalmente impactante ()

2. Evalué según su criterio del 1 al 5 donde

- 1= Nada impactante
- 2= Algo impactante
- 3= Impactante
- 4= Medianamente impactante
- 5= Totalmente impactante

A. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES		
	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.	
	La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.	
	La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.	
	La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.	
B. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL		
	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.	
	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.	
	El liderazgo de la organización es generalmente usado para el asegurar el logro de los resultados	
	El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.	

C. ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO		
	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	
	El estilo de manejo del talento humano se caracteriza por el individualismo y libertad.	
	El estilo de manejo del talento humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.	
	El estilo de manejo del talento humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.	
D. UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN		
	Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua.	
	Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.	
	Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.	
	Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.	
E. ÉNFASIS ESTRATÉGICO		
	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.	
	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.	
	La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.	
	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.	
F. CRITERIO DE ÉXITO		
	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo del talento humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.	
	La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.	
	La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.	
	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.	

3. De las siguientes opciones Como usted valora el actual nivel de desarrollo de proyectos de Investigación Científica y Tecnológica en el CIDFAE.

Alto desarrollo () Mediano desarrollo () Bajo desarrollo ()

GRACIAS POR SU COLABORACION

Anexo 3 Presentación de Resultados de Entrevista

Resultados de entrevista al Director General

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

Determinar la incidencia del clima laboral en el Centro de Investigación, desarrollo de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, en el desarrollo de proyectos de investigación científica y tecnológica.

¿El personal que labora al interior del Centro de Investigación, desarrollo de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones?

Si ya que el personal está preparado para estos desafíos.

¿El Centro de Investigación, desarrollo de la Fuerza Aérea Ecuatoriana ofrece buenas oportunidades de capacitación?

En todas las áreas donde el personal cumple y emplea los conocimientos.

¿CIDFAE se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el desarrollo de los proyectos de investigación científica y tecnológica?

El personal está informado por el señor director es el encargado de informar al personal sobre cualquier situación.

¿En la organización se ha promovido el significado de poder enfrentar desafíos mayores?

Siempre estamos continuamente entrenándonos, capacitándonos para cumplir cualquier desafío que se puede presentar.

¿La mayoría significativa del personal de la organización se siente satisfechos con el ambiente físico de cada área?

Todo el personal en su mayoría si se encuentra muy bien valorado.

¿Los problemas internos de la gestión de los proyectos de investigación científica y tecnológica se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas?

En su gran mayoría se ejecutan en beneficio de la institución.

¿Toda decisión que se toma al interior del CIDFAE se debe consultar con los superiores antes de ponerla en práctica?

Todas las decisiones sin excepción

¿Periódicamente han existido problemas al interior del CIDFAE como resultado de la circulación de información inexacta y que efectos ha generado en el los proyectos de investigación científica y tecnológica?

No se ha presentado problemas en el desarrollo de los proyectos científicos que se desarrollan en el CIDFAE.

¿Al interior del CIDFAE existen grupos que se oponen a todos los cambios?

No existen grupos, o personas que se opongan al desarrollo o cambio.

¿Los niveles superiores del CIDFAE propician cambios positivos en la organización, y que impactos ha generado en el desarrollo de de proyectos de investigación científica y tecnológica?

Afirmativamente.

GRACIAS POR SU COLABORACION

Resultados de entrevista a Representante de Oficiales

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

Determinar la incidencia del clima laboral en el Centro de Investigación, desarrollo de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, en el desarrollo de proyectos de investigación científica y tecnológica.

¿El personal que labora al interior del Centro de Investigación, desarrollo de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones?

Si mucha entrega del personal.

¿El Centro de Investigación, desarrollo de la Fuerza Aérea Ecuatoriana ofrece buenas oportunidades de capacitación?

Si existe un plan de capacitación.

¿CIDFAE se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el desarrollo de los proyectos de investigación científica y tecnológica?

Si se realizan charlas y conferencias.

¿En la organización se ha promovido el significado de poder enfrentar desafíos mayores?

Si se motiva al personal a afrontar desafíos.

¿La mayoría significativa del personal de la organización se siente satisfechos con el ambiente físico de cada área?

Si es un modelo nuevo y llama la atención.

¿Los problemas internos de la gestión de los proyectos de investigación científica y tecnológica se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas?

Si se utiliza el sistema 6 métodos MP1.

¿Toda decisión que se toma al interior del CIDFAE se debe consultar con los superiores antes de ponerla en práctica?

Si es una organización vertical donde se debe respetar los escalafones superiores.

¿Periódicamente han existido problemas al interior del CIDFAE como resultado de la circulación de información inexacta y que efectos ha generado en el los proyectos de investigación científica y tecnológica?

No todo se socializa a fin de evitar especulaciones.

¿Al interior del CIDFAE existen grupos que se oponen a todos los cambios?

No, todo personal está motivado e informado.

¿Los niveles superiores del CIDFAE propician cambios positivos en la organización, y que impactos ha generado en el desarrollo de de proyectos de investigación científica y tecnológica?

Si se mejora el clima laboral a través de capacitaciones en el exterior, interior, charlas motivacionales.

GRACIAS POR SU COLABORACION

Resultados de entrevista a Representante de Técnicos

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

Determinar la incidencia del clima laboral en el Centro de Investigación, desarrollo de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, en el desarrollo de proyectos de investigación científica y tecnológica.

¿El personal que labora al interior del Centro de Investigación, desarrollo de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones?

Claro el rendimiento lo demuestra.

¿El Centro de Investigación, desarrollo de la Fuerza Aérea Ecuatoriana ofrece buenas oportunidades de capacitación?

Si tiene oportunidades de capacitación en universidades como UTA, ESPE < EPN

¿CIDFAE se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el desarrollo de los proyectos de investigación científica y tecnológica?

No socializan cuando van al extranjero a los seminarios.

¿En la organización se ha promovido el significado de poder enfrentar desafíos mayores?

Si con la práctica y valores

¿La mayoría significativa del personal de la organización se siente satisfechos con el ambiente físico de cada área?

Si.

¿Los problemas internos de la gestión de los proyectos de investigación científica y tecnológica se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas?

Si a buen alto nivel.

¿Toda decisión que se toma al interior del CIDFAE se debe consultar con los superiores antes de ponerla en práctica?

Si siguiendo el orden regular.

¿Periódicamente han existido problemas al interior del CIDFAE como resultado de la circulación de información inexacta y que efectos ha generado en el los proyectos de investigación científica y tecnológica?

No de ninguna manera.

¿Al interior del CIDFAE existen grupos que se oponen a todos los cambios?

No, no los he notado.

¿Los niveles superiores del CIDFAE propician cambios positivos en la organización, y que impactos ha generado en el desarrollo de de proyectos de investigación científica y tecnológica?

Si la propician, la investigación y el desarrollo de hacer valorar los valores propios.

GRACIAS POR SU COLABORACION

Resultados de entrevista a Representante de Ingenieros

UNIVERSIDAD TECNOLOGICA EQUINOCCIAL

Determinar la incidencia del clima laboral en el Centro de Investigación, desarrollo de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, en el desarrollo de proyectos de investigación científica y tecnológica.

¿El personal que labora al interior del Centro de Investigación, desarrollo de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones?

Si los resultados demuestran satisfactoriamente,

¿El Centro de Investigación, desarrollo de la Fuerza Aérea Ecuatoriana ofrece buenas oportunidades de capacitación?

Bueno no, pero si uno que otro.

¿CIDFAE se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el desarrollo de los proyectos de investigación científica y tecnológica?

De vez en cuando y no como se debería.

¿En la organización se ha promovido el significado de poder enfrentar desafíos mayores?

Si en cada uno de los resultados se nota los desafíos.

¿La mayoría significativa del personal de la organización se siente satisfechos con el ambiente físico de cada área?

Si por ello está en el puesto de trabajo.

¿Los problemas internos de la gestión de los proyectos de investigación científica y tecnológica se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas?

No de vez en cuando.

¿Toda decisión que se toma al interior del CIDFAE se debe consultar con los superiores antes de ponerla en práctica?

Si se debe seguir el orden jerargico militar regular.

¿Periódicamente han existido problemas al interior del CIDFAE como resultado de la circulación de información inexacta y que efectos ha generado en el los proyectos de investigación científica y tecnológica?

No, ninguno.

¿Al interior del CIDFAE existen grupos que se oponen a todos los cambios?

No es un grupo bien homogéneo.

¿Los niveles superiores del CIDFAE propician cambios positivos en la organización, y que impactos ha generado en el desarrollo de de proyectos de investigación científica y tecnológica?

Si dan mucho apoyo a todos los envían al exterior.

GRACIAS POR SU COLABORACION

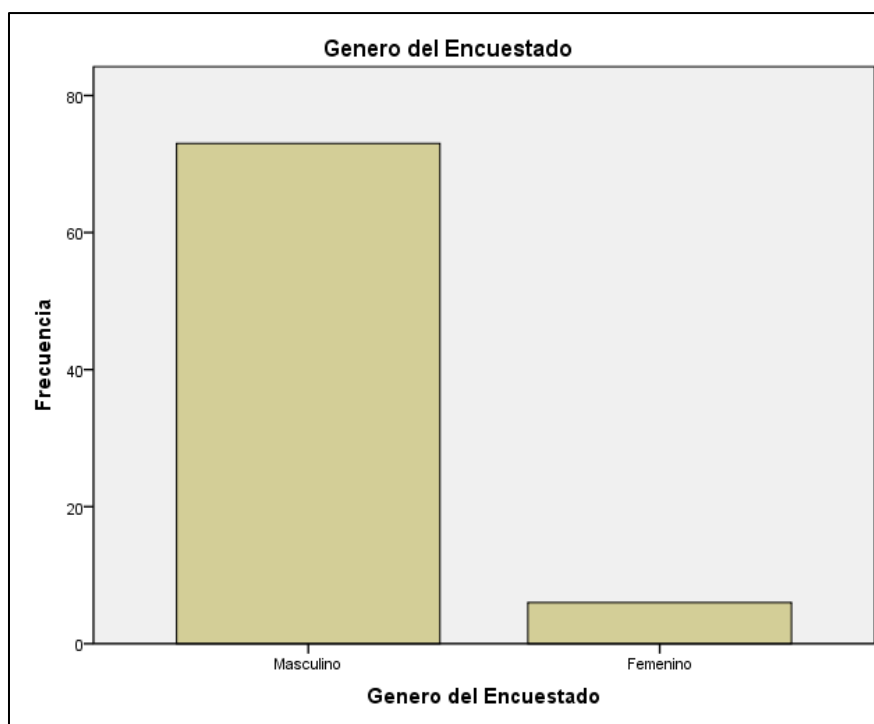
Anexo 4 Análisis y Procesamiento de los Resultados de la Encuesta

DATOS INFORMATIVOS

A) Género del Encuestado

Género del Encuestado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Masculino	73	86,9	92,4	92,4
	Femenino	6	7,1	7,6	100,0
	Total	79	94,0	100,0	
Perdidos	Sistema	5	6,0		
Total		84	100,0		



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

Análisis: Tras la aplicación del instrumento a la muestra representativa del CIDFAE se pudo identificar que el 86,9% representa al género masculino, mientras que el 7,1 % representa al género Femenino.

Interpretación: Después del procesamiento de la información obtenida se puede concluir señalando que en el CIDFAE existe un alto porcentaje de personal masculino en relación al personal femenino.

B) Edad del Encuestado

		Edad del Encuestado			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	20- 29 años	24	28,6	29,6	29,6
	30-39 años	32	38,1	39,5	69,1
	40-49 años	22	26,2	27,2	96,3
	50 o más años	3	3,6	3,7	100,0
	Total	81	96,4	100,0	
Perdidos	Sistema	3	3,6		
Total		84	100,0		



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

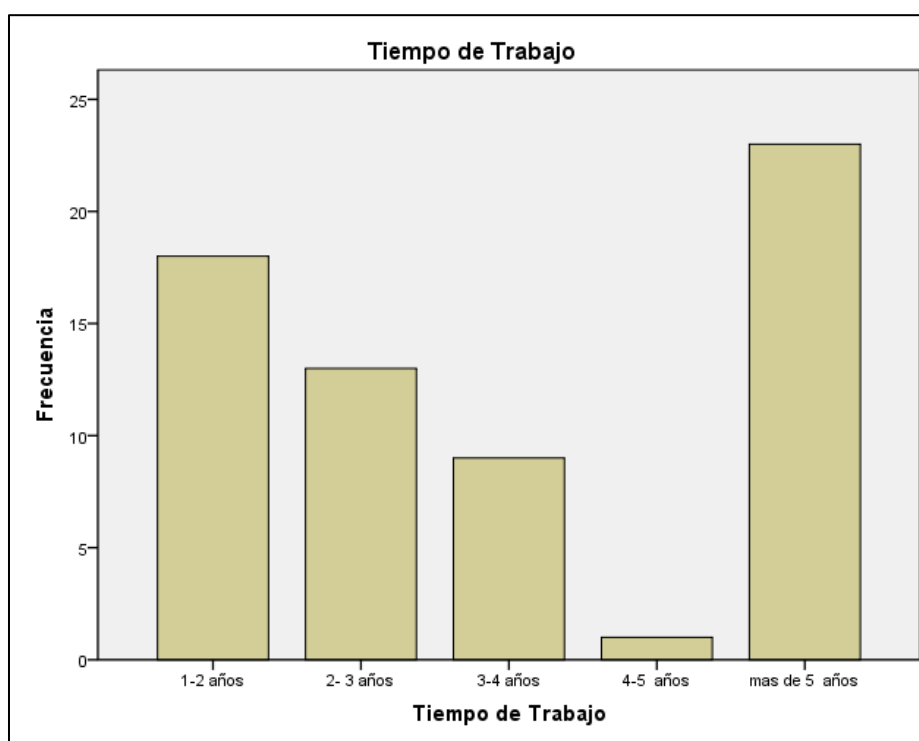
Análisis: Tras la aplicación del instrumento a la muestra representativa del CIDFAE, se ha detectado que el 38,1% representa al rango representativo de 30-39 años, mientras que el 28,6% identifica al rango de 20- 29 años.

Interpretación: Después del procesamiento de la información obtenida se puede concluir señalando que en el CIDFAE la edad promedio del personal se encuentra en el rango de 30-39 años.

C) Tiempo de Trabajo

Tiempo de Trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1-2 años	18	21,4	28,1	28,1
	2- 3 años	13	15,5	20,3	48,4
	3-4 años	9	10,7	14,1	62,5
	4-5 años	1	1,2	1,6	64,1
	más de 5 años	23	27,4	35,9	100,0
	Total	64	76,2	100,0	
Perdidos	Sistema	20	23,8		
Total		84	100,0		



Fuente: Investigación de campo

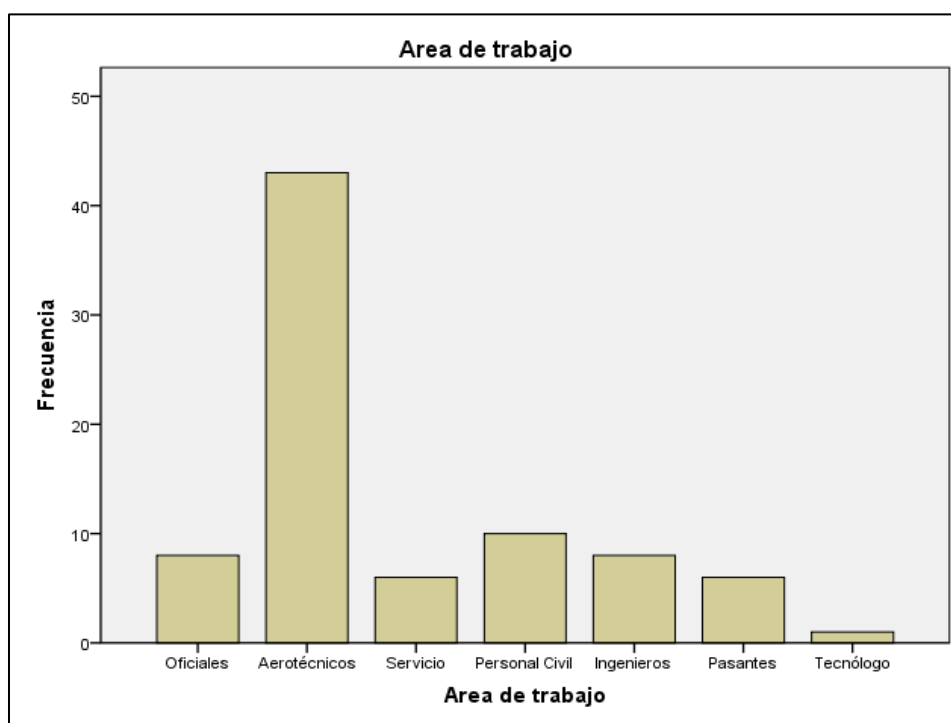
Elaborado por: El Autor

Análisis: Tras la aplicación del instrumento a la muestra representativa del CIDFAE, se ha detectado que el 27,4% posee un tiempo de trabajo de más de 5 años, mientras que el 21,4% comenta que tiene un tiempo de labor de 1-2 años.

Interpretación: Después del procesamiento de la información obtenida se puede concluir señalando que en el CIDFAE, el tiempo de trabajo de un alto porcentaje del personal tiene un tiempo de trabajo de más de 5 años.

D) Área de Trabajo

		Área de trabajo			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Oficiales	8	9,5	9,8	9,8
	Aerotécnicos	43	51,2	52,4	62,2
	Servicio	6	7,1	7,3	69,5
	Personal Civil	10	11,9	12,2	81,7
	Ingenieros	8	9,5	9,8	91,5
	Pasantes	6	7,1	7,3	98,8
	Tecnólogo	1	1,2	1,2	100,0
	Total	82	97,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	2,4		
Total		84	100,0		



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

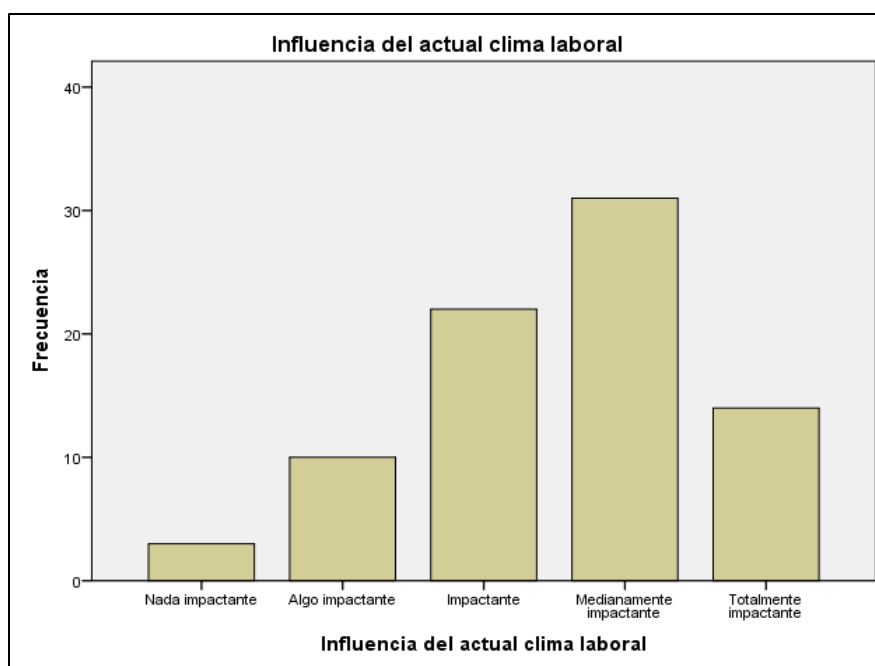
Análisis: Tras la aplicación del instrumento a la muestra representativa del CIDFAE, se ha detectado que el 52,4% del personal son aerotécnicos, mientras que el 12,2% representan al personal civil.

Interpretación: Después del procesamiento de la información obtenida se puede concluir señalando que en el CIDFAE existe un alto porcentaje del personal que es aerotécnicos lo cual señala que existe una alta especialización.

1. Según su opinión cual es el impacto que ejerce el actual clima laboral en el desarrollo de proyectos de Investigación Científica y Tecnológica.

Influencia del actual clima laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada impactante	3	3,6	3,8	3,8
	Algo impactante	10	11,9	12,5	16,3
	Impactante	22	26,2	27,5	43,8
	Medianamente impactante	31	36,9	38,8	82,5
	Totalmente impactante	14	16,7	17,5	100,0
	Total	80	95,2	100,0	
Perdidos	Sistema	4	4,8		
Total		84	100,0		



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

Analisis: Tras la aplicación del instrumento a la muestra representativa del CIDFAE, se ha detectado que el 36,9% comenta que el actual clima laboral en el desarrollo de proyectos de Investigación Científica y Tecnológica es medianamente impactante, mientras que el 22,6% argumenta que genera un impacto.

Interpretación: Después del procesamiento de la información obtenida se puede concluir señalando que en el CIDFAE el actual clima laboral en el desarrollo de proyectos de Investigación Científica y Tecnológica es medianamente impactante lo cual evidencia que existe una serie de aspectos del clima que están generando insatisfacción de los equipos de trabajo en los procesos operativos lo cual afecta a las dos partes.

A.CARACTERÍSTICAS DOMINANTES

1. La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.

Organización es como una familia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada impactante	3	3,6	3,8	3,8
	Algo impactante	10	11,9	12,5	16,3
	Impactante	22	26,2	27,5	43,8
	Medianamente impactante	31	36,9	38,8	82,5
	Totalmente impactante	14	16,7	17,5	100,0
	Total	80	95,2	100,0	
Perdidos	Sistema	4	4,8		
Total		84	100,0		



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

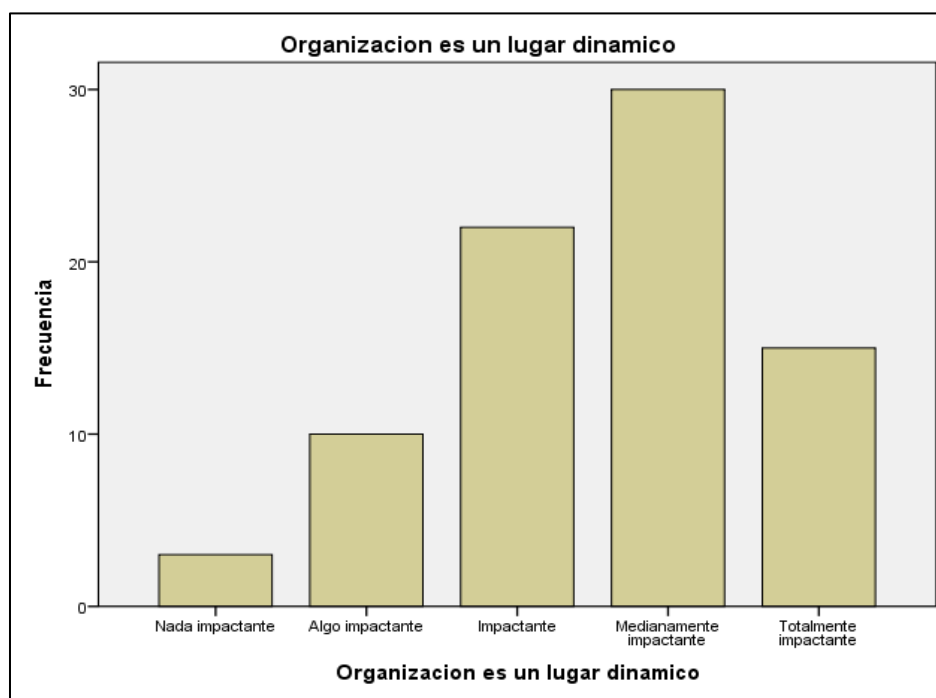
Análisis: Tras la aplicación del instrumento a la muestra representativa del CIDFAE, se ha detectado que el 36,9% comenta que al considerar a la organización como una familia es medianamente impactante, mientras que el 22,6% argumenta que es impactante.

Interpretación: Después del procesamiento de la información obtenida se puede concluir señalando que en el CIDFAE al ser considerado como una familia es medianamente impactante, esta situación que evidencia que existe algunos factores que deben ser mejorados para poder obtener un adecuado ambiente laboral.

2. La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.

Organización es un lugar dinámico

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada impactante	3	3,6	3,8	3,8
	Algo impactante	10	11,9	12,5	16,3
	Impactante	22	26,2	27,5	43,8
	Medianamente impactante	30	35,7	37,5	81,3
	Totalmente impactante	15	17,9	18,8	100,0
	Total	80	95,2	100,0	
Perdidos	Sistema	4	4,8		
Total		84	100,0		



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

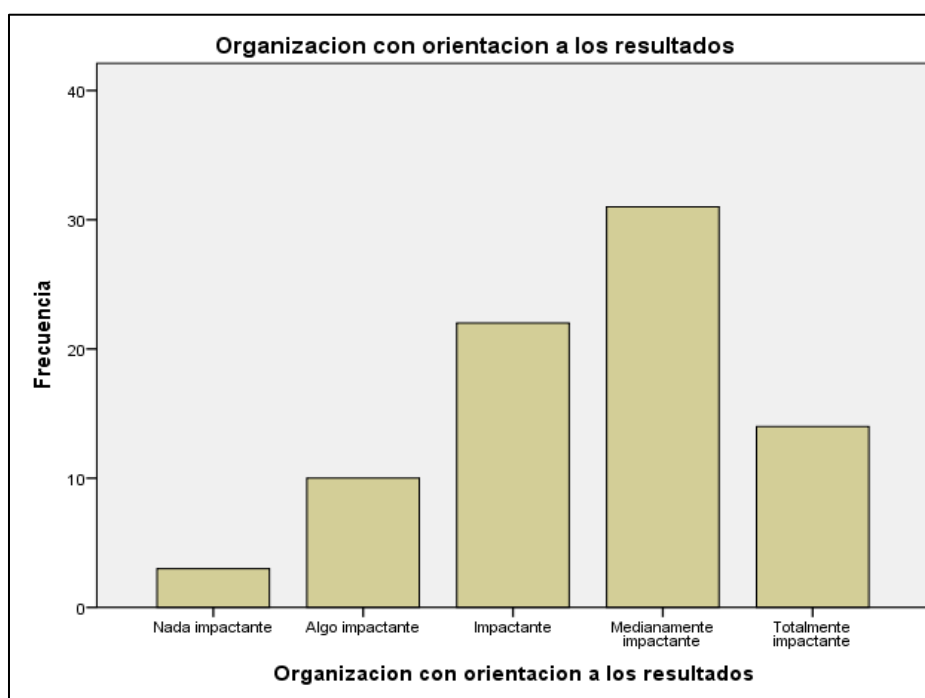
Análisis: Tras la aplicación del instrumento a la muestra representativa del CIDFAE, se ha detectado que el 35,7% comenta que al considerar a la organización como un lugar muy dinámico con características emprendedoras en el cual las personas les gusta tomar riesgos es medianamente impactante, mientras que el 26,2 señala que solo es impactante.

Interpretación: Después del procesamiento de la información obtenida se puede concluir señalando que en el CIDFAE al ser considerado como lugar muy dinámico con características emprendedoras es medianamente impactante, de tal forma se identifica que en la organización todavía no se considera de una forma eficiente las habilidades de emprendimiento y asumir el riesgo.

3. La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.

Organización con orientación a los resultados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada impactante	3	3,6	3,8	3,8
	Algo impactante	10	11,9	12,5	16,3
	Impactante	22	26,2	27,5	43,8
	Medianamente impactante	31	36,9	38,8	82,5
	Totalmente impactante	14	16,7	17,5	100,0
	Total	80	95,2	100,0	
Perdidos	Sistema	4	4,8		
Total		84	100,0		



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

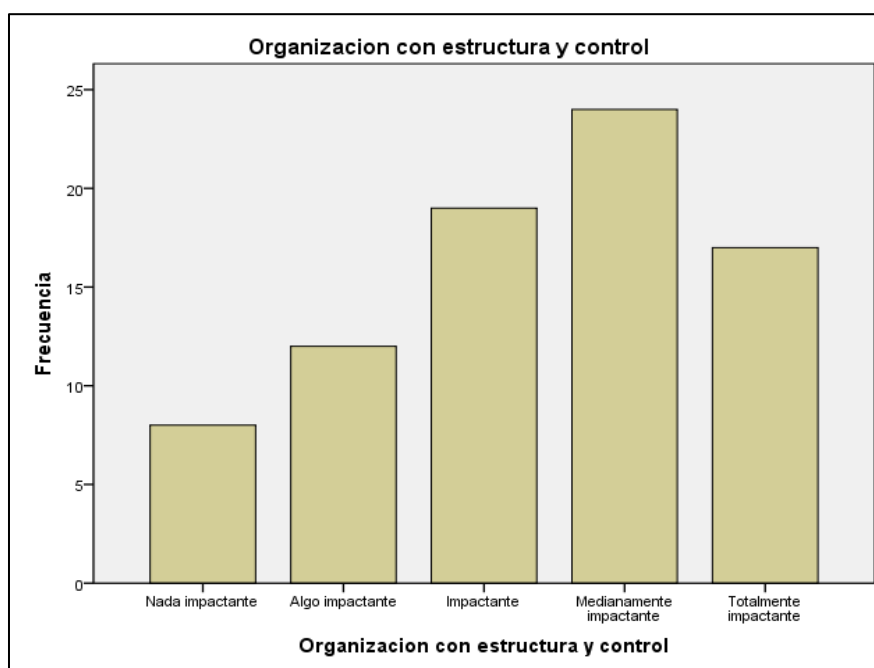
Análisis: Tras la aplicación del instrumento a la muestra representativa del CIDFAE, se ha detectado que el 36,9% comenta que al considerar a la organización con orientación a los resultados, existe preocupación por el trabajo bien hecho, competitividad es medianamente impactante, mientras que el 26,2% argumenta que es impactante.

Interpretación: Después del procesamiento de la información obtenida se puede concluir señalando que en el CIDFAE cuando se considera la orientación a los resultados, con un adecuado trabajo y competitividad es medianamente impactante, el cual evidencia que se requiere fortalecer más el tipo de alineación acompañado de una estimulación de la competitividad.

4. La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.

Organización con estructura y control

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada impactante	8	9,5	10,0	10,0
	Algo impactante	12	14,3	15,0	25,0
	Impactante	19	22,6	23,8	48,8
	Medianamente impactante	24	28,6	30,0	78,8
	Totalmente impactante	17	20,2	21,3	100,0
	Total	80	95,2	100,0	
Perdidos	Sistema	4	4,8		
Total		84	100,0		



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

Analisis: Tras la aplicación del instrumento a la muestra representativa del CIDFAE, se ha detectado que el 28,6% señala que al considerar a la organización como un ente estructurado y controlado es medianamente impactante, mientras que el 22,6% comentan que es impactante.

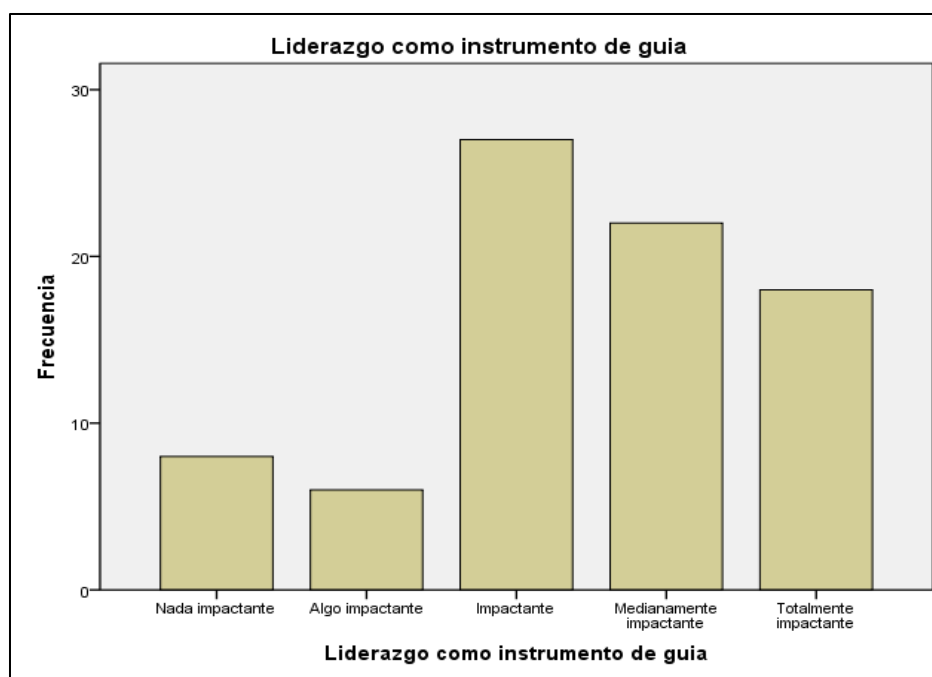
Interpretación: Después del procesamiento de la información obtenida se puede concluir señalando que en el CIDFAE al ser considerado como un ente en base a la estructura, control es medianamente impactante lo cual evidencia fortalezas, debilidades que deben ser tratadas con la finalidad de poder genera el adecuado impacto en el desarrollo de los proyectos de investigación que se emplean.

B) LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

1. El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.

Liderazgo como instrumento de guía

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada impactante	8	9,5	9,9	9,9
	Algo impactante	6	7,1	7,4	17,3
	Impactante	27	32,1	33,3	50,6
	Medianamente impactante	22	26,2	27,2	77,8
	Totalmente impactante	18	21,4	22,2	100,0
	Total	81	96,4	100,0	
Perdidos	Sistema	3	3,6		
Total		84	100,0		



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

Análisis: Tras la aplicación del instrumento a la muestra representativa del CIDFAE, se ha detectado que el 32,1% comenta que el liderazgo como instrumento para facilitar guiar y enseñar genera un impacto el cual no es total, mientras que el 26,2% argumenta que es medianamente impactante.

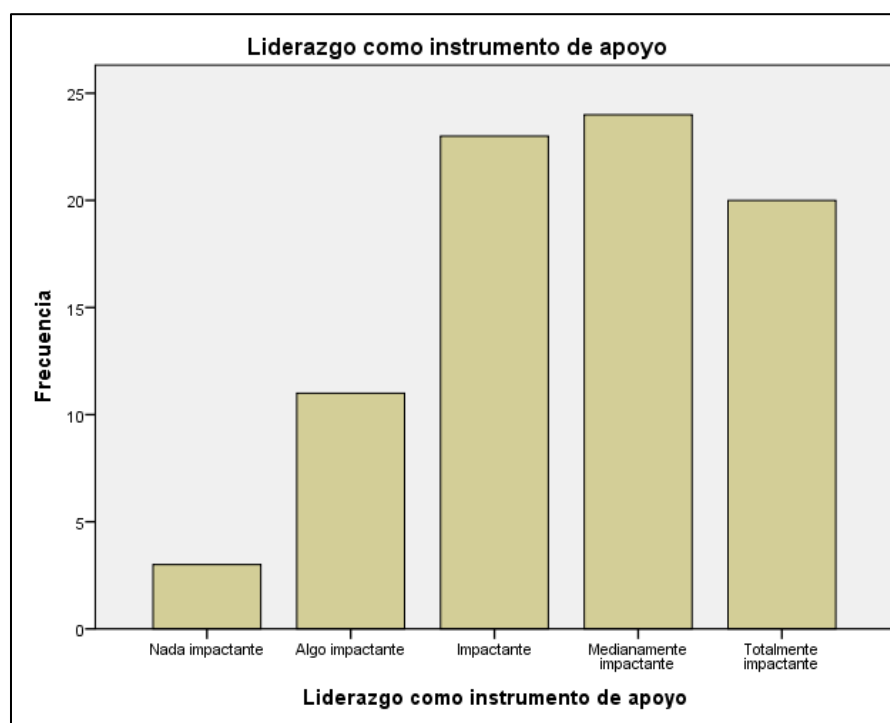
Interpretación: Después del procesamiento de la información obtenida se puede concluir señalando que en el CIDFAE el tipo de liderazgo actual empleado para facilitar guiar y enseñar está generando un impacto el cual no es total, de tal forma es evidente que se

requiere implementar acciones para la obtención de un adecuado fortalecimiento organizacional.

2. El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.

Liderazgo como instrumento de apoyo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada impactante	3	3,6	3,7	3,7
	Algo impactante	11	13,1	13,6	17,3
	Impactante	23	27,4	28,4	45,7
	Medianamente impactante	24	28,6	29,6	75,3
	Totalmente impactante	20	23,8	24,7	100,0
	Total	81	96,4	100,0	
Perdidos	Sistema	3	3,6		
Total		84	100,0		



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

Análisis: Tras la aplicación del instrumento a la muestra representativa del CIDFAE, se ha detectado que el 28,6% señalan que el liderazgo como instrumento para apoyar la innovación, espíritu emprendedor y toma de riesgos es medianamente impactante, mientras que el 27,4% comenta que es impactante.

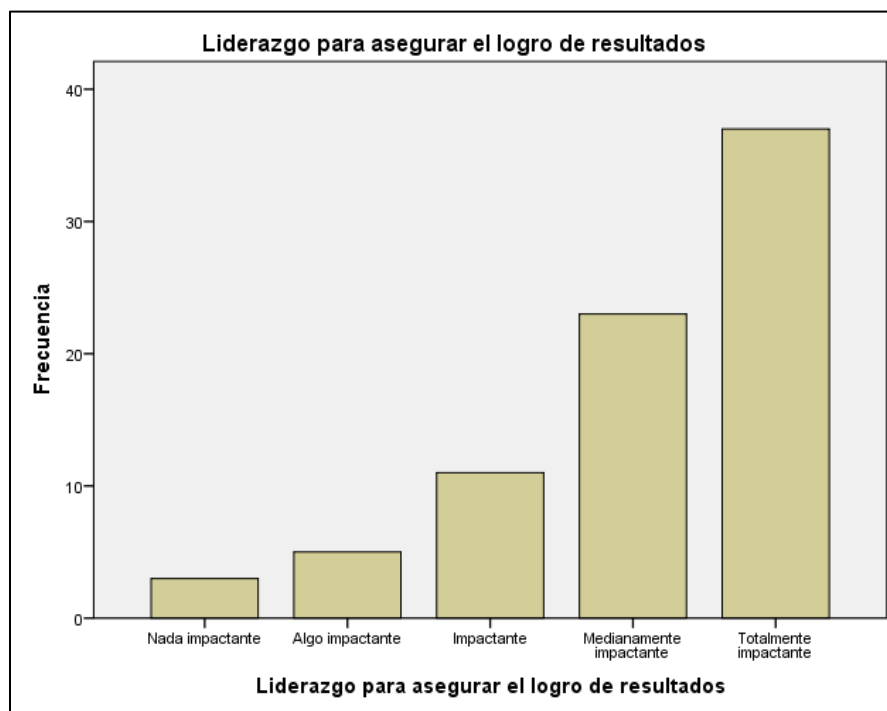
Interpretación: Después del procesamiento de la información obtenida se puede concluir señalando que en el CIDFAE el tipo de liderazgo actual empleado para apoyar la innovación, espíritu emprendedor y toma de riesgos genera un impacto mediano lo cual es

evidente que se requiere re direccionar las acciones en base a los factores para poder fortalecer el desarrollo de los proyectos.

3. El liderazgo de la organización es generalmente usado para el asegurar el logro de los resultados.

Liderazgo para asegurar el logro de resultados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada impactante	3	3,6	3,8	3,8
	Algo impactante	5	6,0	6,3	10,1
	Impactante	11	13,1	13,9	24,1
	Medianamente impactante	23	27,4	29,1	53,2
	Totalmente impactante	37	44,0	46,8	100,0
	Total	79	94,0	100,0	
Perdidos	Sistema	5	6,0		
Total		84	100,0		



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

Análisis: Tras la aplicación del instrumento a la muestra representativa del CIDFAE, se ha detectado que el 44,0% argumenta que liderazgo de la organización usado para el asegurar el logro de los resultados es totalmente impactante, mientras que el 27,4% señala que es medianamente impactante.

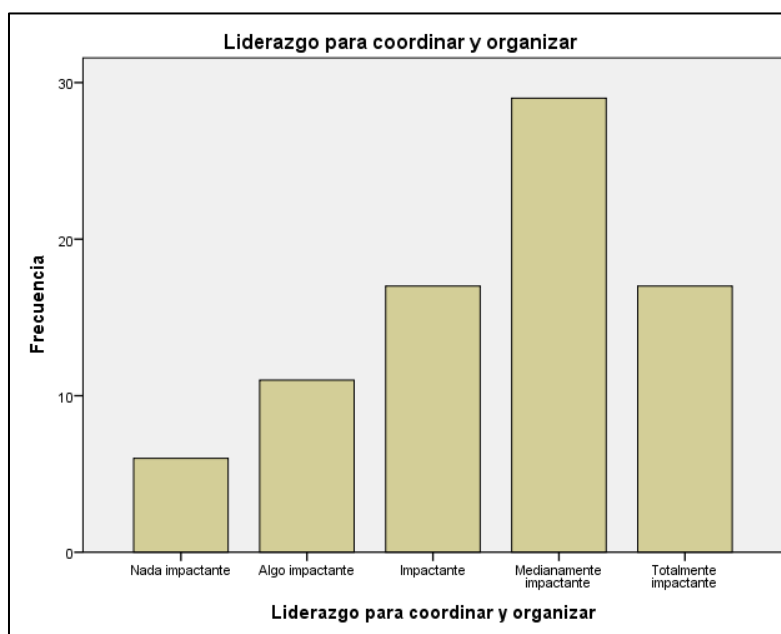
Interpretación: Después del procesamiento de la información obtenida se puede concluir señalando que en el CIDFAE el liderazgo actual en el cumplimiento de los resultados es

totalmente impactante lo cual contribuye a que se cumplan las metas planificadas considerando a los aspectos tales como la innovación, emprendimiento en su totalidad.

4. El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.

Liderazgo para coordinar y organizar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada impactante	6	7,1	7,5	7,5
	Algo impactante	11	13,1	13,8	21,3
	Impactante	17	20,2	21,3	42,5
	Medianamente impactante	29	34,5	36,3	78,8
	Totalmente impactante	17	20,2	21,3	100,0
	Total	80	95,2	100,0	
Perdidos	Sistema	4	4,8		
Total		84	100,0		



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

Análisis: Tras la aplicación del instrumento a la muestra representativa del CIDFAE, se ha detectado que el 34,5% comenta que el liderazgo actual usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia, es medianamente impactante, mientras que el 20,2% que es impactante.

Interpretación: Después del procesamiento de la información obtenida se puede concluir señalando que en el CIDFAE el liderazgo actual usado para coordinar, organizar o mejorar

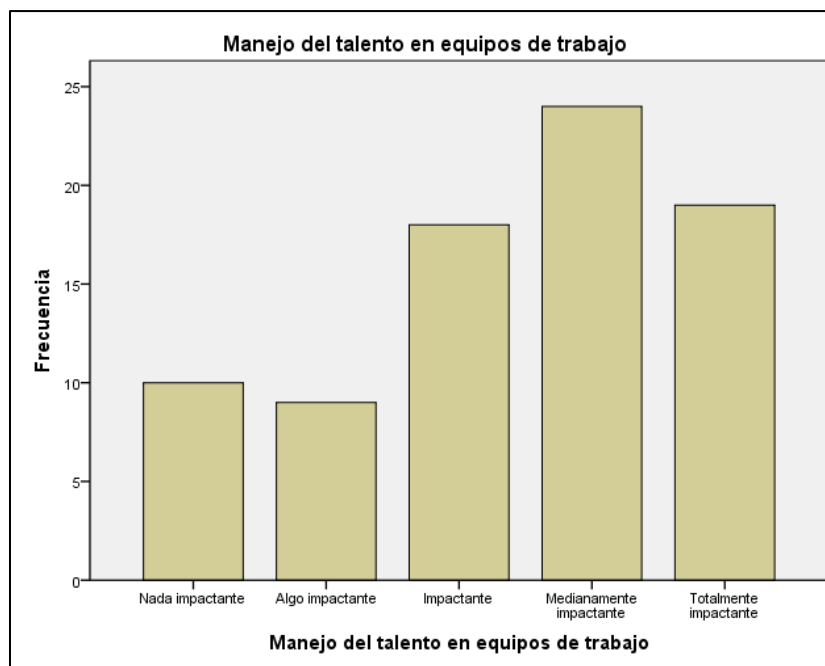
la eficiencia, es medianamente impactante lo cual evidencia que si cumple sus funciones según los estándares normales pero todavía se debe fortalecer de una mejor forma la eficiencia en las operaciones en la ejecución del desarrollo de los proyectos.

C) ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

1. El estilo de manejo del talento humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.

Manejo del talento en equipos de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada impactante	10	11,9	12,5	12,5
	Algo impactante	9	10,7	11,3	23,8
	Impactante	18	21,4	22,5	46,3
	Medianamente impactante	24	28,6	30,0	76,3
	Totalmente impactante	19	22,6	23,8	100,0
	Total	80	95,2	100,0	
Perdidos	Sistema	4	4,8		
Total		84	100,0		



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

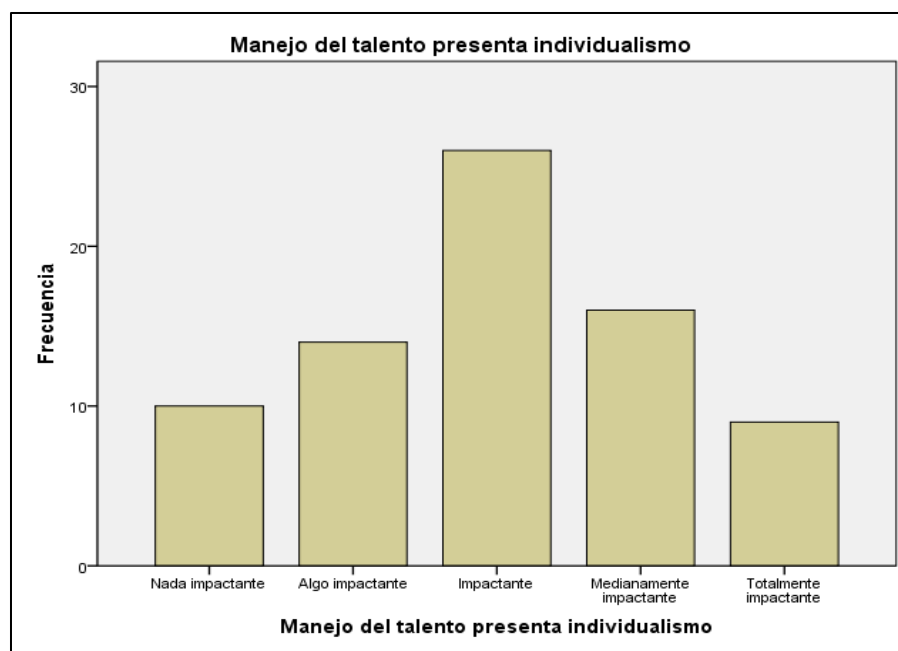
Análisis: Tras la aplicación del instrumento a la muestra representativa del CIDFAE, se ha detectado que el 28,6% señala que el estilo de manejo del talento humano, enfocado al trabajo en equipo, consenso, participación es medianamente impactante, mientras que el 22,6% argumentan que es totalmente impactante.

Interpretación: Después del procesamiento de la información obtenida se puede concluir señalando que en el CIDFAE el estilo de manejo del talento humano al trabajo en equipo, consenso, participación es medianamente impactante lo cual evidencia que se requieren acciones para poder llegar a obtener un impacto total en el personal.

2. El estilo de manejo del talento humano se caracteriza por el individualismo y libertad.

Manejo del talento presenta individualismo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada impactante	10	11,9	13,3	13,3
	Algo impactante	14	16,7	18,7	32,0
	Impactante	26	31,0	34,7	66,7
	Medianamente impactante	16	19,0	21,3	88,0
	Totalmente impactante	9	10,7	12,0	100,0
	Total	75	89,3	100,0	
Perdidos	Sistema	9	10,7		
Total		84	100,0		



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

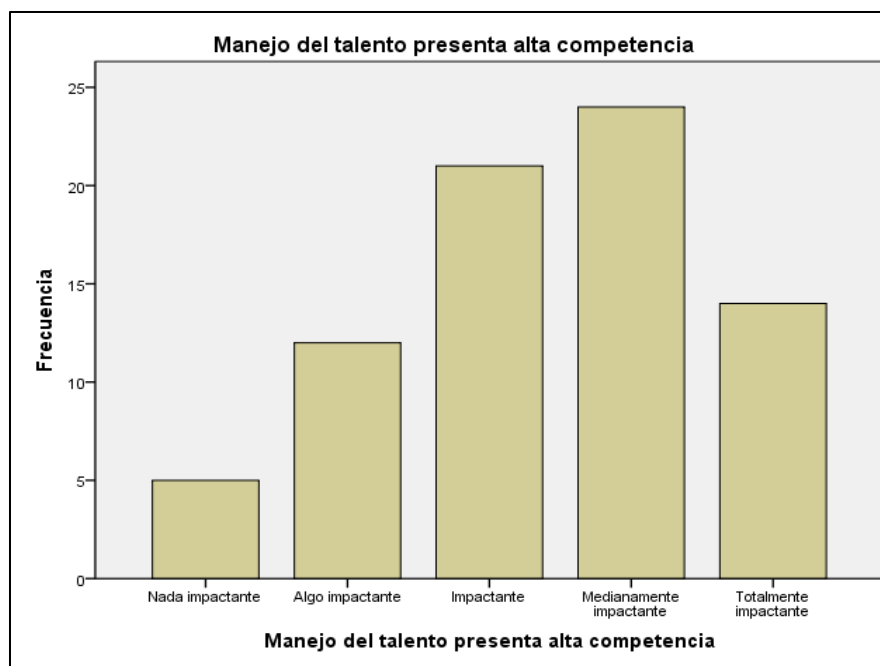
Analisis: Tras la aplicación del instrumento a la muestra representativa del CIDFAE, se ha detectado que el 31,0% argumenta que el estilo de manejo del talento humano en base al individualismo y libertad es impactante pero no en su totalidad, mientras que 19,0% comenta que es totalmente impactante.

Interpretación: Después del procesamiento de la información obtenida se puede concluir señalando que en el CIDFAE el estilo de manejo del talento humano con un enfoque de individualismo y libertad es impactante pero no total lo cual evidencia que se requiere dar un adecuado empoderamiento de conocimiento, acción al personal hasta donde los respectivos reglamentos internos lo permitan en cada área.

3. El estilo de manejo del talento humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.

Manejo del talento presenta alta competencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada impactante	5	6,0	6,6	6,6
	Algo impactante	12	14,3	15,8	22,4
	Impactante	21	25,0	27,6	50,0
	Medianamente impactante	24	28,6	31,6	81,6
	Totalmente impactante	14	16,7	18,4	100,0
	Total	76	90,5	100,0	
Perdidos	Sistema	8	9,5		
Total		84	100,0		



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

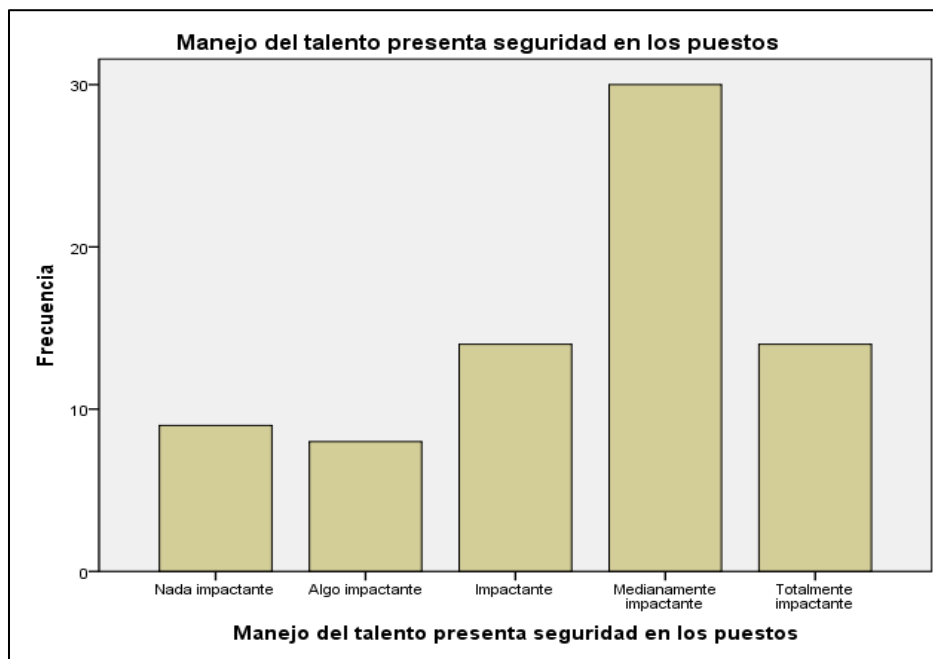
Análisis: Tras la aplicación del instrumento a la muestra representativa del CIDFAE, se ha detectado que el 28,6% comenta que el estilo de manejo del talento humano en base a la alta competencia y exigencias es medianamente impactante, mientras que el 25,0% señala que es impactante.

Interpretación: Después del procesamiento de la información obtenida se puede concluir señalando que en el CIDFAE el estilo de manejo del talento humano con un enfoque, a la alta competencia y exigencias actual es medianamente impactante, lo cual evidencia que se requiere desarrollar un plan de acciones en base a las competencias con la finalidad de promover en el personal la oportunidad de poder desarrollar su conocimiento, capacidad.

4. El estilo de manejo del talento humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.

Manejo del talento presenta seguridad en los puestos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada impactante	9	10,7	12,0	12,0
	Algo impactante	8	9,5	10,7	22,7
	Impactante	14	16,7	18,7	41,3
	Medianamente impactante	30	35,7	40,0	81,3
	Totalmente impactante	14	16,7	18,7	100,0
	Total	75	89,3	100,0	
Perdidos	Sistema	9	10,7		
Total		84	100,0		



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

Análisis: Tras la aplicación del instrumento a la muestra representativa del CIDFAE, se ha detectado que el 35,7% comenta que el estilo de manejo del talento humano con un enfoque a la seguridad de los puestos, relaciones humanas es medianamente impactante, mientras que el 16,7% argumenta que es impactante.

Interpretación: Después del procesamiento de la información obtenida se puede concluir señalando que en el CIDFAE, el estilo de manejo del talento humano con un enfoque a la seguridad de los puestos, relaciones humanas es medianamente impactante, lo cual pone de manifiesto que se requiere desarrollar acciones que promuevan la estabilidad, y se fomente las relaciones humanas hasta donde los respectivos reglamentos internos lo permitan en cada área.

D) UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

1. Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua.

Unión en base a la lealtad y confianza

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada impactante	7	8,3	9,1	9,1
	Algo impactante	7	8,3	9,1	18,2
	Impactante	23	27,4	29,9	48,1
	Medianamente impactante	26	31,0	33,8	81,8
	Totalmente impactante	14	16,7	18,2	100,0
	Total	77	91,7	100,0	
Perdidos	Sistema	7	8,3		
Total		84	100,0		



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

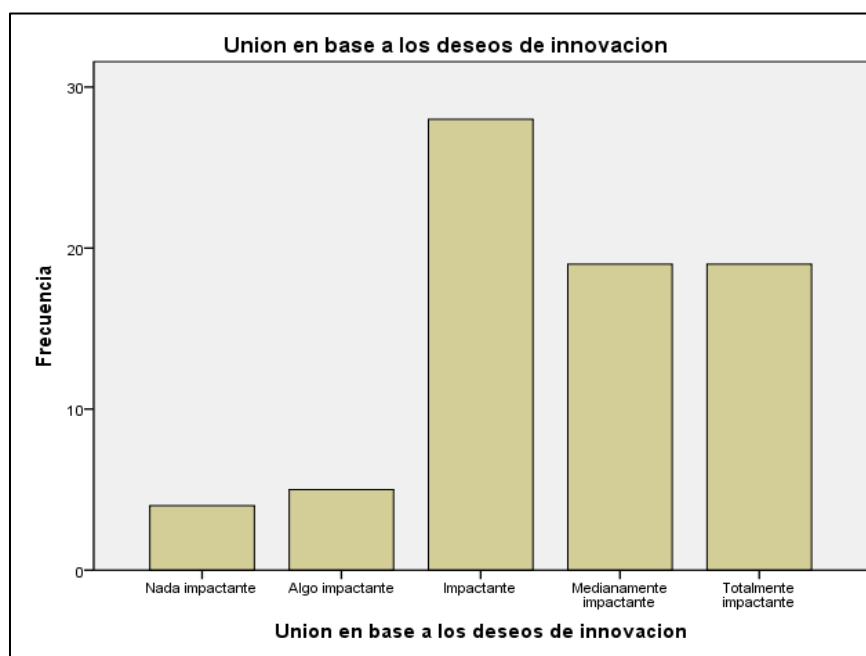
Analisis: Tras la aplicación del instrumento a la muestra representativa del CIDFAE, se ha detectado que el 31,0% comenta que la unión de la organización en base a la lealtad, confianza mutua, es medianamente impactante, mientras que el 27,4 % argumenta que es impactante.

Interpretación: Después del procesamiento de la información obtenida se puede concluir señalando que en el CIDFAE la unión de la organización en base a la lealtad, confianza mutua, ante esta situación se evidencia que los niveles de confianza son buenos pero requieren ser fortalecidos en los equipos de trabajo con la finalidad de poder asegurar un buen desempeño en la ejecución del desarrollo de los proyectos.

2. Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. ¿Existe un énfasis en estar al límite?

Unión en base a los deseos de innovación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada impactante	4	4,8	5,3	5,3
	Algo impactante	5	6,0	6,7	12,0
	Impactante	28	33,3	37,3	49,3
	Medianamente impactante	19	22,6	25,3	74,7
	Totalmente impactante	19	22,6	25,3	100,0
	Total	75	89,3	100,0	
Perdidos	Sistema	9	10,7		
Total		84	100,0		



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

Análisis: Tras la aplicación del instrumento a la muestra representativa del CIDFAE, se ha detectado que el 33,3% comenta que la unión de la organización en base a los deseos de

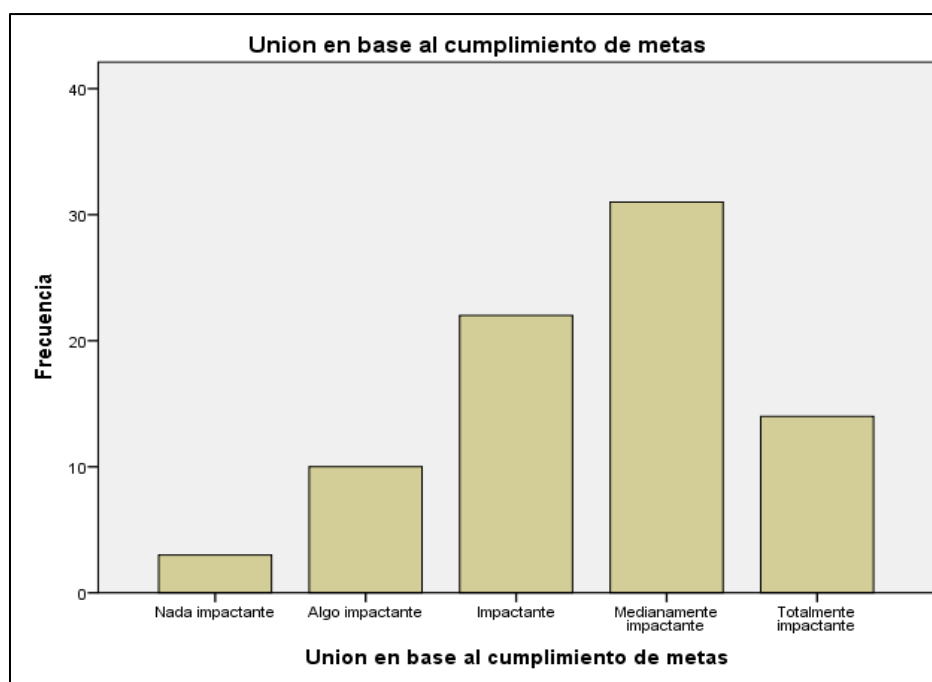
innovación y desarrollo es impactante pero no en su totalidad, mientras que el 22,6% señala que es medianamente impactante.

Interpretación: Después del procesamiento de la información obtenida se puede concluir señalando que en el CIDFAE la unión de la organización en base a los deseos de innovación, desarrollo es impactante lo cual evidencia que se requiere fortalecer la filosofía de trabajo ya que se desarrollan proyectos de investigación científica, tecnológica y es de vital importancia que los equipos de trabajo se encuentren alineados a estos aspectos para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

3. Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas, el ganar y tener éxito son temas comunes.

Unión en base al cumplimiento de metas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada impactante	3	3,6	3,8	3,8
	Algo impactante	10	11,9	12,5	16,3
	Impactante	22	26,2	27,5	43,8
	Medianamente impactante	31	36,9	38,8	82,5
	Totalmente impactante	14	16,7	17,5	100,0
	Total	80	95,2	100,0	
Perdidos	Sistema	4	4,8		
Total		84	100,0		



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

Análisis: Tras la aplicación del instrumento a la muestra representativa del CIDFAE, se ha detectado que el 36,9% manifiesta que la unión de la organización en base al cumplimiento

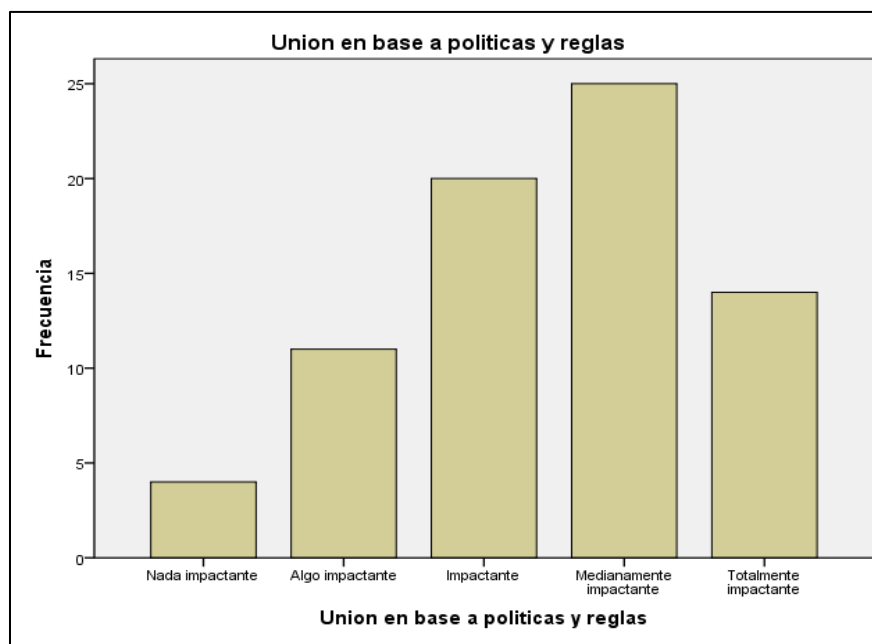
de metas, el ganar, tener éxito como temas comunes es medianamente impactante, mientras que el 22,6% comenta que es totalmente impactante.

Interpretación: Después del procesamiento de la información obtenida se puede concluir señalando que en el CIDFAE con relación a la unión de la organización en base al cumplimiento de metas, el ganar, tener éxito como temas comunes es medianamente impactante, lo cual evidencia que se debe fortalecer los principios del trabajo en equipo, el cumplimiento de las metas en común con el fin de poder asegurar el cumplimiento de objetivos propuestos en los procesos operacionales de los proyectos de investigación científica, tecnológica.

4. **Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.**

Unión en base a políticas y reglas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada impactante	4	4,8	5,4	5,4
	Algo impactante	11	13,1	14,9	20,3
	Impactante	20	23,8	27,0	47,3
	Medianamente impactante	25	29,8	33,8	81,1
	Totalmente impactante	14	16,7	18,9	100,0
	Total	74	88,1	100,0	
Perdidos	Sistema	10	11,9		
Total		84	100,0		



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

Análisis: Tras la aplicación del instrumento a la muestra representativa del CIDFAE, se ha detectado que el 29,8% manifiesta que la unión de la organización en base a políticas,

reglas para mantener a la organización en marcha es medianamente impactante, de tal forma el 23,8% comenta que es impactante.

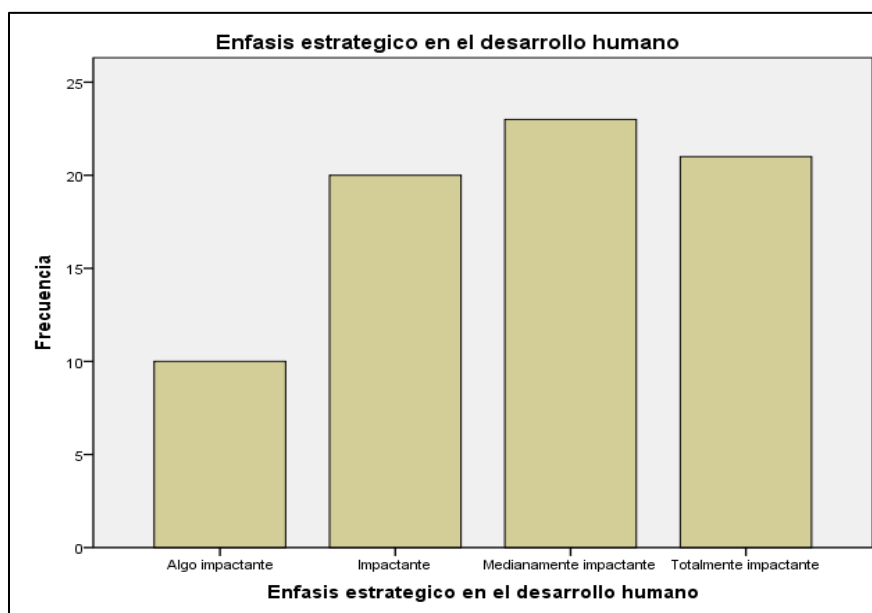
Interpretación: Después del procesamiento de la información obtenida se puede concluir señalando que en el CIDFAE con relación a la unión de la organización en base a políticas, reglas para mantener a la organización en marcha es medianamente impactante, ante esto se evidencia que existe un porcentaje en los equipos de trabajo una insatisfacción como resultado de la aplicación del actual reglamento señala que existe un trato diferenciado para el personal militar por el asunto jerárquico en relación al personal civil

E) ÉNFASIS ESTRATÉGICO

1. La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.

Énfasis estratégico en el desarrollo humano

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo impactante	10	11,9	13,5	13,5
	Impactante	20	23,8	27,0	40,5
	Medianamente impactante	23	27,4	31,1	71,6
	Totalmente impactante	21	25,0	28,4	100,0
	Total	74	88,1	100,0	
Perdidos	Sistema	10	11,9		
Total		84	100,0		



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

Análisis: Tras la aplicación del instrumento a la muestra representativa del CIDFAE, se ha detectado que el 27,4% manifiesta que el énfasis del desarrollo humano en base a la alta

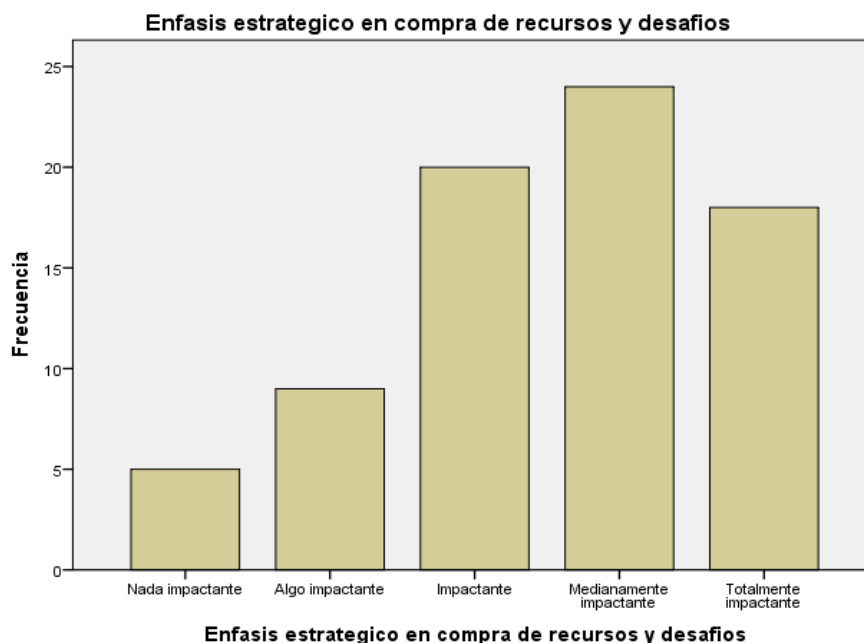
confianza, apertura, participación es medianamente impactante, de tal forma el 23,8% comenta que es impactante.

Interpretación: Después del procesamiento de la información obtenida se puede concluir señalando que en el CIDFAE el énfasis del desarrollo humano en base a la alta confianza, apertura, participación es medianamente impactante lo cual evidencia que se requiere acciones que permitan fortalecer la alta confianza, de los directivos a los grupos de trabajo, adecuada participación con la finalidad de poder obtener los objetivos esperados en los procesos operacionales de los proyectos de investigación científica, tecnológica

2. La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.

Énfasis estratégico en compra de recursos y desafíos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada impactante	5	6,0	6,6	6,6
	Algo impactante	9	10,7	11,8	18,4
	Impactante	20	23,8	26,3	44,7
	Medianamente impactante	24	28,6	31,6	76,3
	Totalmente impactante	18	21,4	23,7	100,0
	Total	76	90,5	100,0	
Perdidos	Sistema	8	9,5		
Total		84	100,0		



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

Análisis: Tras la aplicación del instrumento a la muestra representativa del CIDFAE, se ha detectado que el 28,6% manifiesta que el énfasis en la adquisición de nuevos recursos,

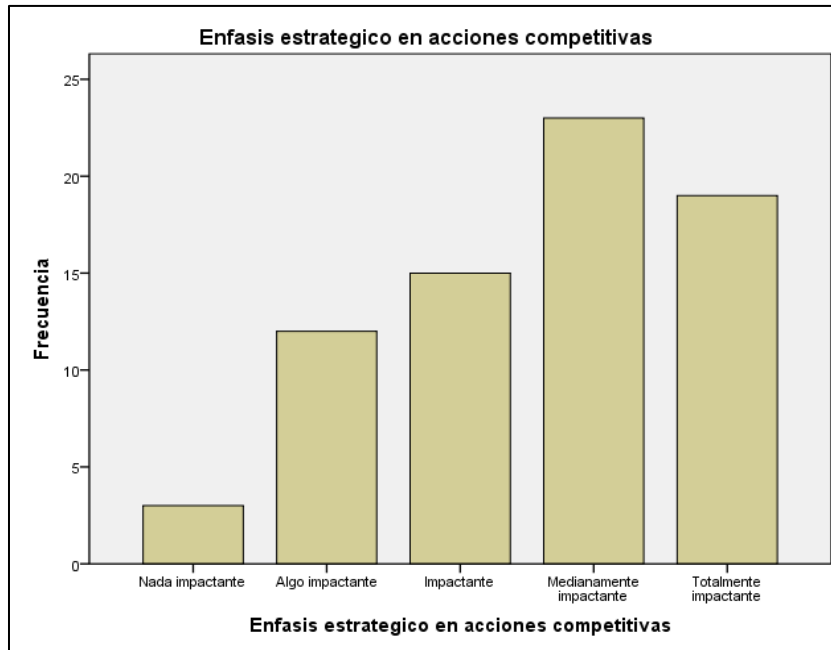
desafíos, para probar, buscar nuevas cosas, oportunidades con una adecuada valoración es medianamente impactante, mientras que el 23,8% argumenta que es impactante.

Interpretación: Después del procesamiento de la información obtenida se puede concluir señalando que en el CIDFAE el énfasis de adquisición de nuevos recursos, desafíos, para probar, buscar nuevas cosas, oportunidades con una adecuada valoración es medianamente impactante, ante esta situación se evidencia que se requiere que los equipos de trabajo se desarrollen mayores desafíos para la búsqueda de nuevas cosas con la finalidad de aprovechar el talento humano al interior de las operaciones de los proyectos de investigación científica, tecnológica.

3. La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.

Énfasis estratégico en acciones competitivas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada impactante	3	3,6	4,2	4,2
	Algo impactante	12	14,3	16,7	20,8
	Impactante	15	17,9	20,8	41,7
	Medianamente impactante	23	27,4	31,9	73,6
	Totalmente impactante	19	22,6	26,4	100,0
	Total	72	85,7	100,0	
Perdidos	Sistema	12	14,3		
Total		84	100,0		



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

Análisis: Tras la aplicación del instrumento a la muestra representativa del CIDFAE, se ha detectado que el 27,4% manifiesta que el énfasis del hacer de las acciones competitivas, ganar

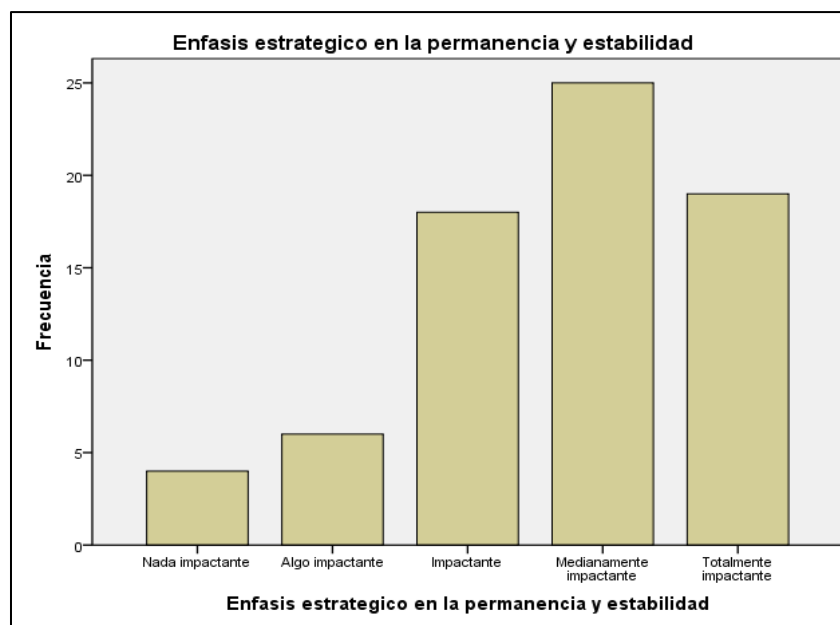
espacios en los mercados es medianamente impactante, mientras que el 22,6% comenta que es totalmente impactante.

Interpretación: Después del procesamiento de la información obtenida se puede concluir señalando que en el CIDFAE el énfasis del hacer de las acciones competitivas, ganar espacios en los mercados es medianamente impactante, lo cual evidencia que se requiere desarrollar más acciones competitivas en los equipos de trabajo en base a las filosofías de trabajo de la organización con la finalidad de poder llegar a obtener un lugar de reconocimiento en el mercado y una buena imagen ante la sociedad en general.

4. La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.

Énfasis estratégico en la permanencia y estabilidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada impactante	4	4,8	5,6	5,6
	Algo impactante	6	7,1	8,3	13,9
	Impactante	18	21,4	25,0	38,9
	Medianamente impactante	25	29,8	34,7	73,6
	Totalmente impactante	19	22,6	26,4	100,0
	Total	72	85,7	100,0	
Perdidos	Sistema	12	14,3		
Total		84	100,0		



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

Análisis: Tras la aplicación del instrumento a la muestra representativa del CIDFAE, se ha detectado que el 29,8 % manifiesta que el énfasis en la permanencia, estabilidad para generar eficiencia, control, para la realización correcta del trabajo son considerados como

importantes, es medianamente importante, mientras que el 22,6% argumenta que es totalmente impactante.

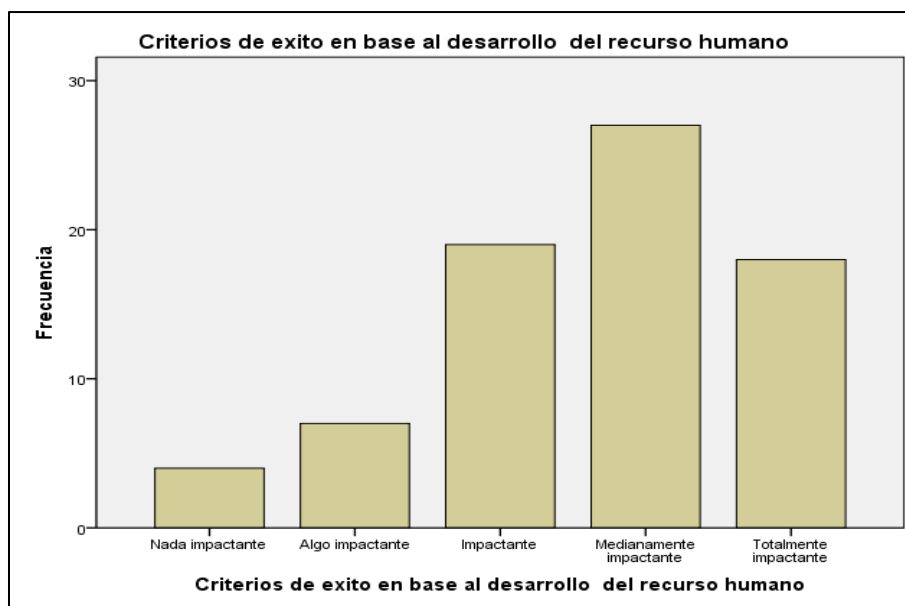
Interpretación: Después del procesamiento de la información obtenida se puede concluir señalando que en el CIDFAE el énfasis en la permanencia, estabilidad para generar eficiencia, control, para la realización correcta del trabajo son considerados como importantes, es medianamente importante, lo cual señala que existe un malestar ya que todos estos aspectos deben ser fortalecidos con la finalidad de lograr una importancia total en el desarrollo de los proyectos de investigación científica, tecnológica.

F) CRITERIO DE ÉXITO

1. La organización define el éxito sobre la base del desarrollo del talento humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.

Crterios de éxito en base al desarrollo del talento humano

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada impactante	4	4,8	5,3	5,3
	Algo impactante	7	8,3	9,3	14,7
	Impactante	19	22,6	25,3	40,0
	Medianamente impactante	27	32,1	36,0	76,0
	Totalmente impactante	18	21,4	24,0	100,0
	Total	75	89,3	100,0	
Perdidos	Sistema	9	10,7		
Total		84	100,0		



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

Análisis: Tras la aplicación del instrumento a la muestra representativa del CIDFAE, se ha detectado que el 32,1% manifiesta que el éxito de la organización en base del desarrollo

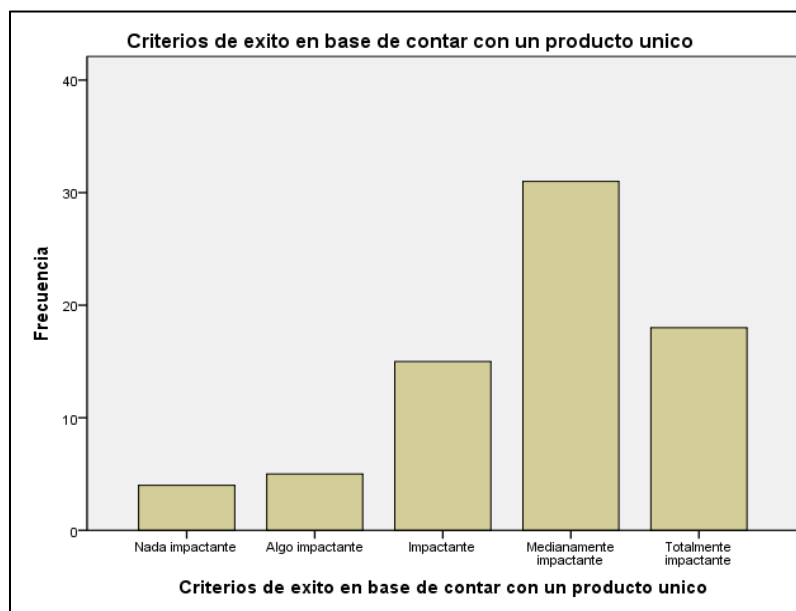
del talento humano, trabajo en equipo, relaciones personales, reconocimiento de las personas es medianamente impactante, mientras que el 22,6% expresa que es impactante.

Interpretación: Después del procesamiento de la información obtenida se puede concluir señalando que en el CIDFAE el éxito de la organización en base del desarrollo del talento humano, trabajo en equipo, relaciones personales, reconocimiento de las personas es medianamente impactante, lo cual manifiesta que se requiere que las acciones operativas de los proyectos de investigación científica, tecnológica estén alienadas a estos elementos con la finalidad de poder obtener un adecuado nivel de clima laboral que promueva un desempeño eficiente.

2. La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.

Criterios de éxito en base de contar con un producto único

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada impactante	4	4,8	5,5	5,5
	Algo impactante	5	6,0	6,8	12,3
	Impactante	15	17,9	20,5	32,9
	Medianamente impactante	31	36,9	42,5	75,3
	Totalmente impactante	18	21,4	24,7	100,0
	Total	73	86,9	100,0	
Perdidos	Sistema	11	13,1		
Total		84	100,0		



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

Análisis: Tras la aplicación del instrumento a la muestra representativa del CIDFAE, se ha detectado que el 36,9% señala que el éxito en base de contar con un producto único y ser

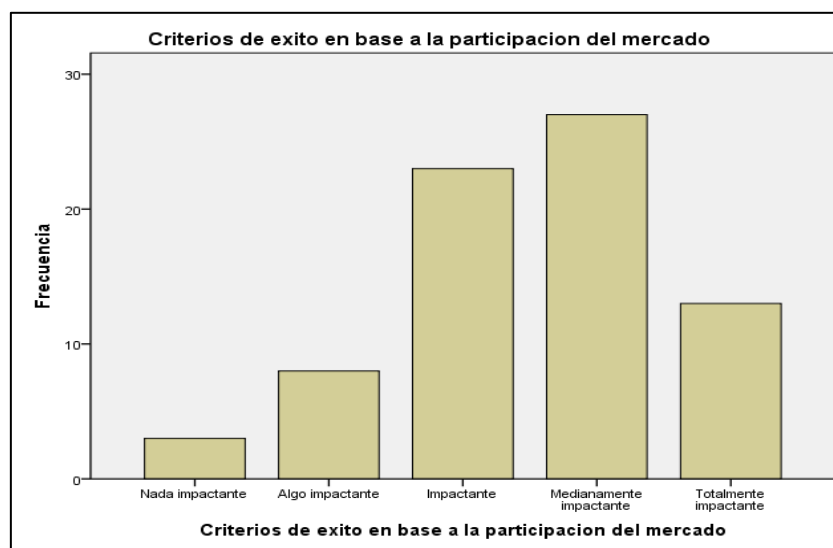
líder en productos e innovación es medianamente impactante, mientras que el 21,4% argumenta que es totalmente impactante.

Interpretación: Después del procesamiento de la información obtenida se puede concluir señalando que en el CIDFAE el éxito en base de contar con un producto único, ser líder en productos e innovación es medianamente impactante, de tal forma se evidencia que en la organización se debe dar un mayor enfoque en la comunicación de la importancia que posee los estudios científicos, los prototipos de sistemas aeronáuticos, aeroespaciales en los equipos de trabajo para fortalecer los productos únicos que posee la organización.

3. La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.

Criterios de éxito en base a la participación del mercado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada impactante	3	3,6	4,1	4,1
	Algo impactante	8	9,5	10,8	14,9
	Impactante	23	27,4	31,1	45,9
	Medianamente impactante	27	32,1	36,5	82,4
	Totalmente impactante	13	15,5	17,6	100,0
	Total	74	88,1	100,0	
Perdidos	Sistema	10	11,9		
Total		84	100,0		



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

Análisis: Tras la aplicación del instrumento a la muestra representativa del CIDFAE, se ha detectado que el 32,1% señala que el éxito en base de la participación de mercado,

desplazamiento de la competencia es clave para obtener el liderazgo de mercado es medianamente impactante, mientras que el 27,4% comenta que es impactante.

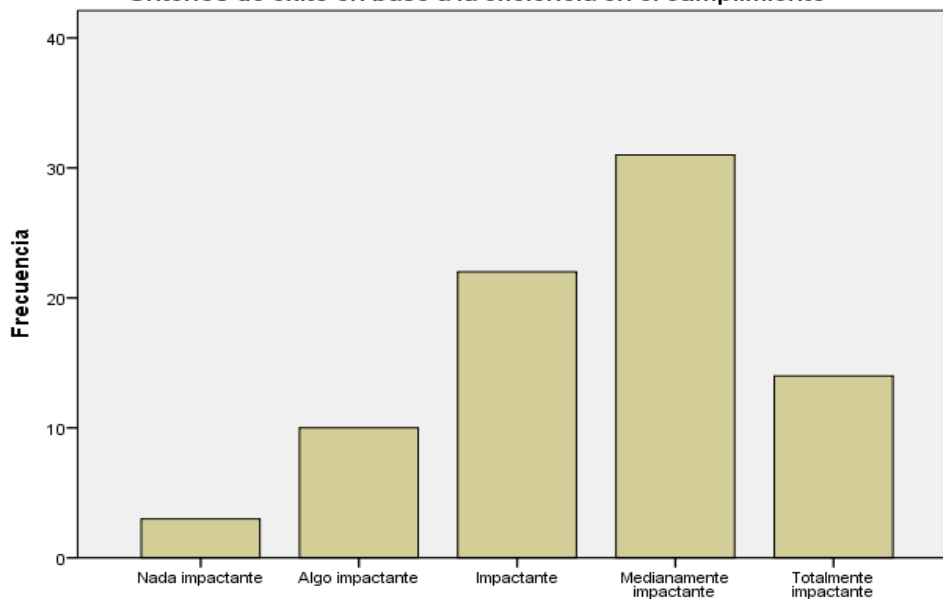
Interpretación: Después del procesamiento de la información obtenida se puede concluir señalando que en el CIDFAE el éxito en base de la participación de mercado, desplazamiento de la competencia es clave para obtener el liderazgo de mercado es medianamente impactante, por lo cual se evidencia que en la organización no le dan mucha importancia a la competencia ya que no existen competidores directos en el mercado ya que tienen productos, servicios únicos, pero si se deberá promover un canal de comunicación externo el cual permita difundir los propósitos, metas que cumplen a la comunidad en general.

4. La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.

Criterios de éxito en base a la eficiencia en el cumplimiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada impactante	3	3,6	3,8	3,8
	Algo impactante	10	11,9	12,5	16,3
	Impactante	22	26,2	27,5	43,8
	Medianamente impactante	31	36,9	38,8	82,5
	Totalmente impactante	14	16,7	17,5	100,0
	Total	80	95,2	100,0	
Perdidos	Sistema	4	4,8		
Total		84	100,0		

Criterios de éxito en base a la eficiencia en el cumplimiento



Criterios de éxito en base a la eficiencia en el cumplimiento

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

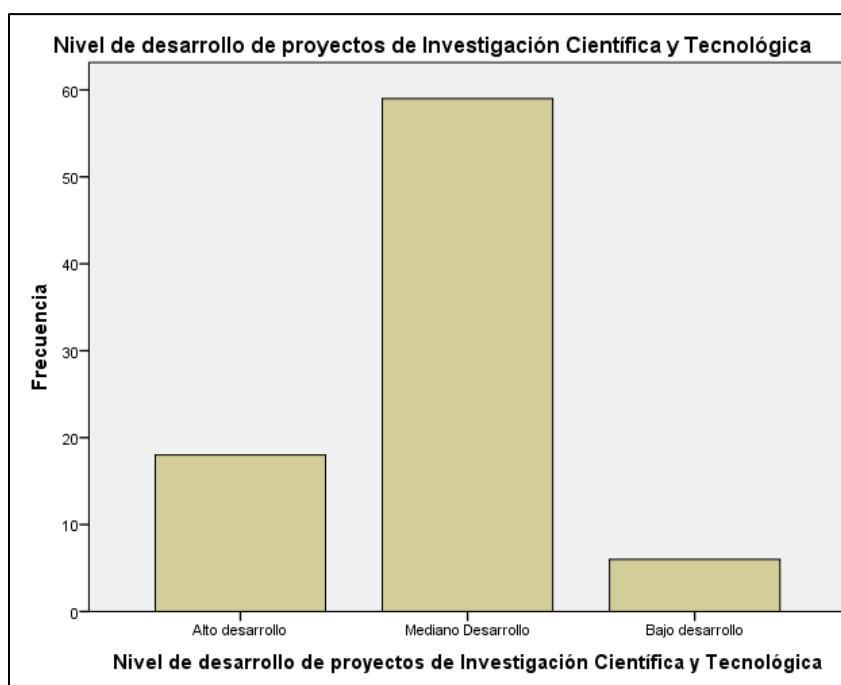
Análisis: Tras la aplicación del instrumento a la muestra representativa del CIDFAE, se ha detectado que el 36,9% comenta que el éxito en base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas es medianamente impactante, mientras que el 26,2% comenta que es impactante.

Interpretación: Después del procesamiento de la información obtenida se puede concluir señalando que en el CIDFAE el éxito en base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas es medianamente impactante, lo cual señala que las acciones se deben enfocar en el cumplimiento de la eficiencia para así se generen los adecuados índices de cumplimiento esperado de los proyectos de investigación científica, tecnológica y exista un beneficio para la organización, equipos de trabajo.

3. De las siguientes opciones Como usted valora el actual nivel de desarrollo de proyectos de Investigación Científica y Tecnológica en el CIDFAE.

Nivel de desarrollo de proyectos de Investigación Científica y Tecnológica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alto desarrollo	18	21,4	21,7	21,7
	Mediano Desarrollo	59	70,2	71,1	92,8
	Bajo desarrollo	6	7,1	7,2	100,0
	Total	83	98,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,2		
Total		84	100,0		



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El Autor

Analysis: Tras la aplicación del instrumento a la muestra representativa del CIDFAE, se ha detectado que el 70,2% comenta que la valoración actual clima laboral en el avance de proyectos de Investigación Científica y Tecnológica en el CIDFAE posee un mediano desarrollo, mientras que el 21,4% señala que posee un alto desarrollo.

Interpretación: Después del procesamiento de la información obtenida se puede concluir señalando que en el CIDFAE la valoración del el avance de proyectos de Investigación Científica y Tecnológica en el CIDFAE es mediano lo cual evidencia existe una serie de debilidades que deben ser consideradas para poder llegar a obtener un excelente clima laboral que beneficie a los equipos de trabajo, y permita obtener los adecuados índices de desempeño laboral en los proyectos de Investigación Científica de la organización.