



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL SECTOR PÚBLICO MUNICIPAL Y PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE MOVILIDAD, TRÁNSITO Y TRANSPORTE TERRESTRE DE CUENCA (EMOV EP), PERIODO 2015-2016”

Trabajo de Titulación previo a la obtención del

Título de Ingeniera Comercial

AUTORA:

MÓNICA SUSANA GUACHICHULLCA CHACA

DIRECTOR:

ECO. PEDRO FABIÀN MORA PACHECO

CUENCA-ECUADOR

2015 – 2016



UNIVERSIDAD DE CUENCA

RESUMEN

El objetivo de este trabajo de investigación es analizar el Clima Organizacional del sector Público Municipal y proponer un plan de mejora del clima organizacional de la empresa Pública Municipal de Movilidad, Tránsito y Transporte Terrestre de Cuenca (EMOV EP), para mejorar la eficiencia y eficacia de los servidores públicos en su desempeño laboral.

Para el análisis del sector Público Municipal de Cuenca, se aplicó el tipo de investigación exploratorio, descriptivo y analítico, y la herramienta de investigación utilizada fue una encuesta que evalúa ocho variables (estructura organizacional, motivación, comunicación, estilo de mando, seguridad y salud ocupacional, relaciones sociales, innovación, y remuneración), que permitió conocer la percepción de los servidores Públicos con respecto al Clima organizacional; una vez realizado el análisis de los resultados, se pudo concluir que el sector maneja un Clima Organizacional adecuado dado que obtuvo un 56,72% de respuestas favorables sin embargo aún existe dificultades que requieren ser mejoradas.

La misma metodología de investigación que se utilizó en el sector, se estableció para la EMOV EP agregando una herramienta más de investigación a parte de la encuesta, se realizó una entrevista a los mandos medios y altos; dando como resultado del análisis realizado, que la empresa posee un Clima Organizacional crítico al obtener el porcentaje más alto (59,85%) de respuestas desfavorables.

Finalmente, se planteó un Plan de mejora del Clima Organizacional de la EMOV EP, enfocado a reforzar y mejorar las variables del Clima Organizacional que se consideran como críticas en base al estudio realizado.

Palabras claves: Clima Organizacional, Desempeño laboral, Percepción, Plan de mejora, Servidores Públicos, Estrategia.



ABSTRACT

The objective of this research is to analyze the organizational climate of the Municipal Public sector and propose a plan to improve the organizational climate of the Public Company Mobility, Transit and Land Transport Cuenca (EMOV EP) to improve the efficiency and effectiveness public servants in their job performance.

For analysis of the Municipal Public sector Cuenca, the type of exploratory, descriptive and analytical research was applied, and the research tool used was a survey that assesses eight variables (organizational structure, motivation, communication, leadership style, safety and health occupational, social relations, innovation, and compensation), which allowed to know the perception of public servants with respect to organizational climate; once made the analysis of the results, it was concluded that the sector manages an appropriate organizational climate since won 56,72% of favorable responses yet there are still difficulties that need to be improved.

The same research methodology that was used in the sector, was established for EMOV EP, adding another tool research part of the survey, an interview was conducted at the middle and senior managers; resulting in the analysis, the company has a critical to get the highest percentage (59.85%) of unfavorable responses organizational climate.

Finally, a plan to improve the organizational climate of EMOV EP, aimed at strengthening and improving the organizational climate variables that are considered as critical based on the study conducted was raised.

Keywords: Organizational Climate, Job Performance, Perception, Improvement Plan, Public Servants Strategy.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

INDICE

INTRODUCCIÓN	13
CAPITULO I	14
ANTECEDENTES DEL SECTOR PÚBLICO MUNICIPAL DE CUENCA Y DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE MOVILIDAD, TRÁNSITO Y TRANSPORTE TERRESTRE DE CUENCA (EMOV EP)	14
1.1 EVOLUCIÓN HISTORIA DE LA MUNICIPALIDAD DEL ECUADOR.....	14
1.2 I. MUNICIPALIDAD DE CUENCA	15
1.2.1 Antecedentes Históricos	15
1.3 EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE MOVILIDAD TRÁNSITO Y TRANSPORTE TERRESTRE DE CUENCA (EMOV EP) Y SU ENTORNO.....	16
1.3.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	17
1.3.2 Misión	18
1.3.3 Visión.....	19
1.3.4 Valores institucionales	19
1.3.5 Objetivos.....	19
1.3.6 Base legal que rige a la “EMOV EP”	20
1.3.7 Estructura organizativa para gestión por procesos.....	22
1.3.8 Organigrama de la “EMOV EP”	24
1.3.9 Servicios que presta la “EMOV EP”	25
CAPITULO II	28
MARCO TEÓRICO	28
2.1 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (CO)	28
2.1.1 Concepto de Comportamiento Organizacional (C.O)	28
2.1.2 Utilidad del CO.....	29
2.1.3 Objetivos del estudio del comportamiento organizacional	30
2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL	31
2.2.1 Conceptos de Clima Organizacional	31
2.2.2 Variables del Clima Organizacional	33
2.2.3 Características del Clima Organizacional.....	34
2.2.4 Importancia del Clima Organizacional.....	36
2.2.5 Teoría del Clima Organizacional de Likert	37
2.2.5.1 Teoría de los sistemas.....	37
2.2.5.1.1 Tipos de Clima Organizacional	38
2.2.5.1.1.1 Clima de tipo Autoritario	38
2.2.5.1.1.1.1 Sistema I – Autoritarismo Explotador	38



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2.2.5.1.1.1.2 Sistema II – Autoritarismo Paternalista.....	39
2.2.5.1.1.2 Clima de tipo Participativo.....	39
2.2.5.1.1.2.1 Sistema III – Consultivo.....	39
2.2.5.1.1.2.2 Sistema IV – Participación en grupo.....	39
2.2.6 Causas y Efectos del Clima Organizacional.....	40
2.2.6.1 Clima y Estructura Organizacional	41
2.2.6.1.1 Tamaño y Dimensión	42
2.2.6.2 Políticas, Reglamentos y Clima.....	43
2.2.6.3 Poder, Liderazgo y Clima.....	44
2.2.6.3.1 Las cinco bases del Poder	45
2.2.6.3.2 Estilos de Liderazgo.....	46
2.2.6.4 Motivación y Clima.....	47
2.2.6.4.1 Jerarquía de las necesidades de Maslow.....	48
2.2.6.5 Comunicación Organizacional y Clima.....	50
2.2.6.5.1 Tipo de Canales Formales de Comunicación	52
2.2.6.5.2 Comunicación informal.....	53
2.2.6.6 Seguridad, Salud Ocupacional y Clima	54
CAPITULO III	57
ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL SECTOR PÚBLICO MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE CUENCA	57
3.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	57
3.1.1 Tipo de investigación	57
3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	57
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	58
3.3.1 Población o Universo	58
3.3.2 Muestra.....	59
3.3.2.1 Determinación del tamaño de la muestra.....	59
3.4 MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	61
3.4.1 Herramienta de Investigación	62
3.4.1.1 Variables e Indicadores.....	63
3.5 PROCESO DE LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN DEL SECTOR .	64
3.6 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	65
3.7 ANÁLISIS DE LOS DATOS	65
3.8 ANÁLISIS GLOBAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS MUNICIPALES DE CUENCA	99



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3.8.1 Fortalezas y Debilidades del Clima Organizacional del Sector Público Municipal de Cuenca	102
3.9 ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL POR ÁREAS DE TRABAJO DE LA “EMOV EP”	104
3.9.1 Metodología	104
3.9.2 Análisis de datos.....	105
3.9.3 Análisis de la Entrevista	123
3.9.4 Fortalezas y Debilidades del Clima Organizacional de la “EMOV EP”	125
CAPITULO IV	128
PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMOV EP	128
4.1 Alcance.....	128
4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	129
4.3 MOTIVACIÓN	135
4.4 COMUNICACIÓN	144
4.5 ESTILO DE MANDO	147
4.6 SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL.....	149
4.7 RELACIONES SOCIALES	159
4.8 INNOVACIÓN	163
4.9 REMUNERACIÓN.	169
4.10 PRESUPUESTO ANUAL DEL PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMOV EP.	172
CAPITULO V	175
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	175
5.1 CONCLUSIONES	175
5.2 RECOMENDACIONES.....	180
ANEXOS	181
Anexo 1: ENCUESTA DE ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	182
Anexo 2: ENTREVISTA CLIMA ORGANIZACIONAL.....	185
Anexo 3: PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMOV EP.....	188
BIBLIOGRAFÍA	198
DISEÑO DE TRABAJO DE TITULACIÓN	200



INDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Base legal que rige a la "EMOV EP"	20
Cuadro 2: Estilos de liderazgo	46

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Listado de Servidores Públicos de las empresas Públicas Municipales de la ciudad de Cuenca.....	59
Tabla 2: Número total a encuestar por área y empresa con sus respectivos porcentajes.....	61
Tabla 3: Escala de Likert.....	62
Tabla 4: Variables e Indicadores considerados en la encuesta.....	63
Tabla 5: Sexo	66
Tabla 6: Área de trabajo	68
Tabla 7: Edad.....	69
Tabla 8: Antigüedad.....	71
Tabla 9: Situación Social.....	73
Tabla 10: Nivel de Instrucción	74
Tabla 11: Estructura Organizacional	76
Tabla 12: Estructura Organizacional	76
Tabla 13: Motivación	79
Tabla 14: Motivación	79
Tabla 15: Comunicación.....	82
Tabla 16: Comunicación.....	82
Tabla 17: Estilo de Mando	85
Tabla 18: Estilo de Mando	85
Tabla 19: Seguridad y Salud Ocupacional	88
Tabla 20: Salud y seguridad Ocupacional.....	88
Tabla 21: Relaciones Sociales	91
Tabla 22: Relaciones Sociales	91
Tabla 23: Innovación.....	94
Tabla 24: Innovación.....	94
Tabla 25: Remuneración	97
Tabla 26: Remuneración	97
Tabla 27: Clima Organizacional Global de las empresas Públicas Municipales de Cuenca.....	100
Tabla 28: Estructura Organizacional	106
Tabla 29: Motivación	108
Tabla 30: Comunicación.....	110
Tabla 31: Seguridad y Salud Ocupacional	114



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Tabla 32: Relaciones Sociales	117
Tabla 33: Innovación.....	119
Tabla 34: Remuneración	121
Tabla 35: Presupuesto Anual del Plan de Mejora del Clima Organizacional de la EMOV EP	172

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Organigrama de la "EMOV EP".....	24
Gráfico 2: Jerarquía de las necesidades de Maslow	49
Gráfico 3: Sexo.....	66
Gráfico 4: Área de trabajo	68
Gráfico 5: Edad	70
Gráfico 6: Antigüedad.....	71
Gráfico 7: Situación Social	73
Gráfico 8: Nivel de Instrucción.....	75
Gráfico 9: Estructura Organizacional.....	77
Gráfico 10: Motivación	80
Gráfico 11: Comunicación	83
Gráfico 12: Estilo de Mando.....	86
Gráfico 13: Seguridad y Salud Ocupacional.....	89
Gráfico 14: Relaciones Sociales.....	92
Gráfico 15: Innovación	95
Gráfico 16: Remuneración.....	98
Gráfico 17: Clima Organizacional Global de las empresas Públicas Municipales de Cuenca	100
Gráfico 18: Estructura Organizacional.....	106
Gráfico 19: Motivación	108
Gráfico 20: Comunicación	110
Gráfico 21: Estilo de Mando.....	112
Gráfico 22: Seguridad y Salud Ocupacional.....	114
Gráfico 23: Relaciones Sociales.....	117
Gráfico 24: Innovación	119
Gráfico 25: Remuneración.....	121



CLAUSULA DE DERECHOS DE AUTOR

Mónica Susana Guachichulca Chaca, autora de la tesis "ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL SECTOR PÚBLICO MUNICIPAL Y PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE MOVILIDAD, TRANSITO, Y TRANSPORTE TERRESTRE DE CUENCA (EMOV EP), PERIODO 2015-2016, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniera Comercial. El uso de la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implica afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autora.

Cuenca, Septiembre del 2016.

Mónica Susana Guachichulca Chaca

C.I: 0106768286



CLAUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL

Mónica Susana Guachichullca Chaca, autora de la tesis "ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL SECTOR PÚBLICO MUNICIPAL Y PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE MOVILIDAD, TRANSITO, Y TRANSPORTE TERRESTRE DE CUENCA (EMOV EP), PERIODO 2015-2016, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, Septiembre del 2016.

Mónica Susana Guachichullca Chaca

C.I: 0106768286



UNIVERSIDAD DE CUENCA

AGRADECIMIENTO

Ante todo, mis agradecimientos infinitos al todo poderoso Dios por proporcionarme toda la fe, confianza y fuerza para poder culminar con éxito mi carrera universitaria, a pesar de las dificultades que se han presentado en el transcurso del camino.

A mi Director de Tesis el Econ. Pedro Mora, por su asesoría constante en cada uno de los capítulos de este trabajo investigativo.

A la EMOV EP, por la oportunidad y la apertura brindada para el desarrollo de esta presente tesis. De forma muy especial al Licenciado Xavier Fajardo, quien a través de su conocimiento ha sabido guiarme y asesorarme en todo el desarrollo de este trabajo de Titulación.

Al Econ. Patricio Aucay, quien con su humildad y carisma que lo caracteriza, siempre ha estado presto a ayudarme durante todo el desarrollo de esta tesis, de forma desinteresada.

.

Mónica.



DEDICATORIA

Por todo el apoyo, esfuerzo, sacrificio, y motivación que me han brindado durante todo mi trayecto de formación académica, ésta presente tesis se la dedico exclusivamente a mis padres Manuel Guachichullca y Dolores Chaca, ya que, sin su soporte incondicional hoy no se estaría cristalizando esta meta tan anhelada en mi vida.

Mónica.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

INTRODUCCIÓN

El talento humano en la actualidad ha tomado gran relevancia en las organizaciones, ya que, es considerado como un gestor de desarrollo, competitividad y éxito en las mismas, es por ello que, los administradores se han interesado en conocer las percepciones de los empleados con respecto a los componentes propios de la empresa, y la manera cómo evalúan su relación con ella, para conocer el nivel de satisfacción de los empleados con respecto al Clima Organizacional, y poder posteriormente tomar acciones de mejora; que les permita optimizar el desarrollo tanto individual como grupal de los empleados, y por ende el de la Organización, traduciéndose todo esto a mejores niveles de productividad organizacional; de ahí parte el interés de analizar el Clima Organizacional de las áreas Administrativa, Financiera, Talento Humano y Operativa de las empresas que conforman el Sector Público Municipal de Cuenca; y, la propuesta de un plan de mejora del Clima Organizacional de la “EMOV EP”.

Este trabajo está conformado por cinco capítulos, los cuales son:

En el **capítulo I**, se desarrolla los antecedentes del sector Público Municipal de Cuenca y de la Empresa Pública Municipal de Movilidad, Tránsito y Transporte Terrestre de Cuenca (EMOV EP).

En el **capítulo II**, se establece todo el marco teórico conceptual, el cual servirá como guía para la investigación sobre el análisis del clima organizacional del Sector Público Municipal de Cuenca.

Dentro del **capítulo III**, se encuentra el análisis del Clima Organizacional del sector Público Municipal de Cuenca y de la EMOV EP por áreas de trabajo.

En el **capítulo IV**, se detalla el plan de mejora del clima organizacional de la “EMOV EP”.

Y finalmente en el **capítulo V**, se desarrolla las conclusiones y recomendaciones para la “EMOV EP”, las cuales serán de gran ayuda para su efectivo desarrollo organizacional.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPITULO I

ANTECEDENTES DEL SECTOR PÚBLICO MUNICIPAL DE CUENCA Y DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE MOVILIDAD, TRÁNSITO Y TRANSPORTE TERRESTRE DE CUENCA (EMOV EP)

En éste capítulo se detalla los antecedentes del sector Público Municipal, específicamente la evolución que ha tenido la Municipalidad del Ecuador así como los antecedentes de la Ilustre Municipalidad de Cuenca, ya que es la encargada de la constitución de cada una de las empresas Públicas Municipales de Cuenca; también se detalla la descripción de la “EMOV EP”.

1.1 EVOLUCIÓN HISTORIA DE LA MUNICIPALIDAD DEL ECUADOR

La Municipalidad del Ecuador ha presentado varias transiciones a lo largo de los años. Por lo cual, se presentará a continuación el aspecto legal que ha regulado a la Municipalidad en las diversas cartas Constitucionales y sus cambios más trascendentales, ampliaciones o deducciones que se han aplicado.

Según (Noboa) señala que:

En la Constitución de 1830, habla de la existencia del Municipio, aunque, el alcance que tiene ella es reducido. Determina el tiempo de duración y especifica la existencia de los concejos Municipales solo en las capitales de provincia y no en todos los cantones.

En la Constitución de 1845, según el Art 140.- Habrá Concejos Municipales, y la ley determinará los lugares donde deben establecerse, y sus atribuciones, lo mismo que el número, cualidades y duración de sus miembros. Las disposiciones relativas a la división política del territorio no varían tampoco, ni lo relativo a sus dirigentes, pero en cambio, se da la existencia de una disposición que manda la creación de los concejos municipales, y expresa de manera clara los aspectos sobre los que versará la Ley específica (...).



UNIVERSIDAD DE CUENCA

En la Constitución de 1878.- El artículo 104 de esta constitución expresa claramente la existencia de Municipalidades en todos los cantones de la república y sus atribuciones, derogándose lo estipulado anteriormente en la carta constitucional de 1.869, y de manera especial lo relativo al Jefe Político, dejando este de ser la persona que dirija en el Municipio. En cambio, durante la Constitución de 1906 los Municipios logran su independencia en las funciones administrativas, dejando a un lado la intervención de los demás poderes del estado (...). Mientras que en la Constitución de 1945, desde el artículo 102 al 111 hay una verdadera transformación para el futuro de las Municipalidades, (...) se autoriza por primera vez la unión de Municipalidades para obtener el cumplimiento de sus finalidades. La autonomía de las funciones Municipales es otro avance positivo (...), además se autoriza para que ellos puedan dictar acuerdos, ordenanzas y reglamentos que ayuden para un mejor servicio (...). La Constitución de 1946 es realmente la precursora, que destina a la Municipalidad un campo más amplio de acción y también determina su autonomía no solo en el aspecto administrativo sino además en lo que se refiere a lo económico.

Para 1966 se expide la Ley de Régimen Municipal y para 1984 se da las reformas y Codificación de la Ley convertida en Orgánica, a partir del 2005, (LEY ORGÁNICA DE RÉGIMEN MUNICIPAL), por cuanto se mira esencialmente a la Autonomía, económica, administrativa, financiera, de la Municipalidades Ecuatorianas, (...).

Finalmente en la Constitución del 2008, según el "At 240.- Todos los gobiernos autónomos descentralizados ejercerán facultades ejecutivas en el ámbito de sus competencias y jurisdicciones territoriales, y, en el Art. 241 La planificación garantizará el ordenamiento territorial y será obligatoria en todos los Gobiernos Autónomos descentralizados" (Constitución , 2008). En ésta constitución se produce un reordenamiento de competencias de las Municipalidades.

1.2 I. MUNICIPALIDAD DE CUENCA

1.2.1 Antecedentes Históricos

Se hará una breve reseña histórica del GAD Municipal del Cantón Cuenca puesto que es el encargado, de acuerdo a sus competencias otorgadas, y,



UNIVERSIDAD DE CUENCA

mediante ordenanzas de constituir las empresas Públicas Municipales de Cuenca.

Cronológicamente, la I. Municipalidad de Cuenca comenzó el 18 de Abril de 1557. Y desde esa fecha, durante la época colonial, hubo al frente de la Institución Alcaldes y Regidores que la gobernaron en paz y armonía por largo tiempo.

El 18 de Octubre de 1830 se instala el Concejo Municipal de acuerdo con la Ley del 27 de Septiembre (de ese año), presidido por el General – Prefecto Don Ignacio Torres Tenorio, prócer de la Independencia, y así durante la época republicana que comienza en 1830, hasta el 29 de Noviembre de 1945, cuando se alternaron en el concejo centenares de concejales, que servían a la ciudad horripídicamente (sin sueldo). Hoy la nueva Ley autoriza el pago de honorarios a los concejales y concejeros (de la provincia) (...) (Vasquez, 1988, pág. 52).

El primer Alcalde de Cuenca después de la fundación española de la ciudad el 12 de Abril de 1557, y organizado por primera vez el cabildo el día 18 del mismo mes, fue Gonzalo de las Peñas (...). El primer Alcalde por elección popular en la ciudad de Cuenca y su Cantón, fue el DR. Luis Moreno Mora, quien ganó los comicios en Noviembre de 1945, una vez que la Ley de Elecciones, dictada el 30 de Junio de 1945 por la Asamblea Constituyente, dispuso en su artículo 143 la elección la elección de concejales que determine la Ley del Régimen Municipal, ordenando también la elección de Alcaldes en los Municipios cuyas rentas sobrepasen los tres millones de Sucre. Los Alcaldes elegidos para las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca, entraron en funciones el 1 de Diciembre de (1945) (...) (Vasquez, 1988, pág. 49).

1.3 EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE MOVILIDAD TRÁNSITO Y TRANSPORTE TERRESTRE DE CUENCA (EMOV EP) Y SU ENTORNO

Se encuentra ubicado en la provincia de Azuay, Cantón Cuenca, Calle Carlos Arízaga Toral y Tarquino Cordero, predios ex Universidad del Pacífico, vía a Misicata. Teléfonos: (07) 2 855694 - 2 855481- 2854878.



1.3.1 RESEÑA HISTÓRICA

Se desarrollará más a profundidad la reseña histórica de la Empresa Pública Municipal de Movilidad, Tránsito y Transporte Terrestre de Cuenca (EMOV EP), puesto que, en esta empresa, se realizará la propuesta del plan de mejora del Clima Organizacional.

En el Reglamento Interno de la EMOV EP se establece, (...) Que, la Constitución, en su artículo 264 numeral 6, prescribe que es competencia exclusiva de los gobiernos municipales la planificación, regulación y control del tránsito y el transporte público dentro de su territorio cantonal; (...)

Que, el COOTAD en su artículo 55, en concordancia con el artículo 130 ibídem, establece que: “Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley:... f) planificar, regular y controlar el tránsito y transporte terrestre dentro de su circunscripción cantonal”; Que es de competencia municipal, regular el uso de las vías públicas sometidas a su administración;

Que, con fecha 10 de mayo de 1999, se expidió la Ordenanza de Planificación, Organización y Regulación del Tránsito y Transporte Terrestre en el Cantón Cuenca; Que el día 25 de octubre del 2000, se publicó la Ordenanza de Constitución de la Empresa Pública Municipal de Servicio de Terminales de Transporte Terrestre de la Ciudad de Cuenca —EMTET;

Que, el 26 de agosto del 2005 el I. Concejo Cantonal, se expidió la - Ordenanza que Norma el Establecimiento del Sistema de Revisión Técnica Vehicular de Cuenca y la Delegación de Competencias a CUENCAIRE, por lo que se hace necesario regular de manera más detallada los procedimientos;

Que el I. Concejo Cantonal ha expedido varias Ordenanzas y Reglamentos para regular los aspectos relacionados con la movilidad, el tránsito y el transporte terrestre en el cantón Cuenca;

Que, en el Suplemento del Registro Oficial número 48 del viernes 16 de octubre de 2009, se publicó la Ley Orgánica de Empresas Públicas, que tiene por objeto regular la constitución, organización, funcionamiento, fusión,



escisión, y, liquidación de las empresas públicas no financieras; y que actúen en el ámbito internacional, nacional, regional, provincial o local. (EMOV EP, 2013)

(...) Que, la Disposición Transitoria Primera de la Ley Orgánica de Empresas Públicas dispone que las empresas municipales existentes, para seguir operando adecuarán su organización y funcionamiento a las normas previstas en la referida Ley en un plazo no mayor a ciento ochenta días contados a partir de su expedición, correspondiendo al I. Concejo Cantonal de Cuenca emitir la Ordenanza de Organización y Funcionamiento de la actual EMPRESA PUBLICA MUNICIPAL DE SERVICIO DE TERMINALES DE TRANSPORTE TERRESTRE DE LA CIUDAD DE CUENCA —EMTETII, transformándola en la Empresa Pública Municipal de Movilidad, Tránsito y Transporte de Cuenca - EMOV EP; (...). (GAD Municipal de Cuenca, 2010)

(...) Que, con fecha 9 de abril de 2010, mediante Ordenanza Municipal el I. Concejo Cantonal de Cuenca constituye la “EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE MOVILIDAD, TRÁNSITO Y TRANSPORTE DE CUENCA - EMOV EP (...);

Que, en fecha 30 de octubre de 2012 el Concejo Nacional de Competencias, emite la Ordenanza por la que el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cuenca ratifica la delegación a la Empresa Pública Municipal de Movilidad, Tránsito y Transporte, EMOV EP, las competencias asignadas en la Ordenanza de creación y las asumidas mediante la Resolución del Concejo Nacional de Competencias antes citada. (EMOV EP, 2013)

1.3.2 Misión

Gestionar, Administrar, Regular y Controlar el Sistema de Movilidad Sustentable propendiendo a la calidad, seguridad, agilidad, oportunidad, disponibilidad, comodidad, accesibilidad, de los ciudadanos; a través de una gestión técnica integral e integrada del Transporte terrestre, Tránsito y Movilidad no motorizada, mejorando la calidad de vida, precautelando la salud, fortaleciendo la generación productiva y el desarrollo social y económico del Cantón. (EMOV EP, 2013)



1.3.3 Visión

Contar en un periodo de 5 años con una organización dotada de talento humano comprometido, motivado, y capacitado, con un ordenamiento jurídico claro y preciso, que ejecute procesos racionalizados y efectivos orientados a la excelencia, con una estructura organizacional que permita la gestión por procesos con la aplicación de tecnologías de comunicación e información de última generación, financieramente sostenible, dotada de infraestructura física funcional y desconcentrada, acercando los servicios de calidad a la colectividad convirtiéndose en un sustento de desarrollo socio-económico del cantón Cuenca contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida y la conservación del medio ambiente. (EMOV EP, 2013)

1.3.4 Valores institucionales

El personal de todos los niveles del cuerpo social de la EMOV EP, se caracterizará por desarrollar sus actividades bajo los siguientes valores:

- Transparencia
- Capacidad y excelencia para la prestación de un servicio integral e integrado.
- Vocación de trabajo en equipo.
- Respeto y amabilidad en la relación con el cliente usuario.
- Capital humano motivado.
- Conciencia del empoderamiento de la responsabilidad ambiental.
- Responsabilidad social. (EMOV EP, 2013)

1.3.5 Objetivos

- ❖ Diseñar y ejecutar prioritariamente el proyecto de fortalecimiento institucional, a través de una estructura organizacional, abarcando las variables organizacionales: Talento humano, base legal, procesos racionalizados, Tic's, estructura organizacional por procesos, ingeniería financiera, estructura física, niveles de servicio, y portafolio de productos.
- ❖ Implementar un Plan de Posicionamiento Institucional y de Imagen Corporativa (...).
- ❖ Establecer un modelo de negocios que permita la Sostenibilidad Financiera de la empresa (...).



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- ❖ Ejecutar un Plan de Educación Ciudadana (...).
- ❖ Proponer reformas a la normativa vigente a la movilidad local.
- ❖ Promover la tecnificación e investigación científica en temas de movilidad y medio ambiente: convenios de cooperación interinstitucional, alianzas estratégicas, contratos de servicios.
- ❖ Proponer un Plan de Movilidad elaborado de manera participativa con los actores del sistema para el cantón Cuenca. (EMOV EP, 2013)

1.3.6 Base legal que rige a la “EMOV EP”

En el siguiente cuadro se expone la Base Legal que rige a la Empresa Pública Municipal de Movilidad, Tránsito y Transporte Terrestre de Cuenca (EMOV EP).

Cuadro 1: Base legal que rige a la "EMOV EP"

Art. 7 de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública		
Literal a2) Base Legal que la rige		
Tipo de Norma	Norma Jurídica	Publicación Oficial (Número y Fecha)
Carta Suprema	Constitución de la República de Ecuador	R.O. Nº 449
Norma Internacional	Convención sobre la Circulación por Carreteras	Suplemento del Registro Oficial 153, 25 -XI-2005
Código	Código Orgánico de Coordinación Territorial, Descentralización y Autonomía - COOTAD	Registro oficial Suplemento # 303 Fecha. 19-10-2010
	Código de Trabajo	R.O. Nº .167
Ley Orgánica	Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP)	Registro Oficial Suplemento 337 de 18 de mayo del 2004
	Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial	Suplemento del Registro Oficial, 398, 7 VIII- 2008
	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP)	Registro Oficial Suplemento 395 de 04 ago-2008
	Ley Orgánica Garantías Jurisdiccionales y Control Constitucional (LOGJCC)	Segundo Suplemento del Registro Oficial 52, 22-X-2009
	Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP)	Segundo Suplemento del Registro Oficial 294, 6-X-2010
	Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado	1,- Ley 202- 73 (Suplemento del Registro Oficial 595,12-VI- 2002)
	Ley Orgánica del Concejo de Participación Ciudadana y Control Social (CPCCS)	1,- Ley s/n (Suplemento del Registro Oficial 22, 9-IX-2009)
Leyes Ordinarias	Registro Oficial Nº 48- Viernes 16 de Octubre de 2009 R.O. Nº Xxx
Reglamentos de Leyes	Reglamento General a la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP)	D.E. 854, R.O. 253, 16 -I-2008
	Reglamento General a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP)	Suplemento del Registro Oficial Nº, 588, reforma de RO Nº. 916
	Reglamento de la LTTTSV	Decreto 1196 (Segundo Suplemento del Registro Oficial 731,25 - VI-2012
	Reglamento a la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP)	Suplemento del Registro Oficial 418, 1- IV -2011



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Ordenanzas Municipales	ORDENANZA DE CONSTITUCIÓN, ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE MOVILIDAD, TRÁNSITO Y TRANSPORTE DE CUENCA EMOV EP	Viernes, Abril, 2010
	REFORMA A LA ORDENANZA DE CONSTITUCIÓN, ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE MOVILIDAD, TRÁNSITO Y TRANSPORTE DE CUENCA EMOV EP	26 de Abril de 2010
	ORDENANZA POR LA QUE EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CUENCA RATIFICA LA DELEGACIÓN A LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE MOVILIDAD, TRÁNSITO Y TRANSPORTE DE CUENCA EMOV -EP, LA COMPETENCIA PARA LA REGULACIÓN Y CONTROL DEL TRÁNSITO, TRANSPORTE Y SEGURIDAD VIAL EN EL CANTÓN CUENCA	30 de Octubre de 2012
	ORDENANZA MUNICIPAL SOBRE DISCAPACIDADES DEL CANTÓN CUENCA	1.- Ordenanza s/n (Segundo Suplemento del Registro Oficial 308, 26-X-2010 2.- Ordenanza s/n (Registro Oficial 338,10 -XII-2010).
	CODIFICACIÓN A LA ORDENANZA QUE NORMA EL ESTABLECIMIENTO DEL SISTEMA DE REVISIÓN TÉCNICA VEHICULAR DE CUENCA Y LA DELEGACIÓN DE COMPETENCIAS A CUENCA AIRE, CORPORACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL AIRE DE CUENCA	28 de Septiembre del 2006
	ORDENANZA QUE REGULA EL PROCEDIMIENTO PARA EL OTORGAMIENTO DE TÍTULO A HABILITANTES DE TRANSPORTE TERRESTRE EN EL CANTÓN CUENCA	15 de febrero de 2013
	ORDENANZA PARA EL COBRO DE TASAS DE LOS SERVICIOS QUE SE PRESTAN EN LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE MOVILIDAD, TRÁNSITO Y TRANSPORTE DE CUENCA, EMOV-EP	Registro Oficial Especial 262, 13- III- 2012
	ORDENANZA PARA LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE RECAUDO EN EL TRANSPORTE PÚBLICO EN BUSES DENTRO DEL CANTÓN CUENCA	14 de Enero de 2011
	ORDENANZA QUE REGULA Y CONTROLA LA OCUPACIÓN DE LAS VÍAS PÚBLICAS POR LOS VEHÍCULOS MOTORIZADOS DENTRO DEL CANTÓN CUENCA Y EL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE ESTACIONAMIENTO ROTATIVO TARIFADO Y PARQUEO INDEBIDAMENTE EN EL CANTÓN CUENCA	Registro Oficial 765,13- VIII-2012
	ORDENANZA QUE CREA LA TASA POR SERVICIOS DE GESTIÓN, MANTENIMIENTO Y MANEJO DE PARQUES, PLAZOLETAS, PARTERRES, MÁRGENES DE LOS RÍOS Y ÁREAS VERDES PÚBLICAS Y DETERMINACIÓN DE DEBERES Y RESPONSABILIDADES POR AFECTACIONES A LAS ÁREAS VERDES Y VEGETACIÓN DEL CANTÓN CUENCA	Registro Oficial 361, 12- I-2011
	ORDENANZA PARA LA REGULACIÓN Y CONTROL DE LA PUBLICIDAD Y SEÑALÉTICA EN LOS VEHÍCULOS DE LAS DIFERENTES MODALIDADES DE TRANSPORTE AUTORIZADAS DENTRO DEL CANTÓN CUENCA Y OTROS COMPONENTES DEL SISTEMA INTEGRADO DE TRANSPORTE	30 de Octubre de 2013
FECHA DE ACTUALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN:		05/11/2015
PERIODICIDAD DE ACTUALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN:		MENSUAL
UNIDAD POSEEDORA DE LA INFORMACIÓN - LITERAL a2):		SUBGERENCIA JURÍDICA
RESPONSABLE DE LA UNIDAD POSEEDORA DE LA INFORMACIÓN DEL LITERAL a2):		DR. ADRIÁN CASTRO PIEDRA
CORREO ELECTRÓNICO DEL O LA RESPONSABLE DE LA UNIDAD POSEEDORA DE LA		aecastro@emov.gob.ec
NÚMERO TELEFÓNICO DEL O LA RESPONSABLE DE LA UNIDAD POSEEDORA DE LA		59372854878 ext 110

Fuente: (EMOV EP, 2015)

Elaboración: La Autora



1.3.7 Estructura organizativa para gestión por procesos

Del catálogo de procesos y la estructura básica para la gestión, se desprende que:

Art. 8.- Estructura Organizacional por Procesos.- La estructura organizacional de la EMOV EP consolida un conjunto de procesos orientados, de manera eficiente y efectiva, al logro de resultados soportados en esquemas consolidados integral y sistémicamente para lograr el cumplimiento de los objetivos Institucionales.

Art. 9.- Procesos de la EMOV EP.- En conformidad a la política pública en materia institucional y con la finalidad de contribuir al cumplimiento de la misión y visión de la EMOV EP se ha definido dentro de su estructura los siguientes tipos de procesos: gobernante, agregador de valor, de asesoría y habilitante de apoyo.

Art. 10.- De los procesos gobernantes.- Se encargarán de la emisión de políticas, directrices, normas y de la administración de la Empresa. Se orientarán a promover la gestión interna y externa, requerida para optimización del sistema de movilidad del Cantón Cuenca. Este nivel está conformado por:

- Directorio, y
- Gerencia General

Art. 11.- De los procesos agregadores de valor.- Son los responsables de la generación, administración, control y cumplimiento del portafolio de productos y servicios destinados a los usuarios externos que constituyen la esencia de la EMOV EP.

Los siguientes procesos agregadores de valor cumplirán los objetivos estratégicos establecidos para alcanzar la misión institucional:

- Gerencia de Gestión Técnica de Movilidad,
- Gerencia de Transporte Terrestre y Tránsito, y
- Gerencia de Control de Transporte y Tránsito.

Art. 12.- De los procesos habilitantes de apoyo.- Se encargan de asegurar la generación de productos y servicios para la satisfacción de las necesidades



UNIVERSIDAD DE CUENCA

internas y requerimientos de los demás procesos, proporcionando a la organización el apoyo necesario para la continuidad de la gestión.

- Subgerencia Financiera,
- Subgerencia Administrativa,
- Subgerencia de Talento Humano, y
- Subgerencia de Tecnología de Información y Comunicación
- Coordinación de Relaciones Públicas.

Art. 13.- De los procesos de asesoría.- Son los encargados de cumplir con un conjunto de actividades encaminadas a la planificación de corto, mediano y largo plazo y de otra parte a satisfacer inquietudes y emitir criterios y comentarios sobre aspectos específicos que, por su naturaleza, no son rutinarios y que sirven para la gestión de los demás procesos de la institución.

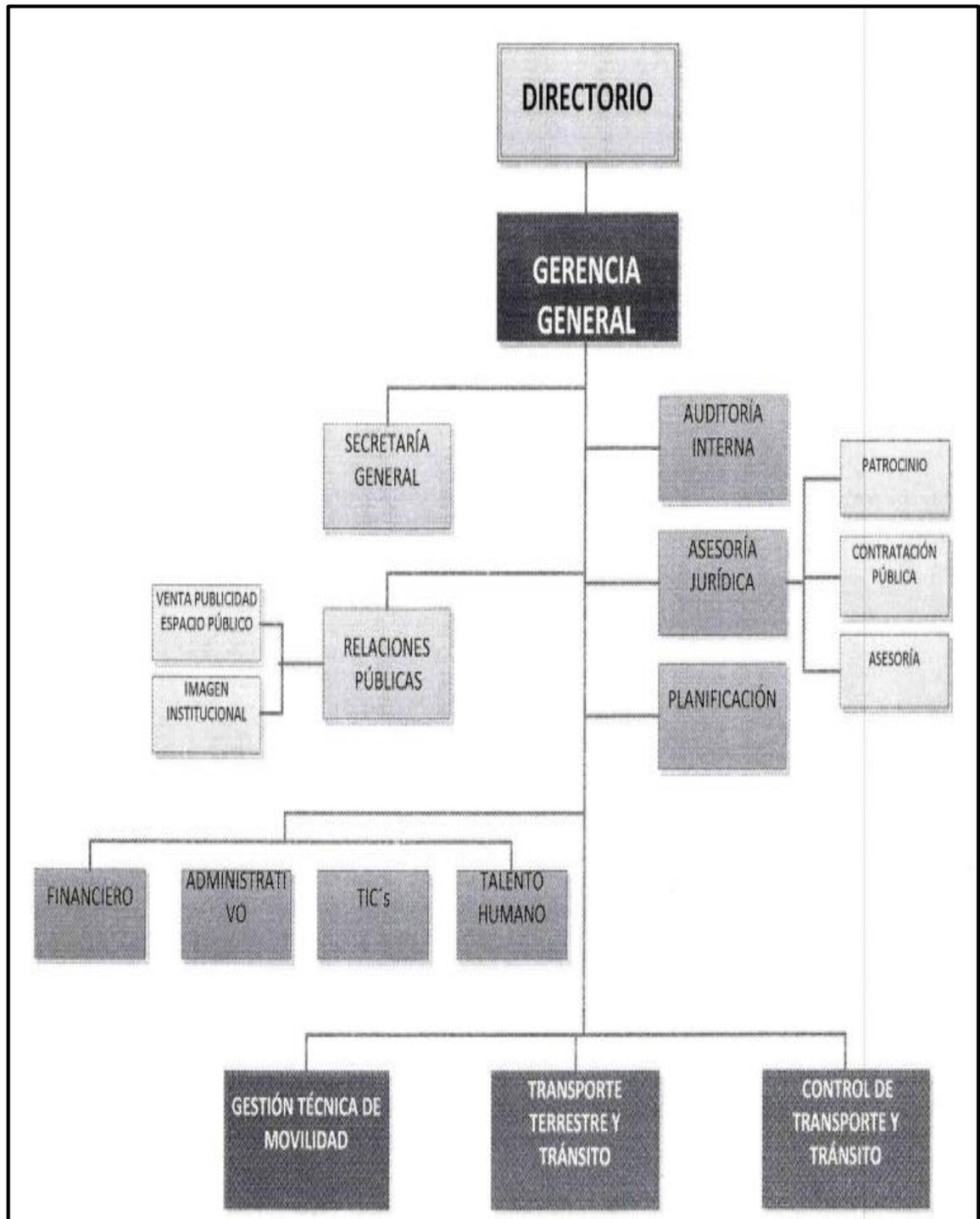
- Subgerencia Jurídica,
- Dirección de Planificación.
- Auditoría Interna

(EMOV EP, 2013)



1.3.8 Organigrama de la "EMOV EP"

Gráfico 1: Organigrama de la "EMOV EP"



Fuente: (EMOV EP, 2013)

Elaboración: EMOV.EP



1.3.9 Servicios que presta la “EMOV EP”

- ❖ Terminal Terrestre de Cuenca, centralizar y controlar el tráfico de llegada y salida de pasajeros interparroquiales, intercantonales e interprovinciales, con especial atención a la seguridad para los usuarios (as) de los servicios de transporte, con controles de las unidades y choferes por la EMOV EP, cumpliendo con las normativas nacionales y locales. Ofrece locales comerciales, kioscos, patio de comidas, sala de espera, oficinas de expendio de boletos para el transporte de los usuarios (as).
- ❖ Terminal Interparroquial el Arenal, ofrecer una instalación segura a nuestros usuarios (as) para iniciar o terminar sus viajes interparroquiales con la seguridad de que las unidades y choferes están bajo el estricto control de la EMOV EP.
- ❖ Terminales de Transferencia del Sistema Integrado de Transporte Norte y Sur. Diseñados para recibir a los usuarios del transporte urbano desde las rutas alimentadoras e integrar sus viajes entre las troncales de mayor afluencia dentro del Transporte Urbano de la ciudad de Cuenca, con espacios cómodos para los usuarios en sus frecuencias entre la Terminal Terrestre de Cuenca y el Mercado el Arenal.
- ❖ Parqueaderos del Parque de la Madre y del Mercado 9 de Octubre, administrados por la EMOV EP con infraestructura adecuada, seguridad privada, espacios seguros y cubiertos con iluminación adecuada para ofrecer a los usuarios (as) espacios cómodos y bien ubicados para realizar sus tareas con mayor facilidad. Ofrecemos, además, la posibilidad de arriendos por mes.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- ❖ Centros de Matriculación de Mayancela y Capulispamba, donde se encuentran los puntos de atención de Revisión Técnica Vehicular. En este se realizan los siguientes tipos de trámites:
 - Renovaciones de matrícula de vehículos de servicio particular
 - Matriculación con Traspaso de dominio de vehículos particulares
 - Duplicados de matrícula por pérdida o deterioro de vehículos particulares
 - Matriculación con cambios de motor, tipo y color de vehículos particulares
 - Matriculación y asignación de placas en coordinación con ANT, de vehículos de remate, prescripción adquisitiva de dominio o gemelos.
 - Levantamientos e ingreso de gravámenes o prohibiciones

- ❖ Centro de Matriculación del Terminal Terrestre, Ubicado en una zona estratégica para las casas comercializadoras y concesionarios de vehículos nuevos. Donde se realizan los siguientes tipos de trámites:
 - Matriculación de vehículos nuevos particulares, públicos y estatales
 - Matriculación de vehículos nuevos particulares, importados por el propietario, o por menaje de casa
 - Matriculación de vehículos nuevos particulares, importados por discapacidad
 - Matriculación de vehículos nuevos particulares, con donaciones, sorteos y diplomáticos
 - Matriculación con cambio de servicio de público a particular y viceversa, con consideraciones de cambios de color, motor y tipo
 - Matriculación y asignación de placas en coordinación con ANT, de vehículos de remate, prescripción adquisitiva de dominio o gemelos.
 - Replaqueos de motos
 - Asignaciones de placas



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Atención de archivo para la emisión de certificaciones de matrícula, propiedad, gravamen, historial vehicular, y orígenes
 - Levantamientos e ingreso de gravámenes o prohibiciones
- ❖ Centro de Matriculación del Sindicato de Choferes, donde se realizan los siguientes tipos de trámites:
- Renovaciones de matrícula de vehículos de servicio particular y de servicio público
 - Traspasos de dominio vehículos particulares
 - Duplicados de matrícula por pérdida o deterioro de vehículos particulares
 - Matriculación con cambio de socio o cambio de unidad
 - Matriculación con cambios de motor, tipo y color de vehículos particulares
 - Matriculación y asignación de placas en coordinación con ANT, de vehículos de remate, prescripción adquisitiva de dominio o gemelos.
 - Levantamientos e ingreso de gravámenes o prohibiciones.

(EMOV EP, 2014)



CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

En éste capítulo se hará referencia a toda la fundamentación teórica conceptual en cuanto al comportamiento y el clima organizacional, los mismos que sustentarán la investigación en cuestión. Estas bases teóricas permitirán tener los conocimientos claros y concisos para identificar relación entre variables, con las cuales se podrán trabajar para la medición del clima organizacional.

2.1 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (CO)

2.1.1 Concepto de Comportamiento Organizacional (C.O)

Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge (2009) señalan que:

El comportamiento organizacional (con frecuencia se abrevia como CO) es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones.

El CO se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo afecta su comportamiento al desempeño a esta. Y como el CO estudia en específico las situaciones relacionadas con el empleo, no es de sorprender que haga énfasis en que el comportamiento se relaciona con los puestos, trabajo, ausentismo, rotación de los empleados, productividad, desempeño humano y administración. (págs. 10-11)

Es fundamental comprender a que hace referencia el comportamiento organizacional, puesto que de allí, se desprende la necesidad de analizar el clima organizacional de una empresa, en este caso de la “EMOV EP” y de todo el sector Público Municipal de la ciudad de Cuenca

El estudio del comportamiento de las personas dentro de una organización es un tema que hoy en día toma gran relevancia, puesto que, al analizar el cómo y porqué, se comportan los individuos de cierta forma en su puesto de trabajo,



ayuda en gran medida a la organización, permitiéndole abordar los problemas de manera eficiente y eficaz, con el fin de contribuir al desarrollo individual y grupal de los trabajadores, así como al de la organización.

En definitiva, el comportamiento de los individuos dentro de una organización se ve afectado por factores externos a la organización (económico, social, político, tecnológico, demográfico y legal), así como por factores internos propios de la organización (estructura organizacional, forma de liderazgo, motivación, cultura organizacional, etc.). Estos factores repercuten en la forma como los individuos actúan en una organización basándose en sus propias percepciones. Es por ello la importancia de analizar y comprender el CO, para iniciar y mantener un cambio a nivel global, que permita incrementar la satisfacción laboral dentro de un ambiente armónico y de esta forma contribuir a la productividad de la empresa.

2.1.2 Utilidad del CO

Es innegable la importancia del estudio del comportamiento organizacional, constituye un cúmulo de conocimientos que ayuda a los líderes a conducir y prever de manera óptima las situaciones que se presentan en la organización; situaciones como: conflictos tanto individual como entre grupos, alta rotación de personal, alto ausentismo, baja motivación, etc. Estos problemas podrían ser manejados de manera eficiente y eficaz, siempre y cuando, los administradores de una organización posean el conocimiento adecuado, relacionado a lo que es el comportamiento organizacional, para que a través de esos conocimientos puedan contribuir al progreso individual del trabajador y al de la organización.

Idalberto Chiavenato (2004) manifiesta que la utilidad del CO se debe a que:

- Es una forma de pensar sistemáticamente en el comportamiento de las personas y de los grupos en un trabajo organizado e integrado.
- Ofrece un vocabulario de términos y conceptos que comparten, discuten y analizan con claridad las expectativas del trabajo.



- Proporciona un conjunto de técnicas para afrontar los problemas y las oportunidades que se presentan en situaciones de trabajo.
- Desarrolla estrategias adecuadas para mejorar la calidad de vida en el trabajo y las organizaciones.
- Crea condiciones que permiten a las organizaciones ser sustentablemente más eficientes y competitivas. (pág. 21)

2.1.3 Objetivos del estudio del comportamiento organizacional

Según Martha Alles (2008) los objetivos del comportamiento organizacional se resumen en:

- Describir sistemáticamente el modo en que se conducen las personas en una determinada variedad de circunstancias.
- Comprender por qué las personas se comportan como lo hacen.
- Predecir comportamientos futuros.
- Controlar (al menos parcialmente) y procurar o lograr que las personas tengan un cierto comportamiento (esperado) en el trabajo, por ejemplo, en materia de productividad, (...).
- Relacionar el comportamiento organizacional con los subsistemas de Recursos Humanos.
- Accionar sobre la cultura organizacional, ya sea para resolver alguno de los problemas detectados o para alinear a las personas con la estrategia organizacional. (págs. 21-22)

De acuerdo a esta autora, los objetivos del comportamiento organizacional radican esencialmente en determinar el cómo y porqué los individuos se comportan de determinada forma dentro de una organización, tomando muy en cuenta a los subsistemas de Recursos Humanos y a la cultura organizacional, puesto que, la cultura organizacional es el patrón del comportamiento tanto individual como grupal de las personas que integran una organización.

Para determinar las razones por las cuales las personas adoptan ciertos comportamientos dentro de una empresa es necesario realizar un análisis del Clima Organizacional, es por ello que a través del presente estudio, se pretende



UNIVERSIDAD DE CUENCA

proporcionar a las empresas del sector Público Municipal de Cuenca, a través de los resultados analizados, las razones o los motivos que hacen que sus servidores Públicos actúen de la forma en que lo hacen dentro de cada empresa.

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

En toda organización el talento humano ha empezado a cobrar protagonismo; una empresa ya sea esta pública, privada o mixta, sin talento humano prácticamente no existiría, es por ello que en los últimos tiempos los administradores le han otorgado una mayor relevancia, y se han enfocado en gestionar estratégicamente el talento humano, y, una de las herramientas claves para lograr esa gestión eficiente, es el análisis del clima organizacional.

2.2.1 Conceptos de Clima Organizacional

El clima es la percepción¹ directa o indirecta (vivencialmente sentida) que tienen los empleados respecto del conjunto de características, condiciones y propiedades del entorno laboral (estructura, métodos, procesos, recursos, cultura, etc.) que son interpretados y analizados traduciéndose en determinados comportamientos que tienen consecuencias sobre la organización, condicionan los niveles de motivación y rendimiento productivo laboral y las relaciones interpersonales. (Pintado Pasapera, 2014, pág. 312)

Se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. (Rodríguez, 2005, pág. 161)

“Expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente

¹ La percepción se define como el proceso mediante el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta los estímulos para formarse una imagen significativa y coherente del mundo. (...) y está basado en las necesidades, valores y expectativas específicos de cada ser humano. (Schiffman & Leslie, 2010, pág. 157)



organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influyen en su conducta”. (Chiavenato, 2011, pág. 74)

Luego de citar varios Autores, se puede decir que, las percepciones que mantienen cada uno de los colaboradores de una organización, con respecto a la estructura, liderazgo, políticas, cultura, motivación, capacitación, satisfacción, entre otros, determinan su accionar, afectando de forma positiva o negativa a la organización. Estas percepciones no es otra cosa más que el clima organizacional; existiendo una influencia mutua entre los trabajadores de una empresa y el clima organizacional, transformándose en una especie de circuito, es decir, las percepciones que los individuos tienen sobre los componentes que configuran el clima en el cual se desenvuelven afectan al mismo, y, el clima a su vez, es el generador de cada una de esas percepciones; éstas percepciones que se van formando los trabajadores con respecto a los componentes propios de la organización, están en gran parte en función de la personalidad² de cada empleado.

Según Brunet (2002), recalca que el clima organizacional global de una empresa, no es igual al clima que maneja cada departamento u área, puesto que, cada departamento tienen su propio ambiente de trabajo ya sea por las actividades que esta otorgado a realizar, por la personalidad que maneja cada integrante de ese departamento o por el compañerismo que exista entre ellos, factores como éstos, son lo que logran diferenciar el clima, de uno u otro departamento u área que conforman la organización, es por ello que, el clima organizacional general de una empresa es igual a la suma de todos los climas departamentales. En definitiva, el clima o ambiente de trabajo de una empresa es lo que la hace única, permitiéndole diferenciarse de entre sus competidoras.

En síntesis, el clima organizacional hace referencia, al ambiente interno que percibe cada empleado; como el trato diario que se mantiene entre jefe y subordinado, la interacción entre trabajadores, el tipo de comunicación que mantiene la organización, los conflictos entre trabajadores, etc.; todos estos aspectos es lo que va formando el clima organizacional.

²(...) “La personalidad se define como aquellas características psicológicas internas que determinan y reflejan la forma en que un individuo responde a su ambiente”. (Schiffman & Leslie, 2010, pág. 118)



Es por ello que, al realizar un análisis del clima organizacional del sector Público Municipal de Cuenca, éste permitirá que los directivos de cada una de esas empresas, puedan conocer cuáles son las percepciones de sus servidores Públicos con respecto a cada uno de los factores que conforman el clima organizacional de cada empresa, y puedan determinar cuáles son sus debilidades y fortalezas, y puedan así tomar las correspondientes acciones de mejora continua, a fin de incrementar la satisfacción laboral, el rendimiento y la productividad tanto de los servidores públicos como de la organización en general.

2.2.2 Variables del Clima Organizacional

Varios investigadores que se han dedicado a medir el clima organizacional a través de cuestionarios, proponen un conjunto de variables o dimensiones para la medición efectiva del clima organizacional, pero cada investigador aborda variables distintas y no llegan a ponerse de acuerdo, en cuanto a qué variables son las que se deben evaluar para alcanzar la mejor descripción del clima organizacio. Por lo tanto, para éste estudio se ha seleccionado y reagrupado ciertas variables o dimensiones del clima organizacional de las propuestas por varios autores, desde luego, basándose en la necesidad y realidad de cada empresa, llegando a un consenso con los subgerentes de Talento Humano de cada una de las empresas del sector Público Municipal de Cuenca, en cuanto a las variables que tienen que ser medidas en este estudio.

Es por ello, que las variables o dimensiones, que han sido seleccionadas para el presente estudio de las propuestas por Likert, Litwin y Stringer, Pirtchard y Karasick, Schneider y Bartlett, Steers, Moos e Insel, citados por (Brunet, 2002), son las siguientes:

- **Estructura organizacional:** Hace referencia a las políticas, reglamentos, división de trabajo, especialización de tareas, que puede impartir la organización y que afecta directamente la forma en cómo se realiza una tarea.
- **Motivación:** Esta variable hace alusión a los procesos que maneja la empresa para motivar a los empleados mediante la satisfacción de sus



necesidades; dentro de esta variable consta el grado de autonomía del empleado, el reconocimiento, el desarrollo personal etc.

- **Comunicación:** Esta variable tiene que ver con los tipos de comunicación que mantiene la empresa con sus empleados y la manera como los gestiona.
- **Estilo de Mando:** Se refiere a la forma en como se hace uso del liderazgo para influenciar en los trabajadores.
- **Relaciones Sociales:** Se trata del compañerismo, conflictos, comunicaciones, etc., que se puede tener entre compañeros de trabajo dentro del área o entre departamentos.
- **Innovación:** Se refiere a los cambios y mejoras en la forma de llevar a cabo un trabajo.
- **Remuneración:** “Es un valor compuesto por la sumatoria del salario mensual o quincenal, según corresponda, y otros beneficios que recibe el trabajador como retribución por su trabajo” (Martha Alles, s.f.)
- **Seguridad y Salud Ocupacional:** “Es un conjunto de técnicas y disciplinas orientadas a identificar, evaluar y controlar los riesgos originados en el trabajo, con el objetivo de evitar las pérdidas en términos de lesiones, daños a la propiedad, materiales y medio ambiente de trabajo”. (Ruben Apaza, s.f.)

Cada una de éstas variables presenta información relevante y completa, para poder analizar de manera óptima el clima organizacional que mantiene actualmente el sector Público Municipal de Cuenca.

2.2.3 Características del Clima Organizacional

Según Rodríguez (2005), el clima organizacional puede caracterizarse por:

- Cierta relación con los componentes del ambiente de trabajo. El clima se ve afectado por las diversas situaciones en que se da el trabajo dentro de la organización.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Es cambiante, debido a las distintas situaciones por las que atraviesa una empresa, pero a pesar de aquello, ésta puede mantener cierto grado de estabilidad.
- Afecta en gran medida el accionar de los trabajadores, es por ello que cuando un clima es participativo, armonioso, dinámico, etc., los trabajadores tendrán comportamientos positivos hacia la organización, lo cual genera mayor eficiencia y productividad organizacional, y por otro lado si un clima es negativo sucederá todo lo contrario.
- El grado de compromiso y de identificación que posee cada empleado se ven influenciados por el clima organizacional, puesto que si los trabajadores perciben que su clima es muy deficiente, éstos pueden presentar bajos niveles de compromiso y de identificación con la organización y viceversa si un clima es negativo.
- Existe una influencia recíproca entre el clima organizacional y el comportamiento de los miembros de la organización.
- Los componentes propios de la organización como: motivación, estilo de liderazgo, innovación, seguridad laboral, etc., afectan en gran parte al clima organizacional y éste a su vez influencia sobre dichos componentes.
- El alto índice de ausentismo y rotación del personal en una empresa puede estar reflejando un clima de inseguridad y de desconfianza, lo cual provoca mínima satisfacción en el personal.
- Es posible que el clima organizacional pueda ser sujeto a cambios, y mejoras en algunos de los elementos que la configuran, para que los trabajadores puedan desenvolverse de forma activa y eficiente en sus funciones.



2.2.4 Importancia del Clima Organizacional

El clima organizacional influye y afecta a todo lo que ocurre dentro de una organización; y viceversa, he ahí, la importancia de estudiarlo y analizarlo, pues, su diagnóstico proporciona a la gerencia retroalimentación de toda la información necesaria para implantar planes de refuerzo o mejora en la estructura, políticas, estilo de liderazgo, sistemas de remuneración, ambiente físico, programas de capacitación, comunicación, cultura, motivación, satisfacción laboral, etc. Lo que permitirá a la organización contar con un clima organizacional saludable acorde a las necesidades organizacionales, individuales y grupales de sus colaboradores, contribuyendo a una mejor calidad de vida laboral, logrando así, atenuar los conflictos entre grupos de trabajo, incentivando la unidad, compromiso, innovación y adaptación al cambio; y, de esa manera contribuir al crecimiento y progreso tanto de los colaboradores como de la organización.

Es por ello que el análisis del clima organizacional de las áreas Administrativa, Financiera, Talento humano y Operativa de las empresas Públicas Municipales de Cuenca, será de gran refuerzo, para cada una de ellas, porque, con el conocimiento adquirido, posibilitará a cada uno de sus administradores mejorar la estrategia de gestión del talento humano, instaurando mejoras, cambios y fortalecimiento en sus respectivos climas, que favorecerá a su productividad y eficiencia organizacional, asegurando así la calidad en cada uno de los servicios que ofrecen a la comunidad Cuencana.

Es importante que la gerencia actúe proactivamente con el fin de analizar y diagnosticar el clima organizacional, puesto que podrá:

- 1) Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- 2) Iniciar y sostener un cambio que indique a la gerencia los elementos específicos sobre los cuales intervenir.
- 3) Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que pudieran surgir.
- 4) Reevaluar el fortalecimiento, desarrollo de la cultura corporativa y el DO. (Pintado Pasapera, 2014, pág. 315)



2.2.5 Teoría del Clima Organizacional de Likert

La teoría de los Sistemas de la Organización, da respaldo teórico al presente estudio; pues es una de las teorías más completas, relacionadas al clima organizacional, expuesta por el investigador Rensis Likert, ésta teoría permite tener una amplia visión de los diferentes tipos de clima organizacional que existe.

2.2.5.1 Teoría de los sistemas

Likert (1961), citado por Brunet (2002) manifiesta que:

El comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores.

La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es la forma como ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar (...). (pág. 28)

Las variables que determinan las características propias de una organización son:

- **Variables causales:** Son Variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que se obtiene (...). Las variables causales se distinguen por dos rangos esenciales: 1. Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización que pueden también agregar nuevos componentes. 2. Son variables independientes / de causa y efecto).
- **Variables intermediarias:** Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficiencia de la comunicación y la toma de



decisiones, etc. Las variables intermediarias son, de hecho, las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.

- **Variables finales:** Son las variables dependientes que resultan el efecto conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos de la organización; son, por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. Estas variables constituyen la eficiencia organizacional de una empresa. (Brunet, 2002, pág. 29)

Mediante la interacción de estos tres tipos de variables, se logra determinar dos tipos de clima organizacional (Clima de tipo Autoritario, Clima de tipo Participativo), que a su vez se subdividen cada uno, en dos sistemas que son: Autoritarismo Explotador, Autoritarismo Paternalista, Consultivo, y Participación en grupo.

2.2.5.1.1 Tipos de Clima Organizacional

Rensis Likert (1974), citado por Brunet (2002), propone los siguientes tipos de clima organizacional:

2.2.5.1.1.1 Clima de tipo Autoritario

2.2.5.1.1.1.1 Sistema I – Autoritarismo Explotador

Este tipo de sistema se identifica por la desconfianza. Las decisiones se la toman en la élite de la organización y posteriormente la transmiten a sus subordinados, sin opción a tomar sus propias decisiones. Se maneja una comunicación de tipo descendente, creando así, un clima de miedo, desconfianza e inseguridad; los colaboradores que pertenecen a este tipo de clima esperan satisfacer sus necesidades únicamente de subsistencia, tanto individual como familiar.



2.2.5.1.1.1.2 Sistema II – Autoritarismo Paternalista

A diferencia del Sistema I, éste sistema se caracteriza por la confianza. Aunque la toma de decisiones se centra en la cúspide de la organización, se maneja cierta delegación de toma de decisiones a los niveles más bajos. La relación que mantienen los superiores con los subordinados es más flexible y condescendiente. Se motiva a los empleados a través de premios o castigos, y ellos creen satisfacer sus necesidades sociales y sentirse en un clima sólido.

2.2.5.1.1.2 Clima de tipo Participativo

2.2.5.1.1.2.1 Sistema III – Consultivo

En el sistema consultivo, se presenta un mayor grado de distribución de control y toma de decisiones, otorgándole a los niveles medios e inferiores mayor autonomía, control y responsabilidad en sus funciones, permitiendo de esa manera, satisfacer las necesidades sociales que poseen cada uno de sus colaboradores. Además el sistema de comunicación que se maneja es de arriba (líder) hacia abajo (subordinado). Y, se percibe un tipo de clima con cierto nivel de confianza y ampliamente dinámico.

2.2.5.1.1.2.2 Sistema IV – Participación en grupo

En este sistema organizacional prevalece la confianza y la responsabilidad.

El proceso de toma de decisiones es descentralizado, es decir, está disperso en todas las áreas de la organización. Directivos y colaboradores trabajan en forma grupal, sintiéndose más motivados y comprometidos con el crecimiento y desarrollo organizacional a fin de cumplir juntos con los objetivos planteados. El tipo de comunicación que se emplea en este sistema, es de forma ascendente y descendente, proporcionando mayor entendimiento y coordinación en cada una de las actividades propias de la organización.

Según la teoría de los sistemas de organización de Likert, existen cuatro tipos de clima organizacional, cada uno de ellos con ciertas ventajas y desventajas; pero parece ser que el clima ideal y al que toda organización desearía llegar, es al tipo de clima participativo, pues en él se logra una total participación entre



administradores y subordinados, la posición de la dirección está enfocada al trabajo en equipo en el cual se da mayor valoración a las habilidades y capacidades de los trabajadores, a fin de cumplir con sus deseos de crecimiento y desarrollo individual tanto como grupal, y con ello al progreso organizacional.

2.2.6 Causas y Efectos del Clima Organizacional

Las causas del clima organizacional, se refiere a lo que da origen al clima, y dependerá en gran parte, de la gestión eficiente que los administradores den a cada uno de los componentes propios de la organización como la estructura, liderazgo, Motivación, Reglamentos, políticas, cultura, etc.; y a la percepción que los colaboradores tengan de cada uno de ellos, basándose en sus valores, necesidades y experiencias.

Brunet (2002) señala que los efectos del clima organizacional se resumen en dos grandes categorías que son:

Los efectos directos.- Se refieren a la influencia de las propiedades o de los atributos propios a una organización sobre el comportamiento de la mayoría o de una parte de los miembros de la organización.

El efecto de interacción.- Se refiere a la influencia de los atributos de la organización en personas diferentes, así como a todos aquellos apoyos que el ambiente de trabajo le ofrece al individuo. (pág. 54)

Los efectos directos hacen alusión a la forma como las condiciones y propiedades de la organización afectan el accionar de los miembros que integran la organización y como estos, a su vez afectan a la productividad y desarrollo organizacional. Mientras que el efecto de interacción, se refiere al efecto generado hacia las personas ajenas a la organización, afectando en gran medida a la imagen institucional.

Así el clima puede poseer efectos sobre los colaboradores, condicionando su accionar en la organización. Los efectos que producen cada uno de los componentes organizacionales sobre la productividad, eficiencia, rendimiento y satisfacción laboral, alimentan al clima, y, a su vez, se convierten en las causas del mismo (Brunet, 2002).



UNIVERSIDAD DE CUENCA

A través del estudio en cuestión, las empresas del sector Público Municipal de Cuenca, podrán saber cuáles son las causas y los efectos del clima en sus empresas, puesto que éstos vienen dados por los componentes organizacionales y la percepción que cada uno de los servidores Públicos tenga de la organización.

2.2.6.1 Clima y Estructura Organizacional

La estructura organizacional es un factor importante para la generación de la percepción de los miembros de la organización, en relación al clima. Pues la estructura se define como “el modo en que se dividen, coordinan y agrupan los trabajos de las actividades” (Stephen P. Robbins, 2009, pág. 519), los colaboradores de la organización se verán afectados por el tipo de estructura organizacional que maneje la empresa, ya que, abarca la repartición de sus funciones y los tramos de control a los que serán objetos, condicionando en gran medida su comportamiento.

“Una buena conducción y comunicación con los empleados se logra mediante la división de trabajo, la creación de niveles de autoridad, unidades funcionales y delegación, asignación de deberes, autoridad y responsabilidad” (Alles, 2008, pág. 231), lo cual, traerá consigo satisfacción en el ambiente de trabajo.

Dependiendo de la organización que asuma la empresa, para efectos de hacerla funcional será necesario establecer las normas, reglas, políticas, procedimientos, etc., que facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades en la empresa, y a las que se ven enfrentados los trabajadores en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización visualice y controle el efecto sobre el ambiente laboral. (ACORRH CONSULTORES, 2011)

Es por ello que la “EMOV EP” y todo el sector Público Municipal de Cuenca, requieren tener la noción de la influencia que ejerce la estructura organizacional hacia sus servidores públicos, para poder seguirla manteniendo o cambiarla, a fin de mejorar el Clima organizacional de cada una de las empresas; ya que la estructura organizacional no debe ser estática sino más bien flexible para una mejora continua de sus procesos.



Pues, la elección de una adecuada estructura organizacional, enfocada a las necesidades e intereses de la organización y a la de sus colaboradores, proporcionará el desarrollo eficiente de las actividades que engloba la organización. Mejorando, así la percepción de sus colaboradores con respecto al clima organizacional. Por ésta razón, la estructura Organizacional es una variable trascendental y decisiva en la formación de un clima saludable, en el cual los trabajadores puedan desarrollar de forma eficiente sus actividades, sujetos a los tramos de control adecuados.

2.2.6.1.1 Tamaño y Dimensión

“Cuanto más importante es una organización, más numerosos son los empleados dentro de sus departamentos o de las unidades, y más riesgos tiene el clima de estar caracterizado por la alineación, la conformidad y la falta de compromiso” (...) (Brunet, 2002, págs. 55-56). El accionar de una empresa está fuertemente condicionado por el tamaño y dimensión de la misma, puesto que, mientras más grande es la empresa, éstas tienden a ser más burocráticas.

Por lo cual Brunet (2002), manifiesta que:

Las relaciones entre los empleados se vuelven rutinarias, formalizadas y, muy frecuentemente, reducidas al mínimo a causa de la especialización de tareas. (...). (...) Mientras más numerosos sean los mecanismos de control, menos estarán los empleados tentados a sugerir innovaciones por miedo a ser castigados en una forma u otra. En el mismo orden de ideas, las empresas centralizadas y fuertemente jerarquizadas tienen una tendencia a producir climas cerrados, autoritarios, rígidos, forzados, fríos; molestos, por lo tanto, para la creatividad de sus trabajadores. (págs. 56-57)

En resumen, una empresa decide ser más burocrática o más autocrática, dependiendo del tamaño y dimensión de su organización, este es un factor clave y decisivo para determinar bajo qué modelo organizacional va a estar regido el accionar de sus empleados y el de la organización en general. Esta decisión por parte de los administradores, juega un papel clave para la formación del clima organizacional.



2.2.6.2 Políticas, Reglamentos y Clima

Las Políticas y los reglamentos fijados y formalizados por una organización contemplan el modo de comportamiento, que los altos directivos esperan que tenga todo su personal sin excepción alguna, esto a su vez, tiene un efecto significativo sobre la percepción del clima organizacional de cada uno de ellos.

Fernández, Queipo, Useche, Artigas, (2006), citan a Chiavenato (2006), quien manifiesta que:

Las políticas son líneas de acción que proporcionan marcos flexibles para demarcar las áreas en que debe desarrollarse la acción administrativa. Mediante el establecimiento de políticas, los integrantes de los entes, pueden conocer lo que se espera de ellos en la realización de cada una de sus actividades asignadas y así sentar las bases para un efectivo control administrativo en función del logro de los objetivos de la institución.

Beneficio de la aplicación adecuada, de las Políticas:

- Aseguran un trato equitativo para todos los empleados.
- Generan seguridad de comunicación interna en todos los niveles.
- Es fuente de conocimiento inicial, rápido y claro, para ubicar en su puesto nuevos empleados.
- Facilita una comunicación abierta y promueve la honestidad.
- Desarrolla la autoridad, poder y liderazgo.
- Asegura la confianza, transparencia, objetividad y aprendizaje.
- Son indispensables para una adecuada delegación de autoridad.
- Reflejan la imagen de la empresa y deben reajustarse a tiempo. (Medina, 2012)

Sin embargo, los directivos deben tener cuidado en establecer políticas y reglamentos demasiados restrictivos.

“Una política así, restrictiva sobre el comportamiento de los empleados, no puede crear más que una atmósfera autocrática y suscitar en los empleados un sentimiento de opresión. Una política tal puede acreditar una cierta eficiencia a corto plazo, pero a mediano o largo plazo se corre el riesgo de ver aparecer una baja importante en el rendimiento de los empleados causada



por la falta de motivación, por las quejas, quizá por una huelga, una tasa alta de rotación, por el ausentismo, y quizá por actos de vandalismo” (Brunet, 2002, págs. 57-58).

Las políticas y reglamentos, son variables que inciden en gran medida en el clima organizacional que posee una organización; de su eficiente o ineficiente constitución y ejecución, dependerá el tener un clima positivo o negativo, he aquí la relevancia que los directivos establezcan políticas acorde a las necesidades de la empresa y de su personal.

Es por ello que, las empresas Públicas Municipales de Cuenca han puesto interés en mejorar su clima organizacional de sus áreas Administrativa, Financiera, Talento Humano y Operativa, y con ello mejorar sus normativas y políticas que actualmente poseen, a fin de elevar el grado de satisfacción laboral de sus servidores públicos, dentro de sus respectivos puestos de trabajo y en la organización en general. Sin embargo al ser empresas Públicas Municipales, éstas se rigen bajo leyes que regulan su administración Pública, como la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP), es por ello que las políticas que poseen dentro de sus reglamentos internos, deben estar en función de las normas y principios de ésta ley, pues de no ser así de nada serviría la propuesta de nuevas políticas organizacionales, impuestas por las entidades.

2.2.6.3 Poder, Liderazgo y Clima

El Poder y el Liderazgo, son dos conceptos distintos. “El poder se define como el potencial de una persona para influir en otras y puede o no ser ejercido” (Chiavenato, 2004, pág. 449). Mientras que el liderazgo según, House et al. (2004), citados por Jhon Arnold y Ray Randall et al. (2012), manifiestan que es “la habilidad de un individuo para influir, motivar y permitir a las demás contribuir hacia la efectividad y éxito de la organización a la que pertenecen”. (pág. 505)

Estos dos factores generan un importante impacto hacia los trabajadores, en su comportamiento, en sus interrelaciones, en el cumplimiento de metas, en las condiciones en que se desarrolla el trabajo, en la cultura corporativa, y en la imagen que la organización proyecta hacia la sociedad.



2.2.6.3.1 Las cinco bases del Poder

Martha Alles (2008), hace referencia a Kreitner y Kinicki (s.f), quienes determinan las cinco bases del poder como:

- **Poder compensatorio:** Cuando se logra que las personas hagan cosas (sus tareas o asignaciones especiales) brindándoles una compensación por ello; se asemeja al líder positivo. Recordar que las compensaciones pueden no ser económicas.
- **Poder coercitivo:** Cuando se logra que otros realicen sus tareas bajo amenazas. Se asemeja al líder negativo. Las amenazas pueden ser desde sutiles hasta fuertes y explícitas, como la amenaza de despido.
- **Poder Legítimo:** Radica en la autoridad o poder formal de una persona en la cadena de mando. El poder legítimo puede ser utilizado de manera positiva o negativa, (...).
- **Poder del Conocimiento:** El conocimiento y la información valiosa otorgan a un individuo poder sobre quienes lo necesitan. La autoridad legítima se acrecienta cuando los supervisores conocen sobre su tarea y la de sus subordinados. Este poder es muy valorado en el mundo actual.
- **Poder de Referencia (carisma):** La personalidad del individuo a veces se convierte en el elemento que motiva a otros. Este aspecto es muy valorado por muchas personas y especialistas, pero, como puede apreciarse, no es la única base o fuente de poder. (pág. 177).

Las cinco bases del poder mencionadas por los autores, hacen referencia a las formas como una persona puede ejercer el poder ante otros, y dependiendo de su uso, se conseguirá un impacto positivo o negativo en el comportamiento y desempeño laboral. En el presente estudio se podrá evidenciar el impacto del poder sobre la percepción de cada uno de los servidores públicos de las empresas públicas Municipales de Cuenca, es por ello que, los directivos tienen que tener mucha cautela a la hora de hacer uso del poder, pues un poder demasiado coercitivo, generará un clima organizacional poco o nada saludable, perjudicando de manera directa a la productividad y desarrollo organizacional.



2.2.6.3.2 Estilos de Liderazgo

En cuanto al liderazgo, Goleman, Boyatzis y Mckee (2003), citados por Martha Alles (2008), explican los siguientes estilos de liderazgo:

Cuadro 2: Estilos de liderazgo

Tipo de liderazgo	Efectos sobre el Clima	Es adecuado...
Visionario Esboza un objetivo común que resulta movilizador	Es el más positivo	Cuando la necesidad de cambiar requiere una nueva visión o es necesaria una dirección clara
Coaching Establecer “puentes” entre los objetivos organizacionales y los de los empleados.	Muy positivo	Para contribuir para que un trabajador mejore su desempeño o para ayudarlo a desarrollar su potencial.
Afiliado Establece un clima de relación armónica	Positivo	Cuando es necesario resolver problemas del equipo y/o motivarlo frente a situaciones difíciles
Democrático Tienen en cuenta los valores personales y estimula el comportamiento mediante la participación	Positivo	Cuando es necesario llegar a un acuerdo o a un consenso y para conseguir participación de los empleados.
Timonel Establecer objetivos desafiantes y estimulantes	Si es aplicado de manera inadecuada puede ser muy negativo	Para conseguir que un equipo competente y motivados alcance resultados excelentes
Autoritario Eliminar el temor	Muy negativo porque	Cuando se requiere realizar un cambio muy



UNIVERSIDAD DE CUENCA

proporcionando una dirección clara en situaciones críticas	puede aplicarse de manera inadecuada	rápido o con trabajadores conflictivos.
Fuente: (Alles, 2008, págs. 181-182) Elaboración: La Autora		

Los diferentes estilos de liderazgo establecidos por estos autores, presentan la influencia que tienen sobre el clima, y bajo qué circunstancias deben ser utilizados cada uno, para que resulte efectivo en el desarrollo de sus actividades. En tal sentido, si surge la necesidad de generar una visión innovadora para la organización, el tipo de liderazgo adecuado sería el Visionario, mientras que si se requiere que los empleados lleguen a un acuerdo y que todos participen en ello, el liderazgo conveniente sería el Democrático.

El tipo de liderazgo que se maneja en una organización, ejerce influencia en el clima organizacional, es así, que al manejarse un liderazgo de tipo autoritario, los empleados se sentirán con temor al desarrollar las actividades que le exige su puesto de trabajo, al ser éste clima caracterizado como de castigo y de recompensa, los empleados se sentirán limitados a exponer sus ideas y potencialidades; sintiéndose insatisfechos y poco o nada motivados dentro de su clima.

En síntesis el liderazgo y el poder mantiene una estrecha relación, en el sentido en que un líder puede o no tener poder; un líder sin poder, resulta poco convincente hacia las personas que dirige, lo cual resulta negativo para su liderazgo. El liderazgo indudablemente requiere del uso del poder para influir en las actitudes y acciones de las personas que se encuentran bajo su dirección.

Mediante el estudio del clima organizacional que se realizará a las empresas públicas Municipales de Cuenca, se podrá tener noción de que tipo de liderazgo mantienen cada una de éstas empresas, y en qué medida afecta a cada uno de los servidores públicos en su satisfacción laboral.

2.2.6.4 Motivación y Clima

La motivación es quizá la variable más importante a la hora de analizar el clima organizacional, muchos investigadores han analizado el clima a través del



estudio solo de ésta variable. Sin embargo el clima organizacional es más que solo motivación; pero no deja de ser esta última, un factor clave en el desempeño y satisfacción laboral.

Las personas que integran una organización están constituidas por un conjunto de expectativas, deseos, actitudes, y necesidades que requieren de atención, satisfacción y reconocimiento por parte de la administración, para que los empleados logren sentirse motivados y puedan desempeñarse mejor en sus funciones y tareas encomendadas, puesto que “la actividad motivada se vuelve imprescindible para el desarrollo de las tareas del empleado en el contexto laboral. La organización tiene la responsabilidad de tratar de incentivar a sus equipos de trabajo para que se esfuercen por realizar su trabajo de manera eficaz” (Gomez, s.f.), alcanzando con ello altos niveles de productividad a nivel individual, grupal y organizacional; puesto que la motivación es “(...) el proceso responsable de la intensidad, dirección y la persistencia de los esfuerzos de una persona para alcanzar una meta determinada (...)” (Chiavenato, 2004, pág. 313).

El clima organizacional está estrechamente ligado con el grado de motivación de sus participantes. Cuando los miembros tienen un grado considerable de motivación, el clima organizacional mejora y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración irrestricta, etc. No obstante cuando los miembros sienten escasa motivación, sea por frustración o imposición de barreras que impiden satisfacer las necesidades, el clima organizacional tiende a empeorar y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc. (Chiavenato, 2004, pág. 345)

2.2.6.4.1 Jerarquía de las necesidades de Maslow

Una de las teorías más reconocidas en específico por parte de los gerentes profesionales, ha sido la Jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, es por ello que para éste estudio, se abordara ésta teoría para conseguir un mayor entendimiento de la motivación que poseen los servidores públicos de las empresas públicas Municipales de Cuenca.

Chiavenato (2011), plantea que “las teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio

individuo: su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen dentro de él. Algunas de esas necesidades son conscientes mientras que otras no” (pág. 43).

Gráfico 2: Jerarquía de las necesidades de Maslow



Fuente: (Chiavenato, 2011)

Elaboración: La Autora

Las cinco necesidades propuestas por Maslow, contienen necesidades más específicas como:

- **Fisiológicas:** Incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otra necesidades corporales.
- **Seguridad:** Están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
- **Sociales:** Afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.
- **Estima:** Quedan incluidos de estimación internos como el respeto de sí, la autonomía y el logro; y factores externos de estimación, como el status, el reconocimiento y la atención.
- **Autorrealización:** Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización. (Stephen P. Robbins, 2009, pág. 176).

La teoría de Maslow supone, que los individuos tratan en primera instancia de satisfacer sus necesidades primarias como son las fisiológicas y de seguridad, y



UNIVERSIDAD DE CUENCA

conforme crecen (edad) e incrementan sus conocimientos, nacen nuevas necesidades (sociales, de autoestima y de realización personal), denominadas necesidades secundarias. Las necesidades satisfechas influyen en el accionar direccionándolo hacia el logro de metas y objetivos, mientras que las no satisfechas no inducen el comportamiento (Chiavenato, 2004).

Dentro de una organización, las necesidades que surgen en los empleados pueden ser: puntual y justa remuneración, apropiados horarios de trabajo, oportunidad de desarrollo personal, adecuadas condiciones físicas de trabajo, capacitación, etc., por lo que los empleados buscan constantemente satisfacerlas, para ello la dirección debe facilitar su satisfacción continuamente, conforme los empleados modifiquen sus metas, pues éstas no permanecen estáticas, cambian de acuerdo a la situación y al tiempo.

En definitiva, la motivación y el clima organizacional se influyen mutuamente es por eso que los administradores de las empresas Públicas Municipales de Cuenca se han preocupado en analizar este tipo de componente propio del clima organizacional, para poder tener las directrices adecuadas para crear un ambiente de trabajo cómodo y motivador, para que sus servidores Públicos puedan sentirse motivados hacia la misión, visión y objetivos de la organización, y puedan así, las empresas conseguir el éxito anhelado.

2.2.6.5 Comunicación Organizacional y Clima

La comunicación es un componente que afecta, aunque no en su totalidad, pero sí en gran parte al clima organizacional, pues, “representa el proceso mediante el cual la información se mueve y es intercambiada entre personas de una organización” (Chiavenato, 2004, pág. 427). Las organizaciones dependen en gran medida de la comunicación para coordinar de manera efectiva las tareas de sus empleados para encaminarlas hacia el logro de los objetivos de la organización.

Una gestión con una comunicación eficiente, puede conseguir impulsar la motivación en cada uno de los empleados, ya que éstos últimos, podrán estar al tanto de lo que están haciendo dentro de su empresa, y de que tan eficientes son para ella, logrando con ello, mejorar las relaciones entre empleados, al



UNIVERSIDAD DE CUENCA

sentirse más comprometidos e involucrados con las decisiones que se toman dentro de la organización.

La comunicación también genera influencia entre los miembros de la organización, es por ésta razón que los directivos deben poner énfasis en comunicar de forma clara y concisa, la filosofía (misión, visión, objetivos y políticas) de la empresa y en general todo lo que sucede en la misma y sus planes a futuro, haciendo uso de los más adecuados canales de comunicación, para que los empleados, se sientan seguros, cómodos, estables e involucrados con la organización, y así puedan tener mejores niveles de desempeño y productividad. En tanto que, una comunicación, distorsionada, incongruente y ambigua entre los distintos niveles jerárquicos, trae como consecuencia un clima organizacional de desconfianza, de incertidumbre y poco satisfactorio, lo cual perjudica el progreso organizacional.

Uno de los factores más importante a la hora de gestionar de forma eficiente la comunicación dentro de una organización, es la cultura corporativa, puesto que es la base del accionar de los empleados, y éste accionar a su vez está en función de las percepciones y actitudes de los empleados, influyendo y determinando la comunicación entre los miembros de la organización, tanto de directivo a empleado como de empleado a empleado.

Por tales motivos mencionados anteriormente, las empresas del sector Público Municipal de Cuenca, se han preocupado en conocer el tipo de comunicación que se maneja y es percibido por sus servidores Públicos dentro de sus empresas a través del estudio del clima organizacional. El saber cómo se encuentra actualmente la comunicación entre los servidores Públicos de las empresas en cuestión, le permitirá a los directivos de ellas tomar acciones estratégicas de mejora o de reforzamiento en sus sistemas de comunicación, a fin de maximizar la motivación, y con ello la satisfacción laboral de sus servidores Públicos.



2.2.6.5.1 Tipo de Canales Formales de Comunicación

“Los canales formales de comunicación son los que fluyen dentro de la cadena de mando o responsabilidad de la tarea definidos por la organización” (Chiavenato, 2004, pág. 428)

Chiavenato (2004), cita una obra anterior suya en la cual afirma que existen tres tipos de canales formales, que son:

- 1) **Comunicación descendente.** Se refiere a los mensajes y la información enviados de la cúpula a los subordinados, es decir, de arriba hacia abajo en dirección descendente (...). El administrador puede comunicar hacia debajo de la jerarquía por medio de conversaciones, juntas, mensajes en publicaciones de la organización, correo electrónico, telefonemas, memoranda, videos, seminarios, cartas y manuales de políticas y procedimientos (...).

- 2) **Comunicación ascendente.** Se refiere a los mensajes que fluyen de los niveles más bajos a los niveles más altos de la jerarquía en la organización. Existe cinco tipos de información ascendente.
 - a) **Problemas y excepciones.** Son mensajes que describen problemas de desvíos o anormalidades respecto al desempeño rutinario y normal con el fin de llamar la atención de la cúpula hacia las dificultades.
 - b) **Sugerencias para mejorar.** Son mensajes para transmitir ideas tendientes a mejorar los procedimientos relacionados con la tarea, con la calidad de mejorar la calidad o la eficiencia.
 - c) **Informes del desempeño.** Son mensajes que incluyen informes periódicos que notifican a la administración cuál ha sido el desempeño de las personas o de las unidades de la organización.
 - d) **Quejas y reclamaciones.** Son mensajes para manifestar inconformidad sobre la forma de operar, interpretar políticas e instituciones, o manejar los asuntos de la organización dirigidos a la administración.



- 3) Comunicación horizontal.** Se refiere al intercambio lateral o diagonal de mensajes intercambiados entre pares o colegas. Puede ocurrir dentro de las unidades de la organización o a lo largo de ésta. Su propósito no es solo informar, sino también solicitar actividades de apoyo y de coordinación (...). (págs. 428 -429)

2.2.6.5.2 Comunicación informal

La comunicación informal dentro de una organización suele ser la más utilizada por los miembros de la organización; es toda aquella que se da a través de la interacción entre grupos de trabajo; la motivación determina este tipo de comunicación, por tanto si una persona no se siente motivada para comunicar simplemente no lo hará y viceversa; puesto que, no está sujeto a ninguna regla; es decir, se la puede realizar libremente. Dentro de la comunicación informal, suelen darse los rumores, éstos pueden ser correctos o incorrectos, afectando en gran medida al clima organizacional, un rumor mal difundido e incorrecto puede perjudicar la estabilidad organizacional; pero si un administrador comparte cierta información con personas puntuales; y éstas lo difunden de manera correcta, podría ser de utilidad para la empresa. (Alles, 2008)

En síntesis, la comunicación dentro de una organización sea esta formal o informal, juega un papel preponderante, en la determinación del clima organizacional, es por ello que es necesario y primordial alinear la comunicación a la construcción de un clima armonioso, y, que impacte de forma positiva al desarrollo de los empleados, a través del sentido de pertenencia que pueda sentir cada uno de ellos y aportar al logro de los objetivos y metas organizacionales.

El presente estudio, permitirá que las empresas Públicas Municipales de Cuenca, puedan saber el nivel de satisfacción de los servidores Públicos con estos tipos de canales de comunicación (formal, informal), y en base a esa información, puedan desarrollar e implementar planes estratégicos de mejora, a fin de crear un clima organizacional armónico y confiable para sus servidores Públicos, y así éstos puedan sentirse cómodos, satisfechos, involucrados y motivados de trabajar en sus respectivos puestos de trabajo, y con ello puedan aportar al desarrollo y crecimiento organizacional.



2.2.6.6 Seguridad, Salud Ocupacional y Clima

La Seguridad y la Salud ocupacional es un tema que ha tomado gran relevancia hoy en día en toda organización, puesto que, “la salud y la seguridad de las personas representan una de las principales bases para conservar una fuerza de trabajo laboral adecuada” (Chiavenato, 2011, pág. 276); la salud ocupacional está directamente relacionada con la higiene laboral, ésta última se define como “el conjunto de normas y procedimientos que pretende proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardarlo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde las realiza” (Chiavenato, 2011, pág. 276)

En tanto que “la seguridad laboral es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas para prevenir accidentes, sea al eliminar las condiciones inseguras del ambiente o instruir o convencer a las personas para que apliquen prácticas preventivas, lo cual es indispensable para un desempeño satisfactorio del trabajo” (Chiavenato, 2011, pág. 279)

La seguridad laboral y la salud ocupacional (higiene laboral), son actividades que mantienen estrecha relación, puesto que la primera se ocupa de establecer normas y procedimientos a fin de prevenir accidentes laborales, mientras que la segunda se encarga del análisis y el perenne control de las condiciones ambientales de trabajo como: iluminación, ruido y condiciones atmosféricas, con el fin de prevenir enfermedades laborales, y así poder conservar la salud de los trabajadores. (Chiavenato, 2011)

El clima organizacional es afectado en gran medida por la seguridad y la salud ocupacional, puesto que, si los trabajadores perciben un ambiente laboral inseguro, esto repercutirá en su comportamiento y por ende su rendimiento no podrá ser el mejor debido a la inseguridad que sienten al trabajar dentro de él.

Los accidentes en el trabajo, pueden ser producidos por poseer un clima organizacional débil e inseguro, lo que afecta de manera directa al accionar de los empleados, pues la organización al no ofrecer un adecuado ambiente físico a los empleados, éstos se verán expuestos a accidentes dentro de sus puestos de trabajo; según lo comentan los subgerentes de talento humano de las empresas



UNIVERSIDAD DE CUENCA

pública Municipales de Cuenca, éstos accidentes se producen mayormente en el área operativa, por lo que, es en esta área donde se debería poner mayor énfasis.

Brunet, (2002), manifiesta que existe dos grandes causas de accidentes que son: “Las condiciones físicas, mecánicas o químicas peligrosas presentes en los lugares de trabajo (causas externas), y los comportamientos personales peligrosos (causas internas)” (pág. 76); dentro de las causas externas, éstas pueden variar de acuerdo al puesto de trabajo y las condiciones bajo las cuales están expuestos lo empleados; mientras que las causas internas están relacionadas a los comportamientos que adoptan los empleados dentro de la organización; si el ambiente en el cual se desenvuelven les genera frustración, insatisfacción, baja motivación, pocas oportunidades de desarrollo, y un mínimo de compromiso con las actividades que están encomendados a desempeñar, por consecuencia, su actitud y accionar, al verse condicionados por estos factores, también serán negativos y estarán más propensos a incurrir en accidentes laborales. Ya que “el individuo actuará en reacción a su ambiente y este lazo, reacción – ambiente, puede ser causa de accidentes” (Brunet, 2002, pág. 76). Hay que tomar en cuenta que el comportamiento del individuo no solo está en función de su ambiente sino también en función de sus propias características personales.

Es por ello que los directivos, deben en todo momento de proteger la integridad física, mental y social de sus empleados, para conservar una fuerza laboral competente y productiva, y, esto solo lo podrán conseguir al establecer unos adecuados programas de higiene y seguridad laboral, los mismos que “(...) garantizan que en el trabajo haya condiciones personales y materiales capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados” (Chiavenato, 2011, pág. 276), para que a través de ello se pueda alcanzar mejores niveles de productividad organizacional.

Puesto que las empresas Públicas Municipales de Cuenca mantienen una administración autónoma, éstas pueden elegir libremente el modelo de un plan de Seguridad y Salud Ocupacional de acuerdo a sus propias necesidades, sin embargo estos planes y programas son evaluados por el Ministerio del Trabajo a través de auditorías exhaustivas de los mismos, pues de no dar cumplimiento a



UNIVERSIDAD DE CUENCA

los mismos, las empresas pueden verse sujetas a multas, he allí una de las razones de mantener adecuados planes de seguridad y salud ocupacional; algunas de éstas empresas utilizan el modelo del Sistema de Auditoría de Riesgos del Trabajo (SART).



CAPITULO III

ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL SECTOR PÚBLICO MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE CUENCA

Dentro de este capítulo consta la metodología de investigación empleada, el análisis del Clima Organizacional de las empresas del sector público Municipal de Cuenca, el análisis del Clima Organizacional por Áreas de Trabajo de la “EMOV EP”; y el análisis de los resultados.

3.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1 Tipo de investigación

Para este estudio se hará uso de la investigación de tipo Exploratorio, puesto que permitirá definir con mejor precisión la problemática real que atraviesa el sector Público Municipal de Cuenca en relación al clima organizacional actual de cada empresa a través de la discriminación de variables; se utilizará también la investigación de tipo descriptivo, ya que permitirá conocer cuál es la percepción, de los servidores públicos de las áreas Administrativa, Financiera, Talento Humano y Operativa del sector Público Municipal de Cuenca, en cuanto a su nivel de satisfacción con cada uno de los elementos que conforman el clima organizacional de cada una de las empresas a las cuales pertenecen; y, mediante la investigación analítica que se utilizará también para éste estudio, se podrá medir las variables del clima organizacional y realizar una comparación entre todas las empresa Públicas Municipales.

3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

En esta investigación se aplicará la modalidad de investigación Mixta, es decir, cuantitativa y cualitativa; la técnica cuantitativa utilizada es una encuesta (VER ANEXO 1) dirigida a los servidores públicos de cada una de las áreas tanto Administrativa, Financiera, Talento Humano y Operativa, de las empresas pertenecientes al sector Público Municipal de Cuenca, mediante esta herramienta se podrá cuantificar los datos obtenidos en cuanto a los



UNIVERSIDAD DE CUENCA

componentes del clima organizacional que maneja cada empresa; mientras que, la técnica cualitativa que se empleará es una entrevista semiestructurada (Ver ANEXO 2) dirigida a los mandos superiores y medios de la “EMOV EP”, pues esta herramienta permitirá obtener información con respecto a la percepción que tiene los gerentes y subgerentes de la “EMOV EP” de cada una de las áreas (administrativa, financiera, talento humano y operativa) con respecto al clima organizacional.

Estas dos herramientas de investigación (encuesta, entrevista) tanto de orden cuantitativo como cualitativo respectivamente, serán debidamente validadas por parte de la subgerencia de talento humano de la organización en este caso de la “EMOV EP.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población o Universo

En base a la problemática y objetivos del presente estudio se pudo determinar que la población objetivo son todos los servidores públicos pertenecientes a las distintas áreas (Administrativa, Financiera, Talento Humano y Operativa) del sector Público Municipal de la Ciudad de Cuenca. Se seleccionó a éstas cuatro áreas, dado que, son consideradas por parte de los directivos, las áreas de mayor conflicto organizacional.

Las empresas que no se pudieron abordar para este estudio fueron: “EMAC EP”, y “EMURPLAG EP”; por razones de cambio de su estructura organizacional, las directivas de las empresas no creen que ese momento de transición por la cual atraviesan, sea el adecuado para realizar un análisis del clima organizacional; es por ello que éstas empresas no están incluidas dentro del presente estudio.

En la siguiente tabla se muestra la población total tomada en consideración para el estudio en cuestión, y de la cual se determinará una muestra, puesto que, la población es demasiado grande.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Tabla 1: Listado de Servidores Públicos de las empresas Públicas Municipales de la ciudad de Cuenca

EMPRESAS PÚBLICAS MUNICIPALES DE CUENCA PERSONAL POR ÁREA						
Nº	Descripción	Administrativa	Financiera	Talento Humano	Operativa	TOTAL SERVIDORES PÚBLICOS
1	EMOV EP	25	20	12	487	544
2	EMUCE EP	3	4	1	26	34
3	CORPAC	20	11	7	80	118
4	REGISTRO DE LA PROPIEDAD	8	7	2	39	56
5	FARMASOL EP	4	5	1	101	111
6	ETAPA EP	43	63	29	1024	1159
7	EMUVI EP	4	2	1	14	21
8	EDEC	8	3	2	13	26
					Total	2.069

Fuente: Base de datos de cada una de las empresas

Elaboración: La Autora

3.3.2 Muestra

Para éste estudio se empleó el tipo de muestreo probabilístico utilizando la técnica de muestreo aleatorio simple, puesto que todos los servidores públicos del sector Público Municipal de la ciudad de Cuenca, independientemente a que empresa y/o departamento pertenezcan tendrán la misma probabilidad de ser seleccionados en la muestra.

3.3.2.1 Determinación del tamaño de la muestra

Para la determinación de la muestra se tuvo que establecer en primera instancia el número total de servidores públicos que integran cada una de las empresas Públicas Municipales de Cuenca, siendo un total de 2.069, de acuerdo a las bases de datos otorgadas por cada una de la empresas, llegando a convertirse ésta en la población o universo total para el presente estudio.

Datos estadísticos:

Población (N) = 2.069 Servidores Públicos



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Probabilidad de éxito (P) = 0,50

Probabilidad de fracaso (q) = 0,50

Nivel de Confianza = 95%

Z = 1,96

Error: 0,05

Fórmula:

$$n = \frac{Z^2 NP (1 - P)}{E^2 (N - 1) + Z^2 P (1 - P)}$$

Siendo:

$$n = \frac{(1,96)^2 (2.069)(0,50) (1 - 0,50)}{(0,05)^2 (2.069 - 1) + (1,96)^2 (0,50) (1 - 0,50)}$$

$$n = \frac{1.987,07}{6,1304}$$

$$n = 324 \text{ Encuestas}$$

Para el análisis del clima organizacional de las empresas del sector Público Municipal de Cuenca, se seleccionaron las áreas Administrativa, Financiera, Talento Humano y Operativa, es por ello que la muestra se ha distribuido a nivel organizacional y a nivel área, para tener noción de cuantas personas encuestar por área y por empresa, para ello se tuvo que determinar los porcentajes para cada empresa y para cada área.

Para poder determinar el porcentaje a nivel de empresa se tuvo que dividir el número de servidores públicos total de cada empresa para el número total de servidores públicos del sector Público Municipal de Cuenca, y ese porcentaje se lo aplicó a la muestra; así se lo hizo para cada una de las empresas, y se logró definir el número de servidores públicos a encuestar por empresa.

En cambio para poder determinar el porcentaje a nivel de departamento o área, se dividió el número total de servidores públicos por área para el número total de servidores públicos de cada empresa, y ese porcentaje se lo aplico al total de servidores públicos a encuestar de la empresa, este procedimiento se lo hizo para cada una de las empresas Públicas Municipales de Cuenca.

En la tabla número dos, se puede evidenciar el número total a encuestar de servidores públicos pertenecientes a cada empresa y cada área, tanto



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Administrativa, Financiera, Talento Humano como Operativa del sector Público Municipal de Cuenca; con sus respectivos porcentajes.

Tabla 2: Número total a encuestar por área y empresa con sus respectivos porcentajes

PERSONAL A ENCUESTAR															
Empresas Púlicas Municipales de Cuenca	Nivel Empresa			Nivel Área											
	Personal total por empresa	Porcentaje a nivel empresa	PERSONAL A ENCUESTAR POR EMPRESA	Personal total área Administrativa	Porcentaje a nivel Área	PERSONAL A ENCUESTAR ÁREA ADMINISTRATIVA	Personal total área Financiera	Porcentaje a nivel Área	PERSONAL A ENCUESTAR ÁREA FINANCIERA	Personal total área Talento Humano	Porcentaje a nivel Área	PERSONAL A ENCUESTAR ÁREA TALENTO HUMANO	Personal total área Operativa	Porcentaje a nivel Área	PERSONAL A ENCUESTAR ÁREA OPERATIVA
EMOV EP	544	26,29%	85	25	4,60%	4	20	3,68%	3	12	2%	2	487	89,52%	76
EMUCE EP	34	1,64%	7	3	8,82%	1	4	11,76%	1	1	2,94%	1	26	76,47%	4
CORPAC	118	5,70%	19	20	16,95%	3	11	9,32%	2	7	59322%	1	80	67,80%	13
REGISTRO DE LA PROPIEDAD	56	2,71%	9	8	14,29%	1	7	12,50%	1	2	3,57%	1	39	69,64%	6
FARMASOLEP	111	5,36%	18	4	3,60%	1	5	4,50%	1	1	0,90%	1	101	90,99%	15
ETAPA EP	1159	56,02%	182	43	3,71%	7	63	5,44%	10	29	2,50%	5	1024	88,35%	160
EMUVI EP	21	1,01%	5	4	19,05%	1	5	9,52%	1	1	4,76%	1	14	66,67%	2
EDEC EP	26	1,26%	5	8	30,77%	1	2	11,54%	1	2	7,69%	1	13	50%	2
	2069		330												

Fuente: Base de datos de las empresas

Elaboración: La Autora

La muestra determinada anteriormente de 324 ascendió a 330, esto se debe a que al momento de designar los porcentajes a las áreas de estudio, algunas áreas de ciertas empresas resultaron marginales, y para no dejar ninguna área fuera del análisis del clima organizacional se incluyeron seis elementos más a la muestra.

Es decir, se tiene que realizar **330** encuestas a los servidores públicos pertenecientes a las empresas del sector Público Municipal de Cuenca.

3.4 MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

En la recolección de información se utilizaron varias herramientas de investigación que permitieron obtener los datos necesarios y precisos para desarrollar el tema de investigación propuesto; dentro de las fuentes de información primaria, se utilizó una encuesta (VER ANEXO 1), aplicada a cada uno de los servidores públicos de las áreas Administrativa, Financiera, Talento Humano y Operativa de las empresas del sector Público Municipal de Cuenca,



se hizo también uso de fuentes terciarias como las bases de datos de cada una de las empresas para poder determinar la respectiva muestra.

3.4.1 Herramienta de Investigación

La herramienta utilizada para el presente estudio es una encuesta de opinión, que permitirá conocer las actitudes u opiniones de los servidores públicos de las empresas pertenecientes al sector Público Municipal de Cuenca, con respecto a su ambiente organizacional.

Para la medición de cada una de las preguntas de la encuesta se hizo uso de la escala³ de Rensis Likert, puesto que es una escala de medición muy utilizada y práctica, que permite medir las variables del clima organizacional y analizar la interacción de los servidores públicos de las empresas Públicas Municipales de Cuenca con cada una de ellas; para el presente estudio se hará uso de ésta escala la cual contendrá cuatro categorías de respuesta con su respectiva puntuación o calificación, a ésta se le asignó una interpretación cualitativa para poder definir qué variables son favorables y cuales desfavorables para cada empresa.

En la tabla 3, se puede observar la escala de Likert, con su respectivo criterio de evaluación.

Tabla 3: Escala de Likert

Calificación	Categoría	Criterio
4	Totalmente de Acuerdo	Respuesta Favorable
3	De Acuerdo	Respuesta Favorable
2	En Desacuerdo	Respuesta Desfavorable
1	Totalmente en Desacuerdo	Respuesta Desfavorable

Fuente: (Brunet, 2002)

Elaboración: La Autora

³ Escala es la “generación de un *continuum* sobre el cual se localizan los objetos que son medidos” (Malotra, 2004).



UNIVERSIDAD DE CUENCA

La encuesta está constituida por un total de cuarenta y un preguntas, respaldadas dentro de ocho variables seleccionadas para el análisis del clima organizacional.

3.4.1.1 Variables e Indicadores

Tabla 4: Variables e Indicadores considerados en la encuesta

VARIABLES	INDICADORES	ÍTEMS
Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none">Claridad en la descripción del cargo.	P1
	<ul style="list-style-type: none">Grado de concordancia entre las actividades realizadas en el puesto de trabajo, y las definidas oficialmente para el puesto de trabajo.	P2
	<ul style="list-style-type: none">Carga de tareas en el trabajo.	P3
	<ul style="list-style-type: none">Nivel de claridad de la filosofía (Misión, Visión, Valores), políticas y normas institucionales.	P4
Motivación	<ul style="list-style-type: none">Grado de libertad para que un empleado pueda elegir su forma de trabajar.	P5
	<ul style="list-style-type: none">Reconocimiento	P6 - 7
	<ul style="list-style-type: none">Oportunidad de Ascenso	P8 -9
	<ul style="list-style-type: none">Desarrollo personal	P10
	<ul style="list-style-type: none">Evaluación del desempeño laboralCapacitación	P11 P12
Comunicación	<ul style="list-style-type: none">Fluidez en la comunicación entre áreas departamentales.	P13
	<ul style="list-style-type: none">Grado de comunicación entre compañeros de trabajo.	P14
	<ul style="list-style-type: none">Grado de comunicación entre jefe y subordinado.	P15
	<ul style="list-style-type: none">Efectividad de los comunicados emitidos por la empresa.	P16-17
	<ul style="list-style-type: none">Grado de comunicación Informal	P18
Estilo de Mando	<ul style="list-style-type: none">Toma de decisiones junto con los subordinados.	P19
	<ul style="list-style-type: none">Trabajo en equipo	P20
	<ul style="list-style-type: none">Grado de eficiencia en la solución de problemas.	P21
	<ul style="list-style-type: none">Nivel de flexibilidad y justicia del líder frente a las solicitudes de los subordinados.	P22
	<ul style="list-style-type: none">Equidad en el trato hacia los subordinados.	P23
	<ul style="list-style-type: none">Condiciones físicas del puesto de trabajo.	P24



Seguridad y Salud Ocupacional	<ul style="list-style-type: none">• Condiciones de las herramientas, equipos y máquinas de trabajo.	P25
	<ul style="list-style-type: none">• Proporción de uniformes e implementos para la protección personal del empleado.	P26
	<ul style="list-style-type: none">• Servicios médicos ofrecidos por la empresa.	P27
	<ul style="list-style-type: none">• Capacitación en cuanto a la prevención de enfermedades profesionales y accidentes laborales.	P28
	<ul style="list-style-type: none">• Condiciones de higiene en el trabajo.	P29
Relaciones Sociales	<ul style="list-style-type: none">• Relación entre las distintas áreas de trabajo.	P30
	<ul style="list-style-type: none">• Relación entre compañeros de trabajo.	P31-34
Innovación	<ul style="list-style-type: none">• Creatividad en el trabajo.	P35
	<ul style="list-style-type: none">• Innovación en el puesto de trabajo.	P36-37
	<ul style="list-style-type: none">• Proporción de instrumentos de última tecnología.	P38
Remuneración	<ul style="list-style-type: none">• Remuneración acorde al cargo.	P39
	<ul style="list-style-type: none">• Cancelación a tiempo del sueldo.	P40
	<ul style="list-style-type: none">• Descuentos justos al salario	P41

Fuente: Investigación bibliográfica de campo

Elaboración: La Autora

3.5 PROCESO DE LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN DEL SECTOR

Durante el mes de Enero se inició el proceso de levantamiento de información a 330 Servidores Públicos de ocho empresas del sector Público Municipal de Cuenca, que fueron: “EMOV EP”, “EMUCE EP”, “CORPAC”, “REGISTRO DE LA PROPIEDAD”, “FARMASOL EP”, “ETAPA EP”, “EMUVI EP”, Y “EDEC EP”, solo dos empresas como: “EMURPLAG EP” y “EMAC EP”, no pudieron ser abordadas en dicho estudio, por razones de cambio en su estructura organizacional, por lo que los subgerentes de talento humano de esas empresas consideraron que ese no era el mejor momento para realizar un análisis del clima organizacional.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Para contar con el debido permiso por parte de cada empresa para realizar una encuesta sobre el Clima organizacional a los servidores Públicos; en primera instancia se entregó los respectivos oficios solicitando la debida autorización para realizar las encuestas a cada una de las empresas del sector en cuestión; éste proceso de aprobación para realizar la encuesta tomo más de un mes, es decir la aprobación de todas las empresas se la pudo obtener el 15 de febrero, mientras que la validación de la encuesta por parte de cada uno de los subgerentes de Talento Humano de cada empresa Pública Municipal de Cuenca se la obtuvo el 8 de Marzo del presente año; la encuesta se la realizó de forma personal; y finalmente el 10 de Abril se logró obtener la recolección total de la información de las ocho empresas mencionadas anteriormente.

3.6 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La información obtenida de los servidores Públicos de las empresas del sector Público Municipal de Cuenca, tanto cualitativa como cuantitativa fue analizada en tablas y gráficos para un mejor entendimiento y análisis, a fin de destacar la información más relevante para el presente estudio.

3.7 ANÁLISIS DE LOS DATOS

Dentro de éste primer análisis del clima organizacional a nivel sector, consta la percepción de los servidores públicos de las áreas Administrativa, Financiera, Talento Humano y Operativa de cada una de las empresas del sector Público Municipal de la Ciudad de Cuenca, a fin de conocer el estado actual del clima organizacional de ellas; se hace uso de cuadros comparativos para poder observar en qué posición se encuentran éstas empresas con respecto a su clima organizacional para que puedan de esa forma corregir, mejorar y potencializar sus procesos organizacionales de forma continua y sostenible.

A continuación se presenta tablas y gráficos de las variables demográficas de los servidores públicos del sector Público Municipal de Cuenca, así como de las



UNIVERSIDAD DE CUENCA

variables del clima organizacional seleccionadas a ser evaluadas en éste estudio, con su respectivo análisis.

Para analizar cada variable del clima organizacional se determinó un promedio total de las respuestas que los servidores Públicos otorgaron a cada una de las preguntas que conforman cada variable.

1. SEXO

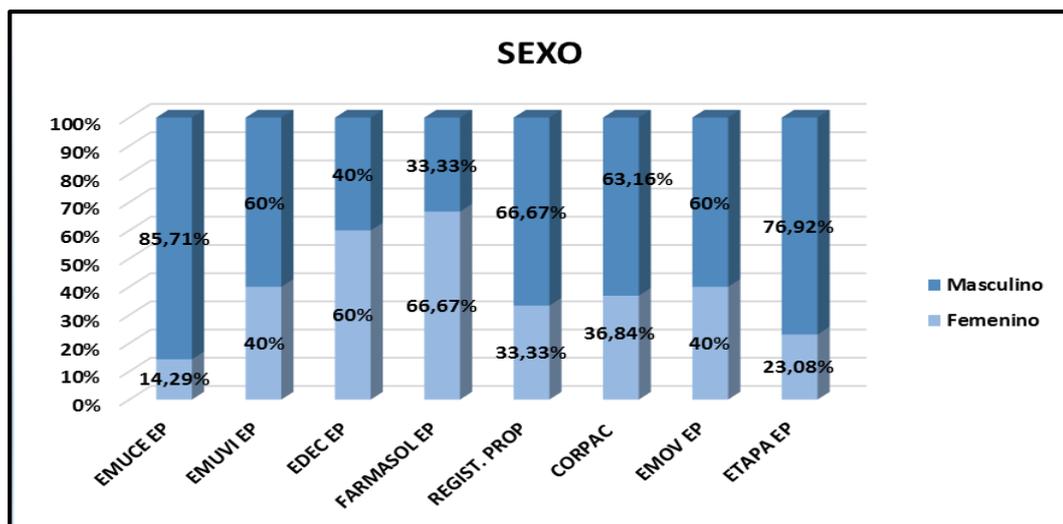
Tabla 5: Sexo

Empresas Públicas Municipales	SEXO					
	Femenino		Masculino		TOTAL	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
EMUCE EP	1	14,29%	6	85,71%	7	100%
EMUVI EP	2	40%	3	60%	5	100%
EDEC EP	3	60%	2	40%	5	100%
FARMASOL EP	12	66,67%	6	33,33%	18	100%
REGIST. PROP	3	33,33%	6	66,67%	9	100%
CORPAC	7	36,84%	12	63,16%	19	100%
EMOV EP	34	40%	51	60%	85	100%
ETAPA EP	42	23,08%	140	76,92%	182	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La Autora

Gráfico 3: Sexo



Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Interpretación: De acuerdo a la tabla 5 y gráfico 3, se puede constatar que las empresas Públicas Municipales con mayor índice de servidores Públicos de género femenino son FARMASOL EP con un 66,67%; EDEC EP con un 60%; EMOV EP y EMUVI EP ambas con un 40%, mientras que las demás cuentan con un menor índice de servidoras Públicas como: la EMUCE EP con un 14,29%; ETAPA EP con un 23,08%; REGISTRO DE LA PROPIEDAD con un 33,33% y finalmente CORPAC con un 36,84%. En cuanto al género Masculino, las empresas Públicas Municipales con más servidores Públicos de sexo masculino son: EMUCE EP con un 85,71%, casi todos los que trabajan en ésta empresa son hombres; ETAPA EP con un 76,92%, en ésta empresa hay un gran número de hombres trabajando en ella, puesto que, en el área operativa (telecomunicaciones, agua potable, alcantarillado) se requiere exclusivamente mano de obra masculina para trabajos pesados; el REGISTRO DE LA PROPIEDAD cuenta con 66,67% de servidores Públicos masculinos, seguido de CORPAC cual cuenta con un 63,16%; la EMOV EP y EMUVI EP cuentan con el 60% de servidores Públicos masculinos respectivamente, en tanto que, las empresas con menor índice de servidores Públicos masculinos son: EDEC EP Y FARMASOL EP, con un 40% y un 33,33% respectivamente.

Como se puede evidenciar de acuerdo a los resultados obtenidos, en las empresas del sector Público Municipal de Cuenca existe un alto índice de servidores Públicos masculinos, esto se debe a que en el área operativa de la gran mayoría de éstas empresas el trabajo es pesado y es por eso se hace más uso de la mano de obra masculina.

2. ÁREAS DE TRABAJO

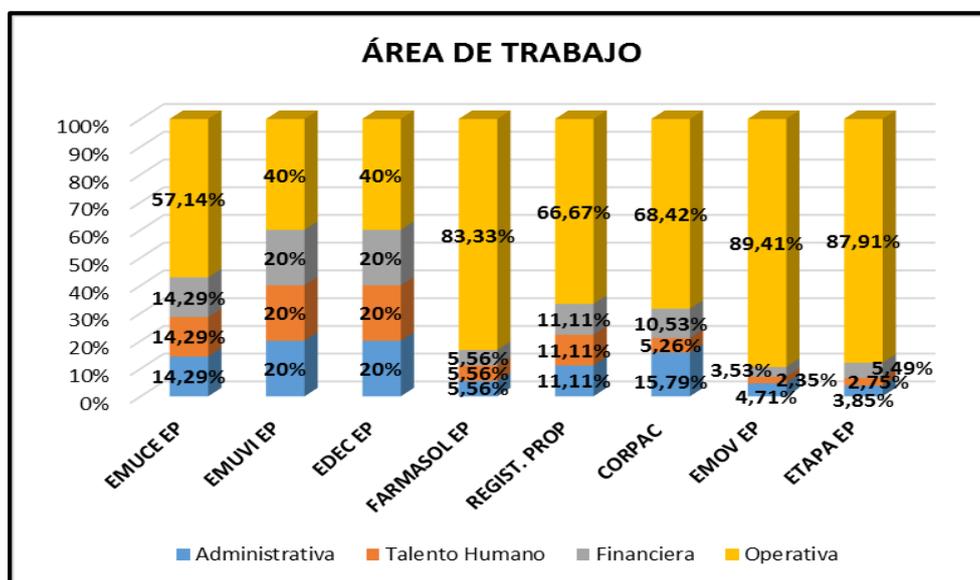
Tabla 6: Área de trabajo

Empresas Públicas Municipales	ÁREA DE TRABAJO									
	Administrativa		Talento Humano		Financiera		Operativa		TOTAL	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
EMUCE EP	1	14,29%	1	14,29%	1	14,29%	4	57,14%	7	100%
EMUVI EP	1	20%	1	20%	1	20%	2	40%	5	100%
EDEC EP	1	20%	1	20%	1	20%	2	40%	5	100%
FARMASOL EP	1	5,56%	1	5,56%	1	5,56%	15	83,33%	18	100%
REGIST. PROP	1	11,11%	1	11,11%	1	11,11%	6	66,67%	9	100%
CORPAC	3	15,79%	1	5,26%	2	10,53%	13	68,42%	19	100%
EMOV EP	4	4,71%	2	2,35%	3	3,53%	76	89,41%	85	100%
ETAPA EP	7	3,85%	5	2,75%	10	5,49%	160	87,91%	182	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora

Gráfico 4: Área de trabajo



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La Autora

Interpretación: En la tabla 6 y gráfico 4 se puede evidenciar que la EMOV EP, con un 89,41%, es la empresa que cuenta con el mayor número de servidores Públicos trabajando en su área Operativa (A.C.T, SIT, SERT), seguida está



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ETAPA EP, con un 87,91%, siendo la segunda empresa con mayor número de servidores Públicos laborando en su área Operativa (Agua Potable, Telecomunicaciones, Comercial); FARMASOL EP con un 83,33%, también posee un alto porcentaje de servidores Públicos trabajando en ésta área (Farmacias); así mismo CORPAC posee un 68,42% de servidores Públicos en su área Operativa; el REGISTRO DE LA PROPIEDAD cuenta con un 66,67%, la EMUCE EP cuenta con un 57,14%, mientras que EDEC EP y EMUVI EP cuentan con un 40%. Las áreas de trabajo con la menor cantidad de servidores Públicos, son el área Administrativa, Talento Humano, y el área Financiera, con un 11,75%, un 11,97%, y un 13,12% (promedio de las ocho empresas Públicas Municipales de Cuenca) respectivamente, evidenciando con ello que en éste sector el área Operativa es el área con la mayor cantidad de servidores Públicos trabajando ahí, dado que, en ésta área es en donde se genera la actividad principal de las empresas y la cual mantiene el contacto directo con la comunidad Cuencana, por ende requiere de más servidores Públicos en esa área.

3. EDAD

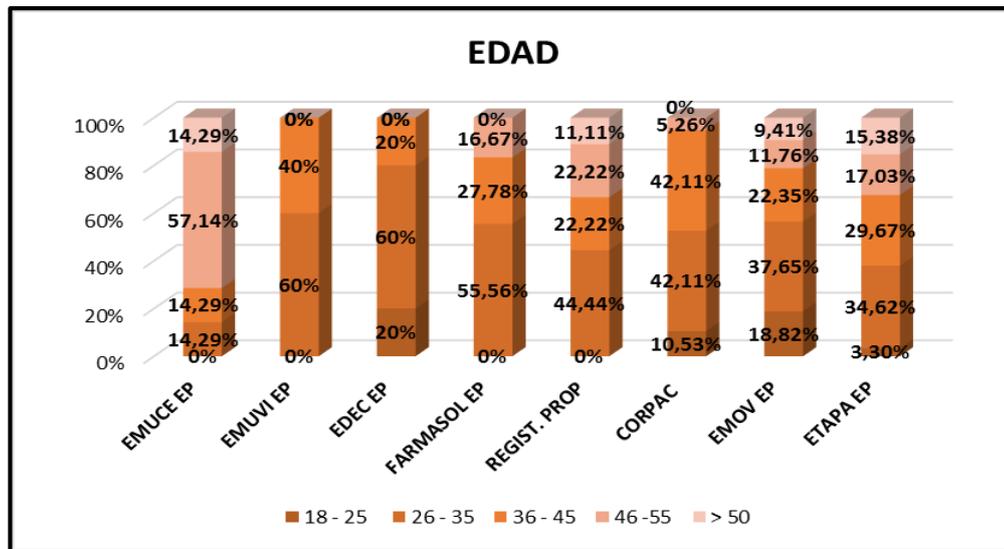
Tabla 7: Edad

Empresas Públicas Municipales	EDAD											
	18 - 25		26 - 35		36 - 45		46 -55		> 55		TOTAL	
	Frecuencia	Porcentaje										
EMUCE EP	0	0%	1	14,29%	1	14,29%	4	57,14%	1	14,29%	7	100%
EMUVI EP	0	0%	3	60%	2	40%	0	0%	0	0%	5	100%
EDEC EP	1	20%	3	60%	1	20%	0	0%	0	0%	5	100%
FARMASOL EP	0	0%	10	55,56%	5	27,78%	3	16,67%	0	0%	18	100%
REGIST. PROP	0	0%	4	44,44%	2	22,22%	2	22,22%	1	11,11%	9	100%
CORPAC	2	10,53%	8	42,11%	8	42,11%	1	5,26%	0	0%	19	100%
EMOV EP	16	18,82%	32	37,65%	19	22,35%	10	11,76%	8	9,41%	85	100%
ETAPA EP	6	3,30%	63	34,62%	54	29,67%	31	17,03%	28	15,38%	182	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La Autora

Gráfico 5: Edad



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La Autora

Interpretación: Según la tabla 7 y gráfico 5, la EMUVI EP y EDEC EP, presentan el 60% de servidores Públicos de entre 26 a 35 años laborando en ellas, FARMASOL EP presenta un 55,56%, el REGISTRO DE LA PROPIEDAD un 44,44%, muy seguida está CORPAC con un 42,11%, y por último se encuentra la EMOV EP Y ETAPA EP con un 37,65% y un 34,62% respectivamente, es decir siete de las nueve empresas del sector Público Municipal de Cuenca cuentan con un alto número de servidores Públicos de entre 26 a 35 años, siendo este rango de edad el de mayor presencia laboral en este sector. Por lo contrario, se puede constatar que el rango de edad con menor presencia laboral es el de 18 a 25 años, incluso en algunas existe una ausencia de estos, como es el caso de la EMUCE EP, EMUVI EP, FARMASOL EP y el REGISTRO DE LA PROPIEDAD, éstas empresas cuentan con un 0% de servidores Públicos de este rango de edad, esto puede deberse a las políticas internas de esas empresas; otro rango de edad con escasa presencia laboral es la de más de 55 años con un 6,27%, (promedio de las ocho empresas Públicas Municipales de Cuenca), esto puede corresponder a que las personas con este tipo de edad ya se han jubilado, por lo cual se disminuye el índice de servidores Públicos de más de 55 años laborando en éstas empresas.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

4. ANTIGÜEDAD

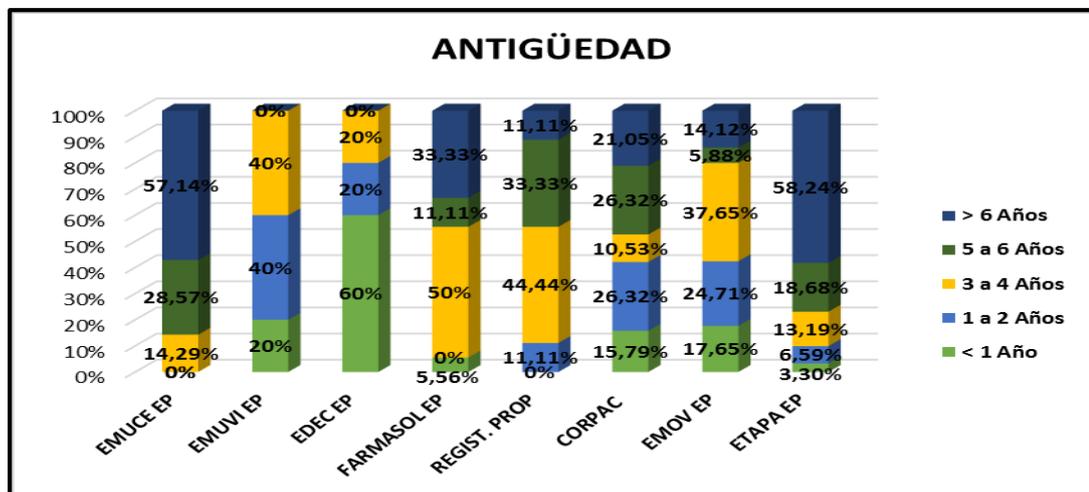
Tabla 8: Antigüedad

Empresas Públicas Municipales	ANTIGÜEDAD											
	< 1 Año		1 a 2 Años		3 a 4 Años		5 a 6 Años		> 6 Años		TOTAL	
	Frecuencia	Porcentaje										
EMUCE EP	0	0%	0	0%	1	14,29%	2	28,57%	4	57,14%	7	100%
EMUVI EP	1	20%	2	40%	2	40%	0	0%	0	0%	5	100%
EDEC EP	3	60%	1	20%	1	20%	0	0%	0	0%	5	100%
FARMASOL EP	1	5,56%	0	0%	9	50%	2	11,11%	6	33,33%	18	100%
REGIST. PROP	0	0%	1	11,11%	4	44,44%	3	33,33%	1	11,11%	9	100%
CORPAC	3	15,79%	5	26,32%	2	10,53%	5	26,32%	4	21,05%	19	100%
EMOV EP	15	17,65%	21	24,71%	32	37,65%	5	5,88%	12	14,12%	85	100%
ETAPA EP	6	3,30%	12	6,59%	24	13,19%	34	18,68%	106	58,24%	182	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La Autora

Gráfico 6: Antigüedad



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La Autora

Interpretación: Los resultados obtenidos del presente estudio, en cuanto al tiempo que laboran los servidores Públicos en éstas empresas son los siguientes:



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- **Menor a 1 año:** Se puede constatar la EMUCE EP y el REGISTRO DE LA PROPIEDAD cuentan con un 0% de servidores Públicos trabajando menos de un año; la EMUVI EP posee un 20%; la EDEC EP un 60% esto puede deberse a que esta última empresa recién se constituyó; mientras que FARMASOL EP cuenta con un 5,56%; CORPAC un 15,79%, EMOV EP un 17,65%, ETAPA EP un 3,30%, este resultado puede responder a que éstas empresas en el último año han contratado a un bajo número personal nuevo.
- **De 1 a 2 años:** La EMUCE EP y FARMASOL EP poseen 0% de servidores Públicos laborando de entre 1 a 2 años dentro de la empresa, lo que refleja que existe un bajo nivel de rotación de personal en el sentido de contratación de nuevo personal; otras de las empresas con menor índice de servidores Públicos que llevan de 1 a 2 años de trabajo son: ETAPA EP con un 6,59%, el REGISTRO DE LA PROPIEDAD con un 11,11%, EDEC EP con un 20%, EMOV EP con un 24,71%, CORPAC con un 26,32%, y la EMUVI EP con un 40%, ésta última es la empresa que cuenta con el mayor número de Servidores Públicos laborando de entre 1 a 2 años, esto se debe a que según como lo manifestó el subgerente de talento humano de dicha institución, en el último año ha venido contratando a nuevo personal para su área operativa.
- **De 3 a 4 años:** Según los datos obtenidos, se puede concluir que FARMASOL EP, tiene un 50% de servidores Públicos que llevan trabajando en la empresa de 3 a 4 años, el REGISTRO DE LA PROPIEDAD cuenta con un 44,44%, muy seguida se encuentra la EMUVI EP, con un 40%; la EMOV EP posee un 37,65%, en tanto que las empresas que menos servidores públicos tienen laborando en éste rango de antigüedad son las siguientes: EDEC EP con un 20%; EMUCE EP con un 14,29%; y por último se encuentran ETAPA EP Y CORPAC con un 13,19% y un 10,53% respectivamente, los servidores Públicos de éste rango de antigüedad poseen cierta experiencia laboral y conocimiento de su trabajo lo cual puede resultar positivo para éstas empresas.
- **De 5 a 6 años y mayor a 6 años:** Los servidores Públicos que llevan trabajando de entre 5 a 6 años y más de 6 años son los de mayor antigüedad laboral, por lo que, las empresas que poseen el mayor

número de servidores Públicos con mayor antigüedad son la EMUCE EP con un 85,71% (suma de los rangos de edad de 5 a 6 años y de más de 6 años), y ETAPA EP con un 76.92% (suma de los rangos de edad de 5 a 6 años y de más de 6 años), esto se debe a que éstas empresas son las que tienen más años de trayectoria dentro del sector Público Municipal de Cuenca, ya que, la primera fue creada en 1998, y la segunda en 1968.

5. SITUACIÓN SOCIAL

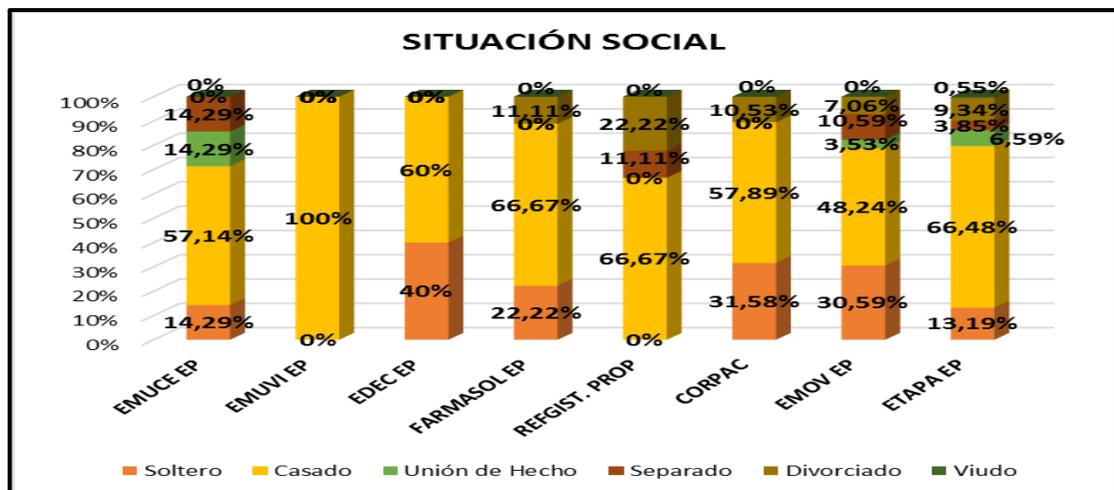
Tabla 9: Situación Social

Empresas Públicas Municipales	SITUACIÓN SOCIAL													
	Soltero		Casado		Unión de Hecho		Separado		Divorciado		Viudo		TOTAL	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
EMUCE EP	1	14,29%	4	57,14%	1	14,29%	1	14,29%	0	0%	0	0%	7	100%
EMUVI EP	0	0%	5	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	5	100%
EDEC EP	2	40%	3	60%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	5	100%
FARMASOL EP	4	22,22%	12	66,67%	0	0%	0	0%	2	11,11%	0	0%	18	100%
REGIST. PROP	0	0%	6	66,67%	0	0%	1	11,11%	2	22,22%	0	0%	9	100%
CORPAC	6	31,58%	11	57,89%	0	0%	0	0%	2	10,53%	0	0%	19	100%
EMOV EP	26	30,59%	41	48,24%	3	3,53%	9	10,59%	6	7,06%	0	0%	85	100%
ETAPA EP	24	13,19%	121	66,48%	12	6,59%	7	3,85%	17	9,34%	1	1%	182	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La Autora

Gráfico 7: Situación Social



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La Autora



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Interpretación: La situación social de los servidores Públicos que predomina en las ocho empresas del sector Público Municipal de Cuenca son los casados con un 65,39% (promedio de las ocho empresas Públicas Municipales de Cuenca), cabe resaltar que la EMUVI EP, es la empresa que cuenta con un 100% de servidores Públicos que se encuentran casados. En cambio las situaciones sociales de los servidores Públicos con menor índice son los que se encuentran Separados, Bajo Unión de Hecho, y Viudos, con un 4,85%, un 5,45%, y un 0% (promedio de las ocho empresas Públicas Municipales de Cuenca) respectivamente.

6. NIVEL DE INSTRUCCIÓN

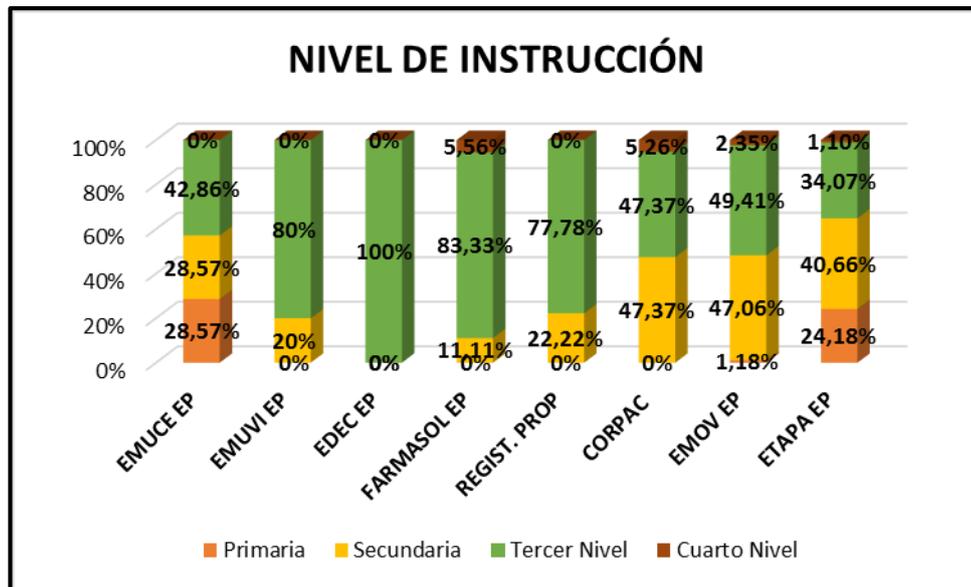
Tabla 10: Nivel de Instrucción

Empresas Públicas Municipales	NIVEL DE INSTRUCCIÓN									
	Primaria		Secundaria		Tercer Nivel		Cuarto Nivel		Total	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
EMUCE EP	2	28,57%	2	28,57%	3	42,86%	0	0%	7	100%
EMUVI EP	0	0%	1	20%	4	80%	0	0%	5	100%
EDEC EP	0	0%	0	0%	5	100%	0	0%	5	100%
FARMASOL EP	0	0%	2	11,11%	15	83,33%	1	5,56%	18	100%
REGIST. PROP	0	0%	2	22,22%	7	77,78%	0	0%	9	100%
CORPAC	0	0%	9	47,37%	9	47,37%	1	5,26%	19	100%
EMOV EP	1	1,18%	40	47,06%	42	49,41%	2	2,35%	85	100%
ETAPA EP	44	24,18%	74	40,66%	62	34,07%	2	1,10%	182	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La Autora

Gráfico 8: Nivel de Instrucción



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: La Autora

Interpretación: Como se muestra en la tabla 10 y gráfico 8, se puede apreciar que el nivel académico de los servidores Públicos de las empresas Públicas Municipales de Cuenca, que más se destaca, es el de Tercer Nivel con un 64,35% (promedio de la ocho empresas Públicas Municipales de Cuenca), éste nivel hace referencia a los títulos universitarios como los de licenciaturas, ingenierías, entre otros. En tanto que, los niveles académicos como: Primaria y de Cuarto Nivel, solo han logrado alcanzar un 6,59% y a un 1,78% (promedio de las ocho empresas Públicas Municipales de Cuenca) respectivamente, esto refleja que los servidores Públicos que solo han logrado alcanzar un nivel académico de Primaria, la mayoría hacen parte de los primeros que entraron a trabajar en dichas empresas, puesto que, hace algunos años atrás no era un requisito haber terminado la secundaria para poder acceder a trabajar en éstas empresas (políticas internas); se constata también que existe un bajo índice de servidores Públicos con títulos de cuarto nivel en éste sector, éste resultado se deba a que los servidores Públicos por razones de situación económica, falta de tiempo o por falta de interés se les ha dificultado alcanzar un título de cuarto nivel.



7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Tabla 11: Estructura Organizacional

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Preguntas	EMUCE EP					EMUVI EP					EDEC EP					FARMASOL EP																								
	Alternativas					Alternativas					Alternativas					Alternativas																								
	4		3		2		1		Total		4		3		2		1		Total		4		3		2		1		Total											
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%										
1. Claridad en descripción del cargo	2	28,57	3	42,86	1	14,29	1	14,29	7	100	1	20	3	60	0	0	1	20	5	100	1	20	4	80	0	0	0	0	5	100	10	55,56	2	11,11	6	33,33	0	0	18	100
2. Actividades acorde al cargo	2	28,57	2	28,57	1	14,29	2	28,57	7	100	3	60	1	20	0	0	1	20	5	100	1	20	3	60	1	20	0	0	5	100	4	22,22	10	55,56	4	22,22	0	0	18	100
3. Carga de tareas en el trabajo	3	42,86	2	28,57	1	14,29	1	14,29	7	100	1	20	4	80	0	0	0	0	5	100	2	40	2	40	1	20	0	0	5	100	2	11,11	12	66,67	3	16,67	1	5,56	18	100
4. Claridad de la filosofía (Misión, Visión, Valores), de las políticas y normas Institucionales	0	0	5	71,43	1	14,29	1	14,29	7	100	3	60	0	0	0	0	2	40	5	100	1	20	1	20	2	40	1	20	5	100	2	11,11	12	66,67	3	16,67	1	5,56	18	100
TOTAL ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	2	28,57	3	42,86	1	14,29	1	14,29	7	100	2	40	2	40	0	0	1	20	5	100	1	20	3	60	1	20	0	0	5	100	5	27,78	9	50	4	22,22	0	0	18	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La Autora

Tabla 12: Estructura Organizacional

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Preguntas	REGISTRO DE LA PROPIEDAD					CORPAC					EMOV EP					ETAPA EP																								
	Alternativas					Alternativas					Alternativas					Alternativas																								
	4		3		2		1		Total		4		3		2		1		Total		4		3		2		1		Total											
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%										
1. Claridad en descripción del cargo	1	11,11	7	77,77	0	0	1	11,11	9	100	10	52,63	5	26,32	3	15,79	1	5,26	19	100	18	21,18	31	36,47	23	27,06	13	15,29	85	100	71	39,01	86	47,25	15	8,24	10	5,49	182	100
2. Actividades acorde al cargo	5	55,56	4	44,44	0	0	0	0	9	100	7	36,84	10	52,63	2	10,53	0	0	19	100	14	16,47	31	36,47	18	21,18	22	25,88	85	100	79	43,41	70	38,46	22	12,09	11	6,04	182	100
3. Carga de tareas en el trabajo	1	11,11	5	55,56	1	11,11	2	22,22	9	100	7	36,84	8	42,11	3	15,79	1	5,26	19	100	14	16,47	31	36,47	18	21,18	22	25,88	85	100	46	25,27	92	50,55	27	14,84	17	9,34	182	100
4. Claridad de la filosofía (Misión, Visión, Valores), de las políticas y normas Institucionales	3	33,33	4	44,44	0	0	2	22,22	9	100	3	15,79	9	47,37	6	31,58	1	5,26	19	100	12	14,12	28	32,94	22	25,88	23	27,06	85	100	44	24,18	93	51,10	31	17,03	14	7,69	182	100
TOTAL ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	3	33,33	5	55,56	0	0	1	11,11	9	100	7	36,84	8	42,11	4	21,05	0	0	19	100	15	17,65	30	35,29	20	23,53	20	23,53	85	100	60	32,97	85	46,70	24	13,19	13	7,14	182	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La Autora

Gráfico 9: Estructura Organizacional



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La Autora

Interpretación: Las tablas 11 y 12, y el gráfico 9, muestran que las ocho empresas presentan porcentajes favorables (Totalmente de Acuerdo y De Acuerdo) con respecto a la Estructura Organizacional, la EMUCE EP obtuvo un 71,43%, la EMUVI EP un 80%, EDEC EP un 80%, FARMASOL EP un 77,78%, el REGISTRO DE LA PROPIEDAD un 88,89%, CORPAC un 78,95%, EMOV EP un 52,94%, y ETAPA EP un 79,67%, lo cual quiere decir que los servidores Públicos están satisfechos con la Estructura Organizacional de sus empresas; cabe recalcar que los valores presentados son la suma de las alternativas de respuesta 4 y 3 de cada empresa; estos resultados son muy positivos para estas empresas, pues los servidores Públicos consideran que se mantiene una descripción correcta de las actividades a realizarse en cada cargo, que las funciones que desempeñan están definidas acorde a su puesto de trabajo, consideran también que la carga de tareas que se les asigna es moderada.

De lo manifestado anteriormente, se puede resaltar que la EMOV EP, a pesar de que cuenta con un número significativo de respuestas favorables (“Totalmente de Acuerdo, y “De Acuerdo”), también posee un alto número de respuestas desfavorables (“Totalmente en Desacuerdo y “En Desacuerdo”), de un 47.06% (suma de las alternativas 1 y 2), es decir, que este porcentaje de sus servidores



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Públicos se sienten insatisfechos con la estructura organizacional que posee actualmente esta empresa, debido principalmente a la falta de claridad de filosofía (misión, visión, valores), las políticas y normas Institucionales que les impide de alguna forma desarrollar su trabajo de manera efectiva, y a la sobrecarga de trabajo especialmente en el área operativa; concluyendo con ello que dentro de este sector ésta empresa es la que más requiere de mejoras en su estructura organizacional, puesto que existe un gran número de servidores Públicos insatisfechos con este componente relevante del clima organizacional.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

8. MOTIVACIÓN

Tabla 13: Motivación

MOTIVACIÓN Preguntas	EMUCE EP					EMUVI EP					EDEC EP					FARMASOL EP																								
	Alternativas					Alternativas					Alternativas					Alternativas																								
	4	3	2	1	Total	4	3	2	1	Total	4	3	2	1	Total	4	3	2	1	Total																				
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%																		
5. Autonomía de trabajo	2	28,57	2	28,57	3	42,86	0	0	7	100	2	40	1	20	1	20	5	100	3	60	1	20	1	20	0	0	5	100	1	5,56	8	44,44	6	33,33	3	16,67	18	100		
6. Reconocimiento (no monetario)	0	0	0	0	1	14,29	6	85,71	7	100	1	20	1	20	1	20	2	40	5	100	2	40	0	0	2	40	1	20	5	100	0	0	1	5,56	10	55,56	7	38,89	18	100
7. Reconocimiento verbal	0	0	1	14,29	1	14,29	5	71,43	7	100	1	20	1	20	2	40	1	20	5	100	2	40	1	20	2	40	0	0	5	100	2	11,11	6	33,33	5	27,78	5	27,78	18	100
8. Oportunidad de ascensos en el área	1	14,29	0	0	2	28,57	4	57,14	7	100	0	0	2	40	2	40	1	20	5	100	2	40	2	40	1	20	0	0	5	100	0	0	2	11,11	10	55,56	6	33,33	18	100
9. Ascensos de empleados	1	14,29	0	0	1	14,29	5	71,43	7	100	1	20	1	20	2	40	1	20	5	100	1	20	1	20	2	40	1	20	5	100	1	5,56	7	38,89	7	38,89	3	16,67	18	100
10. Desarrollo personal	0	0	2	28,57	4	57,14	1	14,29	7	100	1	20	1	20	1	20	2	40	5	100	2	40	2	40	1	20	0	0	5	100	0	0	13	72,22	3	16,67	2	11,11	18	100
11. Evaluación del desempeño laboral	0	0	2	28,57	3	42,86	2	28,57	7	100	1	20	2	40	1	20	1	20	5	100	0	0	2	40	2	40	1	20	5	100	5	27,78	12	66,66	1	5,56	0	0	18	100
12. Capacitación	1	14,29	0	0	4	57,14	2	28,57	7	100	0	0	1	20	4	80	0	0	5	100	0	0	0	0	0	0	5	100	5	100	2	11,11	8	44,44	5	27,78	3	16,67	18	100
TOTAL MOTIVACIÓN	1	14,29	1	14,29	2	28,57	3	42,86	7	100	1	20	1	20	2	40	1	20	5	100	2	40	1	20	1	20	1	20	5	100	1	5,56	7	38,89	6	33,33	4	22,22	18	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La Autora

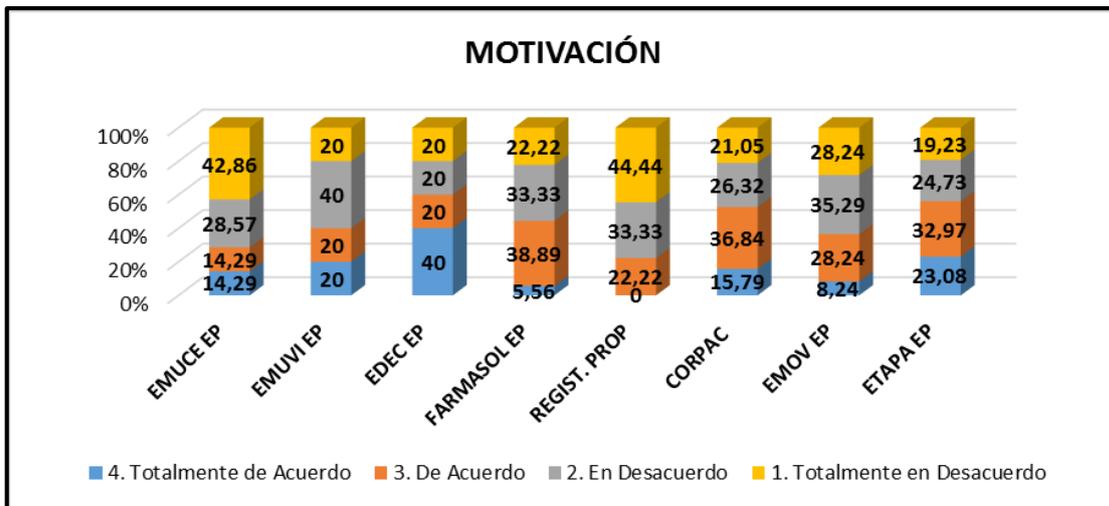
Tabla 14: Motivación

MOTIVACIÓN Preguntas	REGISTRO DE LA PROPIEDAD					CORPAC					EMOV EP					ETAPA EP																								
	Alternativas					Alternativas					Alternativas					Alternativas																								
	4	3	2	1	Total	4	3	2	1	Total	4	3	2	1	Total	4	3	2	1	Total																				
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%																		
5. Autonomía de trabajo	0	0	3	33,33	4	44,44	2	22,22	9	100	2	10,53	10	52,63	6	31,58	1	5,26	19	100	10	11,76	26	30,59	34	40	15	17,65	85	100	45	24,73	93	51,10	29	15,93	15	8,24	182	100
6. Reconocimiento (no monetario)	1	11,11	2	22,22	3	33,33	3	33,33	9	100	1	5,26	3	15,79	6	31,58	9	47,37	19	100	3	3,53	8	9,41	42	49,41	32	37,65	85	100	11	6,04	27	14,84	75	41,21	69	37,91	182	100
7. Reconocimiento verbal	1	11,11	2	22,22	4	44,44	2	22,22	9	100	3	15,79	4	21,05	7	36,84	5	26,32	19	100	8	9,41	23	27,06	31	36,47	23	27,06	85	100	31	17,03	52	28,57	68	37,36	31	17,03	182	100
8. Oportunidad de ascenso	1	11,11	1	11,11	2	22,22	5	55,56	9	100	3	15,79	5	26,32	3	15,79	8	42,11	19	100	3	3,53	14	16,47	35	41,18	33	38,82	85	100	29	15,93	40	21,98	61	33,52	52	28,57	182	100
9. Ascensos de empleados	2	22,22	1	11,11	1	11,11	5	55,56	9	100	4	21,05	4	21,05	5	26,32	6	31,58	19	100	5	5,88	12	14,12	30	35,29	38	44,71	85	100	26	14,29	45	24,73	56	30,77	55	30,22	182	100
10. Desarrollo personal	0	0	3	33,33	2	22,22	4	44,44	9	100	2	10,53	13	68,42	3	15,79	1	5,26	19	100	8	9,41	23	27,06	36	42,35	18	21,18	85	100	47	25,82	83	45,60	26	14,29	26	14,29	182	100
11. Evaluación del desempeño laboral	0	0	1	11,11	2	22,22	6	66,67	9	100	4	21,05	8	42,11	4	21,05	3	15,79	19	100	12	14,12	22	25,88	25	29,41	26	30,59	85	100	68	37,36	76	41,76	18	9,89	20	10,99	182	100
12. Capacitación	0	0	3	33,33	5	55,56	1	22,22	9	100	5	26,32	10	52,63	2	10,53	2	10,53	19	100	10	11,76	65	76,47	5	5,88	5	5,88	85	100	78	42,86	65	35,71	24	13,19	15	8,24	182	100
TOTAL MOTIVACIÓN	0	0	2	22,22	3	33,33	4	44,44	9	100	3	15,79	7	36,84	5	26,32	4	21,05	19	100	7	8,24	24	28,24	30	35,29	24	28,24	85	100	42	23,08	60	32,97	45	24,73	35	19,23	182	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La Autora

Gráfico 10: Motivación



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La Autora

Interpretación: Se puede observar de acuerdo a las tablas 13 y 14, y al gráfico 10, que los servidores Públicos pertenecientes a las empresas EDEC EP, CORPAC, y a ETAPA EP respondieron estar “Totalmente de Acuerdo” y “De Acuerdo”, en cuanto a Motivación respecta, con un 60%, 52,63%, y un 56,05% (suma de las alternativas 4 y 3 de cada empresa) respectivamente. De acuerdo a éste resultado se puede inferir en que estas tres empresas son las que mejor se encuentran posicionadas en lo referente a Motivación hacia sus servidores Públicos, los mismos que manifiestan sentir satisfacción con la autonomía que se presenta en su trabajo, con el aporte que le da su trabajo para su desarrollo personal, con la evaluación del desempeño que se les aplica, y con las capacitaciones que han recibido; todo esto resulta muy positivo para el desarrollo eficiente de estas empresas en cuanto a su productividad. Sin embargo estas empresas también presentan altos porcentajes de servidores Públicos insatisfechos que deben ser tomados en consideración, EDEC EP obtuvo un 40%, CORPAC un 47,37% y ETAPA EP un 43,96% respectivamente de respuestas desfavorables (Totalmente en Desacuerdo, y “En Desacuerdo”), con lo cual se constata que existe desmotivación en los servidores Públicos de estas empresas por la falta de reconocimientos al arduo trabajo, y debido a las pocas oportunidades de ascensos que se presenta en estas empresas.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Por otro lado, hay un mayor número de empresas (5) que presentan resultados muy desfavorables para ellas, en lo relacionado a Motivación, puesto que, la gran mayoría de sus servidores Públicos respondieron estar “Totalmente en Desacuerdo” y “En Desacuerdo” con esta variable, cabe resaltar que los valores que se presentarán a continuación es la suma de las alternativas 2 y 1 de cada empresa, puesto que éstas son las alternativas de respuesta que más se destaca en las mismas, presentándose así los siguientes resultados: EMUCE EP obtuvo un 71,43%; EMUVI EP un 60%, FARMASOL EP un 55,55%; el REGISTRO DE LA PROPIEDAD un 77,77%; y la EMOV EP un 63,53%. Como se puede observar estos resultados resultan inquietantes para cada una de estas empresas, dado que, los servidores Públicos consideran que hace falta mayor reconocimiento a su arduo trabajo, ascensos por méritos propios más que por influencias, declaran también que su trabajo le aporta muy poco a su desarrollo personal, y que hace falta evaluación a su desempeño, así como capacitación perenne para ejecutar de mejor forma sus funciones laborales.

Finalmente, de acuerdo a los resultados anteriormente mencionados se evidencia que la empresa que mejor está posicionada en cuanto a Motivación es la EDEC EP con un 60% de respuestas favorables (“Totalmente de Acuerdo”, y De Acuerdo”), lo que quiere decir , que esta empresa posee un alto número servidores Públicos motivados; por lo contrario la empresa que está peor posicionada es el REGISTRO DE LA PROPIEDAD con un 77,77% de respuestas desfavorables (“Totalmente en Desacuerdo, y “En Desacuerdo”), lo que constata que existe falencias en este componente de su clima organizacional, lo cual provoca que el desempeño laboral se mantenga estático, y no pueda ser mejor, debido a la falta de motivación de sus servidores Públicos.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

9. COMUNICACIÓN

Tabla 15: Comunicación

COMUNICACIÓN Preguntas	EMUCE EP						EMUVI EP						EDEC EP						FARMASOL EP																					
	Alternativas						Alternativas						Alternativas						Alternativas																					
	4		3		2		1		Total		4		3		2		1		Total		4		3		2		1		Total											
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%										
13. Comunicación entre áreas de trabajo	0	0	3	42,86	1	14,29	3	42,86	7	100	0	0	1	20	2	40	2	40	5	100	2	40	2	40	0	0	1	20	5	100	0	0	5	27,78	11	61,11	2	11,11	18	100
14. Comunicación entre compañeros de trabajo	0	0	1	14,29	4	57,14	2	28,57	7	100	1	20	0	0	2	40	2	40	5	100	5	100	0	0	0	0	0	0	5	100	2	11,11	6	33,33	7	38,89	3	16,67	18	100
15. Comunicación con el jefe inmediato	2	28,57	1	14,29	4	57,14	0	0	7	100	1	20	1	20	1	20	2	40	5	100	1	20	4	80	0	0	0	0	5	100	4	22,22	6	33,33	5	27,78	3	16,67	18	100
16. Efectividad en la emisión de comunicados	1	14,29	2	28,57	4	57,14	0	0	7	100	0	0	2	40	3	60	0	0	5	100	1	20	4	80	0	0	0	0	5	100	0	0	9	50	8	44,44	1	5,56	18	100
17. Información actualizada al personal	0	0	2	28,57	2	28,57	3	42,86	7	100	0	0	2	40	1	20	2	40	5	100	2	40	1	20	2	40	0	0	5	100	0	0	6	33,33	8	44,44	4	22,22	18	100
18. Grado de comunicación informal	2	28,57	0	0	2	28,57	3	42,86	7	100	0	0	1	20	2	40	2	40	5	100	1	20	0	0	4	80	0	0	5	100	1	5,56	5	27,78	8	44,44	4	22,22	18	100
TOTAL COMUNICACIÓN	1	14,29	1	14,29	3	42,86	2	28,57	7	100	0	0	1	20	2	40	2	40	5	100	2	40	2	40	1	20	0	0	5	100	1	5,56	6	33,33	8	44,44	3	16,67	18	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La Autora

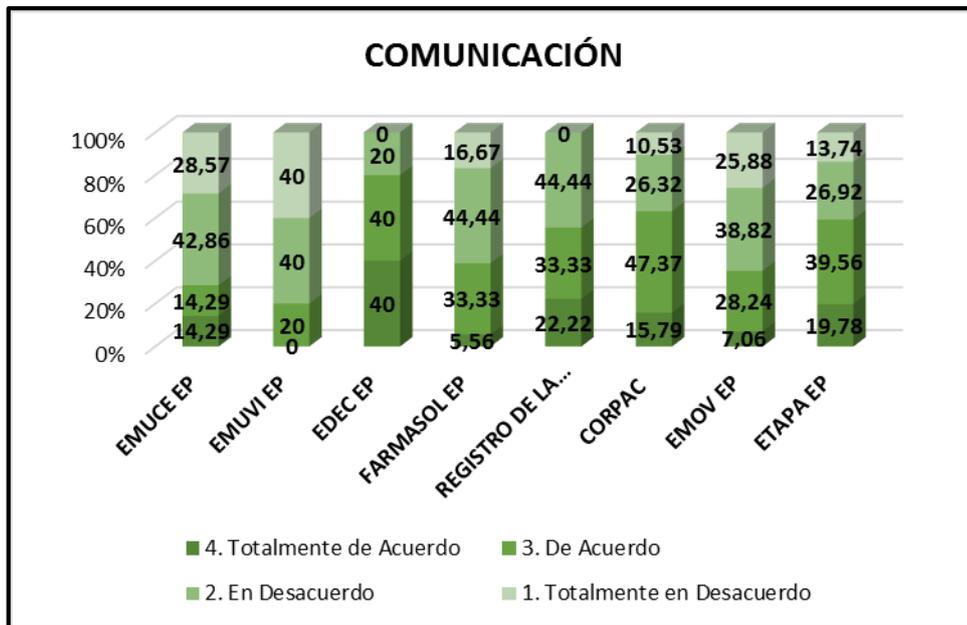
Tabla 16: Comunicación

COMUNICACIÓN Preguntas	REGISTRO DE LA PROPIEDAD						CORPAC						EMOV EP						ETAPA EP																					
	Alternativas						Alternativas						Alternativas						Alternativas																					
	4		3		2		1		Total		4		3		2		1		Total		4		3		2		1		Total											
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%										
13. Comunicación entre áreas de trabajo	2	22,22	4	44,44	2	22,22	1	11,11	9	100	1	5,26	6	31,58	10	52,63	2	10,53	19	100	3	3,53	21	24,71	37	43,53	24	28,24	85	100	28	15,38	65	35,71	67	36,81	22	12,09	182	100
14. Comunicación entre compañeros de trabajo	2	22,22	4	44,44	2	22,22	1	11,11	9	100	3	15,79	11	57,89	3	15,79	2	10,53	19	100	2	2,35	29	34,12	34	40	20	23,53	85	100	51	28,02	86	47,25	28	15,38	17	9,34	182	100
15. Comunicación con el jefe inmediato	1	11,11	1	11,11	5	55,56	2	22,22	9	100	8	42,11	6	31,58	2	10,53	3	15,79	19	100	15	17,65	26	30,59	27	31,76	17	20	85	100	48	26,37	92	50,55	20	10,99	22	12,08	182	100
16. Efectividad en la emisión de comunicados	2	22,22	4	44,44	3	33,33	0	0	9	100	3	15,79	11	57,89	5	26,32	0	0	19	100	7	8,24	32	37,65	23	27,06	23	27,06	85	100	38	20,88	83	45,60	40	21,98	21	11,54	182	100
17. Información actualizada al personal	4	44,44	2	22,22	3	33,33	0	0	9	100	1	5,26	10	52,63	8	42,11	0	0	19	100	4	4,71	23	27,06	37	43,53	21	24,71	85	100	29	15,93	60	32,97	63	34,62	30	16,48	182	100
18. Grado de comunicación informal	1	11,11	0	0	8	88,89	0	0	9	100	1	5,26	8	42,11	7	36,84	3	15,79	19	100	3	3,53	14	16,47	39	45,88	29	34,12	85	100	22	12,09	46	25,27	74	40,66	40	21,98	182	100
TOTAL COMUNICACIÓN	2	22,22	3	33,33	4	44,44	0	0	9	100	3	15,79	9	47,37	5	26,32	2	10,53	19	100	6	7,06	24	28,24	33	38,82	22	25,88	85	100	36	19,78	72	39,56	49	26,92	25	13,74	182	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La Autora

Gráfico 11: Comunicación



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La Autora

Interpretación: Con referencia a la variable Comunicación, en las tablas 15 y 16, y el gráfico 11, se evidencia un gran número de respuestas positivas (“Totalmente de Acuerdo”, “De Acuerdo”) hacia esta variable, por parte de los servidores Públicos de las siguientes empresas: EDEC EP, REGISTRO DE LA PROPIEDAD, CORPAC y ETAPA EP, con los siguientes valores: 80%, 55,55%, 63,16%, 59,34% (suma de las alternativas 4 y 3 de cada empresa) respectivamente. Estos resultados se interpretan como favorables para cada una de estas empresas, dado que, sus servidores Públicos perciben que existe una fluida comunicación entre las distintas áreas que conforman su empresa, así como la comunicación que se maneja entre sus compañeros y su jefe inmediato, consideran también que los canales de comunicación son oportunos y eficientes, es decir, los servidores Públicos se sienten bastante satisfechos con la comunicación que se maneja dentro de cada una de éstas empresas logrando convertirse este componente del clima organizacional en una fortaleza para las mismas, en especial para la EDEC EP, ya que, logro obtener el más alto valor de un 80% de respuestas a su favor convirtiéndose así en la empresa que mejor gestiona su comunicación dentro del sector Público Municipal de Cuenca.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Por lo contrario, las empresas que presentan el mayor número de respuestas desfavorables (“Totalmente en Desacuerdo”, “En Desacuerdo”) son: EMUCE EP, EMUVI EP, FARMASOL EP y la EMOV EP, con los siguientes valores: 71,43%, 80%, 61,11%, y 64,70% (suma de las alternativas de respuesta 1 y 2 de cada empresa), estos valores negativos arrojados de acuerdo al estudio realizado, son los que prevalecen en éstas empresas, lo cual resulta perjudicial para el desarrollo eficiente de cada una de ellas, dado que, sus servidores Públicos no se sienten conformes con la forma en la cual su empresa maneja la comunicación entre los distintos departamentos, consideran que los rumores de pasillo les llega antes que la información oficial emitida por su empresa, y que no les mantienen informados de los cambios y novedades que suceden en ella, lo cual demuestra que falta mejorar la gestión de ésta variable en éstas empresas para mantener un ambiente de trabajo comunicativo.

De los resultados presentados anteriormente se pudo evidenciar que la empresa que más dificultades presenta en su Comunicación, es la EMUVI EP con un 80% de respuestas desfavorables (totalmente en desacuerdo, en desacuerdo), lo que implica que en esta empresa hace falta comunicación eficaz entre sus distintos departamentos, con su autoridad inmediata, y entre compañeros de trabajo, del mismo modo hace falta tener mejor informados a sus servidores Públicos de las situaciones que suceden en esta empresa para incrementar el sentido de pertenencia en ellos, y puedan así sentirse parte de ella, y tener un mejor desempeño.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

10. ESTILO DE MANDO

Tabla 17: Estilo de Mando

ESTILO DE MANDO Preguntas	EMUCE EP							EMUVI EP							EDEC EP							FARMASOL EP																		
	Alternativas							Alternativas							Alternativas							Alternativas																		
	4	3	2	1	Total			4	3	2	1	Total			4	3	2	1	Total			4	3	2	1	Total														
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%												
20. Toma de decisiones en conjunto con los subordinados	2	28,57	1	14,29	4	57,14	0	0	7	100	1	20	1	20	3	60	0	0	5	100	1	20	4	80	0	0	0	0	5	100	3	16,67	0	0	14	77,78	1	5,56	18	100
21. Trabajo en equipo	2	28,57	2	28,57	3	42,86	0	0	7	100	1	20	3	60	1	20	0	0	5	100	1	20	3	60	1	20	0	0	5	100	2	11,11	6	33,33	7	38,89	3	16,67	18	100
22. Eficiencia en la solución de problemas	0	0	2	28,57	5	71,43	0	0	7	100	1	20	1	20	3	60	0	0	5	100	2	40	3	60	0	0	0	0	5	100	1	5,56	9	50	5	27,78	3	16,67	18	100
23. Nivel de flexibilidad y justicia del líder	1	14,29	3	42,86	3	42,86	0	0	7	100	1	20	1	20	3	60	0	0	5	100	3	60	2	40	0	0	0	0	5	100	3	16,67	5	27,78	6	33,33	4	22,22	18	100
24. Equidad en el trato a los subordinados	2	28,57	0	0	2	28,57	3	42,86	7	100	1	20	1	20	2	40	1	20	5	100	2	40	3	60	0	0	0	0	5	100	4	22,22	6	33,33	5	27,78	3	16,67	18	100
TOTAL ESTILO DE MANDO	1	14,29	2	28,57	4	57,14	0	0	7	100	1	20	1	20	2	40	1	20	5	100	2	40	3	60	0	0	0	0	5	100	3	16,67	5	27,78	7	38,89	3	16,67	18	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La Autora

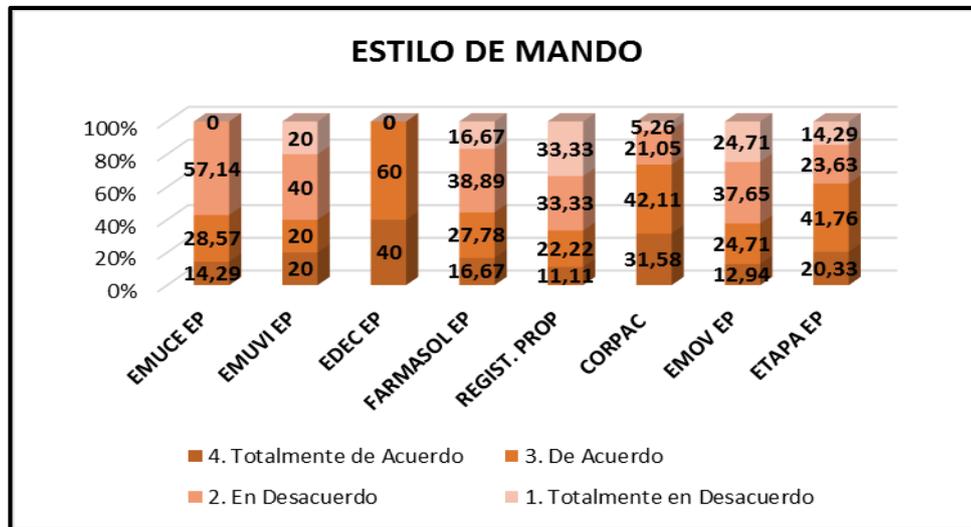
Tabla 18: Estilo de Mando

ESTILO DE MANDO Preguntas	REGISTRO DE LA PROPIEDAD							CORPAC							EMOV EP							ETAPA EP																		
	Alternativas							Alternativas							Alternativas							Alternativas																		
	4	3	2	1	Total			4	3	2	1	Total			4	3	2	1	Total			4	3	2	1	Total														
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%												
20. Toma de decisiones en conjunto con los subordinados	1	11,11	1	11,11	5	55,56	2	22,22	9	100	6	31,58	6	31,58	6	31,58	1	5,26	19	100	8	9,41	20	23,53	37	43,53	20	23,53	85	100	28	15,38	79	43,41	41	22,53	34	18,68	182	100
21. Trabajo en equipo	1	11,11	2	22,22	4	44,44	2	22,22	9	100	7	36,84	8	42,11	2	10,53	2	10,53	19	100	14	16,47	23	27,06	29	34,12	19	22,35	85	100	43	23,63	81	44,51	39	21,43	19	10,44	182	100
22. Eficiencia en la solución de problemas	0	0	2	22,22	4	44,44	3	33,33	9	100	5	26,32	8	42,11	5	26,32	1	5,26	19	100	11	12,94	18	21,18	38	44,71	18	21,18	85	100	31	17,03	79	43,41	49	26,92	23	12,64	182	100
23. Nivel de flexibilidad y justicia del líder	1	11,11	2	22,22	2	22,22	4	44,44	9	100	5	26,32	9	47,37	4	21,05	1	5,26	19	100	12	14,12	24	28,24	27	31,76	22	25,88	85	100	44	24,18	75	41,21	41	22,53	22	12,09	182	100
24. Equidad en el trato a los subordinados	1	11,11	2	22,22	2	22,22	4	44,44	9	100	7	36,84	9	47,37	2	10,53	1	5,26	19	100	9	10,59	22	25,88	29	34,12	25	29,41	85	100	41	22,53	63	34,62	47	25,82	31	17,03	182	100
TOTAL ESTILO DE MANDO	1	11,11	2	22,22	3	33,33	3	33,33	9	100	6	31,58	8	42,11	4	21,05	1	5,26	19	100	11	12,94	21	24,71	32	37,65	21	24,71	85	100	37	20,33	76	41,76	43	23,63	26	14,29	182	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La Autora

Gráfico 12: Estilo de Mando



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La Autora

Interpretación: En las tablas 17 y 18, y en el gráfico 12, se puede notar que en lo que respecta al Estilo de Mando que se maneja en cada empresa Pública Municipal de Cuenca, solo tres de ellas, han obtenido un alto número de respuestas favorables (“Totalmente de Acuerdo”, “De Acuerdo”). Es así que, las empresas con mejores porcentajes son: EDEC EP, CORPAC y ETAPA EP, con un 100%, 73,69%, y un 62,09% (suma de la alternativas de respuesta 4 y 3 de cada empresa) respectivamente. Dado estos resultados, se puede decir que los servidores públicos de estas empresas se encuentran satisfechos con el liderazgo que maneja su jefe inmediato en lo relacionado a la alta participación de sus subordinados en la toma de decisiones, al trabajo en equipo que promueve su autoridad inmediata, a la flexibilidad y equidad en el trato hacia sus subordinados, y también a la eficiencia que mantienen a la hora de solucionar un problema.

Por otra parte, se pudo observar que existen cinco empresas Públicas Municipales, que obtuvieron un número alto de respuestas desfavorables en lo referente a Estilo de Mando, las mismas que son: EMUCE EP, EMUVI EP, FARMASOL EP, REGISTRO DE LA PROPIEDAD y la EMOV EP, con porcentajes de 57,14%, 60%, 55,56%, 66,66% y 62,36% (suma de las alternativas 1 y 2 de cada empresa) respectivamente. Estos resultados se deben



UNIVERSIDAD DE CUENCA

a que existe insatisfacción en sus servidores Públicos, por la falta de capacidad de su jefe inmediato a la hora de solucionar un problema, al mínimo trabajo en equipo que promueve, a la falta de participación en la toma de decisiones de sus subordinados, al trato inequitativo que mantiene con sus subordinados, y a la falta de flexibilidad con sus subordinados, lo cual trae como consecuencias un bajo rendimiento en sus servidores Públicos puesto que ellos se sienten desmotivados por el liderazgo deficiente de su jefe inmediato.

Finalmente, de acuerdo a los resultados precedentes, se desprende que, la empresa que maneja un eficaz liderazgo es la EDEC EP, dado que obtuvo el mejor valor con respecto a las otras empresas, de un 100% de respuestas favorables (“Totalmente de Acuerdo”, “De Acuerdo”) en ésta variable; y, por lo contrario la empresa que mantiene un deficiente liderazgo es la EMUVI EP, al obtener el porcentaje más alto de respuestas desfavorables (“Totalmente en Desacuerdo”, “En Desacuerdo”), de un 55,56% con lo relacionado a los aspectos del liderazgo que se mencionó en el anterior párrafo.



11. SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

Tabla 19: Seguridad y Salud Ocupacional

SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL Preguntas	EMUCE EP					EMUVI EP					EDEC EP					FARMASOL EP																								
	Alternativas					Alternativas					Alternativas					Alternativas																								
	4	3	2	1	Total	4	3	2	1	Total	4	3	2	1	Total	4	3	2	1	Total																				
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%														
24. Condiciones físicas del puesto de trabajo	1	14,29	2	28,57	2	28,57	2	28,57	7	100	1	20	2	40	1	20	1	20	5	100	1	20	3	60	1	20	0	0	5	100	1	5,56	12	66,67	5	27,78	0	0	18	100
25. Condiciones de las herramientas, equipos y máquinas de trabajo	1	14,29	2	28,57	4	57,14	0	0	7	100	2	40	1	20	1	20	1	20	5	100	0	0	4	80	1	20	0	0	5	100	1	5,56	8	44,44	9	50	0	0	18	100
26. Proporción de uniformes e implementos de protección.	1	14,29	4	57,14	0	0	2	28,57	7	100	1	20	1	20	2	40	1	20	5	100	0	0	2	40	2	40	1	20	5	100	2	11,11	12	66,67	4	22,22	0	0	18	100
27. Dotación de Servicios Médicos	0	0	0	0	2	28,57	5	71,43	7	100	0	0	1	20	3	60	1	20	5	100	0	0	3	60	2	40	0	0	5	100	1	5,56	3	16,67	11	61,11	3	16,67	18	100
28. Capacitación	0	0	2	28,57	0	0	5	71,43	7	100	0	0	0	0	3	60	2	40	5	100	0	0	2	40	0	0	3	60	5	100	0	0	14	77,78	3	16,67	1	5,56	18	100
29. Condiciones de higiene	0	0	2	28,57	1	14,29	4	57,14	7	100	2	40	1	20	0	0	2	40	5	100	1	20	4	80	0	0	0	0	5	100	5	27,78	12	66,67	1	5,56	0	0	18	100
TOTAL SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	0	0	2	28,57	2	28,57	3	42,86	7	100	1	20	1	20	2	40	1	20	5	100	0	0	3	60	1	20	1	20	5	100	2	11,11	10	55,56	6	33,33	0	0	18	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La Autora

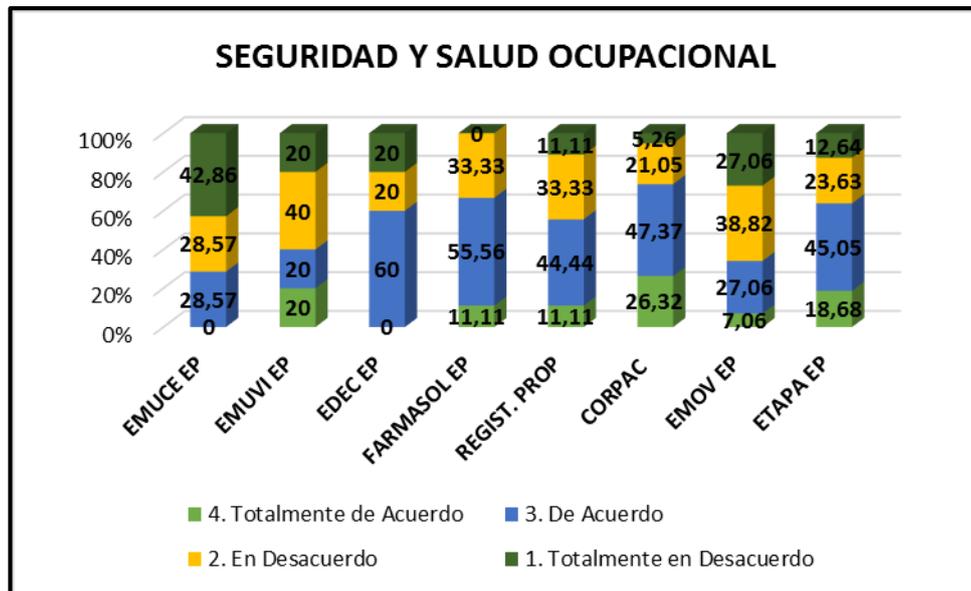
Tabla 20: Salud y seguridad Ocupacional

SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL Preguntas	REGISTRO DE LA PROPIEDAD					CORPAC					EMOV EP					ETAPA EP																								
	Alternativas					Alternativas					Alternativas					Alternativas																								
	4	3	2	1	Total	4	3	2	1	Total	4	3	2	1	Total	4	3	2	1	Total																				
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%														
24. Condiciones físicas del puesto de trabajo	3	33,33	5	55,56	0	0	1	11,11	9	100	6	31,58	8	42,11	5	26,32	0	0	19	100	11	12,94	20	23,53	36	42,35	18	21,18	85	100	24	13,19	91	50	44	24,18	23	12,64	182	100
25. Condiciones de las herramientas, equipos y máquinas de trabajo	1	11,11	7	77,78	0	0	1	11,11	9	100	8	42,11	8	42,11	3	15,79	0	0	19	100	3	3,53	21	24,71	36	42,35	25	29,41	85	100	29	15,93	78	42,86	47	25,82	28	15,38	182	100
26. Proporción de uniformes e implementos de protección.	1	11,11	3	33,33	4	44,44	1	11,11	9	100	4	21,05	9	47,37	5	26,32	1	5,26	19	100	7	8,24	21	24,71	35	41,18	22	25,88	85	100	49	26,92	83	45,60	33	18,13	17	9,34	182	100
27. Dotación de Servicios Médicos	0	0	5	55,56	3	33,33	1	11,11	9	100	4	21,05	10	52,63	4	21,05	1	5,26	19	100	7	8,24	22	25,88	34	40	22	25,88	85	100	38	20,88	86	47,25	38	20,88	20	10,99	182	100
28. Capacitación	1	11,11	2	22,22	6	66,67	0	0	9	100	3	15,79	10	52,63	5	26,32	1	5,26	19	100	6	7,06	29	34,12	28	32,94	22	25,88	85	100	32	17,58	68	37,36	53	29,12	29	15,93	182	100
29. Condiciones de higiene	1	11,11	3	33,33	3	33,33	2	22,22	9	100	6	31,58	10	52,63	3	15,79	0	0	19	100	4	4,71	27	31,76	28	32,94	26	30,59	85	100	29	15,93	85	46,70	45	24,73	23	12,64	182	100
TOTAL SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	1	11,11	4	44,44	3	33,33	1	11,11	9	100	5	26,32	9	47,37	4	21,05	1	5,26	19	100	6	7,06	23	27,06	33	38,82	23	27,06	85	100	34	18,68	82	45,05	43	23,63	23	12,64	182	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La Autora

Gráfico 13: Seguridad y Salud Ocupacional



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La Autora

Interpretación: Según las tablas 19 y 20, y el gráfico 13, la mayoría de las empresas del sector Público Municipal de Cuenca, cuentan con la debida Seguridad y Salud Ocupacional para precautelar la seguridad, física y mental de sus servidores Públicos, dado que los mismos respondieron estar “Totalmente de Acuerdo” y “De Acuerdo”, con respecto a esa variable, es por ello que, en base a esto se presentan los siguientes resultados: EDEC EP cuenta con un 60%, FARMASOL EP un 66,67%, el REGISTRO DE LA PROPIEDAD un 55,55%, CORPAC un 73,69%, y ETAPA EP con un 63,73% de respuestas favorables; cabe señalar que los valores mencionados anteriormente es la suma de las alternativas de respuesta 4 y 3 de cada empresa, estos valores han sido tomados en cuenta ya que son los que más predominan en éstas instituciones. En base a estos resultados se puede concluir que los servidores Públicos se encuentran satisfechos con la seguridad que le proporciona su empresa, es decir con las adecuadas condiciones físicas en sus puestos de trabajo, con el apropiado estado de las herramientas, equipos y maquinaria utilizada para realizar su trabajo, con la dotación de los adecuados uniformes y los debidos implementos de protección personal para su área de trabajo en caso de ser necesarios, y con las debidas condiciones de Higiene.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Por otro lado, existe un menor número de empresas (3) del sector Público Municipal de Cuenca que presentan dificultades en cuanto a la Seguridad y Salud Ocupacional, dado que sus servidores Públicos manifestaron estar “Totalmente en Desacuerdo” y “En Desacuerdo”, con ésta variable, por lo tanto en base a la suma de estas dos respuestas otorgadas a cada empresa, se obtuvieron los siguientes resultados: la EMUCE EP obtuvo un 71,43%, la EMOV EP obtuvo un 65.88%, y la EMUVI EP un 60%, estos valores se interpretan como desfavorables, y muestran la clara insatisfacción de los servidores públicos con este componente, debido a las falencias que presentan éstas empresas en cuanto a la gestión de la Seguridad y Salud ocupacional que proporcionan a sus servidores Públicos, quienes señalan sentirse insatisfechos con las condiciones físicas (iluminación, temperatura, ventilación, instalaciones, volumen de ruido etc.) de su área, lo que les impide tener un mejor desempeño laboral en su trabajo, del mismo modo se encuentran inconformes con: las condiciones de las herramientas, equipos y máquinas que utilizan para su trabajo, con la falta de capacitación en cuanto a riesgos laborales, con la falta de servicios médicos y con las condiciones poco higiénicas en su área de trabajo.

Finalmente se puede concluir que la mayoría de empresas Públicas Municipales de Cuenca se preocupan por mantener adecuados programas de seguridad y salud ocupacional, a fin de prevenir accidentes laborales y enfermedades profesionales, logrando con ello, mejorar la calidad de vida laboral de sus servidores Públicos, para que puedan trabajar con eficiencia, eficacia y efectividad dentro de un ambiente organizacional seguro.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

12. RELACIONES SOCIALES

Tabla 21: Relaciones Sociales

RELACIONES SOCIALES Preguntas	EMUCE EP						EMUVI EP						EDEC EP						FARMASOL EP																					
	Alternativas						Alternativas						Alternativas						Alternativas																					
	4		3		2		1		Total		4		3		2		1		Total		4		3		2		1		Total											
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%										
31. Relación con sus compañeros	0	0	3	42,86	2	28,57	2	28,57	7	100	1	20	1	20	2	40	1	20	5	100	3	60	2	40	0	0	0	0	5	100	7	38,89	8	44,44	1	5,56	2	11,11	18	100
32. Trabajo en equipo	0	0	3	42,86	3	42,86	1	14,29	7	100	2	40	1	20	2	40	0	0	5	100	3	60	0	0	2	40	0	0	5	100	5	27,78	5	27,78	5	27,78	3	16,67	18	100
33. Solución de problemas	2	28,57	1	14,29	3	42,86	1	14,29	7	100	1	20	2	40	2	40	0	0	5	100	2	40	2	40	1	20	0	0	5	100	2	11,11	8	44,44	6	33,33	2	11,11	18	100
34. Compromiso en el trabajo	1	14,29	1	14,29	3	42,86	2	28,57	7	100	1	20	1	20	3	60	0	0	5	100	0	0	3	60	2	40	0	0	5	100	3	16,67	8	44,44	5	27,78	2	11,11	18	100
35. Confianza y colaboración	0	0	2	28,57	4	57,14	1	14,29	7	100	0	0	0	0	3	60	2	40	5	100	0	0	3	60	2	40	0	0	5	100	4	22,22	9	50	5	27,78	0	0	18	100
TOTAL RELACIONES SOCIALES	1	14,29	2	28,57	3	42,86	1	14,29	7	100	1	20	1	20	2	40	1	20	5	100	2	40	2	40	1	20	0	0	5	100	4	22,22	8	44,44	4	22,22	2	11,11	18	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La Autora

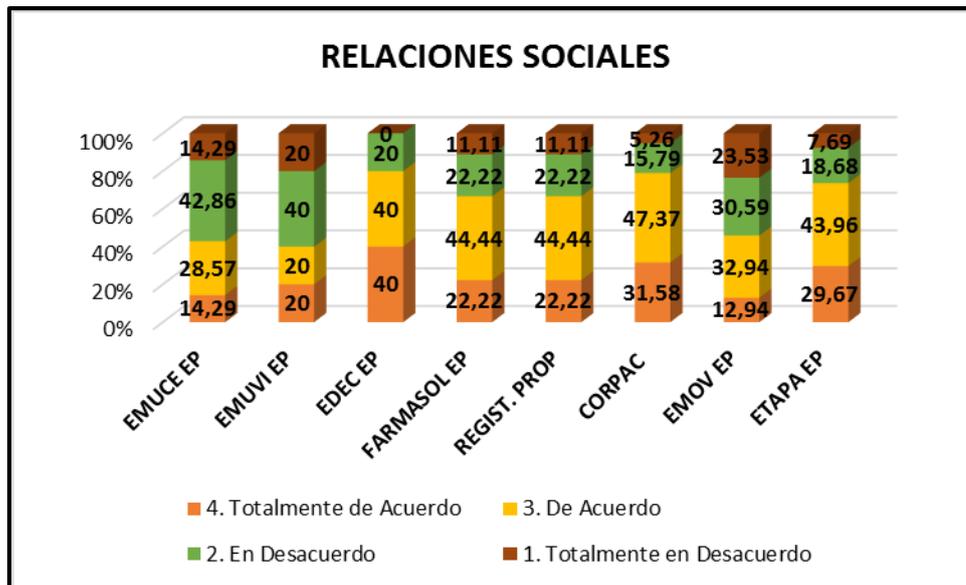
Tabla 22: Relaciones Sociales

RELACIONES SOCIALES Preguntas	REGISTRO DE LA PROPIEDAD						CORPAC						EMOV EP						ETAPA EP																					
	Alternativas						Alternativas						Alternativas						Alternativas																					
	4		3		2		1		Total		4		3		2		1		Total		4		3		2		1		Total											
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%										
31. Relación con sus compañeros	1	11,11	6	66,67	2	22,22	0	0	9	100	4	21,05	11	57,89	3	15,79	1	5,26	19	100	12	14,12	39	45,88	18	21,18	16	18,82	85	100	67	36,81	78	42,86	24	13,19	13	7,14	182	100
32. Trabajo en equipo	2	22,22	5	55,56	1	11,11	1	11,11	9	100	6	31,58	11	57,89	1	5,26	1	5,26	19	100	11	12,94	33	38,82	28	32,94	13	15,29	85	100	61	33,52	84	46,15	32	17,58	5	2,75	182	100
33. Solución de problemas	1	11,11	4	44,44	3	33,33	1	11,11	9	100	6	31,58	9	47,37	2	10,53	2	10,53	19	100	13	15,29	20	23,53	28	32,94	24	28,24	85	100	47	25,82	73	40,11	46	25,27	16	8,79	182	100
34. Compromiso en el trabajo	2	22,22	3	33,33	4	44,44	0	0	9	100	7	36,84	7	36,84	5	26,32	0	0	19	100	11	12,94	26	30,59	24	28,24	24	28,24	85	100	53	29,12	82	45,05	34	18,68	13	7,14	182	100
35. Confianza y colaboración	2	22,22	4	44,44	2	22,22	1	11,11	9	100	8	42,11	7	36,84	4	21,05	0	0	19	100	9	10,59	24	28,24	30	35,29	22	25,88	85	100	42	23,08	82	45,05	37	20,33	21	11,54	182	100
TOTAL RELACIONES SOCIALES	2	22,22	4	44,44	2	22,22	1	11,11	9	100	6	31,58	9	47,37	3	15,79	1	5,26	19	100	11	12,94	28	32,94	26	30,59	20	23,53	85	100	54	29,67	80	43,96	34	18,68	14	7,69	182	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La Autora

Gráfico 14: Relaciones Sociales



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La Autora

Interpretación: Según las tablas 21 y 22, y el gráfico 14, las empresas Públicas Municipales de Cuenca que presentan resultados favorables con respecto a las Relaciones Sociales que manejan sus servidores Públicos son las siguientes: EDEC EP, FARMASOL EP, REGISTRO DE LA PROPIEDAD, CORPAC y ETAPA EP, con porcentajes de un 80%, 66,66%, 66,66%, 78,95%, y un 73,63% (suma de las alternativas de respuesta “Totalmente de Acuerdo” y “De Acuerdo” de cada empresa) respectivamente. Estos resultados reflejan que los servidores Públicos de la mayoría de éstas empresas se sienten satisfechos con las buenas relaciones que mantienen con sus compañeros de trabajo, en cuanto a: la apropiada solución de problemas que se da entre ellos, al compromiso de trabajar en equipo de forma efectiva, la confianza y colaboración que perciben de sus compañeros para alcanzar una meta en común; lo que permiten aportar al desarrollo óptimo de sus empresas.

En cambio, las empresas que presentaron porcentajes desfavorables (Totalmente en Desacuerdo” y En Desacuerdo) son: la EMUCE EP con un 57,15%, la EMUVI EP un 60% y la EMOV EP un 54,14%, cabe resaltar que estos valores se obtuvieron de la suma de las alternativas de respuesta 1 y 2 de cada empresa, evidenciando con ello resultados desfavorables en cuanto a las



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Relaciones Sociales que mantienen sus servidores Públicos dentro de cada empresa, es decir, los servidores Públicos presentan inconformidad con: las relaciones que mantienen con sus compañeros de trabajo, con la mínima confianza y colaboración que éstos presentan en su área de trabajo, con la falta de trabajo en equipo, y con la poca agilidad que muestran sus compañeros para resolver un problema laboral. A todo ello, se puede concluir que estas empresas presentan un notorio problema de ambiente laboral entre sus servidores Públicos, dado que, no existe una buena relación entre ellos, lo cual contribuye de manera negativa a la productividad organizacional, debido a la falta de trabajo en equipo.



13. INNOVACIÓN

Tabla 23: Innovación

INNOVACIÓN Preguntas	EMUCE EP							EMUVI EP							EDEC EP							FARMASOL EP																		
	Alternativas							Alternativas							Alternativas							Alternativas																		
	4		3		2		1	Total	4		3		2		1	Total	4		3		2		1	Total	4		3		2		1	Total								
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%								
35. Creatividad	0	0	0	0	3	42,86	4	57,14	7	100	0	0	2	40	3	60	0	0	5	100	2	40	1	20	2	40	0	0	5	100	4	22,22	7	38,89	5	27,78	2	11,11	18	100
36. Innovación en el área de trabajo	1	14,29	2	28,57	4	57,14	0	0	7	100	0	0	2	40	3	60	0	0	5	100	0	0	4	80	0	0	1	20	5	100	1	5,56	9	50	6	33,33	2	11,11	18	100
37. Valoración de las ideas de los empleados	1	14,29	2	28,57	3	42,86	1	14,29	7	100	1	20	2	40	2	40	0	0	5	100	1	20	0	0	4	80	0	0	5	100	2	11,11	11	61,11	3	16,67	2	11,11	18	100
38. Tecnología	0	0	1	14,29	2	28,57	4	57,14	7	100	0	0	2	40	3	60	0	0	5	100	1	20	1	20	2	40	1	20	5	100	1	5,56	10	55,56	6	33,33	1	5,56	18	100
TOTAL INNOVACIÓN	1	14,29	1	14,29	3	42,86	2	28,57	7	100	0	0	2	40	3	60	0	0	5	100	1	20	2	40	2	40	0	0	5	100	2	11,11	9	50	5	27,78	2	11,11	18	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La Autora

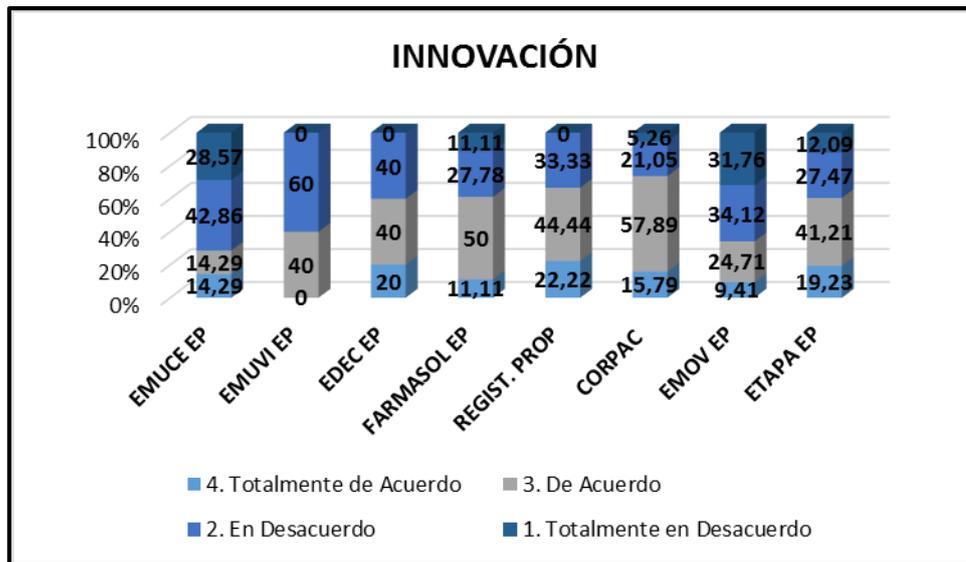
Tabla 24: Innovación

INNOVACIÓN Preguntas	REGISTRO DE LA PROPIEDAD							CORPAC							EMOV EP							ETAPA EP																		
	Alternativas							Alternativas							Alternativas							Alternativas																		
	4		3		2		1	Total	4		3		2		1	Total	4		3		2		1	Total	4		3		2		1	Total								
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%								
35. Creatividad	2	22,22	5	55,56	2	22,22	0	0	9	100	6	31,58	7	36,84	6	31,58	0	0	19	100	12	14,12	21	24,71	32	37,65	20	23,53	85	100	35	19,23	72	39,56	51	28,02	24	13,19	182	100
36. Innovación en el área de trabajo	2	22,22	5	55,56	2	22,22	0	0	9	100	4	21,05	9	47,37	5	26,32	1	5,26	19	100	10	11,76	18	21,18	30	35,29	27	31,76	85	100	34	18,68	65	35,71	58	31,87	25	13,74	182	100
37. Valoración de las ideas de los empleados	2	22,22	2	22,22	4	44,44	1	11,11	9	100	0	0	15	78,95	4	21,05	0	0	19	100	5	5,88	27	31,76	21	24,71	32	37,65	85	100	41	22,53	91	50	35	19,23	15	8,24	182	100
38. Tecnología	0	0	4	44,44	5	55,56	0	0	9	100	1	5,26	12	63,16	6	31,58	0	0	19	100	6	7,06	19	22,35	32	37,65	28	32,94	85	100	29	15,93	71	39,01	57	31,32	25	13,74	182	100
TOTAL INNOVACIÓN	2	22,22	4	44,44	3	33,33	0	0	9	100	3	15,79	11	57,89	5	26,32	0	0	19	100	8	9,41	21	24,71	29	34,12	27	31,76	85	100	35	19,23	75	41,21	50	27,47	22	12,09	182	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La Autora

Gráfico 15: Innovación



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La Autora

Interpretación: De acuerdo a las tablas 23 y 24, y gráfico 15, se puede constatar que cinco empresas del sector Público Municipal de Cuenca, mantienen a sus servidores Públicos satisfechos en cuanto a innovación se trata. Los valores a presentarse a continuación es la suma de las alternativas de respuesta “Totalmente de Acuerdo” y “De Acuerdo”, de cada empresa, es así que la EDEC EP, FARMASOL EP, el REGISTRO DE LA PROPIEDAD, CORPAC, y ETAPA EP, obtuvieron los siguientes valores: 60%, 61,11%, 66.66%, 73,68%, y un 60.44% respectivamente, éstas respuestas se interpretan como favorables, frente a la innovación que manejan estas empresas. En base a éste resultado se puede manifestar que estas cinco empresas poseen líderes que ayudan a potencializar la creatividad en los servidores Públicos que están bajo su cargo, también a la valoración y puesta en práctica de las ideas innovadoras que aportan sus subordinados, asimismo se puede decir que éstas empresas se encuentran casi siempre implementando nuevas y mejores formas de prestar sus servicios a la comunidad Cuencana, mediante la proporción de instrumentos con la mejor tecnología; todo esto hace que sus servidores Públicos se sientan satisfechos y motivados a desempeñarse con eficiencia en su trabajo.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Por el contrario, se presenta un menor número de empresas con altos valores desfavorables en lo relacionado a la Innovación, las cuales son: la EMUCE EP, EMUVI EP y la EMOV EP, con los siguientes valores: 71,43%, 60% y un 65,88% (suma de las alternativas “Totalmente en Desacuerdo” y “En Desacuerdo” de cada empresa) respectivamente. Según éstos resultados obtenidos se infiere que, los servidores Públicos que laboran en estas empresas, no están de acuerdo con los instrumentos de trabajo que les proporciona su empresa, puesto que éstos mantienen una baja tecnología, también muestra desacuerdo con la falta de valoración de sus ideas por parte de sus jefe inmediato, y a la falta de programas o actividades para potencializar su creatividad en el trabajo. Todo lo descrito anteriormente, provoca un alto índice de insatisfacción laboral de los servidores Públicos, por lo que, estas empresas deberían de poner énfasis en mejorar esta variable, la cual resulta relevante dentro del clima organizacional de cada empresa del sector Público Municipal.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

14. REMUNERACIÓN

Tabla 25: Remuneración

REMUNERACIÓN Preguntas	EMUCE EP					EMUVI EP					EDEC EP					FARMASOL EP																								
	Alternativas					Alternativas					Alternativas					Alternativas																								
	4		3		2		1		Total		4		3		2		1		Total		4		3		2		1		Total											
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%										
41. Remuneración acorde al cargo	0	0	1	14,29	0	0	6	85,71	7	100	2	40	0	0	3	60	0	0	5	100	1	20	2	40	1	20	1	20	5	100	1	5,56	7	38,89	10	55,56	0	0	18	100
42. Cancelación a tiempo del sueldo	3	42,86	3	42,86	0	0	1	14,29	7	100	3	60	0	0	2	40	0	0	5	100	0	0	3	60	0	0	2	40	5	100	10	55,56	7	38,89	1	5,56	0	0	18	100
43. Descuentos justos del salario	3	42,86	2	28,57	0	0	2	28,57	7	100	2	40	0	0	3	60	0	0	5	100	0	0	3	60	1	20	1	20	5	100	6	33,33	11	61,11	1	5,56	0	0	18	100
TOTAL REMUNERACIÓN	2	28,57	2	28,57	0	0	3	42,86	7	100	2	40	0	0	3	60	0	0	5	100	0	0	3	60	1	20	1	20	5	100	6	33,33	8	44,44	4	22,22	0	0	18	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La Autora

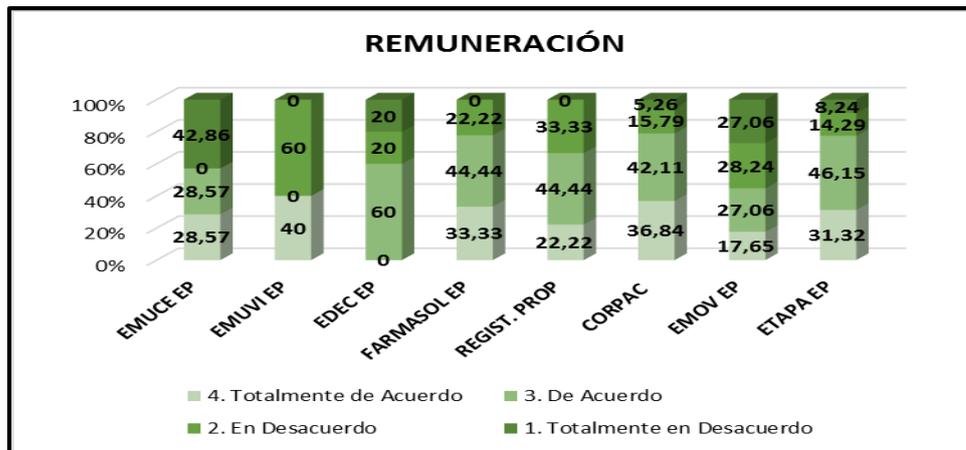
Tabla 26: Remuneración

REMUNERACIÓN Preguntas	REGISTRO DE LA PROPIEDAD					CORPAC					EMOV EP					ETAPA EP																								
	Alternativas					Alternativas					Alternativas					Alternativas																								
	4		3		2		1		Total		4		3		2		1		Total		4		3		2		1		Total											
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%								
39. Remuneración acorde al cargo	0	0	5	55,56	4	44,44	0	0	9	100	3	15,79	8	42,11	5	26,32	3	15,79	19	100	3	3,53	23	27,06	28	32,94	31	36,47	85	100	39	21,43	83	45,60	42	23,08	18	9,89	182	100
40. Cancelación a tiempo del sueldo	6	66,67	2	22,22	1	11,11	0	0	9	100	11	57,89	7	36,84	1	5,26	0	0	19	100	17	20	27	31,76	23	27,06	18	21,18	85	100	81	44,51	76	41,76	15	8,24	10	5,49	182	100
41. Descuentos justos del salario	0	0	5	55,56	3	33,33	1	11,11	9	100	7	36,84	8	42,11	4	21,05	0	0	19	100	25	29,41	19	22,35	21	24,71	20	23,53	85	100	50	27,47	94	51,65	21	11,54	17	9,34	182	100
TOTAL REMUNERACIÓN	2	22,22	4	44,44	3	33,33	0	0	9	100	7	36,84	8	42,11	3	15,79	1	5,26	19	100	15	17,65	23	27,06	24	28,24	23	27,06	85	100	57	31,32	84	46,15	26	14,29	15	8,24	182	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La Autora

Gráfico 16: Remuneración



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La Autora

Interpretación: En base a las tablas 25 y 26, y gráfico 16, se puede apreciar que los servidores Públicos que laboran en la EMUCE EP, en EDEC EP, en FARMASOL EP, en el REGISTRO DE LA PROPIEDAD, en CORPAC, y en ETAPA EP, contestaron estar “Totalmente de Acuerdo” y “De Acuerdo”, en lo referente a la variable remuneración, con un 57,14%, un 60%, un 77,77%, un 66,66%, un 78,95%, y un 77,47% (suma de las alternativas de respuesta 4 y 3 de cada empresa) respectivamente. Como se puede observar la gran mayoría de las empresas Públicas Municipales de Cuenca obtuvieron resultados positivos en cuanto a remuneración respecta, logrando con ello convertirse esta variable en una fortaleza para ellas, al estar sus servidores Públicos satisfechos con la justa remuneración que reciben, con el tiempo oportuno de cancelación de sus sueldos, y con los descuentos realizados en sus sueldos de forma equitativa.

En cambio, solo dos de las ocho empresas Públicas Municipales de Cuenca, reflejaron tener alto número de respuestas desfavorables en cuanto a la variable remuneración, éstas empresas son: EMUVI EP y la EMOV EP con un 60% y un 55.30% (suma de las alternativas 1 y 2 de cada empresa) respectivamente, es decir, los servidores Públicos mostraron sentirse insatisfechos con la remuneración que reciben.



3.8 ANÁLISIS GLOBAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS MUNICIPALES DE CUENCA

Para determinar el Clima Organizacional global de cada una de las empresas del sector Público Municipal de Cuenca, se basó en los resultados obtenidos en el anterior análisis; se realiza éste análisis general para determinar la posición de las empresa dentro del sector Público Municipal de Cuenca con respecto a su clima organizacional, para que a través de estos resultados los directivos de cada empresa puedan conocer que tan competitivas son en cuanto a su clima en relación a las otras empresas de éste sector, y de ésta forma puedan implantar acciones estratégicas continuas y sostenibles de mejora, puesto que, éste es un factor muy relevante para el desarrollo efectivo de las empresas.

Cabe señalar que para determinar la posición de las empresas, es decir, la empresa que está mejor y peor posicionada, se determinó un promedio general de las respuestas de los servidores Públicos hacia las ocho variables del clima organizacional (estructura organizacional, motivación, comunicación, estilo de mando, seguridad y salud ocupacional, relaciones sociales, innovación, y remuneración) de cada empresa; de las respuestas “Totalmente de Acuerdo y “De Acuerdo” se determinó el promedio y se las interpreto como favorables, asimismo se estableció el promedio de las respuestas “Totalmente en Desacuerdo”, y “En Desacuerdo” y se las interpretó como desfavorables, pudiendo así definir que las empresas con los porcentajes favorables más altos son las que mejor gestionan su clima organizacional, mientras que las empresas con los porcentajes favorables más bajos son las que presentan más dificultades en su Clima.

A continuación se presenta una tabla comparativa de la posición de cada empresa con respecto a su clima organizacional dentro del sector Público Municipal de Cuenca, en la cual se logrará identificar a la mejor y peor posicionada.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

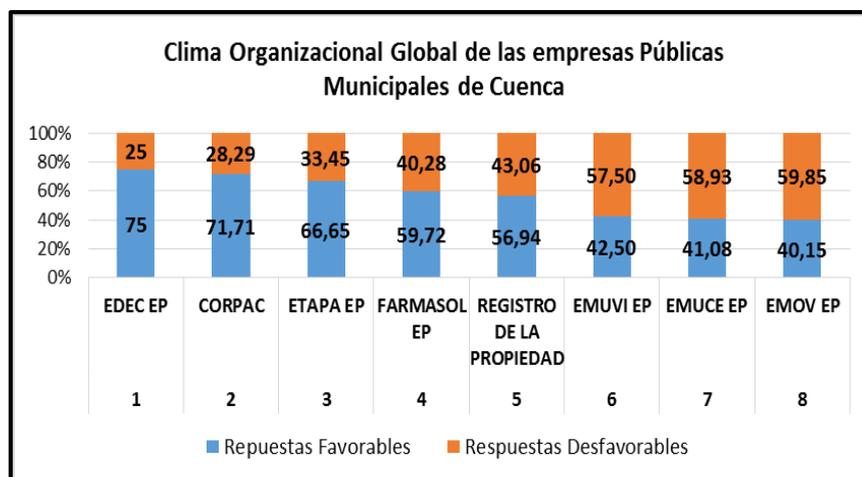
Tabla 27: Clima Organizacional Global de las empresas Públicas Municipales de Cuenca

Posición	Empresas Públicas Municipales de Cuenca	Repuestas Favorables	Respuestas Desfavorables
1	EDEC EP	75	25
2	CORPAC	71,71	28,29
3	ETAPA EP	66,65	33,45
4	FARMASOL EP	59,72	40,28
5	REGISTRO DE LA PROPIEDAD	56,94	43,06
6	EMUVI EP	42,50	57,50
7	EMUCE EP	41,08	58,93
8	EMOV EP	40,15	59,85

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La Autora

Gráfico 17: Clima Organizacional Global de las empresas Públicas Municipales de Cuenca



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La Autora

Interpretación: De acuerdo a la tabla 27, y al gráfico 17, se puede observar que cinco empresas presentan altos porcentajes favorables (totalmente de acuerdo, de acuerdo), las mismas que son: EDEC EP con un 75%, CORPAC un 71,71%, ETAPA EP un 66,65%, FARMASOL EP un 59,72%, y EL REGISTRO DE LA PROPIEDAD un 56,94%, éstos resultados obtenidos del estudio realizado



UNIVERSIDAD DE CUENCA

muestran claramente que la mayoría de las empresas del sector Público Municipal de Cuenca, manejan un Clima Organizacional bastante adecuado, en especial la EDEC EP al obtener el valor más alto de respuestas favorables con respecto a las otras empresas, logrando así posicionarse como la empresa que mejor Clima Organizacional posee dentro del sector.

En cambio tres empresas de este sector presentaron altos porcentajes de respuestas desfavorables las cuales son: EMUVI EP con un 57,50%, EMUCE EP un 58,93%, y la EMOV EP con un 59,85%, logrando constatar con ello que éstas empresas presentan falencias en casi todos los componentes de su clima organizacional, lo cual trae como consecuencia bajos niveles de productividad en sus servidores Públicos, perjudicando sustancialmente el desarrollo de estas empresas.

La empresa que se ubicó en último lugar es la EMOV EP al obtener el porcentaje de respuestas desfavorables más alto de un 59,72% dentro del sector, lo que pone en manifiesto que ésta empresa mantiene un Clima Organizacional crítico que debe ser mejorado de forma inmediata para lograr elevar el nivel de satisfacción de sus servidores Públicos.

Finalmente al determinar el promedio de las respuestas favorables de todas las empresas, se obtuvo que el sector Público Municipal de Cuenca posee un 56,865% de respuestas favorables, lo cual quiere decir que el sector maneja un Clima Organizacional medianamente aceptable ya que no existe una diferencia preponderante con relación a las respuestas desfavorables, esto implica que las empresas de éste sector aun requieren de mejoras en sus climas organizacionales para poder alcanzar mejores niveles de productividad, y con ello también conservar la calidad de los servicios que brindan a la comunidad Cuencana.



3.8.1 Fortalezas y Debilidades del Clima Organizacional del Sector Público Municipal de Cuenca

Después de haber analizado los resultados de la encuesta del análisis del Clima Organizacional realizada a las empresas del sector Público Municipal de Cuenca, se pudo determinar las fortalezas y debilidades del Clima organizacional de éste sector.

Fortalezas

- **Estructura Organizacional:** El sector en esta variable obtuvo un 72,73% (promedio global) de respuestas favorables, convirtiéndose así la Estructura Organizacional en una fortaleza en este sector, esto quiere decir, que la mayoría de empresas Públicas Municipales de Cuenca mantiene una adecuada definición de sus actividades, cargos, filosofía (misión, visión, valores), políticas, y normas institucionales.
- **Remuneración:** Dentro del sector Público Municipal, un 67,58% (promedio global) de los servidores Públicos respondieron de forma favorable a los aspectos relacionados a la Remuneración, lo cual refleja que la gran mayoría de servidores Públicos están satisfechos con el sueldo que reciben, pues, perciben que está definido acorde a las funciones que realizan en su puesto de trabajo, y que éstos son cancelados dentro de los tiempos establecidos, convirtiéndose esta variable en una fortaleza para estas empresas.
- **Relaciones Sociales:** En este sector se maneja muy buenas relaciones sociales, dado que esta variable obtuvo un 65,15% (promedio global) de respuestas favorables, por lo que se evidencia una clara satisfacción de los servidores Públicos con las buenas relaciones que mantienen con sus compañeros de trabajo, puesto que, perciben que existe colaboración, trabajo en equipo, confianza, y compromiso con su trabajo.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- **Seguridad y Salud Ocupacional:** El sector obtuvo un 55,45% (promedio global) de respuestas favorables de los servidores Públicos en esta variable, es decir, que la mayoría de empresas presentan adecuadas condiciones físicas de trabajo, condiciones óptimas de higiene, herramientas, instrumentos en buenas condiciones, y apropiadas capacitaciones sobre prevención de riesgos laborales. Concluyendo que la Seguridad y Salud Ocupacional en el sector público Municipal de Cuenca es bastante adecuada.

- **Estilo de Mando:** En este sector se maneja un estilo de mando apropiado, pues un 54,55% (promedio global) de servidores Públicos respondieron favorablemente a los aspectos relacionados a este componente, lo cual evidencia notablemente la satisfacción de los servidores Públicos con el estilo de liderazgo de sus jefes directos, al considerar que éstos promueven el trabajo en equipo, y la participación conjunta en la toma de decisiones.

- **Innovación:** El 53,64% (promedio global) de servidores Públicos de este sector analizado, respondió de forma favorable a los aspectos referentes a Innovación, reflejando con ello, que un alto número de servidores Públicos se sienten satisfechos con la innovación que perciben en su trabajo.

- **Comunicación:** La comunicación que se maneja en este sector es aceptable, puesto que, un 51,21% (promedio global) de servidores Públicos respondió de forma favorable a los distintos aspectos de este componente, esto quiere decir, que en la gran mayoría de empresas Públicas Municipales se mantiene una adecuada comunicación.

Debilidades

- **Motivación:** Este sector obtuvo un 54,52% (promedio global) de respuestas desfavorables ante los aspectos relacionados a Motivación, convirtiéndose así esta variable en una notable debilidad para este sector, debido a la falta de autonomía de sus servidores Públicos en su trabajo, a



la ausencia de reconocimiento al arduo trabajo, a la falta de oportunidades de ascenso, al escaso desarrollo personal que le aporta su trabajo, de igual forma a la ausencia de las debidas capacitaciones, y a la falta de una evaluación a su desempeño. Infiriendo con esto que, el nivel de motivación dentro de este sector es poco alentador, y que necesita ser mejorado de forma inmediata, puesto que, ésta es una de las variables más importantes a la hora de generar un clima organizacional positivo.

3.9 ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL POR ÁREAS DE TRABAJO DE LA “EMOV EP”

3.9.1 Metodología

Para realizar el análisis del Clima Organizacional de la “EMOV EP” por áreas de trabajo, se siguió el mismo procedimiento que se ejecutó en el anterior análisis pero para éste análisis se implementó una herramienta de investigación más aparte de la encuesta, esta fue una entrevista semiestructurada (VER ANEXO 2) la misma que permitió obtener la percepción de los mandos medios y altos (Subgerencia Administrativa, Subgerencia Financiera, Subgerencia de Talento Humano, Gerencia de Control de Tránsito y Transporte, Gerencia de Transporte Terrestre y Tránsito, y Gerencia General) sobre el ambiente organizacional de su empresa, dado que, es importante conocer cómo estos mandos perciben su clima organizacional y que tan satisfechos se sienten con él, porque si ellos presentan insatisfacción con su ambiente de trabajo, generaran la misma insatisfacción hacia sus subordinados, he ahí la importancia de conocer la percepción desde todo nivel jerárquico de la “EMOV EP”, para poder proponer un plan de mejora del ambiente organizacional enfocado hacia las necesidades tanto de mandos altos, medios como bajos.

Las áreas que serán analizadas son las siguientes: Área Administrativa, Área de Talento Humano, Área Financiera y el Área Operativa, puesto que, estas son las áreas que en coordinación con la subgerencia de Talento Humano de la “EMOV EP” se decidió analizar, por ser las áreas que presentan mayor conflicto en esta empresa.



3.9.2 Análisis de datos

A continuación se presenta los resultados del análisis del Clima Organizacional por áreas de trabajo de la “EMOV EP” obtenidos de la encuesta.



1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Tabla 28: Estructura Organizacional

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Preguntas	ÁREAS DE TRABAJO																																							
	Área Administrativa					Área Talento Humano					Área Financiera					Área Operativa																								
	Alternativas					Alternativas					Alternativas					Alternativas																								
	4	3	2	1	Total	4	3	2	1	Total	4	3	2	1	Total	4	3	2	1	Total																				
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%															
1. Claridad en descripción del cargo	0	0	3	75	1	25	0	0	4	100	0	0	2	100	0	0	0	0	2	100	0	0	2	66,67	0	0	1	33,33	3	100	17	22,37	25	32,89	22	28,95	12	15,79	76	100
2. Actividades acorde al cargo	1	25	2	50	1	25	0	0	4	100	0	50	1	50	1	0	0	0	2	100	0	0	2	66,67	0	0	1	33,33	3	100	21	27,63	25	32,89	13	17,11	17	22,37	76	100
3. Carga de tareas en el trabajo	0	0	3	75	1	25	0	0	4	100	0	50	1	50	1	0	0	0	2	100	1	33,33	2	66,67	0	0	0	0	3	100	12	15,79	25	32,89	17	22,37	22	28,95	76	100
4. Claridad de la filosofía (Misión, Visión, Valores), de las Políticas y Normas Institucionales	0	0	1	25	2	50	1	25	4	100	0	50	1	50	1	0	0	0	2	100	0	0	0	0	2	66,67	1	33,33	3	100	11	14,47	26	34,21	18	23,68	21	27,63	76	100
TOTAL ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	0	0	2	50	1	25	1	25	4	100	0	0	1	50	1	50	0	0	2	100	0	0	2	66,67	0	0	1	33,33	3	100	15	19,74	25	32,89	18	23,68	18	23,68	76	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La Autora

Gráfico 18: Estructura Organizacional



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La Autora



Interpretación: De Acuerdo a la tabla 28 y gráfico 18 se constata que el área Administrativa y el área de Talento Humano, presentan valores similares de un 50% (suma de las alternativas 4 y 3) de respuestas favorables (“Totalmente de Acuerdo, “De Acuerdo”), y un 50% de respuestas desfavorables (“Totalmente en Desacuerdo, “En Desacuerdo”), lo que indica que la mitad de servidores Públicos de estas dos áreas se encuentran satisfechos con la Estructura Organizacional de la “EMOV EP”, manifestando así, que se sienten conformes con la adecuada descripción de las actividades designadas a sus cargos, creen que las funciones que desempeñan están definidas acorde a sus puestos de trabajo, y que la carga de tareas que se les asigna es moderada. En cambio, la otra parte de servidores Públicos declararon sentirse insatisfechos principalmente por la falta de claridad de la filosofía (misión, visión, valores), normas y políticas, lo que les limita a tener una mejor dirección dentro de la empresa, todo esto conlleva a desarrollar un clima organizacional negativo, lo cual impacta de forma también negativa a la productividad de la empresa.

Por otro lado, las áreas tanto Financiera como Operativa obtuvieron los más altos valores favorables con respecto a las otras áreas, de un 66,67% y un 52,63%% (suma de las alternativas 4 y 3) respectivamente, lo que quiere decir, que los servidores Públicos de estas áreas se sienten bastante satisfechos con los componentes de la Estructura Organizacional de la “EMOV EP”.

Como se puede observar el área operativa presenta un porcentaje más bajo con respecto al área financiera, debido a la sobrecarga de trabajo que se mantiene en esta área.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2. MOTIVACIÓN

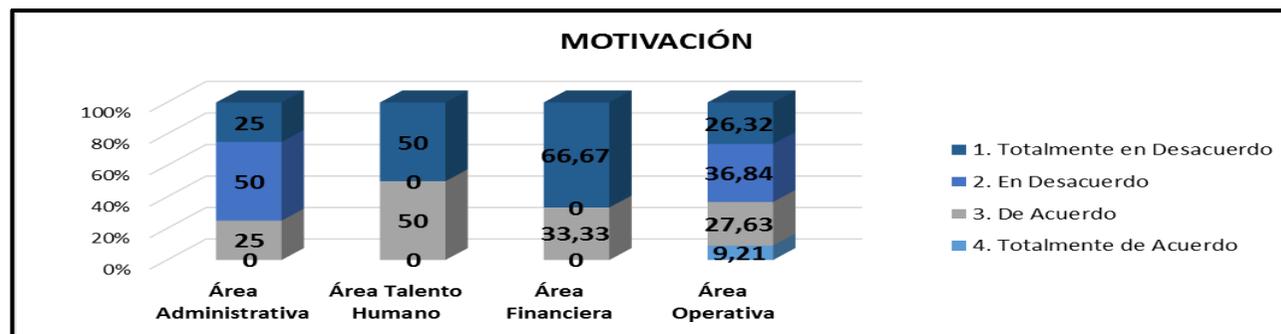
Tabla 29: Motivación

MOTIVACIÓN Preguntas	ÁREAS DE TRABAJO																																							
	Área Administrativa				Área Talento Humano				Área Financiera				Área Operativa																											
	Alternativas				Alternativas				Alternativas				Alternativas																											
	4	3	2	1	Total	4	3	2	1	Total	4	3	2	1	Total	4	3	2	1	Total																				
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%																	
5. Autonomía de trabajo	3	75	0	0	0	1	25	4	100	1	50	0	0	1	50	0	0	2	100	0	0	0	0,00	0	0	3	100	3	100	9	11,84	20	26,32	33	43,42	14	18,42	76	100	
6. Reconocimiento (no monetario)	0	0	0	0	4	100	0	0	4	100	0	0	0	0	1	50	1	50	2	100	0	0	2	66,67	0	0	1	33,33	3	100	3	3,95	8	10,53	35	46,05	30	39,47	76	100
7. Reconocimiento verbal	0	0	2	50	1	25	1	25	4	100	0	0	1	50	0	0	1	50	2	100	0	0	2	66,67	0	0	1	33,33	3	100	7	9,21	20	26,32	28	36,84	21	27,63	76	100
8. Oportunidad de ascenso	0	0	0	0	2	50	2	50	4	100	0	0	0	0	0	0	2	100	2	100	0	0	1	33,33	0	0	2	66,67	3	100	3	3,94	13	17,11	32	42,11	28	36,84	76	100
9. Ascensos de empleados	0	0	1	25	2	50	1	25	4	100	0	0	0	0	0	0	2	100	2	100	0	0	0	0	0	0	3	100	3	100	5	6,58	10	13,15	37	48,68	24	31,58	76	100
10. Desarrollo personal	0	0	2	50	2	50	0	0	4	100	0	0	1	50	0	0	1	50	2	100	0	0	1	33,33	0	0	2	66,67	3	100	8	10,53	19	25	33	43,42	16	21,05	76	100
11. Evaluación del desempeño laboral	0	0	0	0	3	75	1	25	4	100	0	0	2	100	0	0	0	0	2	100	0	0	1	33,33	0	0	2	66,67	3	100	12	15,79	19	25	22	28,95	23	30,26	76	100
12. Capacitación	0	0	3	75	1	25	0	0	4	100	1	50	1	50	0	0	0	0	2	100	0	0	1	33,33	0	0	2	66,67	3	100	9	11,84	59	77,63	3	3,95	5	6,58	76	100
TOTAL MOTIVACIÓN	0	0	1	25	2	50	1	25	4	100	0	0	1	50	0	0	1	50	2	100	0	0	1	33,33	0	0	2	66,67	3	100	7	9,21	21	27,63	28	36,84	20	26,32	76	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La Autora

Gráfico 19: Motivación



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La Autora



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Interpretación: De acuerdo a la tabla 29 y al gráfico 19, se pudo evidenciar que los servidores Públicos del área de Talento Humano, respondieron estar “Totalmente de Acuerdo” y “De acuerdo” en lo referente a motivación, en un 50%, (suma de las alternativas de respuesta 4 y 3). Según estos resultados se puede decir que los servidores Públicos están satisfechos en cuanto a: la autonomía que le otorgan en su trabajo, al reconocimiento que reciben de su jefe inmediato como las “Felicitaciones”, al desarrollo personal que le proporciona su trabajo, al cumplimiento de las metas fijadas en sus vidas, y a la adecuada capacitación que reciben. Sin embargo el otro 50% de los servidores Públicos manifestaron sentir insatisfacción con los componentes de la motivación antes mencionados, especialmente con la falta de oportunidades de ascensos.

Por otro lado, el área Administrativa, Financiera, y Operativa presentan altos valores desfavorables, de un 75%, 66.67%, 63,16%, (suma de las alternativas de respuesta 1 y 2) respectivamente, lo cual quiere decir que sus servidores Públicos se sienten desmotivados por la poca autonomía que se les otorga en su puesto de trabajo, por la falta de reconocimiento a su trabajo tanto por parte del jefe inmediato como de la empresa, asimismo a las pocas o nulas oportunidades que tienen de ascender de puesto, al poco aporte a su desarrollo personal, a la falta de evaluación a su desempeño laboral en los dos últimos años, y a la falta de capacitación, lo que contribuye al desarrollo de un clima organizacional negativo; indudablemente éstas áreas necesitan de acciones estratégicas de mejora en su motivación.



3. COMUNICACIÓN

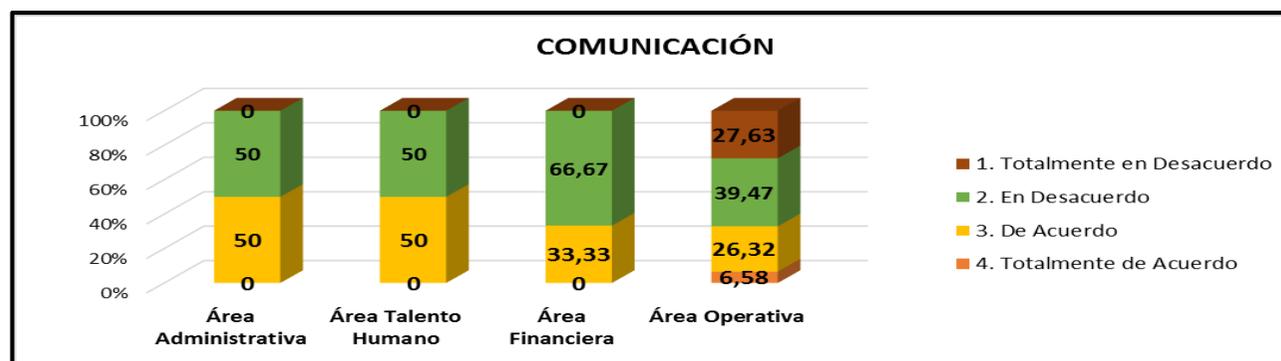
Tabla 30: Comunicación

COMUNICACIÓN Preguntas	ÁREAS DE TRABAJO																																							
	Área Administrativa					Área Talento Humano					Área Financiera					Área Operativa																								
	Alternativas					Alternativas					Alternativas					Alternativas																								
	4	3	2	1	Total	4	3	2	1	Total	4	3	2	1	Total	4	3	2	1	Total																				
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%																			
13. Comunicación entre áreas de trabajo	0	0	2	50	2	50	0	0	4	100	0	0	1	50	1	50	0	0	2	100	0	0	0	0	2	66,67	1	33,33	3	100	3	3,95	18	23,68	32	42,11	23	30,26	76	100
14. Comunicación entre compañeros de trabajo	0	0	3	75	1	25	0	0	4	100	0	0	2	100	0	0	0	0	2	100	0	0	1	33,33	1	33,33	1	33,33	3	100	2	2,63	23	30,26	32	42,11	19	25	76	100
15. Comunicación con el jefe inmediato	2	50	2	50	0	0	0	0	4	100	0	0	1	50	1	50	0	0	2	100	0	0	1	33,33	1	33,33	1	33,33	3	100	13	17,11	22	28,95	25	32,89	16	21,05	76	100
16. Efectividad en la emisión de comunicados	0	0	3	75	1	25	0	0	4	100	0	0	1	50	1	50	0	0	2	100	0	0	1	33,33	2	66,67	0	0	3	100	7	9,21	27	35,53	19	25	23	30,26	76	100
17. Información actualizada al personal	0	0	2	50	2	50	0	0	4	100	0	0	0	0	1	50	1	50	2	100	0	0	2	66,67	1	33,33	0	0	3	100	4	5,26	19	25	33	43,42	20	26,32	76	100
18. Grado de comunicación informal	0	0	0	0	3	75	1	25	4	100	0	0	0	0	1	50	1	50	2	100	0	0	0	0	2	66,67	1	33,33	3	100	3	3,95	11	14,47	36	47,37	26	34,21	76	100
TOTAL COMUNICACIÓN	0	0	2	50	2	50	0	0	4	100	0	0	1	50	1	50	0	0	2	100	0	0	1	33,33	2	66,67	0	0	3	100	5	6,58	20	26,32	30	39,47	21	27,63	76	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La Autora

Gráfico 20: Comunicación



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La Autora



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Interpretación: De acuerdo a la tabla 30 y gráfico 20 se evidencia que el área Administrativa y de Talento Humano presentan porcentajes de respuestas favorables (“Totalmente de Acuerdo, De Acuerdo”) similares de un 50% (suma de las alternativas de respuesta 4 y 3), en base a estos resultados se puede inferir que los servidores Públicos de estas dos áreas reflejan estar satisfechos con la comunicación que se maneja entre las distintas áreas de la empresa, con la buena comunicación que mantiene entre compañeros de trabajo, asimismo con la comunicación efectiva con su jefe inmediato, y con la apropiada forma en que la empresa emite sus comunicados; no obstante, el otro 50% de los servidores Públicos de estas áreas se sienten insatisfechos con algunos de los componentes de la Comunicación, como: el alto grado de rumores de pasillo dentro de la empresa, y la falta de información que existe sobre los cambios y novedades que se presenta dentro de la misma, lo que quiere decir que aún necesita de mejorar la comunicación en éstas áreas.

El área Financiera y Operativa poseen los valores más altos de respuestas desfavorables (“Totalmente en Desacuerdo, En Desacuerdo”), obteniendo así un 66,66% y un 67,10% (suma de las alternativas de respuesta 1 y 2 de cada área) respectivamente, lo que muestra un alto grado de insatisfacción de sus servidores Públicos, en lo relacionado a la falta de comunicación entre las áreas de trabajo, entre jefes inmediatos y entre compañeros, a la forma inadecuada en que la empresa emite sus comunicados, a la falta de información acerca de los cambio y novedades que suceden en la empresa, todo ello da lugar a que exista un clima organizacional inapropiado dentro de la EMOV EP, el mismo que puede afectar negativamente a su productividad y desarrollo organizacional.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

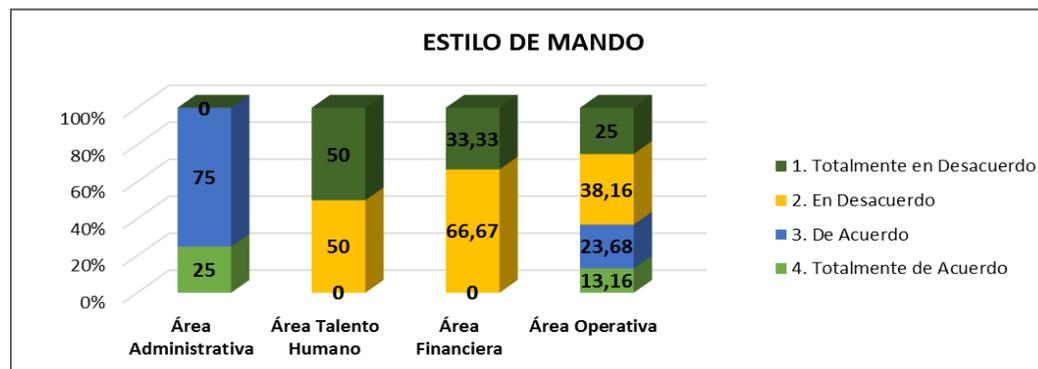
4. ESTILO DE MANDO

Tabla 31: Estilo de Mando

ESTILO DE MANDO Preguntas	ÁREAS DE TRABAJO																																							
	Área Administrativa					Área Talento Humano					Área Financiera					Área Operativa																								
	Alternativas					Alternativas					Alternativas					Alternativas																								
	4	3	2	1	Total	4	3	2	1	Total	4	3	2	1	Total	4	3	2	1	Total																				
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%																	
19. Toma de decisiones en conjunto con los subordinados	1	25	3	75	0	0	0	0	4	100	0	0	0	0	1	50	1	50	2	100	0	0	0	0	2	66,67	1	33,33	3	100	8	10,53	17	22,37	33	43,42	18	23,68	76	100
20. Trabajo en equipo	1	25	3	75	0	0	0	0	4	100	0	0	0	0	2	100	0	0	2	100	0	0	1	33,33	1	33,33	1	33,33	3	100	14	18,42	19	25	25	32,89	18	23,68	76	100
21. Eficiencia en la solución de problemas	1	25	2	50	1	25	0	0	4	100	0	0	0	0	1	50	1	50	2	100	0	0	0	0	2	66,66	1	33,33	3	100	10	13,16	16	21,05	34	44,74	16	21,05	76	100
22. Nivel de flexibilidad y justicia del líder	1	25	3	75	0	0	0	0	4	100	0	0	0	0	1	50	1	50	2	100	0	0	1	33,33	1	33,33	1	33,33	3	100	11	14,47	20	26,32	25	32,89	20	26,32	76	100
23. Equidad en el trato a los subordinados	1	25	2	50	1	25	0	0	4	100	0	0	0	0	1	50	1	50	2	100	0	0	1	33,33	1	33,33	1	33,33	3	100	8	10,53	19	25	26	34,21	23	30,26	76	100
TOTAL ESTILO DE MANDO	1	25	3	75	0	0	0	0	4	100	0	0	0	0	1	50	1	50	2	100	0	0	0	0	2	66,67	1	33,33	3	100	10	13,16	18	23,68	29	38,16	19	25	76	100

Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: La Autora

Gráfico 21: Estilo de Mando



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: La Autora



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Interpretación: Según los resultados obtenidos, se evidencia que el área de Talento Humano, Financiera y Operativa de la “EMOV EP” presentan significativos valores desfavorables (“Totalmente en Desacuerdo, “En Desacuerdo”), de un 100%, un 100%, y un 63,16% (suma de las alternativas de respuesta 1 y 2 de cada área) respectivamente, esto implica que los servidores Públicos de estas tres áreas se encuentran insatisfechos con el liderazgo de su jefe inmediato, puesto que, sienten que no se los involucra en la toma de decisiones en su trabajo, creen que su autoridad directa no fomenta el trabajo en equipo, que no soluciona los problemas de forma inmediata, también consideran que le hace falta flexibilidad frente a las peticiones que le solicitan, asimismo piensan que existe un trato especial para ciertos trabajadores; lo que ocasiona desmotivación y por ende un bajo rendimiento de los mismos.

En cambio, los servidores Públicos del área Administrativa respondieron estar “Totalmente de Acuerdo” y “De acuerdo” en un 100%, con los aspectos referentes al Estilo de Mando, lo que pone en manifiesto que, que en esta área se maneja un liderazgo eficiente y eficaz, dado que, los servidores Públicos de ésta área consideran que su jefe inmediato mantiene una excelente relación con ellos, consideran que trata de siempre promover el trabajo en equipo, que es flexible y justo frente a las peticiones que ellos solicitan, que facilita la participación de sus subordinados en la toma de decisiones y en la solución de problemas que existe en su área de trabajo; estos aspectos favorables aportan a la generación de un ambiente de trabajo armónico, comunicativo, y sobretodo motivado, lo que conlleva a alcanzar mejores niveles de productividad en esta área, y a su vez, en la organización.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

5. SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

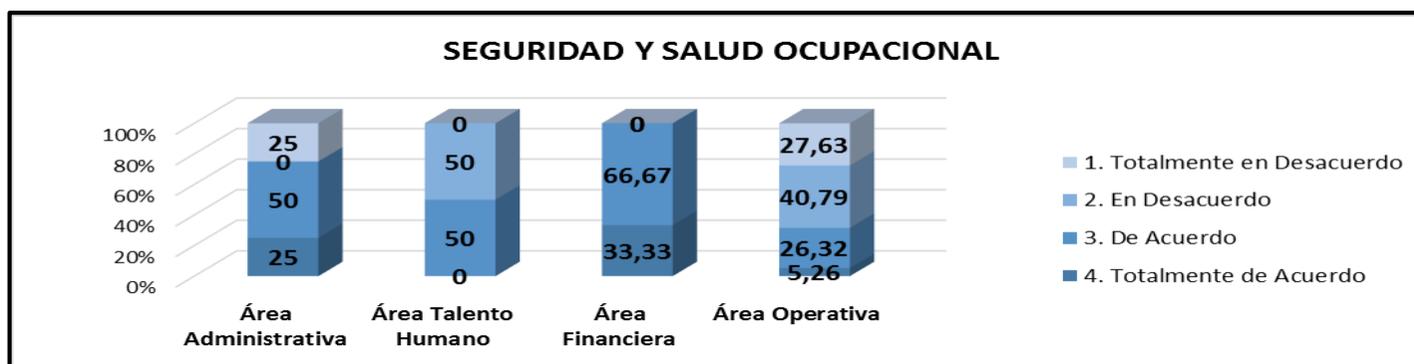
Tabla 32: Seguridad y Salud Ocupacional

SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL Preguntas	ÁREAS DE TRABAJO																																							
	Área Administrativa					Área Talento Humano					Área Financiera					Área Operativa																								
	Alternativas					Alternativas					Alternativas					Alternativas																								
	4	3	2	1	Total	4	3	2	1	Total	4	3	2	1	Total	4	3	2	1	Total	4	3	2	1	Total															
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%															
24. Condiciones físicas del puesto de trabajo	2	50	1	25	0	0	1	25	4	100	0	0	1	50	0	0	1	50	2	100	1	33,33	2	66,67	0	0	0	0	3	100	8	10,53	16	21,05	36	47,37	16	21,05	76	100
25. Condiciones de las herramientas, equipos y máquinas de trabajo	1	25	1	25	0	0	2	50	4	100	0	0	1	50	1	50	0	0	2	100	2	66,67	0	0	1	33,33	0	0	3	100	0	0	19	25	34	44,74	23	30,26	76	100
26. Proporción de uniformes e implementos de protección.	1	25	2	50	0	0	1	25	4	100	0	0	0	0	2	100	0	0	2	100	0	0	3	100	0	0	0	0	3	100	6	7,89	16	21,05	33	43,42	21	27,63	76	100
27. Dotación de Servicios Médicos	2	50	2	50	0	0	0	0	4	100	0	0	1	50	1	50	0	0	2	100	2	66,67	1	33,33	0	0	0	0	3	100	3	3,95	18	23,68	33	43,42	22	28,95	76	100
28. Capacitación	2	50	0	0	2	50	0	0	4	100	0	0	0	0	2	100	0	0	2	100	0	0	2	66,67	0	0	1	33,33	3	100	4	5,26	27	35,53	24	31,58	21	27,63	76	100
29. Condiciones de higiene	0	0	2	50	1	25	1	25	4	100	0	0	2	100	0	0	0	0	2	100	1	33,33	1	33,33	1	33,33	0	0	3	100	3	3,95	22	28,95	26	34,21	25	32,89	76	100
TOTAL SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	1	25	2	50	0	0	1	25	4	100	0	0	1	50	1	50	0	0	2	100	1	33,33	2	66,67	0	0	0	0	3	100	4	5,26	20	26,32	31	40,79	21	27,63	76	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La Autora

Gráfico 22: Seguridad y Salud Ocupacional



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La Autora



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Interpretación: En lo que respecta a Seguridad y Salud Ocupacional, según la tabla 32, y el gráfico 22, se puede evidenciar que las áreas que presentan altos porcentajes de respuestas favorables (Totalmente de Acuerdo, De Acuerdo) son el área Financiera, Administrativa, y Talento Humano con los siguientes porcentajes: 100%, 75% y 50% respectivamente, lo cual quiere decir que los servidores Públicos de éstas áreas presentan un alto grado de satisfacción con las adecuadas condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, instalaciones, volumen de ruido, etc.), con las apropiadas herramientas, equipos y maquinas que utilizan para realizar su trabajo de forma efectiva, consideran también que sus uniformes son apropiados para la realización de sus actividades laborales, además se sienten satisfechos con las condiciones óptimas de higiene en sus áreas de trabajo. Hay que tomar en cuenta que el área de Talento Humano presenta el otro 50% de servidores públicos insatisfechos con los componentes de la Seguridad y Salud Ocupacional, en especial con las condiciones de higiene.

En cambio, un gran porcentaje (68,42%) de servidores Públicos del área Operativa respondieron estar “Totalmente en Desacuerdo”, y “En Desacuerdo” con éste componente del clima organizacional, es decir, sienten insatisfacción debido a las inadecuadas condiciones físicas de sus puestos de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación instalaciones, volumen de ruidos, etc.), en cuanto a las herramientas, equipos y maquinarias que utilizan para realizar su trabajo, manifiestan que no están en óptimas condiciones, declaran también que no se les da capacitación en lo relacionado a prevención de riesgos laborales, y, que las condiciones de higiene en su trabajo no son las apropiadas; todos estos aspectos generan un impacto negativo a la calidad de vida laboral, a la productividad tanto individual como organizacional, y a su vez, crea un clima organizacional inseguro e inestable.

Concluyendo que, el área Operativa es la que presenta el mayor grado de insatisfacción con la seguridad y salud ocupacional de la empresa, esto debido a que la mayoría de servidores Públicos trabajan fuera de la Institución, lo que quiere decir que están expuestos a las condiciones climáticas cambiantes del medio ambiente, estos factores no lo puede controlar la empresa pero puede



UNIVERSIDAD DE CUENCA

proporcionales implementos de protección adecuados para precautelar su bienestar y salud. Concluyendo que, en esta área es en la que se debería poner mayor énfasis, puesto que, es el área que presenta un alto grado de insatisfacción.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

6. RELACIONES SOCIALES

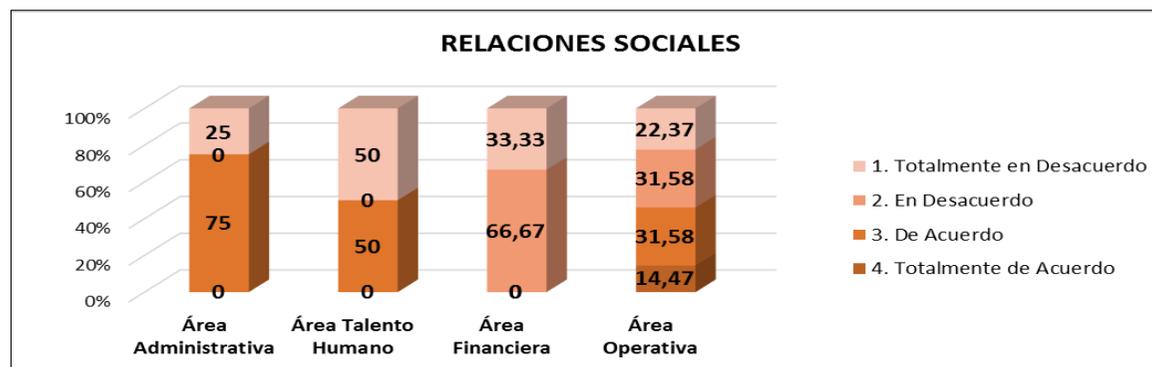
Tabla 33: Relaciones Sociales

RELACIONES SOCIALES Preguntas	ÁREAS DE TRABAJO																																						
	Área Administrativa					Área Talento Humano					Área Financiera					Área Operativa																							
	Alternativas					Alternativas					Alternativas					Alternativas																							
	4	3	2	1	Total	4	3	2	1	Total	4	3	2	1	Total	4	3	2	1	Total																			
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%												
30. Relación con el personal	0	0	4	100	0	0	0	0	4	100	0	0	2	100	0	0	0	0	2	100	0	1	33,33	1	33,33	1	33,33	3	100	12	15,79	32	42,11	20	26,32	12	15,79	76	100
31. Trabajo en conjunto	0	0	4	100	0	0	0	0	4	100	0	0	2	100	0	0	0	0	2	100	0	0	0	3	100	0	0	3	100	11	14,47	27	35,53	25	32,89	13	17,11	76	100
32. Solución de problemas	0	0	2	50	1	25	1	25	4	100	0	0	1	50	1	50	0	0	2	100	0	0	0	3	100	0	0	3	100	13	17,11	17	22,37	23	30,26	23	30,26	76	100
33. Compromiso en el trabajo	1	25	2	50	0	0	1	25	4	100	0	0	1	50	0	0	1	50	2	100	0	0	0	1	33,33	2	66,67	3	100	10	13,16	23	30,26	23	30,26	20	26,32	76	100
34. Confianza y colaboración	0	0	2	50	1	25	1	25	4	100	0	0	1	50	0	0	1	50	2	100	0	0	0	2	66,67	1	33,33	3	100	9	11,84	21	27,63	27	35,53	19	25	76	100
TOTAL RELACIONES SOCIALES	0	0	3	75	0	0	1	25	4	100	0	0	1	50	0	0	1	50	2	100	0	0	0	2	66,67	1	33,33	3	100	11	14,47	24	31,58	24	31,58	17	22,37	76	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La Autora

Gráfico 23: Relaciones Sociales



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La Autora



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Interpretación: Según la tabla 33 y gráfico 23, el área que mejor maneja las relaciones interpersonales y sociales es el área Administrativa con un 75% (suma de las alternativas 3 y 4) de respuestas favorables, la que le sigue es el área de Talento Humano con un 50%, lo que implica que en estas dos áreas existe una buena relación entre compañeros, trabajo en equipo donde predomina la confianza, la colaboración y el compromiso de contribuir al logro de los objetivos organizacionales de la “EMOV EP”. Sin embargo, cabe mencionar que el área de Talento Humano cuenta con el otro 50% (suma de las alternativas 1 y 2) de servidores Públicos insatisfechos con éste componente, este resultado muestra que ésta área aún necesita de mejoras para armonizar su ambiente de trabajo.

En cambio, las áreas que presentaron los más altos porcentajes de respuestas desfavorables (“Totalmente en Desacuerdo, “En Desacuerdo), son el área Financiera y Operativa, al obtener un 100% y un 53,95% (suma de las alternativas 1 y 2 de cada área) respectivamente, logrando concluir con ello, que en estas áreas, en especial en el área Financiera, existe un entorno inapropiado en el que se mantiene una mala relación entre compañeros de trabajo, debido a que, no se trabaja en equipo de forma eficiente por la falta de compromiso que existe entre ellos; logrando con ello concluir que en estas dos áreas existe una carencia de confianza y colaboración absoluta entre todos; lo que conlleva al desarrollo de un ambiente de trabajo negativo, que perjudica el desarrollo y la productividad de la empresa en cuestión.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

7. INNOVACIÓN

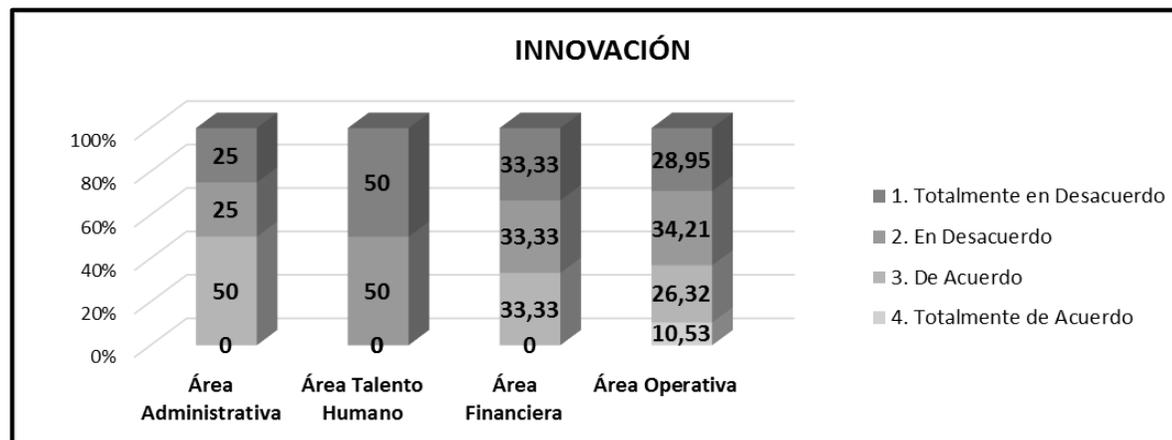
Tabla 34: Innovación

INNOVACIÓN	ÁREAS DE TRABAJO																																							
	Área Administrativa					Área Talento Humano					Área Financiera					Área Operativa																								
	Alternativas					Alternativas					Alternativas					Alternativas																								
	4	3	2	1	Total	4	3	2	1	Total	4	3	2	1	Total	4	3	2	1	Total																				
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%																			
36. Creatividad	0	0	2	50	1	25	1	25	4	100	0	0	0	0	1	50	1	50	2	100	0	0	0	0	2	66,67	1	33,33	3	100	14	18,42	19	25,00	28	36,84	15	19,74	76	100
37. Innovación en el puesto de trabajo	0	0	3	75	1	25	0	0	4	100	0	0	0	0	1	50	1	50	2	100	0	0	0	0	2	66,67	1	33,33	3	100	5	6,58	26	34,21	27	35,53	18	23,68	76	100
38. Innovación en el área de trabajo	1	25	3	75	0	0	0	0	4	100	0	0	0	0	1	50	1	50	2	100	0	0	0	0	1	33,33	2	66,67	3	100	9	11,84	15	19,74	28	36,84	24	31,58	76	100
39. Valoración de las ideas de los empleados	0	0	2	50	1	25	1	25	4	100	0	0	0	0	1	50	1	50	2	100	0	0	2	66,67	0	0	1	33,33	3	100	5	6,58	23	30,26	19	25	29	38,16	76	100
40. Tecnología	0	0	1	25	2	50	1	25	4	100	0	0	0	0	1	50	1	50	2	100	0	0	0	0	2	66,67	1	33,33	3	100	6	7,89	18	23,68	27	35,53	25	32,89	76	100
TOTAL INNOVACIÓN	0	0	2	50	1	25	1	25	4	100	0	0	0	0	1	50	1	50	2	100	0	0	1	33,33	1	33,33	1	33,33	3	100	8	10,53	20	26,32	26	34,21	22	28,95	76	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La Autora

Gráfico 24: Innovación



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La Autora



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Interpretación: En lo que respecta a Innovación, la tabla 34 y gráfico 24 muestran que el área Administrativa presenta un 50% de respuestas favorables (“Totalmente de Acuerdo”, “De Acuerdo”), con lo cual se puede inferir que la mitad de servidores Públicos de esta área se encuentran satisfechos al sentir que su jefe inmediato siempre los anima a potencializar su creatividad en el trabajo, asimismo consideran que valora sus ideas y las pone en práctica en caso de ser necesario; en cambio el otro 50% (suma de las alternativas 1 y 2) de servidores Públicos respondieron de forma desfavorable (“Totalmente en Desacuerdo” y “En Desacuerdo”), es decir, que la otra mitad de servidores públicos se sienten insatisfechos con ciertos aspectos de la Innovación mencionados anteriormente, en especial con la falta de dotación de instrumentos de alta tecnología para un efectivo desarrollo de sus actividades laborales.

Por otro lado, las áreas que presentaron altos porcentajes de respuestas desfavorables (“Totalmente en Desacuerdo”, “En Desacuerdo”) son: el área de Talento Humano, Financiera, y el área Operativa con un 100%, 66,66% y un 63,16% (suma de las alternativas de respuesta 1 y 2 de cada área) respectivamente, en base a estos resultados, se puede decir, que los servidores Públicos de estas áreas se sienten insatisfechos al percibir que en su área de trabajo no se les motiva a buscar nuevas y mejores formas de desarrollar las actividades en su trabajo, que su jefe inmediato no valora ni pone en práctica las ideas que ellos aportan, asimismo perciben su líder no realiza programas o actividades para potencializar su creatividad en su puesto de trabajo. Por lo anteriormente dicho, se concluye que estas tres áreas de trabajo requieren de intervenciones inmediatas en su Innovación, que les permitan mejorar y ser más productivas.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

8. REMUNERACIÓN

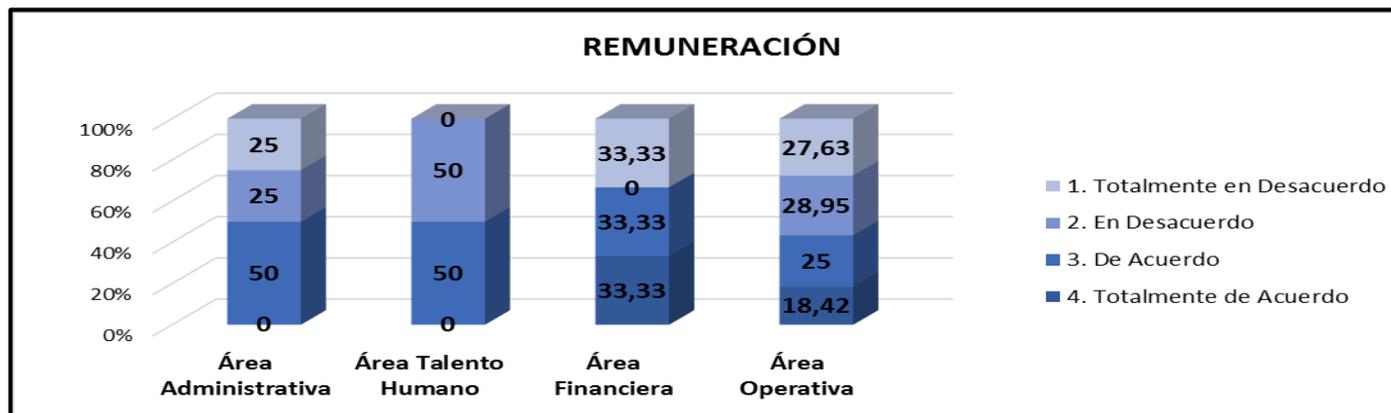
Tabla 35: Remuneración

REMUNERACIÓN	ÁREAS DE TRABAJO																																									
	Área Administrativa					Área Talento Humano					Área Financiera					Área Operativa																										
	Alternativas					Alternativas					Alternativas					Alternativas																										
	4	3	2	1	Total	4	3	2	1	Total	4	3	2	1	Total	4	3	2	1	Total																						
f %	f %	f %	f %	f %	f %	f %	f %	f %	f %	f %	f %	f %	f %	f %	f %	f %	f %	f %	f %																							
39. Remuneración acorde al cargo	0	0	1	25	1	25	2	50	4	100	0	0	0	0	2	100	0	0	0	2	100	1	33,33	0	0	0	2	66,67	3	100	3	3,95	22	28,95	24	31,58	27	35,53	76	100		
40. Cancelación a tiempo del sueldo	0	0	4	100	0	0	0	0	4	100	0	0	2	100	0	0	0	0	2	100	0	0	2	66,67	0	0	1	33,33	3	100	17	22,37	19	25	23	30,26	17	22,37	76	100		
41. Descuentos justos del salario	0	0	2	50	1	25	1	25	4	100	0	0	0	0	2	100	0	0	0	0	2	100	2	66,67	0	0	0	0	1	33,33	3	100	23	30,26	17	22,37	18	23,68	18	23,68	76	100
TOTAL REMUNERACIÓN	0	0	2	50	1	25	1	25	4	100	0	0	1	50	1	50	0	0	2	100	1	33,33	1	33,33	0	0	1	33,33	3	100	14	18,42	19	25	22	28,95	21	27,63	76	100		

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La Autora

Gráfico 25: Remuneración



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La Autora



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Interpretación: Con respecto a la Remuneración, de acuerdo a la tabla 35, y al gráfico 25, se destaca los valores más representativos, es así que se puede constatar que el área Financiera es el área que obtuvo el más alto porcentaje (66,66%) de respuestas favorables (totalmente de acuerdo, de acuerdo), es decir, que la mayoría de servidores Públicos se sienten satisfechos principalmente con la cancelación de sus sueldos a tiempo y los descuentos justos que se le realizan a su sueldo que en ocasiones se les aplica a ellos o a sus compañeros.

En tanto que, el área Administrativa, y Talento Humano presentaron porcentajes de respuestas desfavorables (“Totalmente en Desacuerdo, y “En Desacuerdo”), similares de un 50%, mientras que el área Operativa (ACT,SIT,SERT) obtuvo un 56,58%, evidenciando que los servidores Públicos que laboran en estas áreas, no están conformes con el salario que perciben por parte de la “EMOV EP”, puesto que, consideran que no está acorde a las funciones que ellos realizan en su puesto de trabajo, también manifiestan que los descuentos que se les ha practicado a su salario no se lo ha realizado de forma justa; todo ello contribuye al incremento de su insatisfacción laboral. Hay que tomar en cuenta también que un 50% de servidores Públicos de las áreas Administrativa y de Talento Humano si se sienten satisfechos con el salario que perciben.



3.9.3 Análisis de la Entrevista

De acuerdo a la entrevista realizada al Subgerente Administrativo (Juan Diego Aguilera), a la Subgerente Financiera (Ing. Nathaly Quizpe), a la Subgerente de Talento Humano (Ing. Carla Zenteno), al Gerente de Control de Tránsito y Transporte (Ing. Manolo Cárdenas), al Gerente de Transporte Terrestre y Tránsito (Ing. Mateo Cobos), y al Subrogante de Gerencia General (Ing. Claudio Crespo), se obtuvo la siguiente información:

La gran mayoría de servidores Públicos entrevistados señalaron estar de acuerdo con la estructura Organizacional que mantiene actualmente la “EMOV EP”, sin embargo consideran que debería de implementarse mejoras, en la distribución de los cargos, y también en los tramos de control, mediante la creación de un manual de funciones, y también piensan que debería de elaborarse un plan de carrera en la empresa.

En cuanto a las políticas y normas institucionales manifestaron estar de acuerdo con ellas porque les permite desarrollarse tanto de forma personal como técnica, aunque consideran que si se debería mejorar el reglamento interno de la empresa.

También señalaron que se sienten satisfechos con el cargo que ocupan, dado que, éste les permite desarrollar sus habilidades y destrezas, además en su gran mayoría señalaron sentirse satisfechos con el sueldo que reciben, ya que, sienten que éste está acorde a las funciones y responsabilidades asignadas a su cargo, del mismo modo, están de acuerdo con el reconocimiento que la empresa les otorga, ya sea de forma verbal o escrita, además sienten que su trabajo les permite alcanzar gran parte de las metas planteadas en sus vidas.

Un aspecto relevante y crítico que vale resaltar es la evaluación del desempeño, puesto que, consideran que ni a ellos ni a sus subordinados se les ha practicado ningún tipo de evaluación de su desempeño, debido a la falta de un manual de funciones, manifestaron que éste aún está en borrador. De igual forma pasa con las capacitaciones, algunos señalaron que si han recibido capacitación, mientras que otros no, pues la atención principal recae en los servidores Públicos del área Operativa.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

También señalaron sentirse satisfechos con el tipo de comunicación que manejan con sus subordinados, tres de ellos consideran que mantienen un nivel medio de comunicación, mientras que los otros tres piensan que mantienen un nivel alto de comunicación, dado que, están en constante comunicación con su equipo de trabajo.

En el aspecto tecnológico, consideran que al área Operativa, es a la cual se trata de dotar de equipos con la mejor tecnología, dejando relegado a las demás áreas que también necesitan renovar sus equipos e instrumentos de trabajo, sin embargo están conscientes que una de las principales limitantes es el factor económico.

En cuanto al tipo de liderazgo que se maneja en las diferentes áreas de trabajo éstos servidores Públicos las califican como un liderazgo “Bueno”, consideran que debería mejorarse a través de capacitaciones a los líderes. En lo referente a las relaciones sociales, consideran que las relaciones con los mandos altos resulta muy buena, con los mandos medios buena, mientras que con los niveles bajos resulta mala, debido a que en ese nivel surgen la mayoría de conflictos laborales.

Otro aspecto relevante que se puede resaltar de la entrevista, es sobre el ambiente físico de la empresa, consideran que se debe mejorar debido al incremento de los usuarios; aunque manifestaron que la empresa ya mantiene un proyecto de mejora de su estructura física.

En lo referente a innovación, estos mandos medios y altos declararon que no han desarrollado ningún programa o actividad para potencializar la creatividad e innovación de sus subordinados, algunos piensan que no es una prioridad como para hacerlo en estos momentos.

Otro de los aspectos críticos para la “EMOV EP”, según la entrevista realizada, es la Seguridad y Salud Ocupacional; de los entrevistados (área Operativa), solo dos tenía conocimiento sobre éste tema los demás manifestaron no conocer sobre las políticas de seguridad y salud ocupacional que mantiene la empresa.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Los responsables del área Administrativa, Financiera, y Talento humano señalaron estar “totalmente de acuerdo” con el desempeño de sus subordinados, puesto que sienten que están comprometidos con el trabajo, piensan que son honestos y responsables con el mismo, sin embargo, no sucede lo mismo en el área Operativa, ya que su responsable señala que les falta mayor compromiso mayor responsabilidad, y por ende mayor rendimiento en su trabajo.

Finalmente, después de analizar la información obtenida a través de la entrevista semiestructurada que se realizó a los mandos medios y altos de la “EMOV EP”, se puede concluir que, la percepción que tienen estos servidores Públicos del Clima Organizacional es bastante positiva a diferencia de los servidores Públicos de niveles bajos, éstos en cambio lo perciben de forma negativa, evidenciando que existe una incompatibilidad de percepción entre los distintos niveles, dado que, mientras más alto es su nivel jerárquico mejor percepción del clima organizacional tienen.

(Aguilera, y otros, 2016)

3.9.4 Fortalezas y Debilidades del Clima Organizacional de la “EMOV EP”

Después de haber analizado los resultados de la encuesta y de la entrevista del análisis del Clima Organizacional realizado a los mandos bajos, medios y altos de la “EMOV EP”, se pudo determinar las fortalezas y debilidades de su Clima Organizacional.

Fortalezas

- **Estructura Organizacional:** Esta variable es la única fortaleza del Clima Organizacional que posee la “EMOV EP”, puesto que, obtuvo un 52,94% (promedio global) de respuestas favorables, lo que quiere decir, que esta empresa posee una adecuada descripción de las funciones de cada cargo, actividades laborales definidas acorde al puesto de trabajo, una



UNIVERSIDAD DE CUENCA

moderada carga de tareas al trabajo, y políticas y normas institucionales claras que permiten en gran medida el cumplimiento efectivo de las actividades laborales de sus servidores Públicos. No obstante, se puede mejorar aún más este componente para lograr un mayor grado de satisfacción laboral, según lo manifestaron los mandos medios y altos de esta empresa.

Debilidades

- **Comunicación:** Esta variable obtuvo el porcentaje más alto de respuestas desfavorables de un 65,88% (promedio global), convirtiéndose así en un factor crítico del Clima Organizacional de la “EMOV EP”, a causa de ineficientes canales de comunicación, inadecuada comunicación entre compañeros de trabajo, ineficaz comunicación con el jefe directo, falta de comunicación de lo que sucede en la empresa a todos sus servidores Públicos, y debido a un alto grado de rumores de pasillo que existe dentro de la misma.

- **Seguridad y Salud Ocupacional:** Esta es otra debilidad del Clima Organizacional de la “EMOV EP” que debe ser mejorada, dado que, obtuvo un porcentaje un 63,53% (promedio global) con respecto a las otras variables analizadas, deduciendo con ello que, la gran mayoría de servidores Públicos se sienten insatisfechos con: las condiciones inapropiadas de las herramientas y equipos de trabajo, la falta de capacitaciones sobre prevención de riesgos laborales (enfermedades profesionales y accidentes laborales), asimismo presentan insatisfacción con las condiciones inapropiadas de higiene en especial en el área operativa, y con falta difusión de las políticas y normas de seguridad y salud ocupacional.

- **Innovación:** Presenta un 63,53% (promedio global) de repuestas desfavorables, siendo así esta variable una notable debilidad para la “EMOV EP”, debido a la falta de una cultura de innovación en sus procesos organizacionales.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- **Motivación:** El 63,53% (promedio global) que obtuvo esta variable de respuestas desfavorables la convierte en otra debilidad del clima organizacional de la “EMOV EP”, dado que existe una escasa autonomía en el desarrollo de las actividades laborales, ausencia de reconocimiento formal por parte de la empresa, falta de oportunidades de ascender de puesto, falta de capacitaciones en técnicas de conocimientos específicos de acuerdo a cada área, y carencia de una evaluación del desempeño a sus servidores Públicos.

- **Estilo de Mando:** Esta variable es claramente una debilidad para la “EMOV EP”, ya que obtuvo un 62,35% (promedio global) de respuestas desfavorables, debido a la falta de eficiencia de los líderes a la hora de tomar decisiones, solucionar problemas, y fomentar el trabajo en equipo, es decir, existe una baja dirección estratégica del jefe inmediato hacia sus subordinados.

- **Remuneración:** Esta variable obtuvo el 55,29% (promedio global) de respuestas desfavorables, debido a que los servidores Públicos no se sienten satisfechos con el sueldo que reciben, consideran que no está definido acorde a las funciones que realizan, convirtiéndose así este factor en otra debilidad para la “EMOV EP”.

- **Relaciones Sociales:** El 54,12% (promedio global) de respuestas desfavorables que obtuvo esta variable evidencia que existe falencias en las relaciones sociales que mantienen los servidores Públicos de la “EMOV EP”, debido a falta de colaboración, cooperación, trabajo en equipo, y compromiso en el trabajo; éstos aspectos convierten a ésta variable en una debilidad para esta empresa, la cual requiere de mejoras inmediatas para optimizar la calidad de vida laboral de sus servidores Públicos.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPITULO IV

PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMOV EP

En este capítulo se presenta el plan de mejora del Clima Organizacional de la EMOV EP, el cual posee los siguientes aspectos de análisis efectuadas a cada una de las variables planteadas: problema, objetivo, estrategia, actividades, indicador, responsables, tiempo, recursos, y el presupuesto que implicaría la ejecución de la/s estrategia/s planteada/s para cada variable del Clima Organizacional que se pretende intervenir, dicho plan de mejora está enfocado en reforzar y mejorar los puntos considerados como: a) fortalezas, y b) debilidades del Ambiente Organizacional de esta empresa.

El Plan de Mejora ha sido desarrollado en función de las políticas que rigen la administración Pública de la EMOV EP, asimismo y como punto fundamental está alineado a su plan estratégico, lo que garantizará su funcionalidad y sostenibilidad operativa.

El plan de mejora debidamente aplicado, apoyara a la generación de un mejor clima organizacional del que ahora existe en la EMOV EP, potencializando factores como: la confianza, la seguridad, la colaboración, la motivación y el compromiso de los servidores Públicos con el trabajo, logrando con ello incrementar su satisfacción laboral consecuentemente coadyuvará a su rendimiento y productividad individual y organizacional, aportando de esta forma significativamente al desarrollo estratégico de la EMOV EP en el cumplimiento de sus objetivos.

4.1 Alcance

El análisis del Clima Organizacional se lo efectuó en las siguientes áreas: Administrativa, Financiera, Talento Humano y Operativa pero los planteamientos estratégicos para el plan de mejora tendrán un alcance a nivel de toda la empresa.



El Plan de Mejora del Clima Organizacional de la EMOV EP se lo puede observar en la matriz adjunta (VER ANEXO # 3) no obstante, a continuación se presenta en detalle las propuestas de mejora establecidas para cada variable analizada en este estudio.

4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Esta variable obtuvo un alto porcentaje de respuestas favorables, sin embargo aún se presentan dificultades que afectan el desempeño laboral de los servidores Públicos; se presenta a continuación algunos de los problemas que todavía persisten en esta variable.

- ❖ **Problema 1:** La descripción de los cargos no están definidos con claridad.
- ❖ **Problema 2:** Las actividades laborales no están distribuidas acorde al perfil del cargo.
- ❖ **Problema 3:** Existe una sobrecarga de trabajo, que puede generar estrés en los servidores Públicos y perjudicar sustancialmente su rendimiento laboral.

Para los tres problemas precedentes se estableció el siguiente objetivo:

- ❖ **Objetivo:** Establecer de manera formal las funciones, responsabilidades y atribuciones de cada cargo a fin de conseguir que los Servidores Públicos tengan una mejor orientación y conocimiento de las funciones específicas que deben de realizar en sus puestos de trabajo.
- ❖ **Estrategia:** Elaborar e implementar el Manual de Funciones y Perfiles de Cargos.

De acuerdo a conversaciones establecidas con la Subgerente de Talento Humano de la EMOV EP, se definió que para el diseño del Manual de Funciones y Perfiles de cargos lo mejor sería contratar a una consultora externa puesto que por el momento la EMOV EP no cuenta con el talento humano disponible ni especializado para la elaboración del mismo.

Según el Reglamento Interno de Administración de Talento Humano de la EMOV EP, el Manual de Funciones al menos debe contener:



UNIVERSIDAD DE CUENCA

1. **Identificación**, corresponde a la denominación, la dependencia, la supervisión ejercida, la categoría y la ubicación del puesto dentro de la estructura organizacional de la empresa;
2. **Descripción**, entendiéndose como la naturaleza u objetivo, las normas a cumplir, las funciones específicas y continuas del puesto y los resultados esperados expresados en términos de calidad y cantidad; y,
3. **Especificación**, es decir las competencias del cargo, los requisitos personales y profesionales que el puesto exige” (EMOV EP, 2012).

Los aspectos mencionados anteriormente deberán ser tomados muy en cuenta por la consultora encargada en diseñar el Manual de Funciones para la EMOV EP.

❖ **Actividades**

1. Contratar los servicios técnicos, profesionales y especializados de una Consultora externa conforme a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNC), para que se encargue de la elaboración del Manual de funciones,
2. Realizar la fiscalización de la Consultoría en base al cronograma de procesos planteados.
3. Validar el informe de la Consultoría el Gerente General.
4. Aprobar el Manual de Funciones el Directorio.
5. Socializar el Manual de Funciones a todos los servidores Públicos a través de:
 - Reuniones con los jefes inmediatos de las distintas áreas
 - Talleres con los servidores públicos de las distintas áreas de trabajo
 - Publicación del Manual de Funciones en la página web de la Institución



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Enviar el Manual de Funciones al correo electrónico interno de los servidores Públicos.

6. Implementar

❖ **Indicador:**

- Nivel de conocimiento de los servidores Públicos de las funciones, responsabilidades y atribuciones asignadas a su cargo, descritas en el Manual de Funciones.

Para poder medir este indicador se deberá hacer encuestas que definan de forma porcentual el nivel de conocimiento de los servidores Públicos acerca de las funciones, responsabilidades, y atribuciones establecidas en el manual de funciones para sus puestos de trabajo.

❖ **Responsables:** Consultora Externa, Subgerente de Talento Humano y Gerentes y Subgerentes de cada área de intervención.

❖ **Tiempo:** Una vez contratada la Consultora externa, el tiempo que tomará la elaboración del Manual de Funciones será de aproximadamente dos meses y la socialización del mismo tardará alrededor de un mes.

❖ **Recursos:** Los recursos para el diseño, implementación y socialización del Manual de Funciones serán los siguientes:

- **Humanos:** Consultores externos y Talento Humano de la EMOV EP designado para la fiscalización de la consultoría.
- **Instalaciones:** Sala de reuniones o el Auditorio de la EMOV EP.
- **Tecnológicos:** Equipos de Cómputo, Infocus, e Internet.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

❖ Presupuesto:

Descripción	Cantidad	Costo Unitario (\$)	Costo Total (\$)
Consultoría externa	36.000	36.000
Total			36.000

El presupuesto para esta estrategia, fue consultado a la empresa Agencia Siete Consultores, a fin de establecer un presupuesto tentativo para la EMOV EP.

El presupuesto comercial puede variar según los términos de referencia⁴ que establezca la empresa para la contratación de la Consultora.

❖ Beneficios:

- Establece una descripción detallada de las funciones, responsabilidades y atribuciones para cada puesto de trabajo.
- Permite establecer las actividades laborales en función al perfil de cada cargo.
- Permite a los servidores Públicos tener claridad de las funciones que deben realizar en su puesto de trabajo.
- Se evita los conflictos de Rol.
- Optimiza los procesos de los subsistemas de Gestión de Talento Humano (Planificación, Clasificación, Formación, Capacitación y Evaluación del desempeño).
- Contribuye a la distribución de un nivel de carga de trabajo adecuado y equitativo.

Otro problema que existe dentro de la Estructura Organizacional de la EMOV EP es el siguiente:

Problema 4: Existe un gran número servidores Públicos que consideran que hace falta más claridad de la Filosofía de la empresa (Misión, Visión, Valores), de las Políticas y de las normas Institucionales.

⁴ Los términos de referencia "Son las condiciones específicas, bajo las cuales se desarrollará la consultoría o se prestará el servicio, se establecerá en función de las necesidades específicas a ser cubiertas, de los objetivos, características y condiciones de prestación o desarrollo requeridos, así como, de los requisitos técnicos, funcionales o tecnológicos bajo los que deben ser prestados". (INCOP, 2011)



UNIVERSIDAD DE CUENCA

❖ **Objetivo:** Conseguir que los servidores públicos tengan un mayor conocimiento de la filosofía de la empresa (Misión, Visión, y Valores), de las políticas y de las normas Institucionales de modo que les permita desempeñarse de forma efectiva en su trabajo.

❖ **Estrategia:** Realizar una mayor difusión de la Misión, Visión, Valores, Políticas y Normas Institucionales.

❖ **Actividades:**

1. Realizar reuniones con los jefes inmediatos para planificar las distintas técnicas de socialización e interiorización de las Políticas, Normas y de la Misión, Visión y Valores de la empresa.
2. Realizar Talleres de socialización para los servidores Públicos de las distintas áreas, en los cuales se dé a conocer a mayor detalle las políticas, normas, misión, visión y valores de la empresa.
3. Enviar al correo electrónico interno de los servidores Públicos las políticas, las normas, la misión, la visión y los valores Institucionales.
4. Colocar las políticas y normas institucionales en las Carteleras informativas.
5. Colocar letreros con la Misión, Visión y Valores Institucionales en sitios estratégicos, estos pueden ser en los pasillos de la empresa.

❖ **Indicador:**

- Nivel de conocimiento de los servidores públicos de la Misión, Visión, Valores, Políticas y Normas Institucionales.

Para poder medir este indicador se deberá hacer encuestas que definan de forma porcentual el nivel de conocimiento de los servidores Públicos acerca de la Misión, Visión, Valores, Políticas y Normas Institucionales.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

❖ **Responsables:** Subgerente de Talento Humano, Responsables del área de Relaciones Públicas, y Gerentes y Subgerentes de cada área de intervención.

❖ **Tiempo:** El tiempo que tomará desarrollar esta estrategia será aproximadamente de un mes.

❖ **Recursos:**

- **Humanos:** Talento Humano designado de la EMOV EP para desarrollar los talleres de socialización.
- **Materiales:** Trípticos, Documentos impresos, y letreros.
- **Tecnológicos:** Equipos de Cómputo, Infocus e Internet
- **Instalaciones:** Sala de reuniones o el Auditorio de la EMOV EP.

❖ **Presupuesto:**

Descripción	Cantidad	Costo Unitario (\$)	Costo Total (\$)
Trípticos	1000	0,12	120
Letreros de 30 x 40cm	2	6	12
TOTAL			132

La cantidad de trípticos está definido en función a la cantidad de servidores públicos (720) de la EMOV EP, con un adicional para motivos de contingencia.

❖ **Beneficios:**

- Mejora la orientación de los servidores públicos en el desarrollo de las tareas laborales encomendadas dentro de la empresa.
- Incrementa el sentido de pertenencia hacia la empresa.
- Genera mayor conocimiento en los servidores públicos acerca de la filosofía de la empresa (Misión, Visión, Valores), las políticas, y normas institucionales.



4.3 MOTIVACIÓN

En base al estudio realizado, se detectó en la variable Motivación cuatro problemas que son: **1)** Ausencia de Evaluación del Desempeño de los servidores Públicos, **2)** Falta de reconocimiento por parte de la empresa y del jefe inmediato al destacado trabajo de los servidores Públicos, **3)** Falta de Capacitación, y **4)** Pocas Oportunidades de Desarrollo Personal dentro de la EMOV EP; a continuación se detalla la estrategia, actividades, responsables, indicador, tiempo, recursos, presupuesto, y beneficios, planteados para cada uno de los problemas mencionados anteriormente.

- ❖ **Problema 1:** Ausencia de Evaluación del Desempeño de los servidores Públicos.

- ❖ **Objetivo:** Evaluar el desempeño de los servidores Públicos para determinar las brechas entre el perfil ideal y el real, a fin de potencializar a sus funcionarios hacia el logro de los objetivos y productividad organizacional.

- ❖ **Estrategia:** Aplicar el método de evaluación de desempeño 360°.

Se propone la aplicación del método 360° al ser ésta una evaluación completa ya que no solo evalúa el jefe/supervisor sino también los compañeros de trabajo, subordinados y clientes internos y externos, lo cual aumenta en gran medida el nivel de credibilidad y confiabilidad del método.

Previo a una conversación que se mantuvo con la Subgerente de Talento Humano de la EMOV EP, se concluyó que para el desarrollo de esta estrategia lo mejor sería contratar los servicios de una Consultora Externa, para que no exista sesgos en la información analizada, a fin de evitar conflictos laborales.



❖ **Actividades:**

1. Contratar los servicios técnicos, profesionales y especializados de una Consultora externa conforme a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNC), para que se encargue de realizar la evaluación del desempeño.
2. Realizar la fiscalización de la Consultoría en base al cronograma de procesos planteados.
3. Validar el informe de la Consultoría el Gerente General.
4. Socializar los resultados de la evaluación del desempeño a los servidores Públicos a través de:
 - Reuniones con los servidores Públicos de las distintas áreas evaluadas.
 - Comunicación al correo electrónico interno de los servidores Públicos.

❖ **Indicador:**

- El indicador sería la determinación de las brechas y el insumo para la capacitación del personal que no pasó el mínimo de las evaluaciones realizadas.

Éste indicador podrá ser medido a través de las evaluaciones de desempeño 360° realizadas a los servidores Públicos.

- ❖ **Responsables:** Consultores externos, Subgerente de Talento Humano y Gerentes y Subgerentes de cada área de intervención.
- ❖ **Tiempo:** Una vez contratada la Consultora externa el tiempo que tomará realizar la evaluación 360° sería aproximadamente de dos meses y la socialización de los resultados tomará alrededor de un mes.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

❖ Recursos:

- **Humanos:** Consultores externos, y Talento Humano de la EMOV EP designado a la fiscalización de la consultoría.
- **Tecnológicos:** Equipos de Cómputo, Infocus e Internet
- **Instalaciones:** Sala de reuniones o el Auditorio de la EMOV EP.

❖ Presupuesto:

Descripción	Cantidad	Costo Unitario (\$)	Costo Total (\$)
Consultoría Externa	6.480	6.480
Total			6.480

El presupuesto comercial fue consultado a la Agencia Siete Consultores.

❖ Beneficios:

- Permite medir las competencias de los servidores públicos de manera efectiva puesto que es una evaluación realizada de forma integral.
- Sirve como insumo para el desarrollo del Plan de capacitación, y del Plan de carrera.
- Permite identificar los aspectos de los servidores públicos que necesitan ser mejorados.
- Permite dar a conocer a los servidores Públicos su nivel de desempeño dentro de la empresa impulsándolos de esta forma a mejorar su rendimiento.
- Permite establecer estrategias de gestión para el desarrollo continuo del talento humano y por lo tanto de la organización.
- Mejora el clima organizacional.
- Ayuda a que la organización aproveche el talento humano de forma adecuada en la empresa.

- ❖ **Problema 2:** Falta de reconocimiento por parte de la empresa y del jefe inmediato al destacado trabajo de los servidores Públicos.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- ❖ **Objetivo:** Reconocer a los servidores Públicos que han tenido un desempeño laboral destacado o han efectuado labores o tareas que desatacan su compromiso empresarial.

- ❖ **Estrategia:** Establecer mecanismos de reconocimiento a los servidores Públicos más destacados.

- ❖ **Actividades:**
 1. Reconocer al mejor empleado del mes a través de una placa de reconocimiento, y mediante la publicación de su foto en la cartelera de la EMOV EP.

 2. Disponer que los jefes inmediatos reconozcan de forma continua los logros alcanzados por sus subordinados a través de una carta de felicitación, ésta se la puede entregar de forma personal o se la puede enviar a sus correos electrónicos internos.

Para establecer de forma equitativa los reconocimientos a los servidores Públicos, se lo deberá realizar basándose en los resultados de las evaluaciones de desempeño realizadas.

- ❖ **Indicador:**
 - Grado de satisfacción de los servidores públicos con los reconocimientos recibidos.

Para poder medir este indicador se deberá hacer encuestas que definan de forma porcentual el nivel de satisfacción de los servidores Públicos con los reconocimientos recibidos.

- ❖ **Responsables:** Subgerente de Talento Humano y Gerentes y Subgerentes de cada área de intervención.

- ❖ **Tiempo:** El reconocimiento al mejor empleado será de manera mensual, mientras que los reconocimientos a través de cartas de felicitación se los deberá realizar de forma permanente.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

❖ Recursos:

- **Materiales:** Placas de Reconocimiento y fotos impresas.

❖ Presupuesto:

Descripción	Cantidad	Costo Unitario (\$)	Costo Total (\$)
Placa de Reconocimiento	12	25	300
Foto	12	0,50	6
Total			306

❖ Beneficios:

- Genera motivación en los servidores públicos al sentir que su esfuerzo es reconocido.
- Contribuye a la generación de un ambiente organizacional positivo.
- Impulsa a los servidores públicos a mejorar su desempeño.
- Mejora la satisfacción laboral de los servidores públicos.

❖ Problema 3: Falta de Capacitación a los servidores públicos.

❖ **Objetivo:** Capacitar a los servidores Públicos para fortalecer sus conocimientos, habilidades y destrezas a fin de mejorar sus aptitudes en el trabajo.

❖ **Estrategia:** Diseñar e Implementar un plan de capacitación anual que permita reducir las brechas entre los perfiles de cargo ideales y los reales.

❖ Actividades:

1. Desarrollar e Implementar planes estratégicos que permitan obtener información eficiente y eficaz para el Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación (D.N.C) de los servidores públicos.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2. Levantar la información en base a las técnicas establecidas para el Diagnostico de las Necesidades de Capacitación (D.N.C).
3. Diseñar el plan de capacitación en función a las necesidades de capacitación de los servidores Públicos según el perfil de cada cargo.
4. Validar el plan anual de capacitación por los Jefes inmediatos de cada área.
5. Aprobar el plan de capacitación el Gerente General.
6. Implementar.
7. Evaluar el Plan de capacitación, para determinar los resultados y comprobar si se ha cumplido con los objetivos planteados en el mismo.

❖ **Indicador:** Capacitaciones

$$= \frac{\text{Capacitaciones realizadas}}{\text{Capacitaciones planificadas}} * 100$$

❖ **Responsables:** Subgerente de Talento Humano, y gerentes y subgerentes de las áreas de intervención.

❖ **Tiempo:** El tiempo que llevara desarrollar el plan de capacitación anual será aproximadamente de Dos meses, mientras que el tiempo de implementación dependerá del número de capacitaciones planificadas y el tiempo que tome el desarrollo de cada una de ellas.

❖ **Recursos:**

- **Humanos:** Talento Humano de la EMOV EP designado a desarrollar el Plan Anual de Capacitación.
- **Financiero:** Partida presupuestaria asignada al plan de capacitación anual



UNIVERSIDAD DE CUENCA

❖ **Presupuesto:** El presupuesto para el desarrollo del plan de capacitación dependerá de la/s técnicas que la empresa decida emplear para el Diagnostico de las Necesidades de Capacitación; si la empresa decide hacer uso de la evaluación del desempeño 360°, el presupuesto de esta técnica ya está establecido en este Plan de mejora del clima organizacional. En tanto que el presupuesto para su implementación estará en función del tipo y cantidad de capacitaciones establecidas en el Plan de Capacitación Anual diseñado.

❖ **Beneficios.**

- Servidores Públicos mejor capacitados para desarrollar sus funciones de manera efectiva.
- Contribuye al cumplimiento de los objetivos organizacionales, aportando de esa forma al desarrollo organizacional.
- Se genera una mejor imagen Institucional al contar con el talento humano competente.
- Mejora la satisfacción de los Servidores Públicos en el trabajo.
- Desarrolla y fortalece los conocimientos, habilidades, y actitudes de los servidores Públicos a fin de mejorar sus aptitudes en el trabajo.
- Aporta al desarrollo personal de los servidores Públicos, consecuentemente mejora su motivación.
- Permite disminuir las brechas entre los perfiles de cargos ideales y los reales.

❖ **Problema 4:** Pocas Oportunidades de Desarrollo Personal dentro de la EMOV EP.

❖ **Objetivo:** Crear oportunidades de desarrollo personal para alcanzar un alto nivel de compromiso, motivación, y fidelidad en los servidores Públicos hacia la EMOV EP.

❖ **Estrategia:** Diseñar e Implementar un Plan de Carrera.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

❖ **Actividades:**

1. Establecer las políticas y estrategias que permitan un adecuado proceso para el plan de carrera.
2. Levantar la información necesaria para el desarrollo de un apropiado Plan de Carrera.
3. Diseñar el plan de carrera en concordancia con el plan estratégico institucional en función de los perfiles y del potencial humano.
4. Aprobar el plan de carrera el Gerente General y el Directorio.
5. Socializar el Plan de Carrera establecido a través de :
 - Reuniones con los jefes inmediatos.
 - Talleres de trabajo en equipo.
 - Publicación en la página web.
 - Comunicación por medio del correo electrónico interno de los servidores Públicos
6. Implementar.

❖ **Indicador:**

- Nivel de satisfacción de los servidores públicos con las oportunidades de desarrollo que presenta el Plan de Carrera establecido para la EMOV EP.

Para poder medir este indicador se deberá hacer encuestas que definan de forma porcentual el nivel de satisfacción de los servidores Públicos con las oportunidades de desarrollo que presenta el Plan de Carrera.

- ## ❖ **Responsables:** Subgerente de Talento Humano y Gerentes y Subgerente de cada área de intervención.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

❖ **Tiempo:** El tiempo que tomará realizar el plan de Carrera será aproximadamente un mes, y su socialización tomará también un mes, mientras que la implementación será a largo plazo.

❖ **Recursos:**

- **Humanos:** Talento humano de la EMOV EP asignado para elaboración del plan de carrera.
- **Materiales:** Instructivo del Plan de Carrera

❖ **Presupuesto:** Se requiere del Manual de Funciones, del Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación y de la Evaluación del desempeño de los servidores Públicos para un adecuado diseño del Plan de Carrera.

El presupuesto de las herramientas de gestión mencionadas anteriormente ya están contempladas dentro de éste plan, es por ello que no se lo ha colocado dentro del presupuesto referencial de esta estrategia.

El presupuesto que se presenta a continuación forma parte de la socialización del Plan de Carrera.

Descripción	Cantidad	Costo Unitario (\$)	Costo Total (\$)
Instructivo Impreso del Plan de Carrera	1000	0,50	500

La cantidad de instructivos del Plan de Carrera está definido en función a la cantidad de servidores públicos (720) de la EMOV EP, con un adicional para motivos de contingencia.

❖ **Beneficios:**

- Proporciona oportunidades de ascenso a los servidores públicos con mejores salarios
- Genera motivación y lealtad en los servidores públicos
- Mejora el desempeño de los servidores Públicos
- Contribuye a mejores niveles de productividad organizacional.
- Mejora el grado de satisfacción laboral en los servidores públicos.



- Reduce la tasa de rotación de Servidores Públicos por falta de desarrollo personal dentro de la empresa.

4.4 COMUNICACIÓN

- ❖ **Problema:** No existe una comunicación fluida, efectiva ni oportuna, entre los servidores Públicos, debido a la falta de retroalimentación de la misma.
- ❖ **Objetivo:** Impulsar o promover la comunicación dentro de la empresa de tal forma que se incremente el sentido de pertenencia de los servidores Públicos hacia la EMOV EP contribuyendo así al logro de las metas y objetivos institucionales.
- ❖ **Estrategia:** Mejorar la gestión de los canales de comunicación.
- ❖ **Actividades:**
 1. Actualizar constantemente la página web Institucional acerca de los proyectos cambios y novedades que se van dando en la EMOV EP.
 2. En lo referente a reuniones, este es un canal de comunicación muy importante y que debe ser utilizado de forma efectiva para generar constante retroalimentación, es por ello que este canal debería realizarse tomando en cuenta los siguientes aspectos:
 - Elaborar el Orden del Día para las reuniones.
 - Cumplir a cabalidad con las reuniones planificadas con los jefes inmediatos y con los servidores Públicos de las distintas áreas de la EMOV EP.
 - Elaborar una Acta cada vez que se finalice una reunión para que se pueda dar el respectivo seguimiento a la misma, y poder ver si se está cumpliendo o no los objetivos planteados en cada reunión.
 - Realizar reuniones en donde se dé constante retroalimentación, es decir que las opiniones y sugerencias de



UNIVERSIDAD DE CUENCA

los servidores públicos sean escuchadas y sobre todo tomadas en consideración dentro de la toma de decisiones de su jefe inmediato y de la alta dirección, con esto se lograra generar mayor involucramiento de sus servidores públicos en las decisiones de la EMOV EP. La escucha activa en cada reunión debe ser constante.

- Establecer reuniones exclusivas en donde se informe a los servidores públicos de los logros, proyectos, e innovaciones en los procesos organizacionales de la EMOV EP, de tal forma que los servidores públicos estén al día de las actividades que realiza la empresa, y sientan que son importantes para ella.
3. Renovar constantemente la información de las carteleras informativas, esto dependerá del tipo de información que la empresa desee publicar, el tiempo de renovación de las carteleras podría ser de cada ocho días, cada quince días o cada mes pero no deberá sobrepasar del mes puesto que la información se volvería obsoleta.
 4. La información que se envíe a los correos electrónicos internos deben ser enviados de forma oportuna de tal manera que los servidores públicos estén informados constantemente respecto de los cambios, mejoras y actividades que está realizando la empresa.

❖ **Indicador:**

- Nivel de comunicación interna

Para poder medir este indicador se deberá hacer encuestas de comunicación interna, que definan de forma porcentual el nivel de comunicación que se mantiene dentro de la empresa.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- ❖ **Responsables:** Subgerente de Talento Humano, responsables del área Relaciones Públicas, y Gerentes y Subgerentes de cada área de Intervención.

- ❖ **Tiempo:** El desarrollo de cada estrategia deberá de ser de forma permanente.

- ❖ **Recursos:**
 - **Humanos:** Talento Humano de la EMOV EP asignado a actualizar constantemente la página web, elaborar el orden del día de las reuniones y de renovar las carteleras informativas.
 - **Tecnológicos:** Equipo de cómputo, Infocus e Internet.

- ❖ **Presupuesto:** Las actividades que se han mencionado para el cumplimiento de la estrategia no implica un costo para la EMOV EP.

- ❖ **Beneficios:**
 - Genera sentido de pertenencia en los servidores Públicos hacia la EMOV EP.
 - Mejora el desempeño de los servidores Públicos al sentirse parte de la empresa y trabajar para ella.
 - Permite mejorar el clima organizacional.
 - Incrementa el nivel de motivación en los servidores Públicos.
 - Se mantiene mejor informados a los servidores públicos de los sucesos que acontecen en la EMOV EP.
 - Disminuye los rumores de pasillo distorsionados al emitir la empresa información oportuna y veraz a todos sus servidores Públicos.
 - Mejora el nivel de satisfacción laboral



4.5 ESTILO DE MANDO

- ❖ **Problema:** Falta de capacidad de liderazgo por parte de los mandos medios y altos.
- ❖ **Objetivo:** Capacitar a los mandos medios y altos de tal forma que les permita desarrollar, fortalecer y perfeccionar sus competencias.
- ❖ **Estrategia:** Impartir un programa de Coaching sistemático empresarial.
- ❖ **Actividades:**
 1. Realizar convenios con Instituciones Educativas o contratar los servicios de consultoras externas para que se encarguen de la capacitación.
 2. Convocar a los jefes inmediatos a la participación de este programa.
- ❖ **Indicadores:**
 - Grado de satisfacción de los subordinados con el liderazgo de su jefe inmediato.

Para poder medir este indicador se deberá hacer encuestas que definan de forma porcentual el nivel de satisfacción de los servidores Públicos con el liderazgo de su jefe inmediato.
 - Nivel de cumplimiento de los objetivos y metas propuestos por los jefes inmediatos de cada área.

El nivel de cumplimiento de los objetivos y metas propuestas por cada área, podrá ser observable y medido en el Plan Operativo Anual.
- ❖ **Responsables:** Subgerente de Talento Humano.
- ❖ **Tiempo:** Este curso tendrá una duración de 40 horas lo cual tomara alrededor de un mes su desarrollo.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Este tipo de curso se lo puede dar cada seis meses, de tal forma que se fortalezca de manera continua las competencias y conocimientos de los mandos medios y altos de la EMOV EP, generando así una cultura de compromiso, unión y superación entre los servidores Públicos.

❖ Recursos:

- **Humanos:** Equipo técnico experto

❖ Presupuesto

Descripción	Cantidad	Costo Unitario (\$)	Costo Total (\$)
Programa Coaching Sistemático	12	210	2.520
Total			2.520

El presupuesto comercial fue consultado al departamento de Educación Continua de la Universidad de Cuenca. Podría variar el presupuesto dependiendo del tipo de convenio que realice la EMOV EP con la Institución Educativa.

❖ Beneficios:

- Mejora la eficiencia y eficacia de los mandos medios y altos en la gestión de los equipos que dirigen.
- Los mandos medios y altos adquieren y desarrollan nuevos conocimientos y competencias para ejercer un rol auténtico de Coach (entrenador).
- Mejora el nivel de desempeño de los mandos medios y altos contribuyendo de esa forma a mejorar los resultados de la organización.
- Permite mejorar la comunicación entre subordinados y superiores.
- Mejora las relaciones sociales entre niveles de mando medio, alto y bajo.



4.6 SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

De acuerdo al estudio realizado, se detectó en la variable Seguridad y Salud Ocupacional cinco problemas que son: **1)** Los Equipos, herramientas y maquinarias de trabajo no se encuentran en buenas condiciones de operatividad, lo que complica el óptimo desempeño de los servidores Públicos, **2)** Falta de Uniformes e implementos de protección apropiados para los servidores Públicos, **3)** La falta de medicamentos en el dispensario médico de la empresa, **4)** Falta de capacitación a los servidores Públicos sobre Prevención de Riesgos de Trabajo (prevención de enfermedades profesionales, y accidentes laborales), y **5)** Falta de conocimiento de los servidores Públicos sobre el Reglamento Interno de Seguridad y Salud Ocupacional de la empresa; a continuación se detalla la/s estrategia/s, actividades, responsables, indicador, tiempo, recursos, presupuesto, y beneficios, planteados para cada uno de los problemas mencionados anteriormente

- ❖ **Problema 1:** Los Equipos, herramientas y maquinarias de trabajo no se encuentran en buenas condiciones de operatividad, lo que complica el óptimo desempeño de los servidores Públicos.

- ❖ **Objetivo:** Mejorar las condiciones de operatividad de los equipos, herramientas y maquinarias de trabajo que lo requieran, para precautelar la seguridad laboral de los servidores públicos.

- ❖ **Estrategia 1:** Desarrollar actividades que permitan mantener los equipos, herramientas y maquinarias de trabajo en buen estado.

- ❖ **Actividades:**
 1. Realizar un estudio técnico correctivo y preventivo de las herramientas, equipos, y materiales que utilizan los servidores públicos para el desarrollo óptimo de sus actividades laborales.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2. Realizar reuniones y talleres en donde se socialice a mayor profundidad el procedimiento para el cuidado y buen uso de la flota vehicular y bienes de larga duración (activos fijos) de la EMOV P, de tal forma que se eleve el nivel de concientización en los servidores públicos sobre el cuidado de los mismos.

❖ **Indicador:**

- Numero de los equipos, herramientas, maquinarias y materiales de trabajo que hayan pasado la revisión técnica.

❖ **Responsables:** Especialista de Seguridad Industrial, Subgerente Administrativo, y Subgerente TIC's.

❖ **Tiempo:** El tiempo que tomará la ejecución de esta estrategia será alrededor de dos meses.

❖ **Recursos:**

- **Humanos:** Talento Humano de la EMOV EP y Personal técnico experto.
- **Materiales:** Instructivo para el Cuidado y buen uso de la Flota Vehicular y Bienes de Larga Duración (Activos Fijos) de la EMOV EP.

❖ **Presupuesto:**

El presupuesto para el estudio técnico de las maquinarias, herramientas, equipos y materiales de trabajo dependerá del diagnóstico que se realice previo a este estudio, en el que se considerará factores como: la cantidad y el tipo de maquinarias, equipo, y herramientas sujetos al estudio técnico, es por ello que no se ha podido establecer el presupuesto referencial para esta actividad.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Para la socialización del procedimiento para el cuidado y buen uso de la flota vehicular y bienes de larga duración (activos fijos) de la EMOV EP, se definió el siguiente presupuesto referencial:

Descripción	Cantidad	Costo Unitario (\$)	Costo Total (\$)
Instructivo para el Cuidado y buen uso de la Flota Vehicular y Bienes de Larga Duración (Activos Fijos) de la EMOV EP Impreso.	1000	0,80	800

❖ **Beneficios:**

- Flota vehicular y bienes de larga duración (Activos fijos) en adecuadas condiciones para su uso.
- Facilita el desarrollo óptimo de las tareas laborales de los servidores públicos.
- Proporciona seguridad a los servidores públicos en la realización de sus funciones en sus puestos de trabajo.
- Previene accidentes laborales al contar con las herramientas, equipos y maquinarias en adecuado estado de operatividad.

❖ **Problema 2:** Falta de Uniformes e implementos de protección apropiados para los servidores Públicos, lo cual les genera insatisfacción en su trabajo.

❖ **Objetivo:** Cubrir las necesidades de uniformes e implementos de protección apropiados para el desarrollo efectivo de las actividades laborales, a fin de disminuir y prevenir riesgos laborales que puedan afectar la salud y el bienestar de los servidores Públicos en sus puestos de trabajo.

❖ **Estrategia 3:** Entregar apropiados uniformes e implementos de protección a los servidores Públicos de las distintas áreas.

❖ **Actividades:**



UNIVERSIDAD DE CUENCA

1. Realizar un diagnóstico de las necesidades, insumos, uniformes e implementos de protección apropiados para los servidores públicos requeridos en cada área.
2. Asignar partida presupuestaria para la adquisición de uniformes e implementos de protección.
3. Adquirir los uniformes e implementos de protección siguiendo las normas técnicas de los mismos, conforme lo determine el Área de Seguridad y Salud Ocupacional de la Empresa.

❖ **Indicador:** Número de Uniformes e Implementos de protección adquiridos

❖ **Responsables:** Subgerente de Talento Humano, Subgerente Administrativo, Especialista de Seguridad Industrial, Experto en Compras Públicas.

❖ **Tiempo:** El tiempo que tomará realizar el estudio será aproximadamente de un mes según lo ha manifestado el Técnico de Seguridad Industrial de la empresa, y la adquisición de los uniformes e implementos de protección tomará también alrededor de un mes, éste tiempo puede variar puesto que, dependerá del tipo de compra pública (por catálogo, subasta inversa, menor cuantía, y cotización) que realice la empresa.

❖ **Recursos:**

- **Humanos:** Subgerente Administrativo, Subgerente Financiero, Especialista de Seguridad Industrial, Experto en Compras Públicas.
- **Materiales:** Normas Técnicas de seguridad de los Uniformes e Implementos de Protección.
- **Financiero:** Partida presupuestaria asignada a la adquisición de uniformes e implementos de protección.



- ❖ **Presupuesto:** El presupuesto dependerá de los resultados que arroje el estudio para determinar la cantidad y tipo de uniformes e implementos de protección a adquirir, y en función a esto la empresa asignara la partida presupuestaria correspondiente.

- ❖ **Beneficios:**
 - Proporciona mayor seguridad y comodidad a los servidores públicos dentro de su ambiente de trabajo.
 - Eleva el nivel de satisfacción en los servidores públicos al sentirse seguros en sus puestos de trabajo.
 - Precautela la salud de los servidores públicos al establecerse medidas de seguridad preventivas.
 - Mejora el rendimiento de los servidores Públicos y por ende los resultados de la empresa.

- ❖ **Problema 3:** Falta de medicamentos en el dispensario médico de la empresa lo cual genera insatisfacción en los servidores Públicos.

Cabe mencionar que de la encuesta se pudo detectar la insatisfacción que tienen los servidores Públicos con los servicios médicos de la empresa pero para determinar a mayor detalle el motivo que genera esa insatisfacción se mantuvo conversaciones con un grupo de servidores Públicos para tratar este aspecto, y se detectó que lo que les genera mayor insatisfacción es la falta de medicamentos en el dispensario médico de la empresa.

- ❖ **Objetivo:** Dotar de medicamentos al dispensario médico de la empresa para precautelar la salud y el bienestar de los servidores Públicos en sus lugares de trabajo.

- ❖ **Estrategia 4:** Desarrollar actividades que permitan cubrir las necesidades de medicamentos al dispensario médico de la empresa.



❖ **Actividades:**

1. Realizar un estudio de las necesidades de medicamentos requeridos.
2. Conforme a los resultados del estudio realizado, asignar la partida presupuestaria para la adquisición de los medicamentos.
3. Adquirir los medicamentos.

❖ **Indicador:** Dispensario médico de la empresa dotado de medicamentos.

❖ **Responsables:** Médico Ocupacional, Subgerente Financiero, Especialista de Seguridad Industrial, y Experto en Compras Públicas.

❖ **Tiempo:** El tiempo que tomará realizar el estudio será aproximadamente de un mes según lo ha manifestado el Médico Ocupacional de la empresa, y la adquisición de los medicamentos tomará alrededor también un mes, éste tiempo puede variar puesto que, dependerá del tipo de compra pública (por catálogo, subasta inversa, menor cuantía, y cotización) que realice la empresa.

❖ **Recursos:**

- **Humano:** Médico Ocupacional, Subgerente Financiero, Especialista de Seguridad Industrial, y Experto en Compras Públicas.
- **Financiero:** Partida presupuestaria para la adquisición de medicamentos.

❖ **Presupuesto:** El presupuesto dependerá de la cantidad y tipo de medicamentos que la empresa establezca adquirir; es por esa razón que no se ha podido establecer un presupuesto referencial a esta estrategia.



❖ **Beneficios:**

- Mayor satisfacción de los servidores Públicos con los servicios del Dispensario médico.
- Reducción de ausentismo de los servidores Públicos por enfermedades que pudieron ser controladas o prevenidas con la provisión de medicamentos.
- Reducción de costos por horas de trabajo no cumplidas por los servidores Públicos a causa de enfermedades que pudieron ser controladas o prevenidas a tiempo.

❖ **Problemas 4:** Falta de capacitación a los servidores Públicos sobre Prevención de Riesgos de Trabajo (prevención de enfermedades profesionales, y accidentes laborales).

❖ **Objetivo:** Capacitar a todos los servidores Públicos sobre Prevención de Riesgos de Trabajo (prevención de enfermedades profesionales, y accidentes laborales), a fin de disminuir los accidentes ocasionados por el trabajo.

❖ **Estrategia:** Dictar cursos de prevención de riesgos laborales a los servidores Públicos de las distintas áreas.

❖ **Actividades:**

- Solicitar al IESS los cursos de Prevención de Riesgos de Trabajo que la empresa considere necesarios para sus servidores Públicos, a través del envío de un oficio.

Se recomienda esta opción dado que estos cursos son gratuitos lo cual genera un gran ahorro de recursos para la empresa.

Los cursos que se dictarán deberán estar dirigidos a todos los niveles jerárquicos es decir tanto a la Gerencia General como a los servidores Públicos de las áreas Operativas (ACT, SIT, SERT), para que exista una concientización y responsabilidad compartida entre



UNIVERSIDAD DE CUENCA

todos los miembros de la EMOV EP, sobre la prioridad e importancia de prevenir accidentes laborales y enfermedades profesionales.

Se recomienda que estos cursos se los realice de forma semestral para una óptima capacitación de los servidores Públicos.

❖ **Indicador:**

- Cursos de Prevención de riesgos Laborales

$$= \frac{\# \text{ de cursos de Prevención de Riesgos laborales realizados}}{\# \text{ de cursos de Prevención de Riesgos laborales Planificados}} * 100$$

❖ **Responsables:** Especialista de Seguridad Industrial, Equipo técnico experto.

❖ **Tiempo:** El Tiempo estimado para capacitar a todos los servidores Públicos es de aproximadamente un mes, debido al alto número de servidores Públicos que posee la empresa, pues bordea los 720.

❖ **Recursos:**

- **Humanos:** Equipo técnico experto, Especialista de Seguridad Industrial.
- **Tecnológicos:** Equipo de Cómputo e Infocus
- **Instalaciones:** Sala de reuniones o el Auditorio de la EMOV EP.

❖ **Presupuesto:** Los cursos de prevención de riesgos que dicta el IESS, son gratuitos, lo cual no genera costos para la empresa.

❖ **Beneficios:**

- Servidores Públicos mejor informados sobre los riesgos laborales vinculados a las actividades que realizan.
- Se genera mayor concientización en los servidores Públicos sobre la prevención de Riesgos Laborales en la empresa.
- Establece mayor satisfacción laboral en los servidores Públicos.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Mejora la gestión de la Seguridad y Salud Ocupacional puesto que los cursos de capacitación también estarán dirigidos a los directivos de la EMOV EP.
 - Contribuye a la prevención y disminución de enfermedades profesionales y accidentes laborales.
-
- ❖ **Problema 5:** Falta de conocimiento de los servidores Públicos sobre el Reglamento Interno de Seguridad y Salud Ocupacional de la empresa.

 - ❖ **Objetivo:** Lograr que los servidores Públicos tengan mayor conocimiento del Reglamento Interno de Seguridad y Salud Ocupacional de la empresa.

 - ❖ **Estrategia 5:** Difundir el reglamento interno de Seguridad y Salud Ocupacional, a fin de que todos los servidores públicos conozcan de sus deberes, derechos y obligaciones dentro de la EMOV EP con respecto a este tema.

 - ❖ **Actividades:**
 1. Realizar reuniones con los jefes inmediatos en donde se dé a conocer a mayor detalle el Reglamento Interno de Seguridad y Salud Ocupacional de la empresa, de tal modo que ellos puedan replicar su conocimiento a sus subordinados.

 2. Desarrollar talleres de trabajo en equipo dentro de los cuales se promueva el cumplimiento del Reglamento Interno de Seguridad y Salud Ocupacional; dentro de los talleres se deberá entregar un ejemplar del mismo a cada uno de los Servidores Públicos de las distintas áreas.

 3. Enviar el Reglamento Interno de Seguridad y Salud Ocupacional al correo electrónico interno de los Servidores Públicos.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

❖ **Indicador:**

- Nivel de conocimiento de los servidores Públicos en lo referente al contenido del reglamento interno de Seguridad y Salud Ocupacional de la empresa.

Para poder medir este indicador se deberá hacer encuestas que definan de forma porcentual el nivel de conocimiento de los servidores Públicos en lo que respecta al Reglamento Interno de Seguridad y Salud Ocupacional de la EMOV EP.

❖ **Responsables:** Subgerente de Talento Humano, Especialista de Seguridad Industrial y Médico Ocupacional

❖ **Tiempo:** El tiempo estimado para el desarrollo de los talleres es aproximadamente de un mes, puesto que existe un alto número de servidores públicos (720) en la EMOV EP.

❖ **Recursos:**

- **Humanos:** Especialista Seguridad Industrial, y el Médico Ocupacional
- **Materiales:** Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional impreso.
- **Tecnológicos:** Equipo de Cómputo, Infocus e Internet.
- **Instalaciones:** Sala de reuniones o el Auditorio de la EMOV EP.

❖ **Presupuesto:**

Descripción	Cantidad	Costo Unitario (\$)	Costo Total (\$)
Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional Impreso	1000	2	2.000
Total			2.000

La cantidad está establecida según el número de servidores públicos de la EMOV EP, que en total son 720, y un adicional por motivos de contingencia.



❖ **Beneficios:**

- Genera mayor conocimiento en los servidores Públicos de sus derechos y obligaciones en materia de Seguridad y Salud Ocupacional.
- Servidores Públicos más comprometidos con el cumplimiento del Reglamento Interno de Seguridad y Salud Ocupacional, lo cual contribuye de manera sustancial a la prevención de accidentes laborales.

4.7 RELACIONES SOCIALES

- ❖ **Problema:** Existe malas relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo de las distintas áreas.
- ❖ **Objetivo:** Generar un ambiente de trabajo cooperativo, comprometido, y de confianza.

Para el cumplimiento del objetivo precedente se ha establecido dos estrategias que a continuación se irán desarrollando.

- ❖ **Estrategia 1:** Desarrollar talleres sobre Trabajo en Equipo y Cohesión.

Para desarrollar e impartir los talleres de Cohesión y Trabajo en Equipo en la EMOV EP, se recomienda en primera instancia capacitar a un grupo de servidores públicos con respecto al tema de “Trabajo en Equipo, y Cohesión” a fin de que posteriormente estos puedan replicar su conocimiento al resto de servidores Públicos, a través del desarrollo de Talleres.

El grupo de servidores públicos asignados a recibir la capacitación se recomienda que sean los jefes inmediatos de cada área.



❖ **Actividades:**

1. Designar un comité para la elaboración e impartición del taller
2. Elaborar el contenido del taller; se sugiere incluir temas sobre: Métodos de resolución de conflictos, técnicas de comunicación de trabajo en equipo, motivación, empoderamiento e inteligencia emocional.
3. Aprobar el taller establecido, tanto la Subgerente de Talento Humano como el Gerente General.
4. Impartir el taller a todos los servidores Públicos.

❖ **Responsables:** Subgerente de Talento Humano y responsables de cada área de intervención.

❖ **Tiempo:** El tiempo de duración de este taller podría ser de 4 horas, éste tiempo puede variar puesto que dependerá del contenido del mismo, por lo cual tomará aproximadamente un mes dictar el taller a todos los servidores públicos; se sugiere que este taller se lo realice de forma semestral para que tenga un mayor impacto en los servidores públicos.

❖ **Recursos:**

- **Humanos:** Talento humano de la EMOV EP designado a planificar y dictar el taller, y Equipo técnico experto.
- **Tecnológicos:** Equipo de Cómputo, Infocus
- **Instalaciones:** Sala de reuniones o el Auditorio de la EMOV EP.
- **Materiales:** Folletos



UNIVERSIDAD DE CUENCA

❖ Presupuesto:

Descripción	Cantidad	Costo Unitario (\$)	Costo Total (\$)
Capacitación	17	250	4.250
Folletos	1000	0,30	300
Total			4.550

El presupuesto comercial de la capacitación fue consultado al departamento de Educación Continua de la Universidad de Cuenca. El presupuesto comercial podría variar según el convenio que realice la EMOV EP, con la Institución educativa.

La cantidad de capacitaciones serán 17 porque esa es la cantidad de jefes inmediatos (Gerentes y Subgerentes) de cada área de la empresa.

❖ Beneficios:

- Mejora las relaciones interpersonales entre los servidores Públicos.
- Eleve el nivel de productividad al trabajar los servidores Públicos en equipo de forma eficiente.
- Favorece a una mejor integración de los equipos de trabajo de la empresa.
- Mejora la Comunicación entre los servidores Públicos.
- Contribuye al desarrollo de un ambiente de trabajo positivo.
- Contribuye a la disminución de conflictos intergrupales e intragrupal.

❖ **Estrategia 2:** Difundir el Código de Ética y promover su cumplimiento de forma continua.

❖ Actividades:

1. Realizar reuniones con los servidores Públicos de las distintas áreas, en donde se dé a conocer a detalle el contenido del Código



UNIVERSIDAD DE CUENCA

de Ética de la EMOV EP; dentro de estas reuniones se deberá entregar ejemplares del mismo a todos los servidores Públicos.

2. Enviar el Código de Ética al correo Institucional de los servidores públicos.

❖ **Indicador:** Para determinar el cumplimiento del objetivo planteado se estableció el siguiente indicador: **Conflictos laborales**

$$= \frac{\# \text{ de conflicto laborales del año actual} - \# \text{ de conflictos laborales del año anterior}}{\# \text{ de conflictos laborales del año anterior}}$$

Cabe mencionar que la empresa mantiene un registro de los conflictos que se ocasiona dentro de la empresa, lo que facilitará la determinación del número de conflictos laborales.

❖ **Responsables:** Subgerente de Talento Humano, Gerentes y Subgerentes de cada área de intervención.

❖ **Tiempo:** El desarrollo de esta estrategia tomara alrededor de un mes ejecutarla.

❖ **Recursos:**

- **Humanos:** Talento Humano de la EMOV EP asignado a dirigir las reuniones.
- **Materiales:** Código de ética impreso
- **Tecnológicos:** Equipo de Cómputo, Infocus e Internet.
- **Instalaciones:** Sala de reuniones o Auditorio de la EMOV EP.

❖ **Presupuesto:**

Descripción	Cantidad	Costo Unitario (\$)	Costo Total (\$)
Código de Ética Impreso	1000	1,00	1000



UNIVERSIDAD DE CUENCA

La cantidad de ejemplares del Código de Ética está en función del número de servidores Públicos que en total 720, se reserva un adicional por motivos de contingencia.

❖ **Beneficios:**

- Refuerza el sentido de pertenencia de los servidores Públicos con la EMOV EP.
- Ayuda a mejorar las relaciones sociales de los servidores públicos tanto dentro como fuera de la EMOV EP.
- Comportamientos de los servidores públicos basados en valores, principios, responsabilidades y compromisos éticos institucionales, lo cual contribuye a una mejor imagen institucional.
- Favorece a una mejor prestación de los servicios Institucionales a los usuarios.
- Aporta a la generación de una cultura organizacional de transparencia, basada en valores y principios éticos.

Cabe recalcar que no se ha propuesto la estrategia de Desarrollar un plan de actividades lúdicas dentro de esta variable, puesto que, la subgerente de Talento Humano no considera que sea efectiva esta estrategia, dado que, anteriormente ya se han realizado actividades como: campeonatos internos de indor, que no han logrado afianzar las relaciones sociales sino han generado más conflictos entre los servidores Públicos; afectando negativamente el clima organizacional de la empresa, es por ello que la empresa no está dispuesta a destinar sus recursos a este tipo de actividades al considerar que es más el costo que el beneficio que le genera esta propuesta.

4.8 INNOVACIÓN

❖ **Problema:** Falta de una cultura de innovación.

❖ **Objetivo:** Instaurar una cultura de innovación permanente para desarrollar valores y actitudes de apertura al cambio en los servidores Públicos.

Para cumplir el objetivo antes mencionado se ha establecido tres estrategias que a continuación se desarrollaran:



- ❖ **Estrategia1:** Realizar talleres de creatividad e innovación en el trabajo.

Para desarrollar e impartir los talleres de creatividad e innovación en la EMOV EP, primero se deberá capacitar a un grupo de servidores públicos, con respecto al tema de “Creatividad e Innovación en el trabajo”, a fin de que estos posteriormente puedan replicar lo aprendido al resto de servidores Públicos, a través del desarrollo de Talleres organizados por la empresa.

El grupo de servidores públicos asignados a recibir la capacitación se recomienda que sean los Gerentes y Subgerentes de cada área.

- ❖ **Actividades:**

1. Designar un comité para la elaboración e impartición del taller.
2. Elaborar el contenido del taller; se sugiere incluir temas de: Actitud creativa, capacidad de innovación, Inteligencia e Intuición, Técnicas y métodos de innovación, Dinámicas y ejercicios integrales en equipo.
3. Aprobar el taller establecido la Subgerente de Talento Humano y el Gerente General.
4. Impartir el taller a todos los servidores Públicos

- ❖ **Indicador:** Talleres de innovación y creatividad

$$= \frac{\# \text{ de talleres de innovación y creatividad realizados}}{\# \text{ de talleres de innovación y creatividad planificados}} * 100$$

- ❖ **Responsables:** Subgerente de Talento Humano, y Talento Humano de la EMOV EP designado a planificar y dictar el taller.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

❖ **Tiempo:** El tiempo que tomará desarrollar el taller será de un mes, el taller tendrá una duración de cuatro horas, este tiempo puede extenderse puesto que dependerá del contenido que se establezca en el mismo; se recomienda que este tipo de taller se lo realice de forma semestral para que genere un mayor impacto en sus servidores públicos.

❖ **Recursos:**

- **Humanos:** Talento Humano asignado a planificar y desarrollar el taller, Equipo técnico experto.
- **Tecnológicos:** Equipo de Cómputo e infocus.
- **Instalaciones:** Sala de reuniones o el Auditorio de la EMOV EP.

❖ **Presupuesto:**

Descripción	Cantidad	Costo Unitario (\$)	Costo Total (\$)
Capacitación	17	200	3.400
Folletos	1000	0.30	300
Total	3.700

El presupuesto comercial fue consultado a la Agencia Siete Consultores.

❖ **Beneficios:**

- Permite desarrollar y dinamizar habilidades creativas e innovadoras en los servidores públicos.
- Genera mejor desempeño laboral, ya que los servidores públicos adquirirán técnicas de creatividad y herramientas de innovación que lo podrán implementar en sus actividades laborales y proyectos dentro de su área de trabajo.
- Contribuye a la generación de un ambiente participativo, innovador y creativo.
- Los Servidores Públicos podrán solucionar de forma creativa las problemáticas que se suscitan dentro de su puesto y área de trabajo.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Mejora la calidad de los servicios que presta la EMOV EP a sus usuarios, al contar con talento humano competente, creativo e innovador.

- ❖ **Estrategia 2:** Proporcionar a los servidores Públicos instrumentos con tecnología de punta para el desarrollo óptimo de sus actividades laborales.

- ❖ **Actividades:**
 1. Realizar un diagnóstico de las necesidades de equipos, herramientas e instrumentos de tecnología de punta requeridas en las distintas áreas.

 2. Asignar la partida presupuestaria para la adquisición de equipos, herramientas e instrumentos de alta tecnología según las necesidades de cada área.

 3. Adquisición de los equipos, herramientas e instrumentos de tecnología de punta.

- ❖ **Indicador:** Número de equipos, herramientas e instrumentos de alta tecnología adquiridos.

- ❖ **Responsables:** Subgerente Administrativo, Subgerente TIC's, y Experto en compras Públicas.

- ❖ **Tiempo:** El tiempo que tomará realizar el diagnóstico será aproximadamente de un mes, y la adquisición de los equipos, herramientas e instrumentos, tomará alrededor también un mes, éste tiempo puede variar puesto que, dependerá del tipo de compra pública (por catálogo, subasta inversa, menor cuantía, y cotización) que realice la empresa.



❖ **Recursos:**

- **Humanos:** Talento Humano de la EMOV EP asignado a realizar el estudio y la adquisición de los equipos, herramientas e instrumentos de alta tecnología.
- **Financiero:** Partida presupuestaria asignada para la compra de equipos, herramientas e instrumentos de última tecnología.

❖ **Presupuesto:** El presupuesto dependerá de la cantidad y el tipo de tecnología que tengan los equipos, herramientas e instrumentos que la empresa desee adquirir para el mejor desarrollo de sus actividades laborales.

❖ **Beneficios:**

- Mayor desempeño laboral de los servidores públicos al trabajar con equipos, herramientas e instrumentos de alta tecnología.
- Contribuye a la generación de una cultura de innovación
- Mejora la calidad de los servicios que la EMOV EP presta a sus usuarios.
- Mejora la productividad tanto de los servidores Públicos como de la empresa.

❖ **Estrategia 3:** Reconocer las ideas más creativas e innovadoras que aportan los servidores Públicos para el mejor desarrollo de las actividades laborales.

❖ **Actividades:**

1. Felicitar tanto el jefe inmediato como el Gerente General en las reuniones a los servidores Públicos que han aportado con sus ideas creativas e innovadoras, al mejor desarrollo de la empresa.
2. Entregar un diploma de reconocimiento a los servidores Públicos que hayan tenido el aporte o ideas más creativas, innovadoras y viables



UNIVERSIDAD DE CUENCA

para la empresa, el reconocimiento se lo deberá realizar de manera pública tanto a nivel Institucional como a nivel externo.

Para determinar quiénes son los servidores Públicos que poseen más creatividad e innovación se recomienda realizar concursos internos en donde se trate temas de interés, problemáticas y proyectos que posee la EMOV EP, para que los servidores públicos puedan generar propuestas creativas e innovadoras ante los mismos, y así se pueda seleccionar a las mejores ideas que serán reconocidas; el concurso se lo puede realizar de forma semestral o cuando la empresa lo considere necesario.

❖ **Indicador:**

- Nivel de satisfacción de los servidores Públicos con el reconocimiento recibido por su actitud creativa y aporte de ideas innovadoras a su trabajo.

Para poder medir este indicador se deberá hacer encuestas que definan de forma porcentual el nivel de satisfacción de los servidores Públicos con los reconocimientos recibidos por su actitud y generación de ideas creativas e innovadoras.

❖ **Responsables:** Subgerente de Talento Humano y Subgerentes de cada área de Intervención

❖ **Tiempo:** El reconocimiento informal (felicitaciones) se lo debe de realizar de manera permanente, mientras que el diploma de reconocimiento se lo puede entregar cada seis meses o según como lo establezca la empresa.

❖ **Recursos:**

- **Materiales:** Diplomas de reconocimiento a la Creatividad e Innovación.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

❖ Presupuesto:

Descripción	Cantidad	Costo Unitario (\$)	Costo Total (\$)
Diploma de reconocimiento	2	0.80	1,60
Total	1,60	1,60

❖ Beneficios:

- Impulsa a los servidores Públicos a desarrollar su creatividad e innovación en el trabajo.
- Aporta a la generación de una cultura de innovación.
- Mejora el rendimiento de los servidores Públicos.
- Servidores Públicos más satisfechos en sus puestos de trabajo.
- Refuerza y mejora la relación de la EMOV EP con sus servidores Públicos.
- Eleva el nivel de motivación en los Servidores Públicos.

4.9 REMUNERACIÓN.

- ❖ **Problema:** Insatisfacción de los servidores públicos con respecto al sueldo que reciben.
- ❖ **Objetivo:** Elevar el nivel de satisfacción de los servidores Públicos con respecto al sueldo percibido.
- ❖ **Estrategia:** Diseñar e Implementar un Sistema de Remuneración Variable por Eficiencia y Eficacia.

Según el Reglamento Interno de Gestión de Talento Humano de la EMOV EP define que “La Remuneración variable por eficiencia y eficacia es un mecanismo retributivo complementario a la remuneración mensual unificada, y en consecuencia no forma parte de ella, que se deriva de la productividad y del rendimiento individual, grupal y colectivo, para el cumplimiento de objetivos y metas cuantificables en la consecución de productos y calidad del servicio de la Empresa”. (EMOV EP, 2012)



UNIVERSIDAD DE CUENCA

En el artículo 4 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas se establece que “el Sistema de remuneración variable, se orienta a bonificar económicamente el cumplimiento individual, grupal y colectivo de índices de eficiencia y eficacia, establecidos en los reglamentos pertinentes, cuyos incentivos económicos se reconocerán proporcionalmente al cumplimiento de tales índices, mientras éstos se conserven o mejoren, mantendrán su variabilidad de acuerdo al cumplimiento de las metas empresariales” (LOEP, 2009)

❖ **Actividades:**

1. Asignar un comité para el diseño e implementación del Sistema de Remuneración Variable.
2. Diseñar el Sistema de Remuneración Variable más adecuado para la empresa, en base a un diagnóstico de la situación actual de la empresa.
3. Aprobar el Sistema de Remuneración Variable el Gerente General y el Directorio, y reglamentarlo.
4. Socializar a todos los servidores Públicos el Sistema de Remuneración Variable establecido para la EMOV EP, a través de:
 - Reuniones con los jefes inmediatos
 - Talleres con los servidores públicos de las distintas áreas de trabajo
 - Publicación en la página web de la Institución
5. Implementar.

❖ **Responsables:** Subgerente de Talento Humano y responsables de cada de intervención, y el comité designado.

❖ **Tiempo:** El tiempo para el desarrollo de esta estrategia se estima que será de tres meses, en tanto que la socialización tomará un mes debido al alto número de servidores públicos que posee la EMOV EP, mientras que la



UNIVERSIDAD DE CUENCA

implementación será a largo plazo una vez que el Sistema de Remuneración Variable sea reglamentado y aprobado por el Gerente General y el Directorio institucional.

❖ **Indicador:**

- Nivel de satisfacción de los servidores públicos con el sueldo que reciben

Para poder medir este indicador se deberá hacer encuestas que definan de forma porcentual el nivel de satisfacción de los servidores Públicos con el Sueldo que reciben.

❖ **Recursos:**

3. **Humanos:** Talento Humano de la EMOV EP asignado para el diseño e implementación del Sistema de Remuneración Variable.
4. **Tecnológicos:** Equipo de Cómputo e infocus.
5. **Financiero:** Partida presupuestaria asignada para el diseño e implementación del Sistema de Remuneración Variable.
6. **Instalaciones:** Sala de reuniones o el Auditorio de la EMOV EP.

❖ **Presupuesto:** El presupuesto dependerá de los porcentajes o montos de retribución, que se establezca por el cumplimiento de los objetivos planteados en el Sistema de Remuneración Variable por eficiencia y eficacia; estos porcentajes o montos serán definidos en función a la capacidad económica de la empresa.

❖ **Beneficios:**

- Genera mayor motivación en los servidores públicos
- Mayor compromiso de los servidores Públicos en la consecución de los objetivos de la EMOV EP.
- Mejora el desempeño laboral de los Servidores Públicos
- Promueve la mejora continua de los servidores Públicos y consecuentemente de la empresa.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Eleva el nivel de satisfacción laboral de los servidores públicos al vincular la retribución con el logro de objetivos.
- Servidores Públicos más alineados a la estrategia empresarial.

4.10 PRESUPUESTO ANUAL DEL PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMOV EP.

Se presenta a continuación el presupuesto de inversión de cada estrategia establecida para cada variable del Clima Organizacional analizada.

Tabla 36: Presupuesto Anual del Plan de Mejora del Clima Organizacional de la EMOV EP

EMOV		Presupuesto Anual del Plan de Mejora del Clima Organizacional de la EMOV EP		CUENCA CASA HUASCA	
Variable	Estrategia	Valor de la Estrategia	Valor de la Variable		
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Elaborar e implementar el Manual de Funciones y Perfiles de Cargos.	36.000	36.132		
	Realizar una mayor difusión de la Misión, Visión, Valores, Políticas y Normas Institucionales.	132			
MOTIVACIÓN	Aplicar el método de evaluación de desempeño 360°.	6.480	7.286		
	Establecer mecanismos de reconocimiento a los servidores Públicos más destacados.	306			
	Elaborar e Implementar un plan de capacitación anual que permita reducir las brechas entre los perfiles de cargo ideales y los reales.	*Por definir			
	Diseñar e Implementar un Plan de Carrera	500 (Socialización)			
COMUNICACIÓN	Mejorar la gestión de los canales de comunicación	No implica valor alguno	No implica valor alguno		
ESTILO DE MANDO	Impartir un programa de Coaching sistemático empresarial	\$5.040	\$5.040		



UNIVERSIDAD DE CUENCA

SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	Desarrollar actividades que permitan mantener los equipos, herramientas y maquinarias de trabajo en buen estado.	\$800 (socialización)	\$2.800
	Entregar apropiados uniformes e implementos de protección a los servidores Públicos de las distintas áreas.	*Por definir	
	Desarrollar actividades que permitan cubrir las necesidades de medicamentos al dispensario médico de la empresa.	*Por definir	
	Dictar cursos de prevención de riesgos laborales a los servidores Públicos de las distintas áreas.	No implica valor alguno	
	Difundir el reglamento interno de Seguridad y Salud Ocupacional, a fin de que todos los servidores públicos conozcan de sus deberes, derechos y obligaciones dentro de la EMOV EP con respecto a este tema.	2.000	
RELACIONES SOCIALES	Desarrollar talleres sobre Cohesión, y trabajo en equipo .	\$8.800	\$9.800
	Difundir el Código de Ética y promover su cumplimiento de forma continua.	1.000	
INNOVACIÓN	Realizar talleres de creatividad e innovación en el trabajo	\$7.100	\$7.101,60
	Proporcionar a los servidores Públicos instrumentos con tecnología de punta para el desarrollo óptimo de sus actividades laborales.	*Por Definir	
	Reconocer las ideas más creativas e innovadoras que aportan los servidores Públicos para el mejor desarrollo de las actividades laborales.	1,60	
REMUNERACIÓN	Diseñar e Implementar un Sistema de Remuneración Variable por Eficiencia y Eficacia.	*Por definir	*Por definir
Total			\$ 68.159,60

Elaborado por: La Autora

La EMOV EP debe tomar muy en cuenta que cinco estrategias están “Por definir” su valor, esto se debe a que no se ha podido establecer el presupuesto de inversión referencial, debido a estudios previos que tiene que realizarse para poder establecer el mismo; es por ello que la definición del presupuesto de



UNIVERSIDAD DE CUENCA

inversión para estas estrategias queda como competencia ya de la empresa en cuestión.

En cuanto a la factibilidad del Plan de Mejora del Clima Organizacional de la EMOV EP, desde la óptica presupuestaria, en conversación con la Subgerente Financiera de la empresa, se estableció que la empresa si estaría dispuesta a llevar a cabo este proyecto, puesto que, cuenta con los recursos financieros suficientes para implementar este plan de mejora, tomando en consideración también los relevantes beneficios que implica la implementación de cada estrategia contemplada en este Plan de mejora del Clima Organizacional propuesto.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Una vez cumplido el objetivo principal de analizar el Clima Organizacional del sector Público Municipal y proponer un plan de mejora del Clima Organizacional de la empresa Pública Municipal de Movilidad, Tránsito y Transporte Terrestre de Cuenca (EMOV EP), para mejorar la eficiencia y eficacia de los servidores públicos en su desempeño laboral, y en la prestación de los servicios a la ciudadanía Cuencana; se presenta a continuación las siguientes conclusiones:
- La EMOV EP es una empresa Pública Municipal encargada de la gestión, administración, ordenación y vigilancia del tránsito, transporte terrestre y movilidad no motorizada en la ciudad de Cuenca, de forma eficiente y sustentable, proyectada siempre a apoyar al bienestar de la ciudadanía.
- El Clima Organizacional al ser la percepción que tienen cada uno de los trabajadores respecto a los distintos factores que conforman su ambiente interno de trabajo, condicionan en gran medida su comportamiento dentro de la empresa, afectando de manera positiva o negativa a la productividad de la organización, de ahí la importancia del análisis del Clima Organizacional realizado a las áreas Administrativa, Financiera, Talento humano y Operativa de las empresas Públicas Municipales de Cuenca, puesto que, sirve de gran refuerzo para cada una de ellas, porque con la retroalimentación adquirida posibilita a cada uno de sus directivos mejorar la estrategia de gestión del talento humano, permitiendo establecer mejoras, cambios y fortalecimiento a sus respectivos climas, asegurando así la calidad en cada uno de sus servicios.

De la investigación de campo realizada se concluye lo siguiente;



Del Sector Público Municipal de Cuenca:

- El Clima Organizacional que se maneja en el Sector Público Municipal de Cuenca, resulta ser adecuado dado que la mayoría de servidores Públicos se sienten satisfechos con el mismo, sin embargo hay que tomar en cuenta que también existe un porcentaje significativo de servidores Públicos insatisfechos con el Clima organizacional que se maneja en este sector, reflejando con ello que existe ciertas dificultades con algunos de sus factores que requieren de mejora continua para que las empresas puedan alcanzar mejores niveles de productividad organizacional.
- La variable del Clima Organizacional que obtuvo el mayor porcentaje de respuestas favorables es la Estructura Organizacional; convirtiéndose así esta variable en una fortaleza en este sector, esto quiere decir, que la mayoría de empresas Públicas Municipales de Cuenca mantiene una adecuada descripción de sus actividades a desempeñar en cada cargo, así mismo existe claridad en la filosofía (Misión, Visión, Valores), políticas, y normas institucionales de cada una de éstas empresas.
- La Remuneración, es la variable con el segundo mejor porcentaje, debido a que la gran mayoría de servidores Públicos están satisfechos con el sueldo que reciben, pues, perciben que está definido acorde a las funciones que realizan en su puesto de trabajo, y que éstos son cancelados dentro de los tiempos establecidos, convirtiéndose esta variable en otra fortaleza del clima organizacional del sector Público Municipal de Cuenca.
- Relaciones Sociales obtuvo el tercer mejor porcentaje de respuestas favorables, lo cual manifiesta que en este sector se maneja muy buenas relaciones interpersonales, por lo que se evidencia una clara satisfacción de los servidores Públicos, al percibir que existe colaboración, trabajo en equipo, confianza, y un compromiso común entre todos con el trabajo encomendado.
- La Seguridad y Salud Ocupacional obtuvo un porcentaje alto de respuestas favorables, es decir, que la mayoría de empresas presentan adecuadas condiciones físicas de trabajo, condiciones óptimas de higiene, herramientas, instrumentos en buenas condiciones, y apropiadas capacitaciones sobre prevención de riesgos laborales. Sin embargo no existe una diferencia preponderante con el porcentaje de respuestas desfavorables, lo que pone



UNIVERSIDAD DE CUENCA

en manifiesto que aún se requiere mejorar y reforzar ciertos aspectos, como la entrega de uniformes e implementos adecuados para la protección personal de los servidores públicos, sobre todo para el área Operativa de cada una de las empresas, así mismo se refleja que hace falta reforzar aún más las capacitaciones sobre Riesgos de Trabajo para alcanzar un Clima organizacional más seguro.

- En este sector se maneja un estilo de mando adecuado, pues un amplio número de servidores Públicos manifestaron una notable satisfacción con el estilo de liderazgo de sus jefes directos, al considerar que éstos promueven la participación conjunta en la toma de decisiones, la igualdad en el trato hacia todos sus subordinados, asimismo consideran que mantienen un apropiado nivel de flexibilidad ante las solicitudes que se les realiza; no obstante también existe un importante porcentaje de servidores Públicos que reflejan sentirse insatisfechos, lo que quiere decir que este factor mantiene ciertas falencias que requieren ser reforzadas y mejoras.
- Un gran porcentaje de servidores Públicos de este sector, manifestaron estar satisfechos con la variable Innovación, debido a que consideran que su jefe inmediato promueve y potencializa la creatividad en el trabajo, y en el área en general, sin embargo, otro porcentaje también significativo, presentaron insatisfacción en lo que respecta a la valoración de las ideas o sugerencias que éstos le presentan a su jefe inmediato, y a la falta de proporción de instrumentos de tecnología de punta para un desarrollo óptimo de su trabajo; deduciendo con ello, que el sector maneja una moderada cultura de innovación.
- Un porcentaje alto de servidores Públicos declararon sentirse satisfechos con la Comunicación, reflejando con ello que en este sector existe una apropiada comunicación entre compañeros de trabajo, y con el jefe inmediato, de igual manera se constata que la emisión de los comunicados que brindan éstas empresas se las realiza de forma adecuada y entendible para los servidores Públicos; no obstante, existe también un número relevante de servidores Públicos insatisfechos con algunos aspectos de la Comunicación como: la inefectiva comunicación entre áreas de trabajo, la falta de información formal sobre los acontecimientos que se suscitan dentro de la empresa lo cual incrementa los rumores de pasillo dentro de éste sector.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- La variable del Clima Organizacional que obtuvo el mayor porcentaje de respuestas desfavorables es la Motivación, convirtiéndose así esta variable en la única y significativa debilidad para este sector, debido a la falta de autonomía de sus servidores Públicos en su trabajo, a la ausencia de reconocimiento al arduo trabajo, a la falta de oportunidades de ascenso, al escaso desarrollo personal que le aporta su trabajo, de igual forma a la ausencia de las debidas capacitaciones, y a la falta de una evaluación de desempeño.

De la EMOV EP:

- En base a los resultados del análisis del Clima Organizacional realizado, se puede decir que la EMOV EP, actualmente posee un Clima Organizacional crítico, al ser la empresa con el menor porcentaje de respuestas favorables, con respecto a las demás empresas del sector público Municipal de Cuenca.
- La variable Estructura Organizacional es la única variable que obtuvo el mayor porcentaje de respuestas favorables, puesto que, los servidores públicos consideran que la empresa posee una adecuada descripción de las funciones de cada cargo, que las actividades laborales están en concordancia al puesto de trabajo, también consideran que existe claridad de la filosofía (Misión, Visión, Valores), políticas, y las normas institucionales; sin embargo, existe un porcentaje también alto de servidores Públicos insatisfechos, lo cual constata que aún existe falencias en esta variable que requieren ser reforzadas y mejoradas, como la distribución de las cargas de trabajo.
- La Comunicación es una variable crítica del Clima Organizacional de la EMOV EP, al obtener el porcentaje más alto de respuestas desfavorables con respecto a las otras variables analizadas, debido a ineficientes canales comunicación, falta de difusión de su filosofía corporativa, inadecuada comunicación entre compañeros de trabajo, ineficaz comunicación con el jefe directo, falta de comunicación de lo que sucede en la empresa a todos sus servidores Públicos, asimismo debido a un alto grado de rumores de pasillo que se da dentro de la misma.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- La Seguridad y Salud Ocupacional, también obtuvo un porcentaje alto de respuestas desfavorables, dado que la gran mayoría de servidores Públicos considera que las herramientas, y equipos de trabajo no se encuentran en adecuadas condiciones, asimismo consideran que falta capacitaciones sobre Prevención de Riesgos Laborales, además manifiestan que hace falta mayor difusión de las políticas y normas de seguridad y salud ocupacional de la empresa.
- Con un alto porcentaje de repuestas desfavorables, la Innovación es otra de las variables debilidades que posee la empresa dentro de su Clima Organizacional, debido a la falta de una cultura de innovación.
- La Motivación es otro factor crítico del clima organizacional de esta empresa, puesto que, existe una escasa autonomía en el desarrollo de las actividades laborales, ausencia de reconocimiento formal por parte de la empresa, falta de oportunidades de ascender de puesto, falta de capacitaciones técnicas en conocimientos específicos de acuerdo a cada área, y carencia de una evaluación del desempeño de sus servidores Públicos.
- El Estilo de Mando dentro de la EMOV EP, resulta ser ineficiente, al obtener un alto porcentaje de respuestas desfavorables, debido a la falta de eficiencia de los líderes a la hora de tomar decisiones, solucionar problemas, y fomentar el trabajo en equipo.
- La mayoría de los servidores Públicos manifestaron sentirse insatisfechos con el sueldo que reciben, consideran que no está definido acorde a las funciones que realizan.
- Las Relaciones Sociales dentro de esta empresa también presenta dificultades pues la gran parte de servidores Públicos consideran que existe falta de colaboración, cooperación, trabajo en equipo, y falta de compromiso en el trabajo.
- La propuesta del Plan de mejora del Clima Organizacional de la Empresa Pública Municipal de Movilidad, Tránsito y Transporte Terrestre de Cuenca (EMOV EP); permitirá mejorar en gran medida el desempeño, satisfacción y productividad tanto de sus servidores Públicos como de la organización, dado que, se establece una serie de estrategias enfocadas a mejorar la calidad de vida laboral de los mismos.



4.4 RECOMENDACIONES

- Implementar el Plan de mejora del Clima Organizacional propuesto, para que, a través de las estrategias planteadas se pueda mejorar los factores que resultaron ser una debilidad para la EMOV EP dentro de su Clima Organizacional, y de esa forma mejorar el nivel de calidad de vida de sus servidores públicos consecuentemente con ello mejorar también su desempeño y productividad individual, y por ende organizacional.

Para la Implementación del Plan se recomienda lo siguiente:

- Realizar el seguimiento y control respectivo del cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados en el Plan de mejora del Clima Organizacional sugerido, a través de la medición de cada uno de los indicadores planteados para cada objetivo.
- Designar un responsable desde el departamento de talento humano, para que se encargue de la puesta en marcha del Plan de mejora del Clima Organizacional.
- Controlar el cumplimiento del tiempo determinado para la realización de cada estrategia, en caso de haber modificaciones en el tiempo, se debería controlar ese tiempo establecido, para un efectivo desarrollo de cada una de ellas.
- Socializar a profundidad a todos los servidores públicos, el Plan de mejora del Clima Organizacional, a través de reuniones, talleres, y entrega de trípticos que contenga toda la información respecto al Plan de mejora, a fin de que todos se sientan involucrados con el cumplimiento del mismo.
- Contemplar en el Plan Operativo Anual (POA) de la empresa, el rubro y partida presupuestaria, de cada una de las estrategias propuestas para mejorar el Clima Organizacional de la EMOV EP.
- Realizar un análisis del Clima Organizacional por lo menos una vez al año, para que se pueda dar una mejora continua y sostenible al mismo.



ANEXOS



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Anexo 1: ENCUESTA DE ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ENCUESTA DE ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Reciba un cordial saludo, el objetivo de esta encuesta es identificar los principales factores que afectan el actual Clima Organizacional de su empresa, es por ello que su ayuda es muy importante para el desarrollo exitoso de este estudio.

Nota: Lea de forma detenida cada una de las preguntas y marque con una **X** en la casilla que mejor describa su forma de pensar o sentir en base a su propia experiencia de trabajo. Ninguna pregunta debe de quedar en blanco.

La información otorgada es de carácter estrictamente confidencial, para que Ud. pueda responder a cada una de las preguntas con total sinceridad.

SEXO: Femenino
Masculino

ÁREA DE TRABAJO A LA QUE PERTENECE:

Área Administrativa
Área de Talento Humano
Área Financiera
Área Operativa

EDAD: 18 A 25 Años
26 a 35 Años
36 a 45 Años
46 a 55 Años
Más de 50 Años

TIEMPO QUE LABORA
EN LA EMPRESA :< 1año
De 1 a 2 años
De 3 a 4 años
De 5 a 6 años
> 6 años

SITUACIÓN SOCIAL: Soltero
Casado
Unión de Hecho
Separado
Divorciado
Viudo

NIVEL DE INSTRUCCIÓN: Primaria
Secundaria
Superior
Otros



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ENCUESTA DE ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL					
Nº	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	4. Totalmente de Acuerdo	3. De Acuerdo	2. En Desacuerdo	1. Totalmente en Desacuerdo
1	¿La descripción de cada una de las actividades a desempeñar a su cargo, están definidas con claridad?				
2	¿Las actividades que desempeña son acorde a su cargo?				
3	¿ Existe una moderada carga de tareas en su trabajo?				
4	¿La filosofía (Misión, Visión, Valores), políticas y normas impartidas por su empresa son claras, y le permiten desarrollar su trabajo de manera efectiva?				
MOTIVACIÓN		4. Totalmente de Acuerdo	3. De Acuerdo	2. En Desacuerdo	1. Totalmente en Desacuerdo
5	¿Se le otorga cierta libertad para elegir su forma de trabajar?				
6	Cuando Ud. u otro empleado ha tenido un excelente desempeño en su puesto de trabajo. ¿La empresa se ha preocupado por darle algún reconocimiento (no monetario)?				
7	¿Su jefe lo felicita cuando su desempeño en su trabajo es mejor de lo esperado?				
8	¿Su área de trabajo le proporciona la oportunidad de ascender de puesto?				
9	¿Considera Ud. que los ascensos de los empleados, son más por méritos propios que por la influencia que ellos puedan tener?				
10	¿Su trabajo le aporta al cumplimiento de metas fijadas en su vida?				
11	¿Ha sido evaluado su desempeño laboral en los dos últimos años?				
12	¿Ha recibido capacitación en relación a las actividades q Ud. realiza en su puesto de trabajo en los dos últimos año?				
COMUNICACIÓN		4. Totalmente de Acuerdo	3. De Acuerdo	2. En Desacuerdo	1. Totalmente en Desacuerdo
13	¿Piensa que es fluida la comunicación que se maneja entre las distintas áreas de trabajo que conforman su empresa?				
14	¿Existe buena comunicación entre compañeros de trabajo?				
15	¿La comunicación con su jefe inmediato es efectiva?				
16	¿La forma en que la empresa emite sus comunicados es la adecuada para Ud.?				
17	¿La empresa le mantiene siempre informado de los cambios y novedades que suceden en ella?				
18	La información que emite la empresa le llega a Ud. antes que los rumores de pasillo?				
ESTILO DE MANDO		4. Totalmente de Acuerdo	3. De Acuerdo	2. En Desacuerdo	1. Totalmente en Desacuerdo
19	¿Su jefe inmediato le pide a Ud.; sus opiniones para ayudarlo a tomar decisiones?				
20	¿Su jefe inmediato promueve el trabajo en equipo?				
21	¿Los problemas que ocurren dentro de su área de trabajo, su jefe directo los soluciona de forma inmediata?				
22	¿Su jefe inmediato es flexible y justo frente a las peticiones que Ud. solicita?				
23	El trato que mantiene su jefe inmediato con los empleados que dirige, ¿Es el mismo para todos?				



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ENCUESTA DE ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL					
	SEGURIDAD LABORAL Y SALUD OCUPACIONAL	4. Totalmente de Acuerdo	3. De Acuerdo	2. En Desacuerdo	1. Totalmente en Desacuerdo
24	Las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, instalaciones, volumen de ruidos, etc.), ¿Son los adecuados para su puesto de trabajo?				
25	Las herramientas, equipos y maquinas que utiliza para realizar su trabajo, ¿Se encuentran en buenas condiciones?				
26	¿La empresa le proporciona uniformes y los implementos adecuados para su protección personal dentro de su área de trabajo?				
27	¿La empresa cuenta con todos los servicios médicos que Ud., requiere?				
28	¿Recibe capacitación sobre la forma cómo Ud. debería prevenir enfermedades profesionales y accidentes laborales?				
29	¿Cuenta con las condiciones óptimas de higiene para la ejecución de su trabajo?				
	RELACIONES SOCIALES	4. Totalmente de Acuerdo	3. De Acuerdo	2. En Desacuerdo	1. Totalmente en Desacuerdo
30	¿Mantiene una buena relación con el personal que integra su área de trabajo?				
31	¿Sus compañeros y Ud. trabajan juntos de forma efectiva?				
32	¿En su grupo de trabajo consideran más importante solucionar un problema que buscar culpables?				
33	¿Siente que forma parte de un grupo de trabajo comprometido en alcanzar una meta en común?				
34	¿En su grupo de trabajo se fomenta la confianza y la colaboración absoluta entre todos?				
	INNOVACIÓN	4. Totalmente de Acuerdo	3. De Acuerdo	2. En Desacuerdo	1. Totalmente en Desacuerdo
35	¿Su jefe inmediato lo anima a potencializar su creatividad en el trabajo?				
36	¿Su área de trabajo le motiva a que Ud. busque nuevas formas, de hacer mejor las actividades en su trabajo?				
37	¿Su jefe inmediato valora y pone en práctica las nuevas ideas, que aportan los empleados en su área de trabajo, para ejecutar de mejor forma las actividades en el mismo?				
38	¿La empresa trata siempre de proporcionar instrumentos con la mejor tecnología para que Ud. pueda desarrollar de mejor forma sus actividades laborales?				
	REMUNERACIÓN	4. Totalmente de Acuerdo	3. De Acuerdo	2. En Desacuerdo	1. Totalmente en Desacuerdo
39	De acuerdo a las actividades laborales que Ud., realiza ¿Considera que el sueldo que recibe esta bien remunerado?				
40	¿Su sueldo es cancelado dentro de los tiempos establecidos?				
41	Cuando a Ud. o a algún compañero, se le ha practicado algun descuento en su salario. ¿Ha sido realizado de forma justa?				
¡¡¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!					



Anexo 2: ENTREVISTA CLIMA ORGANIZACIONAL

ENTREVISTA CLIMA ORGANIZACIONAL

1. ¿Considera que la estructura organizacional que actualmente posee la “EMOV EP” es la adecuada?
2. ¿Cree Ud., que las políticas institucionales apoyan al desarrollo personal y técnico de sus colaboradores?
3. ¿Su cargo actual le permite desarrollar sus habilidades y destrezas?
4. ¿Considera que la remuneración que recibe está acorde a sus funciones y responsabilidades que se le han asignado dentro de la empresa?
5. ¿Cuándo Ud. ha cumplido con las funciones asignadas a su cargo, han sido éstas reconocidas?
6. ¿El trabajo que Ud., desempeña le ha permitido alcanzar con las metas personales planteadas en su vida?
7. ¿Cree Ud. que se aplican evaluaciones de desempeño justas y equitativas a los servidores públicos de la “EMOV EP”?
8. ¿En qué grado cree Ud. que las capacitaciones que reciben actualmente los servidores públicos ha permitido mejorar los resultados de la “EMOV EP”?

- Alto
- Medio
- Bajo

¿Por qué?

9. ¿Cuál es el nivel de comunicación con sus subordinados?
 - Alto
 - Medio
 - Bajo

¿Por qué?



UNIVERSIDAD DE CUENCA

10. ¿Considera Ud. que el tipo de tecnología que posee actualmente la “EMOV EP”, es lo suficiente para el desarrollo eficiente y eficaz de la empresa?

11. ¿Cómo califica Ud., el estilo de mando que se maneja en los diferentes departamentos de la empresa?

- Excelente
- Bueno
- Malo
- Regular

¿Por qué?

12. ¿Cree Ud. que la “EMOV EP” cuenta con políticas adecuadas y claras de seguridad laboral y salud ocupacional?

13. ¿La “EMOV EP” proporciona los implementos adecuados para la protección de sus servidores públicos?

14. ¿Conoce Ud. el plan estratégico de la “EMOV EP” y la misión y objetivos de su área de trabajo?

15. ¿Considera Ud. que la “EMOV EP” dota de los recursos tecnológicos, materiales y humanos necesarios para el cumplimiento de los planes estratégicos?

16. ¿Cree que el ambiente físico que posee la empresa actualmente es el adecuado para el desarrollo efectivo de las tareas laborales?

17. Las relaciones que mantiene con sus subordinados para el cumplimiento de las tareas, las calificaría como:

- Excelente
- Bueno
- Malo
- Regular

¿Por qué?



18. ¿Ud. ha desarrollado algún programa o actividad para potencializar la creatividad e innovación de sus empleados?

19. ¿Qué tan satisfecho se siente Ud., trabajando en la “EMOV EP”?

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Totalmente insatisfecho

¿Por qué?

20. ¿Ud., siente satisfacción con el desempeño de sus colaboradores en el cumplimiento de las actividades en la “EMOV EP”?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Por qué?



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Anexo 3. PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMOV EP

PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMOV EP											
Variable	Área	Problema	Objetivo	Estrategia	Actividades	Indicador	Responsables	Tiempo	Recursos	Presupuesto Anual	Beneficios
Estructura Organizacional	Toda la empresa	*La descripción de los cargos no están definidos con claridad *Las actividades no están distribuidas acorde al perfil de cada cargo *Existe una sobrecarga de trabajo	Establecer de manera formal las Funciones, Responsabilidades y Atribuciones de cada cargo.	Elaborar e implementar un Manual de Funciones y Perfiles de Cargos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratar una Consultora externa para la elaboración del Manual de funciones. 2. Realizar la fiscalización de la Consultoría en base al cronograma de procesos planteados. 3. Validar el informe de la Consultoría el Gerente General. 4. Aprobar el Manual de Funciones el Directorio 5. Socializar el Manual de Funciones a través de: <ul style="list-style-type: none"> *Reuniones con los jefes inmediatos de las distintas áreas *Talleres con los servidores públicos de las distintas áreas de trabajo *Publicación del Manual de Funciones en la página web de la Institución * Envío del Manual de Funciones al correo electrónico interno de los servidores Públicos 6. Implementar 	*Nivel de conocimiento de los servidores Públicos de las funciones, responsabilidades y atribuciones asignadas a su cargo, descritas en el Manual de Funciones.	*Consultora externa *Subgerente de Talento Humano *Gerentes y Subgerentes de cada área de Intervención	Tres meses	*Consultor externo *Talento Humano de la EMOV EP *Instalaciones de la EMOV EP (Sala de Reuniones, Auditorio) *Equipo de Computo *Infocus *Internet	\$ 36.000	<ul style="list-style-type: none"> *Establece una descripción detallada de las funciones, responsabilidades y atribuciones para cada cargo. *Permite establecer las actividades laborales en función al perfil del cargo. *Ayuda a los servidores Públicos tener claridad de las funciones que deben realizar en su puesto de trabajo. *Se evita los conflictos de Rol. *Optimiza los procesos de Gestión de Talento Humano *Contribuye a la distribución de un nivel de carga de trabajo adecuado y equitativo.
	Toda la empresa	Falta de claridad de la filosofía de la empresa (Misión, Visión, Valores), de las Políticas y Normas Institucionales	Conseguir que los servidores públicos tengan un mayor conocimiento de la filosofía de la empresa (Misión, Visión, Valores), de las Políticas y de las Normas Institucionales de modo que les permita desempeñarse de forma efectiva en su trabajo	Realizar una mayor difusión de las Políticas, Normas, Visión y de los Valores Institucionales.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar reuniones con los jefes inmediatos para planificar las distintas técnicas de socialización e interiorización de las políticas, normas, misión, visión y valores institucionales. 2. Realizar Talleres de socialización para los servidores Públicos de las distintas áreas 3. Enviar al correo electrónico interno de los servidores Públicos las políticas, las normas, la misión, la visión y los valores institucionales. 4. Colocar las políticas y normas institucionales en las Carteleras informativas 5. Colocar letreros con la Misión, Visión y Valores Institucionales en sitios estratégicos como por ejemplo en los pasillos de la empresa. 	Nivel de conocimiento de la Filosofía de la empresa (Misión, Visión, Valores), de las Políticas y Normas Institucionales	*Subgerente de Talento Humano y Relaciones Públicas *Gerentes y Subgerentes de cada área de Intervención.	Un mes	*Talento humano de la EMOV EP *Tripticos *Documentos impresos *Instalaciones de la EMOV EP (Sala de Reuniones, Auditorio) *Equipo de Computo *Infocus *Internet *Letreros	\$ 132	<ul style="list-style-type: none"> *Mejora la orientación de los servidores públicos en el desarrollo de las tareas laborales. *Incrementa el sentido de pertenencia hacia la empresa. *Genera mayor conocimiento en los servidores públicos acerca de la filosofía de la empresa (Misión, Visión, Valores), las políticas, y normas institucionales.

Fuente: Investigación de Campo y bibliográfica

Elaboración: La Autora



UNIVERSIDAD DE CUENCA

PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMOV EP											
Variable	Área	Problema	Objetivo	Estrategia	Actividades	Indicador	Responsables	Tiempo	Recursos	Presupuesto Anual	Beneficios
MOTIVACIÓN	Toda la empresa	Ausencia de Evaluación del Desempeño de los servidores Públicos.	Evaluar el desempeño de los servidores Públicos para mejorar el mismo.	Aplicar el método de evaluación de desempeño 360°.	1. Contratar una Consultora externa para realizar la evaluación del Desempeño a fin de evitar sesgos en la información 2. Realizar la fiscalización de la Consultoría en base al cronograma de procesos planteados. 3. Validar el informe de la Consultoría al Gerente General 4. Socializar los resultados a los servidores Públicos evaluados a través de: *Reuniones con los servidores Públicos de las distintas áreas evaluadas *Comunicación por medio del correo electrónico interno	El indicador sería la determinación de las brechas y el insumo para la capacitación del personal que no pasó el mínimo de las evaluaciones realizadas.	*Consultora externa *Subgerente de Talento Humano *Responsables de cada área de intervención	Tres meses	*Consultor externo *Talento Humano de la EMOV EP *Instalaciones de la EMOV EP (Sala de Reuniones, Auditorio) *Equipo de Computo *Infocus *Internet	\$ 6.480	*Permite medir las competencias de los servidores públicos de manera efectiva puesto que es una evaluación realizada de forma integral. *Sirve como insumo para el desarrollo del Plan de capacitación, y del Plan de carrera. *Permite identificar los aspectos de los servidores públicos que necesitan ser mejorados. *Da a conocer a los servidores Públicos su nivel de desempeño dentro de la empresa impulsándolos de esta forma a mejorar su rendimiento. *Permite establecer estrategias de gestión para el desarrollo continuo del talento humano. *Mejora el clima organizacional.
	Toda la empresa	Falta de reconocimiento por parte de la empresa y del jefe inmediato al destacado trabajo de los servidores Públicos	Reconocer e Incentivar a los servidores Públicos que han tenido un desempeño destacado	Establecer mecanismos de reconocimiento a los servidores Públicos más destacados	1. Reconocer al mejor empleado del mes a través de una placa de reconocimiento, y mediante la publicación de su foto en la cartelera de la EMOV EP 2. Disponer que los jefes inmediatos reconozcan de forma continua los logros alcanzados por sus subordinados a través de una carta de felicitación entregada de forma personal o a través de su correo institucional.	Grado de satisfacción de los servidores públicos con los reconocimientos recibidos.	*Subgerente de Talento Humano *Gerentes y Subgerentes de cada área de intervención.	Mensual Permanente	*Placas de reconocimiento o *Fotos impresas	\$ 306	*Genera motivación en los servidores públicos al sentir que su esfuerzo es reconocido. * Contribuye a la generación de un ambiente organizacional positivo. *Impulsa a los servidores públicos a mejorar su desempeño. *Mejora la satisfacción laboral de los servidores públicos.

Fuente: Investigación de Campo y bibliográfica

Elaboración: La Autora



UNIVERSIDAD DE CUENCA

MOTIVACIÓN	Toda la Empresa	Falta de Capacitación a los servidores públicos.	Capacitar a los servidores Públicos para fortalecer sus conocimientos, habilidades y destrezas a fin de mejorar sus aptitudes y la prestación de los servicios a los usuarios	Diseñar e Implementar un Plan de Capacitación anual que permita reducir las brechas entre los perfiles ideales y los reales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar e Implementar planes estratégicos que permitan obtener información eficiente y eficaz para el DNC 2. Levantar la información en base a las técnicas establecidas para el DNC 3. Elaborar el plan de capacitación en función a las necesidades de capacitación de los servidores Públicos según el perfil de cada cargo 4. Validar por los Jefes de cada área el plan anual de capacitación 5. Aprobar el plan de capacitación la Gerencia General 6. Implementar 	Capacitaciones realizadas	*Subgerente de Talento Humano *Gerentes y Subgerentes de las áreas de intervención.	Dos meses	*Talento Humano de la EMOV EP *Partida presupuestaria asignada al plan de capacitación anual	<p>*Servidores Públicos mejor capacitados para desarrollar sus funciones de manera efectiva.</p> <p>*Contribuye al cumplimiento de los objetivos organizacionales, aportando de esa forma al desarrollo organizacional.</p> <p>*Se genera una mejor imagen Institucional al contar con el talento humano competente.</p> <p>*Mejora la satisfacción de los Servidores Públicos en el trabajo.</p> <p>*Desarrolla y fortalece los conocimientos, habilidades, y actitudes de los servidores Públicos a fin de mejorar sus aptitudes en el trabajo.</p> <p>*Aporta al desarrollo personal de los servidores Públicos, consecuentemente mejora su motivación.</p> <p>*Permite disminuir las brechas entre los perfiles de cargos ideales y los reales.</p>
	Toda la empresa	Pocas Oportunidades de Desarrollo Personal dentro de la EMOV EP.	Crear oportunidades de desarrollo personal para alcanzar un alto nivel de compromiso, motivación, y fidelidad en los servidores Públicos hacia la EMOV EP.	Diseñar e Implementar un Plan de Carrera.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer las políticas y estrategias, que permitirán un adecuado proceso para el plan de carrera. 2. Levantar la información necesaria para el desarrollo de un adecuado Plan de Carrera. 3. Elaborar el plan de carrera en concordancia con el plan estratégico institucional en función de los perfiles competitivos. 4. Aprobar el plan de carrera la Gerencia General y el Directorio 5. Socializar el Plan de Carrera establecido a través de : <ul style="list-style-type: none"> * Reuniones con los jefes inmediatos *Talleres de trabajo en equipo *Publicación en la página web * Comunicación por medio del correo electrónico interno 6. Implementar 	Nivel de satisfacción de los servidores públicos con las oportunidades de desarrollo que presenta el Plan de Carrera establecido para la EMOV EP.	Subgerente de Talento Humano y Gerentes y Subgerente de cada área de intervención.	Dos meses	*Talento humano de la EMOV EP asignado para elaboración del plan de carrera. *Instructivo del Plan de Carrera	\$500 (socialización)	<p>*Proporciona oportunidades de ascenso a los servidores públicos con mejores salarios.</p> <p>*Genera motivación y lealtad en los servidores públicos, lo cual disminuye el nivel de rotación.</p> <p>*Mejora el desempeño de los servidores Públicos.</p> <p>*Contribuye a mejores niveles de productividad organizacional.</p> <p>*Mejora el grado de satisfacción laboral en los servidores públicos.</p> <p>*Reduce la tasa de rotación de Servidores Públicos por falta de desarrollo personal dentro de la empresa.</p>

Fuente: Investigación de Campo y bibliográfica

Elaboración: La Autora



UNIVERSIDAD DE CUENCA

 											
Variable	Área	Problema	Objetivo	Estrategia	Actividades	Indicador	Responsables	Tiempo	Recursos	Presupuesto Anual	Beneficios
COMUNICACIÓN	Toda la empresa	No existe una comunicación fluida, efectiva ni oportuna, entre los servidores Públicos por la falta de retroalimentación de la misma	Mejorar la comunicación dentro de la empresa de tal forma que se incremente el sentido de pertenencia de los servidores Públicos hacia la EMOV EP contribuyendo así al logro de las metas y objetivos institucionales.	Mejorar la gestión de los canales de comunicación	1. Actualizar constantemente la pagina web Institucional acerca de los cambios y novedades que se van dando en la EMOV EP	Nivel de comunicación interna	Subgerente de Talento Humano y Gerentes y Subgerentes de cada área de Intervención.	Permanente	*Talento Humano de la EMOV EP *Equipo de Computo *Internet	*Genera sentido de pertenencia en los servidores Públicos hacia la EMOV EP. * Mejora el desempeño de los servidores Públicos al sentirse parte de la empresa y trabajar para ella. *Permite mejorar el clima organizacional. * Se mantiene informados a los servidores públicos de los sucesos que acontecen en la EMOV EP. *Disminuye los rumores de pasillo al emitir información oportuna y veraz a todos los servidores Públicos. * Mejora el nivel de satisfacción laboral
					2. En lo referente a las Reuniones se deberá tomar en cuenta los siguientes aspectos: *Elaborar el Orden del Día para las reuniones. *Cumplir a cabalidad con las reuniones planificadas con los jefes inmediatos y con los servidores Públicos de las distintas áreas de la EMOV EP *Elaborar una Acta cada vez que se finalice una reunión. * Realizar reuniones en donde se dé constante retroalimentación. * Establecer reuniones exclusivas en donde se informe a los servidores públicos de los logros, proyectos, e innovaciones en los procesos organizacionales de la EMOV.						
					3. Renovar constantemente la información de las cartelas informativas						
					4. La información que se envíe a los correos electrónicos internos deben ser enviados de forma oportuna.						

Fuente: Investigación de Campo y bibliográfica

Elaboración: La Autora



UNIVERSIDAD DE CUENCA

PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMOV EP											
Variable	Área	Problema	Objetivo	Estrategia	Actividades	Indicador	Responsables	Tiempo	Recursos	Presupuesto Anual	Beneficios
ESTILO DE MANDO	Toda la empresa	Falta de capacidad de liderazgo por parte de los mandos medios y altos	Capacitar a los mandos medios y altos de tal forma que les permita desarrollar, fortalecer y perfeccionar sus competencias	Impartir un programa de Coaching sistemático empresarial	1. Realizar convenios con Instituciones Educativas o contratar los servicios de consultoras externas para que se encarguen de la capacitación.	*Grado de satisfacción de los subordinados con el liderazgo de su jefe inmediato *Nivel de cumplimiento de los objetivos y metas propuestos en cada área	Sugerente de Talento Humano	Un mes	Facilitadores externos	\$ 5.040	*Mejora la eficiencia y eficacia de los mandos medios y altos en la gestión de los equipos que dirigen. *Los mandos medios y altos adquieren y desarrollan nuevos conocimientos y competencias para ejercer un rol auténtico de Coach (entrenador). *Mejora el nivel de desempeño de los mandos medios y altos contribuyendo de esa forma a mejorar los resultados de la organización. *Permite mejorar la comunicación entre subordinados y superiores. *Mejora las relaciones sociales entre niveles de mando medio, alto y bajo.
					2. Convocar a los jefes inmediatos a la participación de este programa.						

Fuente: Investigación de Campo y bibliográfica

Elaboración: La Autora



PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMOV EP											
Variable	Área	Problema	Objetivo	Estrategia	Actividades	Indicador	Responsables	Tiempo	Recursos	Presupuesto Anual	Beneficios
SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	Toda la empresa	Los Equipos, herramientas y maquinarias de trabajo no se encuentran en buenas condiciones de operatividad, lo que complica el óptimo desempeño de los servidores Públicos.	Mejorar las condiciones de los equipos, herramientas y maquinarias de trabajo que lo requieran, para precautelar la seguridad laboral de los servidores públicos.	Desarrollar actividades que permitan mantener los equipos, herramientas y maquinarias de trabajo en buen estado.	<ol style="list-style-type: none"> Realizar un estudio técnico correctivo y preventivo de las herramientas, equipos, y materiales que utilizan los servidores públicos para el desarrollo óptimo de sus actividades laborales. Realizar reuniones y talleres en donde se socialice a mayor profundidad el procedimiento para el cuidado y buen uso de la flota vehicular y bienes de larga duración (activos fijos) de la EMOV P, de tal forma que se eleve el nivel de concientización en los servidores públicos sobre el cuidado de los mismos. 	Numero de los equipos, herramientas, maquinarias y materiales de trabajo que hayan pasado la revisión técnica.	Especialista de Seguridad Industrial, Subgerente Administrativo, y Subgerente TIC's.	Dos meses	* Talento Humano de la EMOV EP *Instructivo para el monitoreo y Control de la Flota Vehicular y Bienes de Larga Duración (Activos Fijos) de la EMOV EP	\$800 (socialización)	<ul style="list-style-type: none"> *Flota vehicular y bienes de larga duración (Activos fijos) en adecuadas condiciones para su uso. *Proporciona el desarrollo óptimo de las tareas laborales de los servidores públicos. *Proporciona seguridad a los servidores públicos en la realización de sus funciones en sus puestos de trabajo.
	Toda la empresa	Falta de Uniformes e implementos de protección apropiados para los servidores Públicos, lo cual genera insatisfacción en su trabajo.	Cubrir las necesidades de uniformes e implementos de protección apropiados para el desarrollo efectivo de las actividades laborales, a fin de disminuir y prevenir riesgos laborales que puedan afectar la salud y el bienestar de los servidores Públicos en sus puestos de trabajo.	Entregar adecuados uniformes e implementos de protección a los servidores Públicos de las distintas áreas	<ol style="list-style-type: none"> Realizar un diagnóstico de las necesidades, insumos, uniformes e implementos de protección para los servidores públicos requeridos en cada área. Asignar partida presupuestaria para la adquisición de uniformes e implementos de protección. Adquirir los uniformes e implementos de protección siguiendo las normas técnicas de los mismos, conforme lo determine el Área de Seguridad y Salud Ocupacional de la Empresa. 	Número de Uniformes e Implementos de protección adquiridos	Subgerente de Talento Humano, Subgerente Administrativo, y Especialista de Seguridad Industrial	Dos meses	*Especialista de Seguridad Industrial *Normas Técnicas de seguridad de los Uniformes e Implementos de Protección *Partida presupuestaria asignada a la adquisición de uniformes e implementos de protección	<ul style="list-style-type: none"> *Proporciona mayor seguridad y comodidad a los servidores públicos dentro de su ambiente de trabajo. *Eleva el nivel de satisfacción en los servidores públicos al sentirse seguros en sus puestos de trabajo. *Precautela la salud de los servidores públicos al establecerse medidas de seguridad preventivas. *Mejora el rendimiento de los servidores Públicos y por ende los resultados de la empresa.

Fuente: Investigación de Campo y bibliográfica

Elaboración: La Autora



UNIVERSIDAD DE CUENCA

SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	Toda la empresa	La falta de medicamentos en el dispensario médico de la empresa lo cual genera insatisfacción en los servidores Públicos con los servicios médicos de la empresa.	Dotar de medicamentos al dispensario médico de la empresa para precautelar la salud y el bienestar de los servidores Públicos en sus lugares de trabajo.	Desarrollar actividades que permitan cubrir las necesidades de medicamentos al dispensario médico de la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un estudio de las necesidades de medicamentos requeridos. 2. Conforme a los resultados del estudio realizado, asignar la partida presupuestaria para la adquisición de los medicamentos. 3. Adquirir los medicamentos. 	Dispensario médico de la empresa dotado de medicamentos	*Médico Ocupacional * Especialista de Seguridad Industrial	Dos meses	*Medico Ocupacional * Especialista de Seguridad Industrial *Partida presupuestaria para la adquisición de medicamentos.	<ul style="list-style-type: none"> * Mayor satisfacción de los servidores Públicos con los servicios del Dispensario médico. Reducción de ausentismo de los servidores Públicos por enfermedades que pudieron ser controladas o prevenidas con la previsión de medicamentos. *Reducción de costos por horas de trabajo no cumplidas por los servidores Públicos a causa de enfermedades que pudieron ser controladas o prevenidas a tiempo.
	Toda la empresa	Falta de capacitación a los servidores Públicos sobre Prevención de Riesgos de Trabajo (prevención de enfermedades profesionales, y accidentes laborales).	Capacitar a todos los servidores Públicos sobre Prevención de Riesgos de Trabajo (prevención de enfermedades profesionales, y accidentes laborales), a fin de disminuir los accidentes ocasionados por el trabajo.	Dictar cursos de prevención de riesgos laborales a los servidores Públicos de las distintas áreas.	Solicitar al IESS los cursos de Prevención de Riesgos de Trabajo que la empresa considere necesarios para sus servidores Públicos, a través del envío de un oficio; se recomienda esta opción dado que estos cursos son gratuitos lo cual genera un gran ahorro de recursos para la empresa.	Cursos de Prevención de riesgos Laborales	*Especialista de Seguridad Industrial * Equipo técnico experto.	Un mes	*Equipo técnico experto * Equipo de Cómputo *Infocus *Instalaciones EMOV EP (Sala de reuniones o el Auditorio de la empresa)	Cursos gratuitos	<ul style="list-style-type: none"> *Servidores Públicos mejor informados sobre los riesgos laborales vinculados a las actividades que realizan. *Se genera mayor concientización en los servidores Públicos sobre la prevención de Riesgos Laborales en la empresa. *Establece mayor satisfacción laboral en los servidores Públicos. * Mejora la gestión de la Seguridad y Salud Ocupacional puesto que los cursos de capacitación también estarán dirigidos a los directivos de la EMOV EP. * Contribuye a la prevención y disminución de enfermedades profesionales y accidentes laborales.
	Toda la empresa	Falta de conocimiento de los servidores Públicos sobre el Reglamento Interno de Seguridad y Salud Ocupacional de la empresa	Lograr que los servidores Públicos tengan mayor conocimiento del Reglamento Interno de Seguridad y Salud Ocupacional de la empresa.	Difundir el reglamento interno de Seguridad y Salud Ocupacional, a fin de que todos los servidores públicos conozcan de sus deberes, derechos y obligaciones dentro de la EMOV EP con respecto a este tema.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar reuniones con los jefes inmediatos en donde se dé a conocer a mayor detalle el Reglamento Interno de Seguridad y Salud Ocupacional de la empresa, de tal modo que ellos puedan replicar su conocimiento a sus subordinados. 2. Desarrollar talleres de trabajo en equipo dentro de los cuales se promueva el cumplimiento del Reglamento Interno de Seguridad y Salud Ocupacional; dentro de los talleres se deberá entregar un ejemplar del mismo a cada uno de los Servidores Públicos de las distintas áreas. 3. Enviar el Reglamento Interno de Seguridad y Salud Ocupacional al correo electrónico interno de los Servidores Públicos. 	Nivel de conocimiento de los servidores Públicos del reglamento interno de Seguridad y salud Ocupacional	*Subgerente de Talento Humano *Especialista de Seguridad Industrial *Médico Ocupacional	Un mes	*Especialista Seguridad Industrial *Médico Ocupacional *Instalaciones (Sala de Reuniones o el Auditorio de la empresa) *Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional Impreso *Equipo de Computo *Infocus	\$2000	<ul style="list-style-type: none"> *Genera mayor conocimiento en los servidores Públicos de sus derechos y obligaciones en materia de Seguridad y Salud Ocupacional. * Servidores Públicos más comprometidos con el cumplimiento del Reglamento Interno de Seguridad y Salud Ocupacional, lo cual contribuye de manera sustancial a la prevención de accidentes laborales.

Fuente: Investigación de Campo y bibliográfica

Elaboración: La Autora



UNIVERSIDAD DE CUENCA

EMOV		PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMOV EP				CUENCA
Variable	Problema	Estrategia	Actividades	Presupuesto	Beneficios	
RELACIONES SOCIALES	Existe malas relaciones sociales entre compañeros de trabajo de las distintas áreas.	Desarrollar talleres sobre trabajo en equipo y Cohesión .	1. Designar un comité para la elaboración e impartición del taller	\$ 8.800	* Mejora las relaciones interpersonales entre los servidores Públicos.	
			2. Elaborar el contenido del taller; se sugiere incluir temas sobre: Métodos de resolución de conflictos, técnicas de comunicación de trabajo en equipo, motivación, empoderamiento, inteligencia emocional y dinámicas integrales en equipo.		* Eleva el nivel de productividad al trabajar los servidores Públicos en equipo de forma eficiente.	
			3. Aprobar el taller establecido, tanto la Subgerente de Talento Humano como el Gerente General.		* Favorece a una mejor integración de los equipos de trabajo de la empresa.	
			4. Impartir el taller a todos los servidores Públicos.		* Mejora la Comunicación entre los servidores Públicos.	
		Difundir el Código de Ética y promover su cumplimiento de forma continua	1. Realizar reuniones con los servidores Públicos de las distintas áreas, en donde se dé a conocer a detalle el contenido del Código de Ética de la EMOV EP; dentro de estas reuniones se deberá entregar ejemplares del mismo a todos los servidores Públicos.	\$ 1.000	* Ayuda a mejorar las relaciones sociales de los servidores públicos tanto dentro como fuera de la EMOV EP.	
			2. Enviar el Código de Ética al correo Institucional de los servidores públicos.		* Comportamientos de los servidores públicos basados en valores, principios, responsabilidades y compromisos éticos, lo cual contribuye a una mejor imagen institucional. * Aporta a la generación de una cultura organizacional de transparencia, basada en valores y principios éticos.	

Fuente: Investigación de Campo y bibliográfica

Elaboración: La Autora



UNIVERSIDAD DE CUENCA

PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMOV EP											
Variable	Área	Problema	Objetivo	Estrategia	Actividades	Indicador	Responsables	Tiempo	Recursos	Presupuesto Anual	Beneficios
INNOVACIÓN	Toda la empresa	Falta de una cultura de innovación	Instaurar una cultura de innovación permanente para desarrollar actitudes de apertura al cambio en los servidores Públicos	Realizar talleres de creatividad e innovación en el trabajo	1. Designar un comité para la elaboración e impartición del taller.	Talleres de innovación y creatividad	*Subgerente de Talento Humano *Comité asignado a planificar y dictar el taller	Un mes	*Talento Humano asignado a planificar y desarrollar el taller * Equipo técnico experto. *Partida presupuestaria asignada para la compra de equipos, herramientas e instrumentos de última tecnología.	\$7.100	*Permite desarrollar y dinamizar habilidades creativas e innovadoras en los servidores públicos. *Genera mejor desempeño laboral. *Contribuye a la generación de un ambiente participativo, innovador y creativo. *Los Servidores Públicos podrán solucionar de forma creativa las problemáticas que se suscitan dentro de su puesto y área de trabajo. * Mejora la calidad de los servicios que presta la EMOV EP a sus usuarios
					2. Elaborar el contenido del taller; se sugiere incluir temas de: Actitud creativa, capacidad de innovación, Inteligencia e Intuición, Técnicas y métodos de innovación.						
					3. Aprobar el taller establecido la subgerente de Talento Humano y el Gerente General.						
					4. Impartir el taller a todos los servidores Públicos						
				Proporcionar a los servidores Públicos instrumentos con tecnología de punta para el desarrollo óptimo de sus actividades laborales.	1. Realizar un diagnóstico de las necesidades de equipos, herramientas e instrumentos de tecnología de punta requeridas en las distintas áreas.	Adquisición de nuevas herramientas, maquinarias y equipos de alta tecnología	*Subgerencia Administrativa * Subgerencia TIC's Subgerencia Financiera	Dos meses	*Talento Humano de la EMOV EP *Partida presupuestaria asignada para la compra de equipos, herramientas e instrumentos de última tecnología.	* Mayor desempeño laboral de los servidores públicos al trabajar con equipos, herramientas e instrumentos de alta tecnología. *Contribuye a la generación de una cultura de innovación *Mejora la calidad de los servicios que la EMOV EP presta a sus usuarios. *Mejora la productividad tanto de los servidores Públicos como de la empresa.
					2. Asignar la partida presupuestaria para la adquisición de equipos, herramientas e instrumentos de alta tecnología según las necesidades de cada área.						
					3. Adquisición de los equipos, herramientas e instrumentos de tecnología de punta.						
				Reconocer las ideas innovadoras que aportan los servidores Públicos para el mejor desarrollo de las actividades laborales	1. Felicitar tanto el jefe inmediato como el Gerente General en las reuniones a los servidores Públicos que han aportado con sus ideas creativas e innovadoras, al mejor desarrollo de la empresa.	Nivel de satisfacción de los servidores Públicos con el reconocimiento recibido por su actitud creativa y aporte de ideas innovadoras a su trabajo	*Gerente General *Subgerente de Talento Humano *Gerente y Subgerente de cada área de intervención	Permanente	Diplomas de reconocimiento a la Creatividad e Innovación.	\$1.60	* Impulsa a los servidores Públicos a desarrollar su creatividad e innovación en el trabajo. *Servidores Públicos motivados. *Aporta a la generación de una cultura de innovación. *Mejora el rendimiento de los servidores Públicos. *Servidores Públicos más satisfechos en sus puestos de trabajo. *Refuerza y mejora la relación de la EMOV EP con sus servidores Públicos.
					2. Entregar un diploma de reconocimiento a los servidores Públicos que hayan tenido el aporte o ideas más creativas, innovadoras y viables para la empresa, el reconocimiento se lo deberá realizar de manera pública tanto a nivel Institucional como a nivel externo.						

Fuente: Investigación de Campo y bibliográfica

Elaboración: La Autora



PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMOV EP CUENCA UNIVERSIDAD											
Variable	Área	Problema	Objetivo	Estrategia	Actividades	Indicador	Responsables	Tiempo	Recursos	Presupuesto Anual	Beneficios
REMUNERACIÓN	Toda la empresa	Insatisfacción de los servidores Públicos con el sueldo que reciben	Eleva el nivel de satisfacción de los servidores Públicos con respecto al sueldo que reciben	Diseñar e Implementar un Sistema de Remuneración Variable por Eficiencia y Eficacia.	1. Designar un comité para el diseño e implementación del Sistema de Remuneración Variable.	Nivel de satisfacción de los servidores públicos referente al sueldo que perciben.	Subgerente de Talento Humano y responsables de cada área de intervención.	Tres mes	*Talento Humano de la EMOV EP *Partida presupuestaria asignada para el diseño e implementación del Sistema de Remuneración Variable. *Sala de reuniones o el Auditorio de la EMOV EP *Equipo de Cómputo e infocus.	*Genera mayor motivación en los servidores públicos * Mayor compromiso de los servidores Públicos en la consecución de los objetivos de la EMOV EP. *Mejora el desempeño laboral de los Servidores Públicos *Promueve la mejora continua de los servidores Públicos y consecuentemente de la empresa. *Eleva el nivel de satisfacción laboral de los servidores públicos al vincular la retribución con el logro de objetivos. *Servidores Públicos más alineados a la estrategia empresarial.
					2. Diseñar el Sistema de Remuneración Variable más adecuado para la empresa, en base a un diagnóstico de la situación actual de la empresa.						
					3. Aprobar el Sistema de Remuneración Variable el Gerente General y el Directorio, y reglamentarlo.						
					4. Socializar a todos los servidores Públicos el Sistema de Remuneración Variable establecido para la EMOV EP, a través de:						
					*Reuniones con los jefes inmediatos			Un mes			
					* Talleres con los servidores públicos de las distintas áreas de trabajo						
					* Publicación en la página web de la Institución						
					5. Implementar						

Fuente: Investigación de Campo y bibliográfica

Elaboración: La Autora

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: el Diccionario*. Buenos aires: Argentina.
- Alles, M. (2008). *Comportamiento Organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Arnold, J., & Ray , R. (2012). *Psicología del Trabajo*. México: Pearson Educación.
- Brunet, L. (2002). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Mexico: Trillas, S.A de C.V.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Internacional Thomson.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Malotra, N. k. (2004). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Educación.
- Osca, A., Palaci, F., Topa, G., Moriano, J., & Lisbona, A. (2012). *Psicología de la organizaciones*. Sanz y Torres, S.L.
- Pintado Pasapera, E. A. (2014). *Comportamiento organizacional*. Lima: Egard Alan Pintado Pasapera.
- Rodriguez, D. (2005). *Diagnóstico Organizacional*. Mexico: Algaomega.
- Schiffman , L., & Leslie, L. (2010). *Comportamiento del consumidor*. México: Pearson Educación.
- Slocum, H. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: CENGAGE LEARNING.
- Stephen P. Robbins, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson educación.
- Vasquez, M. (1988). *El Liibro de la ciudad de Cuenca*. Cuenca: Editore y Publicistas.
- *Constitución* . (2008). Montecriti.
- Aguilera, J. D., Quizpe, N., Zenteno, C., Cardenas , M., Cobos, M., & Crespo, C. (05 de 2016). Clima Organizacional. (M. Guachichullca, Entrevistador)
- Cruz, A. (s.f.). *Monografías. com*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos66/ausentismo-empresas/ausentismo-empresas2.shtml>



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Aromos, E. (s.f.). *Eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/87.htm>
- Cuenca GAD Municipal . (8 de 03 de 2010). *Cuenca GAD Municipal*. Obtenido de http://www.cuenca.gob.ec/?q=system/files/297_ORDENANZA%20EMAC%20EP.pdf
- Cuenca GAD Municipal . (15 de 11 de 2012). *Cuenca GAD Municipal*. Obtenido de <http://www.cuenca.gov.ec/?q=node/11491>
- Cuenca GAD Municipal. (9 de 04 de 2010). *Cuenca GAD Municipal*. Obtenido de <http://www.emov.gob.ec/sites/default/files/a1.%20Estructura%20Org%C3%A1nica%20Funcional.pdf>
- EMOV EP. (21 de 01 de 2012). *EMOV EP*. Obtenido de <http://www.emov.gob.ec/sites/default/files/transparencia/a3.1.pdf>
- EMOV EP. (2013). *EMOV EP*. Obtenido de <http://www.emov.gob.ec/sites/default/files/a1.%20Estructura%20Org%C3%A1nica%20Funcional.pdf>
- EMOV EP. (2014). *EMOV EP*. Obtenido de [http://www.emov.gob.ec/sites/default/files/2014%20d.\)%20Servicios.pdf](http://www.emov.gob.ec/sites/default/files/2014%20d.)%20Servicios.pdf)
- EMOV EP. (2014). *EMOV EP*. Obtenido de <http://www.emov.gob.ec/sites/default/files/a1.%20Estructura%20Org%C3%A1nica%20Funcional.pdf>
- EMOV EP. (5 de 11 de 2015). *EMOV EP*. Obtenido de http://www.emov.gob.ec/sites/default/files/literal%20a2%29%20base%20legal%20que%20la%20rige_9.pdf
- Fernández , Y., Queipo, B., Useche , M., & Artigas, W. (2006). Obtenido de <http://www.cyta.com.ar/ta0601/v6n1a3.htm>
- GAD Municipal de Cuenca. (09 de 04 de 2010). *Cuenca GAD Municipal*. Obtenido de http://www.cuenca.gob.ec/?q=system/files/295_ORDENANZA%20EMOV%20EP_0.pdf
- GAD Municipal del Cantón Cuenca. (27 de 02 de 2002). *Cuenca GAD Municipal*. Obtenido de <http://www.cuenca.gov.ec/?q=node/8861>
- GAD Municipal del Cantón Cuenca. (23 de 10 de 2006). *Cuenca GAD Municipal*. Obtenido de <http://www.cuenca.gov.ec/?q=node/8939>
- GAD Municipal del Cantón Cuenca. (1 de 12 de 2010). *Cuenca GAD Municipal*. Obtenido de <http://www.cuenca.gov.ec/?q=node/9250>
- GAD Municipal del Cantón Cuenca. (25 de 06 de 2010). *Cuenca GAD Municipal*. Obtenido de



UNIVERSIDAD DE CUENCA

http://www.cuenca.gob.ec/?q=system/files/306_ORDENANZA%20FARMASOL_0.pdf

- GAD Municipal del Cantón Cuenca. (6 de 04 de 2010). *Cuenca GAD Municipal*. Obtenido de http://www.cuenca.gob.ec/?q=system/files/293_ORDENANZA%20EMURPLAG%20EP_0.pdf
- GAD Municipal del Cantón Cuenca. (20 de 08 de 2013). *Cuenca GAD Municipal*. Obtenido de <http://www.cuenca.gov.ec/?q=node/12432>
- *Gestiopolis*. (23 de 10 de 2012). Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>
- Gomez, H. (s.f.). *Como Liderar*. Obtenido de <http://liderar.org/el-clima-laboral-y-la-motivacion/>
- INCOP. (12 de 11 de 2011). Obtenido de http://instituciones.msp.gob.ec/somossalud/images/guia/documentos/instractivo_de_terminos_de_referencia_versi%C3%B3n_cero-3.pdf
- *Martha Alles*. (s.f.). Recuperado el 31 de Marzo de 2016, de <http://www.marthaalles.com/la-mirada-de-martha-alles-nota.php?n=86&T%E9rminos+a+tener+en+cuenta+por+el+empleador+en+Remuneraciones+y+beneficios>
- Medina, M. (14 de 05 de 2012). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa/>
- Noboa, X. C. (s.f.). *Revista Jurídica*. Obtenido de http://www.revistajuridicaonline.com/index.php?option=com_content&task=view&id=561&Itemid=116
- *Ruben Apaza*. (s.f.). Obtenido de <http://www.rubenapaza.com/2012/12/seguridad-y-salud-ocupacional-definicion.html>

DISEÑO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

DISEÑO DE TRABAJO DE TITULACIÓN



UNIVERSIDAD DE CUENCA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL SECTOR PÚBLICO
MUNICIPAL Y PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE MOVILIDAD,
TRÁNSITO Y TRANSPORTE TERRESTRE DE CUENCA (EMOV EP),
PERIODO 2015-2016”**

Diseño de Trabajo de Titulación previo a la obtención del

Título de Ingeniera Comercial

AUTORA:

MÓNICA SUSANA GUACHICHULLCA CHACA

ASESORA:

ING. MARÍA ALICIA SALINAS

CUENCA-ECUADOR

2015 – 2016

**1. SELECCIÓN Y DELIMITACIÓN DEL TEMA DE
INVESTIGACIÓN**



UNIVERSIDAD DE CUENCA

En la actualidad muchas de las empresas buscan mejorar su clima organizacional y esto lo pueden realizar mediante un adecuado análisis del mismo, el cual provee una retroalimentación de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales lo cual ayuda a plantear correcciones y mejoras, para que los trabajadores se sientan satisfechos y motivados en el mismo, y así la empresa pueda ofrecer un servicio de calidad.

El análisis del clima organizacional de las áreas Administrativa, Financiera, Talento Humano y Operativa, de las empresas que integran el Sector Público Municipal de Cuenca, será un aporte de gran relevancia ya que mediante los resultados obtenidos, podrán establecer planes de mejora y tomar las acciones correctivas del clima organizacional a fin de lograr un alto rendimiento de sus servidores públicos, alcanzando con ello, una mayor productividad y así asegurar la calidad del servicio público que ofertan cada una de ellas.

(...) Para un gerente es esencial diagnosticar y comprender como ven sus empleados el clima de su organización cuales son los factores dentro del clima que influyen más a estos empleados. A partir de este conocimiento el gerente podrá entonces planear las intervenciones para modificar el comportamiento de sus empleados, mejorar la productividad y la calidad del trabajo, favorecer las relaciones interpersonales y desarrollar la eficiencia de la organización (...). (Brunet, 2002, pág. 12)

DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1 CONTENIDO: Clima Organizacional

1.2 CAMPO DE APLICACIÓN: Empresa Pública Municipal de Movilidad, Tránsito y Transporte Terrestre de Cuenca (EMOV EP).

1.3 ESPACIO: Azuay - Cuenca

1.4 PERIODO: 2015-2016

TITULO DE TESIS: “Análisis del Clima Organizacional del Sector Público Municipal y propuesta de un plan de mejora del clima organizacional de la



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Empresa Pública Municipal de Movilidad, Tránsito y Transporte Terrestre de Cuenca (EMOV EP), periodo 2015-2016”

2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

a) Académica.

El tema se justifica dentro del aspecto académico ya que servirá como guía metodológica para la realización de otras tesis, servirá también como fuente de información tanto para docentes como para otras personas que estén interesadas en tener un mayor conocimiento sobre el tema en cuestión, ya que, la misma tendrá información actualizada, de esta forma servirá como base para previas investigaciones tanto en la “EMOV EP” como en otras entidades interesadas en el tema.

b) Institucional.

Institucionalmente el tema de investigación se justifica porque a través de los resultados obtenidos, las empresas del sector Público Municipal de Cuenca, podrán tener un conocimiento amplio y conciso del estado actual del clima organizacional de sus áreas Administrativa, Financiera, Talento Humano y Operativa. Siendo la “EMOV EP” la principal beneficiada, ya que, se le propondrá un plan de mejora de su clima organizacional, siendo de vital importancia para la empresa, la misma que aún no posee un análisis actual, ni un plan de mejora del clima organizacional de las áreas anteriormente mencionadas.

c) Impacto social.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

El tema tiene un impacto social efectivo porque a través del análisis del clima organizacional de las empresas Públicas Municipales de Cuenca, éstas podrán establecer planes de mejora lo cual permitirá obtener un alto nivel de desempeño y satisfacción de sus empleados, con el ánimo de mejorar la calidad del servicio, siendo los principales beneficiados la sociedad, ya que, sus necesidades y peticiones serían atendidas de manera eficiente y eficaz. Todo esto será posible siempre y cuando el plan de mejora esté en concordancia con lo estipulado en la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP), pues éste es el régimen laboral al cual se sujetan las empresas públicas Municipales para la gestión de sus servidores públicos.

d) Personal.

En cuanto al ámbito personal el tema se justifica puesto que cuento con los conocimientos óptimos y necesarios, adquiridos en la Universidad de Cuenca para llevar a cabo esta investigación de manera oportuna y sobre todo de calidad, y estoy segura que será de gran ayuda para el sector Público Municipal y sobre todo para la “EMOV EP” contar con un análisis de clima organizacional actualizado y de calidad, de sus áreas Administrativa, Financiera, Operativa y de Talento Humano, es por ello que me siento comprometida en realizar esta investigación y así poner en práctica todos mis conocimientos adquiridos durante toda mi carrera universitaria.

e) Criterio de factibilidad

El tema de investigación y propuesta de mejora es factible puesto que se contara con el apoyo total de la subgerente de talento humano de la “EMOV EP”, y las subgerencias de cada una de las empresas Públicas Municipales de Cuenca, en brindar toda la información necesaria para la elaboración de la investigación, también se contara con la disponibilidad de recursos como: Libros, artículos, tesis, documentos entre otros.

3. BREVE DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO



a) Antecedentes de la “EMOV EP”

(...) Que, con fecha 10 de mayo de 1999, se expidió la Ordenanza de Planificación, Organización y Regulación del Tránsito y Transporte Terrestre en el Cantón Cuenca; Que el día 25 de octubre del 2000, se publicó la Ordenanza de Constitución de la Empresa Pública Municipal de Servicio de Terminales de Transporte Terrestre de la Ciudad de Cuenca —EMTET;

Que, el 26 de agosto del 2005 el I. Concejo Cantonal, se expidió la —Ordenanza que Norma el Establecimiento del Sistema de Revisión Técnica Vehicular de Cuenca y la Delegación de Competencias a CUENCAIRE, por lo que se hace necesario regular de manera más detallada los procedimientos (...);

Que, en el Suplemento del Registro Oficial número 48 del viernes 16 de octubre de 2009, se publicó la Ley Orgánica de Empresas Públicas, que tiene por objeto regular la constitución, organización, funcionamiento, fusión, escisión, y, liquidación de las empresas públicas no financieras; y que actúen en el ámbito internacional, nacional, regional, provincial o local. (EMOV EP, 2014)

Que, la Disposición Transitoria Primera de la Ley Orgánica de Empresas Públicas dispone que las empresas municipales existentes, para seguir operando adecuarán su organización y funcionamiento a las normas previstas en la referida Ley en un plazo no mayor a ciento ochenta días contados a partir de su expedición, correspondiendo al I. Concejo Cantonal de Cuenca emitir la Ordenanza de Organización y Funcionamiento de la actual EMPRESA PUBLICA MUNICIPAL DE SERVICIO DE TERMINALES DE TRANSPORTE TERRESTRE DE LA CIUDAD DE CUENCA —EMTETII, transformándola en la Empresa Pública Municipal de Movilidad, Tránsito y Transporte de Cuenca - EMOV EP (...). (GAD Municipal de Cuenca, 2010)

Que, con fecha 9 de abril de 2010, mediante Ordenanza Municipal el I. Concejo Cantonal de Cuenca constituye la “EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL



UNIVERSIDAD DE CUENCA

DE MOVILIDAD, TRÁNSITO Y TRANSPORTE DE CUENCA - EMOV EP.
(Cuenca GAD Municipal, 2010).

Que, en fecha 30 de octubre de 2012 el Concejo Nacional de Competencias, emite la Ordenanza por la que el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cuenca ratifica la delegación a la Empresa Pública Municipal de Movilidad, Tránsito y Transporte, EMOV EP, las competencias asignadas en la Ordenanza de creación y las asumidas mediante la Resolución del Concejo Nacional de Competencias antes citada. (EMOV EP, 2014)

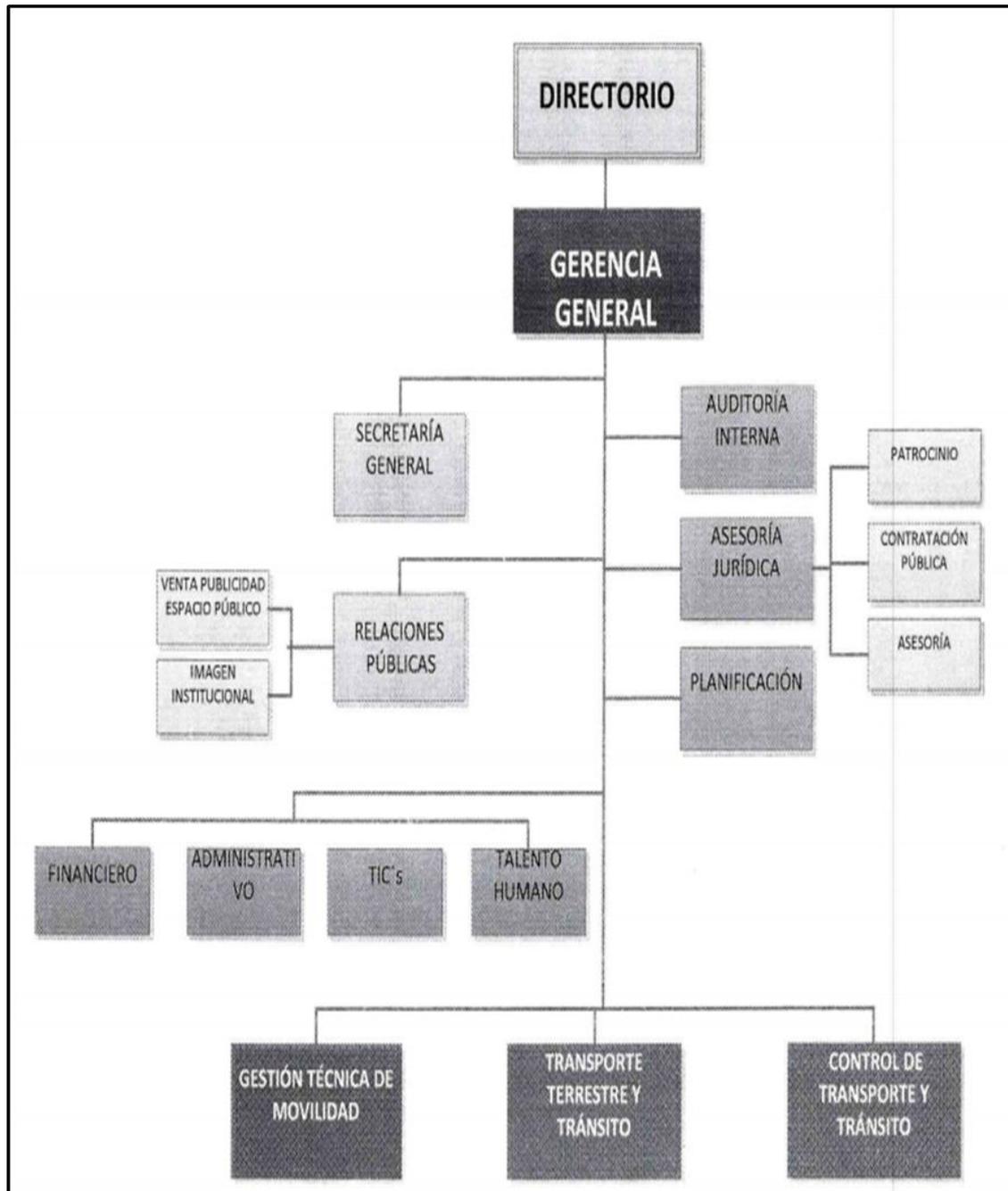
b) Razón Social

“Empresa Pública Municipal de Movilidad, Tránsito y Transporte Terrestre de Cuenca”

c) Ubicación

Se encuentra ubicado en la provincia de Azuay, Cantón Cuenca, Calle Carlos Arízaga Toral y Tarquino Cordero, predios ex Universidad del Pacífico, vía a Misicata. Teléfonos: (07) 2 855694 - 2 855481- 2854878

d) Organigrama Institucional



Fuente: (EMOV EP, 2014)
Elaboración: "EMOV EP"

e) Estructura Jurídica de la "EMOV EP"



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Art. 7 de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública		
Literal a2) Base Legal que la rige		
Tipo de Norma	Norma Jurídica	Publicación Oficial (Número y Fecha)
Carta Suprema	Constitución de la República de Ecuador	R.O. Nº 449
Norma Internacional	Convención sobre la Circulación por Carreteras	Suplemento del Registro Oficial 153, 25 -XI-2005
Código	Código Orgánico de Coordinación Territorial, Descentralización y Autonomía - COOTAD	Registro oficial Suplemento # 303 Fecha. 19-10-2010
	Código de Trabajo	R.O. Nº .167
Ley Orgánica	Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP)	Registro Oficial Suplemento 337 de 18 de mayo del 2004
	Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial	Suplemento del Registro Oficial, 398, 7-VIII- 2008
	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCPP)	Registro Oficial Suplemento 395 de 04-ago-2008
	Ley Orgánica Garantías Jurisdiccionales y Control Constitucional (LOGJCC)	Segundo Suplemento del Registro Oficial 52, 22-X-2009
	Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado	1,- Ley 202- 73 (Suplemento del Registro Oficial 595,12-VI- 2002)
	Ley Orgánica del Concejo de Participación Ciudadana y Control Social (CPCCS)	1,- Ley s/n (Suplemento del Registro Oficial 22, 9-IX-2009)
	Ley Orgánica de Empresas Públicas	Registro Oficial Nº 48- Viernes 16 de Octubre de 2009
Leyes Ordinarias	R.O. Nº Xxx
Reglamentos de Leyes	Reglamento General a la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP)	D.E. 854, R.O. 253, 16 -I-2008
	Reglamento General a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCPP)	Suplemento del Registro Oficial Nº, 588, reforma de RO Nº. 916
	Reglamento de la LTTTSV	Decreto 1196 (Segundo Suplemento del Registro Oficial 731,25 - VI-2012



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Ordenanzas Municipales	ORDENANZA DE CONSTITUCIÓN, ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE MOVILIDAD, TRÁNSITO Y TRANSPORTE DE CUENCA EMOV EP	Viernes, Abril, 2010
	REFORMA A LA ORDENANZA DE CONSTITUCIÓN, ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE MOVILIDAD, TRÁNSITO Y TRANSPORTE DE CUENCA EMOV EP	26 de Abril de 2010
	ORDENANZA POR LA QUE EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CUENCA RATIFICA LA DELEGACIÓN A LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE MOVILIDAD, TRÁNSITO Y TRANSPORTE DE CUENCA EMOV -EP, LA COMPETENCIA PARA LA REGULACIÓN Y CONTROL DEL TRÁNSITO, TRANSPORTE Y SEGURIDAD VIAL EN EL CANTÓN CUENCA	30 de Octubre de 2012
	ORDENANZA MUNICIPAL SOBRE DISCAPACIDADES DEL CANTÓN CUENCA	1.- Ordenanza s/n (Segundo Suplemento del Registro Oficial 308, 26-X-2010 2.- Ordenanza s/n (Registro Oficial 338,10-XII-2010).
	CODIFICACIÓN A LA ORDENANZA QUE NORMA EL ESTABLECIMIENTO DEL SISTEMA DE REVISIÓN TÉCNICA VEHICULAR DE CUENCA Y LA DELEGACIÓN DE COMPETENCIAS A CUENCA AIRE, CORPORACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL AIRE DE CUENCA	28 de Septiembre del 2006
	ORDENANZA QUE REGULA EL PROCEDIMIENTO PARA EL OTORGAMIENTO DE TÍTULO A HABILITANTES DE TRANSPORTE TERRESTRE EN EL CANTÓN CUENCA	15 de febrero de 2013
	ORDENANZA PARA EL COBRO DE TASAS DE LOS SERVICIOS QUE SE PRESTAN EN LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE MOVILIDAD, TRÁNSITO Y TRANSPORTE DE CUENCA, EMOV-EP	Registro Oficial Especial 262, 13- III- 2012
	ORDENANZA PARA LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE RECAUDO EN EL TRANSPORTE PÚBLICO EN BUSES DENTRO DEL CANTÓN CUENCA	14 de Enero de 2011
	ORDENANZA QUE REGULA Y CONTROLA LA OCUPACIÓN DE LAS VÍAS PÚBLICAS POR LOS VEHÍCULOS MOTORIZADOS DENTRO DEL CANTÓN CUENCA Y EL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE ESTACIONAMIENTO ROTATIVO TARIFADO Y PARQUEO INDEBIDAMENTE EN EL CANTÓN CUENCA	Registro Oficial 765,13- VIII-2012
	ORDENANZA QUE CREA LA TASA POR SERVICIOS DE GESTIÓN, MANTENIMIENTO Y MANEJO DE PARQUES, PLAZOLETAS, PARTERRES, MÁRGENES DE LOS RÍOS Y ÁREAS VERDES PÚBLICAS Y DETERMINACIÓN DE DEBERES Y RESPONSABILIDADES POR AFECIONES A LAS ÁREAS VERDES Y VEGETACIÓN DEL CANTÓN CUENCA	Registro Oficial 361, 12- I-2011
	ORDENANZA PARA LA REGULACIÓN Y CONTROL DE LA PUBLICIDAD Y SEÑALÉTICA EN LOS VEHÍCULOS DE LAS DIFERENTES MODALIDADES DE TRANSPORTE AUTORIZADAS DENTRO DEL CANTÓN CUENCA Y OTROS COMPONENTES DEL SISTEMA INTEGRADO DE TRANSPORTE	30 de Octubre de 2013
FECHA DE ACTUALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN:		05/11/2015
PERIODICIDAD DE ACTUALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN:		MENSUAL
UNIDAD POSEEDORA DE LA INFORMACIÓN - LITERAL a2):		SUBGERENCIA JURÍDICA
RESPONSABLE DE LA UNIDAD POSEEDORA DE LA INFORMACIÓN DEL LITERAL a2):		DR. ADRIÁN CASTRO PIEDRA
CORREO ELECTRÓNICO DEL O LA RESPONSABLE DE LA UNIDAD POSEEDORA DE LA		aecastro@emov.gob.ec
NÚMERO TELEFÓNICO DEL O LA RESPONSABLE DE LA UNIDAD POSEEDORA DE LA		59372854878 ext 110

Fuente: (EMOV EP, 2014)

Elaboración: La Autora



f) Misión:

Gestionar, administrar, regular y controlar el sistema de movilidad sustentable propendiendo a la calidad, seguridad, agilidad, oportunidad, disponibilidad, comodidad y accesibilidad, de los ciudadanos a través de una gestión técnica, integral e integrada del transporte terrestre, tránsito y movilidad no motorizada, mejorando la calidad de vida, precautelando la salud, fortaleciendo la generación productiva y el desarrollo social y económico del cantón.

g) Visión:

Contar en un período de 5 años con una organización dotada de talento humano comprometido, motivado y capacitado, con un ordenamiento jurídico claro y preciso, que ejecute procesos racionalizados y efectivos orientados a la excelencia, con una estructura organizacional que permita la gestión por procesos con la aplicación de tecnologías de comunicación e información de última generación, financieramente sostenible, dotada de infraestructura física funcional y desconcentrada, acercando los servicios de calidad a la colectividad convirtiéndose en un sustento de desarrollo socio-económico del Cantón Cuenca contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida, y la conservación del medio ambiente.

h) Valores:

- Transparencia
- Capacidad y excelencia para la prestación de un servicio integral e integrado.
- Vocación de trabajo en equipo.
- Respeto y amabilidad en la relación con el cliente usuario.
- Capital humano motivado.
- Conciencia del empoderamiento de la responsabilidad ambiental.



- Responsabilidad social.

i) Objetivos:

- Elaborar, implementar y controlar el cumplimiento de acciones en el ámbito del sistema de movilidad para el mejoramiento de la calidad de vida, seguridad ciudadana, salud pública, y la mitigación de los efectos ambientales constantes en el eje de movilidad del plan de ordenamiento territorial del cantón.
- Implementar un plan de posicionamiento institucional y de imagen corporativa.
- Establecer un modelo de negocios que permita la sostenibilidad financiera de la Empresa.
- Ejecutar proyecto y campañas permanentes de educación ciudadana
- Proponer reformas a la normativa vigente relativa a la Movilidad en lo local.
- Promover la tecnificación e investigación científica en temas de Movilidad: convenios de cooperación interinstitucional, alianzas estratégicas, contratos de servicios.
- Proponer un Plan de Movilidad elaborado de manera participativa con los actores del sistema para el cantón Cuenca.
- Mejorar los estándares de calidad que garanticen la seguridad ciudadana en atención a las políticas públicas de Movilidad.
- Propender a la prestación de servicio de transporte público de calidad, que brinde seguridad, agilidad, oportunidad, disponibilidad, comodidad, accesibilidad, a los usuarios del cantón Cuenca, mejorando la calidad de vida, precautelando la salud ambientalmente sustentable, fortaleciendo la generación productiva y económica del cantón.

(EMOV EP, 2014)

4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Las organizaciones del sector Público Municipal de Cuenca, actualmente desconocen los factores del clima Organizacional que mayormente afectan al comportamiento de los servidores públicos, de las áreas Administrativa, Talento



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Humano, Financiera y Operativa, en cuanto a productividad individual y organizacional de cada una de las empresas que integran dicho sector; esto se da porque ninguna de ellas poseen un análisis actualizado de su clima organizacional, lo cual les impide plantearse intervenciones correctivas para mejorar el comportamiento de sus empleados, la productividad y la calidad de vida en el trabajo. El desconocimiento del estado actual del clima organizacional trae consigo un desconocimiento de la percepción que tienen cada uno de los empleados en relación al tipo de liderazgo que se maneja en la empresa, su relación con el equipo de trabajo, su motivación, la adaptación a cada uno de los cambios propuestos en la organización, el sentido de pertenencia por el trabajo, su satisfacción con los sistemas de comunicación y con su ambiente físico, entre otros, el no estar al tanto del nivel de satisfacción de los servidores públicos con respecto a cada uno de estos componentes puede desencadenar una serie de problemas con respecto al desempeño laboral y con el ambiente de trabajo, dado que no se está tomando en cuenta al talento humano.

Es por ello que se ha visto la necesidad de realizar un análisis del clima organizacional del sector Público Municipal para que a través de los resultados obtenidos los directivos puedan establecer mejoras; y, así alcanzar altos niveles de productividad, enfocados siempre en el bienestar individual y grupal de los servidores públicos.

Al mostrar un gran interés en analizar el clima organizacional y requerir un plan de mejora inmediato; la empresa seleccionada de todo el sector Público Municipal de Cuenca para proponer un plan de mejora del clima organizacional, es la Empresa Pública Municipal de Movilidad Tránsito y Transporte Terrestre de Cuenca (EMOV EP), puesto que no posee un análisis ni mucho menos un plan de mejora de su clima organizacional de las áreas Administrativa, Financiera, Operativa y de Talento Humano, lo cual le hace ineficiente en el desarrollo de sus actividades, traduciéndose a un ineficaz servicio público a la comunidad Cuencana, aunque no en su totalidad pero sí en su gran mayoría de servicios; por lo cual se propone un plan de mejora con la finalidad de mitigar dichos problemas.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

4.1 Problema Central

Falta de un análisis del Clima Organizacional del sector Público Municipal de Cuenca, y, de un plan de mejora del clima organizacional de la “EMOV EP”, lo cual disminuye la productividad y desempeño laboral en los servidores Públicos.

4.2 Listado de Problemas

- ❖ Desconocimiento de los factores del clima organizacional que son fortaleza y debilidad para las empresas Públicas Municipales de Cuenca.
- ❖ Falta de adecuados programas de Comunicación, lo cual ocasiona desmotivación, desconfianza y bajo rendimiento en los servidores públicos.
- ❖ Carencia de políticas y Normas institucionales.
- ❖ Ineficiencia en la Gestión por procesos
- ❖ En las grandes empresas Públicas Municipales de Cuenca como: “ETAPA EP” y la “EMOV EP”, presentan dificultades con su estructura organizacional, en cuanto a la falta de eficiencia que mantiene un superior en la dirección de sus subordinados, debido a un número extenso de empleados a su cargo.
- ❖ Desconocimiento del nivel de satisfacción de los empleados con respecto a los factores que conforman el clima organizacional de la “EMOV EP”.
- ❖ Carencia de un plan de mejora del clima organizacional de la “EMOV EP”, que le permita tomar acciones correctivas para mejorar su productividad.

5. DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS

5.1 Objetivo general

Analizar el Clima Organizacional del sector Público Municipal y proponer un plan de mejora del clima organizacional de la empresa Pública Municipal de Movilidad, Tránsito y Transporte Terrestre de Cuenca (EMOV EP), para mejorar



UNIVERSIDAD DE CUENCA

la eficiencia y eficacia de los servidores públicos en su desempeño laboral, y en la prestación de los servicios a la ciudadanía Cuencana.

5.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos se establecieron en concordancia con los capítulos del presente estudio.

Objetivos Específicos	Capítulo
<ul style="list-style-type: none">• Analizar el estado actual del clima organizacional de las empresas del sector Público Municipal de Cuenca, para detectar los factores críticos que afectan el comportamiento de los Servidores Públicos.• Analizar los factores del Clima Organizacional que más influyen en la satisfacción de los servidores público de las áreas Administrativa, Financiera, Talento Humano y Operativa de la “EMOV EP”.	<p>CAPÍTULO III: Análisis del Clima Organizacional del sector Público Municipal de Cuenca.</p>
<ul style="list-style-type: none">• Elaborar un plan de mejora del Clima Organizacional de la Empresa Pública Municipal de Movilidad, Tránsito y Transporte Terrestre de Cuenca (EMOV EP); para que la empresa pueda iniciar y mantener un cambio positivo en su actual clima organizacional.	<p>CAPÍTULO IV: Propuesta de un plan de mejora del Clima Organizacional de la Empresa Pública Municipal de Movilidad, Tránsito y Transporte Terrestre de Cuenca (EMOV EP).</p>

Elaboración: La Autora



6. ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

6.1 MARCO DE ANTECEDENTES

❖ DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Autor: Darío Rodríguez M.

Se utilizará este libro como base para el desarrollo de la investigación puesto que en su contenido se especifica detalladamente lo que es el clima organizacional, sus características, dimensiones, tipos y sobre todo los procedimientos y las técnicas que se deben utilizar para su diagnóstico.

- ❖ EL CLIMA DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES: Definición, diagnóstico y consecuencias.

Autor: Luc Brunet

Este libro será de gran ayuda para el desarrollo efectivo de la investigación ya que en su contenido se puede encontrar temas como: Concepciones del clima, teoría del clima de Likert, dimensiones, medida del clima organizacional, y causas y efectos del clima. Lo cual dará las directrices para la elaboración del tema propuesto.

❖ COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Autor: Jhon M. Ivachevich

Robert Konopaske

Michael T. Matleson

En éste libro se detalla minuciosamente todo lo relacionado al comportamiento organizacional y como cada uno de sus factores afectan el clima organizacional



de una empresa, lo cual permitirá obtener concepciones claras de cada factor y así poder realizar esta investigación con éxito.

❖ COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Autor: Egard Alan Pintado Pasapera

Se puede encontrar en este libro información actualizada ya que fue impreso en el 2014, el cual servirá para determinar sobretodo qué tipo de técnica de evaluación del clima organizacional utilizar para ésta investigación y comprender de que se trata la calidad de vida organizacional y así poder elaborar un excelente plan de mejora del clima organizacional para la “EMOV EP”.

❖ PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

Autor: Jhon Arnold
Ray Randall

Este libro será de gran utilidad puesto que su contenido posee temas relevantes para éste estudio sobre el clima organizacional, temas como: Factores relacionados con el bienestar en el trabajo, la relación entre la cultura y el clima organizacional y el liderazgo.

❖ PSICOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES

Autores: Amparo Osca Segovia
Francisco José Palací Descals
Gabriela Topa Cantisano
Juan Antonio Moriano León
Ana Lisbona Bañuelos



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Este libro se lo utilizará para tener una concepción clara sobre: el comportamiento del individuo en el trabajo, rendimiento laboral y la relación entre cultura y clima organizacional.

- ❖ “CLIMA LABORAL DEL PERSONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA NACIONAL DE ARGENTINA 2007-2008”

Autores: Cdor. Aníbal Domingo Fernández

Dr. Juan Manuel Abal Medina

Lic. Lucas Patricio Nejamkis

Lic. Eduardo Arturo Salas

Dr. Gustavo Adolfo Caporal

Fuente: http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onep/docs/Clima_Laboral.pdf

Los funcionarios Públicos mencionados anteriormente, realizaron un estudio sobre Condiciones y Clima laboral del personal de la Administración Pública Nacional comprendido con el convenio Colectivo de Trabajo General (Decreto 214/06) de Argentina. El estudio se lo realizó a 1175 personas.

En este estudio elaborado, se dio como recomendaciones:

- La renovación de la planta permanente de la APN a partir del ingreso de personal joven mediante los regímenes de selección que estén basados en la equidad y transparencia.
- Usar el conocimiento declarado acerca de las responsabilidades y tareas definidas de los puestos de trabajo para inventariarlos, redefinir estándares de dominio de las competencias laborales requeridas y, de paso, contribuir con la redefinición de los escalafones y las redistribuciones a la luz de los resultados que se obtengan.
- Capacitación siempre demandada y valorada es exigida en términos de cantidad y mejor precisión de ofertas pero también de aún mayor pertenencia y aplicabilidad a las tareas.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- ❖ “ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL Y ELABORACIÓN DE UN PLAN DE INTERVENCIÓN PARA LA EMPRESA FIBRO ACERO S.A. EN LA CIUDAD DE CUENCA EN EL PERIODO ENERO 2010 – JUNIO 2010”.

Autoras: Paula Ochoa Ruiz
Ruth Uguña Guzmán

Fuente:

<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3518/1/UPSCT002018.pdf>

Paula Ochoa y Ruth Uguña Guzmán elaboraron el análisis del clima organizacional para la empresa Fibro Acero S.A en la ciudad de Cuenca para el periodo Enero 2010 –Junio 2010, la misma que está constituida por cuatro capítulos que son: Generalidades de la empresa Fibro Acero, estudio del clima organizacional, Evaluación y diagnóstico del clima organizacional en Fibro Acero S.A y elaboración del plan de intervención. En esta tesis se dio como recomendación aplicar instrumentos complementarios como diagnóstico de necesidades de capacitación y evaluación del desempeño, implementar un instrumento de medición que permita a los colaboradores evaluar a sus superiores en materia de supervisión, desarrollo de sus subordinados, responsabilidad propia y compartida y liderazgo en general.

- ❖ “DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL, ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA Y SU IMPLEMENTACIÓN EN LA COMPAÑÍA DE RADIO QUINTA CHICA S.A. DURANTE MAYO HASTA NOVIEMBRE DEL 2014”

Autoras: Jenny Rosario Astudillo López
Margorie Elizabeth Ordoñez Illecas

Fuente:

<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7133/1/UPS-CT003953.pdf>



La tesis realizada por Jenny Astudillo y Margorie Ordoñez sobre el “Diagnóstico de clima organizacional, elaboración de un plan de mejora y su implementación en la compañía de Radio Quinta Chica S.A. durante mayo hasta noviembre del 2014”, me servirá como guía metodológica para la realización de la investigación del tema propuesto, puesto que su contenido está constituido por tres capítulos que son: I Diagnóstico de clima organizacional, II Diseño e implementación del plan de mejora y III Implementación del plan de mejora, concluyendo y dando como recomendación Implementar talleres de capacitación y formación de manera permanente de acuerdo a las necesidades de los socios, Desarrollar y fomentar un ambiente de trabajo enfocados en la formación personal y el desarrollo de actividades sociales, culturales y deportivas y por último cultivar y mantener una buena comunicación dando apertura a todos los integrantes.

- ❖ “DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA DE CONFECCIÓN VÍA LIBRE”

Autoras: Andrea López Arango

Elizabeth Gonzales Tobón

Fuente:

http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/jspui/bitstream/10819/160/1/Diagnostico_Clima_Organizacional_Lopez_2009.pdf

Esta tesis realizada por: Andrea López Arango y Elizabeth Gonzales Tobón de la Universidad San Buenaventura de Medellín Colombia, contiene un excelente marco teórico el cual ayudara a reforzar los conocimientos en relación al tema investigativo y seleccionar las teorías más adecuadas para el mismo. En este estudio las autoras recomendaron introducir algunos incentivos motivacionales, ya sean psicológicos o económicos, Brindar información general de la empresa que sea útil para los empleados con el fin de mejorar la comunicación y



por último pero no menos importante enfatizar el liderazgo, principalmente entre supervisores.

6.2 MARCO TEÓRICO

Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional (con frecuencia se abrevia como CO) es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones.

El CO se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo afecta su comportamiento al desempeño a esta. Y como el CO estudia en específico las situaciones relacionadas con el empleo, no es de sorprender que haga énfasis en que el comportamiento se relaciona con los puestos, trabajo, ausentismo, rotación de los empleados, productividad, desempeño humano y administración (Stephen P. Robbins, 2009, págs. 10-11).

Comentario

Dentro de la investigación del tema propuesto es necesario hablar del comportamiento organizacional puesto que de allí parte este estudio sobre el análisis del clima organizacional. En la actualidad el talento humano ha tomado mayor importancia ya que es un aspecto determinante en cuanto al éxito de una empresa. Es por ello que es esencial y vital para toda organización analizar y comprender porque se dan ciertas percepciones, actitudes y actos de las personas dentro de las organizaciones y de qué forma los factores como: estructura organizacional, liderazgo, motivación, comunicación, ambiente físico entre otros, influyen en mayor medida en ellas; solo así se podrá establecer planes de mejora, para ofrecer una mejor calidad de vida laboral y de la misma



forma elevar el nivel de satisfacción de los trabajadores repercutiendo de manera positiva en la organización siendo más eficiente y eficaz.

❖ **Clima Organizacional**

El clima es la percepción directa o indirecta (vivencialmente sentida) que tienen los empleados respecto del conjunto de características, condiciones y propiedades del entorno laboral (estructura, métodos, procesos, recursos, cultura, etc.) que son interpretados y analizados traduciéndose en determinados comportamientos que tienen consecuencias sobre la organización, condicionan los niveles de motivación y rendimiento productivo laboral y las relaciones interpersonales (Pintado Pasapera, 2014, pág. 312).

Se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo (Rodríguez, 2005, pág. 161).

“Expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influyen en su conducta” (Chiavenato, 2011, pág. 74).

❖ **Variables del Clima Organizacional**

Varios investigadores que se han dedicado a medir el clima organizacional a través de cuestionarios, proponen un conjunto de variables o dimensiones para la medición efectiva del clima organizacional, pero cada investigador aborda variables distintas y no llegan a ponerse de acuerdo, en cuanto a qué variables son las que se deben evaluar para alcanzar la mejor descripción del clima organizacional. Es por ello que para éste estudio se ha seleccionado y reagrupado ciertas variables o dimensiones del clima organizacional de las propuestas por cada investigador como: Likert, Litwin y Stringer, Pirtchard y Karasick, Schneider y Bartlett, Steers, Moos e Insel, citados por (Brunet, 2002), de acuerdo a la necesidad y realidad de cada empresa, llegando a un acuerdo



UNIVERSIDAD DE CUENCA

con los subgerentes de Talento Humano de cada una de las empresas del sector Público Municipal de Cuenca, en cuanto a las variables que tienen que ser medidas en este estudio.

Las variables o dimensiones, que han sido seleccionadas para el presente estudio son:

- **Estructura organizacional:** Hace referencia a las políticas, reglamentos, división de trabajo, especialización de tareas, que puede impartir la organización y que afecta directamente la forma en cómo se realiza una tarea.
- **Motivación:** Esta variable hace alusión a los procesos que maneja la empresa para motivar a los empleados mediante la satisfacción de sus necesidades; dentro de esta variable consta el grado de autonomía del empleado, el reconocimiento, el desarrollo personal etc.
- **Comunicación:** Esta variable tiene que ver con los tipos de comunicación que mantiene la empresa con sus empleados y la manera como los gestiona.
- **Estilo de Mando:** Se refiere a la forma en como se hace uso del liderazgo para influenciar en los trabajadores.
- **Relaciones Sociales:** Se trata del compañerismo, conflictos, comunicaciones, etc., que se puede tener entre compañeros de trabajo dentro del área o entre departamentos.
- **Innovación:** Se refiere a los cambios y mejoras en la forma de llevar a cabo un trabajo.
- **Remuneración:** “Es un valor compuesto por la sumatoria del salario mensual o quincenal, según corresponda, y otros beneficios que recibe el trabajador como retribución por su trabajo” (Martha Alles, s.f.).
- **Seguridad y Salud Ocupacional:** “Es un conjunto de técnicas y disciplinas orientadas a identificar, evaluar y controlar los riesgos originados en el trabajo, con el objetivo de evitar las pérdidas en términos de lesiones, daños a la propiedad, materiales y medio ambiente de trabajo” (Ruben Apaza, s.f.).



❖ Características del Clima Organizacional

El clima organizacional se caracteriza por:

- El clima dice referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente de laboral.
- El clima de una organización tienen una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales.
- El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa.
- El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
- El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.
- El clima organizacional es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral.
- En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se



requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se estabilice en una nueva configuración (Rodríguez, 2005, pág. 162).

6.3 MARCO CONCEPTUAL

❖ **Percepción**

“Se define como el proceso mediante el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta los estímulos para formarse una imagen significativa y coherente del mundo”. (Schiffman & Leslie, 2010, pág. 157)

❖ **Satisfacción Laboral**

“Cuando se habla de las actitudes de los empleados, por lo general se hace referencia a la satisfacción laboral, la cual describe un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características” (Stephen P. Robbins, 2009, pág. 74)

❖ **Motivación**

La motivación es un proceso psicológico básico. Al lado de la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, la motivación sobresale como proceso importante para entender el comportamiento humano. Esta interactúa y actúa en conjunto con otros procesos mediadores y el ambiente. (...). (...) Es el proceso responsable de la intensidad, dirección y la persistencia de los esfuerzos de una persona para alcanzar una meta determinada (...). (Chiavenato, 2004, pág. 313).

❖ **Estructura Organizacional**

“Una estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades” (Stephen P. Robbins, 2009, pág. 519).



❖ Liderazgo

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. (Alles, 2002, pág. 41)

❖ Comunicación

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad. (Alles, 2002, pág. 59)

❖ Conflicto

“Un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que la otra ha sufrido un efecto negativo, o está por hacerlo, algo que a la primera le preocupa” (Stephen P. Robbins, 2009, pág. 484).

❖ Calidad de vida laboral

“La calidad de vida laboral generalmente se refiere a las políticas de recursos humanos que afectan directamente a los empleados, al carácter positivo o negativo de un ambiente laboral” (Pintado Pasapera, 2014, pág. 323).

7. CUADRO DE VARIABLES E INDICADORES

En el siguiente cuadro se establece las variables e indicadores del clima organizacional que serán objetos de medición.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

VARIABLES	INDICADORES
Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none">• Claridad en la descripción del cargo.
	<ul style="list-style-type: none">• Grado de concordancia entre las actividades realizadas en el puesto de trabajo, y las definidas oficialmente para el puesto de trabajo.
	<ul style="list-style-type: none">• Carga de tareas en el trabajo.
	<ul style="list-style-type: none">• Nivel de claridad de la filosofía (Misión, Visión, Valores), Políticas y Normas Institucionales.
Motivación	<ul style="list-style-type: none">• Grado de libertad para que un empleado pueda elegir su forma de trabajar.
	<ul style="list-style-type: none">• Reconocimiento.
	<ul style="list-style-type: none">• Oportunidad de Ascenso.
	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollo personal.
	<ul style="list-style-type: none">• Evaluación del desempeño laboral.• Capacitación.
Comunicación	<ul style="list-style-type: none">• Fluidez en la comunicación entre áreas departamentales.
	<ul style="list-style-type: none">• Comunicación entre compañeros de trabajo.
	<ul style="list-style-type: none">• Comunicación entre jefe y subordinado.
	<ul style="list-style-type: none">• Efectividad de los comunicados emitidos por la empresa.
	<ul style="list-style-type: none">• Grado de Comunicación informal
Estilo de Mando	<ul style="list-style-type: none">• Toma de decisiones junto con los subordinados.
	<ul style="list-style-type: none">• Trabajo en equipo
	<ul style="list-style-type: none">• Grado de eficiencia en la solución de problemas.
	<ul style="list-style-type: none">• Nivel de flexibilidad y justicia del líder frente a las solicitudes de los subordinados.
	<ul style="list-style-type: none">• Equidad en el trato hacia los subordinados.
Seguridad laboral y Salud Ocupacional	<ul style="list-style-type: none">• Condiciones físicas del puesto de trabajo.
	<ul style="list-style-type: none">• Condiciones de las herramientas, equipos y máquinas de trabajo.
	<ul style="list-style-type: none">• Proporción de uniformes e implementos para la protección personal del empleado.
	<ul style="list-style-type: none">• Servicios médicos ofrecidos por la empresa.
	<ul style="list-style-type: none">• Capacitación en cuanto a la prevención de enfermedades profesionales y accidentes laborales.
	<ul style="list-style-type: none">• Condiciones de higiene en el trabajo.
Relaciones Sociales	<ul style="list-style-type: none">• Relación entre las distintas áreas de trabajo.
	<ul style="list-style-type: none">• Relación entre compañeros de trabajo.
Innovación	<ul style="list-style-type: none">• Creatividad en el trabajo.
	<ul style="list-style-type: none">• Innovación en el puesto de trabajo.
	<ul style="list-style-type: none">• Proporción de instrumentos de última tecnología.
Remuneración	<ul style="list-style-type: none">• Remuneración acorde al cargo.
	<ul style="list-style-type: none">• Cancelación a tiempo del sueldo.
	<ul style="list-style-type: none">• Descuentos justos al salario

Fuente: Investigación Bibliográfica de campo

Elaboración: La Autora



8 DISEÑO METOLÓGICO

8.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

En éste trabajo se utilizará la investigación de tipo Exploratoria, Descriptiva y Analítica.

8.1.1 Investigación Exploratoria

Este tipo de investigación permitirá abordar la realidad de la problemática general que atraviesa el sector Público Municipal de Cuenca en relación al clima organizacional actual de cada empresa.

8.1.2 Investigación Descriptiva

Se utilizara este tipo de investigación puesto que permitirá obtener información relacionado a un fenómeno o proceso describiendo sus implicaciones. En el caso del tema propuesto permitirá conocer cuál es la percepción, actitud y comportamiento de los servidores públicos del sector Publico Municipal de Cuenca frente a cada uno de los elementos que conforman el clima organizacional de cada una de las empresas a las cuales pertenecen.

8.1.3 Investigación Analítica

Se hará uso de éste tipo de investigación puesto que permitirá medir los factores críticos del clima organizacional del sector Público Municipal de Cuenca, que afecta el desempeño laboral de los servidores públicos, de las distintas empresas públicas Municipales

8.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACION

El presente estudio se lo realiza mediante el enfoque mixto enfoque cuantitativo y enfoque cualitativo.

8.2.1 Cuantitativa

La técnica cuantitativa que se utilizara es una encuesta dirigida a los servidores públicos de cada una de las áreas tanto Administrativa, Financiera, Talento Humano y Operativa, de cada una de las empresas pertenecientes al sector Público Municipal de Cuenca, mediante esta técnica se podrá cuantificar los



datos obtenidos en cuanto a los componentes del clima organizacional que maneja cada empresa.

8.2.2 Cualitativa

La técnica cualitativa que se empleará es una entrevista dirigida a los mandos superiores y medios de la “EMOV EP”, pues esta técnica permitirá obtener información de orden cualitativo, con respecto a la percepción en cuanto al clima organizacional que tienen los gerentes y subgerentes de la empresa.

Estas dos técnicas de recolección de datos (encuesta, entrevista) tanto de orden cuantitativo como cualitativo respectivamente, serán debidamente validadas por parte de la organización en este caso de la “EMOV EP”.

8.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

8.3.1 Población

En este trabajo la población son todos los servidores públicos pertenecientes a las distintas áreas (Administrativa, Financiera, Talento Humano, Operativa) del sector Público Municipal de la Ciudad de Cuenca. Se tomará en cuenta a los servidores públicos de éstas cuatro áreas, ya que, son consideradas por parte de los directivos, las áreas de mayor conflicto organizacional, y por las cuales las empresas del sector Público Municipal están interesadas en analizar.

8.3.4 Muestra

En este caso la población es demasiado extensa por lo que tomara una muestra de ella, utilizando el tipo de muestreo probabilístico.

8.3.4.1 Muestreo Aleatorio Simple

En este trabajo de investigación se utilizara éste tipo de muestreo; puesto que todos los servidores públicos del sector Público Municipal de la ciudad de Cuenca independientemente a que empresa y departamento pertenezcan tendrán la misma probabilidad de ser seleccionados en la muestra.



8.4 MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

En la recolección de información se utilizarán varias herramientas que permitirán obtener los datos necesarios para desarrollar el tema de investigación propuesto, los mismos que serán:

8.4.1 Fuentes Primarias

Las herramientas de recolección de información que se utilizarán para la investigación serán de orden primario así como las encuestas a los servidores públicos de las áreas Administrativas, Financiera, Talento Humano y Operativa de las empresas pertenecientes al sector Público Municipal de Cuenca, como las entrevistas a mandos superiores y medios de la “EMOV EP”.

8.4.2 Fuentes Secundarias

La información también será recolectada a través de libros, tesis, monografías, artículos científicos y ensayos.

8.4.3 Fuentes Terciarias

Se utilizarán fuentes terciarias, que en este caso serían las bases de datos de los servidores Públicos que posee cada una de las empresas Públicas Municipales de Cuenca.

8.5 TRATAMIENTO DE LA INFORMACION

El tratamiento que se dará a la información obtenida a través de las fuentes primarias como secundarias, será a través de tablas en las que se resumirá toda la información cuantitativa recabada, como los gráficos y figuras para la información cualitativa.

Los programas que se utilizarán serán los siguientes:

- **Excel y SPSS:** Estos programas serán de utilidad para realizar la respectiva tabulación de datos de las encuestas realizadas a los servidores públicos del sector Público Municipal de Cuenca, y para la elaboración de gráficos para un mejor entendimiento de los resultados.
- **Word:** Se utilizará este programa para el respectivo procesamiento de la información de manera clara y ordenada.



9. ESQUEMA TENTATIVO DEL INFORME

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I: ANTECEDENTES DEL SECTOR PÚBLICO MUNICIPAL DE CUENCA Y DE LA EMPRESA PÚBLICA DE MOVILIDAD, TRÁNSITO Y TRANSPORTE TERRESTRE DE CUENCA

1.1 Evolución Histórica de la Municipalidad del Ecuador

1.2 Ilustre Municipalidad de Cuenca

1.2.1 Antecedentes Históricos

1.3 Empresa Pública de Movilidad, Tránsito y Transporte de Cuenca (EMOV EP) y su entorno.

1.3.1 Reseña Histórica

1.3.2 Ubicación

1.3.3 Misión

1.3.4 Visión

1.3.5 Valores Corporativos

1.3.6 Objetivos

1.3.7 Base legal de la “EMOV EP”

1.3.8 Estructura Organizativa y funcional

1.3.9 Organigrama de gestión por procesos

1.3.10 Servicios EMOV EP

CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 Comportamiento organizacional

2.2 Clima Organizacional

2.2.1 Concepto de clima organizacional

2.2.2 Variables del Clima Organizacional



- 2.2.3 Características del clima organizacional
- 2.2.4 Importancia del clima organizacional
- 2.2.5 Teoría del clima organizacional de Likert
 - 2.2.5.1 Teoría de los sistemas
 - 2.2.5.1.1 Clima de tipo autoritario
 - 2.2.5.1.1.1 Sistema I – Autoritarismo explorador
 - 2.2.5.1.1.2 Sistema II – Autoritarismo paternalista
 - 2.2.5.1.2 Clima de tipo participativo
 - 2.2.5.1.2.1 Sistema III – Consultivo
 - 2.2.5.1.2.2 Sistema IV – Participación en grupo
- 2.2.6 Causas y efectos del clima organizacional
 - 2.2.6.1 Clima y estructura organizacionales
 - 2.2.6.2 Políticas, Reglamentos, Y Clima
 - 2.2.6.3 Poder, liderazgo y clima
 - 2.2.6.3.1 Estilos de Liderazgo
 - 2.2.6.4 Motivación y Clima
 - 2.2.6.4.1 Jerarquía de las necesidades de Maslow
 - 2.2.6.5 Comunicación Organizacional y Clima
 - 2.2.6.5.1 Tipo de Canales Formales de Comunicación
 - 2.2.6.5.2 Comunicación Informal
 - 2.2.6.6 Seguridad, Salud Ocupacional y Clima

CAPITULO III: ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL SECTOR PÚBLICO MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE CUENCA

3.1 Metodología de la investigación



3.1.1 Tipo de investigación

3.1.2 Modalidad de la Investigación

3.1.3 Población y Muestra

3.1.4 Métodos de recolección de la información

3.1.5 Herramienta de Investigación

3.2 Análisis de los resultados

3.3 Fortalezas y Debilidades del clima organizacional del sector Público Municipal de Cuenca

3.4 Análisis del clima organizacional de las áreas de trabajo de la “EMOV EP”

3.4.1 Metodología

3.4.2 Análisis de los Datos

3.4.3 Análisis de la entrevista

3.4.4 Fortalezas y Debilidades del clima organizacional de la “EMOV EP”

CAPITULO IV: PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE MOVILIDAD, TRÁNSITO Y TRANSPORTE TERRESTRE.

4.1 Alcance de la propuesta

4.2 Elaboración del Plan de mejora del clima organizacional de la “EMOV EP”

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

5.2 Recomendaciones

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS



UNIVERSIDAD DE CUENCA

10. CONGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	MESES																							
	Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaboración del Diseño de tesis	■	■	■																					
Presentación del Diseño de tesis				■																				
Aprobación del Diseño de tesis				■																				
CAPITULO I: Antecedentes del sector y de la EMOV EP.																								
Historia del Sector Público Municipal de Cuenca					■																			
Empresa Pública de Movilidad, Tránsito y Transporte de Cuenca y su Entorno					■																			
Descripción Institucional					■																			
Reseña Histórica					■																			
Organigrama de gestión por procesos					■																			
Base Legal						■																		
Regulaciones y procedimientos internos						■																		
Filosofía Empresarial						■																		
Cadena de Valor						■																		
Servicios EMOV EP						■																		
Revisión del capítulo I							■																	
Correcciones del capítulo I							■																	
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO																								
Comportamiento organizacional								■																
Clima organizacional								■																
Formas de clima organizacional								■																
Participación y clima								■																
Teoría del clima organizacional de Likert								■																
Dimensiones y medida del clima organizacional								■																



UNIVERSIDAD DE CUENCA

11. PRESUPUESTO REFERENCIAL

DETALLE GASTOS	Cantidad	P. Unitario	P. Total
Copias	400	0,02	8,00
Internet	8 meses	20,00	160,00
Impresión de los capítulos	600	0,10	60,00
Empastado	3	10,00	30,00
Transporte y movilización para el levantamiento de la información			160,00
PDF	3	8,00	24,00
Total estimado			\$442,00

12. BIBLIOGRAFIA

- Luc Burnet (2002). El clima de trabajo en las organizaciones. (4ª ed.) México: Trillas.
- Darío Rodríguez (2005). Diagnóstico Organizacional. (6ª ed.) México: Alfaomega.
- Jesús Felipe Uribe Prado (2014). Clima y Ambiente Organizacional. México: El manual moderno.
- Idalberto Chiavenato (2011). Administración de recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.
- Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge. (2013). Comportamiento organizacional. (15ª ed.) México: Pearson Educación.
- Stephen P. Robbins. (2008). Comportamiento organizacional. (11ª ed.) México: Mac Graw Hill.
- Herbert J. Chruden, Arthur W. Sherman. (1988). Administración del personal. (13ª ed.) México: Continental.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Idalberto Chiavenato. (2004). Comportamiento organizacional. México: Internacional Thomson.
- Jhon Arnold, Ray Randall. (2012). Psicología del Trabajo. (5ª ed.) México: Pearson Educación.
- Egard Alan Pintado Pasapera. (2014). Comportamiento organizacional. (4ª ed.) Lima: Egard Alan Pintado Pasapera.
- Idalberto Chiavenato (2011). Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.
- Astudillo, J, & Ordoñez, M. (2014). Diagnóstico del clima organizacional, elaboración de un plan de mejora y su implementación en la compañía Radio Taxi Quinta Chica S.A. (Tesis de pregrado). Universidad Politécnica Salesiana. Cuenca, Ecuador. Recuperado de: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7133/1/UPS-CT003953.pdf>
- Cabrera, M. (2015). Diagnóstico del clima laboral y plan de mejoramiento al personal administrativo del Hospital Homero Castanier Crespo. (Tesis de Pregrado). Universidad del Azuay. Cuenca, Ecuador. Recuperado de: <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/4321/1/10878.pdf>
- Jaramillo, H. (2014). Investigación y análisis del clima organizacional y la motivación de los empleados en la Clínica Santa Ana. (Tesis de maestría). Universidad de Cuenca. Cuenca, Ecuador. Recuperado de: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/20378/1/TESIS.pdf>
- <http://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional/>
- http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html
- <http://es.slideshare.net/ssalcidog/clima-organizacional-11452840>
- http://es.slideshare.net/Darth_hikaru/clima-organizacional-5070944
- <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X1470016>
- <http://www.monografias.com/trabajos-pdf2/mejora-clima-organizacional-satisfaccion-laboral/mejora-clima-organizacional-satisfaccion-laboral.pdf>