



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E
INFORMÁTICA**

PROCESO DE TITULACIÓN

OCTUBRE 2017 – MARZO 2018

EXAMEN COMPLEXIVO DE GRADO O DE FIN DE CARRERA

PRUEBA PRÁCTICA

INGENIERÍA COMERCIAL

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

Clima Laboral en la Dirección de Desarrollo Social del GAD Provincial Los Ríos

EGRESADO:

Josué Andrés Lara Cáceres

TUTORA:

Ing. Wendy Lorena Ocampo Ulloa

AÑO 2018

Introducción

El Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Los Ríos, es una entidad pública enfocada en realizar proyectos y ejecutar programas que garanticen el desarrollo social, económico y productivo de la provincia de Los Ríos, con el objeto de mejorar la calidad de vida de la población riosence. Cuenta con una amplia segregación de departamentos que suman esfuerzos para lograr los objetivos organizacionales establecidos en la planificación de la institución, uno de los departamentos que forma parte de esta entidad es la Dirección de Desarrollo Social.

La problemática que se ha podido observar en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de los Ríos, en la Dirección de Desarrollo Social se direcciona al clima laboral, debido a que los colaboradores no mantienen buenas relaciones laborales y esto repercute directamente en los resultados de la institución. La situación inició con dos trabajadores quienes tuvieron un conflicto que no fue solucionado a tiempo y de manera efectiva, este, a medida que pasaban los días, dejó de ser personal y se convirtió en una dificultad a gran escala, en la que se vieron involucrados casi la totalidad de los servidores públicos que laboran en esta entidad. Consecuentemente el Clima Laboral se vio fuertemente afectado influyendo esto en desempeño de los funcionarios.

Las repercusiones del conflicto generado fueron considerables, pues los objetivos de la organización dejaron de cumplirse conforme a lo planificado, lo que derivó en un fuerte llamado de atención por parte de la administración central del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Los Ríos, exhortando a la directora de la Dirección de Desarrollo Social y a sus colaboradores a solucionar el conflicto generado y realizar las tareas correspondientes con la debida eficacia y eficiencia que se requiere en una institución pública.

El caso de estudio está relacionado con la línea de investigación denominada “Modelo de Gestión Administrativa” en virtud de que en el desarrollo se aborda aspectos generales de los principios básicos de la Administración y Gestión en las Organizaciones. El tipo de investigación es descriptiva, porque se narra y describe los hechos observados; se ha utilizado el método de investigación inductivo pues se parte de hechos particulares para llegar a un análisis general del caso observado, las técnicas que se ha empleado es la entrevista y la observación, apoyadas por un cuestionario y una guía de observación respectivamente, como los instrumentos apropiado para obtener la información requerida para sustentar el estudio.

Desarrollo

La Dirección de Desarrollo Social, es uno de los departamentos que pertenece al Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Los Ríos. Esta unidad se dedica elaborar proyectos sociales en beneficio de los grupos más vulnerables de la sociedad, tales como: Los Adultos Mayores, Personas con Capacidades Especiales o diferentes, y Centros Infantiles del Buen vivir, brindándoles ayuda profesional para que puedan mejorar su calidad de vida. Es un departamento que está orientado por valores de convivencia social y de igualdad de oportunidades a fin de impulsar el desarrollo sostenible de los grupos mencionados.

El problema que se ha podido observar en esta unidad es referente al clima laboral. Torre (2014) afirma:

Clima laboral se refiere al conjunto de las percepciones que comparte cada uno de los miembros de una organización; claro está, respecto al trabajo, el ambiente físico en el que se desenvuelve las actividades laborales, las relaciones interpersonales; es decir, las diversas formas y momentos que afectan al desarrollo de la institución. (p.24)

Este se ha visto deteriorado debido a que una gran cantidad de colaboradores no mantiene buenas relaciones laborales, lo cual dificulta el trabajo en equipo, tan necesario para el desarrollo de la organización, ocurre que, cuando se tienen que realizar las tareas que corresponden, algunos de los servidores no se dirigen la palabra, es decir la comunicación es ineficiente y poco efectiva. Arru (2014) manifiesta que:

La mayoría de los problemas en las organizaciones están relacionados con una mala gestión formal de la comunicación. Se generan conflictos y situaciones que dañan la eficiencia, la productividad y el clima laboral. No resolver a tiempo estos problemas

provoca consecuencias que terminan por afectar a los objetivos del negocio y beneficios de la organización, así como a su comunicación, reputación e imagen.(p.21)

En la Dirección de Desarrollo Social ocurrió el siguiente caso puntual: Una mañana la directora del departamento dio instrucciones al técnico del proyecto social de “Adultos Mayores” y al auxiliar financiero, respecto a que el día siguiente debían presentar los informes de gastos de la ejecución del proyecto, por lo que se requería que estos dos servidores públicos trabajen en equipo para efectos de conciliar y contrastar la información; esta tarea debía ser realizada de la manera más rápida y eficiente posible.

La dificultad se presentó porque las dos personas involucradas en la tarea encomendada, días atrás habían tenido un conflicto, debido a esto, las relaciones interpersonales se vieron fuertemente afectadas, el mismo que no fue solucionado y consecuentemente el ambiente laboral entre los dos colaboradores se mantuvo tenso, y, cuando les correspondió realizar el trabajo en equipo, carecieron de profesionalismo, puesto que realizaron la tarea encomendada de manera independiente, producto de aquello cuando la directora procede a revisar los informes, estos presentaban grandes inconsistencias; por lo que fueron sometidos a un nuevo proceso de elaboración, perdiendo así tiempo valioso que se podía dedicar a otras actividades que contribuyan con la agilización de los procesos que se realizan en la institución.

La falta de efectividad en el informe de gastos de la ejecución del proyecto desencadenó a otras situaciones negativas, pues la directora debía presentar este informe en la Unidad Central del Gobierno Autónomo Descentralizada de la Provincia de Los Ríos, en una reunión planificada con el prefecto y los directores de las demás direcciones de la institución, pero, puesto que estos presentaban grandes inconsistencias no se pudo realizar la presentación en la

fecha estipulada, lo cual generó un malestar en la directora y esto derivó en un fuerte llamado de atención a los dos colaboradores. Todo lo ocurrido fue debido a no trabajar en equipo como las circunstancias lo requerían.

Suárez (2014) afirma que:

El trabajo en equipo es un concepto que encierra en sí mismo la cohesión, la unión y la transformación de una organización, es sinonimo de productividad, competitividad y logro de objetivos, basandose fundamentalmente en la necesidad de mejoramiento continuo y cambios que se dan dentro de las estructuras organizacionales para dar cumplimiento a la visión y misión establecida.(p.4)

Los días posteriores a este acontecimiento no fueron favorables para el desarrollo integral de la institución, pues lo que ocurrió fue que los colaboradores presentaron actitudes de apatía y aislamiento. Estas actitudes son denominadas como Síndrome de Burnout, la psicóloga Christina Maslach (como se citó en Flores (2013)) lo definió como una “respuesta al estrés laboral crónico, integrada por actitudes y sentimientos negativos hacia las personas con las que se trabaja y hacia el propio rol profesional, así como por la vivencia de encontrarse emocionalmente agotado” (p.8).

Con el transcurrir del tiempo el clima Laboral entre los dos colaboradores, no mejoró, en lugar de aquello, el conflicto empeoró y se hizo más grande, esto provocó que el rendimiento de estos servidores públicos disminuya considerablemente, repercutiendo directamente en los resultados de la organización. Se podía percibir la inconformidad por parte de la directora de la Dirección de Desarrollo Social al notar la ineficiencia y falta de efectividad en la realización de sus respectivas actividades, esto como consecuencia de un Clima Laboral deteriorado.

La entidad fue fuertemente impactada por esta situación, puesto que, aunque el conflicto inició con dos de los colaboradores, pronto el problema creció a gran escala, pues los allegados y amigos de cada uno de los implicados en el conflicto inicial se convirtieron en partícipes del mismo, consecuentemente, el problema que empezó como algo pequeño y aparentemente intrascendente, se convirtió en una fuerte barrera para el desarrollo integral de la organización pues la armonía laboral fue afectada por las circunstancias que se presentaron y esto ocasionó graves repercusiones en los objetivos organizacionales.

Lo acontecido generó que en la institución se formaran dos grupos; un grupo que se identificaba con uno de los colaboradores iniciadores del conflicto, y otro grupo que se había ubicado a favor del otro colaborador, por lo que la entidad se vio involucrada en un fuerte conflicto de intereses, que como lo describe Funes (2014) :

Los conflictos de intereses son aquellas situaciones en las que el juicio de un sujeto, en lo relacionado a un interés primario para él o ella, y la integridad de sus acciones, tienden a estar indebidamente influenciadas por un interés secundario, el cual frecuentemente es de tipo económico o personal. (p.1)

La directora de la Dirección de Desarrollo Social decidió tomar medidas al respecto, por lo que planificó una integración con el personal, les extendió una invitación a todos los colaboradores para que sean partícipes de un almuerzo, esto, con la intención de reconstruir la armonía y mejorar el Clima Laboral que se encontraba considerablemente deteriorado, se constituía una necesidad urgente el realizar los esfuerzos pertinentes para cambiar la situación actual; considerando que la integración del personal es una de las formas más efectivas de mejorar las relaciones laborales entre compañeros y afirmar las buenas relaciones existentes.

El día de la integración llegó, todos los colaboradores estuvieron presentes, la directora de la Dirección de Desarrollo Social tomó la palabra y agradeció a todos por atender a la convocatoria y por la gentileza de su presencia. Posteriormente, en su intervención realizó énfasis en que la Dirección de Desarrollo Social, en los últimos años ha sido protagonista en el desarrollo de la provincia y que esto ha sido posible gracias al compromiso, integridad y unidad de quienes forman esta institución y que esperaba que estos valores sigan siendo el motor principal que impulse el desarrollo de la organización. Manifestó que en las últimas semanas el desempeño laboral ha disminuido considerablemente y que ha podido notar la existencia de conflictos entre compañeros, pero esperaba que ésta situación cambie de forma inmediata para continuar avanzando hacia los objetivos de la organización.

El discurso fue aparentemente bien recibido por los colaboradores, se escucharon fuertes aplausos y cada uno de ellos regresó a sus labores cotidianas. Parecía que se había dado un gran paso en el objetivo de reintegrar al personal para que las relaciones interpersonales se restablecieran y se diera por terminado el conflicto, que como le menciona Gomez (2013) “El conflicto no es sinónimo de violencia, aunque no hay violencia sin conflicto, e implica siempre un proceso conflictivo que inicia y escala gradualmente, hasta producirse el choque y posterior estancamiento” (p.8).

Pero esto no fue lo que ocurrió, pues al regresar al lugar de sus respectivos trabajos algunos de los colaboradores se sintieron incómodos y comenzaron a dialogar intercambiando criterios unos con otros respecto a lo suscitado minutos antes, algunos de ellos, se sintieron incriminados indirectamente por la directora, por lo que lejos de terminar el conflicto, este se hizo más grande; pues ya no se trataba de un conflicto entre dos de los colaboradores, ni de la

formación de dos grupos en la organización, ahora se sumó un problema más, algunos servidores no se sentían a gusto con la directora por el discurso manifestado.

Los días posteriores a la reunión de integración mencionada, se hizo presente el absentismo laboral, que como lo menciona Mazo y Barrera (2015) es:

La ausencia de una persona de su trabajo en las horas que supuestamente le correspondía trabajar; lo anterior, de manera general, puede deberse a permisos, enfermedad, accidentes de trabajo o faltas injustificadas. El absentismo no solo indica enfermedad, como se puede pensar en un primer momento, es importante ir más allá, percibir que el absentismo en la cotidianidad es un hecho de gran complejidad, el cual se debe a múltiples causas, motivaciones personales y conlleva a diversas consecuencias, por ello se hace fundamental tener en cuenta en comportamiento humano. (págs.12,14)

Este fenómeno tuvo consecuencias inmediatas en la productividad de la organización, esto se podía observar claramente al percibir las molestias de los beneficiarios de cada uno de los proyectos de la Dirección de Desarrollo Social, estos se acercaban a las oficinas de la institución para presentar las quejas en virtud de que los colaboradores no estaban asistiendo de manera regular a cumplir con sus actividades lo que provocaba insatisfacción y preocupación en las personas que ya estaban acostumbradas a recibir el beneficio de la institución. Un caso puntual observado fue cuando una comisión de adultos mayores, ayudados por personas allegadas a estos, llegaron a las oficinas de la institución pidiendo se les permitiera dialogar con la directora para exponer su preocupación por lo antes manifestado, pues se requería que esta situación se normalice de lo contrario se verían en la obligación de acudir a otras instancias para ser escuchados, la necesidad en ellos era latente.

Cuando los colaboradores que presentaban un alto índice de absentismo laboral, fueron llamados por la directora a brindar una explicación de las razones que justifiquen las múltiples faltas a cumplir sus tareas y obligaciones, estos respondían que el absentismo se debía a problemas de salud, pero evidentemente esa no era la realidad del caso; este fenómeno del absentismo a gran escala se había producido por el mal ambiente laboral que se podía percibir en la organización por lo que se sentían desmotivados a asistir a cumplir con sus tareas regularmente; Rothlin & Werder (citados en Vergara (2013)) manifiestan que “La desmotivación en el cliente interno genera insatisfacción, la cual trae como consecuencia un trabajador pasivo quien hace lo mínimo y no siente en lo absoluto la empresa como una organización colectiva, genera aburrimiento y hasta pérdida de creatividad” (p.3).

Las repercusiones por lo que estaba pasando en la entidad se evidenciaron inmediatamente, pues la organización en la mayoría de sus líneas de servicios presentaba deficiencias, y esto afectaba de manera general al rendimiento y productividad de los colaboradores de la institución; Austria (2015) menciona que:

El clima de trabajo en una organización tiene un efecto sustancial en materia de rendimiento y productividad, basta mencionar que 30% de los resultados de un área dependen de si el jefe ha sido capaz de generar un buen clima o no. (p.1)

Por la difícil situación en la que se encontraba la organización en cuanto al clima laboral un alto porcentaje del rendimiento esperado no se estaba alcanzando, y fruto de esto, llegó un llamado de atención por parte de la Dirección Central del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Los Ríos dirigido a la directora de la Dirección de Desarrollo Social como principal representante y responsable del éxito o fracaso de la organización.

El llamado de atención que recibió la directora de la Dirección de Desarrollo Social provocó que los esfuerzos por recuperar un ambiente laboral positivo se incrementen, la directora organizó una reunión con su equipo de trabajo para abordar de forma exclusiva la problemática que a medida que pasaba el tiempo el impacto negativo en el desarrollo de la organización de esta era mayor. El propósito principal de la reunión era encontrar las estrategias que permitan terminar con el conflicto generado en el interior de la organización y así salir de la incómoda situación generada por el Clima Laboral deteriorado que se mantenía en la institución.

Después de varias horas de reunión y un análisis exhaustivo, llegaron a la conclusión de cuáles eran los factores determinantes por los que el clima laboral se había convertido en negativo y por qué había crecido a gran escala rápidamente. El primer factor determinante encontrado fue la comunicación organizacional, que como lo define Gonzales, Pirela, & Zalazar (2013) “La comunicación es un proceso de interacción de diálogos que se establecen entre las personas que conforman presidencias, vicepresidencias, gerencias o coordinaciones y los empleados de la organización, para lograr acuerdos satisfactorios dentro del marco de la misma” (p.5).

La comunicación organizacional en la Dirección de Desarrollo social en este caso particular no había sido efectiva, se postergó con demacía la subsanación del mencionado conflicto, no se le prestó la atención que éste requería ni se le dio la importancia pertinente en el momento adecuado, asumiendo que se constituía un detalle menor y que con el pasar de los días se solucionaría y no influiría en el desarrollo integral de la organización, en virtud de aquello, el problema suscitado creció rápidamente a gran escala, y, cuando se abordó la situación para tomar los correctivos necesarios, estos no surtieron efecto porque la situación ya

estaba muy avanzada y no bastó una integración del personal para solucionar la problemática presentada.

El segundo factor determinante encontrado fue la influencia que tenían los dos colaboradores iniciadores del conflicto dentro de la organización, estos gozaban de una gran empatía de casi la totalidad de los servidores de la institución; López, Filippetti, & Richaud (2014) menciona que: "Al intentar describir coloquialmente la empatía suele recurrirse a frases como "ponerse en lugar/en los zapatos de los demás, buscando una metáfora para la idea de comprender o sentir lo que el otro siente en determinada situación" (p.38).

Influenciados por la empatía que tenían hacia los dos colaboradores inmersos en el conflicto inicial, cuando estos servidores se separaron por el rompimiento de las relaciones laborales un grupo se sintió identificado con el uno y le brindó su apoyo en la situación que atravesaba mientras que otro grupo de trabajadores mantuvo cercanía con el otro colaborador, estos dos grupos adoptaron a título personal el problema, haciendo así esta problemática mucho más extensa y difícil de solucionar.

Los dos factores influyentes encontrados por la directora de la Dirección de Desarrollo Social y su equipo de trabajo incidieron directamente en el éxito de la organización por lo que se decidió que las acciones que tomarían eran las siguientes: citar a los dos colaboradores iniciadores de conflicto a una reunión para abordar y encontrar las soluciones al problema manifestado, dando por hecho de qué, al haberse iniciado el problema con estos dos, si se lograba subsanarlo consecuentemente el conflicto a gran escala sería solucionado y las actividades se desarrollarían otra vez en condiciones normales y esto provocaría que el rendimiento de los colaboradores se restablezca.

La situación problemática había impactado tanto a la institución, al punto de deteriorar incluso la cultura organizacional, que como lo menciona Fierro (2013) :

La cultura organizacional es un conjunto de creencias, hábitos, costumbres y valores, conocidos por todos los colaboradores de la organización y es una variable importante de conocer como futuros gerentes y para los que actualmente lo son, ya que a través de una cultura organizacional dominante se obtiene una ventaja competitiva. (p.3)

El día de la reunión establecida por la directora y su equipo de trabajo llegó, los técnicos de cada uno de los proyectos se encontraron como veedores y testigos de lo que iba a suceder. Al igual que el día de la integración, la directora de la Dirección de Desarrollo Social hizo uso de la palabra, pero esta vez abordó el problema de manera directa; realizó una explicación detallada de lo que sucedía y las repercusiones que la organización estaba recibiendo por el conflicto manifestado, expresó la necesidad de que en ese día las cosas se solucionen, que se llegue a una conciliación de manera definitiva y se pueda dar por terminada esta etapa difícil que atravesaba la entidad.

Uno de los colaboradores con los que el conflicto inició pidió permiso para expresar su versión; mencionó que era consciente de todo lo que pasaba y de todas las implicaciones negativas producto de aquella situación, sostuvo que, intentó subsanar el conflicto con el otro colaborador, pero este no accedió ante tal intención y que esto dió paso a que la comunicación se terminara de manera definitiva y desde aquella vez el ambiente laboral se deterioró considerablemente y ya no podía desempeñar sus tareas eficientemente como las realizaba antes de que se suscitara el problema; al terminar su intervención, dió por sentado que estaba dispuesto a colaborar y a ceder en lo que sea pertinente y necesario para que la institución deje de ser afectada por el conflicto generado.

Después de escuchar la intervención del primer colaborador, la directora agradeció la disposición de este para contribuir en la solución del problema. Inmediatamente después de esto, el otro colaborador iniciador del conflicto hizo uso de su derecho a la réplica y rindió su versión de los hechos; manifestó su molestia por la actitud de su compañero que le antecedió en la palabra, indicó que este le había agraviado, pues llegó al punto de expresar palabras fuertemente ofensivas y denigrantes, cuestionó su trabajo aduciendo que no realizaba las tareas como corresponden, el servidor público dió a conocer que le explicó a su compañero que en esos días su rendimiento laboral había decrecido porque estaba atravesando una difícil situación en su salud, pero ante esto, la reacción de este fue desagradable, pues en lugar de ser empático con la situación, le replicó que ese no era asunto suyo y que lo que quería era que trabaje y no ponga excusas.

El trabajador continuó con su intervención y expresó que había llevado la situación con mucho profesionalismo, y que pese a que cortó toda relación laboral con su compañero, cumplía con su trabajo en estricto apego a lo que le correspondía según el manual de funciones de la organización, que según Aguayo (2013) “Es un documento normativo que permite conocer la estructura orgánica de la empresa en su conjunto o parte de ella, además define concretamente las funciones de cada una de las áreas que integran la institución” (p.14).

En la parte final de su explicación y luego de dar a conocer el punto de vista que este tenía, el colaborador dejó en claro que continuaría cumpliendo sus responsabilidades que le correspondían con respecto a su trabajo, pero, que no estaba dispuesto a entablar ninguna relación con su compañero con quien tuvo el conflicto, aduciendo que lo que este había hecho no se solucionaba solo con disculpas, pues el daño ya estaba realizado, y que no estaba dispuesto a dejarse humillar de esa manera.

Después del intento fallido de solucionar el conflicto, las cosas no mejoraron como se tenía planificado, la directora consideró en despedir al servidor público que no estaba dispuesto a colaborar en la solución del problema, pero esto no se pudo llevar a efecto porque este tenía vínculos cercanos con altos directivos del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Los Ríos, por lo que se vió obligada a mantener en la nomina al mencionado colaborador.

La directora de la Dirección de Desarrollo Social y su equipo de trabajo, concientes de que la situación no mejoraría y que era necesario encontrar otros mecanismos para solucionar el conflicto, redoblaron esfuerzos para lograrlo, llevaron el caso a instancias superiores, con estricto apego al manual administrativo, Jáuregui (2013) manifiesta qué:

Los manuales administrativos son registros de información escrita que pueden ser utilizados para orientar a un empleado, su uso data de la segunda guerra mundial, tienen una amplia variedad existiendo generales y específicos para cada función o área de la empresa, se elaboran mediante cuatro etapas y proporcionan ventajas en la capacitación de personal de nuevo ingreso.(p.1)

La situación fue puesta en conocimiento de las autoridades superiores para que estas se encarguen de dar solución al problema. Es así qué, lo que inició como un conflicto entre dos de los colaboradores se extendió a ser una problemática relevante en la que se vió inmersa casi la totalidad de la organización, por la percepción que cada uno de los servidores tuvieron del problema, como lo menciona Banegas (2014) :

La percepción puede definirse como un “proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Es decir, la forma en que seleccionamos, organizamos e interpretamos la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno. (p.17)

Conclusiones

De la problemática observada en la Dirección de Desarrollo Social del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Los Ríos, se han obtenido las siguientes conclusiones:

- El Clima Laboral fue deteriorado por un conflicto generado entre dos de los colaboradores de la institución, esto afectó de manera directa a la productividad de la misma pues los servidores públicos dejaron de realizar las respectivas actividades con eficacia y eficiencia.
- El conflicto en su inicio aparentemente era pequeño e intrascendente por lo que no se le brindó la atención que este requería, pero, rápidamente creció a gran escala y la mayoría de los colaboradores de la organización se vieron involucrados en el mismo.
- El problema generado influyó en la mayoría de los colaboradores debido a la empatía que estos tenían con los colaboradores iniciadores del conflicto
- Los trabajadores perdieron la motivación, sentido de pertenencia y voluntad de realizar el mejor esfuerzo en beneficio del desarrollo integral de la institución, esto, debido al deteriorado clima laboral.
- Pese a los múltiples esfuerzos realizados, el problema no se pudo solucionar en el corto y mediano plazo debido a que uno de los implicados en el conflicto inicial no estuvo dispuesto a colaborar en el propósito de terminar la situación problemática.

Bibliografía

- Aguayo, P. J. (21 de Noviembre de 2013). *Gestiopolis*. Recuperado el 02 de Febrero de 2018, de: https://www.google.com.ec/search?dcr=0&source=hp&ei=sWV0WokMhdbmAqS8h5gD&q=manual+de+fnciones+segun+autor+desde+el+2013&oq=manual+de+fnciones+segun+autor+desde+el+2013&gs_l=psyab.3...1952.12094.0.12415.44.38.0.1.1.0.366.6101.0j11j16j1.28.0....0...1c.1.64
- Arru, M. (12 de Marzo de 2014). *America Economía*. Obtenido de: <https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/comunicacion-interna-una-oportunidad-de-mejora-para-la-empresa>
- Austria, X. (12 de Febrero de 2015). *Alto Nivel*. Recuperado el 30 de Enero de 2018, de <https://www.altonivel.com.mx/49114-jefes-la-causa-de-un-ambiente-laboral-negativo/>
- Banegas, C. M. (8 de Septiembre de 2014). *Entorno Empresarial*. Recuperado el 30 de Enero de 2018, de <https://entorno-empresarial.com/clima-laboral/>
- Fierro, M. G. (2013). *repository.unimilitar.edu.co*. Recuperado el 2018 de Febrero de 01
- Flores, J. C. (2013). Síndrome de bournout y calidad de vida en los profesionales se servicios sanitarios. *Pensando Psicología*, 8.
- Funes, J. A. (21 de Marzo de 2014). *Innsz*. Recuperado el 28 de Enero de 2018, de <http://www.innsz.mx/opencms/contenido/investigacion/comiteEtica/conflictointereses.html>
- Gomez, F. G. (Febrero de 2013). *Universidad Internacional de Andalucía*. Recuperado el 28 de Enero de 2018, de http://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2015/09/0477_GomezFunes.pdf
- Gonzales, M., Pirela, M., & Zalazar, C. (31 de Mayo de 2013). *Publicaciones.urbe.edu*. Recuperado el 2018 de Enero de 2018, de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/article/viewArticle/2328/3955>

- Jáuregui, A. P. (21 de Noviembre de 2013). *Gestiopolis*. Recuperado el 04 de Febrero de 2018, de <https://www.gestiopolis.com/los-manuales-administrativos-como-herramienta-clave/>
- López, M. B., Filippetti, V. A., & Richaud, M. C. (2014). *scielo.org.co*. Recuperado el 30 de Enero de 2018, de <http://www.scielo.org.co/pdf/apl/v32n1/v32n1a04.pdf>
- Mazo, D. A., & Barrera, L. M. (2015). *bdigital.ces.edu*. Recuperado el 29 de Enero de 2015, de:http://bdigital.ces.edu.co:8080/repositorio/bitstream/10946/4177/2/Absentismo_Laboral.pdf
- Suarez, L. Y. (2015 de Mayo de 2014). *Metabiblioteca*. Obtenido de <http://unimilitar-dspace.metabiblioteca.org/bitstream/10654/13939/2/LUZ%20YOLANDA%20TORO%20SUAREZ%20%20TRABAJO%20FINAL.pdf>
- Torre, D. Q. (31 de Enero de 2014). *ICED*. Obtenido de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/682/3/quispe_d.pdf
- Vergara, J. J. (2013). *repository.unimilitar.edu.co*. Recuperado el 30 de Enero de 2018, de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/10660/1/RuizVergaraJennyJaqueline2013.pdf>

ANEXOS

Anexo 1: Preguntas de entrevista

ENTREVISTA A DIRECTORA DE LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO SOCIAL DEL GADPLR

NOMBRE: Lic. Rosa Checa

1. ¿Considera importante el Clima Laboral en las organizaciones? ¿Por qué?
2. ¿Cree usted que el Clima Laboral en la Dirección de Desarrollo Social se encuentra deteriorado? Si la respuesta es sí, ¿Por qué cree esto?
3. ¿Tiene conocimiento de algún conflicto entre colaboradores de la Dirección de Desarrollo Social? Si existe, ¿Podría relatarlo de forma breve?
4. Si el Clima Laboral se encuentra deteriorado en la institución que usted preside, ¿Por qué usted cree que ha ocurrido esto?
5. ¿Cuáles son las principales repercusiones de un mal Clima Laboral en la Dirección de Desarrollo Social?
6. Cuando se han presentado conflictos en la institución; ¿Qué mecanismos ha utilizado para solucionarlos?
7. Si existe un conflicto entre colaboradores y este no puede ser solucionado de manera efectiva, ¿Qué acciones tomaría?
8. Si la respuesta de la pregunta 2 fue afirmativa, ¿Considera que el deterioro del Clima Laboral se pudo evitar?

Anexo 2: Análisis e interpretación de resultados de la entrevista

PREGUNTA		RESPUESTA	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN
N° 1	¿Considera importante el Clima Laboral en las organizaciones? ¿Por qué?	Por supuesto que sí, porque este influye en el desempeño de los colaboradores que están a mi cargo, si el Clima Laboral es bueno los trabajadores son más productivos.	La gerencia de la Dirección de Desarrollo social considera al Clima Laboral como un aspecto clave en la organización.
N° 2	¿Cree usted que el Clima Laboral en la Dirección de Desarrollo Social se encuentra deteriorado? Si la respuesta es sí, ¿Por qué cree esto?	No sé si está deteriorado, lo que si es cierto es que la institución no está pasando por un buen momento en cuanto al Clima Laboral, existen aspectos que han afectado de manera directa.	La directora de la institución reconoce que el Clima Laboral en la Dirección de Desarrollo social no se encuentra en buen estado

N° 3	¿Tiene conocimiento de algún conflicto entre colaboradores de la Dirección de Desarrollo Social? Si existe, ¿Podría relatarlo de forma breve?	Si, hace unos meses pude conocer de un conflicto entre dos de los colaboradores de esta institución, esto ocurrió por una fuerte falta de respeto de un servidor al otro, cuestionando su trabajo y expresando palabras ofensivas	Existe la confirmación de conflicto entre colaboradores de la institución
N° 4	Si el Clima Laboral se encuentra deteriorado en la institución que usted preside, ¿Por qué usted cree que ha ocurrido esto?	Es un poco de muchas cosas pero considero que la principal razón es porque no hubo la disposición completa de colaborar para solucionar el conflicto y esto en el mediano y largo plazo afectó a todo la institución.	La razón principal por la que se generó el mal ambiente laboral es porque no hubo colaboración para solucionar el conflicto

N° 5	¿Cuáles son las principales repercusiones de un mal Clima Laboral en la Dirección de Desarrollo Social?	La productividad es uno de los indicadores que se ve inmediatamente disminuido por los conflictos	La Dirección de Desarrollo Social disminuye la productividad cuando existen conflictos entre colaboradores
N° 6	Cuando se han presentado conflictos en la institución; ¿Qué mecanismos ha utilizado para solucionarlos?	Se ha utilizado la integración como un mecanismo para solucionar los conflictos internos, a veces ha funcionado, otras no.	El mecanismo utilizado por la directora de la institución para solucionar los conflictos es la integración del personal, aunque este no siempre es efectivo
N° 7	Si existe un conflicto entre colaboradores y este no puede ser solucionado de manera efectiva, ¿Qué acciones tomaría?	Lo que sigue si no se soluciona, es llevar la situación a instancias mayores, como dar a conocer a mis superiores sobre lo que está pasando.	Cuando los conflictos no se pueden solucionar, este pasa a las autoridades superiores para que estas se encarguen del asunto.

N° 8	Si la respuesta de la pregunta 2 fue afirmativa, ¿Considera que el deterioro del Clima Laboral se pudo evitar?	Considero que se hizo lo que se pudo, lo que a mi alcance estaba, seguramente falto algo, no niego, pero no creo se haya podido evitar, estas cosas no solo dependen de la gestión administrativa.	La directora de la Dirección de Desarrollo Social manifiesta que no se puede evitar el deterioro del Clima Laboral, pues esto depende de muchos factores influyentes.
------	--	--	---

Anexo 2: Ficha de Observación**FICHA DE OBSERVACIÓN****Lugar:** Oficinas de la Dirección de Desarrollo Social

ASPECTOS	VALORACIÓN				
	EXC	MB	B	R	M
Estado del Clima Laboral				x	
Armonía entre colaboradores					x
Disposición de la administración de solucionar el conflicto		x			
Colaboración de servidores para solucionar el conflicto				x	
Eficacia y eficiencia de tareas				x	
Asistencia a cumplir con el trabajo			X		
Resultados de la integración del personal				x	
Efectividad en el manejo del conflicto				x	

Anexo 4: Evidencia fotográfica de aplicación de entrevista

*Entrevista a Lic. Rosa Checa, directora de la Dirección de
Desarrollo Social*