

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

### MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

---

**Tema:** “Análisis de la Estructura de Cargos y su relación con los riesgos Psicosociales en la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Ambato.”

---

Trabajo de Investigación, previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano

**Autora:** Ingeniera Verónica Paola Tamami Dávila

**Director:** Ingeniero Andrés Gonzalo Cabrera Acosta Magíster.

Ambato – Ecuador


2018

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad Ciencias Administrativas

El Tribunal receptor del Trabajo de Investigación, presidido por Ingeniero Ramiro Patricio Carvajal Larenas Dr., e integrado por los señores Ingeniero Cesar Andrés Guerrero Velastegui Magíster, Ingeniero Carlos Vinicio Mejía Vayas Magíster, Ingeniero Jorge Enrique Jordán Vaca Magíster designados por la Unidad Académica de Titulación de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Informe Investigación con el tema: **“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE CARGOS Y SU RELACIÓN CON LOS RIESGOS PSICOSOCIALES EN LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE AMBATO.”**, elaborado y presentado por la señora Ingeniera Verónica Paola Tamami Dávila, para optar por el Grado Académico de Magister en Gestión del Talento Humano; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.



Ing. Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr.  
Presidente y Miembro del Tribunal



Ing. Cesar Andrés Guerrero Velastegui, Mg.  
Miembro del Tribunal



Ing. Carlos Vinicio Mejía Vayas, Mg.  
Miembro del Tribunal



Ing. Jorge Enrique Jordán Vaca, Mg.  
Miembro del Tribunal

## **AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en Trabajo de Titulación, presentado con el tema: **“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE CARGOS Y SU RELACIÓN CON LOS RIESGOS PSICOSOCIALES EN LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE AMBATO.”**, le corresponde exclusivamente a: Ingeniera Verónica Paola Tamami, Autora bajo la Dirección de Ingeniero Andrés Gonzalo Cabrera Acosta, Magíster Director del Trabajo de Titulación, y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.



-----  
Ingeniera Verónica Paola Tamami Dávila

c.c.:1718477480

**AUTORA**



-----  
Ingeniero Andrés Gonzalo Cabrera Acosta, Magíster

c.c.: 1803612033

**DIRECTOR**

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.



-----  
Ingeniera Verónica Paola Tamami Dávila

c.c.:1718477480

## INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad Ciencias Administrativas .....	ii
AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN.....	iii
DERECHOS DE AUTOR.....	iv
INDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	v
INDICE DE TABLAS .....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	x
AGRADECIMIENTO.....	xii
DEDICATORIA .....	xiii
EXECUTIVE SUMMARY.....	xv
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>2</b>
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	2
1.1. Tema de Investigación.....	2
1.2. Planteamiento del Problema .....	2
1.2.1. Contextualización.....	2
1.2.2. Análisis Crítico.....	6
1.2.3. Prognosis .....	8
1.2.4. Planteamiento del problema.....	9
1.2.5. Preguntas Directrices .....	9
1.2.6. Delimitación de la Investigación.....	9
1.3. Justificación.....	10
1.4. Objetivos.....	11
1.4.1. Objetivo General .....	11
1.4.2. Objetivos específicos .....	11
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>13</b>

MARCO TEÓRICO.....	13
2.1. Antecedentes Investigativos .....	13
2.2. Fundamentación filosófica .....	15
2.3. Fundamentación legal.....	16
2.4. Categorías fundamentales.....	19
2.4.1. Conceptualización de variables .....	22
2.5. Hipótesis .....	64
2.6. Señalamiento de variables de la hipótesis .....	64
<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>65</b>
METODOLOGÍA .....	65
3.1. Enfoque.....	65
3.2. Modalidades Básicas de la Investigación. ....	66
3.3. Nivel o Tipo de Investigación. ....	67
3.4. Población y Muestra. ....	67
3.4.1. Población .....	67
3.4.2. Muestra .....	70
3.5. Operacionalización de variables.....	74
3.6. Plan para la recolección de información .....	76
3.7 Procesamiento y análisis.....	76
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	<b>78</b>
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	78
4.1 Análisis de los resultados .....	78
4.2. Interpretación de resultados.....	80
4.3 Verificación de la hipótesis .....	110
4.3.1 Planteamiento de la Hipótesis con análisis de regresión simple.....	110
<b>CAPÍTULO V</b> .....	<b>116</b>
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	116

5.1 Conclusiones .....	116
5.2. Recomendaciones .....	118
<b>CAPÍTULO VI</b> .....	120
<b>PROPUESTA</b> .....	120
6.1. Datos informativos. ....	120
6.2. Antecedentes de la propuesta .....	121
6.3 Justificación.....	122
6.4 Objetivo .....	123
6.4.1 General:.....	123
6.5 Análisis de Factibilidad .....	124
6.7 Metodología.....	126
ETAPA UNO .....	127
ETAPA DOS .....	128
ETAPA TRES .....	171
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	174
<b>ANEXOS</b> .....	185

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Población.....	69
<b>Tabla 2</b> Estratificación por cargos.....	71
<b>Tabla 3</b> Estadísticos de fiabilidad.....	73
<b>Tabla 4</b> Operacionalización de variables – Estructuras de cargos .....	74
<b>Tabla 5</b> Operacionalización de variables – Riesgos Psicosociales .....	75
<b>Tabla 6</b> Género .....	80
<b>Tabla 7</b> Edad.....	81
<b>Tabla 8</b> Unidad - Sección .....	82
<b>Tabla 9</b> Puesto de trabajo .....	83
<b>Tabla 10</b> Movilidad funcional .....	85
<b>Tabla 11</b> Categoría - Salario.....	86
<b>Tabla 12</b> Antigüedad – Relación laboral.....	87
<b>Tabla 13</b> Promoción .....	88
<b>Tabla 14</b> Días laborables .....	89
<b>Tabla 15</b> Horas trabajo – Prolongación jornada.....	90
<b>Tabla 16</b> Recursos .....	91
<b>Tabla 17</b> Sueldo.....	92
<b>Tabla 18</b> Composición salario.....	93
<b>Tabla 19</b> Salud general.....	94
<b>Tabla 20</b> Criterios de evaluación (salud general).....	94
<b>Tabla 21</b> Salud mental.....	97
<b>Tabla 22</b> Criterios de evaluación (salud mental).....	98
<b>Tabla 23</b> Estrés .....	101
<b>Tabla 24</b> Criterios de evaluación (estrés).....	102
<b>Tabla 25</b> Burnout.....	104



<b>Tabla 26</b> Criterios de evaluación (burnout).....	105
<b>Tabla 27</b> Satisfacción .....	107
<b>Tabla 28</b> Criterios de evaluación (satisfacción) .....	108
<b>Tabla 29</b> ANOVA de un factor .....	111
<b>Tabla 30</b> Análisis de ANOVA .....	113
<b>Tabla 31</b> ANOVA .....	114
<b>Tabla 32</b> Costo de la investigación .....	121
<b>Tabla 33</b> Rediseño de cargos.....	126
<b>Tabla 34</b> Puestos de trabajo.....	137
<b>Tabla 35</b> Puesto – Jefe de Servicios Generales y Mantenimiento.....	140
<b>Tabla 36</b> Puesto – Supervisor de Mantenimiento .....	142
<b>Tabla 37</b> Puesto – Técnico de Mantenimiento.....	144
<b>Tabla 38</b> Puesto – Apoyo Logístico .....	146
<b>Tabla 39</b> Puesto – Técnico de Servicios Generales .....	148
<b>Tabla 40</b> Puesto – Apoyo administrativo de sección .....	150
<b>Tabla 41</b> Puesto – Asistente de servicios .....	152
<b>Tabla 42</b> Puesto – Asistente de mantenimiento .....	154
<b>Tabla 43</b> Puesto – Auxiliar de servicios generales.....	156
<b>Tabla 44</b> Puesto – Chofer .....	158
<b>Tabla 45</b> Puesto – Mecánico .....	160
<b>Tabla 46</b> Indicadores .....	171
<b>Tabla 47</b> Cronograma de ejecución.....	172

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Ilustración 1</b> Árbol de problemas .....	6
<b>Ilustración 2</b> Categorías Fundamentales.....	19
<b>Ilustración 3</b> Red de Inclusiones Conceptuales Subordinación.....	20
<b>Ilustración 4</b> Riesgos Psicosociales .....	21
<b>Ilustración 5</b> Género .....	80
<b>Ilustración 6</b> Edad.....	81
<b>Ilustración 7</b> Unidad Sección.....	82
<b>Ilustración 8</b> Puesto de Trabajo .....	84
<b>Ilustración 9</b> Movilidad Funciona.....	85
<b>Ilustración 10</b> Categoría-Salario .....	86
<b>Ilustración 11</b> Antigüedad- Relación Laboral .....	87
<b>Ilustración 12</b> Promoción.....	88
<b>Ilustración 13</b> Días Laborables .....	89
<b>Ilustración 14</b> Horas Trabajo-Prolongación Jornada.....	90
<b>Ilustración 15</b> Recursos .....	91
<b>Ilustración 16</b> Salario.....	92
<b>Ilustración 17</b> Composición Salario .....	93
<b>Ilustración 18</b> Salud General .....	95
<b>Ilustración 19</b> Salud Mental.....	98
<b>Ilustración 20</b> Estrés .....	102
<b>Ilustración 21</b> Burnout .....	105
<b>Ilustración 22</b> Satisfacción.....	108
<b>Ilustración 23</b> Media de Riesgos Psicosociales .....	111
<b>Ilustración 24</b> Calidad de Vida .....	112
<b>Ilustración 25</b> Estadístico de Media 1.....	114
<b>Ilustración 26</b> Estadístico de Media 2.....	115

<b>Ilustración 27</b> Modelo de las dimensiones básicas de las tareas .....	124
<b>Ilustración 28</b> Modelo de calidad .....	131
<b>Ilustración 29</b> Áreas de Gestión Interna .....	132
<b>Ilustración 30</b> Estructura Servicios Generales y Mantenimiento .....	135
<b>Ilustración 31</b> Mapa de procesos de la Unidad de Servicios Generales y Mantenimiento .....	137
<b>Ilustración 32</b> Propuesta Organigrama .....	162
<b>Ilustración 33</b> Puesto - Jefe de Servicios Generales y Mantenimiento.....	163
<b>Ilustración 34</b> Puesto - Supervisión de Mantenimiento.....	164
<b>Ilustración 35</b> Puesto - Técnico en Mantenimiento .....	165
<b>Ilustración 36</b> Puesto - Apoyo Logístico .....	165
<b>Ilustración 37</b> Puesto - Técnico de Servicios Generales.....	165
<b>Ilustración 38</b> Puesto - Apoyo Administrativo de Sección .....	166
<b>Ilustración 39</b> Puesto - Asistente de Servicios .....	167
<b>Ilustración 40</b> Puesto - Asistente de Mantenimiento .....	168
<b>Ilustración 41</b> Puesto - Auxiliar de Servicios Generales .....	168
<b>Ilustración 42</b> Puesto-Chofer .....	169
<b>Ilustración 43</b> Puesto – Mecánico.....	169

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Técnica de Ambato, a la Facultad de Ciencias Administrativas, por haber sido mi alma mater y brindarme la oportunidad de crecer como profesional.

Al GAD Municipalidad de Ambato a cada uno de sus funcionarios y servidores públicos que con su apoyo contribuyeron para que esta idea se haga realidad.

A todos mis maestros de aulas y de manera especial al Ing. Andrés Cabrera Acosta Mg., por compartir sus conocimientos y ser la guía técnica de mi formación.

## DEDICATORIA

A Dios por ser mi guía, luz e inspiración y porque gracias a él he tenido la fortaleza espiritual para encaminarme en los pasos de la vida.

A mi padre y madre, Luis Tamami y Carmen Dávila; que gracias a su amor, constancia y esfuerzo diario han logrado hacer de mí una persona responsable, recta y con metas firmes, gracias por su paciencia y respaldo incondicional en todo momento de mi vida.

A mis hermanos que han sido mis amigos y cómplices de mis mejores y malos momentos, y quienes siempre me han dado ánimo para seguir adelante.

A mi esposo José Bernardo Herrera y mis hijos Camila Valentina y José Martín mi mayor bendición quienes me motivan a seguir cumpliendo mis objetivos.

A mis amigos de aula que compartimos muchas experiencias y aprendimos juntos a construir nuestras metas.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COHORTE 2014**

**TEMA:**

**“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE CARGOS Y SU RELACIÓN CON  
LOS RIESGOS PSICOSOCIALES EN LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA  
DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE  
AMBATO.”**

**Autora:** Ingeniera Verónica Paola Tamami Dávila

**Director:** Ingeniero Andrés Gonzalo Cabrera Acosta, Magíster.

**Fecha:** 02 de Mayo de 2018

**RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación tiene como base el análisis de la Estructura de Cargos y su relación con los Riesgos Psicosociales, en la Dirección Administrativa del GAD Municipalidad de Ambato. La investigación es de carácter cualitativo-cuantitativo. El trabajo se llevó a cabo en la ciudad de Ambato, en el que se desarrolló un análisis minucioso, como técnica de recolección de datos se aplicó un cuestionario previamente estructurado, COPSQ-Istas21 a 114 servidores públicos, en el que se pudo obtener información relevante frente a las variables de estudio, validada con un alfa de Cronbach de 0,877, demostrando alta confiabilidad del instrumento, mediante el modelo estadístico ANNOVA, análisis de varianza de un factor se obtuvo una significancia de 0.004 que es menor que el nivel de significancia utilizada en este estudio de 0.05 o 5%, por lo tanto, la prueba es válida, concluyendo que existe diferencias significativas en el riesgo psicosocial debido a la influencia de los cargos. Con este antecedente se propone un rediseño de cargos basado en el diseño organizacional para mejorar la calidad de vida laboral en la unidad de servicios generales y mantenimiento del GAD Municipalidad de Ambato.

**Descriptor:** análisis de cargos, calidad de vida laboral, riesgos psicosociales, salud mental, organización, rediseño de cargos.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COHORTE 2014**

**THEME:**

**"Analysis of the structure of charges and its relationship with psychosocial risks in the administrative directorate of the autonomous decentralized municipal government of Ambato."**

**Author:** Engineer Verónica Paola Tamami Dávila

**Director:** Engineer Andrés Gonzalo Cabrera Acosta, Mg.

**Date:** May 02, 2018.

**EXECUTIVE SUMMARY**

The present investigation is based on the analysis of the Structure of Charges and its relation with the Psychosocial Risks, in the Administrative Direction of the GAD Municipality of Ambato. The research is qualitative-quantitative. The work was carried out in the city of Ambato, in which a meticulous analysis was developed, as a data collection technique a previously structured questionnaire was applied, COPSOQ-Istas21 to 114 public servants, in which relevant information could be obtained compared to the study variables, validated with a Cronbach's alpha of 0.877, demonstrating high reliability of the instrument, using the statistical model ANNOVA, analysis of variance of a factor, a significance of 0.004 was obtained that is lower than the level of significance used in this study of 0.05 or 5%, therefore, the test is valid, concluding that there are significant differences in psychosocial risk due to the influence of charges. With this background we propose a redesign of positions based on organizational design to improve the quality of working life in the general services and maintenance unit of the GAD Municipality of Ambato.

**Keywords:** analyses of jobs, quality of working life, psycho-social risks, mental health, organizations, job design

## INTRODUCCIÓN

El propósito principal de este estudio consistió en analizar y comprender como la estructura de cargos se relaciona con los riesgos psicosociales; el diseño de puestos permite conocer cada posición, la metodología y las relaciones interpersonales así como conocer el proceso de organizar el trabajo, Por consiguiente, la organización debe contar con un método sistemático para determinar que empleados van a desempeñar una función o tarea que haya que cumplir En resumen, el resultado del modelado de trabajo es estudiar y entender los trabajos a través del análisis de puestos comprendido en una parte sustancial del área de trabajo. (Ivancevich, 2014, pág. 6)

Las interacciones entre el contenido, la organización y la gestión del trabajo y las condiciones ambientales, por un lado, y las funciones y necesidades de los trabajadores, por otro. Estas interacciones podrían ejercer una influencia nociva en la salud de los trabajadores a través de sus percepciones y experiencia.

El objetivo principal del presente trabajo investigativo es analizar la estructura de cargos y su relación con los riesgos psicosociales de la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Ambato.

Los objetivos específicos, a) Analizar los puestos de trabajo, los perfiles y las funciones que cumplen los colaboradores que conforman la Dirección Administrativa del GADMA mediante método de análisis de cargos, b) Identificar los riesgos psicosociales en los colaboradores que conforman la Dirección Administrativa del GADMA mediante el método CoPsoQ Ista 21 versión 2, c) Estimar el nivel de afectación de la calidad de vida laboral de los colaboradores en función al cargo que desempeñan en la Dirección Administrativa del GADMA, d) Proponer alternativas de solución a la problemática con el fin de mejorar la calidad de vida de los colaboradores que conforman la Dirección Administrativa del GADMA

El análisis de los cargos y los riesgos psicosociales mediante la aplicación del método CoPsoQ Ista, permitió determinar la calidad de vida laboral de los servidores públicos de la Dirección Administrativa del GAD Municipalidad de Ambato.



## **CAPÍTULO I**

### **1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1.Tema de Investigación**

ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE CARGOS Y SU RELACIÓN CON LOS RIESGOS PSICOSOCIALES EN LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE AMBATO.”

#### **1.2. Planteamiento del Problema**

##### **1.2.1. Contextualización**

La competencia organizacional, industrial y comercial a nivel mundial contiene un marco de referencia global importante donde, las partes interesadas en oposición a dicha referencia piden ciertos requisitos, requerimientos y diversos tipos de cumplimiento en materia de leyes gubernamentales y normas empresariales que abarcan características de seguridad y salud ocupacional, calidad, responsabilidad social y medio ambiente que, al integrarse y articularse con el plan estratégico empresarial permiten el cumplimiento de los objetivos planteados así como del posicionamiento de mercado en su ambiente de competencia (Alvarez M. , 2007, pág. 28)

La descripción del puesto de trabajo, en todas las organizaciones del mundo es el inicio de la especificación de los aspectos intrínsecos del mismo, siendo las actividades, tareas, funciones y responsabilidades los requisitos que cada colaborador debe cumplir para desenvolverse en el puesto (Chiavenato, 2013, pág. 143)

La estructura de un perfil de cargos, en la actualidad para todas las organizaciones se delimita a una estructura basada en las competencias del colaborador, es decir, se encuentra determinada por el típico desempeño demandado por la empresa y, por

otra, por un enfoque que clasifica una agrupación de competencias de índole cognitivo, actitudinal y procedimental (Hoyos, 2010, pág. 13)

En América Latina, según el estudio de Great Place To Work , las mejores organizaciones que cuentan con una adecuada motivación, una óptima gestión administrativa, una adecuada delegación de funciones, un ambiente de trabajo agradable, incentivan el crecimiento personal de sus colaboradores y dan cumplimiento a sus objetivos organizacionales, que son parámetros de eficiencia y eficacia de un personal calificado, determina a las siguiente empresas como las mejores de la región: Elektro<sup>1</sup>, SAMA S.A.<sup>2</sup>, Laboratorio Sabin<sup>3</sup> (Brasil), Transbank<sup>4</sup> (Chile), Gazin<sup>5</sup> (Brasil)

Empresas a nivel latinoamericano que no cumplen con los parámetros anteriormente mencionados, son entes generadores de trabajadores con dolencias y afectaciones directas a su integridad, por ejemplo, en Latinoamérica en la actualidad, uno de los grandes virus laborales reconocidos y que es objeto de estudio, es el estrés, que es el factor determinante para la aparición de otras afectaciones con mayor impacto como el Mobbing y el mismo Síndrome de Burnout. (Feldman & Blanco, 2012, pág. 75)

Según la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (2015) realizada en Ecuador por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), determina indicadores laborales de la población y menciona que, del total de la misma, el 69,49% se encuentra en edad para trabajar, de dicha población el 65,78% se encuentra económicamente activa y que, de dicha población el 95,23% tiene empleo tanto en el ámbito público como privado, estimando que alrededor de 6.817.200 ecuatorianos tienen un empleo.

En el sector público, según (Erazo, 2015), después de la aprobación de la Ley de Justicia Laboral aprobada por la Asamblea Constituyente en el 2015, desde Enero hasta finales del mismo año fueron 180.000 los trabajadores que fueron despedidos, aumentado esa cifra en el primer trimestre del 2016 a 281.000 trabajadores que dieron por terminado su situación laboral y contractual con el estado, escenario que, para los trabajadores no fue más que un duro golpe tanto para su bienestar personal como para su economía tanto individual como familiar.

La estructura de los cargos en el sector público y su deficiente análisis determina secuelas importantes que son difíciles de combatir si se mantienen deficientes procesos de comunicación, así como malas prácticas laborales como despidos obligatorios que generan de manera inminente una inestabilidad laboral forzada que para el trabajador se traduce en un mal ambiente de trabajo, mermando su capacidad resolutive y laboral de forma considerable. (Universo, 2012)

En el GADMA, provincia de Tungurahua, en el ámbito de sus competencias y en cumplimiento a la actualización de la normativa, factor de los cuales se desprenden el actualizar procesos y el organigrama estructural, en el que se definirán las áreas que conforman la municipalidad por su extensión presenta una estructura compleja en base a las atribuciones y responsabilidades de cada dirección.

La Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano, cuenta con su estructura orgánica la misma que está compuesta por la función legislativa, función ejecutiva y la función participación ciudadana y control social. Concomitante en la función ejecutiva según su estructura están las diversas áreas como: planificación y desarrollo, gestión interna, servicio público y las unidades desconcentradas ubicándose a la Dirección Administrativa dentro del área de gestión.

En el 2015 mediante Resolución Administrativa DA-15-569 la Máxima Autoridad resuelve expedir el Reglamento Orgánico de Gestión Organización y por Procesos del GAD Municipalidad de Ambato, documento en el que se determina los ámbitos y procesos de cada una de las funciones y organismos así como define el ámbito departamental los mecanismos de articulación, coordinación y corresponsabilidad entre los distintos niveles contando como objetivo principal la calidad y satisfacción del usuario-ciudadano.

La Estructura Orgánico Funcional para garantizar la realización de sus productos y alcanzar sus objetivos establece los siguientes niveles: Directivo, Asesor, Apoyo y Operativo.

La estructura se encuentra diseñada con los siguientes componentes Direcciones, Coordinaciones, Unidades, Secciones, así como definiéndose las atribuciones y responsabilidades y los productos y servicios de sus distintos procesos de cada

Dirección, mencionando que son de forma general por unidad, sin considerar los riesgos generados por los puestos de trabajo.

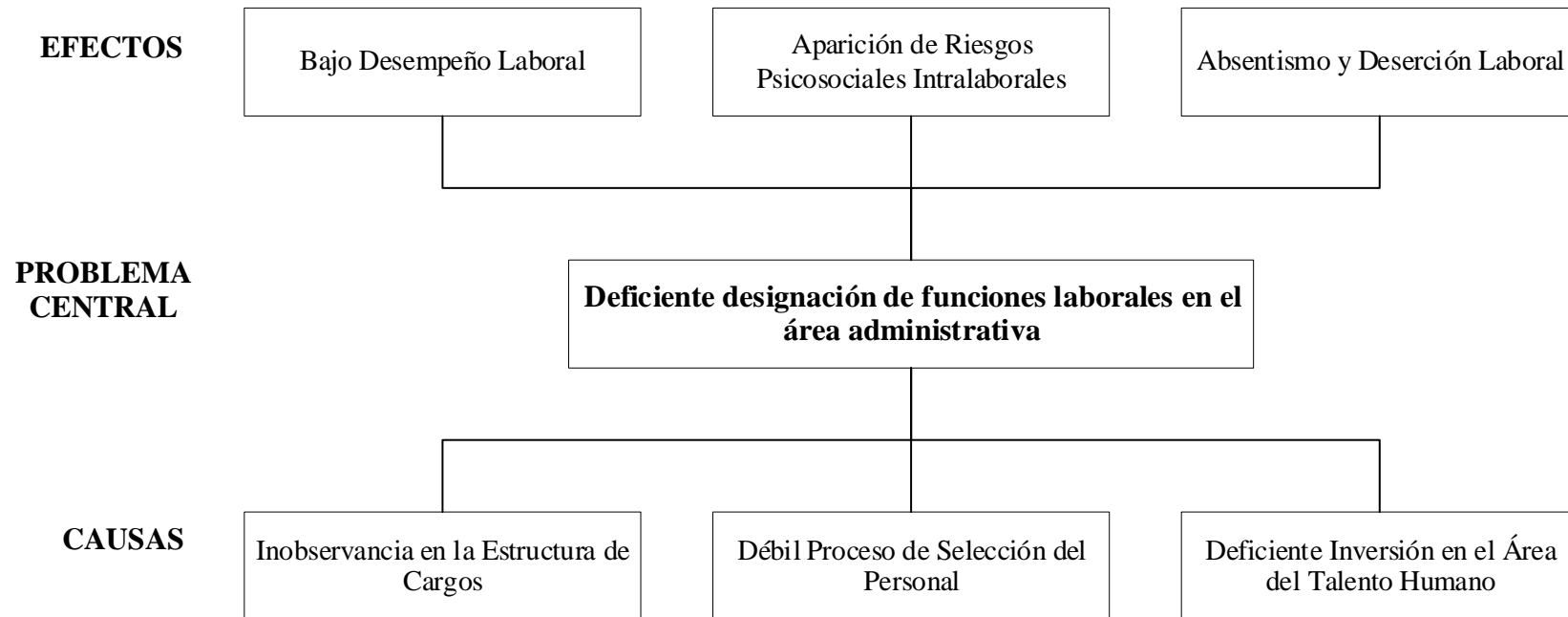
La Dirección Administrativa como nivel de apoyo y área de gestión interna cuenta con las unidades: Contratación y Compras Públicas, Servicio Generales y Mantenimiento, Atención Ciudadana y Balcón de Servicio y Administración de Activos.

Sin embargo, no se cuenta con una estructura de cargos estandarizada para cada puesto de trabajo independientemente del departamento que conforme dicha entidad, por tal motivo, es de vital importancia identificar y reconocer las actividades de cada funcionario que presta sus servicios con la finalidad de evitar conflictos y ambigüedad en el rol, así como la aparición de dolencias y afectaciones producto de los riesgos psicosociales que generan dichas características.

Debiéndose denotar que, de las 20 Direcciones es una de las más críticas por el número de personal que lo conforman y por las actividades y servicios a ejecutarse considerando que el personal se encuentra bajo los regímenes de la Ley Orgánica del Servicio Público y Código de Trabajo.

De lo investigado se puede mencionar que el GAD Municipalidad de Ambato por encontrarse en la categoría B, según lo mencionado por la AME, Asociación de Municipalidades del Ecuador su estructura no es similar a la de otros municipios de los cantones aledaños de la provincia de Tungurahua.

### 1.2.2. Análisis Crítico



*Ilustración 1* Árbol de problemas

**Fuente:** Tamami, P. (2017). Análisis de la estructura de cargos y su relación con los riesgos psicosociales de la Dirección Administrativa. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

**Elaborado por:** (Tamami, 2017)

El problema central del presente trabajo investigativo reside en evidenciar la deficiente designación de funciones laborales que coexiste con los colaboradores de la Dirección Administrativa del GADMA, detallando de manera minuciosa, fundamental y precisa la relación existente entre las causas y efectos mencionados en esta investigación.

En el GADMA, provincia de Tungurahua, se evidencia una marcada inobservancia en la estructuración de los cargos, desencadenando un declive en el desempeño laboral individual y, por consiguiente, en el desempeño grupal de la Dirección Administrativa, generando el retraso inminente de las actividades, además del incumplimiento de los objetivos trazados en dicha unidad. El debilitamiento de dichas actividades puede estar directamente relacionado a la presencia de riesgos psicosociales no identificados que, de forma incisiva atenúan el entorno laboral y merman el desempeño de los individuos al presentar notorias alteraciones en su salud que entorpecen la normal ejecución de sus labores cotidianas.

El Cantón Ambato específicamente en sus últimos 5 años, cita la autora de esta investigación ha tenido un significativo crecimiento poblacional, desarrollo comercial o económico, por tanto, el GAD Municipal ha reestructurado su organigrama comprendiendo que los servicios van en aumento en mejorar la cobertura en la gestión pública de la administración en cumplimiento a la normativa legal actualizada o creada. (Aldás Á. , 2013, pág. 6) enfatiza “la calidad laboral es el pilar fundamental del desarrollo y el ambiente de trabajo ha sido objeto de estudio de la esfera de la psicológica”. La afirmación anterior demuestra que el talento humano está en correspondencia con la motivación, que se origina con reconocimientos a su alto desempeño dentro de la organización.

Los débiles procesos de selección de personal con los que cuenta el Departamento de Talento Humano del GADMA deja en evidencia la aparición y aumento progresivo de riesgos laborales en los colaboradores de la Dirección Administrativa como consecuencia de personal no calificado para las actividades designadas, así como de conflictos y ambigüedad en los roles desarrollados que, desembocan en un estado de cansancio físico y mental observable y, por consiguiente en la inminente aparición de un cuadro de estrés. La despreocupación por la prevención en materia de seguridad y

salud ocupacional y su oportuna intervención con el fin de minimizar la aparición de enfermedades ocupacionales es un gran punto de discusión, ya que dichos factores se convierten en características determinantes que incrementen los índices de absentismo, rotación y deserción laboral de la organización.

La deficiente inversión en el personal que conforma la Dirección Administrativa del GADMA por parte del departamento de Talento Humano de la misma institución, impulsa el aumento de los índices de ausentismo y deserción laboral, generando nuevos procesos de selección innecesarios que desencadenan nuevos gastos e inversión que no contribuye y obstaculiza el desarrollo de todos los departamentos y con consiguiente impide el crecimiento institucional del GAD en general.

### **1.2.3. Prognosis**

De no proceder al inicio de investigaciones que aporten a la causalidad de la descripción específica de las actividades así como de las condiciones de trabajo, como factores determinantes de la salud del colaborador en base a normativas legales vigentes en el estado ecuatoriano sobre estructura de los cargos que desempeñan, además en materia de riesgos laborales, las cifras de colaboradores con alteraciones fisiológicas, psicológicas y psicosomáticas irán en aumento, y al hacer caso omiso en la toma de medidas que reduzcan, controlen, evalúen y prevengan la aparición de enfermedades ocupacionales y sus efectos en la integridad y desempeño de sus colaboradores, verán afectados varios parámetros institucionales como la producción, la calidad del servicio, el absentismo, la rotación, determinando pérdidas económicas en base a una tasa alta de días perdidos a causa de trabajadores enfermos, con incapacidad laboral y dependientes continuos de la salud pública así como en la aparición de enfermedades profesionales que consecuentemente, conllevan compromisos y responsabilidades por parte del empleador por efecto de su inobservancia del reglamento legal vigente y, de no prestar atención especializada a los riesgos psicosociales asociados al desempeño de los colaboradores del Dirección Administrativa del GADMA provincia de Tungurahua, se impedirá la estructuración oportuna de medidas en materia de corrección y prevención de riesgos laborales que conduzcan al equilibrio deseado y anhelado por todos entre la ejecución de tareas, el ambiente y el bienestar laboral.

#### **1.2.4. Planteamiento del problema**

¿De qué manera la estructura de cargos afecta en la aparición de los riesgos psicosociales en la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Ambato?

#### **1.2.5. Preguntas Directrices**

¿Cuál es la estructura orgánica por procesos y su modelo de gestión para los cargos utilizado en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Ambato?

¿Cómo se han determinado los riesgos psicosociales en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Ambato?

¿Cómo es la asociación entre el análisis de la estructura de cargos y los riesgos psicosociales en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Ambato?

#### **1.2.6. Delimitación de la Investigación**

**Campo:** Administración.

**Área:** Talento Humano.

**Aspecto:** Estructura de Cargos y los Riesgos Psicosociales

**Delimitación Espacial:** El presente trabajo investigativo se lo desarrolla en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Ambato ubicado en las calles Pallatanga y Rio Cutuchi, Provincia Tungurahua, República del Ecuador.

**Delimitación Temporal:** El presente trabajo investigativo se desarrollará en el primer semestre del 2017.

**Delimitación Poblacional:** Los elementos de observación en esta investigación son los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Ambato.



### **1.3. Justificación**

El desarrollo del presente trabajo investigativo tiene como finalidad determinar el impacto de la estructura de los cargos con la aparición y el potencial incremento de los riesgos psicosociales en los colaboradores de la Dirección Administrativa del GADMA, provincia de Tungurahua.

La presente investigación es de gran importancia al relacionar la Gestión del Talento Humano con la Seguridad y Salud Ocupacional, permitiendo analizar la estructura de los cargos que conforman la Dirección Administrativa y los procesos preventivos que deben sostener la calidad de vida del colaborador en función de la normativa demandada por los organismos estatales encargados, Ministerio de Relaciones Laborales y Gestión de Riesgos de Trabajo.

La investigación presenta gran interés al organizar una fuente de información valiosa tanto para la Dirección Administrativa del GADMA, pero de sobre manera para el departamento de Talento Humano de todo el sector Autónomo Descentralizado Municipal, creando una base de datos fundamental para las debidas correcciones en la Gestión del Talento Humano, buscando estándares moderadores en pro de la mejora continua, la optimización de recursos para la creación de ambientes laborales enmarcados en la eficacia, la eficiencia, la reducción de índices en materia de riesgos laborales, enfermedades ocupacionales, pero sobre todo en temas de riesgos psicosociales que desembocan en el declive de la salud del colaborador, así como en la disminución del desempeño tanto individual como colectivo.

La investigación es factible a través de la exposición del conocimiento que se maneja, así como de las competencias necesarias para la ejecución del proyecto, además del apoyo para el acceso de la información que se requiere y también por medio de los recursos económicos, materiales, intelectuales que se necesitan para la fijación de medidas que permitan el incremento sostenible de la Dirección Administrativa del GADMA, provincia de Tungurahua.

El presente desarrollo generará gran impacto social, por medio de la trascendencia en la salud ocupacional de los colaboradores de la Dirección Administrativa del

GADMA, su entorno laboral, familiar y colectivo. Los colaboradores al encontrarse prevenidos y no amenazados por los riesgos psicosociales que engloban sus tareas, su desempeño mostrará indicadores esperados por la organización, además de incrementar índices en temas relacionados como el empowerment, la motivación, autoestima y producción laboral.

Los beneficiarios principales del presente trabajo investigativo serán de forma directa los colaboradores de la Dirección Administrativa del GADMA, indirectamente los clientes externos que reciben sus servicios, además de la Universidad Técnica de Ambato a través de la vinculación con la sociedad, y por último, la investigadora, quien a través de la presente investigación contará con la oportunidad de demostrar y aplicar sus conocimientos adquiridos a lo largo de su periodo de preparación en beneficio de la colectividad.

#### **1.4. Objetivos**

##### **1.4.1. Objetivo General**

Analizar la estructura de cargos y su relación con los riesgos psicosociales de la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Ambato.

##### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Analizar los puestos de trabajo, los perfiles y las funciones que cumplen los colaboradores que conforman la Dirección Administrativa del GADMA mediante método de análisis de cargos.
- Identificar los riesgos psicosociales en los colaboradores que conforman la Dirección Administrativa del GADMA mediante el método CoPsoQ Ista 21 versión 2.
- Estimar el nivel de afectación de la calidad de vida laboral de los colaboradores en función al cargo que desempeñan en la Dirección Administrativa del GADMA.

- Proponer alternativas de solución a la problemática con el fin de mejorar la calidad de vida de los colaboradores que conforman la Dirección Administrativa del GADMA

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes Investigativos**

Después de una exhaustiva investigación por las bibliotecas físicas y digitales de las universidades: Universidad de Las Américas, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Universidad Tecnológica Indoamérica, Universidad San Francisco de Quito, no se encontraron trabajos que guarden relación con el desarrollo de este proyecto.

Revisados los trabajos investigativos en las diferentes bibliotecas de las universidades: Universidad Técnica de Ambato, Universidad Central del Ecuador, Escuela Politécnica Nacional que guardan relación con el desarrollo de este proyecto investigativo, se presentan los siguientes antecedentes:

Para (Cueva & Erazo, 2014, págs. 157-158) en su tema investigativo titulado: Modelo de administración del recurso humano por competencias: descripción, análisis y clasificación de puestos, reclutamiento, selección e inducción, para el área técnica de la gerencia nacional de operaciones de la corporación nacional de telecomunicaciones CNT E.P. concluye:

- La administración del talento humano bajo el esquema de competencias se considera una innovación. Implica que el personal de una entidad posea habilidades, técnicas, conocimientos y actitudes, con el propósito de aumentar su competitividad.
- En el Ecuador, la gestión del talento humano en las empresas públicas tiene un marco regulatorio general, no tiene un marco específico, cada empresa a través de su Directorio está en la libertad de estructurar los lineamientos para la gestión del talento humano, conforme lo estipula la Ley Orgánica de Empresas Públicas en su artículo

17, por lo que en esta tesis se propone el Modelo de Administración y Gestión del Talento Humano por competencias para los subsistemas de descripción, análisis y clasificación de puestos, el de reclutamiento, selección e inducción del Área Técnica de la GNO.

- Del inventario de puestos realizado, se encontró que en una misma área existen puestos con diferentes denominaciones y que realizan el mismo trabajo. El Área Técnica es una unidad especializada que genera valor agregado a la institución, por esta razón el personal técnico representa el 98% de la nómina, el 2% restante lo constituye personal administrativo.

Para (Martinez P. , 2016, págs. 73-74), en su tema investigativo titulado “Los factores psicosociales laborales relacionados al distrés y su influencia nociva en la salud ocupacional en la Universidad Técnica de Ambato”, concluye:

- Se describieron los factores psicosociales laborales relacionados al distrés y su influencia nociva en la salud ocupacional en la Universidad Técnica de Ambato mediante el modelo psicométrico integral y sistemático modelo V. Ponce el cual permitió encontrar la correlación de variables del tema.
- Mediante una regresión lineal se analizó los factores psicosociales laborales intra y extra organizacionales relacionados al distrés y se concluye que los índices de correlación entre estos dos factores se ubican en niveles importantes y medios.
- De igual manera al aplicar el modelo de V. Ponce se encontró los índices de correlación entre el factor de riesgo o distrés y los daños a la salud ocupacional que sufren los servidores universitarios.
- Los daños a la salud ocupacional de porcentaje elevado provocados por los factores psicosociales laborales relacionados al distrés son: problemas musculares, cardiovasculares, gastrointestinales, dermatológicos, adicción por el trabajo y además son víctimas de Burn out.
- Mediante las bandas de diagnóstico se pudo apreciar el estado actual de cada uno los factores psicosociales laborales relacionados al distrés perteneciendo la mayoría a un indicador intolerable.

Para (Guerrero, 2016, págs. 100-101), en su investigación titulada Diseño y plan piloto de implementación de puestos de trabajo aplicando el modelo por competencias para el tribunal de justicia de la comunidad Andina concluye:

- El modelo de gestión por competencias y su alcance organizacional en el Tribunal de la CAN, ha sido una experiencia compleja desde el punto de vista de la administración de recursos humanos. En la Institución la administración de los recursos humanos se limitaba principalmente a la preparación de la nómina, distribución de tareas, y trámites de contratación y despido personal. Ahora la Dirección Administrativa y la Secretaría General del Tribunal, que constituyen los niveles directivos, tienen una nueva visión de la administración integral de los recursos humanos en la que los colaboradores puedan obtener: desarrollo profesional, capacitación, un buen clima laboral e incentivos, entre otros aspectos, lo que sin duda apoyará de manera sistemática a la consecución de los objetivos institucionales, alcanzando los niveles de eficiencia y productividad deseados.
- De acuerdo a la última encuesta realizada al personal de la Dirección Administrativa a través de la implementación del plan piloto, la hipótesis se cumple, los directivos y colaboradores afirman estar de acuerdo con la implementación del sistema de gestión de recursos humanos por competencias iniciado con la descripción de puestos y que permite mejorar las condiciones laborales en el Tribunal.
- El objetivo general de este estudio fue diseñar e implementar los puestos aplicando el modelo por competencias y a través de un plan piloto en la 101 Dirección Administrativa; al finalizar el mismo se dejan establecidos: la descripción de puestos y la implementación de cierre de brechas en los puestos de la Dirección Administrativa, cumpliéndose con dicho objetivo.

## **2.2. Fundamentación filosófica**

La presente investigación se basa en el paradigma crítico, es decir no solo un proceso lógico, sino un concreto proceso histórico, “En su discurso se transforma, tanto la estructura social en su totalidad, como la relación del teórico con la sociedad, es decir, se transforma el sujeto así como el papel del pensamiento” (Aldas, 2013, p. 12)

Propositivo, ya que, al constituirse un problema social, la crítica, se evidencia en los procesos de manejo la estructura de los cargos, así como de los riesgos psicosociales y por consiguiente en los procesos de talento humano en el GADMA provincia de Tungurahua, permitiendo formular alternativas tanto de innovación en las tareas como en materia de prevención para evitar la aparición de enfermedades ocupacionales, generando desarrollo institucional.

### **2.3. Fundamentación legal**

Para la presente investigación se fundamentará en la, Constitución, Código de Trabajo, Ley Orgánica del Servidor Público LOSEP, Reglamento de la Ley Orgánica del Servidor Público LOSEP, Código de Trabajo, Resoluciones y demás normativa jurídica aplicable;

## **CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR**

### **Capítulo Segundo**

#### **Sección Séptima**

##### **Salud**

Art. 32.- La salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, la alimentación, la educación, la cultura física, el trabajo, la seguridad social, los ambientes sanos y otros que sustentan el buen vivir.

#### **Sección octava**

##### **Trabajo y seguridad social**

Art. 33.-El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Art. 34.-El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá e por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad,

eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas.

El Estado garantizará y hará efectivo el ejercicio pleno del derecho a la seguridad social, que incluye a las personas que realizan trabajo no remunerado en los hogares, actividades para el auto sustento en el campo, toda forma de trabajo autónomo y a quienes se encuentran en situación de desempleo.

Art. 326.- El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios; numeral 5. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

## **LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO**

### **TITULO III;**

#### **Del Régimen Interno de Administración del Talento Humano**

#### **CAPITULO 1**

#### **De los Deberes, Derechos y Prohibiciones**

Art. 23.- Derechos de las servidoras y los servidores públicos. - Son derechos irrenunciables de las servidoras y servidores públicos:

- l) Desarrollar sus labores en un entorno adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar;
- m) Reintegrarse a sus funciones después de un accidente de trabajo o enfermedad, contemplando el período de recuperación necesaria, según prescripción médica debidamente certificada;
- o) Mantener su puesto de trabajo cuando se hubiere disminuido sus capacidades por enfermedades catastróficas y/o mientras dure su tratamiento y en caso de verse imposibilitado para seguir ejerciendo efectivamente su cargo podrá pasar a desempeñar otro sin que sea disminuida su remuneración salvo el caso de que se acogiera a los mecanismos de la seguridad social previstos para el efecto. En caso de que se produjere tal evento se acogerá al procedimiento de la jubilación por invalidez y a los beneficios establecidos en esta ley y en las de seguridad social;



## **CAPITULO 2**

### **DEL SUBSISTEMA DE PLANIFICACION DEL TALENTO HUMANO**

Art. 57.- De la creación de puestos. - El Ministerio de Relaciones Laborales aprobará la creación de puestos a solicitud de la máxima autoridad de las instituciones del sector público determinadas en el artículo 3 de esta ley, a la cual se deberá adjuntar el informe de las unidades de administración de talento humano, previo el dictamen favorable del Ministerio de Finanzas en los casos en que se afecte la masa salarial o no se cuente con los recursos necesarios.

Se exceptúan del proceso establecido en el inciso anterior los gobiernos autónomos descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, las universidades y escuelas politécnicas públicas y las entidades sometidas al ámbito de la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

## **CÓDIGO DE TRABAJO**

### **TITULO IV;**

#### **De los Riesgos del Trabajo**

### **CAPÍTULO I**

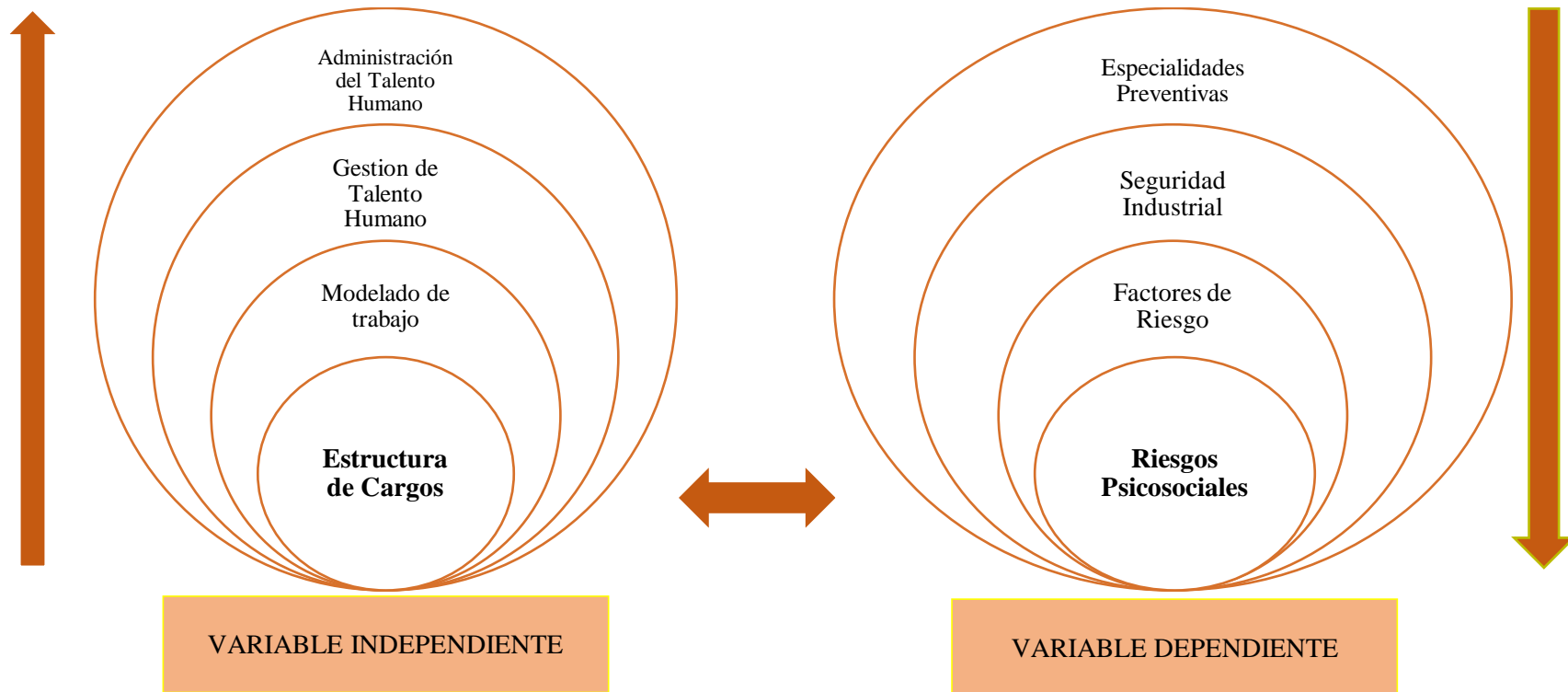
#### **Determinación de los Riesgos y de la Responsabilidad del Empleador**

Art. 347.- Riesgos del trabajo. - Riesgos del trabajo son las eventualidades dañosas a que está sujeto el trabajador, con ocasión o por consecuencia de su actividad. Para los efectos de la responsabilidad del empleador se consideran riesgos del trabajo las enfermedades profesionales y los accidentes.

Art. 349.- Enfermedades profesionales. - Enfermedades profesionales son las afecciones agudas o crónicas causadas de una manera directa por el ejercicio de la profesión o labor que realiza el trabajador y que producen incapacidad.

Art. 364.- Otras enfermedades profesionales. - Son también enfermedades profesionales aquellas que así lo determine la Comisión Calificadora de Riesgos, cuyo dictamen será revisado por la respectiva Comisión Central. Los informes emitidos por las comisiones centrales de calificación no serán susceptibles de recurso alguno.

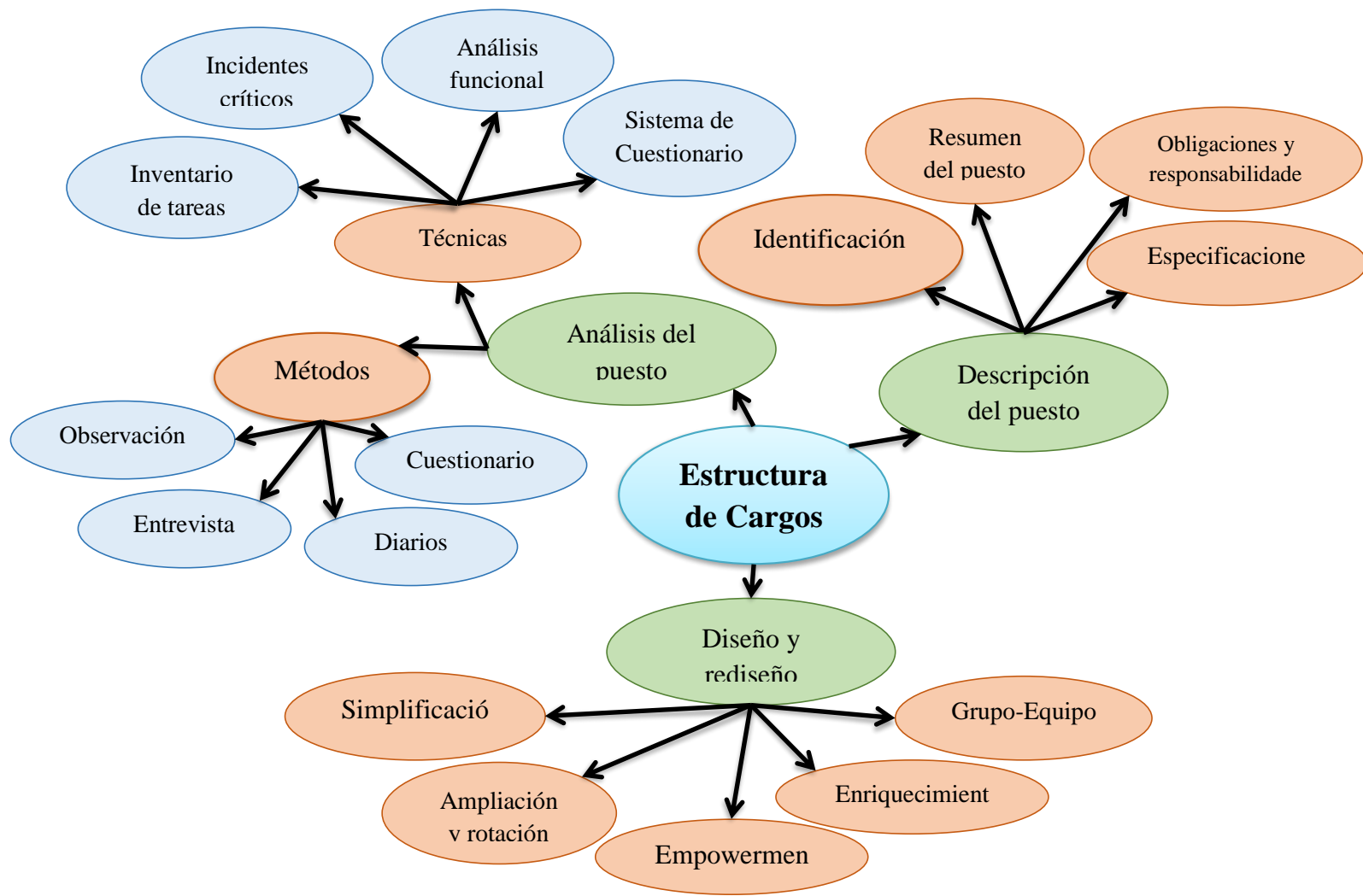
## 2.4. Categorías fundamentales



*Ilustración 2 Categorías Fundamentales*

**Fuente:** Tamami, P. (2017). Análisis de la estructura de cargos y su relación con los riesgos psicosociales de la Dirección Administrativa. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

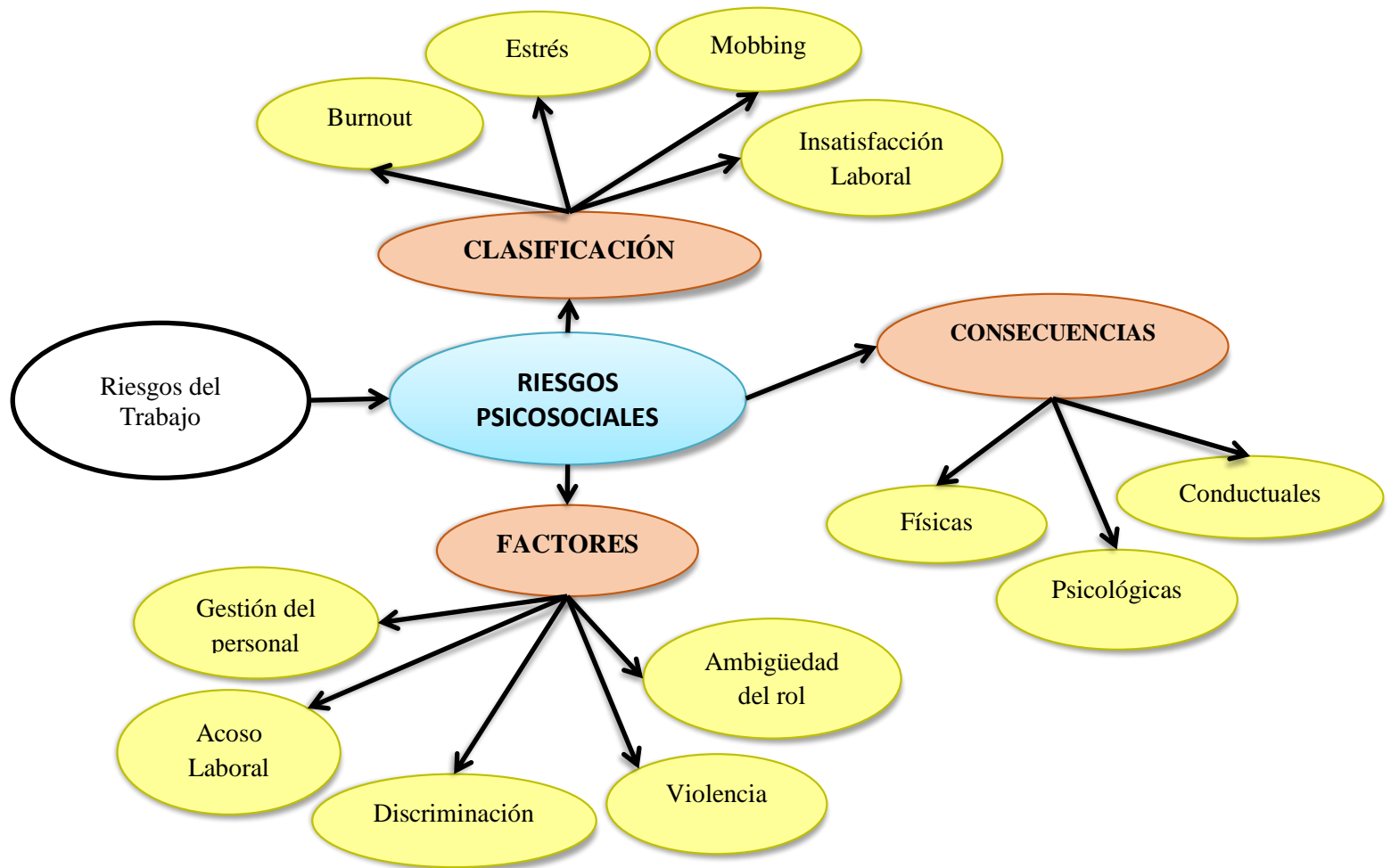
**Elaborado por:** (Tamami, 2017)



**Ilustración 3** Red de Inclusiones Conceptuales Subordinación

**Fuente:** Tamami, P. (2017). Análisis de la estructura de cargos y su relación con los riesgos psicosociales de la Dirección Administrativa. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

**Elaborado por:** (Tamami, 2017)



**Ilustración 4** Riesgos Psicosociales

**Fuente:** Tamami, P. (2017). Análisis de la estructura de cargos y su relación con los riesgos psicosociales de la Dirección Administrativa. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

**Elaborado por:** (Tamami, 2017)

### **2.4.1. Conceptualización de variables**

#### **Variable Independiente**

##### **Administración de Recursos Humanos**

Para (Bohlander & Snell, 2013, pág. 4), la importancia de estudiar la administración de recursos humanos se relaciona con los intereses y aspiraciones profesionales sin importar si se planea trabajar en un departamento de esta área o no. Las cuestiones del proceso de empleo en la organización, de diseñar puestos de trabajo y equipo, desarrollar habilidades en los empleados, identificar métodos para mejorar el desempeño y recompensar los logros, por lo general todo esto se considera desde los asuntos de recursos humanos.

Por otro lado, (Dessler & Varela, 2011, pág. 2), manifiesta que la administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y un trato justo a los empleados. Considera también que la importancia principal es que los empleados desempeñen las funciones a su mayor capacidad, y que brinden lo mejor de sí minimizando la rotación del personal alineándose a las leyes federales de seguridad laboral para mejorar la calidad de vida con la finalidad de mejorar el clima en la organización.

Para (Gómez, Balkin, & Cardy, 2012, pág. 29), la administración de recursos humanos refuerza la gestión de la empresa apoyando desde el ámbito de recursos humanos anunciando con claridad la estrategia empresarial global y en segundo lugar, puede existir mucha incertidumbre, o desacuerdos respecto a que estrategias de RRHH son las necesarias para apoyar la estrategia empresarial global. En tercer lugar, las grandes instituciones o empresas pueden tener distintas unidades empresariales, y cada una con su propia estrategia, y es aquí donde la administración humana integra todas estas ajustándose mejor a la estrategia empresarial global.

##### **Gestión del Talento Humano**

Para (Gómez, Balkin, & Cardy, 2012, pág. 3), el reto de la gestión del talento humano radica en encontrar y encargar personas responsables de la ejecución correcta y a tiempo de las tareas que fomentan el éxito de cada unidad. El término

*unidad* en sentido amplio; puede referirse a un equipo de trabajo, a un departamento, a una unidad empresarial, a una división o a la propia empresa, esto implica que la meta debe estar alineada en función a todas las unidades de la organización con una sola mente en un solo cuerpo.

Según (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2013, pág. 162), los equipos de gestión de talento humano se libran de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización.

Para (Kaplan & Norton, 2016, pág. 39), las empresas valoran las actuales capacidades y competencias de los empleados que integran las familias de los puestos de trabajo en una empresa para que luego se diseñe programas de recursos humanos (selección, formación y la planificación de la carrera profesional) que desarrolla el capital humano de la empresa. Sin la guía de un mapa estratégico la mayoría de los programas de recursos humanos tratan de satisfacer las necesidades de todos los empleados, por lo que invierten menos de lo necesario en los puestos de trabajo que realmente marcan la diferencia. Al concentrar las inversiones en capital humano y los programas de desarrollo en el número relativamente pequeño (generalmente menos de 10%) de empleados que ocupan puestos estratégicos las empresas pueden lograr grandes resultados con mayor rapidez y menor coste que por medio de difusos gastos en RRHH.

### **Modelado de trabajo**

Al definir la manera de poner en marcha el flujo de trabajo o modelado de trabajo esta debe evolucionar en cuanto a su misión general y sus objetivos deben ser grandes para que los acometa un equipo o una organización. Por consiguiente, la organización debe contar con un método sistemático para determinar que empleados van a desempeñar una función o tarea que haya que cumplir. Así, la piedra angular de la organización son los trabajos que hacen los empleados, y estos ofertan a la vez un medio para coordinar y enlazar las actividades de la organización que son necesarias para su buena marcha. En resumen, el resultado del modelado de trabajo es estudiar y entender los trabajos a través del análisis de puestos comprendido en una parte sustancial del área de trabajo. (Ivancevich, 2014, pág. 6)

La manera en que los colaboradores trabajan en las industrias depende básicamente de la forma en el que su trabajo se planeó, modeló y organizó. Dicho en otras palabras, la forma en que se distribuyeron las tareas. La estructura de los puestos condiciona el diseño organizacional en el que está contenida, esto condiciona y determina la distribución, la configuración y el grado de especialización de los puestos. (Chiavenato, 2013, pág. 17)

El modelado de trabajo posee una fase de diseño, prueba, transformación y mejora, esto se estructura en función a la naturaleza del trabajo, para de ahí partir del modelaje descomponiendo las tareas como modelos jerárquicos, en los que una tarea es más importante que la otra. En sí, el correcto modelado ayuda a que los empleados desarrollen, conocimientos y actitudes que generan un contraste de eficiencia en la productividad.

### **Desempeño Laboral.**

Para (Ivancevich, et al., 2014, pág. 7), desde el punto de vista estratégico y de ventaja competitiva, es importante integrar el desempeño de los empleados y las metas de desempeño de la organización. Un grupo de empleados que se desempeña de manera tal que no colabora para alcanzar las metas de la empresa es incongruente con la supervivencia a mediano y largo plazo. La mayoría de los expertos piensan que la estrategia de una compañía debe alinearse con las capacidades y el desempeño de los empleados para tener utilidades, crecimiento, eficacia, y valor.

De igual forma, (Araujo & Leal, 2010, pág. 142), Para optimizar el desempeño laboral los lineamientos que se deben seguir principalmente son en el nivel directivo de las instituciones públicas donde se interrelacionan todos los elementos internos y externos de la organización. Las competencias (genéricas, laborales, básicas) las cuales conforman el desempeño laboral están inmersas dentro del individuo y la organización, presentando un contacto directo con la inteligencia emocional, esta a su vez influye en el individuo y por consiguiente en el desarrollo de dichas competencias.

Por otro lado, (Gómez, Balkin, & Cardy, et al., 2012, pág. 279), mencionan que la gestión eficaz del desempeño de los recursos humanos en las organizaciones exige algo más que unos uniformes formales y calificaciones anuales. El proceso de evaluación completo incluye relaciones cotidianas informales entre los directivos y

trabajadores, las calificaciones son de por sí importantes, e incluso más importante lo que hacen los directivos con ellas.

Para (Cuesta, Fleitas, García, & Hernández, 2017, pág. 6) el desempeño organizacional es la capacidad de la organización que armoniza los resultados individuales, grupales y de la propia organización; estimula el rendimiento; reconoce las percepciones de los trabajadores, y expresa las características de las competencias que esta posee.

Por otro lado (Cuesta, Fleitas, García, & Hernández, et al., 2017, pág. 6), nos menciona que se reconoce la percepción de los trabajadores, donde está precisamente la consideración de la subjetividad, de lo intangible. No solamente son resultados (concretos o tangibles) “individuales, grupales y de la propia organización” sino la consideración de los intangibles expresados mediante la “percepción de los trabajadores”

Se adelanta en pequeña manera a la siguiente variable para evidenciar de mejor forma el desempeño laboral según (Cárdenas, 2017, pág. 10), la mejor manera para evidenciar los problemas psicosociales en algunos casos se los realiza mediante evaluaciones al desempeño laboral de un trabajador, la variación de sus niveles de productividad se puede considerar materia de estudio. El desempeño en el trabajo no es solo fruto de las capacidades de un individuo, las cuales pueden estar en estado de latencia e impedidas de manifestarse al exterior, pues los factores del ambiente laboral que favorezcan la utilización de las diferencias individuales demuestran que las organizaciones altamente productivas se caracterizan generalmente por un clima de participación altamente elevado

Cabe recordar que la administración del desempeño es el encargado directamente del clima laboral en una organización dado que el enfoque de administración del desempeño actual refleja los intentos de los gerentes por reconocer de forma más explícita la naturaleza interrelacionada de los factores que influyen el desempeño del colaborador. Por ende, es importante constantemente evaluar el desempeño. (Dessler & Varela, 2011, pág. 222)

### **Evaluación del desempeño**

Para (Ivancevich, et al., 2014, pág. 12) , casi todos los procedimientos de evaluación dependen en alguna medida de los juicios de los supervisores sobre el



comportamiento de un empleado. Estos juicios se resumen con varios métodos de papel y lápiz, todos destinados a trazar una imagen fidedigna del empleado. Después de juzgar el comportamiento laboral de los empleados, las calificaciones de los supervisores sirven para tomar decisiones de recursos humanos, como ascensos, pagos, transferencias, entre otras.

Los objetivos principales que se desean alcanzar con un sistema de evaluación formal son:

- **Desarrollo.** Se determina que empleados necesitan capacitarse más y, sirve para evaluar los resultados de los programas de capacitación. Motiva a la mejora en la relación subordinado y supervisor y fomenta a estos a observar el comportamiento de aquellos para ayudarlos.
- **Motivación.** Alienta la iniciativa, despierta un sentimiento de responsabilidad y estimula los esfuerzos por desempeñarse mejor.
- **Planeación de recursos humanos.** Ofrece información valiosa para los inventarios de habilidades y la planeación de los recursos humanos.
- **Comunicaciones.** Es la base para un diálogo continuo del superior y el subordinado en asuntos relacionados con el trabajo. Mediante el diálogo y una retroalimentación eficaz, las partes se conocen mejor.
- **Respeto de la ley.** Sirve como defensa legal de los ascensos, transferencias, premios y despidos.
- **Investigación de ARH.** Útil para validar las herramientas de selección, como los exámenes.

### **Mejora de desempeño**

(Gómez, Balkin, & Cardy, et al., 2012, págs. 33-34) determinan que luego de la evaluación del desempeño los encargados de gestionar eficazmente el rendimiento suelen compartir cuatro características, analizan las causas de los problemas de desempeño, luego prestan atención a las causas de los problemas, continúan desarrollando un plan de acción para capacitar a los trabajadores en alcanzar una situación y finalmente, orientan la comunicación hacia el desempeño en informan sobre el mismo de forma eficaz.

En muchos casos la entrevista de evaluación proporcionará las bases para detectar las deficiencias en el desempeño de los empleados y planear las formas de mejorarlo. Si

no se llama la atención del empleado de manera asertiva hacia estas deficiencias es probable que continúen hasta volverse muy serias. Algunas veces los empleados de bajo desempeño no comprenden con exactitud lo que se espera de ellos. Sin embargo, una vez que se aclaran sus responsabilidades, están en disposición de aplicar medidas correctivas necesarias para manejar su desempeño (Bohlander & Snell, et al., 2013, pág. 247).

### **Selección de Personal**

Para (Ivancevich, et al., 2014, pág. 14), la selección de personal es el proceso por el cual una organización escoge en una lista de solicitantes a la o las personas que cumplen mejor con los criterios para ocupar un puesto de trabajo vacante, considerando las condiciones ambientales del momento. Aunque esta definición destaca la eficacia de la selección, las decisiones sobre a quien se debe contratar también deben ser eficientes y estar dentro de los límites establecidos por la legislación de igualdad de oportunidades.

Por otro lado, (Dessler & Varela, et al., 2011, pág. 19), mencionan que el proceso de selección de personal inicia una vez que se cuenta con una reserva de solicitudes de empleo y, el siguiente paso consiste en seleccionar a los mejores candidatos para el puesto de trabajo. Lo anterior significa reducir la reserva de aspirantes usando las herramientas de selección, incluyendo los exámenes o pruebas, la verificación de antecedentes y de referencias, así como las entrevistas.

Junto con el proceso de reclutamiento, el cual está diseñado para aumentar el número de solicitantes cuyas calificaciones cumplan con los requisitos del puesto y las necesidades de la organización, la selección de personal para (Bohlander & Snell, et al., 2013, pág. 275), es el proceso mediante el cual se reduce ese número de aspirantes y se elige de entre esas personas a quienes tengan las calificaciones pertinente para ocupar la vacante de trabajo ofertada por la organización.

De igual forma, en su forma más elemental, con los programas de selección se pretende identificar a los solicitantes que tienen las mayores posibilidades de satisfacer o exceder las normas de rendimiento de la organización. Pero en este caso rendimiento no se refiere a la cantidad de producción, sino que también abarca otros objetivos, como calidad de producción, absentismo, robos, rotación de personal, satisfacción y desarrollo profesional. En definitiva, la selección del personal es la

búsqueda de la correspondencia óptima entre el puesto y el grado en que una característica peculiar esté presente en un solicitante. (Ivancevich, et al., 2014, pág. 16).

### **Absentismo y deserción laboral**

Para (Chiavenato, et al., 2011, pág. 18), el absentismo hace referencia a la cantidad (en números) de individuos que faltan al trabajo, su frecuencia, los motivos de tal ausencia y a la cantidad de tiempo perdido por tales causas. Las faltas pueden determinarse como voluntarias o involuntarias, pero eso no deja de significar a las organizaciones costos muy elevados en pérdidas. Si no se trabaja, no se produce. En otra de sus bibliografías, (Chiavenato, et al., 2013, pág. 24), determina al absentismo como la frecuencia y/o la duración del tiempo de trabajo que se pierde cuando los trabajadores no se presentan a sus tareas cotidianas. El absentismo constituye la suma de los periodos en los cuales los trabajadores se ausentan del trabajo, sea por retrasos, faltas o cualquier otro motivo.

Por otro lado, (Villaplana , 2015, pág. 23), define al absentismo laboral como la no asistencia al lugar de trabajo durante la jornada previamente establecida por razones justificadas o no justificadas, además del inicio tardío de las labores cotidianas y la finalización anticipada de una jornada de trabajo, así como no ir a trabajar por uno o varios días, sin considera a tal ausencia como periodo de vacaciones del colaborador. La deserción laboral o mejor conocida como renuncia, para (Chiavenato, 2013, pág. 230), se explica como la decisión personal del colaborador para abandonar la organización y terminar la relación contractual con el empleador por motivos personales (insatisfacción laboral) o profesionales (oportunidades atractivas fuera de la organización).

El absentismo y la deserción laboral son una gran fuente de pérdidas económicas para las organizaciones a nivel mundial. No manejar con cautela este tipo de problemática reflejará a mediano y largo plazo una baja en la productividad de la industria que sufra de este “mal”.

### **Inversión en el Talento Humano**

Para (Alvarado, 2013, pág. 82), la inversión del talento humano ayuda a mejorar las prácticas de desempeño organizacional como capacidad y resultados. Alinear la estrategia a través de una metodología que incluya la inversión determina el valor del

activo intangible, se considera un activo tangible en la organización: a. capital humano (habilidades, talentos, conocimiento de los empleados), b. capital de información (bases de datos, sistemas de información, redes, infraestructura tecnológica) y c. capital organizativo (cultura, liderazgo, coordinación de los empleados, trabajo en equipo y gestión del conocimiento). Todo esto permite mejorar la eficiencia en los procesos aumentar la productividad mediante la eliminación de gastos innecesarios, descubre los cuellos de botella en los procesos, minimiza los tiempos de realización de actividades consiguiendo la satisfacción en el cliente final. Existe una herramienta que mide y en una gran parte obliga a la organización en invertir en el talento humano denominada “Balance Score Card” y la metodología de capacitación por competencias, brindando seguridad óptima en la inversión de capacitación de las personas, la recuperación de la rentabilidad y el logro del alineamiento organizacional para cumplir metas y objetivos trazados en el plan estratégico.

De igual forma, (Sanchez & Arévalo, 2016, pág. 62), la importancia de la buena administración del talento humano, en el conocimiento de las personas como experiencias, capacidades, destrezas, habilidades, entre otros factores que se consideran de alto valor para poder competir en el mundo globalizado porque brindan en sus empresas una ventaja competitiva sostenible. La efectividad de una organización basada en el conocimiento a través de la innovación tecnológica puede ser muy cuestionada si no se cuenta con el “saber como”. Por eso los países de avance y crecimiento extraordinario en los últimos años, como por ejemplo Corea del Sur, gracias a la producción o inversión del conocimiento y la preparación de individuos ha dado frutos posicionándolos a nivel mundial. Las capacitaciones y los planes de carrera en las organizaciones basados en el conocimiento de las áreas deficientes tendrán mejores prácticas para involucrar personas con aprendizaje que vincule la ejecución de rutinas y procesos elevando al desempeño organizacional son uno de los objetivos de estas grandes industrias de los países del primer mundo. Crear organizaciones “basadas en el conocimiento” cambian las perspectivas de la gestión. En resumen, la inversión en la gestión del talento humano debe formar parte de la agenda de las organizaciones, la eficacia y eficiencia de los recursos destinados a este campo se demuestran a través del conocimiento creado.

Por otro lado (Pardo & Diaz, 2014, pág. 40), determina que la inversión del talento humano debe empezar desde la capacitación, en la administración moderna la capacitación puede ser entendida como uno de los procesos de talento humano que facilita adquirir y perfeccionar, habilidades, destrezas, actitudes, conocimientos con respecto al desarrollo de su labor. Por esta razón, la inversión que realizan las empresas en capacitación y desarrollo de su capital humano redundando directamente en la obtención de los resultados de la misma, los procesos óptimos y la proyección de la imagen fuera y dentro de ella, garantizando el verdadero aprendizaje de los individuos involucrados y su aplicación en la organización esta definiendo en gran medida, en las posibilidades que tiene el colaborador de aplicarlo en su contexto, la motivación que contenga, así como el compromiso con la organización, definiendo al desarrollo del capital humano como un tema de actitud de las dos partes (organización y colaborador)

### **Análisis de cargos**

Según (Bohlander & Snell, et al., 2013, pág. 142), el análisis de cargos es el proceso para obtener información acerca de los puestos mediante la determinación de los deberes, las tareas o las actividades de las mismas. El procedimiento implica investigar de manera sistemática los puestos mediante el seguimiento de una serie de pasos determinados, especificados antes del estudio.

Por otro lado, (Dessler & Varela, et al., 2011, pág. 80), determinan al análisis de cargos como el procedimiento para determinar las responsabilidades de estos, así como las características que deben tener las personas que se contratan para cubrirlos. El análisis brinda información sobre las actividades y los requisitos del puesto. Luego, esa información se utiliza para elaborar las descripciones de los puestos de trabajo y las especificaciones o el perfil del puesto de trabajo

Para (Bohlander & Snell, et al., 2013, pág. 147), cuando se ha concluido, el análisis de cargos da como resultado un informe escrito en el que se resume la información obtenida del análisis de 20 o 30 actividades del puesto. Los gerentes o encargados de RRHH utilizan esta información para desarrollar las descripciones y especificaciones del puesto. Estos documentos, a su vez, se utilizan para desempeñar y reforzar las diferentes funciones existentes en la actualidad de la operación.

Por otro lado, (Dessler & Varela, et al., 2011, pág. 52), mencionan que el análisis de cargos también juega un papel muy importante en la observancia en la igualdad de oportunidades la denominada inobservancia puede acarrear desde llamados de atención hasta sanciones hacia las personas encargadas de las tareas encomendadas para el análisis de los puestos de trabajo. Dichas tareas deben ser realizadas por personas con una formación concreta y especializadas en talento humano y afines.

### **Métodos para el Análisis de Cargos**

El personal de recursos humanos es denominado también “analistas de puestos”. Son el personal responsable del análisis de puesto y por lo general, buscan la cooperación de los empleados y altos mandos de los departamentos cuyos puestos se están analizando. Estos altos mandos y colaboradores son la fuente de gran parte de la información referentes a los puestos, y se les puede pedir que elaboren los borradores de las descripciones y especificaciones del puesto que los analistas necesitan.

Para que el analista pueda tener un control de la exactitud de la información del puesto, se debe tener cuidado de asegurarse que se incluyan todos los hechos importantes. Un analista de puestos tiene que estar pendiente de los trabajadores que tienden a exagerar la dificultad de sus puestos para elevar su ego y su cheque de pago. Al entrevistar a los empleados o revisar sus cuestionarios el analista debe buscar cualquier respuesta que no concuerden con los otros hechos o impresiones que haya recibido, porque si un analista duda de la exactitud de la información debería obtener información adicional proporcionada por los empleados, sea de ellos mismos, de sus gerentes o de otras personas que estén familiarizadas con el puesto o con la manera con que este se desempeña (Bohlander & Snell, et al., 2013, pág. 259). Según (Gómez, Balkin, & Cardy, et al., 2012, pág. 76), las organizaciones utilizan diversos métodos para recopilar la información: observaciones, entrevistas, diarios y cuestionarios. Sin embargo, factores como la complejidad del trabajo y el costo de dichos métodos influirán al momento de escoger cualquiera de los métodos para su utilización.

De igual forma, (Bohlander & Snell, et al., 2013, pág. 253), determinan que la información del puesto de trabajo puede obtenerse de varias maneras. Los métodos más empleados para dicha tarea son las entrevistas, los cuestionarios, los diarios y la observación.

## **Entrevistas**

Generalmente un miembro del departamento de RRHH (entrevistador), define una muestra representativa de trabajadores afectados y recaba información mediante una entrevista estructurada que se presenta en el mismo orden a todos los entrevistados y que incluye una serie de preguntas relativas al trabajo que se realiza (Gómez, Balkin, & Cardy, et al., 2012, pág. 202).

Para (Bohlander & Snell, et al., 2013, pág. 292), el analista de puestos puede solicitar a los empleados y altos directivos que conforman la organización, por separado, información sobre el puesto que ocupa y las actividades que realiza.

## **Cuestionarios**

Se pueden compilar datos de un puesto de trabajo a través de cuestionarios que se entregan a los colaboradores o a un supervisor para su respectiva aplicación. En la praxis, el cuestionario sigue el mismo camino que la entrevista, con la diferencia de que lo contesta el supervisor, el colaborador ocupante del puesto, o conjuntamente las dos personas. La principal ventaja del cuestionario es que brinda un medio rápido y eficiente para recopilar información en función de un número alto de trabajadores, además su costo de aplicación es más bajo que una entrevista, pero, la organización requiere de pruebas piloto y tiempo para las mismas (Chiavenato, et al., 2013, pág. 243).

El trabajador complementa una serie de preguntas sobre las necesidades del trabajo en cuanto a conocimientos, habilidades, aptitudes, obligaciones y responsabilidades. Cada pregunta está asociada a una escala cuantitativa que mide la importancia del factor trabajo o su frecuencia. Una computadora puede recoger la puntuación de los cuestionarios y crear un informe que resuma las características del trabajo. Este método informatizado de recolección de información sobre el trabajo con cuestionarios, a diferencia del anterior es el más caro (Gómez, Balkin, & Cardy, et al., 2012, pág. 78)

## **Diarios**

Se puede solicitar a quienes ocupan los puestos que mantengan un diario de sus actividades durante el ciclo de trabajo completo. Las anotaciones en los diarios por lo común se hacen en tiempos específicos del horario de trabajo, cada media hora u

hora completa y se llevan durante un periodo de dos a cuatro semanas (Bohlander & Snell, 2013, et al., pág. 443)

El diario o bitácora es un registro que asientan los titulares de los deberes de su puesto, su frecuencia, y la ocasión en que se cumple. Esta técnica requiere que el titular lleve un registro; desafortunadamente, la mayor parte de las personas carecen de la disciplina para ese cometido. Si el diario o la bitácora se mantienen actualizado, va a proveer buena información del trabajo (Ivancevich, et al., 2014, pág. 267)

### **Observación**

Se acude a la observación directa de los puestos que requieren actividades manuales, estandarizadas y que son ciclo breve. El analista de puestos debe observar a una muestra representativa de individuos realizar el trabajo. No es apropiada si el trabajo comprende trabajos intelectuales significativas, como en el caso de un investigador científico, abogado o matemático. Al realizar la observación el analista debe estorbar lo menos posible y situarse afuera del paso para no impedir la realización del trabajo (Ivancevich, et al., 2014, pág. 269)

Esta aplica para trabajos simples, rutinarios y repetitivos, como los obreros de la línea de montaje, los operarios de máquinas, los oficinistas, entre otros. Es común que el método de observación utilice un cuestionario que el observador debe llenar para asegurar que cubre toda la información necesaria (Chiavenato, et al., 2013, pág. 128)

### **Técnicas del Análisis de Cargos**

La definición sistemática y cuantitativa del contenido del puesto que proporciona el análisis del puesto es la base de muchas prácticas del recurso humano. El análisis de puesto sirve en especial para, justificar las descripciones del mismo y otros procedimientos de selección. Para recabar información se utilizan diferentes técnicas de análisis de puestos, cada una con ventajas y desventajas específicas donde cuatro de las técnicas más conocidas son: El análisis de inventario de tareas, método de incidentes críticos, análisis funcional del puesto y el sistema de cuestionario para el análisis de puestos (Bohlander & Snell, et al., 2013, pág. 198)

### **El inventario de tareas**



Es una recopilación de métodos derivados del método de inventario de tareas de las fuerzas aéreas estadounidenses. La técnica se utiliza para definir los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para realizar correctamente un trabajo. El análisis consta de tres etapas: (1) entrevistas, (2) encuestas y (3) generación de una tarea mediante la matriz CHAs (Gómez, Balkin, & Cardy, et al., 2012, pág. 79)

Esta técnica está desarrollada para identificar una lista de tareas y sus descripciones que integran los diferentes puestos. El objetivo es definir una lista detallada de los enunciados de las tareas aplicables a todos los puestos la cual después se utilizará para formar un formato de encuesta de inventario de tareas que será contestado por la persona que está analizando el puesto en cuestión (Bohlander & Snell, et al., 2013, pág. 181).

### **Incidentes críticos**

Es un método de evaluación muy sencillo que se basa en las características extremas que representan desempeños sumamente positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se preocupa del desempeño normal, sino de desempeños excepcionales, sean positivos o negativos (Chiavenato, et al., 2013, pág. 265)

Para (Gómez, Balkin, & Cardy, et al., 2012, pág. 82), esta técnica radica en desarrollar descripciones del comportamiento en un trabajo. Con esta técnica los supervisores y trabajadores crean incidentes de comportamiento en el desarrollo de un trabajo. Dicha técnica se compone de 4 pasos. (1) creación de dimensiones, (2) creación de incidentes, (3) traslado de incidentes y (4) asignación de valores de eficacia (Gómez, Balkin, y Cardy, 2012)

Para (Bohlander & Snell, et al., 2013, pág. 246), el objetivo fundamental es identificar las tareas fundamentales del puesto, que son los deberes importantes y las responsabilidades de quienes ocupan y que llevan al éxito del puesto. La información sobre las tareas pueden recabarse a través de entrevistas, cuestionarios o por autoinformes escritos.

### **Análisis funcional**

El analista de puestos, al estudiar el puesto bajo revisión, indica el nivel funcional de cada una de las tres categorías.

Desarrollado por el servicio de empleo y capacitación de Estados Unidos, el enfoque del análisis funcional del puesto utiliza un inventario de diferentes tipos de funciones

o actividades de trabajo que pueden constituir cualquier puesto. Las bases de este sistema las constituyen, sobre todo, tres funciones amplias del trabajador: (1) información, (2) personas y (3) cosas. Estas tres categorías se subdividen para formar una jerarquía de escalas de la función del trabajador. (Bohlander & Snell, et al., 2013, pág. 297)

Esta técnica es el resultado acumulado de aproximadamente 50 años de investigación en el análisis y descripción de puestos. Fue concebido a los finales de la década de los 40 como mecanismo para mejorar la clasificación de los puestos contenidos en el Dictionary of Occupational Titles (Diccionario de títulos de ocupaciones) que era la fuente principal de información descriptiva sobre los puestos del servicio de empleo de los Estados Unidos. Las ediciones actuales del diccionario usan el lenguaje explicativo básico del ADF para describir más de 20.000 puestos. El diccionario clasifica estos puestos por medio de un código de nuevo dígitos. Si alguien está interesado en una descripción general de un puesto, este diccionario es un buen punto de partida. (Ivancevich, et al., 2014, pág. 198)

### **Sistema de cuestionario de análisis de puesto**

El cuestionario de análisis de puestos de trabajo (CAP) es un instrumento muy estructurado generalmente llenado por un especialista en análisis de puestos, quien debe estar familiarizado con el puesto que se quiere analizar. El CAP contiene 194 reactivos, cada uno de los cuales representa un elemento básico que puede tener un rol importante o no. El analista decide si cada reactivo es pertinente para el puesto y, si lo es, en qué grado (Dessler & Varela, et al., 2011, pág. 83).

Este cuestionario fue creado por investigadores de la Purdue University con la finalidad de hacer evaluaciones cuantitativas de puestos. Para completar el cuestionario se requiere mucha experiencia y un alto nivel de comprensión de lectura, por lo regular es llenado por un analista de puestos capacitado (Ivancevich, et al., 2014, pág. 208)

El CAP utiliza una escala de 5 puntos, intentando determinar el grado en el que cada uno de los distintos componentes, o elementos del trabajo, está implicado a la hora de realizar una determinada tarea. Los 194 componentes se organizan en torno a 6 apartados:

- Entradas de información. Dónde y cómo obtiene el trabajador la información necesaria para realizar el trabajo
- Procesos mentales. El razonamiento, la toma de decisiones, la planificación, y las actividades de procesamiento de información necesarias para realizar el trabajo.
- Producción de trabajo. Las actividades físicas, las herramientas, y los instrumentos utilizados por un trabajador para realizar un trabajo.
- Relaciones con otras personas. Las relaciones con otras personas necesarias para realizar el trabajo.
- Contexto del trabajo. Los contextos sociales y físicos en los que el trabajo se lleva a cabo.
- Otras características. Las demás actividades, condiciones y características relevantes para hacer el trabajo. (Gómez, Balkin, & Cardy, et al., 2012, pág. 82)

### **Descripción del puesto**

Describir un puesto de trabajo significa conectar lo que hace el colaborador, cómo lo hace, por qué y en qué condiciones. Por lo tanto, la descripción del puesto es una imagen simplificada del contenido y de las responsabilidades primordiales del puesto de trabajo. Principalmente, el formato general de la descripción del puesto especifica: (1) el título del puesto, (2) el resumen de las actividades que serán desempeñadas, (3) y las principales responsabilidades, relacionando de forma precisa las tareas, obligaciones y responsabilidades del mismo. Dicha especificación es narrativa y se enfoca en los aspectos intrínsecos del puesto. (Chiavenato, et al., 2013, pág. 154)

La descripción de puestos consiste en texto que explica lo que hace en realidad el individuo que ocupa el puesto, cómo lo hace y en qué condiciones realiza sus actividades. A la vez, los altos mandos utilizan esta información para redactar las especificaciones del puesto, donde se detallan los conocimientos, las capacidades y las habilidades que se necesitan para efectuar el trabajo de manera óptima (Dessler & Varela, et al., 2011, pág. 83)

Las descripciones del puesto son de gran valor para los colaboradores y para la organización. Desde el punto de vista de los individuos que constituyen la empresa, las descripciones pueden utilizarse para ayudarles a conocer sus tareas y recordar los

resultados que ellos consigan. Desde la perspectiva de los altos mandos, las descripciones escritas y detalladas pueden servir como base para minimizar los malos entendidos que ocurren entre los subordinados y los gerentes en relación a los requisitos del cargo. También establecen el derecho de la administración a aplicar las correcciones y medidas respectivas cuando las tareas que conforman la descripción del puesto no se desempeñan (Gómez, Balkin, & Cardy, et al., 2012, pág. 394).

En resumen, la descripción del puesto es el resultado principal de un buen análisis de puestos. Es la compilación escrita del puesto de trabajo como una unidad identificable de la organización (Ivancevich, et al., 2014, pág. 245)

Las descripciones del puesto de trabajo tienen cuatro elementos clave: (1) información de identificación, (2) resumen del puesto, (3) obligaciones y responsabilidades y (4) especificaciones y cualificaciones mínimas.

### **Información de identificación**

La parte inicial de la descripción del puesto de trabajo identifica al mismo, la fuente de información del análisis del puesto de trabajo y el lugar, quien a detallado dicha descripción; las fechas del análisis del trabajo y de la verificación de la descripción del puesto; y si el trabajo está exento de la capsula de horas extraordinarias o si está sujeto al pago de horas extraordinarias. Para asegurarse que la información de identificación garantice igualdad de oportunidades en el empleo para todos los colaboradores, el personal de recursos humanos debe tener en cuenta lo siguiente:

- Asegurarse de que los puestos no hacen referencia a un determinado género (se debe emplear el término “representante de ventas” en lugar de “vendedor”)
- Asegurarse de que las descripciones del trabajo son actualizadas con regularidad, de forma que la fecha de dicha descripción sea actual. Las descripciones de un trabajo con más de dos años de antigüedad tendrán poca credibilidad, además de ofrecer una información sesgada.
- Garantizar que el supervisor del que realiza el trabajo verifica la descripción del mismo. Esta es una buena forma de garantizar que la descripción no representa inadecuadamente las obligaciones y responsabilidades del puesto (Gómez, Balkin, & Cardy, et al., 2012, pág. 88)

Por otro lado, para (Bohlander & Snell, et al., 2013, pág. 255), la sección de identificación del puesto por lo general se incluye después del título, conteniendo puntos como la ubicación del departamento, la persona a quien deberá reportar el que ocupe el puesto y la fecha de la última descripción. En varias ocasiones también posee un número de nómina o de código, el número de colaboradores que desempeña el puesto y el número de colaboradores que trabajan en el departamento. El resumen del puesto aparece por lo general al final de esta sección y distingue ese puesto de otros.

### **Resumen del puesto**

Las responsabilidades y obligaciones del puesto detallan y especifican que es lo que hay que hacer en el trabajo, como se hace y porque se hace (Gómez, Balkin, & Cardy, et al., 2012, pág. 88). El resumen del puesto debe describir su esencia general e incluir única y específicamente las funciones o actividades principales del puesto (Dessler & Varela, et al., 2011, pág. 83)

Del mismo modo, (Bohlander & Snell, et al., 2013, pág. 256) menciona que los enunciados que abarcan los deberes del puesto por lo general se colocan en orden de importancia. Dichos enunciados deben indicar el valor y peso de cada tarea. Por lo general, pero no siempre, el peso y valor de un deber se puede calcular por medio de porcentaje de tiempo que se dedica a cada actividad. Los enunciados deberán enfatizar y ratificar las responsabilidades de todos los deberes que engloba el puesto y los objetivos que se deben lograr. En definitiva, dicho resumen puede contener uno o dos enunciados breves de la finalidad del puesto y de los resultados que se esperan de los titulares (Ivancevich, et al., 2014, pág. 157)

### **Obligaciones y responsabilidades del puesto**

Según (Dessler & Varela, et al., 2011, pág. 80), este apartado es el inciso fundamental de la descripción del puesto de trabajo, la cual debe incluir un listado de las principales obligaciones y responsabilidades. Aquí, se detallan, enumeran y describen en algunos apartados las responsabilidades principales del puesto. Por ejemplo, la responsabilidad de “seleccionar, capacitar y desarrollar un espíritu de cooperación y entendimiento”, “asegurarse de que los miembros del equipo de trabajo reciban la capacitación especializada que necesiten”. En la actualidad, el Departamento de Trabajo de Estados Unidos mediante su Red de Información

Ocupacional, a remplazado al Diccionario de Títulos Ocupacionales por un software que permite que los usuarios visualicen las características mas importantes de un sinnúmero de ocupaciones, asi como la experiencia, estudios, conocimientos, capacitación que se requiere para desempeñar un trabajo de forma óptima.

Las obligaciones y responsabilidades del puesto explican qué es lo que hay que hacer en el trabajo, cómo se hace y por qué se hace. Cada descripción del puesto de trabajo suele mostrar una lista que contiene de tres a cinco responsabilidades importantes. Cada definición o acción de una responsabilidad a realizarse se inicia con un verbo de acción. Por ejemplo, se pueden emplear los siguientes verbos de acción: planificar, supervizar, desarrollar, mantener y coordinar. Cada responsabilidad esta asociada a una o mas obligaciones del mismo puesto, que tambien empiezan con verbos de acción. La definición de las responsabilidades y obligasiones de un puesto de trabajo es quizá el apartado con mayor importancia de una descripción de un puesto de trabajo porque influye sobre todos los demás apartados de la descripción. Por tanto debe ser completa, concisa y precisa (Gómez, Balkin, & Cardy, et al., 2012, pág. 88)

### **Especificaciones del puesto**

Las calificaciones personales que un colaborador debe reunir para el desempeño de sus actividades y las responsabilidades contenidas en la descripción de un puesto de trabajo se compilan en las especificaciones del puesto. Por lo general, las especificaciones del puesto abarcan dos áreas: (1) la habilidad requerida para desempeñar el puesto, y (2) las exigencias físicas que el puesto asigna al colaborador. Las habilidades importantes por un puesto incluyen la educación o experiencia, la capacitación especializada, los rasgos de personalidad y las destrezas manuales. Las exigencias físicas de dicho puesto hacen referencia a cuanto se va a caminar, cuanto se va a estar de pie, hasta donde se debe poder alcanzar, si se van a levantar cosas, si se va permanecer sentado o si es un puesto donde se va hablar. Entre las exigencias físicas del puesto también se incluyen la condición del ambiente del trabajo físico y los riesgos a los que los colaboradores se deben enfrentar. De la misma forma, dichas especificaciones deben incluir habilidades interpersonales o características específicas del comportamiento necesarias para el éxito del puesto (Bohlander & Snell, et al.,2013, pág. 265)

Este apartado incluye una lista con las características necesarias que el trabajador requiere para poder realizar satisfactoriamente el trabajo. A la hora de documentar las actividades es de suma importancia realizar una lista con solo las características relacionadas con rendimiento excedente en el trabajo. En cuanto a las cualificaciones mínimas, son los estándares básicos que debe haber superado un candidato para poder ocupar el puesto. Dichas cualificaciones pueden utilizarse para descartar y dejar de lado a candidatos durante el proceso de selección y contratación de personal. Los requisitos mínimos tienen que especificarse de forma cuidadosa con el fin de evitar la discriminación entre los diferentes candidatos, además, como ejemplo solo debería utilizarse como requisito mínimo la obtención de un título universitario si su posesión está estrechamente relacionada con la posibilidad de desempeñar el puesto de trabajo con éxito, así como las cualificaciones relativas a la experiencia laboral deberán especificarse para que no exista discriminación a las minorías o personas con capacidades distintas (Gómez, Balkin, & Cardy, et al., 2012, págs. 88-89).

Es necesario tener y mantener sentido común para la elaboración del detalle de los requisitos humanos del puesto de trabajo. Es verdad que las características humanas específicas (la destreza manual o el nivel académico) son de gran importancia; sin embargo, no se puede ignorar el hecho de que varias conductas laborales son aplicables a la mayoría de los puestos de trabajo (productividad, escrupulosidad, honestidad y asistencia) aunque, generalmente estas características no surgen mediante un análisis de puestos.

### **Diseño de puestos de trabajo**

El diseño de puestos (job design) detalla el contenido de cada posición, la metodología de trabajo y las relaciones interpersonales, además, se conoce como el proceso de organizar el trabajo en función de las tareas necesarias para el desempeño de un puesto específico. Todos y cada uno de los puestos exigen varias competencias del ocupante para que el trabajo sea bien desempeñado. Dichas competencias varían en función del puesto, la jerarquía y el área de actuación. Este detalle exige del ocupante la sapiencia para manejar tanto los recursos, las relaciones interpersonales, la tecnología, los sistemas, la información, todos con un grado de intensidad. Diseñar un puesto de trabajo requiere cuatro condiciones básicas: (1) el conjunto de tareas que el ocupante debe desempeñar (contenido del puesto), (2) la manera en que las

tareas se deben desempeñar (métodos y procesos de trabajo), (3) el reporte del ocupante (responsabilidad y a quien se debe dirigir) y (4) a quien debe supervisar o dirigir (responsabilidad con los subordinados) (Chiavenato, et al., 2013, pág. 254)

Cuando se termina el análisis exhaustivo de puestos y se cuenta con descripciones y especificaciones de calidad, la organización puede utilizar dicha información para diseñar o rediseñar los puestos de manera que los elementos que lo componen, deberes y tareas se encaminen a alcanzar el desempeño óptimo y la satisfacción (Ivancevich, et al., 2014, pág. 245)

El diseño de puestos se relaciona estrictamente con la tarea de estructurar los puestos de trabajo para mejorar la eficiencia de la organización y la satisfacción del colaborador. Además, se relaciona con el cambio la modificación y el enriquecimiento de los puestos con el fin de captar los talentos de los empleados mientras mejoran el desempeño de la organización. En conclusión, el diseño de puestos de trabajo es la consecuencia del análisis de puestos que los mejora en función de consideraciones tecnológicas y humanas con la finalidad de conjugar la eficiencia y la satisfacción del colaborador y la organización respectivamente (Bohlander & Snell, et al., 2013, pág. 323)

### **Simplificación del trabajo**

La simplificación del trabajo no es más que la posibilidad de división entre las tareas, simples y repetitivas que maximizan la eficiencia del trabajo. Este enfoque del diseño del puesto de trabajo determina la mayor parte de los aspectos de reflexión sobre el trabajo (como la planificación y la organización) a los altos mandos y supervisores, mientras que otorga al trabajador una tarea a realizar muy bien definida. La simplificación del trabajo puede utilizar la mano de obra eficazmente para producir una gran cantidad de productos estandarizados (tareas mecánicas, tareas repetitivas, cadenas de montaje).

Aunque la simplificación del trabajo puede ser eficiente en un entorno estable, es menos eficaz en un entorno cambiante en el que los consumidores demandan productos personalizados y con una calidad alta. Además, la simplificación del trabajo, a menudo lleva a altos niveles de rotación de colaboradores y a bajos niveles de satisfacción (cuando se utiliza la simplificación del trabajo los empleados sienten



la necesidad de crear sindicatos para obtener algún control sobre su trabajo) (Gómez, Balkin, & Cardy, et al., 2012, pág. 75).

### **Ampliación y rotación**

La ampliación y la rotación del trabajo se utiliza para volver a diseñar los puestos de trabajo y reducir la fatiga y el aburrimiento de los trabajadores que realizan un trabajo simplificado y altamente especializado. La ampliación del trabajo aumenta las tareas de un trabajo (proceso 1 inicial + proceso 2 adicional = aumento de tareas). La rotación del trabajo hace que los colaboradores se turnen en distintas tareas bien definidas sin que se interrumpa en flujo de trabajo (cambio periódico de tarea sin afectar el rendimiento ni la producción). A lo largo de un día de trabajo en una cadena de montaje el trabajador ha cambiado de tarea varias ocasiones por intervalos de tiempo no determinados, pero no excesivos. Tanto la ampliación como la rotación de trabajos poseen limitaciones porque estos planteamientos se enfocan principalmente en la extinción de los aspectos menos motivadores del trabajo y en mejora tan sólo una de las cinco características esenciales del trabajo que motivan a los trabajadores: la variedad de cualificación (Gómez, Balkin, & Cardy, et al., 2012, pág. 75).

### **Empowerment**

El vocablo inglés empowerment hace referencia a la delegación de poder, autoridad y responsabilidad hacia las personas con la finalidad de fomentar la proactividad dentro de la organización. De hecho, es un cambio cultural, la transformación del comportamiento de las personas por medio de la autonomía y la iniciativa personal en el desarrollo de sus actividades. La delegación en la toma de decisiones genera cosas importantes en la organización, porque las personas asumen las siguientes responsabilidades:

- *Responsabilidad por la excelente ejecución de la tarea.* Las personas trabajan con esmero y placer, es la base de la excelencia en las operaciones.
- *Responsabilidad por la mejora continua del trabajo.* Hay que mejorar el trabajo continuamente, no solo ejecutarlo
- *Orientación hacia las metas que se deben alcanzar.* El trabajo es un medio no un fin para la obtención de resultados y superarlos.

- *Enfoque en el cliente.* (interno o externo) se convierte en una prioridad, una cadena de valor creando conexiones y beneficios varios.
- *Actividad en grupo y en equipo.* El apoyo y el trabajo conjunto producen mejores resultados (sinergia)
- *Enfoque en la misión organizacional y en la visión del negocio.* La misión y la visión de la organización son la finalidad de toda actividad concreta de la organización (Chiavenato, et al., 2013, pág. 245)

Por otro lado, (Bohlander & Snell, et al., 2013, pág. 161), determina que el empowerment es una técnica que consiste en involucrar a los empleados en su trabajo mediante un proceso de inclusión. El empowerment anima a los empleados a convertirse en administradores de su propio trabajo, permite la innovación y los involucra en sus puestos de manera que tengan más control y capacidad para tomar decisiones autónomas. El crecimiento y desarrollo de las organizaciones depende de fomentar las siguientes condiciones: (1) participación, (2) la innovación, (3) el acceso a la información y (4) la responsabilidad. El empowerment a los colaboradores solo tiene el éxito esperado cuando la cultura de la organización es receptiva y abierta al cambio, la cultura de la organización se genera en gran parte gracias a las filosofías de los altos mandos, antigüedad y sus dones de liderazgo y conducta. Un liderazgo efectivo en una organización con empowerment se destaca por la honestidad gerencial, la preocupación y recepción de nuevas ideas y el respeto y dignidad hacia los empleados como socios en el éxito de la organización.

### **Enriquecimiento del puesto**

Para (Chiavenato, et al., 2013, pág. 298), en función de la teoría de los dos factores higiénicos Herzberg, el enriquecimiento de los puestos es la vía para la obtención de la satisfacción intrínseca por medio del puesto. Esto se debe a que el puesto de trabajo es relativamente pequeño para el espíritu de muchos colaboradores. En otras palabras, los puestos de trabajo no son lo bastante amplios para la mayor parte de personas, y por consiguiente, deben ser redimensionados. El enriquecimiento del puesto es una manera viable, pero sobre todo práctica para encajar de forma permanente el puesto al crecimiento profesional del ocupante. Este método consiste en aumentar de forma gradual las responsabilidades, desafíos de las tareas y los objetivos del puesto para ajustarlos a las características del colaborador. El

enriquecimiento del puesto puede ser vertical (suma de responsabilidades más elevadas) u horizontal (suma de responsabilidades al mismo nivel). Lo que se espera del enriquecimiento de los puestos sobre todo es el aumento de la productividad, así como la reducción de indicadores de ausentismo y rotación del personal.

En el enriquecimiento del puesto se trata de diseñar el trabajo de una forma tal que los titulares cubran sus necesidades de crecimiento, responsabilidad y reconocimiento. Así el enriquecimiento difiere del ensanchamiento por que los puestos se amplían en forma vertical al conceder a los colaboradores una responsabilidad mayor a la de antes. Uno de los principales métodos de enriquecimiento de puestos es el Modelo de Características del Puesto. Este modelo indica que para que un puesto brinde los resultados esperados debe poseer ciertas dimensiones como:

- *Variación de habilidades.* Grado en que el trabajo precisa de la realización de diversas actividades para desempeñarlo, lo cual requiere la aplicación de las habilidades y dotes del individuo.
- *Identificación de la tarea.* Consiste en terminar un “todo” identificable del trabajo; es decir, hacer un trabajo de cabo a rabo con resultado visible.
- *Significación de la tarea.* Medida en la que el puesto tiene un efecto sustancial en la vida o el trabajo de otras personas.
- *Autonomía.* Grado en que el trabajo concede suficiente libertad, independencia y discreción al individuo para organizar el trabajo y determinar los procedimientos.
- *Retroalimentación.* Grado en que el desempeño de las actividades del trabajo da por resultado que el individuo obtenga información clara y directa sobre la eficacia de su desempeño (Ivancevich, et al., 2014, pág. 354)

A pesar de los beneficios que se puedan lograr por medio del enriquecimiento del puesto no se lo puede considerar como una solución para superar los problemas de producción y sobre todo para combatir el descontento de los empleados. El programa de enriquecimiento del puesto tiene más probabilidades de tener éxito en algunos puestos y situaciones de trabajo que en otras. Cabe recalcar que esto no es la solución a problemas como el descontento con el sueldo, con las prestaciones o la seguridad del empleado. Además, no a todos los empleados les molesta el ritmo mecánico del

trabajo en una línea de montaje, ni todos los empleados buscan que se les brinde más responsabilidades o retos que enfrentar, algunos prefieren los puestos rutinarios porque dejan volar la imaginación mientras realizan su trabajo (Bohlander & Snell, et al., 2013, pág. 198)

### **Equipos de empleados**

Las estructuras organizativas planas y sin fronteras se centran en el empleo de equipos autogestionados y en pequeñas unidades de trabajo (entre seis y 18 empleados) responsables de la producción de un producto completo, un componente o un servicio. Las empresas también utilizan otros dos tipos de diseño de equipos: (1) los equipos de resolución de problemas que se componen de voluntarios de un departamento con el fin de analizar la mejora de la calidad, la reducción de costes o la mejora del entorno laboral y, (2) los equipos con objetivo específico compuestos por miembros de diversos departamentos cuyo objetivo consiste en analizar cuestiones complejas. Los equipos virtuales permiten que empleados separados geográficamente colaboren en proyectos o problemas especiales, relacionándose informáticamente o por medio de otro tipo de tecnología (Gómez, Balkin, & Cardy, et al., 2012, pág. 99)

Los equipos de empleados son una consecuencia lógica de la participación de los mismos con la filosofía del empowerment. Dichos grupos se definen como un determinado grupo de personas que trabajan juntas con un fin común, en el cual todos los miembros poseen habilidades complementarias, determinando así el trabajo mutuo pero dependiente. El trabajo en equipo también adopta el concepto de sinergia. Hay sinergia cuando la interacción y el resultado de los miembros del equipo son mayores a la suma de sus esfuerzos individuales. Para competir en los mercados internacionales actuales los altos mandos han conformado los denominados equipos virtuales. Estos equipos emplean tecnología avanzada y telecomunicaciones eficaces para conectar a los miembros del equipo que se encuentren dispersos. Sin importar la estructura o el propósito del equipo, en los equipos exitosos se han identificado las siguientes características: (1) compromiso con los objetivos compartidos, (2) miembros motivados y activos, (3) comunicación honesta y abierta, (4) liderazgo compartido, (5) asignaciones claras de las funciones

de cada miembro, (6) clima de cooperación, confianza, responsabilidad y cooperación, (7) reconocimiento de conflictos y soluciones inmediatas.

Por desgracia no todos los equipos tienen éxito o funcionan con todo su potencial. Por tanto, al adoptar el concepto de trabajo en equipo las organizaciones deben analizar varios aspectos que podrían presentar obstáculos para el efectivo funcionamiento del equipo, incluyendo expectativas muy altas, compensación del grupo, capacitación, desarrollo de carrera profesional y poder (Bohlander & Snell, et al., 2013, pág. 161)

### **Estructura de Cargos**

Según (Alles, 2007, pág. 225), la estructura de cargos se define como:

“En si la estructura del análisis de cargos está comprendida en diversos factores de especificaciones, los cuales permiten al colaborador desempeñar de la manera más correcta y eficiente sus responsabilidades, reflexionando que el análisis del cargo consiste en especificar las actividades que demanda el cargo, el análisis consiste en detallar las características que debe tener el colaborador para resolver dichas actividades, sabiendo que estas especificaciones en su mayoría son intelectuales, físicas, condiciones de trabajo y responsabilidades implícitas”

La estructura de cargos busca compensar las necesidades que demanda el cargo al momento de realizar las actividades. Las características personales que presenta todo colaborador son los parámetros que marcan la diferencia al instante de desempeñar sus funciones en la organización sin olvidar la ética profesional.

La estructura de un cargo funciona como un análisis comparativo de los requisitos y exigencias que el puesto exige al individuo que ocupara el mismo en función de cuatro parámetros importantes: (1) los requisitos mentales (instrucción, experiencia, iniciativa, aptitudes), (2) requisitos físicos (esfuerzo físico, concentración, destrezas y habilidades, complexión física), (3) responsabilidad (supervisión de personas, materiales o equipos, dinero o documentos, contactos) y (4) las condiciones de trabajo (ambiente físico de trabajo, riesgos de accidentes) (Chiavenato, et al., 2013, pág. 267)

### **Variable dependiente**

#### **Riesgos Psicosociales**

Para comprender el significado de los riesgos psicosociales, es importante considerar concepciones tanto de la Psicología, Sociología y Seguridad y Salud Ocupacional y su relación con el ser humano y su concepción, accediendo a extender su concepto psicosomático, determinado que el ambiente social y el individuo componen una unidad bio-psico-social. (Beltrán, 2008, pág. 37)

La Organización Internacional del Trabajo, especifica los factores psicosociales a:

“Las interacciones entre el contenido, la organización y la gestión del trabajo y las condiciones ambientales, por un lado, y las funciones y necesidades de los trabajadores, por otro. Estas interacciones podrían ejercer una influencia nociva en la salud de los trabajadores a través de sus percepciones y experiencia.”

El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) en su norma NTP 443: Factores psicosociales: metodología de evaluación, define a los riesgos psicosociales como:

“Condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas con la organización, el contenido del trabajo y la realización de la tarea, y que tienen capacidad para afectar tanto al bienestar o a la salud (física, psíquica o social) del trabajador como al desarrollo del trabajo” (Daza & Bilbao, 1995, pág. 1).

Los riesgos psicosociales son entornos de trabajo que se relacionan con la orientación, con el diseño y con la estructura del trabajo, así como con su contexto organizacional y social, encontrando una amplia diferencia de los factores psicosociales, al encontrar dichas condiciones de trabajo deterioradas, con el inminente potencial para ocasionar daño de índole físico, mental y social a los colaboradores de la organización (Gil-Monte, López, Llorca, & Sánchez, et al., 2016, pág. 9)

Los riesgos psicosociales afectan de manera directa la integridad y salud de los colaboradores, produciendo estrés como primer síntoma y a largo plazo afectaciones de tipo respiratorias, problemas gastrointestinales, cardiovasculares, músculo esqueléticas, afecciones dermatológicas y mentales. Tanto el malestar (psíquico y

físico), el estrés, la violencia, el acoso del cual son objeto los individuos en la organización, son el efecto de una desorganización en las tareas y más no de problemáticas individuales, familiares o de personalidad.

Todas las organizaciones tienen la obligatoriedad de mantener y proteger la salud de sus individuos a través de la Prevención de Riesgos Laborales y, según la Organización Mundial de la Salud aconseja manejar “el estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones y/o enfermedades” (Mejia, 2016, pág. 22).

La evaluación de los riesgos laborales en general se debe realizar en todos y cada uno de los departamentos de la organización, con el fin de asegurar la protección de los colaboradores, prevenir todo tipo de incidentes y accidentes laborales, además de la prevención de las enfermedades ocupacionales donde se encuentren inmersos los riesgos psicosociales. (Lecca & Guevara, 2013, pág. 78)

La estimación de los riesgos psicosociales debe evaluarse por medio de métodos que ataquen el origen de las problemáticas, es decir específicamente a las particularidades de la organización más no a las del individuo. Los métodos de evaluación son diversos al momento de su empleo y aplicación, con base científica comprada y, que posteriormente se detallará en el avance de la investigación.

La participación y colaboración de los integrantes de la organización en todo el proceso de evaluación de dichos riesgos es vital, dado que los mejores resultados de los diferentes métodos empleados se basan en la percepción individual de las diferentes situaciones que pueden ser el causal del problema mencionado.

### **Factores de los Riesgos Psicosociales**

Según (Beltrán, et al., 2008, pág. 58), “Los factores psicosociales son complejos, se consideran factores de índole sociológica y psicológica, y representan el conjunto de las percepciones y experiencias del trabajador con respecto a su situación laboral”

Los factores psicosociales se refieren a parámetros cotidianos que rodean al individuo como: eventos de la vida, mecanismos de afrontamiento, apoyo social y

rasgos personales, entre otras características (Wang, Fan, & Otros, 2017, pág. 446), que influyen de forma directa en la aparición de enfermedades y el rendimiento laboral.

(Lecca & Guevara, et al., 2013, págs. 75-76), afirma que:

*“Los factores psicosociales en el trabajo consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, pueden influir en la salud y en el rendimiento y la satisfacción en el trabajo”*

Dentro de los factores internos de los riesgos laborales (características propias del individuo, objeto o suceso) se encuentran: sexo, edad, puesto que ocupa en la organización, formación, antigüedad en el puesto, así como dentro los factores externos (características que no pertenecen al individuo, objeto o suceso) se detallan: el ambiente, la comunicación, la formación, la participación, el contenido de la tarea, presión de tiempo, definición del rol, turnos de trabajo, recursos de la tarea, desarrollo de la carrera y el estilo de liderazgo. (CREA, 2013)

Según (Mejia, 2016, pág. 24), los factores del entorno laboral están conformados por:

*“Un conjunto de variables que, de manera directa o indirecta, incluyen sobre la vida y la salud física y mental de los trabajadores. Influencia que va a depender, en cada caso particular, de las respectivas capacidades de adaptación y resistencia a los factores de riesgo”.*

“Como factores del medio laboral tenemos que incluir, por un lado, las condiciones ambientales que son fundamentalmente los agentes físicos (ambiente lumínico nivel de iluminación, deslumbramientos, equilibrio de las luminancias, ambiente termo higrométrico, temperatura, humedad, ruido, vibraciones, radiaciones, etc.), los agentes químicos (humo, polvo, vapores, disolventes, desinfectantes, etc.) y los agentes biológicos (hongos, virus, bacterias y endoparásitos) que rodean al trabajador en su lugar de trabajo, y que pueden generar insatisfacción, y afectar a la salud del trabajador. El ruido ambiental debe permitir la concentración, la atención y la



comunicación de los trabajadores, cuando este es desgastante sucede en el trabajador todo lo contrario. En el lugar de trabajo, el ruido puede aislar a los trabajadores, incrementar el número de fallos y de accidentalidad, dificultar la comunicación, enmascarar otras señales auditivas del entorno e incidir negativamente en el nivel de satisfacción y en la productividad. Además, interfiere en la actividad mental provocando fatiga, irritabilidad, dificultad de concentración y baja la tolerancia a la frustración y todos estos afectos desencadenan evidentemente riesgo psicosocial”

Las condiciones ambientales de trabajo y las trayectorias profesionales deben permitir a los individuos mantener su salud mental y física, su motivación y su productividad en parámetros óptimos que beneficien a la organización, y por consiguiente como retribución y retorno, el beneficio a los mismos colaboradores (Vaquero, Alvarez, & Romero, 2018, pág. 3)

## **Violencia**

La denominada “violencia directa” o visible es uno de los tres componentes que integran el triángulo de la violencia (violencia directa, violencia estructural y violencia cultural), evidenciado y representado por escenarios de violencia física, psicológica y verbal (Yugueros, 2014).

La violencia física se produce cuando el individuo abusador emplea la agresión directa y la intimidación a través del miedo con la finalidad de amedrentar a su víctima ocasionando daño físico directo a consecuencia de golpes o armas empleadas para tal vejación , siendo dicho abuso la generalidad en todas las naciones, a través de todas las culturas y en todos y cada uno de los estratos sociales sin excepción (Aiquipa, 2015).

El término de violencia simbólica se utiliza para:

*“describir las formas de violencia no ejercidas directamente mediante la fuerza física, sino a través de la imposición por parte de los sujetos dominantes a los sujetos dominados de una visión del mundo, de los roles sociales, de las categorías cognitivas y de las estructuras mentales”*  
(Consuegra, 2013, pág. 298).

Los diferentes tipos de violencia se pueden manifestar en todas sus formas y magnitudes en todos los ámbitos en que los individuos realizan sus actividades cotidianas, teniendo secuelas a corto y largo plazo que disminuyen su capacidad normal de desenvolvimiento, crecimiento, desarrollo y cognición.

### **Discriminación**

Según (Abreu, 2013, pág. 260), define a la discriminación como la “práctica cotidiana que consiste en dar un trato desfavorable o de desprecio inmerecido a determinada persona o grupo, que a veces no percibimos, pero que en algún momento la hemos causado o recibido”.

La discriminación según (Zambrano, 2016, pág. 84), se refiere a

*“una conducta, culturalmente fundada, sistemática y socialmente extendida, de desprecio contra una persona o grupo de personas sobre la base de un prejuicio negativo o un estigma relacionado con una desventaja inmerecida, y que tiene por efecto (intencional o no) dañar sus derechos y libertades fundamentales”.*

### **Ambigüedad del rol**

Según Daza Martín & Bilbao Pérez (1995), se conoce a la ambigüedad del rol como la incertidumbre y la no claridad del rol del colaborador en la empresa. La ambigüedad del rol hace referencia a la situación que experimenta el individuo cuando no posee suficientes puntos de referencia para desempeñar su rol. Es decir, dispone de información inadecuada para hacerse una idea del rol que se le asigna, bien por ser incompleta, por su diferente interpretación, o bien por ser muy cambiante. La ambigüedad del rol es un factor predeterminante para la aparición del estrés en los colaboradores, además de su íntima relación con el descontento en el trabajo, ansiedad, baja autoestima, y varios síntomas somáticos de depresión.

La ambigüedad del rol se define como la carencia de información claramente especificada sobre las expectativas del desempeño, las metas, las tareas, las responsabilidades, la autoridad, y otras diversas condiciones laborales que tienen estrecha relación con el desempeño del rol en la unidad o la organización, producida

a través de la falta de percepción sobre las necesarias actividades para llevar a cabo un correcto desempeño (Días, Pecino, & Mañas, 2016, pág. 392)

Investigaciones relacionadas a la ambigüedad del rol han demostrado que dicho factor en sus expresiones más altas se deriva en una evidente reducción del desempeño laboral de todos los colaboradores que poseen dicha “confusión”.

### **Acoso laboral**

El acoso laboral se define como la expresión de inaceptables conductas adoptadas que toman diferentes formas, unas fáciles de identificar y otras un poco más difíciles. El acoso se manifiesta cuando se maltrata de manera directa o indirecta a uno o más trabajadores de manera deliberada y reiterativa, bajo la existencia de amenazas y humillación en circunstancias laborales (Harasemiuc & Dias, 2013, pág. 361)

El acoso laboral se reconoce como una línea de trabajo promisorio y de gran impacto sobre el individuo, las organizaciones y la sociedad. A día de hoy se considera al acoso laboral como un problema mayor que afecta directamente a los parámetros de desigualdad, la dignidad de las personas, la discriminación, los conflictos y la estigmatización de los mismos (Carvajal & Dávila, 2013, pág. 96).

Los empleados tienen derecho a ser tratados con dignidad y respeto en su puesto de trabajo. Desafortunadamente, puede no ser así. En algunos casos se despiertan por la mañana y van al trabajo aterrorizados porque se enfrentan a otro día de abusos, vejaciones, insultos y otras manifestaciones de acoso laboral. Este tipo de situaciones hace que los empleados padezcan problemas mentales, enfermedades físicas, reduzcan su productividad y tengan mucha propensión a dejar la empresa para no estar en un lugar de trabajo tan dañino. El acoso consiste en ofensas, tratos de tipo intimidatorio, tratos mal intencionados, insultos, abusos de poder, que hacen que los destinatarios de tales manifestaciones se sientan vulnerados, humillados y amenazados, mermando su autoestima y pudiendo causar estrés. Generalmente el acosador puede ser un jefe, un compañero o un subordinado. Una de las manifestaciones ilegales con mayor frecuencia y particularidad es el acoso sexual (Gómez, Balkin, & Cardy, et al., 2012, pág. 118).

### **Clasificación de los riesgos psicosociales.**

Según (Mejía, et al 2016, pág. 23) “Cuando las condiciones de trabajo no son las adecuadas, se favorecen los riesgos psicosociales y aparecen alteraciones que podemos encuadrar como clasificación de los riesgos psicosociales: estrés laboral, síndrome de burnout o síndrome de quemarse por el trabajo y acoso laboral o mobbing”.

El predominio de los daños en el puesto de trabajo se asocia de forma directa con la insatisfacción laboral y el estrés, factores que son los mayores causantes de las ausencias por enfermedad (Vaquero, Alvarez, & Romero, et al., 2018, pág. 7)

### **Burnout**

Según (Díaz & Gómez, 2016, págs. 114-115), El Burnout se cataloga como el:

*“síndrome psicológico de agotamiento emocional –agotamiento de los propios recursos emocionales y la presencia de sentimientos de estar muy agotado emocional y psicológicamente–; despersonalización –la respuesta negativa, insensible y excesivamente fría, objetividad frente al otro que usualmente es el beneficiario– y reducción en la realización personal –que se refiere al declive en los sentimientos de la competencia y de los buenos resultados en el propio trabajo”*

Según (Marengo & Ávica, 2016, pág. 93), el Burnout es “la manifestación de múltiples condiciones sintomáticas resumidas en tres grandes dimensiones del problema: agotamiento emocional, despersonalización y baja realización profesional”.

Es decir, el burnout es el resultado de una respuesta prolongada a los estresores interpersonales crónicos en el trabajo y tiende a ser bastante estable con el tiempo. Asimismo, añade que el burnout no es una dificultad de las personas, sino resultado del ambiente social en el cual trabajan y que es la estructura y el funcionamiento del lugar de trabajo el que delimita la forma en la cual las personas interactúan y realizan sus trabajos.

## **Estrés**

Según (Martín & Bordás, 2012, pág. 177), se define al estrés laboral como “El conjunto de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y del comportamiento a ciertos aspectos adversos o nocivos del contenido, la organización o el entorno de trabajo”.

Se denomina estrés laboral, al estado de las condiciones que generan dicho más y se encuentran relacionadas en donde el individuo desarrolla sus actividades de modo constante (Palaéz & Cuellar, 2014, pág. 12).

El estrés ocupacional y las condiciones psicosociales son considerados como los factores más importantes que afectan la salud y el bienestar del colaborador (Schadenhofer, Kundi, & Otros, 2018, pág. 2)

El estrés es el resultado de la inestabilidad percibida por los recursos organizacionales y personales disponibles para el colaborador, y las exigencias del contexto. (Mejia, 2016)

El estado estresor viene definido por los niveles de angustia y excitación altos, en conjunción con la habitual sensación de no poder sustentar las situaciones laborales presentes.

El estrés es una experiencia común de la vida, que puede ser buena para la persona. El buen estrés, es lo que le permite a una persona completar un informe a tiempo o atrasar un procedimiento bueno y rápido para la resolución de un problema. desafortunadamente, el estrés también puede ser un factor negativo del trabajo. El estrés laboral se ha asociado con una gama amplia de patologías relacionadas con la hipertensión, colitis, enfermedades cardiacas, ulcera péptica y varios problemas psicológicos como ansiedad y depresión (Ivancevich, et al., 2014, pág. 143)

## **Mobbing**

Según (Martínez, Irurtia, Camino, Torres, & Queipo, et al., 2012, pág. 6), Se conoce como Burnout a:

*“la situación en la que una persona (en raras ocasiones un grupo de personas) ejerce violencia psicológica extrema, de forma sistemática y*

*recurrente (como media unos seis meses), sobre otra persona o personas en el lugar del trabajo con la finalidad de destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr que finalmente esa persona o personas abandonando su lugar de trabajo”*

Según (Harasemiuc & Dias, 2013, pág. 363), El Mobbing es considerado como “una situación de terror psicológico en el trabajo que implica una comunicación hostil y amoral, dirigida de manera sistemática por una o varias personas”.

El principal objetivo del individuo acosador se fundamenta en la creación de un ambiente denigrante y hostil que turbe el normal desarrollo vivencial de la víctima, y por consiguiente atentando de forma directa la integridad y salud mental del mismo por medio de determinadas conductas de las cuales se destacan:

- Dejar al colaborador/a sin ocupación efectiva prolongada o incomunicada sin causa justificada.
- Ordenar acciones de imposible cumplimiento con los medios asignados.
- Encomendar tareas inútiles u ordenar objetivos sin valor.
- Tomar represalias ante el colaborador/a que ha manifestado quejas, demandas o renuncias hacia la organización.
- Denigrar, insultar y menospreciar de manera reiterada al trabajador/a
- Hostigar, coaccionar y reprender al colaborador/a delante de sus compañeros o usuarios.
- Divulgar falsos rumores sobre su vida personal o sobre el desarrollo de sus labores en su ambiente de trabajo. (Ares & Ortega, 2018, pág. 1)

El mobbing proviene de muchos factores y viene en dependencia de otros elementos de riesgo tanto individuales (psicopatologías, factores cognoscitivos, factores de personalidad) como organizacionales (escaso control de los empleados, baja capacidad de decisión, tratos irrespetuosos, estilos de mando autoritarios) que generan conductas de violencia de forma directa o indirecta y permanecen en el tiempo.

## **Insatisfacción laboral**

Hay una gran confusión en la aplicación del término “satisfacción en el trabajo” y los factores que contribuyen o afectan a ella. Todos los enfoques del trabajo desde Taylor, Mayo, Maslow, Herzberg, McGregor, Vroom, Locke, hasta la actualidad mantienen una teoría sobre la motivación basada en las necesidades determinada como la base de la satisfacción laboral. La satisfacción laboral se puede definir como un parámetro continuo que inicia desde la misma satisfacción hasta la insatisfacción. Dichos fenómenos no pueden medirse por separado (Zayas, Báez, Zayas, & Hernández, 2015, pág. 37)

La insatisfacción es el grado de molestia que siente un colaborador como producto de sus labores diarias. Este fenómeno se relaciona con elementos físicos (hacinamiento, iluminación, ventilación) hasta factores psicosociales como la percepción de cómo se recompensa el trato personal, con sus compañeros y altos mandos, su esfuerzo, responsabilidad y las trabas que tiene para su desarrollo personal y profesional.

## **Consecuencias de los Riesgos Psicosociales**

Las consecuencias de los riesgos psicosociales se manifiestan en el individuo de tres diferentes formas. Las principales consecuencias de los riesgos psicosociales son: (1) consecuencias físicas (alteraciones de tipo vascular, alteraciones en los ciclos de sueño, fatiga, problemas gastrointestinales y enfermedades ocupacionales), (2) consecuencias psicológicas (depresión, inseguridad, ansiedad, desconcentración) y (3) consecuencias conductuales (retrasos, conflictos interpersonales, absentismo, abuso de sustancias, ambigüedad de rol) (Gil-Monte, López, Llorca, & Sánchez, et al., 2016, pág. 12)

## **Enfermedades cardiovasculares**

Para (Vieco & Abello, 2014) , la cardiopatía isquémica y la enfermedad coronaria son las principales causas de muerte en el mundo derivadas de una enfermedad cardiovascular.

Las afectaciones cardiovasculares de los trabajadores son la complicación de salud más extensa y cara en todas las industrias del mundo. Esta afectación de los colaboradores de la organización proviene de diversos factores organizacionales como: las condiciones de trabajo, las altas demandas laborales y el poco control sobre las tareas, sin dejar de considerar otros factores que aportan a la aparición de dicha enfermedad (índice de masa corporal, edad, alcohol, tabaco) (Rosario, Rovira, & Rodriguez, 2014).

Las altas exigencias del trabajo, en combinación con un deficiente control sobre las tareas y una compensación laboral escasa, derivan en el colaborador un aumento de tensión en el trabajo que, duplica el riesgo de fallecimiento por enfermedades cardiovasculares, constituyéndose en la causa principal de muerte en diversos países de América y Europa, evidentemente atribuible a las condiciones laborales adversas (Vieco & Abello, et al., 2014)

### **Afectación en el ciclo del sueño**

Los trastornos de sueño y su asociación con el insomnio son considerados como los problemas con mayor incidencia en la población general y trabajadora, estimando una afectación directa de entre un 9% y un 12% de la población general con este trastorno o alguno asociado. (Amezcuca, Preciado, Pando, & Salazar, 2011)

Las principales asociaciones y causales de las alteraciones del sueño en los trabajadores de las organizaciones son: (1) la alta demanda laboral, (2) la alta carga de la misma y, (3) la fatiga mental que, son predictores del rendimiento del trabajador en la industria. (Vieco & Abello, et al., 2014)

La afectación del sueño en la población trabajadora encuentra relación directa con el estrés laboral y la rotación de turnos, determinando alteraciones en la mantención ininterrumpida del sueño, así como en el ciclo circadiano que, derivan un sinnúmero de complicaciones económicas para la organización, efecto de los trastornos del sueño. (Amezcuca et al., 2011)

### **Fatiga Laboral**

La fatiga laboral a nivel físico es una reacción del organismo del individuo demandando descanso como consecuencia de una carga laboral forzada en sus labores cotidianas, caracterizada por: (1) Disminución de respuesta por falta de



capacidades del colaborador (fatiga visual, auditiva, muscular, intelectual) derivado por el exceso de esfuerzo, (2) la afectación es física y psicológica en dependencia de la percepción de la fatiga y, (3) es un indicador del organismo que demanda la necesidad de descanso del trabajador (Martinez & Llorca, 2014).

Para (Useche, 2012), la fatiga laboral es una característica de origen complejo que abarca los cambios fisiológicos que manifiesta el individuo por medio de su cuerpo como secuela del cansancio y sus sensaciones, provocando una evidente disminución en su trabajo y sus resultados.

La fatiga laboral en definitiva es un estado del cuerpo humano con referencia protectora hacia el mismo que genera una desagradable sensación emocional y cognitiva en función del nivel de cansancio del individuo. Es de vital importancia manejar estrategias de pausa del colaborador con la finalidad de proteger su salud, optimizando y alternando tiempos de labores y descanso (Seguel & Valenzuela, 2014, pág. 45)

### **Problemas gastrointestinales**

Desde hace algún tiempo, es conocido que una de las consecuencias de los riesgos psicosociales está asociada al desarrollo de problemas gastrointestinales y de enfermedades paralelas como: (1) úlcera péptica (lesiones ulcerosas del duodeno y estómago), (2) la dispepsia no ulcerosa (dolor abdominal, náuseas) y, (3) el síndrome de colon irritable (alteraciones de los hábitos intestinales) derivados del estrés laboral (Sauter, Murphy, Hurrell, & Levi, 2010).

Las causas de los problemas gastrointestinales provienen de causas multifactoriales, pero la incidencia del estrés en el trabajo es una de las causas primordiales para la aparición de dicha patología, sin dejar de excluir a otras causas como: la genética, el ambiente de trabajo, el sistema inmunológico que, a fin de cuentas termina por afectar la calidad de vida del individuo que lo padece de forma inminente y exponencial (Medellín, Vázquez, Gutiérrez, & Vázquez, 2012, pág. 12).

### **Enfermedades Ocupacionales**

Se define como una enfermedad ocupacional a aquella patología que se contrae como efecto o consecuencia de la exposición a uno o varios factores de riesgo relacionados con el trabajo. Para el reconocimiento de una enfermedad laboral es necesario

encontrar la relación entre la exposición del colaborador a concluyentes agentes peligrosos y la enfermedad en base a un análisis exhaustivo del trabajo, una evaluación de los riesgos de las labores, diferentes factores patológicos y el historial profesional del trabajador y, si se establece dicha relación, se puede ya hablar del término enfermedad ocupacional (Organización Internaciona del Trabajo, 2013).

Las enfermedades ocupacionales son consideradas en la actualidad como una pandemia que azota a la población mundial, determinando la muerte de alrededor de 2.350.000 mil trabajadores de las diversas industrias cada año, (340.000 muertes por accidentes laborales, el restante por una una enfermedad laboral). Los descensos por una enfermedad ocupacional suelen ser invisibles, sin contar con los años de padecimiento de dicha patología, así como los costos en los sistemas de salud que provoca un padecimiento de este tipo (Nieto, 2014).

En el lugar de trabajo, los cambios organizacionales y tecnológicos ayudan a la apaición de nuevos riesgos no identificados que de forma directa afectan a la salud de los trabajadores. Entre los principales riesgos que emergen de las nuevas tareas (nanotecnologías y biotecnologías por ej.) se identifican las deficientes condiciones ergonómicas, las exposiciones a radiaciones electromagnéticas y principalmente los riesgos psicosociales (Organización Internaciona del Trabajo, et al., 2013)

### **Depresión**

Se define como depresión al trastorno mental representado por la manifestación de un estado de tristeza, así como la evidente pérdida de interés o placer, apración de sentimientos de culpabilidad, ausencia de autoestima, con evidente sintomatología asociada a trastornos del apetito y sueño que incluye una evidente sensación de cansancio y desconcentración (Harasemiuc & Dias, et al., 2013, pág. 364)

La depresión es considerada como un trastorno del estado de ánimo del individuo que se caracteriza por una prolongada e intensa sensación de tristeza que supera aproximadamente los 60 días, y que tiene como causas principales: (1) sucesos de la vida cotidiana, (2) cambios químicos a nivel cerebral, (3) efecto secundario de fármacos y (4) diferentes trastornos médicos o físicos. (Garcia, Maldonado, & Ramirez, 2014).

La depresión laboral, es un trastorno "mental" y es la principal fuente de discapacidad en el lugar de trabajo, atacando la capacidad del individuo para poder concentrarse y

trabajar productivamente. El cerebro, pero sobre todo la cognición humana, es el inicio de la productividad y la innovación en las organizaciones, pero lamentablemente, la depresión ataca ese activo vital. La Organización Mundial de la Salud (OMS) menciona que la salud mental de los trabajadores se ve afectada por la depresión de forma directa, siendo dicho problema la principal causa de ausentismo y depresión laboral (Wilkerson, 2014).

### **Ansiedad**

La ansiedad, en sus inicios fue considerada como un simple estado fisiológico y emocional temporal, producto de la personalidad y conducta de un individuo. Con el pasar del tiempo, muchos autores coinciden en que la depresión es una respuesta del organismo ante una situación de peligro inminente o amenazante que origina un estado de agitación e intranquilidad, y que brinda al individuo una dosis de energía extra con la finalidad de combatir y anular dicho peligro por medio de una respuesta (García, Maldonado, & Ramírez, et al., 2014, pág. 45).

La ansiedad presenta manifestaciones a nivel (1) fisiológico (dificultad para respirar, arritmias, sudoración, mareos, náuseas, diarrea, escalofrío, (2) a nivel motor (tartamudeo, temblor en la voz, temblores, tics, comer y fumar en exceso) y, (3) manifestaciones a nivel cognitivo (preocupación excesiva, percepción incontrolable de una determinada situación, dificultad para pensar, dificultad para concentrarse, temor, pensamientos negativos de sí mismo), síntomas que producen un malestar general y afectaciones en el trabajador (Merchán & Gonzales, 2014).

La aparición de la ansiedad en el ámbito laboral guarda una relación directa con el estrés proveniente del hostigamiento, el acoso laboral, el abuso de sustancias o el consumo de drogas, sin olvidar la preocupación por la crisis y la recesión económica que puede estar atravesando la organización, o el país donde reside dicha industria (Organización Internacional del Trabajo, et al., 2013)

### **Inseguridad Laboral**

Se conoce que la inseguridad laboral en asociación con el horizonte de empleo incierto por parte del trabajador, son factores que promulgan la aparición de ansiedad laboral y sintomatología asociada con el estrés. El estado precario de empleo, la no garantía de permanencia del colaborador en la organización, la falta de condiciones

de equidad, determinan la falta de compromiso y un déficit en el desempeño. (Oficina Internacional del Trabajo, 2013).

Del mismo modo, para (Sora, Caballer, & Peiró, 2014), la inseguridad laboral se define como la percepción de la posible discontinuidad laboral, efecto de una o varias situaciones amenazantes, convirtiéndose en una importante fuente de estrés laboral. Dicha percepción presupone la pérdida del empleo, una consecuente inestabilidad económica, así como de una inestabilidad psicológica y social del colaborador.

La inseguridad laboral encuentra asociación con las reacciones negativas y, la percepción de incertidumbre del colaborador en conjunción con la falta de control de las condiciones de su ambiente laboral se convierten en factores de reacciones psicológicas relacionadas con la depresión y la ansiedad al divisar que su trabajo dejará de cubrir todas sus necesidades psicosociales y económicas. Se asocian de igual manera negativos sentimientos como el agotamiento, el malestar y las falsas percepciones de debilitamiento en su salud general. (Valencia & Avendaño, 2014).

### **Desconcentración**

Los factores preponderantes en la desconcentración del trabajador de sus tareas habituales suelen ser el exceso de vigilancia y los exagerados niveles de supervisión. La carga mental y física del colaborador en su área de trabajo encuentra una asociación directa con la pérdida de la concentración, además de la afectación en la toma de decisiones y la dificultad para pensar de manera eficaz. (Seguel Y Valenzuela, 2014)

La asignación de una carga de trabajo equitativa a los trabajadores de la organización generará un mayor aporte en su rendimiento. La falta o pérdida de concentración se encuentra supeditada a la sobrecarga laboral que experimentan los trabajadores. La carga de trabajo no es solo un parámetro de cantidad o demanda física, sino también un tema que requiere vigilancia, superposición de tareas, relaciones humanas, pero sobre todo concentración. Es de vital importancia reducir las tareas innecesarias y las interrupciones que quebrantan la concentración de los colaboradores. (Oficina Internacional del Trabajo, et al., 2013)

### **Retraso laboral**

El compromiso del colaborador con la puntualidad pactada en su contrato de trabajo con la organización puede verse frustrado en más de una ocasión debido al retraso o la inasistencia a sus labores cotidianas provocando eventuales perjuicios al empleador y la organización, así como a la productividad de la misma (Irureta, 2013, pág. 45)

El retraso es el incumplimiento de la jornada laboral previamente establecida por las partes (empleado y empleador), que debe ser respetada para que el sistema productivo no pierda eficacia por la ausencia de los trabajadores que forman parte de él. Los retrasos constantes al trabajo constituyen una pequeña violación a las políticas organizacionales. Los retrasos y las salidas antes de la hora son los principales causales del aumento del índice de ausentismo en la organización (Chiavenato, 2011, pág. 167)

### **Conflictos interpersonales**

Los conflictos laborales pueden ser de mínima o gran importancia, así mismo pueden ser colectivos o individuales y pueden delimitarse al lugar de trabajo o magnificarse y extenderse a varias empresas. Se reconoce y acepta que tanto los empleados y la dirección de la organización son poseedores de diversos intereses que tarde o temprano pueden crear ciertos conflictos manifestándose generalmente como una disputa entre ambas partes. (Centro Internacional de Formación Organizacional del Trabajo, 2013).

Los conflictos interpersonales se manifiestan de forma frecuente en las organizaciones afectando su funcionamiento al determinar a los involucrados en un proceso y no en la producción de la organización. Los efectos de los conflictos interpersonales no suelen ser necesariamente negativos, en varias ocasiones las industrias toman un estado de inercia y dichos conflictos estimulan la competencia obteniendo resultados útiles (Miras, 2015).

Los conflictos interpersonales se determinan como desencuentros que suceden entre dos o más individuos cuando uno de ellos no permite que la otra parte realice lo que necesita o requiere provocando disonancia y discordia entre ambos. El conflicto posee en gran parte características de una pelea o lucha, porque dos diferentes personas necesitan conseguir algo y terminan generando una confrontación.

Para Galtung (2009), como se citó en (Cordoba, Galvan, Morales, & Otros, 2013), existe una explicación para los conflictos interpersonales donde intervienen ciertas características personales: (1) el conflicto por medio de la actitud, la conducta y la contradicción, (2) los conflictos con violencia directa, estructural y cultural y, (3) la salida al conflicto por medio de la reparación, la reconciliación y la resolución.

### **Abuso de sustancias**

Para (Consuegra, et al., 2013, pág. 2) , en su diccionario de psicología, define el abuso de sustancias como:

Un patrón desadaptativo de consumo de sustancias que conducen a un deterioro o malestar clínicamente significativo. Se hacen manifiestos durante un periodo de 12 meses aspectos como el consumo recurrente de sustancias, que da lugar al incumplimiento de obligaciones en el trabajo, la escuela o en casa.

El abuso de las drogas y el alcohol se asocia a la manifestación de complicaciones en la salud y la reducción del rendimiento laboral del trabajador. Dicho consumo se asocia con episodios de depresión, impulsividad, recurrencia al abuso de sustancias y estrés. (Sauter, Murphy, Hurrell, & Levi , et al., 2010)

El consumo de sustancias psicoactivas afecta a un considerable número de trabajadores, y se deriva específicamente de factores sociales, personales, familiares y laborales que experimenta dicho individuo. El consumo de sustancias es considerado como un problema sanitario que afecta el rendimiento laboral, la seguridad personal y de quienes con el trabajan, perjudicando directamente a las personas implicadas ocasionando grandes costos para la producción, y de la misma forma se convierte en un foco de lesiones y enfermedades relacionadas al consumo de sustancias. La accidentalidad, las lesiones y su relación con el alcohol y las drogas comprenden entre un 15% y 30% de la totalidad de accidentes suscitados en el lugar de trabajo (Calderón , 2013).

### **Efectos de los Riesgos Psicosociales**

Entre los principales efectos de los riesgos psicosociales podemos localizar: “sobrecarga de trabajo, conflictos interpersonales, altos niveles de presión de tiempos, bajos niveles de participación en las decisiones de la empresa, ambigüedad de rol e inseguridad laboral” (Gil-Monte, López, Llorca, & Sánchez, et al., 2016, pág. 9), siendo estos los principales orígenes de problemas de salud como:

alteraciones de los ritmos circadianos, alteraciones en los ciclos de sueño, ansiedad, depresión, accidentalidad laboral, absentismo y enfermedades ocupacionales.

*Según* (Mejía, 2016, pág. 23), “Cuando las condiciones de trabajo no son las adecuadas, se favorecen los riesgos psicosociales y aparecen alteraciones que podemos encuadrar en estrés laboral, síndrome de burnout o síndrome de quemarse por el trabajo y acoso laboral o mobbing”

El predominio de los daños en el puesto de trabajo se asocia de forma directa con la insatisfacción laboral y el estrés, factores que son los mayores causantes de las ausencias por enfermedad (Vaquero, Alvarez, & Romero, et al., 2018)

## **2.5. Hipótesis**

La estructura de cargos tiene una importancia significativa en la aparición de riesgos psicosociales del personal del departamento administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipio de Ambato

## **2.6. Señalamiento de variables de la hipótesis**

- **Variable independiente:** Estructura del cargo
- **Variable dependiente:** Riesgos Psicosociales

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1. Enfoque

En el presente trabajo de investigación se considera un enfoque mixto, CUAL-CUAN utilizando fortalezas de ambos métodos para la combinación y minimizando las debilidades permitiéndole así al investigador afrontar la complejidad del problema y complementar los resultados de manera integral.

Continuando con el enfoque según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 364) *“se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de personas a los que se investigará) acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad”*.

La presente investigación se alinea con mayor énfasis en el paradigma constructivista cualitativo, partiendo de lo particular a lo general donde el investigador es parte fundamental del problema quien de manera directa comienza observando, entrevistando, examinando y recogiendo datos expresados y experimentados por los intervinientes para posterior realizar su interpretación y poder comprender lo que busca, mediante la utilización de instrumentos cuantitativos de medición y técnicas de análisis estadístico.

De esta manera los datos obtenidos mediante un análisis permitirán al investigador tener un conocimiento más profundo acerca de la realidad objeto de estudio considerando que se aceptará o no la hipótesis planteada.



### **3.2. Modalidades Básicas de la Investigación.**

El diseño de la investigación responde a las siguientes modalidades:

#### **Investigación bibliográfica o documental**

Para uno de los autores como (Bernal C. , 2006, pág. 64) la investigación documental *“es un proceso de construcción de conocimientos, un proceso de descubrimiento, de explicación de una realidad que se desconocía”*. En este sentido se procura llevar a cabo un trabajo sistemático, objetivo, producto de la lectura, análisis y síntesis de la información producida por otras investigaciones de los diferentes documentos.

Bajo este contexto el investigador buscará información mediante la indagación sobre información secundaria existente, a fin con el tema propuesto, en el cual exista un referente con la gestión por competencias y los perfiles profesionales, considerando que es un proceso de construcción de conocimientos quien de manera diferente interpreta y descubre la naturaleza del problema.

En la presente investigación se analizará la información escrita con el propósito de conocer las contribuciones científicas del pasado y establecer relaciones, diferencias con el estado actual del conocimiento respecto al problema objeto de estudio, obteniendo de documentos tales como: libros, revistas indexadas, periódicos, artículos científicos, tesis de grado o diferentes estudios en proyecto.

#### **Investigación de campo**

La investigación de campo es el proceso que, *“utilizando método científico permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social (investigación pura), ya que se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio”*. (Tamayo, 2004, pág. 86).

De este modo el investigador por ser parte de la institución puede obtener información primaria con mayor seguridad pudiendo cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se consiguieron sus datos, esto garantizará un mayor nivel de confianza en la información obtenida que servirá para cumplir los objetivos de la investigación.

Por lo tanto, la investigadora ha procedido a interactuar con los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato, de manera que se conviertan en fuente de información directa respecto al tema propuesto, que se presenta en la actualidad en dicha institución pública, con el fin de recolectar información para poder analizar e interpretar y de este modo comprobar la hipótesis como generar recomendaciones y conclusiones.

### **3.3. Nivel o Tipo de Investigación.**

La presente investigación tiene su enfoque en criterios de forma descriptiva y explicativa en cada instante en que se analiza el problema objeto de estudio:

De acuerdo con (Bernal C. , 2010, pág. 113) de hecho “una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto.” En esta evidencia, el categorizar cada una de las variables tiene relevancia para el desarrollo el arte investigativo, con la descripción de cada una de las variables y por las preguntas que se formula en esta investigación; cuando se plantea la hipótesis en un estudio descriptivo, esta se formula a nivel descriptivo y se probará la hipótesis.

Por lo tanto y desde el punto de vista del autor de esta investigación, se pretende la correcta interpretación de los resultados que ofrece forma descriptiva y explicativa sumado en la presencia de una correlación estadística entre las variables; de esta manera, el investigador comprueba el grado de relación entre análisis de cargos y los riesgos psicosociales en el GAD Municipal de Ambato.

### **3.4. Población y Muestra.**

#### **3.4.1. Población**

De acuerdo con Fracica (1998) citado por (Bernal C. , et al., 2006, pág. 186) población es “*el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación, se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo*”.

Según Jany (1994) citado por (Bernal C. , et al., 2006, pág. 187) población es “*la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencias*” de esta manera los involucrados son los elementos que forman parte de la investigación constituyendo el universo en estudio.

Para efecto de la presente investigación, la población está constituida por 201 servidores públicos de acuerdo a la Estructura Orgánica del GAD Municipalidad de Ambato, con respecto al departamento administrativo, que laboran constantemente y figuran en los reportes nominales de dicha institución objeto de estudio.

**Tabla 1**  
Población

<b>DIRECCION ADMINISTRATIVA</b>		
<b>DIRECCION/UNIDAD</b>	<b>CARGOS</b>	<b># PUESTOS</b>
ADMINISTRATIVO	DIRECTORA ADMINISTRATIVA	1
	SECRETARIA DE DIRECCION	1
COMPRAS PUBLICAS	COORDINADOR DE COMPRAS PUBLICAS	1
	JEFE DE COMPRAS PUBLICAS	1
	SECRETARIA DE UNIDAD	1
	ANALISTA COMPRAS PUBLICAS	2
	TECNICOS COMPRAS PUBLICAS	6
ATENCIÓN CIUDADANA	JEFE DE ATENCION CIUDADANA	1
	TECNICOS DE ATENCION AL CLIENTE	19
	ASISTENTE DE ATENCION AL CLIENTE	9
SERVICIOS GENERALES Y MANTENIMIENTO	JEFE DE SERVICIOS GENERALES Y MTTO	1
	AUXILIAR DE MTTO	2
	APOYO ADMINISTRATIVO	1
	SUPERVISOR DE MTTO	1
	TECNICO DE MANTENIMIENTO	1
	ASISTENTE DE SERVICIOS GRL	1
	ASISTENTE DE MANTENIMIENTO	1
	APOYO ADMINISTRATIVO DIRECCION	1
	AUXILIARES DE SERVICIOS	51
	MECANICOS	3
	CHOFERES	90
ADMINISTRACIÓN DE BIENES	JEFE DE ACTIVOS	1
	TECNICO PROFESIONAL DE ACTIVOS	1
	TECNICO ESPECIALISTA ACTIVOS	1
	TECNICO ACTIVOS	3
<b>TOTAL DE PUESTOS:</b>		<b>201</b>
<b>TOTAL CARGOS:</b>		<b>25</b>

**Fuente:** Elaboración propia con información del GADMA

### 3.4.2. Muestra

Como lo menciona (Bernal C. , et al., 2006, pág. 161) muestra es “*la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuaran la medición y la observación de las variables objeto de estudio*”.

Tomando en cuenta la magnitud de la población en estudio, es necesaria la aplicación de un proceso muestral, en virtud del cual, con menor tiempo y recursos, ha sido posible obtener resultados altamente confiables.

En este sentido la determinación del número de elementos con que se trabajará en la investigación para lo cual se aplicará la fórmula del cálculo de la muestra para poblaciones finitas, de la siguiente manera:

#### **Dónde:**

N = Población

n = tamaño de la muestra

Z = Nivel de confiabilidad = 95% = 1,96

e = error de muestreo = 0,06

p = Probabilidad de ocurrencia = 0,5

q = Probabilidad de no ocurrencia = 0,5

d = precisión (0,03)

Reemplazando los datos tenemos:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{Z^2 * p * q + (N - 1) * e^2}$$
$$n = \frac{(1,96)^2(0,05)(0,5)(201)}{(1,96)^2(0,05)(0,95) + (201 - 1)(0,06)^2}$$
$$n = \frac{0,96 * 201}{0,96 + 0,703}$$
$$n = 114,24$$

En definitiva, se puede afirmar que, para el desarrollo del proyecto, se contará con una población de tipo finita puesto que se conoce con certeza el número de elementos que fueron objeto de estudio correspondiente a 114 colaboradores del GAD Municipalidad de Ambato.

Por lo tanto, una vez que se tiene el tamaño de la muestra, a su vez se aplicará un muestreo probabilístico, en donde todos los elementos tienen la misma probabilidad, siendo este estratificado no proporcional, con el objetivo de obtener datos entre segmentos o grupos, ya que trabajamos con cargos que son ocupados por varios puestos, permitiendo así aumentar la precisión de la muestra.

Calculada la muestra se procede a la realización del escogimiento de la mecánica, el cual se lo realiza mediante la selección sistemática del  $i$ ésimo número donde  $i = N/n$ ;  $N =$  la población y  $n =$  la muestra, se escoge un número al azar como punto de partida para luego periódicamente ir sumándole a el resultado de  $i$ , con el fin de que todos tengan la misma posibilidad hasta completar los 114 elementos que servirán para el estudio.

### Estratificación por cargos

**Tabla 2**  
*Estratificación por cargos*

DIRECCION ADMINISTRATIVA				
DIRECCION/UNIDAD	CARGOS	# PUESTOS	MUESTREO ESTRATIFICADO	ESTRATO POR CARGO
ADMINISTRATIVO	DIRECTORA ADMINISTRATIVA	1	0,57	1
	SECRETARIA DE DIRECCION	1	0,57	1
COMPRAS PUBLICAS	COORDINADOR DE COMPRAS PUBLICAS	1	0,57	1
	JEFE DE COMPRAS PUBLICAS	1	0,57	1
	SECRETARIA DE UNIDAD	1	0,57	1
	ANALISTA COMPRAS PUBLICAS	2	1,14	1
	TECNICOS COMPRAS PUBLICAS	6	3,42	3
ATENCION CIUDADANA	JEFE DE ATENCION CIUDADANA	1	0,57	1
	TECNICOS DE ATENCION AL CLIENTE	19	10,82	10
	ASISTENTE DE ATENCION AL CLIENTE	9	5,12	5
SERVICIOS GENERALES Y MANTENIMIENTO	JEFE DE SERVICIOS GENERALES Y MTTO	1	0,57	1
	AUXILIAR DE MTTO	2	1,14	1

	APOYO ADMINISTRATIVO	1	0,57	1
	SUPERVISOR DE MTTO	1	0,57	1
	TECNICO DE MANETNIMIENTO	1	0,57	1
	ASISTENTE DE SERVICIOS GRL	1	0,57	1
	ASISTENTE DE MANTENIMIENTO	1	0,57	1
	APOYO ADMINISTRATIVO DIRECCION	1	0,57	1
	AUXILIARES DE SERVICIOS	51	28,50	28
	MECANICOS	3	1,71	1
	CHOFERES	90	50,24	50
	JEFE DE ACTIVOS	1	0,57	1
ADMINISTRACIÓN DE BIENES	TECNICO PROFESIONAL DE ACTIVOS	1	0,57	1
	TECNICO ESPECIALISTA ACTIVOS	1	0,57	1
	TECNICO ACTIVOS	3	1,51	1
	TOTAL DE PUESTOS:	<b>201</b>		<b>114</b>
	TOTAL CARGOS:	<b>25</b>		

**Fuente:** Elaboración propia con información del programa SPSS Statistics 22.0

### Validación del instrumento.

La validación del instrumento de investigación en este caso es la encuesta, y mediante el uso del programa estadístico SPSS, concluye que el Alfa de Cronbach está fundamentado por el método de varianzas, por lo tanto, se precisa un resultado significativo en la investigación.

Se fundamenta el modelo:

$$\alpha = \frac{k}{k - 1} * \frac{\sum Vi}{Vt}$$

En donde:

$\alpha$  = Alfa de crombach resultado de confiabilidad

k = número de ítems o preguntas

$V_i$  = la varianza de los ítems

$V_t$  = la varianza de los valores totales observados

Así y con ayuda del programa estadístico SPSS:

**Tabla 3**  
Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.877	107

**Fuente:** Elaboración propia con información del programa  
SPSS Statistics 22.0

Entonces se afirma que con un alfa de Cronbach del 0,877. La encuesta es una herramienta confiable y direcciona una información de las variables objeto de estudio de forma significativa y representativa para la investigación.



### 3.5. Operacionalización de variables

#### Variable dependiente: Estructura de Cargos

**Tabla 4**

*Operacionalización de variables - Estructuras de Cargos*

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnica	Instrumento
<p>(Alles, 2007, pág. 114)</p> <p>comprende diversos factores de especificaciones, los cuales permiten al colaborador desempeñar de la manera más correcta y eficiente sus responsabilidades, reflexionando que el análisis del cargo consiste en especificar las actividades que demanda el cargo, el análisis consiste en detallar las características que debe tener el colaborador para resolver dichas actividades, sabiendo que estas especificaciones en su mayoría son intelectuales, físicas, condiciones de trabajo y responsabilidades implícitas”</p>	Requisitos	Intelectuales	¿Su puesto de trabajo ésta acorde a su formación profesional?	Cuestionario	Encuesta
		Físicos	¿Considera Ud que posee los requisitos físicos necesarios que requiere el puesto de trabajo?		
	Responsabilidad		¿Existe control sobre las funciones que usted desempeña en su puesto de trabajo?		
			¿Cumple con responsabilidad todas las tareas asignadas en su puesto de trabajo?		
	Condiciones de trabajo		¿Considera usted las condiciones de trabajo se adaptan a sus funciones laborales?		
			¿Las condiciones de trabajo afectan de manera significativa su desempeño?		

**Fuente:** Elaboración propia

**Variable dependiente: Riesgos Psicosociales**

**Tabla 5**

*Operacionalización de variables - Riesgos Psicosociales*

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnica	Instrumentos
<p>Según (Gil-Monte, López, Llorca, &amp; Sánchez, et al., 2016, pág. 9)</p> <p>Los riesgos psicosociales son entornos de trabajo que se relacionan con la orientación, con el diseño y con la estructura del trabajo, así como con su contexto organizacional y social, encontrando una amplia diferencia de los factores psicosociales, al encontrar dichas condiciones de trabajo deterioradas, con el inminente potencial para ocasionar daño de índole físico, mental y social a los colaboradores de la organización</p>	Factores	Violencia	Es ud objeto de algun tipo de violencia por parte de compañeros o subordinados	Método De Investigación de campo	Encuesta, Cuestionario estructurado
		Discriminación	Ha sufrido algún tipo de discriminación		
	Efectos	Burnout Mobbing Estrés	Considera usted que la implantación de medidas preventivas podrían mejorar el ambiente laboral	Método De Investigación de campo	Encuesta, Cuestionario estructurado
	Rendimiento	Eficiencia Efectividad Eficacia	Información general de la Institución Información sobre el personal administrativo Información sobre prácticas de gestión humana funcionales y estratégicas. Actividades de gestión humana y su impacto en el GAD	Cuestionario	Encuestas y guías para entrevistas
	Diseño del puesto de trabajo	Estados Psicológicos Críticos (EPC)	La Significatividad del trabajo La Responsabilidad sobre los resultados de su trabajo y el Conocimiento de los resultados de su trabajo.	Test, Inventario	Modelo de las Características del Puesto (MCP)
	Dimensiones Centrales del Puesto (DCP)	Variedad de Destrezas Identidad de las tareas Importancia de las tareas Autonomía y Retroalimentación del puesto.			
<b>Fuente:</b>	Elaboración				propia

### **3.6. Plan para la recolección de información**

La recolección de información permitirá cumplir con el objetivo general de la investigación que es:

Realizar el análisis de la estructura de cargos y su relación con los riesgos psicosociales en la dirección administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal De Ambato. Los elementos de observación que han servido como fuente de recolección de datos son: 114 servidores públicos que están en nómina laboral del GAD Municipal de Ambato.

El instrumento que se utilizará en la investigación consiste en un cuestionario previamente estructurado, la metodología COPSOQ (de la que COPSOQ-Istas21 y PSQ CAT21- COPSOQ forman parte) ha adquirido una importante dimensión internacional, siendo uno de los instrumentos de medida de riesgos psicosociales más utilizados en evaluación de riesgos e investigación, puede encontrarse en más de 140 publicaciones en revistas científicas indexadas en Medline (PubMed), y es citado como un método de referencia en documentos de instituciones internacionales como la Organización Mundial de la Salud<sup>3</sup>, mostrado como ejemplo de buena práctica

por la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo y el Institute of Work, Health and Organisations, y utilizado en investigaciones de la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo.

El cuestionario de CoPsoQ-istas21 consta de 109 preguntas cortas (la mayoría de “tipo Likert”) sobre las condiciones de empleo y trabajo (25 preguntas), la exposición a factores psicosociales (69 preguntas) y la salud y bienestar personal (15 preguntas).

### **3.7 Procesamiento y análisis**

Se fundamentará en la presencia de tendencias o relaciones de acuerdo con los objetivos e hipótesis. Para ello se aplicará el método estadístico que más se ajusta a la metodología seleccionada con los siguientes resultados.

La aplicación del estadístico descriptivo, mediante la aplicación de tablas de distribución de frecuencias y la elaboración de graficas de barras

Análisis estadístico: ANOVA; (análisis de varianza unidireccional o de un factor) es una prueba estadística para analizar si más de dos grupos difieren significativamente entre sí en cuanto a sus medias y varianzas. Se usa para tres, cuatro o más grupos. Aunque con dos grupos también se utiliza.

Hipótesis: de diferencia entre más de dos grupos. La hipótesis de investigación propone que los grupos difieren significativamente entre sí y la hipótesis nula propone que los grupos no difieren significativamente.

Variables: una variable independiente y una variable dependiente.

Nivel de medición de las variables: la variable independiente es categórica y la dependiente es por intervalos o razón.

El hecho de que la variable independiente sea categórica significa que es posible formar grupos diferentes. Puede ser una variable nominal, ordinal, por intervalos o de razón (pero en estos últimos dos casos la variable debe reducirse a categorías)

Herramienta Estadística: Programa estadístico SPSS

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 Análisis de los resultados**

La presente investigación utiliza las siguientes herramientas significativas de investigación:

Para la presentación de resultados se ha determinado la comparación de medias, dado que es un procedimiento descriptivo que permite obtener estadísticos descriptivos de distintos grupos y subgrupos definido por la variable riesgo psicosocial, que se desglosa en las dimensiones y preguntas de salud y satisfacción explicado con más detalle en el Anexo 4 del manual de COPSOQ- ISTAS 21 (versión 2) que sirve para la evaluación y prevención de los riesgos psicosociales.

Es un instrumento de evaluación orientado a la prevención, y localización de riesgos psicosociales que facilita el diseño y la implementación de estrategias preventivas, así como eliminar o disminuir los riesgos psicosociales identificados en cada uno de los departamentos y puestos de trabajo. Comparado con los puestos que existe en el departamento Administrativo del GADMA dividido en Directora Administrativa, Secretaria de Dirección, Coordinadora de Compras Públicas, Jefe de Compras Públicas, Secretaria de Unidad, Analista de Compras Públicas, Técnico de Compras Públicas, Jefe de Balcón de Servicios, Técnicos de Atención al Cliente, Asistente de Atención al Cliente, Jefe de Servicios Generales, Auxiliar de Mantenimiento, Apoyo Administrativo, Supervisor de Mantenimiento, Técnico de Mantenimiento, Asistente de Servicios Generales, Asistente de Mantenimiento, Apoyo Administrativo Dirección, Auxiliar de Servicios Generales, Chofer, Mecánico, Jefe de Activos, Técnico Profesional de Activos, Técnico Especialista de Activos, Técnico de Activos.

La idea es correlacionar, el grado de riesgo psicosocial con los cargos que existe en el departamento administrativo antes mencionado. Por ende, se ha medido el grado de riesgo psicosocial de 114 trabajadores en sus cinco dimensiones (salud general, salud mental, estrés, burnout y satisfacción). Donde se analiza la media, la desviación estándar y el error típico para todos los trabajadores de acuerdo a cada dimensión que presentan en salud y satisfacción, cabe recalcar que en cada dimensión existen diferentes grados o niveles de respuesta lo que a continuación se detallará detenidamente, la pregunta que contiene cada dimensión y el nivel o grados que estas contienen.

## 4.2. Interpretación de resultados

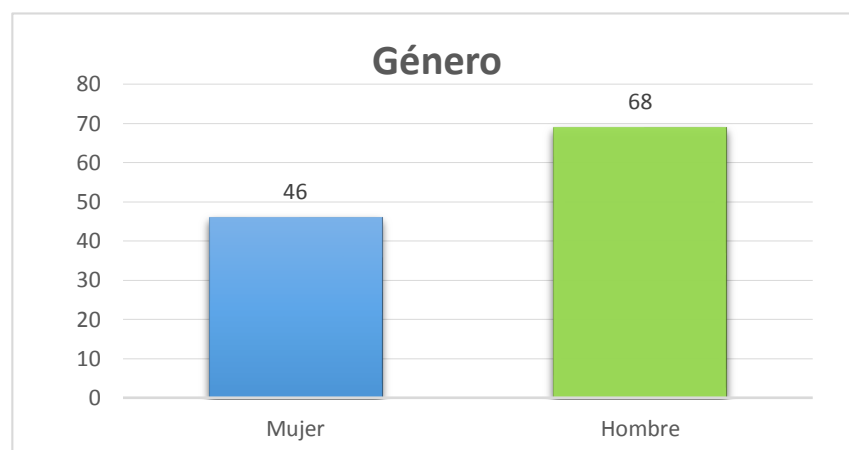
### Género

**Tabla 6**

*Género*

Genero	Frecuencia	Porcentaje
Mujer	46	40
Hombre	68	60
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Elaboración propia con información de la encuesta



**Ilustración 5** Género

**Fuente:** Personas Encuestadas

**Elaborado por:** (Tamami, 2017)

### Análisis:

De 114 servidores públicos que corresponden a la muestra objeto de estudio del GAD Municipal de Ambato el 60% son de género masculino mientras que el 40% son de género femenino.

### Interpretación:

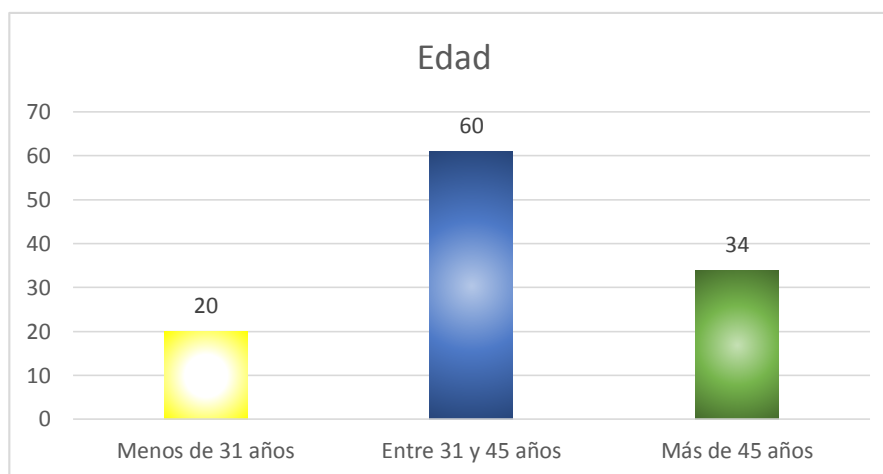
En consecuencia, los servidores públicos que laboran en las diferentes unidades de la dirección administrativa del GAD Municipal de Ambato en su mayoría son hombres con relación a las mujeres. Evidentemente se aprecia que no existe una inclusión del género femenino, para equilibrar el grado de participación de los géneros dentro de la institución.

## Edad.

**Tabla 7**  
*Edad*

Edad	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 31 años	20	17,4
Entre 31 y 45 años	60	53
Más de 45 años	34	29,6
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Elaboración propia con información de la encuesta



**Ilustración 6** *Edad*

**Fuente:** Personas Encuestadas

**Elaborado por:** (Tamami, 2017)

## **Análisis e Interpretación:**

Con relación a la edad de las personas encuestadas el conjunto de evidencias de los servidores en su mayoría se ubica en un rango 31-45 años, se considera que son jóvenes-adultos los colaboradores de la Dirección Administrativa del GAD Municipal de Ambato, por lo que se podría mencionar que parte de ella cuentan con experiencia como el conocimiento del funcionamiento de la organización por lo cual disponen de ciertas habilidades para aportar en el desarrollo de los procesos para el cumplimiento de los objetivos institucionales, sin descuidar a los demás servidores que también con su edad se encuentran en sus principios de ejercer una profesión y puedan ser incluidos en procesos de inducción al nuevo talento humano de la institución así como desarrollar procesos de jubilación dignos y oportunos al personal que ha cumplido su periodo laboral.



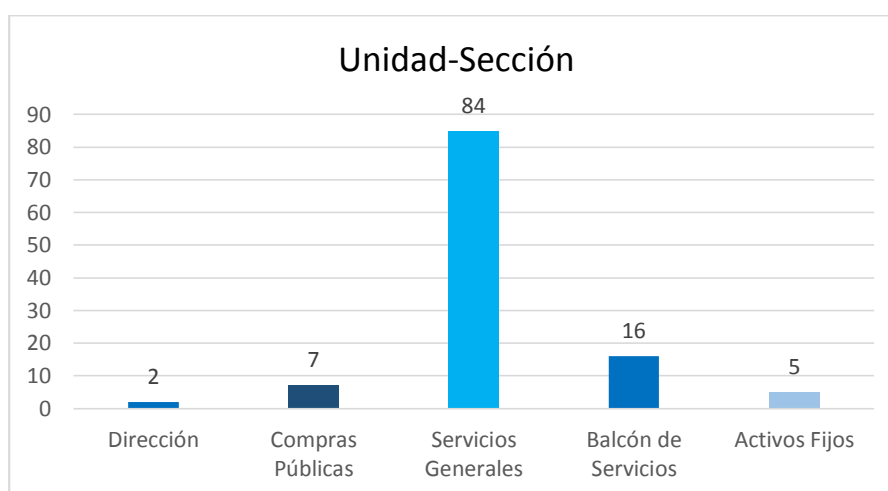
## Unidad-Sección

**Tabla 8**

*Unidad Sección*

Unidad-Sección	Frecuencia	Porcentaje
Dirección	2	1,7
Compras Públicas	7	6,1
Servicios Generales	84	73,9
Balcón de Servicios	15	13,9
Activos Fijos	5	4,3
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Elaboración propia con información de la encuesta



**Ilustración 7** *Unidad Sección*

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** (Tamami, 2017)

## **Análisis e Interpretación:**

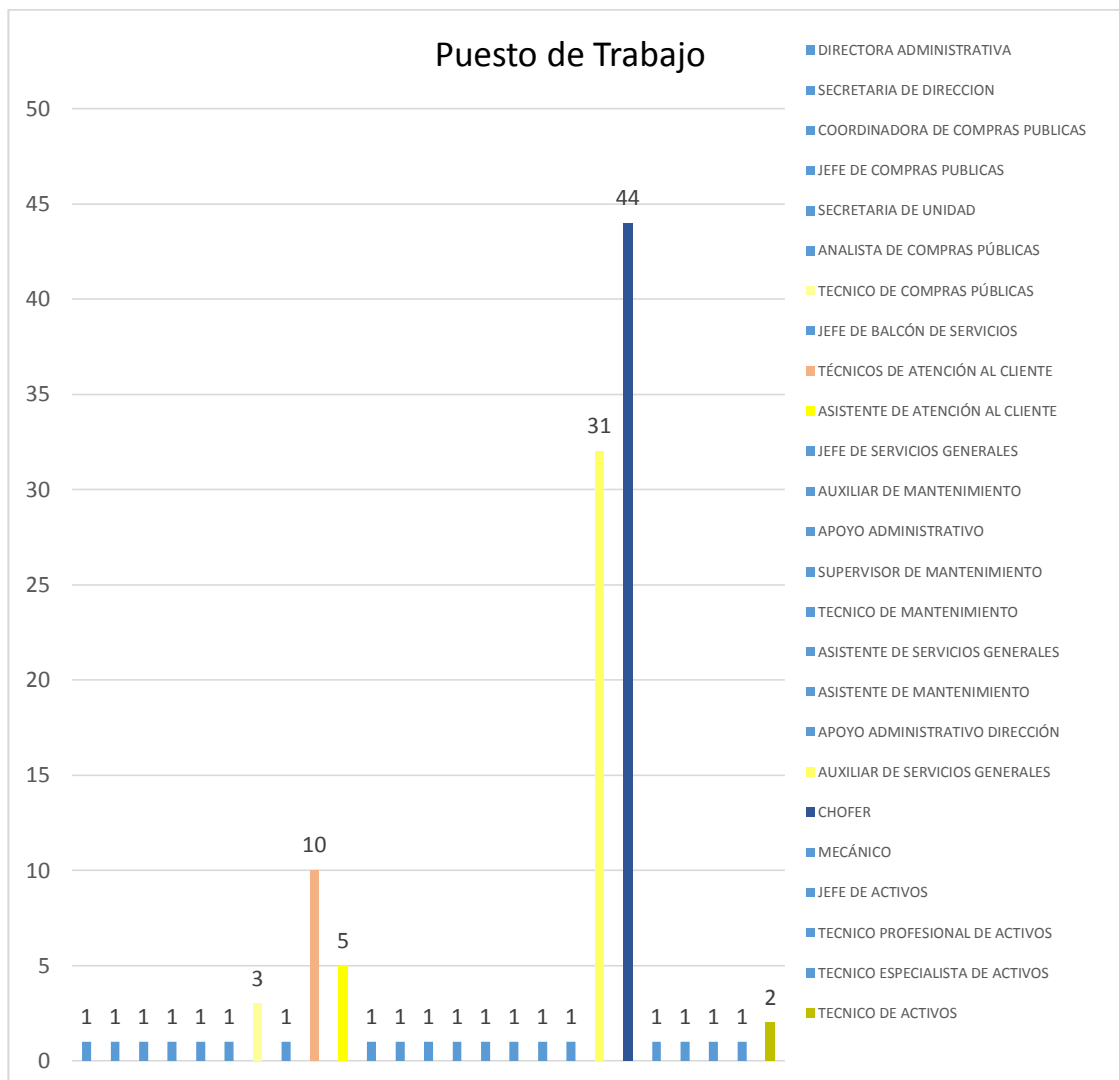
De acuerdo con las cifras evidenciadas, la unidad-sección que tiene mayor número de servidores públicos es servicios generales, considerando que laboran administrativos y operativos, seguido del balcón de servicios, la Dirección Administrativa a través de sus unidades es la encargada de la gestión del cliente interno como externo, en base a sus atribuciones y responsabilidades siendo la principales; mantenimientos vehiculares y edificaciones, movilidad del personal, adquisiciones, pagos de servicios varios, atención a los usuarios y control de bienes municipales. Bajo una estructura orgánica y de procesos acorde a la realidad de la institución, un reto protagónico es la gestión del talento humano que conlleve a cumplir con las metas de la Dirección.

## Puesto de Trabajo

**Tabla 9**  
*Puesto de Trabajo*

Puesto	Frecuencia	Porcentaje
DIRECTORA ADMINISTRATIVA	1	0,9
SECRETARIA DE DIRECCION	1	0,9
COORDINADORA DE COMPRAS PUBLICAS	1	0,9
JEFE DE COMPRAS PUBLICAS	1	0,9
SECRETARIA DE UNIDAD	1	0,9
ANALISTA DE COMPRAS PÚBLICAS	1	0,9
TECNICO DE COMPRAS PÚBLICAS	3	2,6
JEFE DE BALCÓN DE SERVICIOS	1	0,9
TÉCNICOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE	10	8,7
ASISTENTE DE ATENCIÓN AL CLIENTE	5	4,3
JEFE DE SERVICIOS GENERALES	1	0,9
AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	1	0,9
APOYO ADMINISTRATIVO	1	0,9
SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	1	0,9
TECNICO DE MANTENIMIENTO	1	0,9
ASISTENTE DE SERVICIOS GENERALES	1	0,9
ASISTENTE DE MANTENIMIENTO	1	0,9
APOYO ADMINISTRATIVO DIRECCIÓN	1	0,9
AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	31	27,8
CHOFER	44	38,3
MECÁNICO	1	0,9
JEFE DE ACTIVOS	1	0,9
TECNICO PROFESIONAL DE ACTIVOS	1	0,9
TECNICO ESPECIALISTA DE ACTIVOS	1	0,9
TECNICO DE ACTIVOS	2	1,7
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Elaboración propia con información de la encuesta



**Ilustración 8** Puesto de Trabajo

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** (Tamami, 2017)

### **Análisis e Interpretación:**

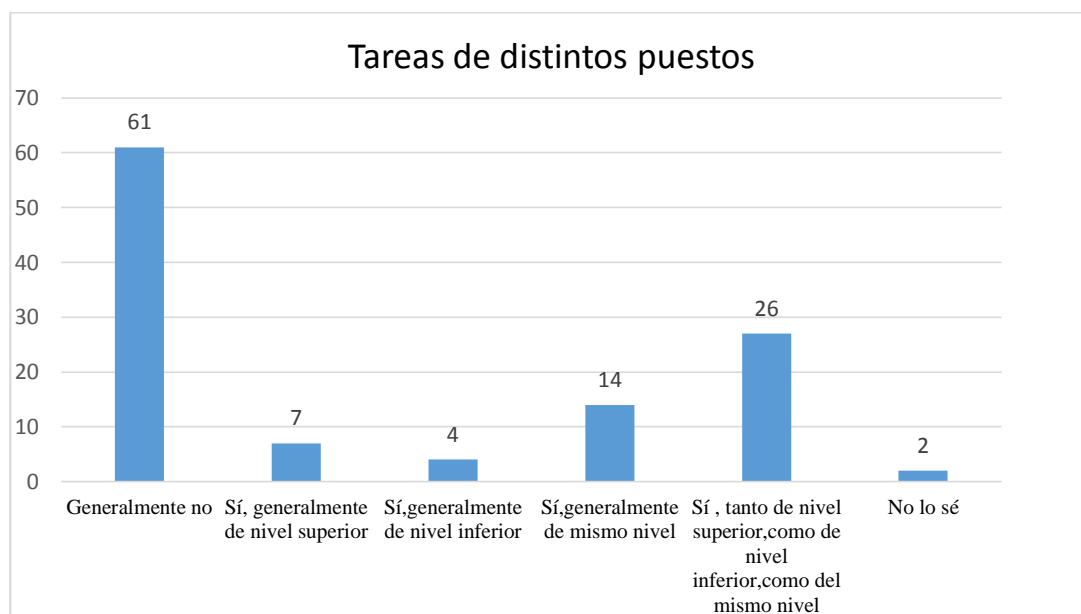
De acuerdo a los datos evidenciados, la estructura mantiene los tres niveles organizacionales el directivo, funcional y operativo dándonos un esquema de división del trabajo, así como el diseño organizacional muestra los puestos de trabajo lo que permite a los colaboradores comprender de mejor manera sus deberes y responsabilidades y lo que la institución esperan de ellos. Siendo integradores y de acuerdo a la complejidad de tareas se puede demostrar que un puesto es distinto de otro puesto sin embargo es evidente que el puesto está estrechamente ligado al perfil profesional, como a los procesos que permitan alcanzar los objetivos propuestos.

## Movilidad Funcional

**Tabla 10**  
*Movilidad Funcional*

Tareas distintos puestos	Frecuencia	Porcentaje
Generalmente no	61	53,5
Sí, generalmente de nivel superior	7	6,1
Sí, generalmente de nivel inferior	4	3,0
Sí, generalmente de mismo nivel	14	12,0
Sí, tanto de nivel superior, como de nivel inferior, como del mismo nivel	26	23,7
No lo sé	2	1,7
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Elaboración propia con información de la encuesta



**Ilustración 9** *Movilidad Funciona*

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** (Tamami, 2017)

### Análisis e Interpretación:

De acuerdo con las cifras indicadas los servidores públicos en un gran porcentaje no realizan tareas distintas con relación a su puesto de trabajo, entendiéndose que la unidad cuenta con manuales de funciones definidos y claros, por lo tanto, bajo una estructura organizada acorde a la realidad de la institución se puede mencionar que existe un cumplimiento de las actividades, sin embargo un porcentaje significativo menciona que si realiza tareas distintas se podría enfocar a que se dan por motivos de vacaciones, permisos laborales, rotación de puestos o cantidad de trabajo.

## Corresponde con la categoría o grupo profesional reconocido salarialmente

**Tabla 11**  
*Categoría-Salario*

Categoría o Grupo Profesional-Salario	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	70	60,9
No, el trabajo que hago es de una categoría o grupo superior al que tengo asignado salarialmente	14	12,2
No, el trabajo que hago es de una categoría o grupo inferior al que tengo asignado salarialmente	10	8,7
No lo sé	20	18,3
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Elaboración propia con información de la encuesta



**Ilustración 10** *Categoría-Salario*

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** (Tamami, 2017)

### Análisis e Interpretación

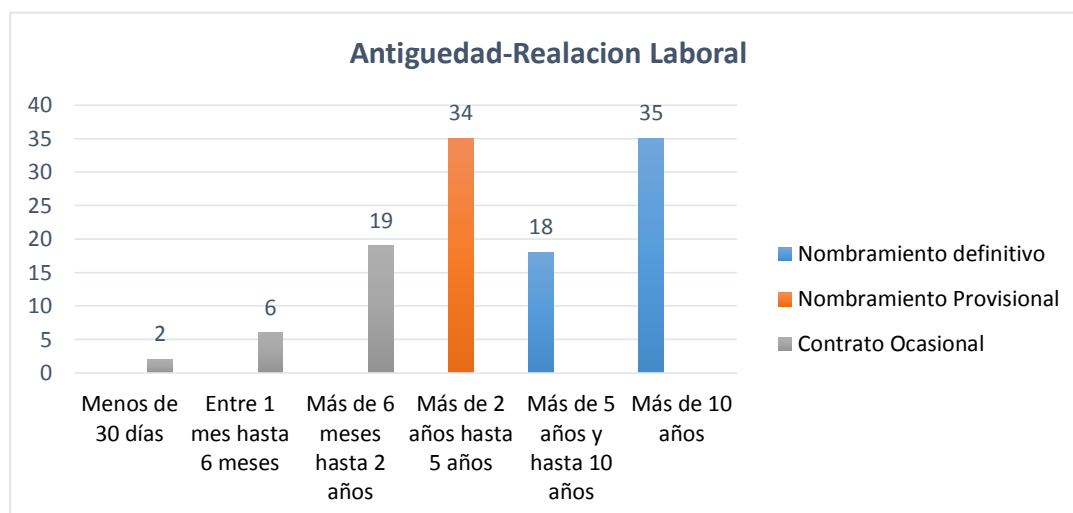
De 114 funcionarios que corresponden a la muestra objeto de estudio del GAD Municipal de Ambato, el 60,9% menciona que el trabajo que realiza corresponde a su categoría o grupo profesional por lo tanto está reconocido salarialmente, mientras que el 20,9% el trabajo que realiza no corresponde a la categoría por lo que no está reconocido salarialmente acorde y el 18,3% no sabe si o no corresponde a su categoría. De conformidad con los datos expuestos dentro del GAD Municipal de Ambato, se cuenta con los grados ocupacionales con sus respectivas escalas salariales, por lo tanto, los salarios están establecidos guardando una estrecha relación entre el trabajo-recompensa.

## Antigüedad- Relación Laboral

**Tabla 12**  
*Antigüedad-Relación Laboral*

Relación Laboral	Menos de 30 días	Entre 1 mes hasta 6 meses	Más de 6 meses hasta 2 años	Más de 2 años hasta 5 años	Más de 5 años y hasta 10 años	Más de 10 años	total
Nombramiento definitivo	0	0	0	0	18	35	<b>53</b>
Nombramiento Provisional	0	0	0	34	0	0	<b>34</b>
Contrato Ocasional	2	6	19	0	0	0	<b>27</b>
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>19</b>	<b>34</b>	<b>18</b>	<b>35</b>	<b>114</b>

**Fuente:** Elaboración propia con información de la encuesta



**Ilustración 11** *Antigüedad- Relación Laboral*

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** (Tamami, 2017)

### Análisis e Interpretación:

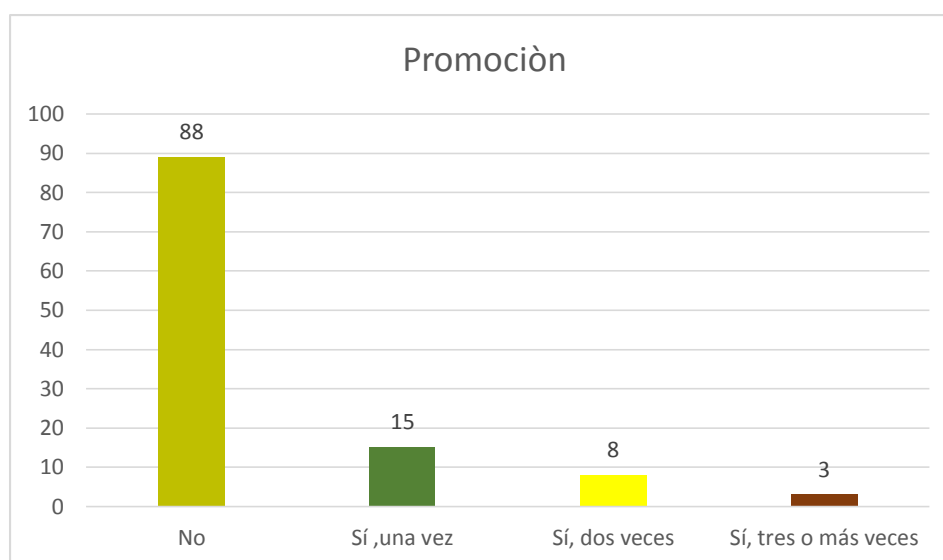
En base a los datos proporcionados, conforme la normativa legal aplicable en las entidades del sector público, los colaboradores del GAD Municipal de Ambato están bajo los regímenes del Código de Trabajo y la Ley Orgánica del Servicio Público, por lo cual basadas en las modalidades de trabajo existe un porcentaje de inestabilidad laboral por lo que la rotación de personal y nuevas inducciones, representan un costo alto como un impacto negativo presentándose conflictos laborales por el cumplimiento de los objetivos institucionales. La estabilidad laboral genera a los colaboradores tranquilidad, salud, motivación y buen estado emocional.

## Promoción

**Tabla 13**  
*Promoción*

Ascenso	Frecuencia	Porcentaje
No	88	77,4
Sí, una vez	15	13,0
Sí, dos veces	8	7,0
Sí, tres o más veces	3	2,6
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Elaboración propia con información de la encuesta



**Ilustración 12** *Promoción*

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** (Tamami, 2017)

### **Análisis e Interpretación:**

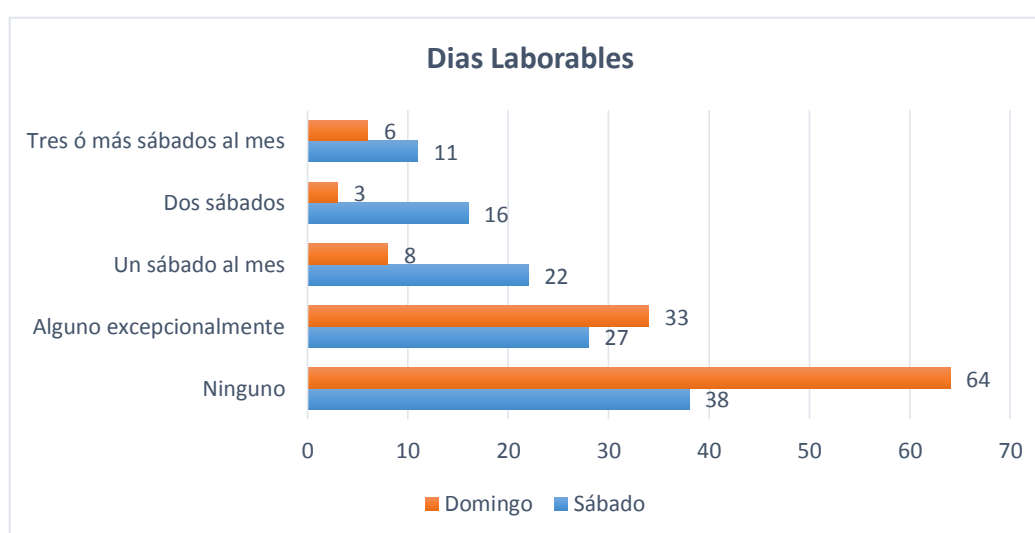
De los datos indicados se puede mencionar que el ascenso de los servidores públicos está estrechamente ligado a las evaluaciones de desempeño y reconocimiento por lo cual el GAD Municipal de Ambato con los datos expuestos no cuenta con políticas claras de ascensos o planes de carrera, afectando al desempeño o pertenencia con el puesto de trabajo de los colaboradores. Es así que él no promover puede generar una insatisfacción laboral, afectando negativamente al bienestar personal como a la institución. Otra forma de desarrollo profesional podría verse en los movimientos laterales o rotación de puestos, para lo cual la UATH deberían emprender acciones con el objetivo de adaptarse a un entorno cambiante y competente.

## Días Laborales

**Tabla 14**  
*Días Laborables*

Trabajo fin de semana	Sábado		Domingo	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Ninguno	38	33,0	64	55,7
Alguno excepcionalmente	27	24,3	33	29,6
Uno al mes	22	19,1	8	7,0
Dos al mes	16	13,9	3	2,6
Tres ó más al mes	11	9,6	6	5,2
Total	114	100,0	114	100,0

**Fuente:** Elaboración propia con información de la encuesta



**Ilustración 13** *Días Laborables*

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** (Tamami, 2017)

### Análisis e Interpretación:

Con relación a los porcentajes expuestos, se concluye que en el GAD Municipalidad de Ambato, en el departamento administrativo existe un porcentaje considerable que trabajan los fines de semana, por lo cual se debería considerar una reorganización en los sistemas de trabajo y la proporción de las mejores condiciones en el ambiente de trabajo, claro está que al ser una entidad pública su misión es trabajar en beneficio de la ciudadanía, sin embargo las desventajas que generan para los colaboradores el trabajar en fines de semana diferentes tienen un efecto potencial negativo en la salud y seguridad de los colaboradores como el rompimiento de la vida familiar y social concluyendo que su calidad de vida no es la más óptima.



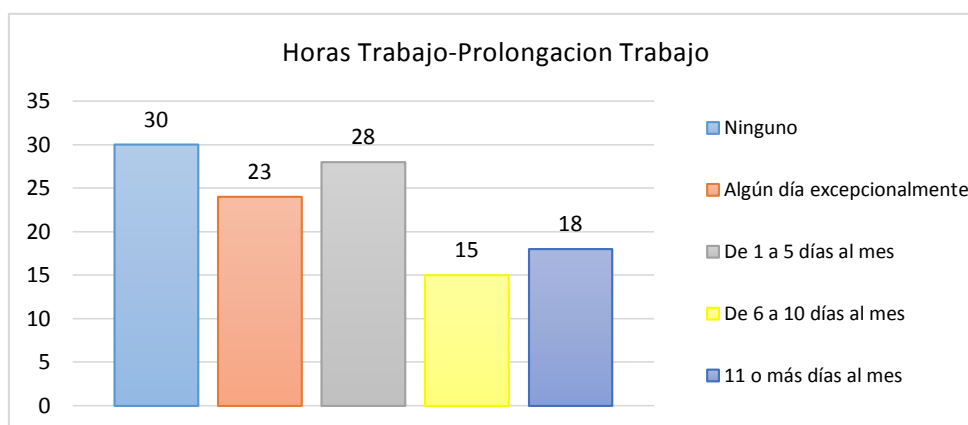
## Horas Trabajo-Prolongación Jornada

**Tabla 15**

*Horas Trabajo-Prolongación Jornada*

Horas Trabajo/Prolongación Jornada		Habitualmente ¿cuántas horas trabajas a la semana para el GADMA?					Total
		30 horas o menos	De 31 a 35 horas	De 36 a 40 horas	De 41 a 45 horas	Más de 45 horas	
Habitualmente ¿cuántos días al mes prolongas tu jornada como mínimo media hora?	Ninguno	0	0	24	2	4	30
	Algún día excepcionalmente	0	0	14	4	5	23
	De 1 a 5 días al mes	0	2	16	11	0	28
	De 6 a 10 días al mes	0	0	4	10	1	15
	11 o más días al mes	0	0	4	7	6	18
<b>Total</b>		0	2	62	34	16	114

**Fuente:** Elaboración propia con información de la encuesta



**Ilustración 14** Horas Trabajo-Prolongación Jornada

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** (Tamami, 2017)

### Análisis e Interpretación:

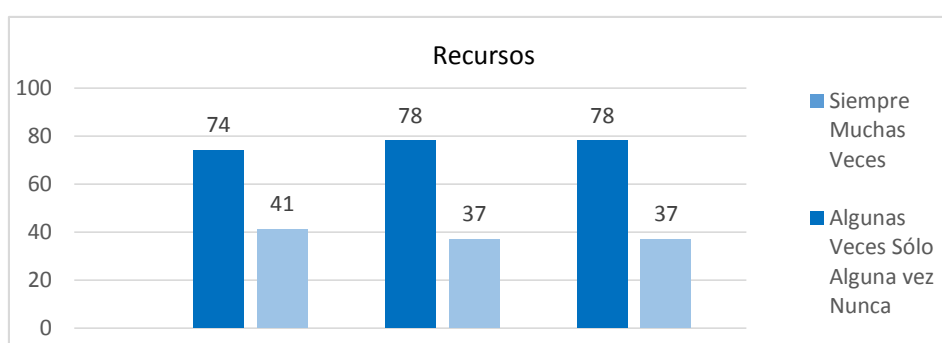
De los datos expuestos se puede indicar que existe un porcentaje considerable de los colaboradores en el que influyen; las horas trabajadas frente a la prolongación de su jornada, por lo tanto es importante resaltar que el trabajo en exceso o sobrecarga de trabajo, entendiendo, que el trabajador aumenta por voluntad propia o por determinación de sus jefes, por lo que es indispensable que los directivos revisen la estructura, procesos, funciones y las metas planificadas con el fin de evitar con el tiempo alteraciones y/o agravios a la salud física y mental, los factores exigencia-control, están relacionados con el estrés laboral, siendo visible que las exigencias de la institución no están en equilibrio con las capacidades y habilidades del trabajador generando que ciertos colaboradores recurrentemente prolonguen su jornada.

## Recursos

**Tabla 16**  
*Recursos*

Recursos	Siempre		Muchas Veces		Algunas Veces		Sólo Alguna vez		Nunca		Total
	Frec	Por	Frec	Por	Frec	Por	Frec	Por	Frec	Por	
En tu departamento o sección falta personal	44	38,3	30	26,1	27	23,5	8	7,0	6	5,2	114,0
La planificación es realista	24	20,9	54	47,0	25	21,7	4	3,5	8	7,0	114,0
La tecnología (máquinas, herramientas, ordenadores) con las que trabajas es la adecuada y funciona correctamente	40	34,8	38	33,0	32	27,8	1	,9	4	3,5	114,0

**Fuente:** Elaboración propia con información de la encuesta



**Ilustración 15** Recursos

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** (Tamami, 2017)

## Análisis e Interpretación

En base a los datos expuestos se puede decir que existe una sincronización de los recursos para realizar el trabajo, si bien es cierto la globalización actual obliga a la institución y los colaboradores a planificar, contar con tecnología actual y con el recurso humano necesario. Por lo cual existe un porcentaje significativo que mencionan que trabajan bajo una planificación real y con tecnología, herramientas y máquinas adecuadas funcionando correctamente, siendo esto una ventaja comparativa en términos de eficacia y eficiencia, sin embargo, en distorsión a estas afirmaciones se refleja una falta de recurso humano en el departamento según los datos expuestos; el recurso humano constituye un activo intangible que tiene la capacidad de apoyar al incremento de la productividad, impulsar la innovación y con ello la competitividad, por tener el conocimiento, habilidades y destrezas. La dirección, jefes de sección en conjunto con la UATH deben revisar la estructura, los procesos, manuales de funciones y la planificación del recurso humano, con el fin de concentrarse en una reestructuración y/o actualización del diseño organizativo de las secciones que conforman la dirección administrativa.

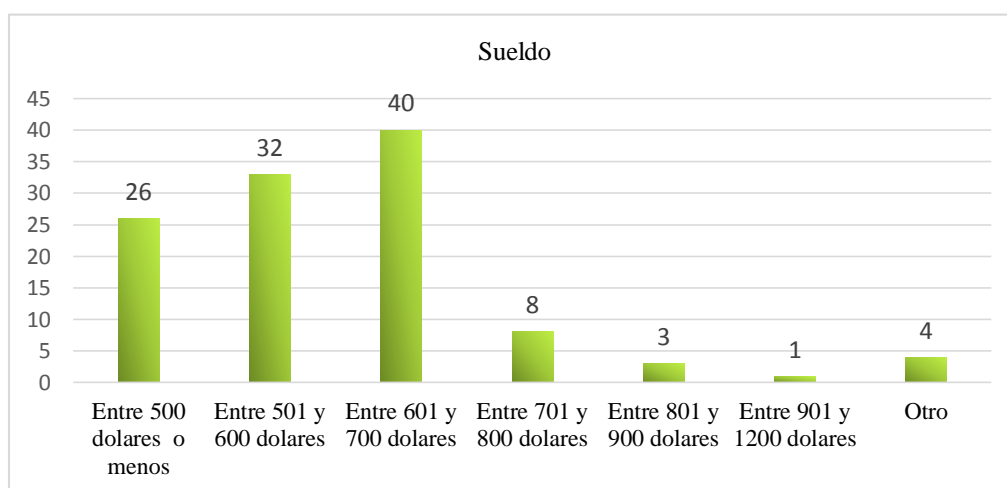
## Sueldo

**Tabla 17**

*Sueldo*

Sueldo	Frecuencia	Porcentaje
Entre 500 dólares o menos	26	22,6
Entre 501 y 600 dólares	32	28,7
Entre 601 y 700 dólares	40	34,8
Entre 701 y 800 dólares	8	7,0
Entre 801 y 900 dólares	3	2,6
Entre 901 y 1200 dólares	1	,9
Otro	4	3,5
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Elaboración propia con información de la encuesta



### **Ilustración 16** Salario

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** (Tamami, 2017)

### **Análisis e Interpretación:**

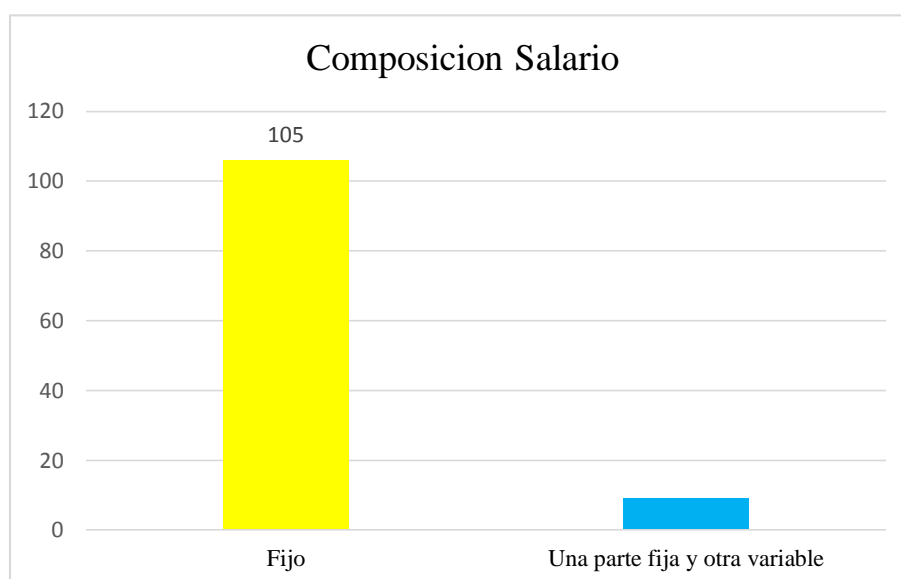
De los datos demostrados con respecto al sueldo, al ser una entidad pública las escalas salariales están definidas y amparadas por la normativa aplicable, para lo cual existen dos escalas salariales las de remuneraciones de 20 grados de los diferentes puestos profesionales y no profesionales y la escala de remuneraciones de 10 grados que contempla los de nivel jerárquico superior. Por lo tanto, en la dirección administrativa se componen en el nivel no profesional los auxiliares de servicios, chofer, asistentes siendo la parte operativa y el en profesional las jefaturas, especialistas, analistas y técnicos como la parte administrativa-operativa así también la coordinación y la dirección como de nivel jerárquico superior. El sueldo está estrechamente ligado al compromiso organizacional y motivación del colaborador.

## Composición Salario

**Tabla 18**  
*Composición Salario*

Salario	Frecuencia	Porcentaje
Fijo	105	92,2
Una parte fija y otra variable	9	7,8
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Elaboración propia con información de la encuesta



**Ilustración 17** *Composición Salario*

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** (Tamami, 2017)

### Análisis e Interpretación

En efecto el contar con una normativa aplicable sobre las escalas salariales, en el GAD Municipalidad de Ambato no existen bonificaciones, comisiones, utilidades, gratificaciones, asignaciones entre otros, por lo tanto, existe un salario fijo, de acuerdo al grado ocupacional. El porcentaje mínimo sobre lo variable en ciertas ocasiones la parte operativa por el cumplimiento de las actividades institucionales generan un pago de horas extras, considerando que también existe una normativa que no puede sobre pasar de las 60 horas extraordinarias.

## Salud General

En esta dimensión contiene la pregunta 30, ¿En general dirías que tu salud es? Y las opciones de respuesta: excelente (0,81 - 1,00), muy buena (0,61 - 0,80), buena (0,41 - 0,60), regular (0,21 - 0,40) y mala (0,01 - 0,20).

**Tabla 19**  
Salud General

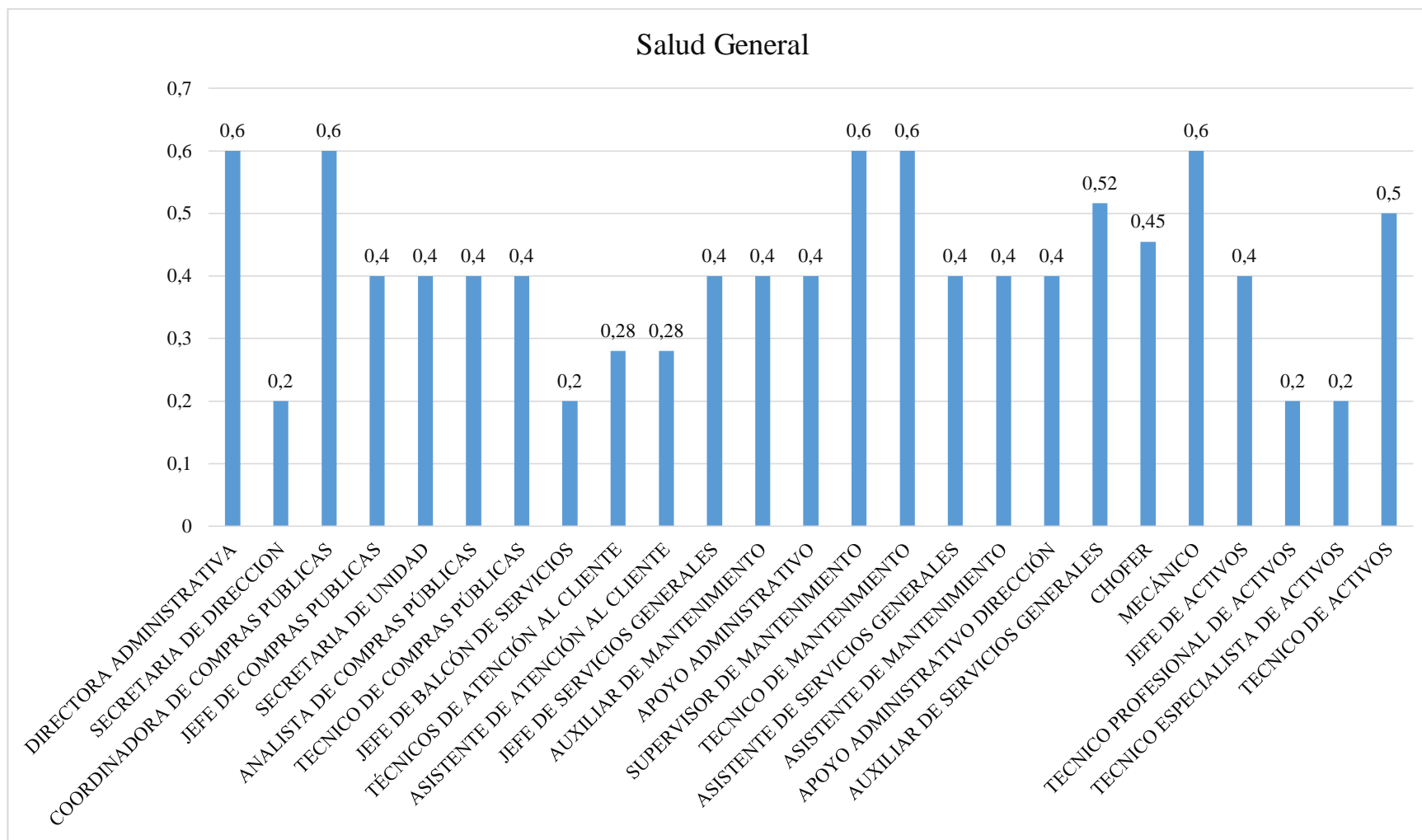
Indica que puesto de trabajo ocupas en la actualidad. Señala únicamente una opción.	DIRECTORA ADMINISTRATIVA	SECRETARIA DE DIRECCION	COORDINADORA DE COMPRAS PUBLICAS	JEFE DE COMPRAS PUBLICAS	SECRETARIA DE UNIDAD	ANALISTA DE COMPRAS PUBLICAS	TECNICO DE COMPRAS PUBLICAS	JEFE DE BALCÓN DE SERVICIOS	TÉCNICOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE	ASISTENTE DE ATENCIÓN AL CLIENTE	JEFE DE SERVICIOS GENERALES	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	APOYO ADMINISTRATIVO	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	TECNICO DE MANTENIMIENTO	ASISTENTE DE SERVICIOS GENERALES	ASISTENTE DE MANTENIMIENTO	APOYO ADMINISTRATIVO DIRECCIÓN	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	CHOFER	MECÁNICO	JEFE DE ACTIVOS	TECNICO PROFESIONAL DE ACTIVOS	TECNICO ESPECIALISTA DE ACTIVOS	TECNICO DE ACTIVOS	Total
Número	1	1	1	1	1	1	3	1	10	5	1	1	1	1	1	1	1	1	31	44	1	1	1	1	2	114
Media	,60	,20	,60	,40	,40	,40	,40	,20	,28	,28	,40	,40	,40	,60	,60	,40	,40	,40	,52	,46	,60	,40	,20	,20	,50	,44
Desviación estándar	.	.	.	.	.	.	,20000	.	,13984	,10954	.	.	.	.	.	.	.	.	,20510	,13199	.	.	.	.	,14142	,17075
Error de desviación	.	.	.	.	.	.	,11547	.	,04422	,04899	.	.	.	.	.	.	.	.	,03684	,01990	.	.	.	.	,10000	,01599

**Fuente:** Elaboración propia con información de la encuesta

**Tabla 20**  
Criterios de Evaluación

Excelente	0,81 - 1,00	
Muy buena	0,61 - 0,80	
Buena	0,41 - 0,60	
Regular	0,21 - 0,40	
Mala	0,01 - 0,20	

**Fuente:** Elaboración propia



**Ilustración 18** Salud General

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** (Tamami, 2017)

## **Análisis e interpretación**

De forma general los trabajadores evaluados de la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Ambato muestran una salud general buena (0,44 – 44%) y una desviación estándar del 17%

De acuerdo a la escala de medición planteada se puede indicar que los puestos que presentan una salud general mala son aquellos que muestran porcentajes entre (0.01 – 0.20) y recaen en los puestos de Secretaria de Dirección, Jefe de Balcón de Servicios, Técnico Profesional de Activos y Técnico Especialista de Activos, mientras que con una salud general regular (0.21 – 0.40) se encuentran puestos como Técnicos de Atención al Cliente, Asistente de Atención al Cliente, Jefe de Compras Públicas, Secretaria de Unidad, Analista de Compras Públicas, Técnico de Compras Públicas, Jefe de Servicios Generales, Auxiliar de Mantenimiento, Apoyo Administrativo, Jefe de Activos. Finalmente, los puestos que muestran una salud general buena (0.41 – 0.60) son Directora Administrativa, Coordinadora de Compras Públicas, Supervisor de Mantenimiento, Técnico de Mantenimiento, Auxiliar de Servicios Generales, Chofer, Mecánico, Técnico de Activos.

## Salud mental

En esta dimensión contiene la pregunta 32, Durante las últimas cuatro semanas ¿con qué frecuencia... has estado muy nervioso/a?; te has sentido tan bajo/a de moral que nada podía animarte?; te has sentido calmada/o y tranquila/o?; te has sentido desanimado/a y triste?; te has sentido feliz? Y las opciones de respuesta: Siempre (0,86 - 1,00), casi siempre (0,69 - 0,85), muchas veces (0,52 - 0,68), algunas veces (0,35 - 0,51), solo algunas veces (0,18 - 0,34) y nunca (0,01 – 0,17).

**Tabla 21**

*Salud Mental*

Indica que puesto de trabajo ocupas en la actualidad. Señala únicamente una opción.	DIRECTORA ADMINISTRATIVA	SECRETARIA DE DIRECCION	COORDINADORA DE COMPRAS PUBLICAS	JEFE DE COMPRAS PUBLICAS	SECRETARIA DE UNIDAD	ANALISTA DE COMPRAS PÚBLICAS	TECNICO DE COMPRAS PÚBLICAS	JEFE DE BALCÓN DE SERVICIOS	TÉCNICOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE	ASISTENTE DE ATENCIÓN AL CLIENTE	JEFE DE SERVICIOS GENERALES	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	APOYO ADMINISTRATIVO	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	TECNICO DE MANTENIMIENTO	ASISTENTE DE SERVICIOS GENERALES	ASISTENTE DE MANTENIMIENTO	APOYO ADMINISTRATIVO DIRECCIÓN	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	CHOFER	MECÁNICO	JEFE DE ACTIVOS	TECNICO PROFESIONAL DE ACTIVOS	TECNICO ESPECIALISTA DE ACTIVOS	TECNICO DE ACTIVOS	Total
Número	1	1	1	1	1	1	3	1	10	5	1	1	1	1	1	1	1	1	31	44	1	1	1	1	2	114
Media	,56	,68	,36	,80	,44	,48	,80	,80	,71	,80	,76	,80	,76	,80	,68	,72	,76	,80	,55	,64	,68	,84	,20	,80	,82	,64
Desviación estándar	.	.	.	.	.	.	,08000	.	,09199	,10198	.	.	.	.	.	.	.	.	,18136	,17553	.	.	.	.	,02828	,17783
Error de desviación	.	.	.	.	.	.	,04619	.	,02909	,04561	.	.	.	.	.	.	.	.	,03257	,02646	.	.	.	.	,02000	,01666

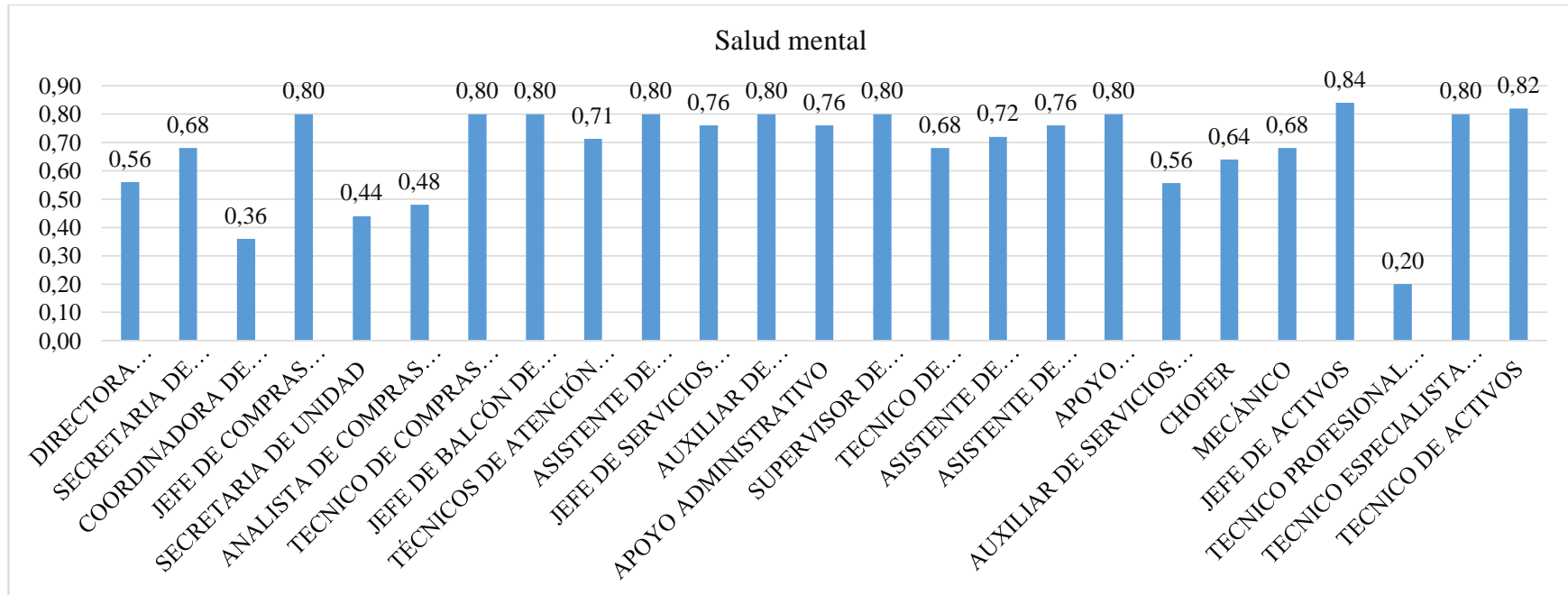
**Fuente:** Elaboración propia con información de la encuesta



**Tabla 22**  
Criterios de evaluación (Salud Mental)

Siempre	0,86 - 1,00	
Casi siempre	0,69 - 0,85	
Muchas veces	0,52 - 0,68	
Algunas veces	0,35 - 0,51	
Solo algunas veces	0,18 - 0,34	
Nunca	0,01 - 0,17	

Fuente: Elaboración propia



**Ilustración 19** Salud Mental

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: (Tamami, 2017)

### **Análisis e interpretación**

De forma general los trabajadores evaluados de la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Ambato muestran muchas veces salud mental (0,61 – 61%) y una desviación estándar del 17%.

De acuerdo a la escala de medición planteada se puede indicar que los puestos que solo algunas veces presentan salud mental son aquellos que muestran porcentajes entre (0.18 – 0.34), bajo esta consideración el puesto que estuvo dentro de este rango fue el Técnico Profesional de Activos, mientras que los puestos que algunas veces presentan salud mental (0.35 – 0.51) fueron la Coordinadora de Compras Públicas, Secretaria de Unidad, Analista de Compras Públicas. Por otro lado, los puestos que muchas veces presentan salud mental (0.52 – 0.68) fueron Técnico de Mantenimiento, Auxiliar de Servicios Generales, Chofer, Mecánico, Directora Administrativa, Secretaria de Dirección. Finalmente, los puestos que casi siempre presentan salud mental (0.69 – 0.85) fueron Técnico de Compras Públicas, Jefe de Balcón de Servicios, Técnicos de Atención al Cliente, Asistente de Atención al Cliente, Jefe de Servicios Generales, Auxiliar de Mantenimiento, Apoyo Administrativo, Supervisor de Mantenimiento, Asistente de Servicios Generales, Asistente de Mantenimiento, Apoyo Administrativo Dirección, Jefe de Activos, Técnico Especialista de Activos, Técnico de Activos y Jefe de Compras Públicas.

### **Análisis e interpretación**

De forma general los trabajadores evaluados de la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Ambato muestran una salud mental muy buena (0,61 – 61%) y una desviación estándar del 17%.

De acuerdo a la escala de medición planteada se puede indicar que los puestos que presentan una salud mental mala son aquellos que muestran porcentajes entre (0.01 – 0.20), bajo esta consideración el puesto que estuvo enmarcado dentro de estos rangos fue el Técnico Profesional de Activos, mientras que con una salud mental regular (0.21 – 0.40) se encontró un caso: Coordinadora de Compras Públicas, con una salud mental buena (0.41 – 0.60) se encontró cuatro puestos, Secretaria de Unidad, Analista de Compras Públicas, Auxiliar de Servicios Generales, Directora

Administrativa. Por otro lado, en el rango de una salud mental muy buena (0.61 – 0.80) se encuentran los puestos de Chofer, Mecánico, Secretaria de Dirección, Jefe de Compras Públicas, Técnico de Compras Pública, Jefe de Balcón de Servicios, Técnicos de Atención al Cliente, Asistente de Atención al Cliente, Jefe de Servicios Generales, Auxiliar de Mantenimiento, Apoyo Administrativo, Supervisor de Mantenimiento, Técnico de Mantenimiento, Asistente de Servicios Generales, Asistente de Mantenimiento, Apoyo Administrativo Dirección, Jefe de Activos, Técnico Especialista de Activos. Finalmente, el puesto que de acuerdo a la evaluación realizada se encuentran con una salud mental excelente (0.81 – 1.00) únicamente es Técnico de Activos.

## Estrés

En esta dimensión contiene la pregunta 31e, f, g, h. Durante las últimas cuatro semanas ¿con qué frecuencia... has tenido problemas para relajarte?; has estado irritable?; has estado tenso/a?; has estado estresado/a? Y las opciones de respuesta: Siempre (0,81 - 1,00), muchas veces (0,61 - 0,80), algunas veces (0,41 - 0,60), solo alguna vez (0,21 - 0,40) y nunca (0,01 - 0,20).

**Tabla 23**  
Estrés

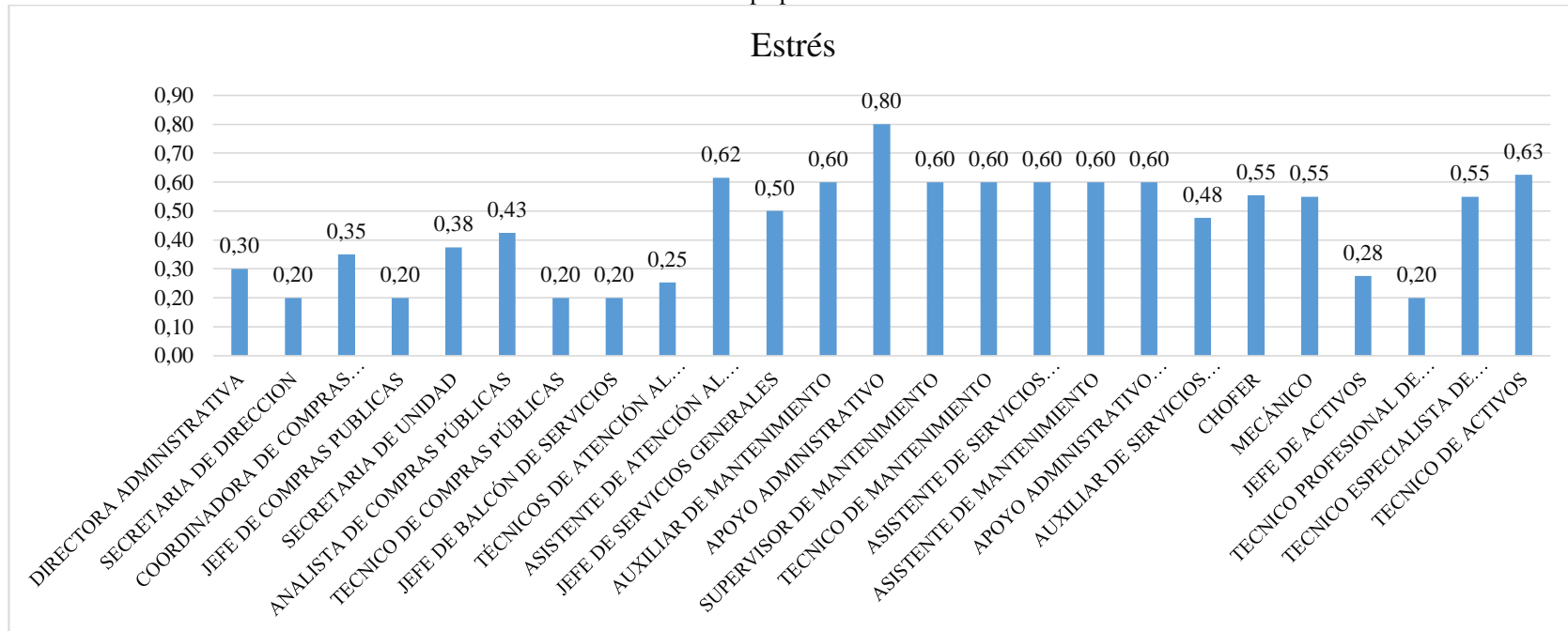
Indica que puesto de trabajo ocupas en la actualidad. Señala únicamente una opción.	DIRECTORA ADMINISTRATIVA	SECRETARIA DE DIRECCION	COORDINADORA DE COMPRAS PUBLICAS	JEFE DE COMPRAS PUBLICAS	SECRETARIA DE UNIDAD	ANALISTA DE COMPRAS PÚBLICAS	TECNICO DE COMPRAS PÚBLICAS	JEFE DE BALCÓN DE SERVICIOS	TÉCNICOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE	ASISTENTE DE ATENCIÓN AL CLIENTE	JEFE DE SERVICIOS GENERALES	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	APOYO ADMINISTRATIVO	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	TECNICO DE MANTENIMIENTO	ASISTENTE DE SERVICIOS GENERALES	ASISTENTE DE MANTENIMIENTO	APOYO ADMINISTRATIVO DIRECCIÓN	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	CHOFER	MECÁNICO	JEFE DE ACTIVOS	TECNICO PROFESIONAL DE ACTIVOS	TECNICO ESPECIALISTA DE ACTIVOS	TECNICO DE ACTIVOS	Total
Número	1	1	1	1	1	1	3	1	10	5	1	1	1	1	1	1	1	1	31	44	1	1	1	1	2	114
Media	,30	,20	,35	,20	,38	,43	,20	,20	,25	,61	,50	,60	,80	,60	,60	,60	,60	,60	,47	,55	,55	,27	,20	,55	,62	,48
Desviación estándar	.	.	.	.	.	.	,00000	.	,16602	,29822	.	.	.	.	.	.	.	.	,16380	,20622	.	.	.	.	,10607	,21019
Error de desviación	.	.	.	.	.	.	,00000	.	,05250	,13337	.	.	.	.	.	.	.	.	,02942	,03109	.	.	.	.	,07500	,01969

**Fuente:** Elaboración propia con información de la encuesta

**Tabla 24**  
Criterios de evaluación (estrés)

Item	Rango	
Siempre	0,81 - 1,00	
Muchas veces	0,61 - 0,80	
Algunas veces	0,41 - 0,60	
Solo alguna vez	0,21 - 0,40	
Nunca	0,01 - 0,20	

Fuente: Elaboración propia



**Ilustración 20** Estrés  
Fuente: Encuesta aplicada  
Elaborado por: (Tamami, 2017)

## **Análisis e interpretación**

De forma general los trabajadores evaluados de la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Ambato muestran algunas veces estrés (0,48 – 48%) y una desviación estándar del 21%

De acuerdo a la escala de medición planteada se puede indicar que los puestos que nunca presentan estrés son aquellos que muestran porcentajes entre (0.01 – 0.20), bajo esta consideración los puestos que estuvieron dentro de estos rangos fueron Secretaria de Dirección, Jefe de Compras Públicas, Técnico de Compras Públicas, Jefe de Balcón de Servicios y Técnico Profesional de Activos, mientras que los puestos que solo alguna vez presentan estrés (0.21 – 0.40) son Jefe de Activos, Directora Administrativa, Coordinadora de Compras Públicas, Secretaria de Unidad y Técnicos de Atención al Cliente. Por otro lado, entre los puestos que algunas veces presentan estrés (0.41 – 0.60) son Analista de Compras Públicas, Asistente de Servicios Generales, Mecánico, Técnico Especialista de Activos, Jefe de Servicios Generales, Auxiliar de Mantenimiento, Supervisor de Mantenimiento, Técnico de Mantenimiento, Asistente de Mantenimiento, Apoyo Administrativo Dirección, Auxiliar de Servicios Generales y Chofer. Finalmente, los puestos que muchas veces presentan estrés (0.60 – 0.80) son Asistente de Atención al Cliente, Técnico de Activos y Apoyo Administrativo.

## Burnout

En esta dimensión contiene la pregunta 31a, b, c, d. Durante las últimas cuatro semanas ¿con qué frecuencia... te has sentido agotado/a?; te has sentido físicamente agotado/a?; has estado emocionalmente agotado/a?; has estado cansado/a? Y las opciones de respuesta: Siempre (0,81 - 1,00), muchas veces (0,61 - 0,80), algunas veces (0,41 - 0,60), solo alguna vez (0,21 - 0,40) y nunca (0,01 - 0,20).

**Tabla 25**  
Burnout

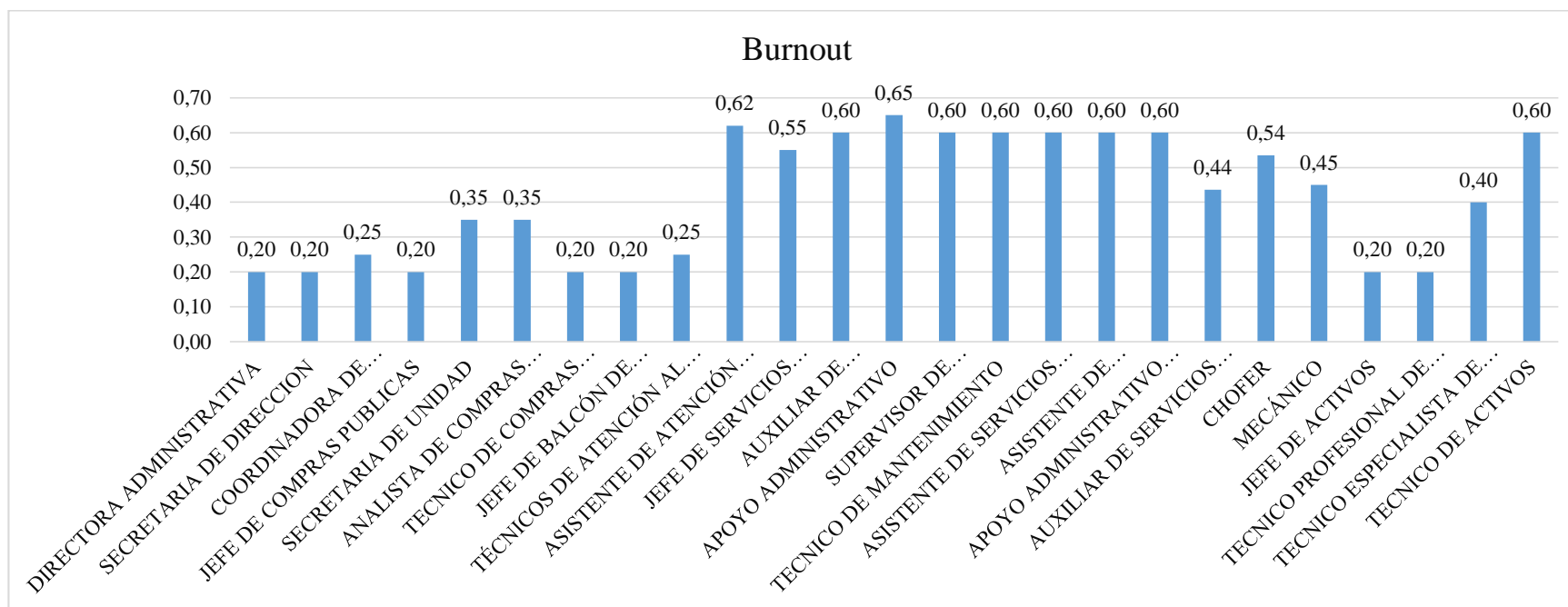
Indica que puesto de trabajo ocupas en la actualidad. Señala únicamente una opción.	DIRECTORA ADMINISTRATIVA	SECRETARIA DE DIRECCION	COORDINADORA DE COMPRAS PUBLICAS	JEFE DE COMPRAS PUBLICAS	SECRETARIA DE UNIDAD	ANALISTA DE COMPRAS PÚBLICAS	TECNICO DE COMPRAS PÚBLICAS	JEFE DE BALCÓN DE SERVICIOS	TÉCNICOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE	ASISTENTE DE ATENCIÓN AL CLIENTE	JEFE DE SERVICIOS GENERALES	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	APOYO ADMINISTRATIVO	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	TECNICO DE MANTENIMIENTO	ASISTENTE DE SERVICIOS GENERALES	ASISTENTE DE MANTENIMIENTO	APOYO ADMINISTRATIVO DIRECCIÓN	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	CHOFER	MECÁNICO	JEFE DE ACTIVOS	TECNICO PROFESIONAL DE ACTIVOS	TECNICO ESPECIALISTA DE ACTIVOS	TECNICO DE ACTIVOS	Total
Número	1	1	1	1	1	1	3	1	10	5	1	1	1	1	1	1	1	1	31	44	1	1	1	1	2	114
Media	,20	,20	,25	,20	,35	,35	,20	,20	,25	,62	,55	,60	,65	,60	,60	,60	,60	,60	,43	,53	,45	,20	,20	,40	,60	,45
Desviación estándar	.	.	.	.	.	.	,00000	.	,15811	,30537	.	.	.	.	.	.	.	.	,14731	,21555	.	.	.	.	,00000	,20961
Error de desviación	.	.	.	.	.	.	,00000	.	,05000	,13657	.	.	.	.	.	.	.	.	,02646	,03250	.	.	.	.	,00000	,01963

**Fuente:** Elaboración propia con información de la encuesta

**Tabla 26**  
Criterios de evaluación (burnout)

Siempre	0,81 - 1,00	
Muchas veces	0,61 - 0,80	
Algunas veces	0,41 - 0,60	
Solo alguna vez	0,21 - 0,40	
Nunca	0,01 - 0,20	

**Fuente:** Elaboración propia con información de la encuesta



**Ilustración 21** Burnout

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** (Tamami, 2017)



## **Análisis e interpretación**

De forma general los trabajadores evaluados de la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Ambato muestran algunas veces burnout (0,45 – 45%) y una desviación estándar del 20%.

De acuerdo a la escala de medición planteada se puede indicar que los puestos que nunca presentan burnout son aquellos que muestran porcentajes entre (0.01 – 0.20), bajo esta consideración los puestos que estuvieron dentro de estos rangos fueron Directora Administrativa, Secretaria de Dirección, Jefe de Compras Públicas, Técnico de Compras Públicas, Jefe de Balcón de Servicios, Jefe de Activos Técnico Profesional de Activos, mientras que los puestos que solo alguna vez presentan burnout (0.21 – 0.40) son Coordinadora de Compras Públicas, Secretaria de Unidad, Analista de Compras Públicas, Técnico de Atención al Cliente, Técnico Especialista de Activos. Por otro lado, entre los puestos que algunas veces presentan burnout (0.41 – 0.60) son Jefe de Servicios Generales, Auxiliar de Mantenimiento, Supervisor de Mantenimiento, Técnico de Mantenimiento, Asistente de Servicios Generales, Asistente de Mantenimiento, Apoyo Administrativo Dirección, Auxiliar de Servicios Generales, Chofer, Mecánico, Técnico de Activos Asistente de Servicios Generales, Asistente de Mantenimiento, Jefe de Servicios Generales, Auxiliar de Mantenimiento, Supervisor de Mantenimiento, Técnico de Mantenimiento, Apoyo Administrativo Dirección, Auxiliar de Servicios Generales, Chofer, Mecánico, Técnico de Activos. Finalmente, los puestos que muchas veces presentan burnout (0.60 – 0.80) son Apoyo Administrativo y Asistente de Atención al Cliente.

## Satisfacción

En esta dimensión contiene la pregunta 33 ¿Cuál es tu grado de satisfacción en relación con tu trabajo, tomándolo todo en consideración? Y las opciones de respuesta: Muy satisfecho (0,76 - 1,00), satisfecho (0,51 - 0,70), insatisfecho (0,26 - 0,50) y muy insatisfecho (0,01 - 0,25)

**Tabla 27**  
Satisfacción

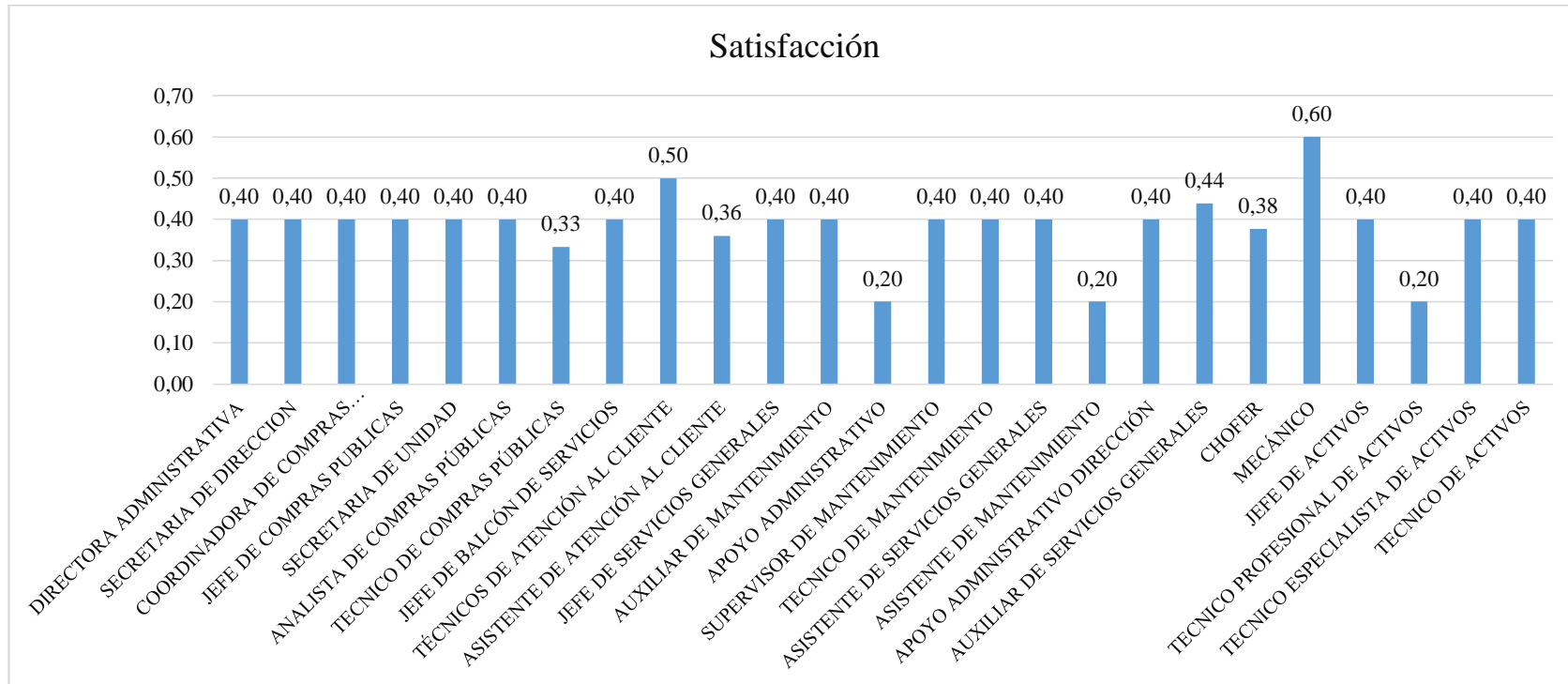
Indica que puesto de trabajo ocupas en la actualidad. Señala únicamente una opción.	DIRECTORA ADMINISTRATIVA	SECRETARIA DE DIRECCION	COORDINADORA DE COMPRAS PUBLICAS	JEFE DE COMPRAS PUBLICAS	SECRETARIA DE UNIDAD	ANALISTA DE COMPRAS PÚBLICAS	TECNICO DE COMPRAS PÚBLICAS	JEFE DE Balcón de servicios	TÉCNICOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE	ASISTENTE DE ATENCIÓN AL CLIENTE	JEFE DE SERVICIOS GENERALES	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	APOYO ADMINISTRATIVO	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	TECNICO DE MANTENIMIENTO	ASISTENTE DE SERVICIOS GENERALES	ASISTENTE DE MANTENIMIENTO	APOYO ADMINISTRATIVO DIRECCIÓN	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	CHOFER	MECÁNICO	JEFE DE ACTIVOS	TECNICO PROFESIONAL DE ACTIVOS	TECNICO ESPECIALISTA DE ACTIVOS	TECNICO DE ACTIVOS	Total
Número	1	1	1	1	1	1	3	1	10	5	1	1	1	1	1	1	1	1	31	44	1	1	1	1	2	114
Media	,40	,40	,40	,40	,40	,40	,33	,40	,50	,36	,40	,40	,20	,40	,40	,40	,20	,40	,43	,37	,60	,40	,20	,40	,40	,40
Desviación estándar	.	.	.	.	.	.	,11547	.	,16997	,08944	.	.	.	.	.	.	.	.	,14066	,12363	.	.	.	.	,00000	,13030
Error de desviación	.	.	.	.	.	.	,06667	.	,05375	,04000	.	.	.	.	.	.	.	.	,02526	,01864	.	.	.	.	,00000	,01220

**Fuente:** Elaboración propia con información de la encuesta

**Tabla 28**  
Criterios de evaluación (satisfacción)

Muy satisfecho	0,76 - 1,00	
Satisfecho	0,51 - 0,70	
Insatisfecho	0,26 - 0,50	
Muy insatisfecho	0,01 - 0,25	

Fuente: Elaboración propia



**Ilustración 22** Satisfacción

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: (Tamami, 2017)

## **Análisis e interpretación**

De forma general los trabajadores evaluados de la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Ambato muestran un grado de insatisfacción (0,40 – 40%) y una desviación estándar del 13%.

De acuerdo a la escala de medición planteada se puede indicar que los puestos que se encuentran muy insatisfechos en relación con su trabajo son aquellos que muestran porcentajes entre (0.01 – 0.25), bajo esta consideración, los puestos que estuvieron dentro de estos rangos fueron Apoyo Administrativo, Asistente de Mantenimiento y Técnico Profesional de Activos, mientras que los puestos que se encuentran insatisfechos en relación con su trabajo (0.26 – 0.50) son Auxiliar de Mantenimiento, Supervisor de Mantenimiento, Técnico de Mantenimiento, Asistente de Servicios Generales, Apoyo Administrativo Dirección, Técnico Especialista de Activos, Técnico de Activos, Directora Administrativa, Secretaria de Dirección, Coordinadora de Compras Públicas, Jefe de Compras Públicas, Secretaria de Unidad, Analista de Compras Públicas, Técnico de Compras Públicas, Jefe de Balcón de Servicio, Asistente de Atención al Cliente, Jefe de Servicios Generales, Chofer, Jefe de Activos, Auxiliar de Servicios Generales y Técnicos de Atención al Cliente. Finalmente, el puesto que se encuentra satisfecho en relación con su trabajo (0.51 – 0.75) es el Mecánico.

### 4.3 Verificación de la hipótesis

#### 4.3.1 Planteamiento de la Hipótesis con análisis de regresión simple.

##### a) Modelo Lógico

### ANOVA

El análisis de varianza (ANOVA) de un factor sirve para comparar varios grupos en una variable cuantitativa. Esta prueba es una generalización del contraste de igualdad de medias para dos muestras independientes. Se aplica para contrastar la igualdad de medias de tres o más poblaciones independientes y con distribución normal. Supuestas  $k$  poblaciones independientes, las hipótesis del contraste son siguientes:

- $H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_k$  Las medias poblacionales son iguales
- $H_1$ : Al menos dos medias poblacionales son distintas

Para realizar el contraste ANOVA, se requieren  $k$  muestras independientes de la variable de interés. Una variable de agrupación denominada Factor y clasifica las observaciones de la variable en las distintas muestras.

Por ende, se plantea las hipótesis de estudio con el fin de aceptar o rechazar, en función a los cálculos del estadígrafo utilizado para la comparación de medias entre las unidades que conforman el departamento administrativo.

$H_1$ : La estructura de cargos tiene una importancia significativa en la aparición de riesgos psicosociales del personal del departamento administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipio de Ambato

$H_0$ : La estructura de cargos NO tiene una importancia significativa en la aparición de riesgos psicosociales del personal del departamento administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipio de Ambato

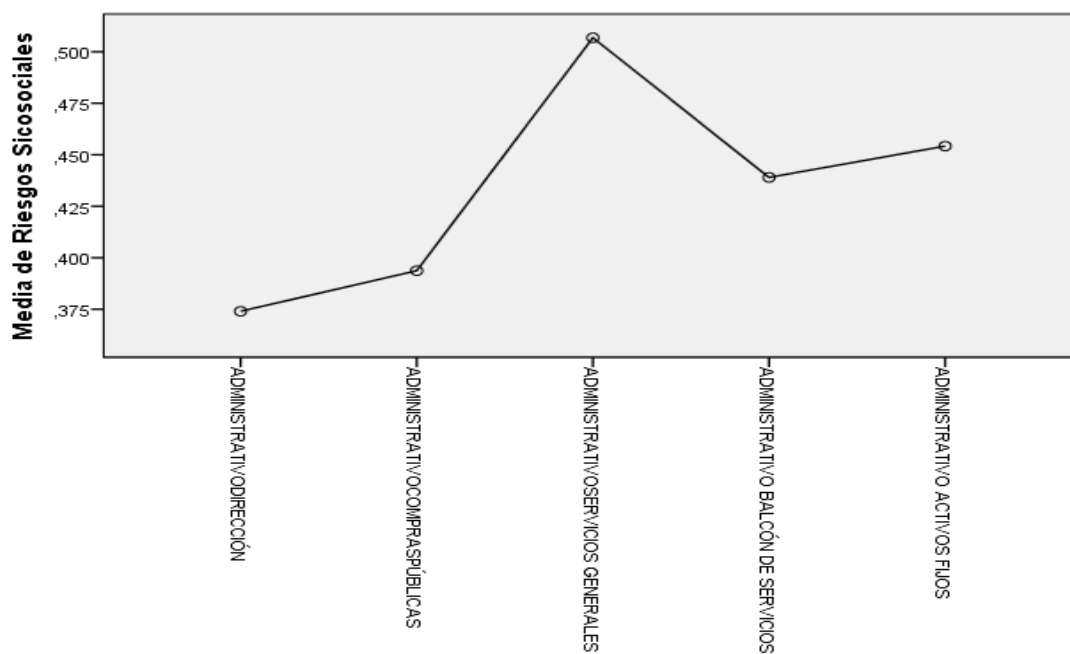
## Riesgo psicosocial vs calidad de vida

**Tabla 29**

ANOVA de un factor

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Riesgos Sicosociales	Inter-grupos	,381	24	,016	1,633	,051
	Intra-grupos	,864	89	,010		
	Total	1,245	113			
calidad de vida	Inter-grupos	,381	24	,016	1,633	,051
	Intra-grupos	,864	89	,010		
	Total	1,245	113			

**Fuente:** Elaboración propia con información del programa SPSS Statistics 22.0



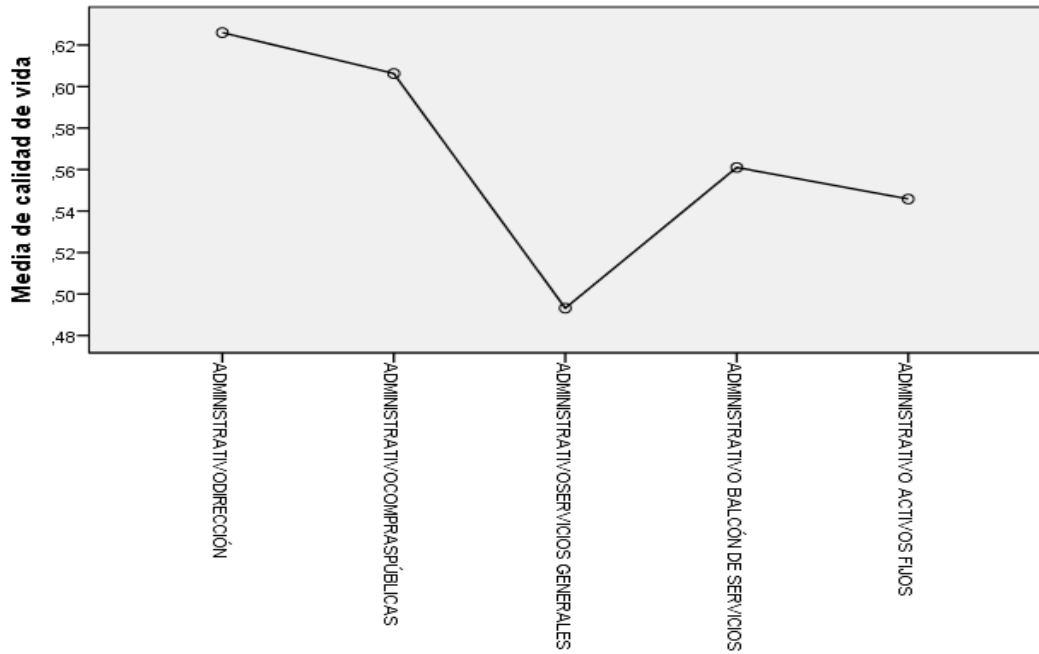
Las siguientes preguntas tratan de tu empleo en el GADMA y tus ...

### **Ilustración 23** Media de Riesgos Psicosociales

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** (Tamami, 2017)

Los cargos que representan mayor riesgo psicosocial se encuentran en su gran mayoría los que conforman la unidad de servicios generales y mantenimiento y tan solo un cargo de la unidad de atención ciudadana sección balcón de servicios, considerando que se presentan de acuerdo a la realidad de cada puesto y a la actividad laboral, responsabilidad y complejidad de las funciones.



Las siguientes preguntas tratan de tu empleo en el GADMA y tus condiciones...

**Ilustración 24** Calidad de Vida

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** (Tamami, 2017)

Por otro lado, en relación a la calidad de vida laboral los puestos que presentan riesgos psicosociales en un gran porcentaje son los que menor calidad de vida laboral tienen, tanto en condiciones objetivas y subjetivas, es decir, entorno del trabajo, ambiente laboral, funciones, normatividad, procedimientos, reglamentación, organización del trabajo, horarios, sueldos, jornadas de trabajo, oportunidades de desarrollo, seguridad laboral, contenido del puesto, así como las experiencias y percepciones individuales y colectivas. Por lo tanto, la calidad de vida laboral es importante resalta la relación existente con los riesgos psicosociales ya que a través de ella genera un aumento en el bienestar y desarrollo integral del colaborador.

**Tabla 30**  
Análisis de ANOVA

	Descriptivos	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
						Límite inferior	Límite superior		
Riesgos Sicosociales	ADMINISTRATIVO DIRECCIÓN	2	,3740	,05374	,03800	-,1088	,8568	,34	,41
	ADMINISTRATIVO COMPRAS PÚBLICAS	7	,3937	,02964	,01120	,3663	,4211	,34	,44
	ADMINISTRATIVO SERVICIOS GENERALES	84	,5068	,09522	,01039	,4861	,5275	,24	,72
	ADMINISTRATIVO BALCÓN DE SERVICIOS	16	,4390	,12114	,03029	,3744	,5036	,31	,65
	ADMINISTRATIVO ACTIVOS FIJOS	5	,4542	,15996	,07153	,2556	,6528	,20	,60
	Total	114	,4857	,10495	,00983	,4662	,5052	,20	,72
calidad de vida	ADMINISTRATIVO DIRECCIÓN	2	,6260	,05374	,03800	,1432	1,1088	,59	,66
	ADMINISTRATIVO COMPRAS PÚBLICAS	7	,6063	,02964	,01120	,5789	,6337	,56	,66
	ADMINISTRATIVO SERVICIOS GENERALES	84	,4932	,09522	,01039	,4725	,5139	,28	,76
	ADMINISTRATIVO BALCÓN DE SERVICIOS	16	,5610	,12114	,03029	,4964	,6256	,35	,69
	ADMINISTRATIVO ACTIVOS FIJOS	5	,5458	,15996	,07153	,3472	,7444	,40	,80
	Total	114	,5143	,10495	,00983	,4948	,5338	,28	,80

**Fuente:** Elaboración propia con información del programa SPSS Statistics 22.0

### Análisis

Se utilizó el análisis ANOVA de un factor, en este caso el factor que interesa son los riesgos psicosociales y la calidad de vida, la primera característica que se toma en consideración es las unidades que conforman el departamento relacionados con el análisis de cargo, es decir, la descripción de cargos se tomará como fuente de información para toda la planeación del recurso humano y como en esta se desarrolla el adiestramiento, formación, asignación de tareas, carga laboral, sistemas de incentivos, multas y administración salarial, por ende, se clasificó por unidades para evaluar si es que existe incidencia significativa de los riesgos sociales en cada departamento.

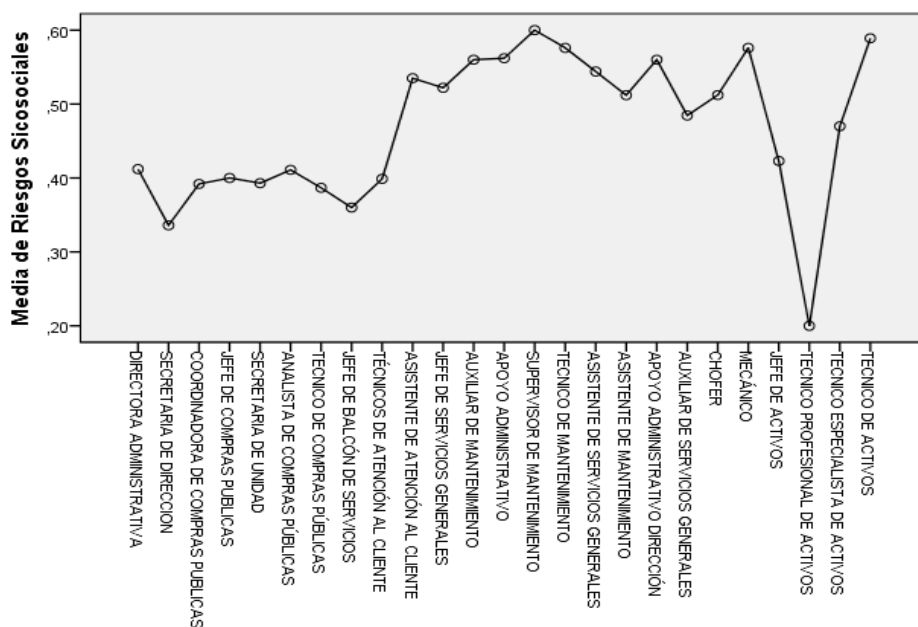


**Tabla 31**  
ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Riesgos Sicosociales	Inter-grupos	,161	4	,040	4,062	,004
	Intra-grupos	1,083	109	,010		
	Total	1,245	113			
Calidad de vida	Inter-grupos	,161	4	,040	4,062	,004
	Intra-grupos	1,083	109	,010		
	Total	1,245	113			

**Fuente:** Elaboración propia con información del programa SPSS Statistics 22.0

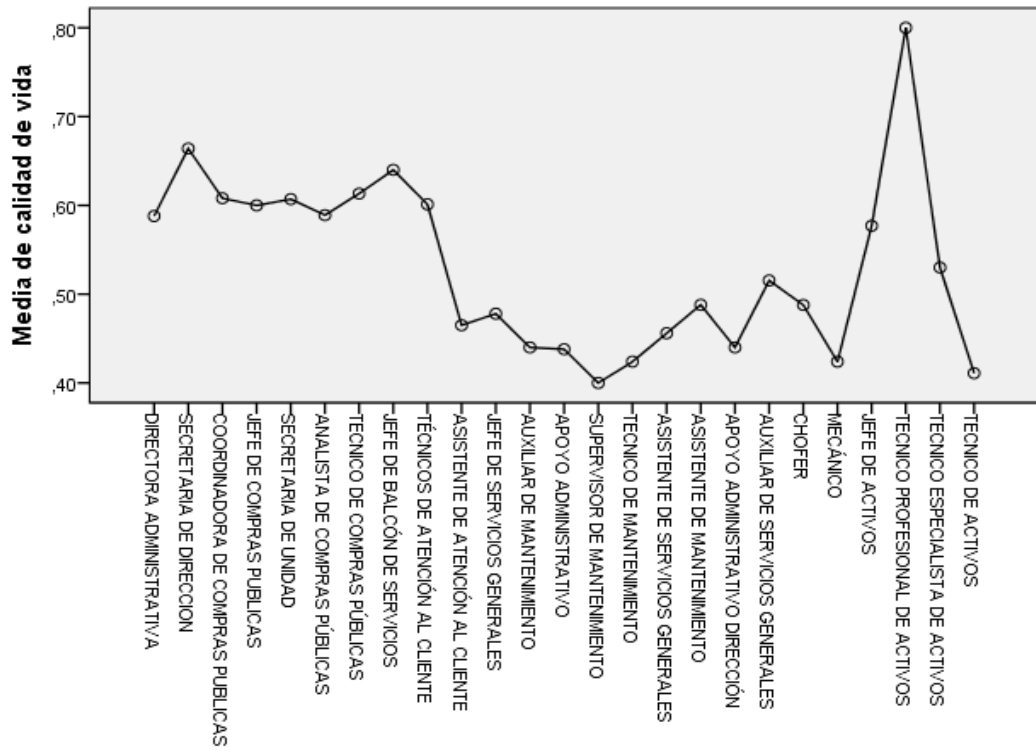
Luego se generó la tabla ANOVA de un factor de las variables psicosociales y calidad de vida, donde el valor de significancia es de 0.004 que es menor que el nivel de significancia utilizada en este estudio de 0.05 o 5%, por lo tanto, la prueba es válida, concluyendo que existe diferencias significativas en el riesgo psicosocial debido a la influencia de los cargos que se encuentran en cada unidad que conforman el departamento administrativo. Por lo tanto, se comprobó la hipótesis alternativa: La estructura de cargos tiene una importancia significativa en la aparición de riesgos psicosociales del personal del departamento administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato, dicho en otras palabras, la estructura de cargos genera riesgos psicosociales. A continuación, se presenta el gráfico de medias:



**Ilustración 25** Estadístico de Media 1

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** (Tamami, 2017)



Indica que pues de trabajo ocupas en la actualidad. Señala unicamente una...

**Ilustración 26** Estadístico de Media 2

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** (Tamami, 2017)

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

El contexto de la gestión del talento humano está conformado por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito, así como, las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Por ello crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones.

En este contexto, es difícil establecer una separación entre el comportamiento de las personas y el de las organizaciones; por lo tanto una organización para alcanzar sus objetivos (crecimiento sostenido, rentabilidad, calidad de servicios y/o productos, competitividad entre otros), de la mejor manera posible, debe saber canalizar sus esfuerzos de las personas para que estas también logren sus objetivos (mejores salarios, beneficios, calidad de vida laboral, estabilidad, satisfacción en el trabajo, oportunidad de crecimiento, seguridad y condiciones de trabajo entre otros). (Chiavenato, 2013, pág. 431)

En base al proceso de investigación efectuado en la institución sujeto del estudio se llega a las siguientes conclusiones:

- El GAD Municipalidad de Ambato, conforme la Estructura Orgánico Funcional y Modelo de Gestión, en base a las atribuciones y responsabilidades, define las unidades que conforman la Dirección Administrativa, sin embargo, las deficiencias existentes en la estructura de cada unidad, así como los perfiles, manuales de funciones y falta de procesos que enmarquen las actividades a cumplir en base al cargo que ocupa cada servidor público, provocaría una deficiente estructuración de los puestos de trabajo incidiendo negativamente en los resultados como afectando en el bienestar

laboral de los colaboradores. Las condiciones de trabajo de los encuestados reflejan variaciones que inciden en la organización del trabajo y su motivación se ve afectada por que no es valorado su desempeño, sus mejoras y desarrollo, en su puesto de trabajo no tienen una recompensa acorde al salario, sus mandos o directivos tampoco tienen la atención debida a sus servidores públicos en la cotidianidad de sus actividades.

- Si bien es cierto el modelo aplicado para identificar los riesgos psicosociales, es evidente, que en la unidad de servicios generales y mantenimiento en cada puesto de trabajo, existe en las dimensiones de salud y satisfacción porcentajes altos de afectación en el bienestar laboral estrechamente relacionado con la insatisfacción en el trabajo, el departamento está conformado por 201 trabajadores perteneciendo el 76% a esta unidad, reflejando una falta de gestión del departamento de talento humano, sus jefes inmediatos como directivos en los factores que influyen en el ambiente laboral, como la carga mental, conflicto y ambigüedad en el rol, ritmo de trabajo, monotonía, autonomía, horarios, salario, comunicación, estilo de dirección entre otros elementos organizativos. Teniendo un considerable impacto en la productividad, la satisfacción y la salud de los empleados.
- La calidad de vida laboral es un factor clave en el ámbito personal, social y laboral de los colaboradores, los diversos factores del trabajo afectan directamente la CVT, como la supervisión, las condiciones de trabajo, la remuneración, los beneficios y las características del cargo, porque incide en la parte organizacional, ambiental y del comportamiento, considerando la eficiencia, la capacidad, disponibilidad de los trabajadores y sus expectativas sociales como la identidad de tareas. Por lo tanto, lo dicho engloba la preocupación por el bienestar del trabajador y la eficiencia organizacional. No existe duda de que ciertos cargos son más complejos y estresantes que otros, por lo que se debe promover enfatizar en la importancia de la estructura-cargos, buscando un equilibrio entre la vida profesional y personal.

## 5.2. Recomendaciones

1. Es claro que las entidades públicas y sus servidores públicos se rigen según la normativa legal, en la que se sustenta su misión, visión, estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos y el portafolio de bienes/servicios y productos. Sin embargo, la unidad-sección, cuenta con su estructura de cargos, siendo indispensable que se revisen la misma y mejoren sus procesos los que definen la ruta de las actividades a cumplir, conllevando a la satisfacción del trabajador y, por ende, hasta un 60% de mejora en la productividad individual y rendimiento de la organización, así como mejora de la calidad de vida laboral y expectativas profesionales y personales.
2. La estructura orgánica es un factor determinante en el clima laboral, que influyen en el comportamiento de los trabajadores, por lo cual el diseño de trabajo y su contexto es un proceso constructivo que enfoca principalmente en las características del trabajo facilitando el interés en la salud ocupacional y en estrategias de promoción y prevención de la salud mental en los trabajadores. Los riesgos psicosociales funcionan como un sistema y que se retroalimentan de las condiciones individuales, sociales y organizacionales para aumentar o disminuir su impacto. Por ende, la gestión del departamento de talento humano y administrativo en conjunto debe enfocarse en el diseño del trabajo con base en la psicología organizacional positiva, se podrían realizar estudios o programas de intervención que apoyen la prevención de riesgos laborales, con la finalidad de que los empleados tengan esquemas adaptivos más saludables lo cual repercute en la salud mental de la organización.
3. El rediseño de cargos permitirá mejorar las condiciones de vida y disminuirá la presencia de los riesgos psicosociales, contribuyendo a la unidad de servicios generales y mantenimiento del GAD Municipalidad de Ambato en:
  - La salud tiene un valor estratégico en la organización; la salud de los empleados es un fin en sí misma.

- Consiguen un ambiente físico de trabajo sano y seguro, con menos accidentes laborales de tipo físico, como caídas, contagios de enfermedad, etc.
- Desarrollan a su vez un ambiente social de trabajo inspirador para los empleados, en donde están a gusto y trabajando con los compañeros y sus jefes.
- Hacen que los empleados se sientan vitales y enérgicos (engaged): motivados y fuertemente implicados en su trabajo.
- Establecen buenas relaciones con el entorno organizacional, con una imagen positiva de la organización en su entorno y con responsabilidad social corporativa.

En este contexto donde tiene cabida el estudio de las organizaciones saludables, que se pueden definir como aquéllas que realizan esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar la salud de los empleados mediante buenas prácticas relacionadas con la mejora de las tareas (por ejemplo, con el diseño y rediseño de puestos), el ambiente social (canales de comunicación abierta) y la organización (estrategias de conciliación trabajo/vida privada).

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1. Datos informativos.**

**Tema:** Análisis de la Estructura de Cargos y su relación con los riesgos psicosociales en la Dirección Administrativa Del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal De Ambato.

**Institución Ejecutora:** Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato

**Beneficiarios:** Departamento de Desarrollo Institucional y del Talento Humano, Departamento Administrativo y la Unidad de Servicio Generales y Mantenimiento del GAD Municipalidad de Ambato.

**Ubicación:** Calles Rio Pallatanga y Rio Cutuchi

**Provincia:** Tungurahua.

**Cantón:** Ambato

**Misión:** Promover el desarrollo del cantón a través de una gestión integral municipal, equitativa innovadora, con efectividad de procesos y políticas locales.

**Visión:** en el 2019 un Gobierno Autónomo eficiente y transparente cimentado en una institucionalidad publica honesta y equitativa caracterizada por la excelencia y efectividad que garantiza el ejercicio de los derechos humanos fundamentales articulados con los actores del desarrollo.

**Tiempo Estimado para la Ejecución:** 12 meses.

**Equipo técnico responsable:** Investigadora, Tutor, Departamento de Desarrollo Institucional y del Talento Humano, Departamento Administrativo y la Unidad de Servicio Generales y Mantenimiento.

**Costo de la Propuesta:**

El costo total para la ejecución de la presente investigación fue de \$430,50 dólares americanos, el mismo que se detalla a continuación:

**Tabla 32**

*Costo de la Investigación*

<b>NÚMERO</b>	<b>DETALLE</b>	<b>RECURSO</b>	<b>VALOR (USD)</b>
1	Papel Bond	Material	50
2	Internet	Tecnológico	80
3	Impresiones	Material	150
4	Anillados	Material	35
5	Empastado	Material	40
6	Suministros de Oficina	Material	20
7	Transporte	Material	35
		<b>SUBTOTAL</b>	<b>410</b>
		<b>IMPROVISTOS 5%</b>	<b>20,5</b>
		<b>TOTAL</b>	<b>430,5</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**6.2. Antecedentes de la propuesta**

En la presente investigación se ha encontrado la necesidad de plantear un rediseño de los cargos en la unidad de servicios generales y mantenimiento, de la Dirección Administrativa del GAD Municipalidad de Ambato, actualmente pertenecen 153 servidores públicos, quienes vienen desempeñando sus funciones tanto en la parte administrativa, técnica y operativa conformada por 12 cargos como son administrativos, conductores, auxiliares de servicios y mecánicos. Mismos que se encuentra contratados bajo los regímenes Código de Trabajo y Ley Orgánica del Servicio Público, en su mayoría mantienen nombramiento definitivo en otros casos nombramiento provisional y contrato ocasional.

Existe la Codificación de la Estructura Orgánico y Modelo de Gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato, en el que se establece las atribuciones y responsabilidades como los productos y servicios de cada unidad que conforman los 22 departamentos de la Municipalidad de Ambato.

En el año 2016 se procedió a revisar y actualizar los perfiles y descriptivos de cargos de las unidades que conforman la Dirección Administrativa, mismos que mediante



Resolución Administrativa N° DA-16-175 son aprobados y remitidos por la Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano, sin embargo en el año 2017 existe una nueva revisión de los perfiles y descriptivos en vista de que no existe una relación en la denominación de los cargos con el distributivo 2017, documento emitido por el departamento de Talento Humano, si bien es cierto se han revisado y actualizado empíricamente para dar cumplimiento a los requerimientos de las entidades de control, más no se ha realizado un análisis de cargos técnico sobre la estructura, procesos, perfiles funciones de cada unidad, ni tampoco se ha aplicado ningún instrumento que permita conocer la organización del trabajo, tareas, motivación y la satisfacción laboral menos aun una evaluación de los riesgos psicosociales que podrían presentar los servidores públicos en base al cargo que cumplen la organización. Pues se debe mencionar que se cuenta con los Planes Operativos Anuales POA de cada departamento en el que se define los objetivos, metas, responsable, periodicidad y sus indicadores para el cumplimiento, sin embargo, son resultados no objetivos en vista que el modelo burocrático en la administración pública el trabajo a ejecutarse se reparte en una división establecida claramente en razón de la especialidad por funciones; funciones por áreas organizacionales y funciones en las que se asientan los puestos, toda vez que el modelo burocrático se ancla en la división o especialización del trabajo inherente a la revolución industrial como un principio para asegurar la eficiencia de la administración pública.

### **6.3 Justificación**

Los Gobiernos Autónomos Municipales en la actualidad tienen desprolija gestión del Talento Humano, con respecto al área de seguridad y salud ocupacional en referencia a los riesgos laborales, sin embargo, la normativa de seguridad y salud en el trabajo reza de las condiciones y seguridad de los empleados, así como del derecho a un trabajo saludable.

La Dirección Administrativa, ha revisado y actualizado las denominaciones de cargos establecidas y aprobadas en el distributivo 2017 versus los manuales de funciones existentes, pero no se cuenta con un procedimiento metodológico con el que se construyeron, fundamentando la importancia y relevancia que cada uno

conlleve y que debe estar alineado al modelo de gestión organizacional en base a las nuevas competencias, por ende debería elaborar un rediseño de los cargos de la unidad de servicios generales y mantenimiento en virtud de que los resultados del modelo aplicado generan un alto porcentaje con respecto a los riesgos psicosociales. La importancia de contar con una estructura de cargos rediseñada metodológicamente permitirá conocer el inicio y fin sobre el contenido del trabajo, realización de la tarea, ritmo del trabajo, claridad del rol, cantidad y calidad del trabajo, así como el impacto en la productividad, la satisfacción y la salud de los empleados. Todo aquello generará promoción, expectativa de crecimiento profesional, estabilidad en el empleo, sentido del trabajo, mejores salarios que constituyen un incentivo y aumento motivacional, satisfacción, un ambiente laboral agradable y sin duda alguna una prevención de riesgos psicosociales debido al cambio organizativo. Lo expuesto está ligado con el estilo de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, autonomía, refuerzo.

Esto además de generar un buen clima organizacional, optimizar la gestión del talento humano, y obtener resultados positivos en el éxito organizacional, también beneficiará a la Gobierno Municipal en sus indicadores de productividad laboral: reduciendo su índice de rotación, despidos, absentismos, costos, y asegurando una calidad de trabajo adecuada para el personal, mejorando así el cumplimiento y seguimiento de la producción y gestión diaria al evitar tareas no definidas y pérdidas económicas.

Es indispensable contar con niveles estructurales de puestos y grupos ocupacionales, agrupar familias de puestos de características similares, como resultado del proceso de análisis, descripción, valoración y clasificación de puestos, garantizando igualdad de oportunidades de ingreso, ascenso, régimen interno, desarrollo de carrera y el establecimiento del sistema de remuneraciones.

## **6.4 Objetivo**

### **6.4.1 General:**

Analizar los puestos de trabajo para rediseñar su estructura que disminuyan los riesgos psicosociales en aras de lograr un mejor funcionamiento de la unidad de

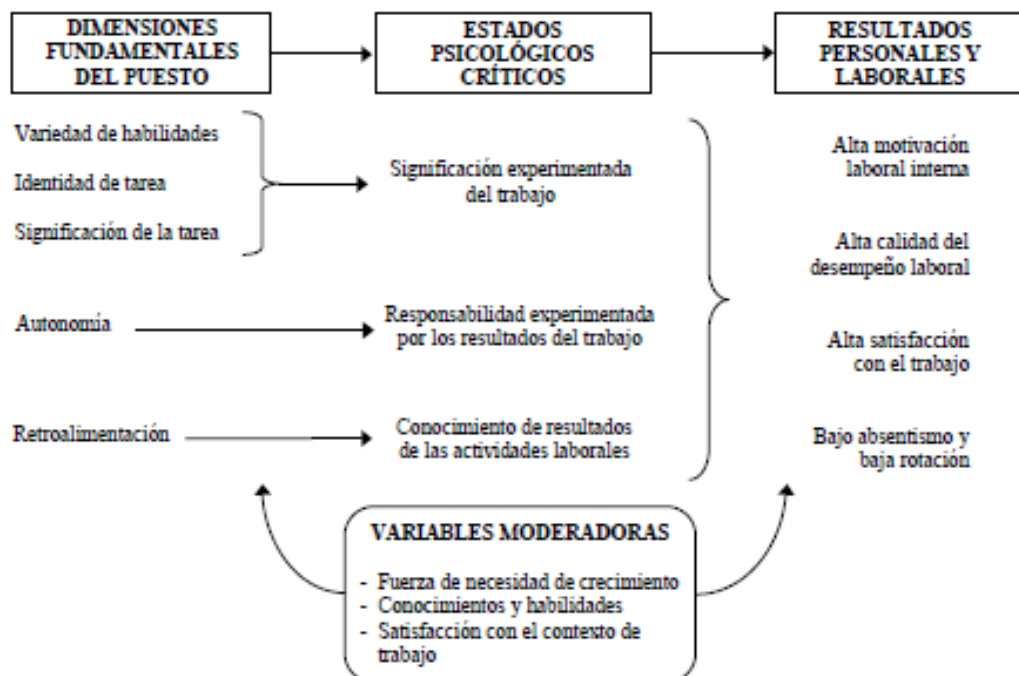
servicios generales y mantenimiento de la Dirección Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato.

## 6.5 Análisis de Factibilidad

La propuesta cuenta con la factibilidad de acceder a la información y con la colaboración del departamento de Talento Humano y Administrativo del GAD Municipalidad de Ambato; con el propósito de mejorar la integración, rediseño y reinención del diseño del trabajo con el fin de reformular y ampliar los modelos tradicionales sobre las características del trabajo. Se determinará la factibilidad de la propuesta mediante los siguientes aspectos:

### Área cognoscitiva

La investigación realiza un aporte importante del bienestar personal y laboral sobre el talento humano, respectivamente en las diferentes entidades públicas, el constructor de organización-persona, son factores que dependen el uno del otro para el desarrollo integral de la organización, desde las dimensiones la tarea, los estados psicológicos críticos y los resultados personales y profesionales. En palabras de Hackman y Oldham (1976), citado por (Alves, Cirera, & Carlos, 2013, pág. 153) el modelo de las dimensiones básicas de las tareas:



**Ilustración 27** Modelo de las dimensiones básicas de las tareas

**Fuente:** Alves Corrêa, D., Cirera Oswald, Y., & Carlos Giuliani, A. (2013). *Vida con calidad y calidad de vida en el trabajo*. Universidad del Centro Educativo Latinoamericano, 16(30), 145-163.

**Elaborado por:** (Tamami, 2017)

## **Organizacional**

La propuesta dentro del aspecto organizacional, la máxima autoridad, directores departamentales y jefatura son los responsables directos de ejecutar esta propuesta en la unidad de servicios generales y mantenimientos en todos los cargos que conforman, en vista que traerá beneficios: de mejora del desempeño, carrera laboral, motivaciones, bajará el índice de rotación, despidos, ausentismo y mejorará las condiciones de trabajo como la salud y satisfacción.

## **Económico – Financiera**

La presente propuesta debe considerarse en la planificación 2018-2019 del talento humano para el departamento administrativo unidad de servicios generales y mantenimiento, del presupuesto, de ser el caso se debe solicitar la creación de partida presupuestaria, con el respectivo informe técnico, económico, legal. Caso contrario se definirá en cumplimiento con la norma movimientos internos o traslados administrativos.

## **Productividad**

El diseño de puesto es una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos. Es necesario para la selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial. Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en una empresa, es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (¿qué hace el ocupante?), la periodicidad de la ejecución (¿cuándo lo hace?), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (¿cómo lo hace?) y los objetivos del cargo (¿por qué lo hace?). Básicamente, hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprenden todas las fases que se ejecutan en el trabajo constituye el cargo total.

## 6.7 Metodología

La presente propuesta tiene su metodología en el diseño organizacional, generando un rediseño de cargos que permitan mejorar el clima laboral, la salud y seguridad de los colaboradores mejorando la calidad de vida laboral; el mismo que cumple las siguientes etapas:

**Tabla 33**

*Rediseño de cargos*

<b>REDISEÑO DE CARGOS BASADO EN EL DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA LABORAL</b>		
<b>NÚMERO</b>	<b>ETAPA</b>	<b>ACCIONES Y RELACIONES</b>
<b>1</b>	<b>NORMATIVA</b>	Revisar la Base Legal, que permita la ejecución de la propuesta
		Rediseño de cargos basados en el diseño organizacional para mejorar la calidad de vida laboral
		Analizar la Estructura Orgánica y Modelo de Gestión
		Creación y Organización del equipo de A.D.P.T
		Diseñar el Mapa de Procesos de la Unida de Servicios Generales
		Inventariar los puestos de trabajo
		Aplicación de Métodos y/o Técnicas
<b>2</b>	<b>APLICACIÓN DEL MODELO</b>	Observación Directa: Decidir que puestos de trabajo se van a analizar y el grado de concreción de los análisis
		Cuestionario: Desarrollo del Cuestionario (Job Diagnostic Survey)
		Reunir y organizar la información obtenida
		Realizar análisis de los cargos
		Proponer mejora en la Estructura de la Unidad, modificar, redefinir puestos
		Mejorar y actualizar perfil y descripción del cargo, formatos definidos por el MDT.
<b>3</b>	<b>IMPLEMENTAR INDICADORES</b>	Implementar indicadores en la Unidad de Servicios Generales y Mantenimiento

**Fuente:** Elaboración propia

## **ETAPA UNO**

### **Normativa**

#### **Análisis de la Base legal**

Para el desarrollo del presente modelo de rediseños de puestos se ha considerado la normativa con la cual se encuentra sustentada:

Constitución de la República del Ecuador, artículo 225.

Código Orgánico de Organización Territorial y Descentralización, artículo 5, 54, 55 y 338

Ley Orgánica del Servicio Público – LOSEP, artículos 51, literal a), b); 52, literal h), 60, 61 y 62.

Reglamento General a la LOSEP, artículos 130, 139, 142, 150-161, 173, 192, 285-290.

Acuerdo Interinstitucional No. 996, publicado en el Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 599, de 19 de diciembre de 2011, suscrito por el Ministro de Relaciones Laborales, Secretario Nacional de la Administración Pública, Secretario Nacional de Planificación y Desarrollo y el Ministro de Finanzas, se emite la Norma Técnica de Reestructuración de la Gestión Pública Institucional.

Ordenanza para la Administración del Talento Humano y Escala Remunerativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato.

Reglamento de Clasificación de Puestos y Evaluación de Desempeño del Gobiernos Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato

Resolución No. SENRES-2005-000141, publicada en el Registro Oficial No. 187, de 13 de enero de 2006, reformada mediante Resolución No. SENRES- 007-000155, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 245, de 4 de enero de 2008, la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, emitió la Norma Técnica del Subsistema de Planificación de Recursos Humanos.

Resolución Administrativa DA-15-569, expide el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del GAD MUNICIPALIDAD DE AMBATO.

**Vigencia:** entrará en vigencia a partir de su aprobación mediante Resolución Administrativa por parte de la Máxima Autoridad y de considerarlo en conocimiento del Concejo Cantonal.

**Responsabilidad:** la UATH, es el responsable de la revisión del desarrollo y ejecución del rediseño de puestos, en conjunto con los siguientes funcionarios municipales:

- Máxima Autoridad (Alcalde)
- Director de Talento Humano
- Director Administrativo
- Asesor Legal
- Jefe de Servicios Generales y Mantenimiento
- Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional
- (1) representante del departamento financiero

Quienes serán los responsables de la implementación de la propuesta cumpliendo la normativa aplicable,

**Presupuesto:** la implementación del rediseño de cargos no incurriría en gastos, ya que solo se definiría técnicamente los cargos y sus funciones. Si de crearse un nuevo cargo en base a las necesidades institucionales la Dirección Administrativa en conjunto con la de Talento Humano deberán planificar y solicitar creación de partida presupuestaria con el aval de la Dirección Financiera para lo cual deberán elaborar el respectivo informe técnico, legal y económico que lo pondrán en conocimiento de la Máxima Autoridad y del Concejo Cantonal para su respectiva aprobación.

## **ETAPA DOS**

### **REDISEÑO DE CARGOS BASADO EN EL DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA LABORAL**

## **Análisis de la Estructura Orgánica y Modelo de Gestión del GAD Municipalidad de Ambato**

El nuevo modelo de gestión del Estado ecuatoriano, busca alcanzar sus objetivos de servicio a través de optimizar su organización y gestión alineada al ciudadano. Ha optado por la gestión por procesos, porque tiene que dar respuesta a una sociedad que demanda cambios; el número de ciudadanos que exige el servicio ha crecido, y es más demandante; los recursos son cada vez más escasos y requieren ser optimizados; hay una alta profesionalización al interior de las organizaciones y el jefe no es el único que sabe.

Este panorama ha hecho que las organizaciones procuren encontrar un camino de respuesta y se están planteando nuevas estrategias para alcanzar su objetivo de servicio a todos los ciudadanos. La atención se centra en el producto o servicio final y en los procesos que lo elaboran. Es necesario entonces:

- Estructura Orgánica
- Procesos
- Portafolio de Productos
- Cadena de Valor

### **Estructura Orgánica**

La Estructura Orgánico Funcional del GAD Municipalidad de Ambato para garantizar la realización de sus productos y alcanzar sus objetivos establece los siguientes niveles:

- 1) Directivo
- 2) Asesor
- 3) Apoyo
- 4) Operativo

### **Diseño de la Estructura Orgánica**

La estructura orgánica se encuentra diseñada con los siguientes componentes:

- 1) Direcciones
- 2) Coordinaciones
- 3) Unidades
- 4) Secciones



## Áreas

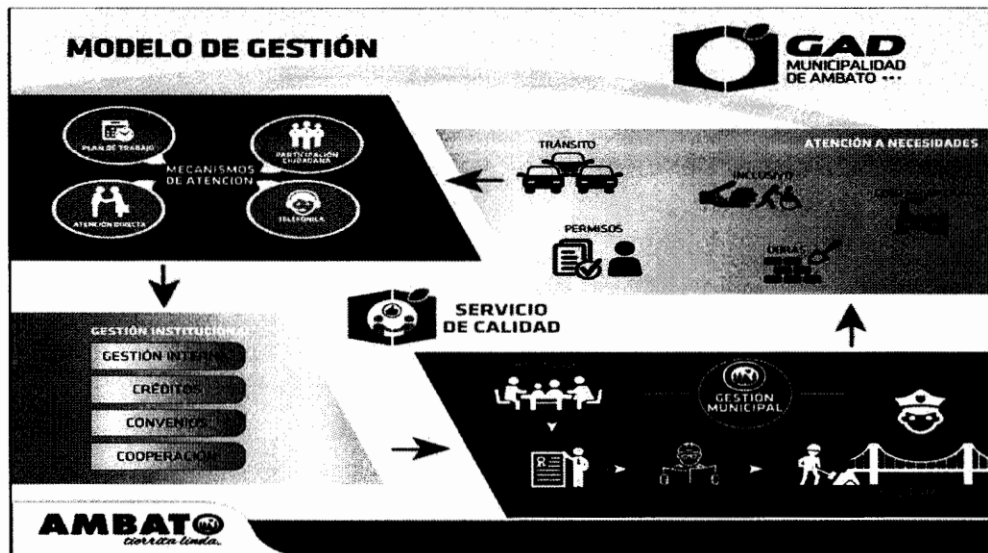
- a) **Área de Asesoría y Gestión:** área que brinda el apoyo requerido al ejecutivo para que se desarrollen diferentes actividades de consulta y puede lograr la comprensión de las diferentes situaciones en las que se encuentran, ya sean estas judiciales o administrativas, por ejemplo, la presentación de diferentes proyectos para poder obtener un estudio de la factibilidad y financiamiento; los objetivos a conseguir y su seguimiento.
- b) **Área de Planificación y Desarrollo:** área que genera el progreso económico, cultural, social, ambiental o políticos /regulatorio del Cantón en a Municipalidad.
- c) **Área de Gestión Interna:** área que incluye a los procesos transversales de la municipalidad y sirven de apoyo para que todos los procesos salgan adelante
- d) **Área de Servicio y Control Público:** destinada a servir a la comunidad en su conjunto y el control de la regulación emitida por el GAD Municipalidad de Ambato.
- e) **Unidades Desconcentradas (Empresas Públicas):** son entidades jerárquicamente subordinadas a las dependencias con facultades específicas para resolver asuntos en la materia encomendada de conformidad con las disposiciones legales aplicables.

## Modelo de Gestión

Es un esquema o marco de referencia para la administración de la municipalidad; en el que se basa para desarrollar sus políticas y acciones, con el cual pretende alcanzar sus objetivos.

El GAD Municipalidad de Ambato se basa en un esquema en el que las necesidades ciudadanas son acogidas por diferentes medios de recepción y en relación a todas las competencias de acción; los requerimientos se gestionan con sus recursos propios y a través de convenios y se planifican y ejecutan a través del cumplimiento de la

normativa legal y el trabajo de todas las direcciones y el equipo de los servidores municipales



*Ilustración 28 Modelo de calidad*  
*Fuente: Plataforma GADMA*  
*Elaborado por: (Tamami, 2017)*

La Municipalidad de Ambato cuenta con una estructura por departamentalización, así también el tamaño de la organización por el número de trabajadores podría definirse como una estructura compleja.

**Descripción de objetivo, atribuciones, responsabilidades productos y servicios**

Se describirá respectivamente sobre la dirección Administrativa conformada por una de sus unidades como es Servicios Generales y Mantenimiento objeto de estudio:

## Área de Gestión Interna



**Ilustración 29** Áreas de Gestión Interna

Fuente: Plataforma GADMA

Elaborado por: (Tamami, 2017)

<b>Nivel:</b>	Apoyo
<b>Responsable:</b>	Director (a) Administrativo
<b>Subordinada de:</b>	Alcaldía
<b>Subordinadas directas:</b>	Coordinación de Contratación Pública Contratación y Compras Públicas Servicios Generales y Mantenimiento Atención Ciudadana Administración y Control de Bienes
<b>Sección:</b>	Balcón de Servicios Call Center

### Objetivo

Contribuir con las políticas y objetivos institucionales a través de la planificación, formulación, ejecución y control de procesos administrativos eficientes, debidamente reglamentados y normados a fin de gestionar las adquisiciones y brindando servicios de calidad al GAD Municipalidad de Ambato.

### Atribuciones y Responsabilidades

1. Definir e implementar políticas y estrategias para la adquisición de bienes, servicios u obras a las Unidades Municipales.

2. Gestionar el Mantenimiento y reparación del parque automotor liviano y pesado del GAD Municipalidad de Ambato.
3. Brindar asesoría a la comunidad y a los profesionales sobre requisitos para tramites de competencia municipal
4. Conservar las instalaciones de las dependencias Municipales
5. Gestión de los servicios básicos del GAD Municipalidad de Ambato.
6. Coordinar y supervisar la limpieza de la Matriz y Sucursal del GAD Municipalidad de Ambato.
7. Administrar el Sistema de información, el recurso humano, material de la Dirección Administrativa.
8. Cumplir con demás funciones y actividades establecida en la normativa legal vigente
9. Gestionar y mejorar continuamente los procesos de la Dirección Administrativa

**Productos y Servicios:**

1. PAC
2. Atención al cliente interno y externo
3. Plan de mantenimiento preventivo y correctivo del parque automotor
4. Plan de mantenimiento menor preventivo y correctivo del GAD Municipalidad de Ambato
5. Plan de limpieza general de las instalaciones
6. Procesos adjudicados
7. Informe de proveedores incumplidos
8. Servicios básicos institucionales gestionados
9. Actas de gestión de bienes
10. Ficha del registro única de bienes

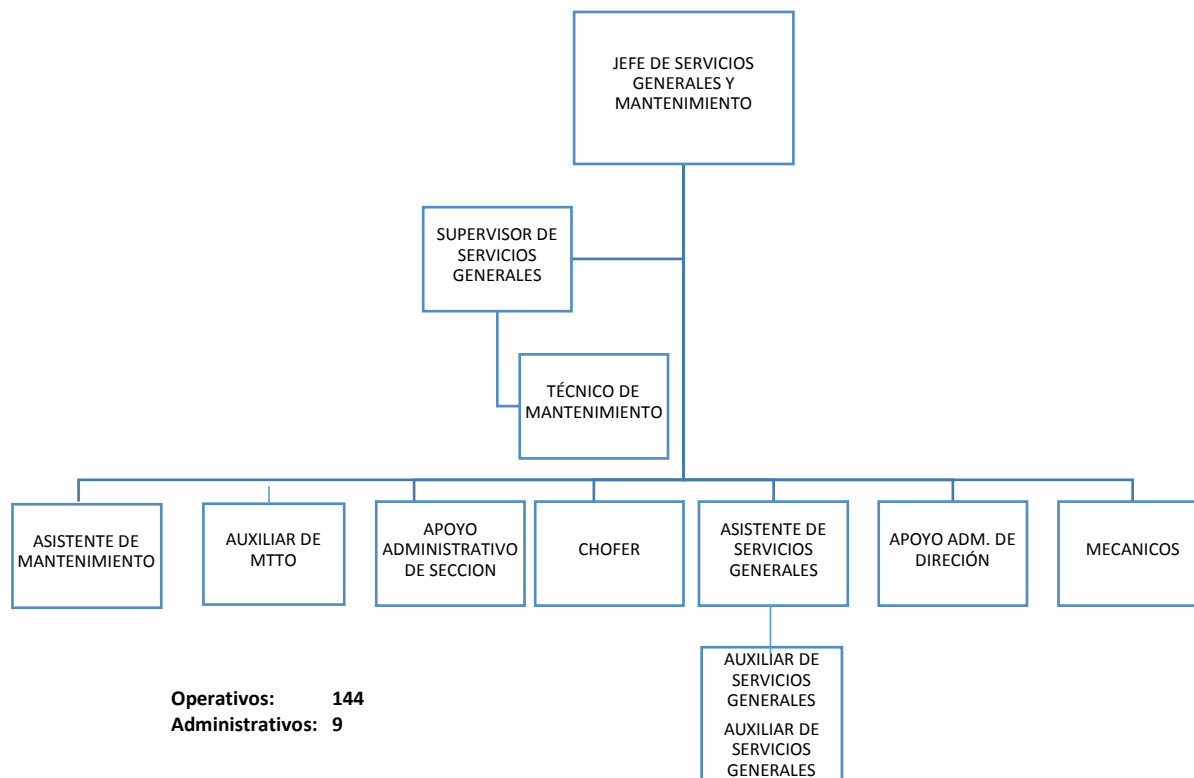
**Micro**

**Unidad:** Servicios Generales y Mantenimiento  
**Nivel:** Apoyo  
**Responsable:** Jefe (a) de Servicios Generales y Mantenimiento  
**Subordinada de:** Dirección Administrativa  
**Secciones:** No aplica

### **Atribuciones y Responsabilidades:**

1. Programar, ejecutar y supervisar el mantenimiento de los diferentes servicios generales y mobiliarios.
2. Controlar los bienes de audio y proyección dados en préstamo al personal del GAD Municipal de Ambato
3. Coordinar las actividades inherentes a la recepción, control y entrega de la correspondencia institucional
4. Tramitar solicitudes y pagos de los servicios básicos y concesionarios
5. Contratar los seguros para el parque automotor
6. Emitir salvoconductos, órdenes de movilización y combustible
7. Gestionar y controlar el sistema de GPS del GAD Municipalidad de Ambato
8. Administrar el Sistema de Información, el recurso humano, material de la Unidad de Servicios Generales y Mantenimiento
9. Planificar el mantenimiento correctivo, preventivo y emergente del parque automotor
10. Mantener actualizado el registro individual de motocicletas, vehículos y maquinaria GAD Municipalidad de Ambato
11. Controlar el uso, mantenimiento, reparación de motocicletas vehículos y maquinaria
12. Gestionar las ordenes de servicio, mantenimiento preventivo, correctivo y emergente con los diferentes concesionarios y/o taller del GAD Municipalidad de Ambato del parque automotor
13. Elaborar inventarios del parque automotor de la institución
14. Administrar el Sistema de información, el recurso, material de la Unidad de Taller Mecánico Automotriz
15. Cumplir con demás funciones y actividades establecidas en la normativa legal vigente
16. Gestionar y mejorar continuamente los procesos en la Unidad de Servicios Generales y Mantenimiento

## Estructura



*Ilustración 30 Estructura Servicios Generales y Mantenimiento*

*Fuente: GADMA*

*Elaborado por: (Tamami, 2017)*

Los procesos que elaboran los productos y servicios del GAD Municipalidad de Ambato. Se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional.

**Procesos Gobernantes:** orientan la gestión institucional a través de la formulación de las políticas la expedición de normas e instrumentos para poner en funcionamiento la organización.

**Procesadores Agregadores de Valor:** son responsables de generar el portafolio de productos y/o servicios que responden a la misión y objetivos estratégicos de la institución.

**Procesos Habilitantes:** se clasifican en procesos habilitantes de asesoría y los procesos habilitantes de apoyo, estos últimos conocidos como de sustento, accesorios, de soporte, de staff o administrativos. Están encaminados a generar productos y servicios para los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión institucional.

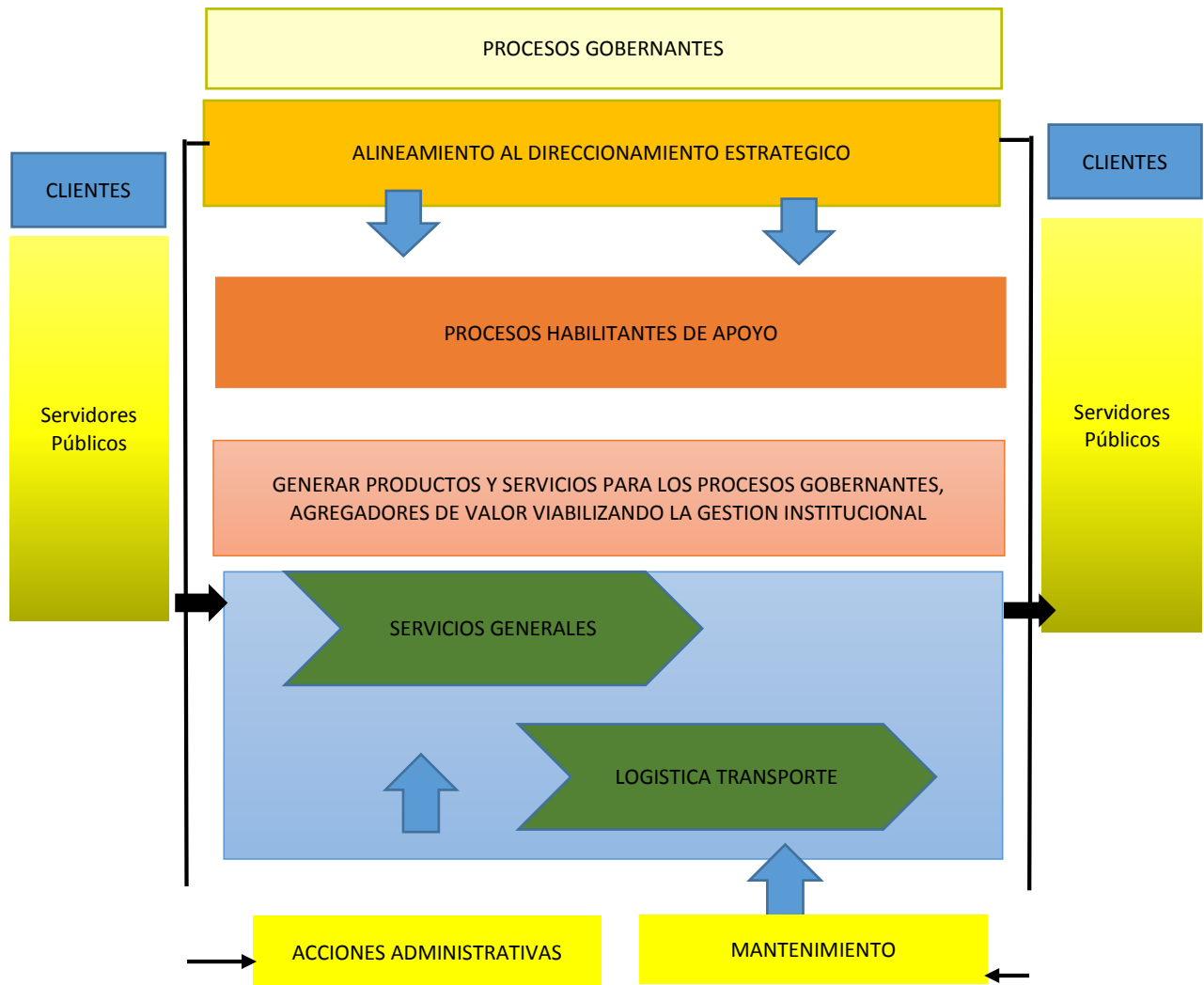
**Procesos desconcentrados:** son entidades jerárquicamente subordinadas a las dependencias con facultades específicas para resolver asuntos en la materia encomendada de conformidad con las disposiciones legales aplicables. Los órganos desconcentrados cuentan con autonomía administrativa pero no tienen responsabilidad jurídica ni patrimonio propio. Es importante señalar que los recursos ejercidos por los órganos administrativos desconcentrados forman parte del gasto del Ramo Administrativo que los coordina sectorialmente.

**Procesos descentralizados:** la descentralización de la gestión del Estado consiste en la transferencia obligatoria, progresiva y definitiva de competencias con los respectivos talentos humanos y recursos financieras, materiales y tecnológicos, desde el GAD Municipalidad de Ambato hacia sus Empresas Públicas.

**Creación y organización del equipo de Análisis de Puestos de Trabajo A.D.P.T.**

La unidad operativa responsable del A.D.P.T es la Dirección de Talento Humano a través de la unidad de desarrollo y fortalecimiento organizacional en coordinación con la Dirección Administrativa y la unidad de servicios generales y mantenimiento.

## Mapa de Procesos de la Unidad de Servicios Generales y Mantenimiento:



**Ilustración 31** Mapa de procesos de la Unidad de Servicios Generales y Mantenimiento

Fuente: GADMA

Elaborado por: (Tamami, 2017)

### Inventariar los puestos de trabajo

**Tabla 34**

Puestos de Trabajo

CARGOS	N.º DE PUESTOS
JEFE DE SERVICIOS GENERALES Y MTTO	1
AUXILIAR DE MTTO	2
APOYO ADMINISTRATIVO	1
SUPERVISOR DE MTTO	1
TECNICO DE MANETNIMIENTO	1



ASISTENTE DE SERVICIOS GRL	1
ASISTENTE DE MANTENIMIENTO	1
APOYO ADMINISTRATIVO DIRECCION	1
AUXILIARES DE SERVICIOS	51
MECANICOS	3
CHOFERES	90

**Fuente:** Elaboración propia con información del GADMA

## **Aplicación de Métodos y/o Técnicas**

### **Observación Directa**

Decidir qué puesto de trabajo se van a analizar y el grado de concreción de los análisis, comprende de 4 fases:

**Primera:** se asignará la responsabilidad del proceso, se determinará el ámbito o extensión del análisis, especificando sus propósitos y los puestos que serán seleccionados para tal efecto. Se tratará de una fase eminentemente preparatoria y comunicativa.

**Segunda:** se decidirá el método que se utilizará, que tipo de datos se necesitaran, que fuentes de información están disponibles y que procedimiento se deberá utilizar para obtener la información.

**Tercera:** se centrará en analizar los datos, asegurándose la validez de la información obtenida.

**Cuarta:** se realizará una valoración de la información obtenida de los puestos analizados y del método utilizado.

### **Cuestionario**

No existen modelos exactos para determinar si un puesto está o no bien definido. Por lo tanto, se ha adaptado el cuestionario Job Diagnostic Survey de Hackman y Olman (1975 a 1980), fue desarrollado por estos autores para explorar su modelo de las características del puesto (para una revisión más detallada en los puestos) debido a que existen un conjunto de características que influyen sobre los resultados del mismo, a través de los cambios que generan una serie de estados psicológicos. El

objetivo es ayudar a determinar cómo deben ser diseñados los diferentes tipos de trabajo, se centra en 5 primeras escalas (variedad, identidad, significación, Feedback, y autonomía) más dos escalas retroalimentación con los agentes sociales asociados al puesto y el contacto social.

### **Desarrollo del cuestionario**

Tiene como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico.

En el cuestionario, primero se procede a identificar el puesto que se describirá más adelante, así como la fecha en que se elaboró. Muchos formatos especifican el propósito del puesto y la manera en que se lleva a cabo.

Los deberes y responsabilidades específicos permiten conocer a fondo las labores desempeñadas o descuidadas.

En otra parte del cuestionario se describen las aptitudes humanas y condiciones de trabajo, es decir los conocimientos, habilidades, requisitos académicos de trabajo, experiencia.

### **Organización de la Información**

Con la información obtenida se analiza para su respectiva depuración con la finalidad de elaborar en los formatos pertinentes el análisis de cargo.

**Tabla 35**

*Puesto - Jefe de Servicios Generales y Mantenimiento*



REPÚBLICA DEL ECUADOR  
GAD MUNICIPALIDAD DE AMBATO

## ANÁLISIS DE PUESTO

### ANÁLISIS DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del área o división	Servicios Generales y Mantenimiento
Título actual del puesto	Jefe de Servicios Generales y Mantenimiento
Localidad	Rio Palora y Cutuchi
Reporta a	Dirección Administrativa

TRABAJO A DESEMPEÑAR
<b><u>Tareas específicas y comunes:</u></b>
Organizar el trabajo del personal a su cargo
Administrar y controlar la utilización de los servicios básicos de las dependencias municipales
Controlar el despacho y uso de las ordenes de combustible y ordenes de movilización
Planificar y elaborar TDR`S y ET`S de la unidad a su cargo para las adquisiciones
Gestionar la flota vehicular del GAD Municipalidad de Ambato
Velar por el orden, limpieza y cuidado de las dependencias municipales
<b><u>Responsabilidades:</u></b>
Revisar los informes de gastos que genere la unidad de acuerdo al PAC
Administrar los contratos asignados de la unidad conforme la normativa legal vigente
Elaborar el PAC de la unidad para el cumplimiento de los objetivos
<b><u>Supervisa a:</u></b>
Personal Administrativo y Operativo
<b><u>Interacción con:</u></b>
Directores, Choferes, Auxiliares, Personal Administrativo, Proveedores
<b><u>Qué tareas se supervisan:</u></b>
Disposiciones emanadas al personal a su cargo y la de sus superiores inmediatos.
<b><u>Qué tareas no se supervisan:</u></b>
Dirección o Unidad a la que no pertenece
<b><u>Cómo se controla la calidad:</u></b>
Definiendo indicadores de gestión.

Condiciones Físicas
<u>Condiciones que rodean el área laboral:</u> Trabajo bajo presión.
<u>En qué horas se trabaja:</u> 8:00 -13:00 y 13:30 -16:30
<u>Periodos de descanso:</u> 30 minutos de almuerzo de 13:00 a 13:30, fines de semana, feriados.
<u>Condiciones del entorno:</u> exposición a riesgos psicosociales y ergonómicos

## ANÁLISIS DEL PUESTO (hoja 2)

Habilidades requeridas
<u>Intelectuales:</u> habilidad analítica, planificación y gestión, identificación de problemas, generación de ideas
<u>Manuales:</u>
<u>Interpersonales:</u> comunicación, orientación a resultados, iniciativa, liderazgo, trabajo en equipo.

Conocimientos Requeridos
<u>Universidad/Cursos especiales/Experiencia/Capacitación</u>
Ingeniería Industrial, Mecánica y Administración
Planificación, Gestión Flota Vehicular, Seguros, Adquisiciones y Manejo de Personal
Contratación Pública, Administración y Control en el Sector Público, Planificación, Liderazgo.
Experiencia mínima de 3 a 4 años en cargos similares de preferencia en entidades del sector público

Requisitos especiales (describir)
Viajes: Dentro y fuera de la localidad de acuerdo a los requerimientos de la institución
Trabajo Nocturno: N/A
Horas extras: N/A
Fines de semana: ocasional
Otros: Catalogado como personal de confianza

Responsable (describir)
De equipo: Si
De planificar: Si
De gastos: Si
De administrar contratos: Si
Otros: Confidencialidad de la información.

**Fuente:** Elaboración propia con información del GADMA

**Tabla 36**

Puesto - Supervisor de Mantenimiento



REPÚBLICA DEL ECUADOR  
GAD MUNICIPALIDAD DE AMBATO

## ANÁLISIS DE PUESTO

### ANÁLISIS DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del área o división	Servicios Generales y Mantenimiento
Título actual del puesto	Supervisor de Mantenimiento
Localidad	Rio Palora y Cutuchi
Reporta a	Jefe de Servicios Generales y Mantenimiento

TRABAJO A DESEMPEÑAR
<u>Tareas específicas y comunes:</u>
Supervisar el personal del taller mecánico Municipal
Actualizar el inventario del parque automotor del GAD Municipal de Ambato
Mejorar y supervisar el cumplimiento de los planes de mantenimiento vehicular
Coordinar y preparar documentación para matriculación del parque automotor
Abastecer de herramientas y repuestos al taller mecánico municipal para su funcionamiento
<u>Responsabilidades:</u>
Autorizar los documentos habilitantes para el procedimiento de mantenimiento vehicular
Autorizar los documentos inherentes a su cargo previa revisión y análisis de los mismos.
Cumplir con la normativa legal aplicable administración y control del parque automotor
<u>Supervisa a:</u>
Técnico de Mantenimiento, Apoyo Logística, Choferes, Mecánicos
<u>Interacción con:</u>
Director Administrativo, Jefe de Servicios Generales, Choferes, Mecánicos
<u>Qué tareas se supervisan:</u>
Las ejecutadas por el técnico de mantenimiento, apoyo logístico y choferes
<u>Qué tareas no se supervisan:</u>
Las de Jefatura y Dirección
<u>Cómo se controla la calidad:</u>
Definiendo indicadores de gestión.

Condiciones Físicas
<u>Condiciones que rodean el área laboral:</u> Trabajo bajo presión.
<u>En qué horas se trabaja:</u> 8:00 -13:00 y 13:30 -16:30

Periodos de descanso: 30 minutos de almuerzo de 13:30 a 14:00, fines de semana, feriados.
Condiciones del entorno: exposición a riesgos psicosociales, físicos y ergonómicos

## ANÁLISIS DEL PUESTO (hoja 2)

<b>Habilidades requeridas</b>
<u>Intelectuales</u> : orientación y asesoramiento, monitoreo y control, generación de ideas, manejo de recursos materiales
<u>Manuales</u> :
<u>Interpersonales</u> : comunicación, orientación a resultados, iniciativa, liderazgo, trabajo en equipo.

<b>Conocimientos Requeridos</b>
<u>Universidad/Cursos especiales/Experiencia/Capacitación</u>
Ingeniero Mecánico, Automotriz, Industrial
planes de mantenimiento, adquisición y abastecimientos, mecánica automotriz
Estadística, planificación, manejo de inventarios, logística, mecánica, automotriz, seguridad y salud ocupacional
Experiencia mínima de 2 a 3 años en cargos similares de preferencia en entidades del sector público

<b>Requisitos especiales (describir)</b>
Viajes: Dentro y fuera de la localidad de acuerdo a los requerimientos de la institución
Trabajo Nocturno: ocasional
Horas extras: ocasional
Fines de semana: ocasional
Otros: Catalogado como personal de confianza

<b>Responsable (describir)</b>
De equipo: Si
De planificar: Si
De herramientas: Si
De bienes: Si
Otros: Confidencialidad de la información.

**Fuente:** Elaboración propia con información del GADMA

**Tabla 37**

Puesto - Técnico de Mantenimiento


 REPÚBLICA DEL ECUADOR  
 GAD MUNICIPALIDAD DE AMBATO

## ANÁLISIS DE PUESTO

### ANÁLISIS DEL PUESTO

<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
Nombre del área o división	Servicios Generales y Mantenimiento
Título actual del puesto	Técnico de Mantenimiento
Localidad	Río Palora y Cutuchi
Reporta a	Jefe de Servicios Generales y Mantenimiento

<b>TRABAJO A DESEMPEÑAR</b>
<u>Tareas específicas y comunes:</u>
Verificar, gestionar y disponer que cada unidad vehicular tenga los documentos habilitantes establecidos en las normas vigentes
Realizar el control sistemático de la presión, rotación, reparación, vulcanización y mantenimiento en general de los neumáticos nuevos y reencauchados de los vehículos de la institución
Identificar y mantener un registro de neumáticos susceptibles de reencauche y aquellos que por su estado no lo ameritan.
<u>Responsabilidades:</u>
Cumplir con la normativa legal aplicable para el control y administración del parque automotor
Elaborar los informes técnicos previos para adquisiciones de neumáticos y mantenimiento
<u>Supervisa a:</u>
Choferes, Mecánicos, Auxiliares de Servicios
<u>Interacción con:</u>
Director Administrativo, Jefe de Servicios Generales, Supervisor de Mantenimiento, Logístico, Choferes, Mecánicos
<u>Qué tareas se supervisan:</u>
Las ejecutadas por choferes y mecánicos, así como de proveedores
<u>Qué tareas no se supervisan:</u>
Las de Jefatura y Dirección
<u>Cómo se controla la calidad:</u>
Definiendo indicadores de gestión.

<b>Condiciones Físicas</b>
<u>Condiciones que rodean el área laboral:</u> Trabajo bajo presión.
<u>En qué horas se trabaja:</u> 8:00 -13:00 y 13:30 -16:30

Periodos de descanso: 30 minutos de almuerzo de 13:30 a 14:00, fines de semana, feriados.
Condiciones del entorno: Variables

## ANÁLISIS DEL PUESTO (hoja 2)

<b>Habilidades requeridas</b>
<u>Intelectuales</u> : pensamiento conceptual, monitoreo y control, manejo de recursos materiales, mantenimiento de equipos
<u>Manuales</u> :
<u>Interpersonales</u> : comunicación, orientación a resultados, iniciativa, trabajo en equipo.

<b>Conocimientos Requeridos</b>
<u>Universidad/Cursos especiales/Experiencia/Capacitación</u>
Ingeniero Mecánico, Automotriz, Industrial
planes de mantenimiento, adquisición y abastecimientos, mecánica automotriz
Estadística, planificación, logística, mecánica, electricidad, soldadura, neumática
Experiencia mínima de 1 a 2 años en cargos similares de preferencia en entidades del sector público

<b>Requisitos especiales</b> (describir)
Viajes: Dentro y fuera de la localidad de acuerdo a los requerimientos de la institución
Trabajo Nocturno: ocasional
Horas extras: ocasional
Fines de semana: ocasional
Otros:

<b>Responsable</b> (describir)
De equipo: Si
De planificar: Si
De herramientas: Si
De bienes: Si
Otros: Confidencialidad de la información.

**Fuente:** Elaboración propia con información del GADMA



**Tabla 38**  
Puesto - Apoyo Logístico



## ANÁLISIS DE PUESTO

### ANÁLISIS DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del área o división	Servicios Generales y Mantenimiento
Título actual del puesto	Apoyo Logístico
Localidad	Rio Palora y Cutuchi
Reporta a	Jefe de Servicios Generales y Mantenimiento

TRABAJO A DESEMPEÑAR
<u>Tareas específicas y comunes:</u>
Elaborar y emitir órdenes de movilización institucionales, órdenes de movilización de la CGE, ordenes de combustible para los vehículos de la institución
Controlar el movimiento de los vehículos a nivel nacional, mediante el sistema de rastreo satelital
Asignar un conductor para las unidades vehiculares para cumplimiento de actividades institucionales
Distribuir los vehículos oficiales a las y los servidores públicos de acuerdo a las prioridades institucionales
Realizar los informes de siniestralidad en cumplimiento con los procedimientos respectivos
<u>Responsabilidades:</u>
Cumplir con la normativa legal aplicable para el uso y asignación de vehículos
Elaborar los informes pertinentes para el pago de pólizas, rastreo satelital y combustible
<u>Supervisa a:</u>
Choferes
<u>Interacción con:</u>
Director Administrativo, Jefe de Servicios Generales, Supervisor de Mantenimiento, Logístico, Choferes, Mecánicos
<u>Qué tareas se supervisan:</u>
Las tareas asignadas a los choferes
<u>Qué tareas no se supervisan:</u>
Las de Jefatura y Dirección
<u>Cómo se controla la calidad:</u>
Definiendo indicadores de gestión.

Condiciones Físicas
<u>Condiciones que rodean el área laboral:</u> Trabajo bajo presión.
<u>En qué horas se trabaja:</u> 8:00 -13:00 y 13:30 -16:30
<u>Periodos de descanso:</u> 30 minutos de almuerzo de 14:00 a 14:30, fines de semana, feriados.

Condiciones del entorno: exposición a riesgos psicosociales, ergonómicos

## ANÁLISIS DEL PUESTO (hoja 2)

### Habilidades requeridas

Intelectuales: identificación de problemas, monitoreo y control, generación de ideas, planificación y gestión

Manuales:

Interpersonales: comunicación, conocimiento del entorno organizacional, iniciativa

### Conocimientos Requeridos

Universidad/Cursos especiales/Experiencia/Capacitación

6to semestre aprobado de mecánica, industrial, administración

Logística de flotas vehiculares, administración de pólizas

planificación, manejo de conflictos, logística

Experiencia mínima de 6 meses en cargos similares de preferencia en entidades del sector público

### Requisitos especiales (describir)

Viajes: Dentro y fuera de la localidad de acuerdo a los requerimientos de la institución

Trabajo Nocturno: ocasiona

Horas extras: ocasional

Fines de semana: ocasional

Otros:

### Responsable (describir)

De equipo: Si

De planificar: Si

De herramientas: Si

De bienes: Si

Otros: Confidencialidad de la información.

**Fuente:** Elaboración propia con información del GADMA

**Tabla 39**  
Puesto - Técnico de Servicios Generales



## ANÁLISIS DE PUESTO

### ANÁLISIS DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del área o división	Servicios Generales y Mantenimiento
Título actual del puesto	Técnico de Servicios Generales
Localidad	Rio Palora y Cutuchi
Reporta a	Jefe de Servicios Generales y Mantenimiento

TRABAJO A DESEMPEÑAR
<u>Tareas específicas y comunes:</u>
Elaborar informes para pagos de servicios básicos
Apoyar en seguimiento al PAC de la unidad
Elaborar informes para pagos varios de la unidad
Gestionar con los departamentos los requerimientos diversos
<u>Responsabilidades:</u>
Cumplir con la normativa legal aplicable y vigente para el desarrollo de sus funciones
Cumplir con las fechas de pago de los diferentes contratos de la unidad
<u>Supervisa a:</u>
Asistente de Servicios, Asistente de Mantenimiento, Auxiliares de Servicios Generales
<u>Interacción con:</u>
Directores Departamentales, Jefe de Servicios Generales, Asistentes y Auxiliares de Servicios
<u>Qué tareas se supervisan:</u>
Las tareas asignadas a los asistentes
<u>Qué tareas no se supervisan:</u>
La de Jefatura y Dirección
<u>Cómo se controla la calidad:</u>
A través de indicadores de gestión.

#### Condiciones Físicas

Condiciones que rodean el área laboral: Trabajo bajo presión.

<u>En qué horas se trabaja:</u> 8:00 -13:00 y 13:30 -16:30
<u>Periodos de descanso:</u> 30 minutos de almuerzo de 13:30 a 14:00, fines de semana, feriados.
<u>Condiciones del entorno:</u> exposición a riesgos psicosociales, ergonómicos

## ANÁLISIS DEL PUESTO (hoja 2)

<b>Habilidades requeridas</b>
<u>Intelectuales:</u> habilidad analítica, orientación, planificación y gestión, identificación de problemas, generación de ideas
<u>Manuales:</u>
<u>Interpersonales:</u> comunicación, orientación a resultados, iniciativa, liderazgo, trabajo en equipo.

<b>Conocimientos Requeridos</b>
<u>Universidad/Cursos especiales/Experiencia/Capacitación</u>
Administración, Contabilidad y Economía
Administración, Adquisiciones, Planificación, Pagos
Liderazgo, planificación, análisis financiero, presupuestos
Experiencia mínima de 1 a 2 años en cargos similares de preferencia en entidades del sector público

<b>Requisitos especiales (describir)</b>
Viajes: Dentro y fuera de la localidad de acuerdo a los requerimientos de la institución
Trabajo Nocturno: N/A
Horas extras: ocasional
Fines de semana: ocasional
Otros: Catalogado como personal de confianza

<b>Responsable (describir)</b>
De equipo: Si
De planificar: Si
De gastos: Si
De administrar contratos: No
Otros: Confidencialidad de la información.

**Fuente:** Elaboración propia con información del GADMA

**Tabla 40**

*Puesto - Apoyo Administrativo de Sección*



REPÚBLICA DEL ECUADOR  
GAD MUNICIPALIDAD DE AMBATO

## ANÁLISIS DE PUESTO

### ANÁLISIS DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del área o división	Servicios Generales y Mantenimiento
Título actual del puesto	Apoyo Administrativo de Sección
Localidad	Rio Palora y Cutuchi
Reporta a	Jefe de Servicios Generales y Mantenimiento

TRABAJO A DESEMPEÑAR
<u>Tareas específicas y comunes:</u>
Gestión Documental de la Unidad
Apoyar en la organización del personal de auxiliares de servicios
Justificar y adquirir suministros de limpieza
Elaborar los informes conforme disposiciones de sus jefes inmediatos
<u>Responsabilidades:</u>
Realizar actas entrega de contratos
Cumplir con la normativa legal aplicable y vigente para el desarrollo de sus funciones
Administrar eficientemente los suministros, herramientas y equipos de aseo
<u>Supervisa a:</u>
Auxiliares de Servicios Generales y Choferes
<u>Interacción con:</u>
Choferes, Auxiliares, Asistentes, Jefe de Servicios, director
<u>Qué tareas se supervisan:</u>
Las actividades realizadas por los auxiliares de servicios
<u>Qué tareas no se supervisan:</u>
Las de Jefatura y Dirección
<u>Cómo se controla la calidad:</u>
A través de indicadores de gestión.

Condiciones Físicas
<u>Condiciones que rodean el área laboral:</u> Trabajo bajo presión.
<u>En qué horas se trabaja:</u> 8:00 -13:00 y 13:30 -16:30
<u>Periodos de descanso:</u> 30 minutos de almuerzo de 14:00 a 14:30, fines de semana, feriados.

Condiciones del entorno: exposiciones a riesgos psicosociales y ergonómicos
<b>ANÁLISIS DEL PUESTO (hoja 2)</b>

<b>Habilidades requeridas</b>
<u>Intelectuales</u> : orientación y asesoramiento, monitoreo y control, generación de ideas, manejo de recursos materiales
<u>Manuales</u> :
<u>Interpersonales</u> : comunicación, empatía, iniciativa, trabajo en equipo.

<b>Conocimientos Requeridos</b>
<u>Universidad/Cursos especiales/Experiencia/Capacitación</u>
6to Semestre Aprobado Administración, Sistemas y Contabilidad
Manejo de suministros y herramientas, planificación
Gestión Documental, Administración
Experiencia mínima de 6 meses en cargos similares

<b>Requisitos especiales (describir)</b>
Viajes: Dentro y fuera de la localidad de acuerdo a los requerimientos de la empresa.
Trabajo Nocturno: Ocasional
Horas extras: Ocasional
Fines de semana: sábados y domingos
Otros: Catalogado como personal de confianza

<b>Responsable (describir)</b>
De equipo: Si
De planificar: Si
De herramientas: Si
De bienes: Si
Otros: Confidencialidad de la información.

**Fuente:** Elaboración propia con información del GADMA

**Tabla 41**  
Puesto - Asistente de Servicios



## ANÁLISIS DE PUESTO

### ANÁLISIS DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del área o división	Servicios Generales y Mantenimiento
Título actual del puesto	Asistente de Servicios
Localidad	Rio Palora y Cutuchi
Reporta a	Jefe de Servicios Generales y Mantenimiento

TRABAJO A DESEMPEÑAR
<u>Tareas específicas y comunes:</u>
Coordinar las actividades con los auxiliares de servicios generales, la utilización de las máquinas KARCHER
Garantizar la imagen, aseo y cuidado de las dependencias municipales
Coordinar y gestionar la organización de eventos oficiales de la municipalidad
Elaborar los informes de uso y prestación de la explanada y auditorium del GAD Municipal de Ambato
<u>Responsabilidades:</u>
Velar por la conservación uso y entrega por prestación de los bienes municipales
Cumplir con la normativa legal aplicable y vigente para el desarrollo de sus funciones
Administrar eficientemente los suministros, herramientas, máquinas y equipo.
<u>Supervisa a:</u>
Auxiliares de Servicios Generales
<u>Interacción con:</u>
Auxiliares, Asistente, Apoyo Administrativo, Técnico de Servicios, Jefe de Servicios, Director
<u>Qué tareas se supervisan:</u>
Las actividades realizadas por los auxiliares de servicios
<u>Qué tareas no se supervisan:</u>
Las de Jefatura y Dirección
<u>Cómo se controla la calidad:</u>
A través de indicadores de gestión.

Condiciones Físicas
<u>Condiciones que rodean el área laboral:</u> Trabajo bajo presión.
<u>En qué horas se trabaja:</u> 8:00 -13:00 y 13:30 -16:30
<u>Periodos de descanso:</u> 30 minutos de almuerzo de 14:00 a 14:30, fines de semana, feriados.
<u>Condiciones del entorno:</u> exposición a riesgos psicosociales, físicos, químicos y ergonómicos

## ANÁLISIS DEL PUESTO (hoja 2)

### Habilidades requeridas

Intelectuales: monitoreo y control, generación de ideas, manejo de recursos materiales

Manuales: manejo de equipos y maquinas

Interpersonales: comunicación, empatía, iniciativa, trabajo en equipo.

### Conocimientos Requeridos

Universidad/Cursos especiales/Experiencia/Capacitación

Bachiller Informático, Administración

Organización de eventos, manejo de suministros y herramientas, planificación

Logística, liderazgo, trabajo en equipo

Experiencia mínima NA

### Requisitos especiales (describir)

Viajes: Dentro y fuera de la localidad de acuerdo a los requerimientos de la empresa.

Trabajo Nocturno: Ocasional

Horas extras: Casi Siempre

Fines de semana: sábados y domingos

Otros:

### Responsable (describir)

De equipo: Si

De planificar: Si

De herramientas: Si

De bienes: Si

Otros: Confidencialidad de la información.

**Fuente:** Elaboración propia con información del GADMA



**Tabla 42**

*Puesto - Asistente de Mantenimiento*



REPÚBLICA DEL ECUADOR  
GAD MUNICIPALIDAD DE AMBATO

## ANÁLISIS DE PUESTO

### ANÁLISIS DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del área o división	Servicios Generales y Mantenimiento
Título actual del puesto	Asistente de Mantenimiento
Localidad	Rio Palora y Cutuchi
Reporta a	Jefe de Servicios Generales y Mantenimiento

TRABAJO A DESEMPEÑAR
<u>Tareas específicas y comunes:</u>
Apoyar en las visitas técnicas para monitoreo y control de los equipos, máquinas propiedad del GADMA
Garantizar la conservación y mantenimiento de quipos y máquinas
Mantener un registro de uso y prestación de equipos y máquinas
Elaborar los informes técnicos de las visitas
<u>Responsabilidades:</u>
Velar por la conservación uso y entrega por prestación de los bienes municipales
Cumplir con la normativa legal aplicable y vigente para el desarrollo de sus funciones
Administrar eficientemente herramientas, máquinas y equipo.
<u>Supervisa a:</u>
Auxiliares de Servicios Generales
<u>Interacción con:</u>
Auxiliares, Asistente, Apoyo Administrativo, Técnico de Servicios, Jefe de Servicios, Director
<u>Qué tareas se supervisan:</u>
Las actividades realizadas por los auxiliares de servicios
<u>Qué tareas no se supervisan:</u>
Las de Jefatura y Dirección
<u>Cómo se controla la calidad:</u>
A través de indicadores de gestión.

Condiciones Físicas
<u>Condiciones que rodean el área laboral:</u> Trabajo bajo presión.
<u>En qué horas se trabaja:</u> 8:00 -13:00 y 13:30 -16:30
<u>Periodos de descanso:</u> 30 minutos de almuerzo de 14:00 a 14:30, fines de semana, feriados.

Condiciones del entorno: exposición a riesgos psicosociales, físicos, químicos y ergonómicos

**ANÁLISIS DEL PUESTO (hoja 2)**

<b>Habilidades requeridas</b>
<u>Intelectuales:</u> monitoreo y control, generación de ideas, manejo de recursos materiales
<u>Manuales:</u> manejo de equipos y maquinas
<u>Interpersonales:</u> comunicación, empatía, iniciativa, trabajo en equipo.

<b>Conocimientos Requeridos</b>
<u>Universidad/Cursos especiales/Experiencia/Capacitación</u>
Bachiller Técnico en Mecánica, Industrial y Electricidad
Manejo y reparación de máquinas, electricidad, mecánica
Trabajo en equipo
Experiencia mínima NA

<b>Requisitos especiales (describir)</b>
Viajes: Dentro y fuera de la localidad de acuerdo a los requerimientos de la empresa.
Trabajo Nocturno: Ocasional
Horas extras: Casi Siempre
Fines de semana: sábados y domingos
Otros:

<b>Responsable (describir)</b>
De equipo: Si
De planificar: Si
De herramientas: Si
De bienes: Si
Otros: Confidencialidad de la información.

**Fuente:** Elaboración propia con información del GADMA

**Tabla 43**

*Puesto - Auxiliar de Servicios Generales*



## ANÁLISIS DE PUESTO

### ANÁLISIS DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del área o división	Servicios Generales y Mantenimiento
Título actual del puesto	Auxiliar de Servicios Generales
Localidad	Rio Palora y Cutuchi
Reporta a	Jefe de Servicios Generales y Mantenimiento

TRABAJO A DESEMPEÑAR
<u>Tareas específicas y comunes:</u>
Responsable de la limpieza de oficinas y zonas asignadas.
Entregar documentación varia a las diferentes áreas de la Municipalidad.
Informar sobre cualquier anomalía deterioro que se presenten dentro de sus áreas asignadas.
Manipular adecuadamente los insumos para el cumplimiento de sus funciones
<u>Responsabilidades:</u>
Velar por la conservación uso e imagen de las dependencias Municipales
Utilizar adecuadamente herramientas, máquinas y equipo.
<u>Supervisa a:</u>
<u>Interacción con:</u>
Asistentes, Apoyo Administrativo, Técnico de Servicios, Jefe de Servicios, Director
<u>Qué tareas se supervisan:</u>
<u>Qué tareas no se supervisan:</u>
Las de Jefatura y Dirección
<u>Cómo se controla la calidad:</u>
A través de indicadores de gestión.

Condiciones Físicas
<u>Condiciones que rodean el área laboral:</u> Trabajo bajo presión.
<u>En qué horas se trabaja:</u> 8:00 -12:00 y 14:00 -18:00
<u>Periodos de descanso:</u> 120 minutos de almuerzo de 12:00 a 14:00, fines de semana, feriados.
<u>Condiciones del entorno:</u> exposición a riesgos psicosociales, físicos, químicos y ergonómicos

## ANÁLISIS DEL PUESTO (hoja 2)

### Habilidades requeridas

Intelectuales: manejo de recursos materiales, comprensión de instrucciones, concentración

Manuales: manejo de equipos y maquinas

Interpersonales: comunicación, iniciativa, trabajo en equipo.

### Conocimientos Requeridos

Universidad/Cursos especiales/Experiencia/Capacitación

Primaria, Ciclo básico o Bachillerato

Manejo de Suministros Aseo, Manipulación de insumos, Separación de Desechos, Manejo de Documentación, Leer y Escribir

Experiencia mínima El cargo no tiene o requiere de especificidad de la experiencia.

### Requisitos especiales (describir)

Viajes: Ocasional

Trabajo Nocturno: Ocasional

Horas extras: Casi Siempre

Fines de semana: sábados y domingos

Otros:

### Responsable (describir)

De equipo: Si

De planificar: No

De herramientas: Si

De bienes: No

Otros: Confidencialidad de la información.

**Fuente:** Elaboración propia con información del GADMA

**Tabla 44**  
Puesto – Chofer



REPÚBLICA DEL ECUADOR  
GAD MUNICIPALIDAD DE AMBATO

## ANÁLISIS DE PUESTO

### ANÁLISIS DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del área o división	Servicios Generales y Mantenimiento
Título actual del puesto	Chofer
Localidad	Rio Palora y Cutuchi
Reporta a	Jefe de Servicios Generales y Mantenimiento

TRABAJO A DESEMPEÑAR
<u>Tareas específicas y comunes:</u>
Conducir los vehículos asignados para la movilización de los servidores públicos.
Garantizar el buen uso, cuidado y conducción del vehículo a su cargo.
Cumplir con el plan de mantenimiento preventivo y correctivo para el óptimo funcionamiento del vehículo.
Revisar y verificar diariamente el estado del vehículo.
Apoyar en labores inherentes a la gestión municipal.
<u>Responsabilidades:</u>
Velar por la conservación uso y cuidado de los bienes como custodio
Utilizar adecuadamente herramientas, máquinas y equipo.
<u>Supervisa a:</u>
<u>Interacción con:</u>
Apoyo Logístico, Técnico de Mantenimiento, Supervisor de Mantenimiento, Jefe de Servicios, Director
<u>Qué tareas se supervisan:</u>
<u>Qué tareas no se supervisan:</u>
Las de Jefatura y Dirección
<u>Cómo se controla la calidad:</u>
A través de indicadores de gestión.

Condiciones Físicas
<u>Condiciones que rodean el área laboral:</u> Trabajo bajo presión.
<u>En qué horas se trabaja:</u> 8:00 -16:30
<u>Periodos de descanso:</u> 30 minutos de almuerzo de 12:00 a 14:00, fines de semana, feriados.
<u>Condiciones del entorno:</u> exposición a riesgos psicosociales, físicos, químicos y ergonómicos

## ANÁLISIS DEL PUESTO (hoja 2)

### Habilidades requeridas

Intelectuales: manejo de recursos materiales, comprensión de instrucciones, concentración

Manuales: manejo de vehículo

Interpersonales: comunicación, iniciativa, trabajo en equipo.

### Conocimientos Requeridos

Universidad/Cursos especiales/Experiencia/Capacitación

Bachillerato

Chofer Profesional, Leyes de Tránsito Transporte y Seguridad Vial, Mecánica Básica

Experiencia mínima de 1 a 2 años en cargos similares

### Requisitos especiales (describir)

Viajes: Periódicamente

Trabajo Nocturno: Ocasional

Horas extras: Casi Siempre

Fines de semana: Sábados y Domingos

Otros:

### Responsable (describir)

De equipo: Si

De planificar: No

De herramientas: Si

De bienes: Si

Otros: Confidencialidad de la información.

**Fuente:** Elaboración propia con información del GADMA

**Tabla 45**  
Puesto – Mecánico



REPÚBLICA DEL ECUADOR  
GAD MUNICIPALIDAD DE AMBATO

## ANÁLISIS DE PUESTO

### ANÁLISIS DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del área o división	Servicios Generales y Mantenimiento
Título actual del puesto	Mecánico
Localidad	Rio Palora y Cutuchi
Reporta a	Jefe de Servicios Generales y Mantenimiento

TRABAJO A DESEMPEÑAR
<u>Tareas específicas y comunes:</u>
Solicitar la adquisición de repuestos cuando sea necesario a su jefe inmediato superior.
Ejecutar el mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos municipales, conforme el plan de mantenimiento
Cumplir con el plan de mantenimiento preventivo y correctivo para el óptimo funcionamiento del vehículo.
Diagnóstico de fallas o averías en el motor de gasolina y diésel, reparar averías menores.
<u>Responsabilidades:</u>
Utilizar correctamente los EPP y cumplir con las normas e instrucciones del Programa de salud ocupacional y Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial
Utilizar adecuadamente herramientas, máquinas y equipo.
<u>Supervisa a:</u>
<u>Interacción con:</u>
Apoyo Logístico, Técnico de Mantenimiento, Supervisor de Mantenimiento, Jefe de Servicios, Director
<u>Qué tareas se supervisan:</u>
<u>Qué tareas no se supervisan:</u>
Las de Jefatura y Dirección
<u>Cómo se controla la calidad:</u>
A través de indicadores de gestión.

Condiciones Físicas
<u>Condiciones que rodean el área laboral:</u> Trabajo bajo presión.
<u>En qué horas se trabaja:</u> 7:00 -16:00
<u>Periodos de descanso:</u> 60 minutos de almuerzo de 12:00 a 14:00, fines de semana, feriados.
<u>Condiciones del entorno:</u> exposición a riesgos psicosociales, físicos, químicos, biológicos y ergonómicos

## ANÁLISIS DEL PUESTO (hoja 2)

<b>Habilidades requeridas</b>
<u>Intelectuales</u> : manejo de recursos materiales, comprensión de instrucciones, concentración
<u>Manuales</u> : manejo de herramientas, equipos y máquinas
<u>Interpersonales</u> : comunicación, iniciativa, trabajo en equipo.

<b>Conocimientos Requeridos</b>
<u>Universidad/Cursos especiales/Experiencia/Capacitación</u>
Primaria, Ciclo básico o Bachillerato
Mecánica, Automotriz, Electricidad, Soldadura
Experiencia mínima de 3 años en cargos similares

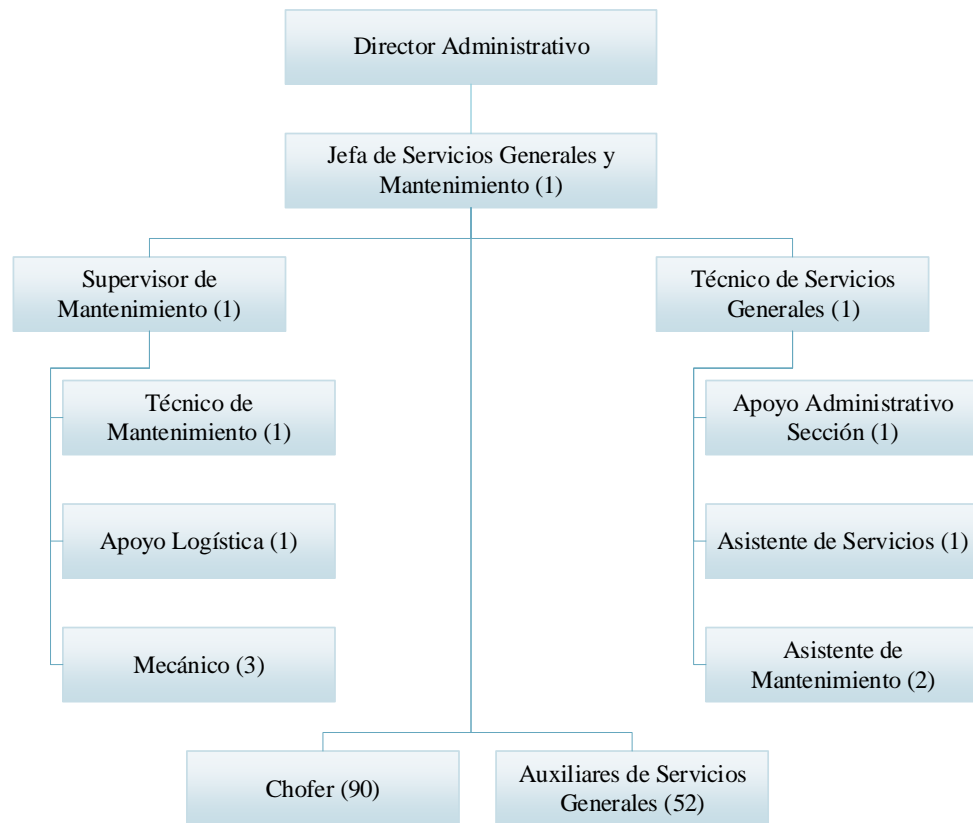
<b>Requisitos especiales (describir)</b>
Viajes: ocasional
Trabajo Nocturno: Ocasional
Horas extras: ocasional
Fines de semana: Sábados y Domingos
Otros:

<b>Responsable (describir)</b>
De equipo: Si
De planificar: No
De herramientas: Si
De bienes: Si
Otros: Confidencialidad de la información.

**Fuente:** Elaboración propia con información del GADMA



### Propuesta de la Estructura de la Unidad:




**Ilustración 32** Propuesta Organigrama  
*Fuente:* GADMA  
*Elaborado por:* (Tamami, 2017)

### Perfil y Descripción del cargo:

Contiene la información validada de lo que es, hace y exige el puesto en función de responsabilidad, complejidad y competencias asociadas al proceso en el que interviene.

La ex SENRES, en la aplicación informática que utiliza para la descripción de puestos, establece el contenido de la siguiente información:


- Datos de identificación
- Misión del puesto
- Actividades del puesto
- Interfaz del puesto
- Conocimientos
- Instrucción formal
- Experiencia laboral
- Destrezas técnicas
- Destrezas conductuales

 <b>REPÚBLICA DEL ECUADOR</b> <b>GAD MUNICIPALIDAD DE AMBATO</b>		<b>DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y DEL TALENTO HUMANO</b>	<b>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS</b>
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		<b>2. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>	
<b>Código:</b>		<b>Nivel de Instrucción</b>	TERCER NIVEL
<b>Denominación:</b>	JEFE DE SERVICIOS GENERALES Y MANTENIMIENTO	<b>Título Requerido :</b>	Industrial, Mecánica, Administración.
<b>Nivel:</b>	PROFESIONAL	<b>Área de Conocimiento :</b>	Planificación, Adquisiciones, Gestión Flota Vehicular, Seguros
<b>Unidad o Proceso :</b>	SERVICIOS GENERALES Y MANTENIMIENTO		
<b>Rol:</b>	EJECUCION Y COORDINACION DE PROCESOS		
<b>Grupo Ocupacional:</b>	SERVIDOR PUBLICO 9		
<b>3. MISIÓN</b>		<b>4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>	
Gestionar y supervisar de manera eficiente los servicios generales y de mantenimiento que facilitan el desarrollo de las actividades en el GAD Municipalidad de Ambato.		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	De 3 Año(s) a 4 Año(s)
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Experiencia en instituciones de tipo:Gobierno.
<b>5. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>6. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b>	
		<b>INTERFAZ</b>	
Organizar y Asegurar que su equipo de trabajo cuente con las herramientas y equipos necesarios para la gestión de sus funciones.		<b>7. CONOCIMIENTOS</b> Organización de Recursos e insumos Administración de la Información Agilidad y Manejo de Sistemas y/o office Planes de Mantenimiento Manejo de Personal Planificación Normativa; Ley Organica Contraloria, LOSNCP, LOSEP, COOTAD, Ley de Seguridad y Salud Ocupacional, Reglamento para el Control de Vehiculos, Normas de Control Interno y demás Ordenanzas y Resoluciones Internas Seguros  <b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b> habilidad analítica, planificación y gestión, identificación de problemas, generación de ideas, comunicación, orientación a resultados, iniciativa, liderazgo, trabajo en equipo.	
Controlar y verificar el consumo de los servicios básicos, generados por el GAD Municipalidad de Ambato.			
Legalizar y Controlar las ordenes de combustible y movilización emitidas en los diferentes aplicativos informáticos.			
Revisar los documentos previos al pago, que se generen por las diversas contrataciones en la unidad.			
Coordinar la asignación de vehículos, a las diferentes direcciones departamentales en cumplimiento con la normativa legal vigente			
Emitir solicitudes de servicios y compra en base a las necesidades de la unidad.			
Garantizar el cumplimiento de los mantenimientos menores de edificios de las dependencias municipales			
Planificar , comunicar y justificar las horas extras generadas del personal a su cargo.			
Elaborar TDR'S y ET'S para la contrataciones de bienes y servicios en base a las necesidades de la unidad.			
Supervisar la ejecución de mantenimientos preventivos y correctivos del parque automotor, aplicando las mejoras implementadas.			
Velar por la imagen, limpieza y cuidado de las diferentes dependencias municipales.			
Controlar el abastecimiento y uso de los insumos de limpieza.			
Autorizar permisos y salidas del personal a su cargo			
Planificar y ejecutar eficientemente el POA y PAC de la unidad.			
Acatar demás disposiciones emitidas por su línea de supervisión.			
Buscar, proponer e implementa iniciativas de mejora continua que eleven los resultados de su gestión.			

**Ilustración 33** Puesto - Jefe de Servicios Generales y Mantenimiento

Fuente: GADMA

Elaborado por: (Tamami, 2017)


 REPÚBLICA DEL ECUADOR GAD MUNICIPALIDAD DE AMBATO		DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y DEL TALENTO HUMANO	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		<b>2. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>	
<b>Código:</b>		<b>Nivel de Instrucción</b>	TERCER NIVEL
<b>Denominación:</b>	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	<b>Título Requerido :</b>	Industrial, Mecánica, Automotriz
<b>Nivel:</b>	PROFESIONAL	<b>Área de Conocimiento :</b>	Mecánica, Administración
<b>Unidad o Proceso :</b>	SERVICIOS GENERALES Y MANTENIMIENTO		
<b>Rol:</b>	EJECUCION Y SUPERVISION DE PROCESOS		
<b>Grupo Ocupacional:</b>	SERVIDOR PUBLICO 3		
<b>3. MISIÓN</b>		<b>4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>	
Gestionar y Supervisar la administración del parque automotor del GAD Municipalidad de Ambato garantizando el optimo estado y funcionamiento en base a los procedimientos establecidos.		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	De 2 Año(s) a 3 Año(s)
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Administración y Manejo de Flotas Vehiculares en el sector público
<b>5. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>6. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b>	<b>7. CONOCIMIENTOS</b>
		<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>	
Elaborar y coordinar el proceso de matriculación del parque automotor.		Servidores Públicos/Proveedores           orientación y asesoramiento, monitoreo y control, generación de ideas, manejo de recursos materiales comunicación, orientación a resultados, iniciativa, liderazgo, trabajo en equipo	
Generar informes técnicos para la adquisición de equipo, herramientas, repuestos, lubricantes y accesorios para el funcionamiento del taller mecanico municipal.			
Velar por el uso correcto de los implementos de protección y seguridad del taller mecanico y choferes			
Actualizar el inventario del parque automotor			
Mejorar y Supervisar que se cumplan con los planes de mantenimiento preventivo y correctivo en el taller municipal y con los concesionarios autorizados			
Elaborar planes de mantenimiento preventivo y correctivo para el Equipo Caminero			
Mantener actualizados y legalizados los documentos habilitantes del parque automotor, en cumplimiento con la normativa legal vigente.			
Acatar demás disposiciones emitidas por su línea de supervisión.			
Realizar seguimiento a los conductores sobre el cumplimiento de sus funciones y reportar a sus superiores			
Buscar, proponer e implementa iniciativas de mejora continua que eleven los resultados de su gestión.			
		Adquisiciones y Abastecimiento	
		Administración de la Información	
		Agilidad y Manejo de Sistemas y/o office	
		Elaboración Planes de Mantenimiento	
		Manejo de Inventarios	
		Estadística	
		Normativa; Ley Organica Contraloria, LOSNCP, LOSEP, COOTAD, Ley de Seguridad y Salud Ocupacional, Reglamento para el Control de Vehiculos, Normas de Control Interno y demás Ordenanzas y Resoluciones Internas	
		Logística	

**Ilustración 34** Puesto - Supervisión de Mantenimiento

Fuente: GADMA

Elaborado por: (Tamami, 2017)




 <b>REPÚBLICA DEL ECUADOR</b> <b>GAD MUNICIPALIDAD DE AMBATO</b>		<b>DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y DEL TALENTO HUMANO</b>		<b>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS</b>
<b>Código:</b>		<b>Nivel de Instrucción</b>	6to SEMESTRE APROBADO	
<b>Denominación:</b>	<b>APOYO ADMINISTRATIVO DE SECCION</b>			
<b>Nivel:</b>	NO PROFESIONAL	<b>Título Requerido :</b>	Administración, Sistemas, Contabilidad	
<b>Unidad o Proceso :</b>	SERVICIOS GENERALES Y MANTENIMIENTO			
<b>Rol:</b>	ADMINISTRATIVO	<b>Área de Conocimiento :</b>	Gestión Documental, Planificación	
<b>Grupo Ocupacional:</b>	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 4			
<b>3. MISIÓN</b>		<b>4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
Ejecutar actividades pertinentes al área administrativa y asistir a su superior inmediato, realizando la organización de archivos, atención al público así como actividades que le correspondan para el cumplimiento de los procedimientos establecidos por la Unidad en base a procedimientos administrativos pertinentes, leyes, reglamentos y ordenanzas vigentes.		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	6 meses	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Administración, Manejo de Sistemas	
<b>5. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>	<b>6. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b>	<b>7. CONOCIMIENTOS</b>	<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>	
	<b>INTERFAZ</b>			
Archivar la documentación físico y digital de la Unidad.	Servidores Públicos	Gestion Municipal	Orientación y asesoramiento, monitoreo y control, generación de ideas, manejo de recursos materiales  Comunicación, empatía, iniciativa, trabajo en equipo.	
Planificar actividades del personal de auxiliares de servicios		Planificación		
Elaborar Actas- Entrega de los contratos de bienes y servicios vigentes		Administración de Recursos		
Apoyar en la legalización de actas entrega del parque automotor		Agilidad y Manejo de Sistemas y/o office		
Realizar DNC, del personal administrativo y operativo de la Unidad				
Realizar reportes de asistencia de los choferes y auxiliares de servicios en el aplicativo respectivo				
Realizar las adquisiciones de suministros de aseo				
Acatar las disposiciones emitidas por su línea de supervisión.				
Busca, propone e implementa iniciativas de mejora continua que eleven los resultados de su gestión.				
		Normativa; Ley Organica Contraloria, LOSNCP, LOSEP, COOTAD, Ley de Seguridad y Salud Ocupacional, Reglamento para el Control de Vehiculos, Normas de Control Interno y demás Ordenanzas y Resoluciones Internas		

**Ilustración 38** Puesto - Apoyo Administrativo de Sección

Fuente: GADMA


Elaborado por: (Tamami, 2017)

 REPÚBLICA DEL ECUADOR GAD MUNICIPALIDAD DE AMBATO		<b>DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y DEL TALENTO HUMANO</b>		<b>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS</b>	
<b>Código:</b>		<b>Nivel de Instrucción</b>	Bachiller		
<b>Denominación:</b>	Asistente de Servicios				
<b>Nivel:</b>	NO PROFESIONAL	<b>Título Requerido :</b>	Informatico, Administración		
<b>Unidad o Proceso :</b>	SERVICIOS GENERALES Y MANTENIMIENTO				
<b>Rol:</b>	EJECUCION PROCESO DE APOYO	<b>Área de Conocimiento :</b>	Logística, Manejo herramientas y Equipos, Redacción		
<b>Grupo Ocupacional:</b>	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 2				
<b>3. MISIÓN</b>		<b>4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>			
Coordina y apoya en la logística de servicios generales garantizando la imagen y limpieza de la municipalidad.		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	De 0 Año(s)		
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	El cargo no tiene o requiere de especificidad de la experiencia.		
<b>5. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>6. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS INTERFAZ</b>		<b>7. CONOCIMIENTOS</b>	
<p>Controlar el cumplimiento de las actividades de los auxiliares de servicios generales</p> <p>Velar por la imagen municipal en base al aseo, organización, y buena presentación de las dependencias municipales.</p> <p>Solicitar y distribuir los suministros de aseo al personal de auxiliares para cumplimiento de sus funciones</p> <p>Colocar y revisar los check list de cada área asignada al personal auxiliares de servicios</p> <p>Coordinar con los direcciones departamentales y ciudadanía la prestación de bienes muebles e inmuebles conforme procedimientos establecidos.</p> <p>Coordinar logística de los eventos oficiales de la Municipalidad</p> <p>Distribuir los equipos y maquinas de limpieza conforme planificación para el desarrollo de actividades de limpieza.</p> <p>Acatar las disposiciones emitidas por su línea de supervisión.</p> <p>Busca, propone e implementa iniciativas de mejora continua que eleven los resultados de su gestión.</p>		Servidores Públicos/ Ciudadanía/Proveedores		Logística	
				Manejo de Suministros de Aseo	
				Manejo de Maquinas y Equipos de Limpieza	
				Manejo de Personal	
				Manejo de Conflictos	
				Normativa; Ley Organica Contraloria, LOSNCP, LOSEP, COOTAD, Ley de Seguridad y Salud Ocupacional, Reglamento para el Control de Vehiculos, Normas de Control Interno y demás Ordenanzas y Resoluciones Internas	
				Monitoreo y control, generación de ideas, manejo de recursos materiales Manejo de equipos y maquinas Comunicación, empatía, iniciativa, trabajo en equipo.	

**Ilustración 39 Puesto - Asistente de Servicios**

**Fuente:** GADMA

**Elaborado por:** (Tamami, 2017)


 <b>REPUBLICA DEL ECUADOR</b> <b>GAD MUNICIPALIDAD DE AMBATO</b>		DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y DEL TALENTO HUMANO		DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS	
		DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y DEL TALENTO HUMANO		DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS	
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			2. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:			Nivel de Instrucción		
Denominación:			Primaria, Ciclo básico o Bachillerato		
Nivel:			cnico en Mecánica, Industrial, Electricidad		
Unidad o Proceso :			Título Requerido :		
Rol:			General		
Grupo Ocupacional:			Mecánica, Electricidad, Soldadura		
procedimientos para garantizar el óptimo estado de los mismos.			Área de Conocimiento :		
3. MISIÓN			4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Inspeccionar y reportar novedades sobre medidas de agua, energía eléctrica de las diferentes edificaciones Municipales			Tiempo de Experiencia:		
Garantizar la limpieza y el estado de la documentación			De 0 Año(s)		
Especificar los planes de mantenimiento de las diferentes edificaciones municipales.			Especificidad de la experiencia:		
El cargo no tiene o requiere de especificidad de la experiencia.			5. ACTIVIDADES ESENCIALES		
6. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS			7. CONOCIMIENTOS		
INTERFAZ			8. DESTREZAS / HABILIDADES		
Apoyar en las visitas técnicas para responsable de la limpieza de oficinas y zonas asignadas de las dependencias municipales			Soldadura		
Mantener bajo y óptimas condiciones de las diferentes proveedores autorizados para mantenimiento.			Manejo de Suministros Aseo, Manipulación de insumos,		
Entregar documentación válida a las diferentes dependencias municipales.			Separación de Desechos, Manejo de Documentación, Leer y Escribir		
Responsable de la clasificación de desechos orgánicos, papeles y materiales sólidos superior.			Manejo de Herramientas y Equipos		
Informar sobre cualquier cambio de deterioro que se presente dentro de sus áreas asignadas.			Instalaciones Electricas-Mecánica		
Acatar demás disposiciones emitidas por su línea de supervisión.					
BUSCAR, proponer e implementar iniciativas de mejora con resultados de su gestión					

**Ilustración 40** Puesto - Asistente de Mantenimiento

**Ilustración 41** Puesto - Auxiliar de Servicios Generales

Fuente: GADMA

Elaborado por: (Tamami, 2017)

 REPÚBLICA DEL ECUADOR GAD MUNICIPALIDAD DE AMBATO		DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y DEL TALENTO HUMANO DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y DEL TALENTO HUMANO		DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS	
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>			<b>2. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>		
<b>Código:</b>		<b>Denominación:</b> MECANICO		<b>Nivel de Instrucción:</b> ACHILLER Primaria, Ciclo básico o Bachillerato	
<b>Nivel:</b> NO PROFESIONAL		<b>Título:</b>		<b>Título Requerido:</b> HOFER PROFESIONAL General	
<b>Unidad o Proceso:</b>		<b>Mantenimiento</b>		<b>Área de Conocimiento:</b>	
<b>Rol:</b>		<b>CONDUCTOR DE TRABAJO</b>		<b>Área de Conocimiento:</b> VEHICULOS DE TRÁNSITO TRANSPORTE Y SEGURIDAD VIAL	
<b>Grupo Ocupacional:</b>		<b>SERVIDOR PUBLICO SERVICIOS 2</b>		<b>Área de Conocimiento:</b> Mecánica, Automotriz, Soldadura	
<b>3. MISIÓN</b>			<b>4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
custodio del vehículo a su cargo, precatelando su bienestar y cuidado como			<b>5. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		
custodia del vehículo a su cargo, precatelando su bienestar y cuidado como			<b>6. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b>		
<b>5. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>			<b>6. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b>		
<b>5. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>			<b>6. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b>		
movilización de los servidores públicos. Utilizar correctamente los EPP y cumplir con las normas e instrucciones del Programa de salud ocupacional y garantizar el buen uso, cuidado y mantenimiento de los vehículos a su cargo.			<b>7. CONOCIMIENTOS</b>		
Diagnóstico de fallas o averías en el motor de gasolina y Apoyar en labores inherentes a la gestión municipal.			<b>8. DESTREZAS / HABILIDADES</b>		
Solicitar la adquisición de repuestos cuando sea necesario a su jefe inmediato superior.			Mecánica Diesel y Gasolina y Seguridad Vial		
Comparar sobre el plan de mantenimiento que se prescribe y efectuarlo correctamente.			Mecánica Básica Detección de averías en motores a Ubicación Geográfica de la diesel y gasolina Provincia		
Ejecutar el mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos a su cargo.			Manejo de Ordenes de Trabajo		
Buscar, proponer e implementar iniciativas de mejora continua que eleven los niveles de su gestión.			Conocimiento de partes y repuestos de vehículos Normativa, Ley y Orgánica		
Buscar, proponer e implementar iniciativas de mejora continua que eleven los niveles de su gestión.			Contraloría, COOTAD, Reglamento para el Control de Vehículos, Normas de Seguridad y Salud en el Trabajo		
Buscar, proponer e implementar iniciativas de mejora continua que eleven los niveles de su gestión.			Ordenanzas y Resoluciones Internas		
Buscar, proponer e implementar iniciativas de mejora continua que eleven los niveles de su gestión.			Intellectuales: manejo de recursos materiales, comprensión de instrucciones, concentración		
Buscar, proponer e implementar iniciativas de mejora continua que eleven los niveles de su gestión.			Manuales: manejo de vehículos, equipos, comunicación, iniciativa, trabajo en equipo.		
Buscar, proponer e implementar iniciativas de mejora continua que eleven los niveles de su gestión.			Interpersonales: comunicación, iniciativa, trabajo en equipo.		

**Ilustración 42** Puesto-Chofer

**Ilustración 43** Puesto – Mecánico

Fuente: GADMA

Elaborado por: (Tamami, 2017)



### **Indicadores de gestión**

El control de la gestión pública marca una importancia creciente en la administración de los entes públicos, como proceso que consiste en controlar las acciones, a través de las cuales se alcanzarán los objetivos planteados por la institución; es el proceso de verificación de los resultados, para demostrar que las políticas o acciones tomadas se corresponden con los objetivos, y en caso contrario aplicar las medidas correctivas necesarias. La implementación de acciones orientadas a alcanzar una administración pública cuyo objetivo central sea el logro de resultados, tendientes a mejorar la calidad e impacto de las políticas; así como los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad supone la evaluación constante de la gestión pública, de los resultados y metas.

Ello es posible, a través de indicadores de gestión que definen el alcance de los programas y proyectos, los logros de los mismos en cuanto a eficacia, eficiencia y efectividad, ya que un indicador “es una medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos o internos” (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, AECA, citado en Bonnefoy y Armijo, 2005: 23).

## ETAPA TRES

**Tabla 46**  
*Indicadores*

ACTIVIDADES	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA	DEFINICIÓN
1. Analizar y gestionar el proceso y pago de matriculación de vehículos del GADMA.	Mensual	Número de pagos de matriculas	$\frac{\text{Vehículos matriculados a tiempo}}{\text{Total vehículos del parque automotor}} * 100\%$	Indica el número de pagos de matriculación de vehículos del GADMA.
2. Asignar los autos para las actividades asignadas a los servidores del GADMA.	Mensual	Número de vehículos asignados	$\frac{\text{Vehículos asignados}}{\text{Petición solicitadas por los departamentos}} * 100\%$	Indica el número de Monitoreo y distribuciones realizadas de los vehículos asignados a los servidores del GADMA.
3. Elaboración del PAC anual de la Unidad de Servicios Generales	Cuatrimestral	Número de planificaciones	$\frac{\text{PAC Ejecutado o procesos cumplidos}}{\text{PAC Aprobado}} * 100\%$	Indica el número de revisiones mediante informes de los avances o cumplimiento del PAC anual de la Jefatura de Servicios Generales y Dirección Administrativa
4. Gestionar el proceso de siniestralidad de los vehículos del GADMA.	Mensual	Número de procesos en ejecución	$\frac{\text{Procesos tramitados}}{\text{Número de siniestros presentados}} * 100\%$	Indica el número de seguimientos a los procesos de siniestralidad de los vehículos de todos los departamentos del GADMA.
5. Entregar materiales y suministros de limpieza para las actividades de mantenimientos menores.	Mensual	Número de solicitudes despachadas de materiales y suministros de limpieza	$\frac{\text{Solicitudes despachadas a tiempo}}{\text{Requerimientos solicitados}} * 100\%$	Indica el Número de despachos custodio y entrega de materiales y suministros de limpieza para las actividades de mantenimientos menores.
6. Ejecutar los trabajos de mantenimiento preventivos de obras menores de todas edificaciones del GADMA.	Mensual	Número de informes elaborados	$\frac{\text{Mantenimiento preventivos ejecutado}}{\text{Total de planificaciones}} * 100\%$	Indica del número de informes elaborados de los trabajos de mantenimiento preventivos de obras menores de todas edificaciones del GADMA.
7. Supervisar el mantenimiento y perfecto estado mecánico del parque automotor del GADMA	Diario	Número de Supervisiones	$\frac{\text{Mantenimiento ejecutado}}{\text{Mantenimiento programado}} * 100\%$	Indica el número de supervisiones al mantenimiento y el perfecto estado del parque automotor municipal programado
8. Diagnóstico y revisión de los vehículos para el mantenimiento respectivo	Mensual	Número de vehículos asistidos	$\frac{\text{Ordenes de trabajo ejecutados}}{\text{Ordenes de trabajo asignado}} * 100$	Indica el número de mantenimiento ejecutados para el perfecto estado del parque automotor municipal programado

**Fuente:** Elaboración propia con información del GADMA

## Cronograma de Ejecución

**Tabla 47**

*Cronograma de ejecución*

Etapa/actividad	ene-18				feb-18				mar-18				abr-18		
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
<b>Normativa</b>															
Revisar la Base Legal, que permita la ejecución de la propuesta															
<b>Aplicación del Modelo</b>															
Analizar la Estructura Orgánica y Modelo de Gestión															
Creación y Organización del equipo A.D.P.T															
Diseñar el Mapa de Procesos de la Unidad															
Inventariar los puestos de trabajo															
Aplicación de Métodos y/o Técnicas															
Reunir y organizar información															
Realizar Análisis de Cargos															
Proponer mejora en la estructura															
Mejorar y Actualizar el perfil y descriptivo de cargos															
<b>Implementación de indicadores</b>															
Implementar indicadores para medir la gestión en base al rediseño de cargos															

**Fuente:** Elaboración propia con información del GADMA

### **Alcance:**

El Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos constituye un instrumento administrativo básico para la gestión integral del recurso humano debido a que da el sustento técnico para la ejecución y toma de decisiones de los procesos de selección de personal; administración salarial; desarrollo de carrera; capacitación y evaluación del desempeño al contener información sobre la identificación del puesto, descripción de sus responsabilidades, valoración de sus competencias y clasificación o jerarquización de los puestos en razón de su aporte a los productos institucionales.

Un breve examen de las relaciones del Manual con respecto a los subsistemas del sistema de talento humano, ratifica el aserto arriba señalado:

- Con el subsistema de planificación: Contribuye a especificar la naturaleza y características de los puestos que requiere la institución para la realización de su plan estratégico.
- Con el subsistema de selección: Define las responsabilidades que el ocupante del puesto asumirá al interior de la institución y las competencias que debe poseer para su desempeño eficaz.
- Con el subsistema de desarrollo del talento humano: Permite identificar la brecha entre el perfil del puesto y el del ocupante para formular el plan de actualización y de desarrollo del personal en función de los requerimientos institucionales; a más de que orienta al servidor la secuencia en el desarrollo de carrera.
- Con el subsistema de compensación: señala las pautas en el tratamiento de la equidad interna a nivel salarial.
- Con el subsistema de evaluación: contribuye a enmarcar las responsabilidades sobre las cuales el ocupante del puesto debe ejercitar su obligación de rendición de cuentas.

Adicionalmente, el Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos apuntala la estructura establecida en el diseño organizacional al definir y precisar con claridad las responsabilidades de los puestos directivos en función de los procesos a su cargo y de las interrelaciones que existen entre la contribución del logro de la misión institucional.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Abreu, J. (2013). Discriminación general. *Internacional Journal of Good Conscience*, 256-264.
- Aiquipa, J. (2015). Dependencia emocional en mujeres víctimas de violencia de pareja. *Revista de Psicología*, 33.
- Aldás, A. (2013). *El Ambiente de Trabajo y su efecto en el Desempeño Laboral en el Gobierno Municipal de San Pedro de Pelileo*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Aldás, Á. (02 de 11 de 2013). *El ambiente de trabajo y su efecto en el desempeño laboral en el Gobierno Municipal de San Pedro de Pelileo. Tesis inédita*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Alles, M. (2007). *Dirección Estratégica De Recursos Humanos/ Strategic Management Of Human Resource Casos/ Cases*. México: Ediciones Granica Mexico.
- Alvarado, G. (2013). *La inversión en la capacidad del capital humano y la metodología de la gestión por competencias*. Perú: Universidad nacional mayor de San Marcos - UNMSM.
- Alvarez, M. (2007). Barrera del desempeño laboral. *Ciencia y cuidado*, 9.
- Alvarez, S. (2016). El proceso de descentralización en América Latina y Ecuador. *IPP*, 15.
- Alves, D., Cirera, O., & Carlos, A. (2013). Vida con calidad y calidad de vida en el trabajo. *Universidad del Centro Educativo Latinoamericano*, 16(30), 145-163.
- Amezcuca, M., Preciado, L., Pando, M., & Salazar, J. (2011). Factores psicosociales laborales y trastornos de sueño en docentes de educación especial. *Revista educativa inclusiva*, 21-28.
- Apaza, C., & Drucila, J. (2017). *Metacompreensión lectora y desempeño laboral en docentes de segunda especialidad de educación inicial, UGEL 08, Cañete-Lima*. Perú: Universidad nacional maypr de San Marcos.

- Araujo, M., & Leal, M. (2010). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. *Centro de Investigación de ciencias administrativas y gerenciales*, 132-147.
- Ares, A., & Ortega, M. (2018). El acoso laboral en el ámbito sanitario. *Medicina Clínica*, 198-201.
- Batallas, H. (2013). El actual modelo de descentralización en el Ecuador: un desafío para los gobiernos autónomos descentralizados (Tema Central). *Revista de Derecho*, 18.
- Bedodo, V., & Giglio, C. (2016). *Mtivación laboral y compesaciones: una investigación de orientación teórica*.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación para la administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Segunda ed.). (F. Hernández , Ed.) Celaya, México: Pearson Educación de México S.A.
- Bernal, C. (2010). *Metodologia de la investigación adminsitación, economía, humaninades y ciencias sociales* (Tercera ed.). (O. Fernández, Ed.) Bogotá: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. México: Cengage Learning.
- Cabello, E. (2014). Tablas Antropométricas. *Revista Científica Ministerio de Trabajo e Inmigración*, 21.
- Calderón , G. (2013). Consumo de sustancias psicoactivas y condiciones de riesgo para conductores de Medellín. *Revista virtual Universidad Católica del Norte*, 182-194.
- Camisón, C., Gonzáles, T., & Cruz, S. (2011). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educación.
- Cárdenas, A. (2017). *Los problemas en el desempeño laboral de los coductores de la empresa pública metropolitana de Quito*. Quito: Universidad central del Ecuador.

- Carvajal, J., & Dávila, C. (2013). Mobbing o acoso laboral. Revisión del tema en Colombia. *Cuadernos de administración*, 49.
- Centro Internacional de Formación Organizacional del Trabajo. (2013). *Sistemas de resolución de conflictos laborales*.
- Chiavenato, I. (2011). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2013). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw Hill.
- Claver, E., & Zaragoza, P. (2007). La dirección de recursos humanos en organizaciones inteligentes, una evidencia empírica desde la dirección del conocimiento. *Investigaciones Europeas*, 55-73.
- Constante, M. (2017). *El proceso de la sectorización escolar y su incidencia en la calidad educativa de los estudiantes de la Unidad Educativa La Gran Muralla*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato. Dirección de Posgrado.
- Consuegra, N. (2013). *Diccionario de Psicología*. Journal of Chemical Information and Modeling.
- Cordoba, C., Galvan, O., Morales, O., & Otros. (2013). Conflictos que se presentan dentro de los equipos de trabajo en México. *European Scientific Journal*, 185-788.
- CREA. (2013). Estudio sobre la percepción del riesgo psicosocial, metodología para la estimación e intervención. *Fondo social Europeo*, Confederación de empresarios de Aragon.
- Cuesta, A., Fleitas, S., García, V., & Hernández, I. (2017). *Contribución a la evaluación del desempeño, el sentido de compromiso y el accionar de la gestión del capital humano en la empresa*. Facultad de ingeniería industrial CUJAE.
- Cueva, D., & Erazo, P. (2014). *Modelo de administración del recurso humano por competencias: descripción, análisis y clasificación de puestos, reclutamiento, selección e inducción para el área técnica de la gerencia nacional de operaciones de la corporación nacional de telecomunicación*. Quito: Escuela Politecnica Nacional, Facultad de Ciencias Administrativas.

- Daga, G. (2013). La inversión en la capacidad del capital humano y de la metodología de la gestión por competencias. *Quipukamayoc*, 2013.
- Daza, M., & Bilbao, J. (1995). Factores psicosociales: metodología de evaluación. *Instituto nacional de seguridad e higiene en el trabajo*.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos - Enfoque Latinoamericano*. México: PEARSON-PRENTICE HALL.
- Días, P., Pecino, V., & Mañas, M. (2016). Ambigüedad de rol, satisfacción laboral y ciudadanía organizacional en el sector público: un estudio de mediación multinivel. *Revista de Psicología*, 387-412.
- Díaz, F., & Gómez, I. (2016). La investigación sobre el síndrome de Burnout en Latinoamérica entre 2000 y 2011. *Psicología desde el Caribe*, 113-131.
- Díaz, F., & Gómez, I. (2016). Research on burnout from 2000 to 2010 in Latin America. *Psicología desde el Caribe*, 113-131.
- Díaz, X., Mardones, M., & Otros. (2011). Active break as a changing factor in the physical activity of public officials. *Revista Cubana de Salud Pública*, 303-313.
- Enciso, C., & Villamizar, O. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá DC. *Suma de Negocios*, 39-48.
- Erazo, N. (2015). *Revista Rupturas*. Obtenido de 9 años del correísmo y precarización laboral.
- Feldman, L., & Blanco, G. (2012). Una aproximación al estudio de los factores psicosociales laborales en Venezuela. *Salud de los Trabajadores*, 75-92.
- García, B., Maldonado, S., & Ramírez, M. (2014). Estados afectivos emocionales (depresión, ansiedad y estrés) en personal de enfermería del sector salud pública en México. *Summa Psicológica*, 65-73.
- Gil-Monte, P., López, J., Llorca, J., & Sánchez, J. (2016). Prevalencia de riesgos psicosociales en personal de la administración de justicia de la Comunidad Valenciana (España). *Liberabit*, 7-19.



- Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2012). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson-prentice hall.
- Graterol , R. (9 de Febrero de 2010). La investigación de campo. *Maestría en políticas públicas*, 2(1), 7.
- Guerrero, J. (2016). *Diseño y plan piloto de implementación de puestos de trabajo aplicando el modelo por competencias para el tribunal de justicia de la comunidad andina*. Quito: Escuela Politecnica Nacional Facultad de Ciencias Administrativas.
- Guevara , D., & Aguilar, M. (2017). *Influencia del síndrome de burnout en el desempeño laboral de los colaboradores del área de recursos humanos en una empresa minera de Cajamarca, 2015*. Cajamarca: Universidad privada del norte.
- Harasemiuc, V., & Dias, J. (2013). Evidencia científica de la relación entre acoso laboral y depresión. *Medicina y seguridad del trabajo*, 361-371.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). (J. M. Chacón, Ed.) México, México D.F.: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Otros. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Education.
- Hoyos, W. (2010). Diseño de perfil de cargo basado en competencias. *Revista Universidad EAFIT*, 30.
- Información del mercado laboral . (2014). *Modelo de compensacion total, gestión actual & desafíos*.
- Irureta, P. (2013). Las inasistencias al trabajo como causa de terminación del contrato. *Revista de Derecho* , 39-65.
- Ivancevich, J. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Jeffrey, A. (1990). Las teorías sociológicas desde la Segunda Guerra Mundial. *Multimania CO*, 11.

- Jiménez, B., & León, C. (2010). *Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. España: Universidad Autónoma de Madrid.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2016). *Mapas Estratégicos*. Bogotá: Editorial Planeta Colombiana S.A.
- Kogan, L. (2012). *La caja negra: relatos de investigación en administración, ciencias sociales y economía*. Perú: Universidad del Pacífico.
- Lecca, E., & Guevara, L. (2013). Riesgos psicosociales. *Industrial Data*, 70-79.
- Marenco, A., & Ávica, J. (2016). Burnout y problemas de salud mental en docentes: diferencias según características demográficas y sociolaborales. *Psychologia. Avances de la disciplina*, 11.
- Marichalar, P. (2017). Why do we keep forgetting about occupational hazards? Fake silk: The lethal history of viscose rayon: Paul David Blanc, Yale University Press. *Journal of Public Health Policy*, 509-514.
- Marrero, M., Domínguez, J., & Fajardo, B. (03 de Noviembre de 2012). *La Gestión por Procesos como técnica para el éxito de las organizaciones*. Obtenido de file:///C:/Users/Usuari/Downloads/352-1560-1-SM.pdf
- Martín, C., & Bordás, C. (2012). Factores de riesgo psicosocial en los profesionales de los Servicios Sociales. *Documento de trabajo social*, 173-190.
- Martínez, L., Irurtia, M., & Otros. (2012). El acoso psicológico en el trabajo o mobbing: patología emergente. *Inteligente ciencia forense*, 8.
- Martinez, P. (2016). *Los factores psicosociales laborales relacionados al estrés y su influencia nociva en la salud ocupacional en la Universidad Técnica de Ambato*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Martinez, P., & Llorca, L. (2014). Riesgos generales y su prevención la carga de trabajo, la fatiga y la insatisfacción laboral. *Manual básico de seguridad y salud en el trabajo*.

- Medellín, J., Vázquez, L., Gutiérrez, G., & Vázquez, E. (2012). Estrés y síntomas de desórdenes gastrointestinales en personas de EUA y México. *Revista Psicología Científica*, 14.
- Medina, A., Gallegos, C., & Lara, P. (03 de Abril de 2012). *Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa\**. Obtenido de <http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n6/09.pdf>
- Mejía, A., & Montoya, A. (2010). *Capacitación integral del talento humano por competencias, orientada hacia la innovación tecnológica y el mejoramiento productivo: clave para el desarrollo de la competitividad empresarial ; modelo para pymes*. Cali: Universidad San Buenaventura.
- Mejia, C. (2016). *Los riesgos psicosociales y el desempeño laboral en el area administrativa del IESS hospital de Latacunga, provincia de Cotopaxi*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Merchán, M., & Gonzales, J. (2014). Autopercepción de la ansiedad en maestros de primaria de badajoz y castelo branco. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 177-186.
- Miras, R. (2015). Necesidades de información en las empresas: estudio de un caso. *European Scientific Journal*, 229-236.
- Municipalidad de Miraflores. (09 de Diciembre de 2013). *Evaluación del desempeño laboral del personal de la municipalidad de Miraflores*.
- Muñoz, C. (2011). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis*. México: Pearson Educacion.
- Nieto, J. (2014). Enfermedades laborales, una pandemia que requiere prevención. *Medicina y seguridad de trabajo*, 220-225.
- Oficina Internacional del Trabajo. (2013). *La prevención del estrés en el trabajo. Lista de puntos de comprobación*.

- Okday, C., Senol, Y., Rinnert, S., & Cete, Y. (2017). Utility of 360-degree assessment of residents in a Turkish academic emergency medicine residency program. *Turkish Journal of Emergency Medicine*, 12-15.
- Organización Internaciona del Trabajo. (2013). La prevención de las enfermedades profesionales. *Organización internacional del trabajo*.
- Palacios, P. (2005). Las convenciones internacionales de derechos humanos y la perspectiva de género. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 9.
- Palaéz, S., & Cuellar, S. (2014). *Identificación de los factores de riesgo psicosociales, intralaborales, en los trabajadores de la fundación Sofía, de la ciudad de Manizale*. Colombia: Universidad de Manizales.
- Pardo, C., & Diaz, O. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Suma de negocios*, 39-48.
- Peralta, A. (2008). *Identificación, mediación y evaluación del riesgo psicosocial en la empresa Halliburton Latin America S.A. sucursal Ecuador*. Quito: Universidad San Francisco de Quito.
- Ramírez , K. (16 de Abril de 2014). *Sistema de reconocimiento para alcanzar los objetivos claves de la empresa*. Obtenido de “El reconocimiento es una herramienta de gestión que refuerza la relación de la empresa con los trabajadores, y que origina cambios positivos al interior de una organización (Jiménez, 2013).
- Riofrío, A., & Silva, M. (2016). La gestión del talento humano en la economía del conocimiento: análisis del caso de Corea del Sur y Ecuador en el período 2001–2015. *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, 59-70.
- Rosario, E., Rovira, L., & Rodriguez, A. (2014). De riesgos psicosociales en una muestra de personas empleadas en Puerto Rico. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 98-116.

- Royo, C., Bordás, C., & Otros. (2016). Factores de riesgo psicosocial en los profesionales de los Servicios Sociales. *Documentos de trabajo social: Revista de trabajo y acción social*, 172-190.
- Sanchez, A., & Arévalo, M. (2016). La gestión del talento humano en la economía del conocimiento: análisis del caso de core del sur y Ecuador en el periodo 2001-2015. *Revista científica y tecnológica UPSE*, 59-70.
- Sanín, J., & Salanova, M. (2014). Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios. *Universitas Psychologica*, 24.
- Santos, A. (2017). Contribución a la evaluación del desempeño, el sentido de compromiso y el accionar de la gestión del capital humano en la empresa. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 11.
- Sauter, S., Murphy, L., Hurrell, J., & Levi, L. (2010). Factores psicosociales y de organización. *Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo*, 34-73.
- Schadenhofer, P., Kundi, M., & Otros. (2018). Influence of gender, working field and psychosocial factors on the vulnerability for burnout in mental hospital staff: results of an Austrian cross-sectional study. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 335-345.
- Seguel, F., & Valenzuela, S. (2014). Relación entre la fatiga laboral y el síndrome burnout en personal de enfermería de centros hospitalarios. *Enfermería Universitaria*.
- Serrano, P. (2011). El proceso de descentralización en el Ecuador proyecto gobernanza subnacional para el desarrollo territorial en los Andes. *RIMISP*, 21.
- Solano, R., & Lepe, V. (2007). Elaboración de manual de organización y procedimientos para la empresa Olcel SA de CV. 8.
- Sora, B., Caballer, A., & Peiró, M. (2014). La inseguridad laboral y sus consecuencias en un contexto de crisis económica. *Papeles de psicología*, 15-21.

- Tamami, P. (2017). *Análisis de la estructura de cargos y su relación con los riesgos psicosociales de la Dirección Administrativa*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica* (Cuarta ed.). México, México: Editorial Limusa S.A.
- Unión Europea. (2013). Estudio sobre la percepción del riesgo psicosocial, metodología para la estimación e intervención. *CREA*, 55.
- Universidad de Salamanca . (2005). *Cuestionario de satisfacción laboral del Personal de Administración y Servicios Curso 2004-2005* . Salamanca : Universidad de Salamanca .
- Universo, D. E. (22 de Enero de 2012). *El Universo*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/2012/01/22/1/1355/hasta-fines-enero-seran-despedidos-1370-burocratas.html>
- Useche, L. (2012). Fatiga laboral . *Revista avance en enfermería*.
- Valencia, L., & Avendaño, C. (2014). Inseguridad laboral percibida y malestar psicológico: evaluación de dos modelos predictivos en trabajadores suministrados de la ciudad de Concepción, Chile. *Ciencia & Trabajo*, 16-49.
- Vaquero, M., Alvarez, E., & Romero, M. (2018). Influencia de las condiciones de trabajo sobre la incapacidad temporal por contingencias comunes. *Atención Primaria*, 238-246.
- Vega, J., Vargas, M., Amores, P., & Arias, S. (2017). Riesgos psicosociales y la seguridad industrial en las lavanderías textiles del Cantón Pelileo. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 135.
- Vieco, G., & Abello, R. (2014). Factores psicosociales de origen laboral, estrés y movilidad en el mundo. *Psicología desde el Caribe*, 354-385.
- Villaplana, M. (2015). *Absentismo e incapacidad laboral: promover organizaciones saludables como garantía de excelencia y efectividad organizativa*. Oviedo: Consejo Económico y Social del Principado de Asturias.

- Wang, C., Fan, G., & Otros. (2017). A case-control study of the association between psychosocial factors and the occurrence of laryngeal cancer. *Molecular and Clinical Oncology*, 443-448.
- Wilkerson, B. (2014). Depression in the Workplace in Europe: A report featuring new insights from business leaders. *Target depression in the Workplace*, 1-18.
- Work Meter. (2015). *Claves para mejorar el rendimiento laboral en las empresas*.
- Work, G. P. (31 de 10 de 2017). *www.greatplacetowork.com*. Obtenido de <http://www.greatplacetowork.com.co/mejores-empresas/las-mejores-empresas-para-trabajar-en-america-latina/las-mejores-empresas-de-america-latina-mas-de-500-empleados>
- Worldatwork. (03 de Mayo de 2012). *WorldatWork Survey Report on Reward and Next Practices*. Obtenido de <https://www.worldatwork.org/waw/adimLink?id=37008>
- Yugueros, A. (2014). La violencia contra las mujeres: conceptos y causas . *Revista Catellano - Manchega de Ciencias Sociales*, 147-159.
- Zambrano, P. (2016). *Discriminación y derechos a la comunicación: nuevos debates*. Quito: CORDICOM.
- Zayas, P., Báez, R., Zayas, J., & Hernández, M. (2015). Causas de la satisfacción laboral en una organización comercializadora mayorista. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 18.

## ANEXOS



### UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO MAESTRÍA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DEL GAD MUNICIPALIDAD DE AMBATO

#### INSTRUCCIONES:

La respuesta al cuestionario que tienes en tus manos servirá para realizar *la evaluación de riesgos psicosociales*. Su objetivo es identificar, localizar y medir todas aquellas condiciones de trabajo relacionadas con la organización del trabajo que pueden representar un riesgo para la salud. Los resultados colectivos del cuestionario nos servirán para mejorarlas.

Se trata de un cuestionario **CONFIDENCIAL** y **ANÓNIMO**. Toda la información será analizada por la investigadora sujeto al mantenimiento del secreto profesional y utilizada exclusivamente para los fines descritos. En el informe de resultados no podrán ser identificadas las respuestas de ninguna persona de forma individualizada.

Su contestación es **INDIVIDUAL**. Por ello, te pedimos que respondas sinceramente a cada una de las preguntas sin previa consulta ni debate con nadie y que sigas las instrucciones de cada pregunta para contestar.

La mayoría de preguntas tienen **varias opciones de respuesta y debes señalar con una "X" la respuesta que consideres que describe mejor tu situación, ESCOGIENDO UNA SOLA OPCIÓN** entre las posibles respuestas: "*siempre / muchas veces/ algunas veces / sólo alguna vez / nunca*".

Es muy importante que contestes **TODAS LAS PREGUNTAS** ya que muchas se tratan conjuntamente, de manera que si dejas alguna pregunta sin contestar es probable que otras que hayas contestado se anulen y se pierda información para el análisis de resultados.

#### ENCUESTA

1. Eres:
  - 1 Mujer
  - 2 Hombre
  
2. ¿Qué edad tienes?
  - 1 Menos de 31 años
  - 2 Entre 31 y 45 años
  - 3 Más de 45 años



**I. Las siguientes preguntas tratan de tu empleo en el GADMA y tus condiciones de trabajo.**

3.

- a. Indica en qué departamento o sección trabajas en la actualidad. Señala únicamente una opción.
- b. Indica en que departamento(s) ó sección(es) has trabajado durante los últimos 6 meses. Si has trabajado en dos o más departamentos señálos.

1

4

---

2

5

....

---

3

6

4.

- a. Indica qué puesto de trabajo ocupas en la actualidad. Señala únicamente una opción.
- b. Indica el o los puestos de trabajo que has ocupado en los últimos 6 meses. Si has ocupado dos o más puestos señálos.

1

4

---

2

5

....

---

3

6

5

. ¿Realizas tareas de distintos puestos de trabajo?

- 1 Generalmente no
- 2 Sí, generalmente de nivel superior
- 3 Sí, generalmente de nivel inferior
- 4 Sí, generalmente de mismo nivel
- 5 Sí, tanto de nivel superior, como de nivel inferior, como del mismo nivel
- 6 No lo sé

6. En el último año ¿tus superiores te han consultado sobre cómo mejorar la forma de producir o realizar el servicio?

- 1 Siempre
- 2 Muchas veces
- 3 Algunas veces
- 4 Sólo alguna vez

5 Nunca

7. ¿El trabajo que realizas si corresponde con la categoría o grupo profesional que tienes reconocida salarialmente?

1 Sí

2 No, el trabajo que hago es de una categoría o grupo superior al que tengo asignado salarialmente (POR EJEMPLO, trabajo de comercial pero me pagan como administrativa)

3 No, el trabajo que hago es de una categoría o grupo inferior al que tengo asignado salarialmente (POR EJEMPLO, trabajo de administrativa pero me pagan como comercial).

4 No lo sé

8. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en el GADMA

1 Menos de 30 días

2 Entre 1 mes y hasta 6 meses

3 Más de 6 meses y hasta 2 años

4 Más de 2 años y hasta 5 años

5 Más de 5 años y hasta de 10 años

6 Más de 10 años

9. ¿Qué tipo de relación laboral tienes en el GADMA?

1 Soy fijo (tengo un contrato indefinido...)

2 Soy fijo discontinuo

3 Soy temporal con contrato formativo (contrato temporal para la formación, en prácticas)

4 Soy temporal (contrato por obra y servicio, circunstancias de la producción, etc.)

5 Soy funcionario

6 Soy interino

7 Soy un/una trade (aún siendo autónomo, en realidad trabajo para alguien del que dependo, trabajo para uno o dos clientes)

8 Soy becario/a

9 Trabajo sin contrato

10. Desde que entraste, ¿has ascendido de categoría o grupo profesional?

1 No

2 Sí, una vez

3 Sí, dos veces

4 Sí, tres o más veces

11. Habitualmente ¿cuántos sábados al mes trabajas?

1 Ninguno

2 Alguno excepcionalmente

3 Un sábado al mes

4 Dos sábados

5 Tres ó más sábados al mes

12. Habitualmente ¿cuántos domingos al mes trabajas?

1 Ninguno

2 Alguno excepcionalmente

3 Un domingo al mes

- 4 Dos domingos
- 5 Tres ó más domingos al mes

13. ¿Cuál es tu horario de trabajo?

- 1 Jornada partida (mañana y tarde)
- 2 Turno fijo de mañana
- 3 Turno fijo de tarde
- 4 Turno fijo de noche
- 5 Turnos rotatorios excepto el de noche
- 6 Turnos rotatorios con el de noche

14. ¿Qué margen de adaptación tienes en la hora de entrada y salida?

- 1 No tengo ningún margen de adaptación en relación a la hora de entrada y salida
- 2 Puedo elegir entre varios horarios fijos ya establecidos
- 3 Tengo hasta 30 minutos de margen
- 4 Tengo más de media hora y hasta una hora de margen
- 5 Tengo más de una hora de margen

15. Si tienes algún asunto personal o familiar ¿puedes dejar tu puesto de trabajo al menos una hora?

- 1 Siempre
- 2 Muchas veces
- 3 Algunas veces
- 4 Sólo alguna vez
- 5 Nunca

16. ¿Qué parte del trabajo familiar y doméstico haces tú?

- 1 Soy la/el principal responsable y hago la mayor parte de tareas familiares y domésticas
- 2 Hago aproximadamente la mitad de las tareas familiares y domésticas
- 3 Hago más o menos una cuarta parte de las tareas familiares y domésticas
- 4 Sólo hago tareas muy puntuales
- 5 No hago ninguna o casi ninguna de estas tareas

17. ¿Con qué frecuencia te cambian la hora de entrada y salida o los días que tienes establecido trabajar?

- 1 Siempre
- 2 Muchas veces
- 3 Algunas veces
- 4 Sólo alguna vez
- 5 Nunca

18. Habitualmente ¿cuántas horas trabajas a la semana para el GADMA?

- 1 30 horas o menos
- 2 De 31 a 35 horas
- 3 De 36 a 40 horas
- 4 De 41 a 45 horas
- 5 Más de 45 horas

19. Habitualmente ¿cuántos días al mes prolongas tu jornada como mínimo media hora?

- 1 Ninguno
- 2 Algún día excepcionalmente
- 3 De 1 a 5 días al mes
- 4 De 6 a 10 días al mes

5 11 o más días al mes

20. Teniendo en cuenta el trabajo que tienes que realizar y el tiempo asignado, dirías que:

	<b>Siempre</b>	<b>Muchas veces</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Sólo alguna vez</b>	<b>Nunca</b>
a) En tu departamento o sección falta personal	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
b) La planificación es realista	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
c) La tecnología (máquinas, herramientas, ordenadores...) con la que trabajas es la adecuada y funciona correctamente	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

21. ¿Puedes decidir cuándo haces un descanso?

- 1 Siempre
- 2 Muchas veces
- 3 Algunas veces
- 4 Sólo alguna vez
- 5 Nunca

22. Aproximadamente ¿Cuántas cobras neto almes?

- 1 Entre 500 dolares o menos
- 2 Entre 501 y 600 dolares
- 3 Entre 601 y 700 dolares
- 4 Entre 701 y 800 dolares
- 5 Entre 801 y 900 dolares
- 6 Entre 901 y 1.200 dolares
- Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

23. Tu salario es:

- 1 Fijo
- 2 Una parte fija y otra variable.
- 3 Todo variable (a destajo, a comisión,...)

24. Las siguientes preguntas tratan sobre las exigencias y contenidos de tu trabajo. Elige UNA SOLA RESPUESTA para cada una de ellas.

¿Con qué frecuencia...	SIEMPRE	MUCHAS VECES	ALGUNAS VECES	SOLO ALGUNA VEZ	NUNCA
a) <u>te</u> tienes que trabajar muy rápido?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
b) <u>en</u> tu trabajo se producen momentos o situaciones desgastadoras emocionalmente?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
c) <u>te</u> retrasas en la entrega de tu trabajo?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
d) tu trabajo requiere que te <u>ralles</u> tu opinión?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
e) <u>la</u> distribución de tareas es irregular y provoca que se te acumule el trabajo?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
f) <u>tu</u> trabajo requiere que trates a todo el mundo por igual aunque no tengas ganas?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
g) tienes tiempo suficiente para <u>hacer</u> tu trabajo?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
h) tienes influencia sobre el ritmo al que trabajas?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

i) tienes mucha influencia sobre las decisiones que afectan a tu trabajo?

1       2       3       4

---

j) tienes influencia sobre cómo realizas tu trabajo?

1       2       3       4

---

k) tienes influencia sobre qué haces en el trabajo?

1       2       3       4

---

l) hay momentos en los que necesitarías estar en la empresa y en casa a la vez?

1       2       3       4

---

m) sientes que el trabajo en la empresa te consume tanta energía que perjudica a tus tareas domésticas y familiares?

1       2       3       4

---

n) sientes que el trabajo en la empresa te ocupa tanto tiempo que perjudica a tus tareas domésticas y familiares?

1       2       3       4

---

o) piensas en las tareas domésticas y familiares cuando estás en la empresa?

1       2       3       4

---

p) te resulta imposible acabar tus tareas laborales?

1       2       3       4

---

q) en tu trabajo tienes que ocuparte de los problemas personales de otros?

1       2       3       4

25. Continuando con las exigencias y contenidos de tu trabajo, elige UNA SOLA RESPUESTA para cada una de las siguientes preguntas

¿En qué medida...	EN GRAN MEDIDA	EN BUENA MEDIDA	EN CIERTA MEDIDA	EN ALGUNA MEDIDA
a) tu trabajo requiere que tengas iniciativa?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
b) tus tareas tienen sentido?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
c) las tareas que haces te parecen importantes?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
d) tu trabajo te afecta emocionalmente?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
e) tu trabajo permite que aprendas cosas nuevas?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
f) es necesario mantener un ritmo de trabajo alto?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
g) te sientes comprometido con tu profesión?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
h) tu trabajo te da la oportunidad de mejorar tus conocimientos y habilidades?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
i) tu trabajo, en general, es desgastador emocionalmente?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
j) tu trabajo requiere que escondas tus emociones?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
k) te exigen en el trabajo ser amable con todo el mundo independientemente de la forma como te traten?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
l) tu trabajo permite que apliques tus habilidades y conocimientos?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
m) el ritmo de trabajo es alto durante toda la jornada?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

26. Estas preguntas tratan del grado de definición de tus tareas. Elige UNA SOLA RESPUESTA para cada una de ellas.

¿En qué medida...	EN GRAN MEDIDA	EN BUENA MEDIDA	EN CIERTA MEDIDA	EN ALGUNA MEDIDA	EN NINGUNA MEDIDA
a) en tu empresa se te informa con suficiente antelación de decisiones importantes, cambios y proyectos de futuro?	<input type="checkbox"/> 1				
b) tu trabajo tiene objetivos claros?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
c) se te exigen cosas contradictorias en el trabajo?	<input type="checkbox"/> 1				
d) sabes exactamente qué tareas son de tu responsabilidad?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
e) recibes toda la información que necesitas para realizar bien tu trabajo?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
f) haces cosas en el trabajo que son aceptadas por algunas personas y no por otras?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
g) sabes exactamente qué se espera de ti en el trabajo?	<input type="checkbox"/> 1				
h) sabes exactamente qué margen de autonomía tienes en tu trabajo?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
i) tienes que hacer tareas que crees que deberían hacerse de otra manera?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
j) tienes que realizar tareas que te parecen innecesarias?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
		<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
		<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
		<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5



27. Las siguientes preguntas tratan del apoyo que recibes en el trabajo. Elige UNA SOLA RESPUESTA para cada una de ellas.

¿Con qué frecuencia...	SIEMPRE	MUCHAS VECES	ALGUNAS VECES	SOLO ALGUNA VEZ	NUNCA
a) recibes ayuda y apoyo de tus compañeros en la realización de tu trabajo?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
b) tus compañeros están dispuestos a escuchar tus problemas del trabajo?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
c) tus compañeros hablan contigo sobre cómo haces tu trabajo?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
d) tienes un buen ambiente con tus compañeros de trabajo?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
e) sientes en tu trabajo que formas parte de un grupo?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
f) os ayudáis en el trabajo entre compañeros y compañeras?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
g) tu jefe inmediato está dispuesto a escuchar tus problemas del trabajo?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
h) recibes ayuda y apoyo de tu jefe inmediato en la realización de tu trabajo?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
i) tu jefe inmediato habla contigo sobre cómo haces tu trabajo?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

28. Estas preguntas se refieren hasta qué punto te preocupan posibles cambios en tus condiciones de trabajo. Elige UNA SOLA RESPUESTA para cada una de ellas.

	EN GRAN MEDIDA	EN BUENA MEDIDA	EN CIERTA MEDIDA	EN ALGUNA MEDIDA	EN NINGUNA MEDIDA
a) si te trasladan a otro centro de trabajo, unidad, departamento o sección contra tu voluntad?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
b) si te cambian el horario (turno, días de la semana, horas de entrada y salida...) contra tu voluntad?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
c) si te cambian de tareas contra tu voluntad?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
d) si te despiden o no te renuevan el contrato?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
e) si te varían el salario (que no te lo actualicen, que te lo bajen, que introduzcan el salario variable, que te paguen en especies...)?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
f) lo difícil que sería encontrar otro trabajo en el caso de que te quedases en paro?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
¿Estás preocupado/a por ...					

29. Las preguntas que siguen a continuación se refieren al reconocimiento, la confianza y la justicia en tu lugar de trabajo. Elige UNA SOLA RESPUESTA para cada una de ellas.

<b>¿En qué medida...</b>	<b>EN GRAN MEDID A</b>	<b>EN BUENA MEDID A</b>	<b>EN CIERT A MEDID</b>	<b>EN ALGUN A MEDID</b>	<b>EN NINGUN A MEDIDA</b>
a) tu trabajo es valorado por la dirección?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
b) la dirección te respeta en tu trabajo?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
c) recibes un trato justo en tu trabajo?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
d) confía la dirección en que los trabajadores hacen un buen trabajo?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
e) te puedes fiar de la información procedente de la dirección?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
f) se solucionan los conflictos de una manera justa?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
g) se le reconoce a uno por el trabajo bien hecho?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
h) la dirección considera con la misma seriedad las propuestas procedentes de todos los trabajadores?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
i) los trabajadores pueden expresar sus opiniones y emociones?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
j) se distribuyen las tareas de una forma justa?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
k) tu actual jefe inmediato se asegura de que cada uno de los trabajadores tiene buenas oportunidades de desarrollo profesional?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

**II. Las siguientes preguntas tratan de tu salud, bienestar y satisfacción**

30. En general ¿dirías que tu salud es?

- 1 Excelente
- 2 Muy buena
- 3 Buena
- 4 Regular
- 5 Mala

31. Las preguntas que siguen se refieren a cómo te has sentido **DURANTE LAS ÚLTIMAS CUATRO SEMANAS**. Elige **UNA SOLA RESPUESTA** para cada una de ellas.

<b>Durante las últimas cuatro semanas ¿con qué frecuencia...</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>MUCHAS</b>	<b>ALGUNAS</b>	<b>SOLO ALGUNAS</b>	<b>NUNCA</b>
	<b>VECES</b>	<b>VECES</b>	<b>VECES</b>	<b>A VEZ</b>	<b>A</b>
a) te has sentido agotado/a?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
b) te has sentido físicamente agotado/a?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
c) has estado emocionalmente agotado/a?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
d) has estado cansado/a?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
e) has tenido problemas para relajarte?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
f) has estado irritable?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
g) has estado tenso/a?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
h) has estado estresado/a?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

32. Continuando con cómo te has sentido durante las cuatro últimas semanas, elige **UNA SOLA RESPUESTA** para cada pregunta.

Durante las últimas cuatro semanas ¿con qué frecuencia...	SIEMPR E	CASI SIEMPR E	MUCHAS VECES	ALGUNA S VECES	SOLO ALGUN A VEZ	NUNC A
--	-------------	---------------------	-----------------	----------------------	------------------------	-----------

---

a) has estado muy nervioso/a?.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
---------------------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

---

b) te has sentido tan bajo/a de moral que nada podía animarte?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
--	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

---

c) te has sentido calmado/a y tranquilo/a?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
--	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

---

d) te has sentido desanimado/a y triste?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
---	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

---

e) te has sentido feliz?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
--------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

33. ¿Cuál es tu grado de satisfacción en relación con tu trabajo, tomándolo todo en consideración? Elige **UNA SOLA RESPUESTA**.

- 1 Muy satisfecho/a
- 2 Satisfecho/a
- 3 Insatisfecho/a
- 4 Muy insatisfecho/a

**¡MUCHAS GRACIAS POR TU TIEMPO Y COLABORACIÓN**