



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA  
ELENA  
INSTITUTO DE POSTGRADO  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL  
TALENTO HUMANO

COMPONENTE PRÁCTICO DE EXAMEN COMPLEXIVO  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER  
EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

TÍTULO:

“EL CLIMA LABORAL COMO FACILITADOR DE LA  
PRODUCTIVIDAD EN LA ACADEMIA DE GUERRA  
AÉREA”

AUTOR:

JUDITH ALEXANDRA CARRIÓN IZA

TUTOR:

ING. DIVAR CASTRO

LA LIBERTAD, ECUADOR

JULIO DE 2022

## **AUTORÍA DEL TRABAJO**

El presente Trabajo de Titulación constituye un requisito previo a la obtención del título de Magíster en Gestión del Talento Humano, Instituto de Postgrado, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Yo, Judith Alexandra Carrión Iza con cédula de identidad número 171913092-2 declaro que la investigación es absolutamente original, auténtica y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad; el patrimonio intelectual del mismo pertenece a la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

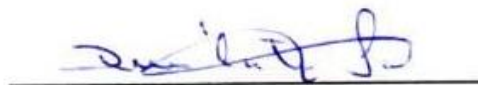


Judith Carrión Iza

## **APROBACIÓN DEL PROFESOR TUTOR**

En mi calidad de Profesor Tutor del Componente Práctico de Examen Complexivo, titulado, “El clima laboral como facilitador de la Productividad en la Academia de Guerra Aérea”, elaborado por la señorita Judith Alexandra Carrión Iza, del Programa de Maestría en Gestión del Talento Humano, Instituto de Postgrado, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Magíster en Gestión del Talento Humano, con la modalidad de Examen Complexivo, me permito declarar que luego de haber dirigido científicamente y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo práctico, éste cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente,



Ing. Divar Castro, Mgt.

**DOCENTE TUTOR**

## **DEDICATORIA**

**A Dios**, por ser el ser más poderoso y bueno, quien guía mis pasos siempre, me llena de amor y lo más importante, nunca me abandona,

**A mi Madre**, por ser mi fuente de inspiración, mi refugio siempre y mi ejemplo de vida, mi persona más importante en el mundo, quien me dio la vida y cuidó desde pequeña, cada consejo y aprendizaje me han convertido en lo que soy,

**A mis hermanas**, Andreita y Mónica, porque a pesar de la distancia me han permitido sentir su amor y cariño incondicional, y por siempre estar junto a mí en mis triunfos y fracasos,

**A mi novio**, Francisco, por su amor, paciencia, compromiso y apoyo incondicional en todo momento,

**A los docentes de la Universidad Estatal Provincia de Santa Elena**, por su sabiduría y tiempo impartido para nuestro crecimiento personal y profesional.  
**¡Muchas Gracias!**

Judith Carrión Iza

## **AGRADECIMIENTO**

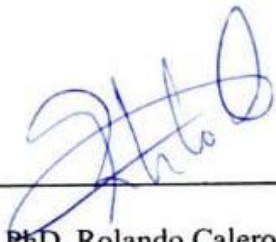
Agradezco a Dios principalmente por bendecirme día a día, por guiarme a lo largo de mi vida, siendo mi apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

Gracias a mi madre Efigenia Iza por los consejos, valores y principios que me ha inculcado, por comprender y apoyar mis decisiones; y a mis hermanas Andreita y Mónica Carrión, por ser las principales promotoras de mis sueños y metas, por confiar y creer en mis expectativas.

Finalmente, agradezco a los docentes de la Universidad Estatal Provincia de Santa Elena, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación en la maestría, de manera especial, al ingeniero Divar Castro, tutor del presente trabajo de titulación, quien me ha guiado con su paciencia, y su rectitud como docente, y a los alumnos de la Academia de Guerra Aérea por su valioso aporte para esta investigación.

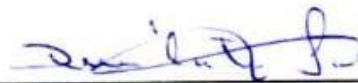
Judith Carrión Iza

## TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN



PhD. Rolando Calero Mendoza

**DIRECTOR DE POSTGRADO**



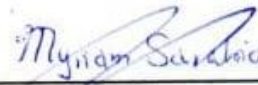
Ing. Divar Castro, Mgt.

**DOCENTE TUTOR**



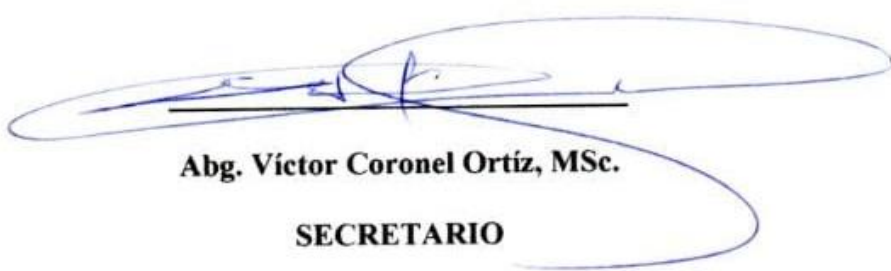
Ing. Andrés Padilla Gallegos Mgt.

**DOCENTE ESPECIALISTA**



PhD. Myriam Sarabia Molina

**COORDINADOR MAE.**



Abg. Víctor Coronel Ortiz, MSc.

**SECRETARIO**

## Índice

EL CLIMA LABORAL COMO FACILITADOR DE LA PRODUCTIVIDAD...	8
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
1.Planteamiento del Problema.....	2
2.Justificación .....	3
3.Objetivos de la Investigación.....	4
4.Planteamiento de una idea.....	4
<b>MARCO CONCEPTUAL</b> .....	<b>6</b>
5.Conceptualización.....	6
5.1. Clima Laboral .....	6
5.2. Factores positivos de Clima Laboral .....	7
5.3. Factores negativos de Clima Laboral .....	7
5.4. Indicadores de Clima Laboral .....	7
5.4.1.Equilibrio emocional.....	7
5.4.2. Satisfacer necesidades.....	8
5.4.3. Motivación.....	8
5.4.4. Liderazgo .....	8
5.4.5. Lugar de trabajo .....	8
5.4.6. Productividad.....	8
<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>9</b>
6.Tipo y diseño de investigación .....	9
<b>ANÁLISIS DE CASO</b> .....	<b>11</b>
7.Diagnóstico .....	11
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>20</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>21</b>
<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>22</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>1</b>
<b>APÉNDICE</b> .....	<b>7</b>

## **EL CLIMA LABORAL COMO FACILITADOR DE LA PRODUCTIVIDAD**

### **RESUMEN**

El clima laboral está catalogado como la relación de todos los aspectos y componentes que tienen que ver con el entorno y espacio de trabajo, según (Chiavenato, 1999) es “la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influye directamente en su comportamiento”. La Fuerza Aérea Ecuatoriana es una institución armada que requiere del trabajo sinérgico de todos quienes conforman esta organización, siendo el recurso humano el componente primordial, debido a que es el eje motor que activa y operacionaliza las actividades. El presente trabajo de investigación titulado “El Clima Laboral como Facilitador de la Productividad en la Academia de Guerra Aérea”, fue elaborado con el fin de verificar como influye el clima laboral en la productividad, desde un enfoque de investigación cuantitativa de tipo descriptivo, mediante la recolección de datos se aplicaran preguntas de cuestionarios de clima organizacional enfocadas en 6 aspectos principalmente: conocimiento, satisfacción, equilibrio emocional, motivación, liderazgo y espacio de trabajo, que serán aplicados a 151 servidores, mediante el método hipotético deductivo que permitirá identificar como se encuentra el clima laboral en la Academia de Guerra Aérea, para posteriormente proponer ciertas acciones que permitan mejorar el clima organizacional.

Palabras claves: Clima laboral, productividad, Academia de Guerra Aérea.



## **ABSTRACT**

The work climate is classified as the relation of all aspects and components that have to do with the environment and work space, according to (Chiavenato, 1999) en "the quality or ownership of the organizational environment that members of the organization perceive or experience, and that directly influences their behavior". The Ecuadorian Air Force is an armed institution that requires the synergistic work of all those who make up this organization, human resources being the primary component, because it is the driving force that activates and operationalizes activities. The present research paper entitled "The Work Climate as a Productivity Facilitator at the Air War Academy" was prepared in order to verify how the work climate influences productivity, from a quantitative research approach of descriptive type, for the collection of data questions of organizational climate focused on six aspects will be applied mainly: knowledge, satisfaction, emotional balance, motivation, leadership and workspace, which will be applied to 151 servers, using the hypothetical deductive method that will identify the working climate in the Air War Academy, to then propose certain actions to improve the organizational climate.

Keywords: Work environment, productivity, Air War Academy.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones buscan una mejora continua del ambiente laboral con el fin de aumentar la productividad, ser altamente competitivos sin perder de vista el desarrollo del recurso humano, debido a la estrecha relación entre la producción y el entorno laboral.

Las organizaciones están determinadas como sistemas abiertos, donde la interacción entre varias personas es imprescindible para el desarrollo profesional de los empleados y organizacional para la institución, (Borda Martínez, 2016) indica que es “ una relación significativa entre el clima laboral y la satisfacción de los empleados, la satisfacción de los clientes y éxito a largo plazo de las organizaciones.”, la cual está relacionada bidireccionalmente entre jefes y subordinados, el ambiente donde las personas desempeñan su trabajo diariamente, el trato entre compañeros, entre otros factores que influyen representativamente en el desempeño de los colaboradores y desarrollo de la organización como incidente directo en los resultados de producción.

El objetivo de este análisis es identificar la influencia del Clima Laboral en la productividad dentro de la Academia de Guerra Aérea y proponer posibles alternativas para mejorar los resultados organizacionales. En mención, (Campbell J., 2017), indica “el clima organizacional es causa y resultado de la estructura y diferentes procesos que se genera en la organización”, ante lo cual podemos acotar la importancia de involucrar a al personal de todos los niveles de la estructura en el estudio, por lo cual la muestra poblacional será tomada de 249 servidores públicos que laboran en la Academia de Guerra Aérea, unidad de la Fuerza Aérea acantonada en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, reparto donde se ha evidenciado que en ciertos departamentos existe un bajo nivel de productividad, presentando posibles factores negativos de clima organizacional como la falta de comprometimiento en las tareas asignadas, ausentismo laboral, comportamiento no adecuado de ciertos trabajadores, incumplimiento de objetivos a corto plazo, etc.

La investigación, también permitirá descubrir la situación actual referente al clima organizacional que actualmente tiene la unidad, para encontrar los problemas que se están desarrollando dentro de ella y corregirlos en las áreas donde existe oportunidad de ser aprovechadas, para lo cual se aplicará la técnica de la encuesta, a fin de obtener información real de la situación, analizarla y finalmente poder proponer un plan de acción alineado a las estrategias institucionales.

### **1. Planteamiento del Problema**

El estudio del clima laboral es de vital importancia dentro de cualquier organización, ya que se puede detectar la influencia existente sea esta positiva o negativa en relación con el desempeño laboral de los trabajadores y mejorar o tomar un curso de acción ante los factores preponderantes que resultan desfavorables. Además, la implementación, “genera cambios en conductas erróneas y de adquieren nuevas destrezas” (Hernández G. , 2011), es decir la identificación de los problemas es crucial para poder tomar un plan de acción y propender a una solución que posteriormente apunta al desarrollo de nuevas habilidades y mejora en la organización.

En la Academia de Guerra Aérea al igual que en otras organizaciones, el compromiso claro de la dirección está enfocada en el cambio y orientación de mejorar los procesos, para lo cual se requiere tener indicadores con el fin de medir lo que empíricamente se ha identificado, un posible clima laboral desfavorable, reflejado en problemas de carácter personal entre algunos empleados que entorpecen los procesos administrativos, ausentismo laboral, incumplimiento de plazos o demora en la entrega de tareas, entre otros, lo que representa un factor negativo en la productividad y motivo por el cual se pretende realizar este estudio.

Preguntas:

**¿El clima laboral desfavorable afecta el desempeño laboral de los trabajadores?**

**¿Cómo influye el clima laboral en la productividad en la Academia de Guerra Aérea?**

## **2. Justificación**

El recurso humano es considerado el principal activo de una organización y el recurso más difícil de manejar, debido a las diferencias intrínsecas de cada persona, que se conjugan a través de variables como el carácter, la anatomía, los sentimientos, ideología, costumbres, creencias, etc. Estas, juegan un papel preponderante en las relaciones interpersonales, como aspectos característicos de los seres humanos influyen directa o indirectamente en el ambiente laboral.

El personal que se siente identificado con la institución, a gusto en su lugar de trabajo, disfrute de buenas relaciones interpersonales, además de un espacio físico adecuado complementado con una remuneración digna, indiscutiblemente resulta una ventaja para la organización, en consecuencia, podemos afirmar que un personal bien administrado tendrá resultados significativos, que llevarán a la institución a tener éxito a corto, mediano y largo plazo.

Es por este motivo, que el presente trabajo de investigación diagnóstica en la Academia de Guerra Aérea servirá para conocer cómo se encuentra la unidad y obtener un panorama más amplio de la situación actual con datos precisos para tomar medidas que permitan impulsar un cambio positivo en los trabajadores y la institución, con el fin de alcanzar con éxito los objetivos institucionales.

La Academia de Guerra Aérea en su afán de cumplir con la misión encomendada para el perfeccionamiento y capacitación de los oficiales de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, luego de la pandemia a partir del año 2021, ha reincorporado al personal a labores presenciales en las instalaciones de la institución; debido al largo período de ausencia física en las oficinas, se ha descuidado el aspecto del clima laboral, evidenciando la ausencia de un diagnóstico del clima organizacional actual, siendo esto una desventaja para la unidad y por consiguiente para la institución de acuerdo a los datos mostrados en la rendición de cuentas febrero - 2022.

### **3. Objetivos de la Investigación**

#### **3.1. Objetivo General**

Determinar la incidencia del clima organizacional en la productividad de los trabajadores de la Academia de Guerra Aérea.

#### **3.2. Objetivos específicos**

- Diagnosticar de la situación actual de Clima Organizacional en la Academia de Guerra Aérea.
- Identificar los posibles factores y su influencia en la productividad en Academia de Guerra Aérea.
- Proponer acciones correctivas para mejorar el Clima Organizacional en la Academia de Guerra Aérea.

### **4. Planteamiento de una idea**

Alcanzar un excelente ambiente organizacional es lo ideal, sin embargo, es un reto importante y extenso, debido a que las tendencias actuales apuntan hacia modelos de organización basados en equipos auto gestionados, que se caracterizan por la competitividad y el alto rendimiento.

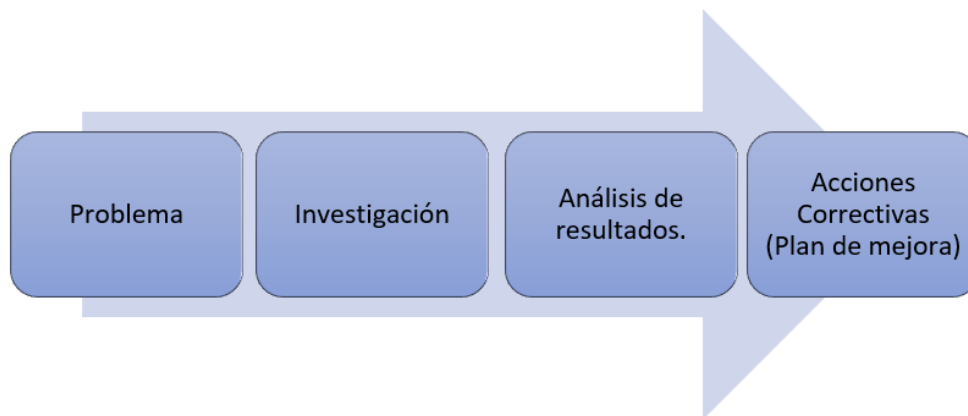
El ambiente en el trabajo se ha convertido en un asunto de importancia en varias organizaciones actualmente que buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, con el fin de mejorar el desempeño de los colaboradores y por consecuente aumentar su productividad, siendo totalmente competitivos. Tomando en cuenta, que este es un proceso complejo a raíz de su dinámica, entorno y flujo de personal temporal.

Para la identificación y análisis del clima laboral en la Academia de Guerra Aérea, se iniciará con la verificación de un diagnóstico, de esta manera, se observará las falencias con respecto al tema, especialmente en ciertos departamentos donde se ha identificado factores sociales de ausentismo laboral, mala relación entre compañeros, indisciplina, demora en ciertos procesos, entre otros, el diagnóstico

será el punto de partida para la identificación de los factores desfavorables de clima laboral y su incidencia en la productividad para posteriormente desarrollar el planteamiento de estrategias para mejorar el clima organizacional.

**Figura 1**

*Proceso Plan de Mejora de Clima Laboral*



A través del planteamiento de estas estrategias, se podrá tomar acciones correctivas que deben contar con mecanismos de medición periódica, que según (Hernández S. , 2011) son “Herramientas muy vitales en el mundo empresarial, ya que sirven como ventaja para poder obtener cada vez más crecimiento de la organización.”, que permitirán el monitoreo frecuente de los resultados y avance, el cual debe estar ligado a un plan de motivación de personal fundamentado en acciones que permitan alcanzar un alto nivel de satisfacción en el cliente interno, tomando en cuenta que los empleados son el verdadero motor de las organizaciones, sin duda el punto decisivo entre el éxito y el fracaso de la institución, para lo cual se propondrán herramientas que ayuden a este proceso de investigación y que impulsarán el mejoramiento de la organización en el ámbito organizacional para determinar exactamente lo que se requiere en la formulación del problema.

## MARCO CONCEPTUAL

### 5. Conceptualización

Luego de la identificación del problema, se procede a la conceptualización de éste enfocado a la estrecha relación entre el Clima Laboral y la productividad determinando dos dimensiones específicas a través de indicadores de gestión: (Véase **Anexo A**)

*Factores positivos.* - en indicadores de eficacia, alto rendimiento de desempeño, Identidad corporativa, trabajo en equipo, confianza entre compañeros, crecimiento progresivo de la productividad, cumplimiento de objetivos, etc.

*Factores negativos.* – falta de motivación, disminución de la productividad, bajo o ningún sentido de pertenencia para con la institución, resultados mediocres, constate rotación de personal, problemas en relaciones interpersonales, etc.

La hipótesis planteada es de tipo descriptivo, porque analiza los rasgos de todo el fenómeno de clima organizacional en la Academia de Guerra Aérea e identifica los factores favorables y desfavorables en el diagnóstico inicial, para analizar los resultados y finalmente llegar al diseño de estrategias. (Véase **Anexo B**)

#### 5.1. Clima Laboral

Básicamente se refiere a las percepciones que los miembros de una organización tienen mientras desarrollan sus tareas, la relación con su entorno físico, las relaciones interpersonales y demás aspectos que a los que se enfrenta un colaborador en su lugar de trabajo. (Soria Romo, 2008) menciona que “el clima organizacional se define en sí, como un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado”.

Por otro lado, (Robbins, 1998) se refiere a “la manera como las personas actúan dentro de las organizaciones, encierra el impacto de los individuos, grupos y estructuras, de él depende la cohesión del sistema social” (p. 53). Además, (Brunet, 1999) considera las siguientes variables dentro del concepto de clima organizacional (p.17).

- **Variables del ambiente físico**, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinas, etc.
- **Variables estructurales**, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- **Variables del ambiente social**, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- **Variables personales**, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- **Variables propias** del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción, tensiones y stress, etc.

## **5.2. Factores positivos de Clima Laboral**

Son todos aquellos aspectos que de una u otra manera afectan de manera positiva en el clima laboral de una organización, por ejemplo, el trabajo en equipo, la motivación, el liderazgo, satisfacción del cliente interno, etc.

## **5.3. Factores negativos de Clima Laboral**

Factores que merman la capacidad de un equipo de trabajo y entorpecen el buen desempeño de los colaboradores, repercutiendo en la productividad.

## **5.4. Indicadores de Clima Laboral**

### **5.4.1. Equilibrio emocional**

Es el estado de armonía donde podemos encontramos tranquilos y capaces de realizar un buen trabajo. Según (Menéndez Isabel, 2009), el equilibrio emocional “se alcanza cuando podemos llegar a ser razonablemente felices porque nos empeñamos en la construcción de nuestro destino, en lugar de sentirnos arrastradas por él.”

El buen clima organizacional se ve reflejando a través de un buen manejo de estos factores, y la armonía del funcionamiento de ellos permite mantener un equilibrio en la balanza de clima laboral, pero ir potenciando estos factores puede inclinarlos hacia el mejoramiento constante con resultados mucho más positivos.



#### **5.4.2. Satisfacer necesidades**

La satisfacción de necesidades es necesaria para obtener el grado de motivación en el campo de clima laboral, (Hernández S. , 2011), indica que, “para satisfacer una necesidad se necesita saber cuál es el deseo que tienen los clientes por un cierto producto o marca” (p.24).

#### **5.4.3. Motivación**

Es un factor crucial en la administración del talento humano, que en altos niveles permite aumentar la productividad, con trabajo eficiente y evitar el estrés laboral. Según (Chiavenato I. , 2012), “Se trata de un componente psicológico que orienta, mantiene y determina la conducta de una persona.”

#### **5.4.4. Liderazgo**

Influencia que a través de la fuerza psicológica ejerce directa o indirectamente el poder y la autoridad sobre los demás, logrando hacer que su voluntad sea también la de los demás, (Chiavenato I. , 2012) define el liderazgo como “una influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos, mediante el proceso de la comunicación humana”.

#### **5.4.5. Lugar de trabajo**

Se refiere al espacio físico y no físico en el cual el trabajador se desenvuelve para realizar sus tareas y actividades propias de su profesión, el cual debe ser seguro y saludable, tomando en consideración sus necesidades.

#### **5.4.6. Productividad**

Según (Robbins, 1998) “La pregunta habitual es si los trabajadores satisfechos son más productivos que los insatisfechos.” La respuesta es obviamente sí, y esta relación tiene mucho que ver con el clima laboral, la motivación y la satisfacción al cliente interno de las organizaciones.

La satisfacción laboral según (Toro F., 1996) es “la reacción efectiva de agrado, de complacencia, que surge porque una persona encuentra presentes en su trabajo realidades que desea, como un buen salario o una tarea variada.”, y es aquella satisfacción que las empresas deben propender alcanzar para sus empleados.

## MARCO METODOLÓGICO

### 6. Tipo y diseño de investigación

El presente estudio es una investigación cuantitativa de campo efectuada en la Academia de Guerra Aérea, a través de la cual se recopilará información mediante la *técnica de la encuesta, instrumento del cuestionario*, para luego ser analizada y procesada mediante metodologías de investigación cuantitativa, ya que se espera obtener resultados claros y objetivos para una mejor comprensión del problema con resultados exactos, que posteriormente serán la base para realizar el respectivo análisis estadístico y determinar el curso de acción.

#### 6.1. Metodología de investigación

*Método teórico de análisis y síntesis*, tienen una base objetiva en la realidad, se basa en un conjunto de procesos que cumple funciones importantes en la investigación científica, no son resultado del pensamiento puro.

*Método hipotético - deductivo*, mediante inferencias lógicas para arribar a las conclusiones particulares a partir del tema que se investigará.

*Investigación documental*, se buscará y recopilará antecedentes a través de documentos formales que nos ayuden a fundamentar la investigación.

#### 6.2. Población y muestra

La población definida por .... “es el conjunto de todos los elementos (unidades de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación” (p.52). Para fines de esta investigación, la poblacional está conformada por 249 servidores públicos y la muestra corresponderá a 151 colaboradores que laboran en la Academia de Guerra Aérea, de los cuales 61 son hombres y 90 mujeres. La muestra poblacional será determinada por un muestreo probabilístico de tipo aleatorio simple. (véase **Anexo D**)

#### 6.3. Técnica e instrumento

*Encuesta*. - técnica de investigación que permite la recopilación de hechos y número de datos.

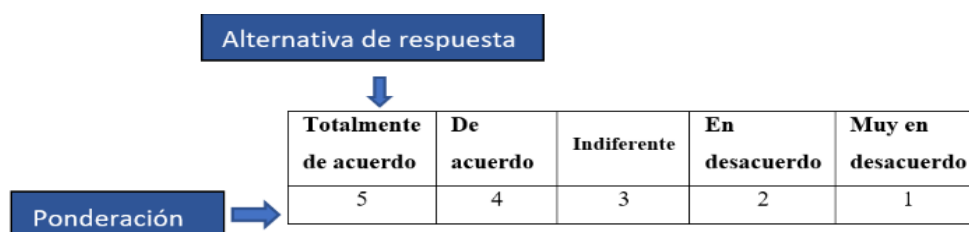
*Cuestionario*. - conjunto de preguntas objetivas que conforman una encuesta con el fin de obtener información detallada sobre algún tema específico.

Según (Carrasco S., 2010) es “el instrumento de investigación social más usado cuando se estudia gran número de personas, ya que permite una respuesta directa, mediante la hoja de preguntas que se le entrega a cada una de ellas” (p.318)

#### 6.4. Procesamiento

El cuestionario tendrá preguntas previamente estructuradas conforme a los objetivos planteados en el presente trabajo, enfocándose en seis dimensiones específicamente. (véase **Anexo “E”**)

Las preguntas del cuestionario serán preguntas cerradas con alternativas de respuesta limitadas por el investigador en base a la escala de Likert, con las siguientes ponderaciones:



La recolección de datos luego de la aplicación de la encuesta en la muestra poblacional será procesada mediante la clasificación, registro, tabulación y codificación de las respuestas obtenidas, para más adelante dar a conocer los datos en forma resumida, objetiva y entendible.

Según (Bernal, 2010), menciona que la 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 efectuará la medición” (p. 161).

Para la tabulación de datos se la realizará por medio de tablas y cuadros que permitan organizar de manera más sintetizada los resultados, los cuales serán representados posteriormente a través de gráficas estadísticas. (véase **Apéndice “A”**)

## ANÁLISIS DE CASO

### 7. DIAGNÓSTICO

Actualmente, la mayoría de las organizaciones buscan establecer un ambiente que les ayude a mantener sus niveles de productividad equilibrados y la crisis que hoy en día se vive, exige una readecuación en los sistemas, obligando que la resolución de problemas sea flexible e interactiva. El clima laboral es un elemento primordial que se relaciona directamente con las condiciones a las cuales los trabajadores están expuestos mientras ejercen sus actividades diarias en su puesto de trabajo.

La Academia de Guerra Aérea como parte de la Fuerza Aérea Ecuatoriana es una institución que se adapta a los cambios y a la incorporación de los nuevos procesos que prometan una mejora continua. En relación con el clima laboral dentro de la Academia de Guerra, se ha identificado ciertos aspectos negativos como el ausentismo, el incumplimiento de metas en los procesos, problemas entre colaboradores, etc. lo cual se ha transformado en un factor negativo para la productividad, reflejado en el informe de rendición de cuentas Febrero-2022, posterior a la reincorporación a labores presenciales en el sector privado y sector público, dispuestos a través de los Acuerdos Ministeriales Nro. MDT-2021-214 y Nro. MDT-2021-215, lo cual ha sido un proceso resistente que actualmente ha desembocado en un álgido problema organizacional.

El ambiente laboral puede ser bueno o pésimo de acuerdo con la situación que atraviese la organización, para lo cual se realizó la presente investigación donde se estudiarán los resultados, basados en el análisis de los datos obtenidos para fundamentar la idea a defender, a través de la contestación a las interrogantes **¿El clima laboral desfavorable afecta el desempeño laboral de los trabajadores?** y **¿Cómo influye el clima laboral en la productividad?**

La investigación nos ayudará a fortalecer la importancia del clima laboral, con el fin de mejorar las ventajas y generar estrategias para el aumento de la productividad.

### 7.1. Objetivo y pronóstico

El trabajo de investigación tiene como objetivo determinar la incidencia del clima organizacional en la productividad del personal que trabaja en la Academia de Guerra Aérea, a través de una investigación de carácter cuantitativa, mediante la cual se obtendrá un diagnóstico inicial de la situación, para posteriormente identificar los posibles factores y su influencia en la productividad; finalmente proponer acciones correctivas para mejorar el Clima Organizacional de esta institución.

El diagnóstico nos permitirá situarnos en tiempo y espacio para analizar los problemas que actualmente afloran, luego de que, en el 09 de julio de 2021, el Ministerio del Trabajo expida directrices para el retorno progresivo y seguro a las actividades laborales presenciales en el sector privado y sector público, a través de los Acuerdos Ministeriales Nro. MDT-2021-214 y Nro. MDT-2021-215. A partir de esta reincorporación presencial a labores, se identifica un cambio de comportamiento y adaptación al trabajo por parte de algunos colaboradores de esta institución, debido a que a raíz de la pandemia se pudo presenciar un cambio significativo en la población no solo a nivel nacional sino mundial.

En este sentido, la idea empíricamente nace, a partir de este trastorno pandémico generado por varios factores irreversibles que produjeron cambios notables en la readaptación de los colaboradores pertenecientes a la Academia de Guerra Aérea, que desde un enfoque de clima organizacional se ha podido evidenciar ciertos factores negativos que están afectando a la productividad de esta organización militar, considerando que se entiende por productividad a la medida de qué tan bien funciona un sistema de producción, operaciones o procedimientos en una empresa.

La falta de motivación, disminución de la productividad, bajo o ningún sentido de pertenencia para con la institución, resultados mediocres, ausentismo, problemas en relaciones interpersonales, son algunos de los factores negativos que se ha identificado en algunos departamentos de la Academia de Guerra Aérea, sentando un precedente para la toma de acciones correctivas, en el campo de clima laboral.

## 7.2. Introducción o Fundamentación

Los trabajadores son una pieza clave dentro de la institución, si existe satisfacción laboral entonces esto se verá reflejado en el desempeño de este equipo humano y el desempeño en las productividades. Existen cinco variables propias de clima laboral: el ambiente físico relacionado con el espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, etc., la estructura organizacional que es el ambiente social estrechamente ligado a las relaciones interpersonales del personal, donde se desarrolla el compañerismo, conflictos, comunicaciones, etc., las variables personales que son propias de cada ser humano, como las actitudes, aptitudes, expectativas, sentimientos y motivaciones. Finalmente, las variables propias que delimitan el comportamiento organizacional, tales como la productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés.

La Academia de Guerra Aérea ha sufrido un cambio forzado después de la pandemia, primero la adaptación de la organización a una nueva modalidad de trabajo y posterior la reducción de personal además de la limitación de los recursos económicos repercutieron en gran parte el proceso de reincorporación a las labores presenciales a partir de julio de 2021, siendo otro antecedente en la gestión de personal, debido a que durante el estado de emergencia los colaboradores de esta institución permanecían realizando teletrabajo, lo cual forzó la readaptación al sistema.

En este reparto de la Fuerza Aérea, el apoyo personal y profesional a los empleados representa una prioridad, por ello se promueve programas de diversas capacitaciones en aspectos de relaciones familiares y crecimiento profesional, además de aportar beneficios asistenciales gratuitos donde los trabajadores y sus familias disponen de servicios de salud y teleasistencia médica. Sin embargo, actualmente se ve la necesidad de implementar programas o planes relacionados al clima laboral, el cual se ha visto deteriorado luego del retorno a labores presenciales.

La investigación se ha realizado a partir de esta idea, centrándose en seis indicadores específicamente los cuales serán analizados más adelante.

### 7.3. Desarrollo

#### 7.3.1. Presentación

A continuación, se realizará la explicación de los resultados de la investigación cuantitativa desarrollada en la Academia de Guerra Aérea durante la semana del del 30 de mayo al 03 de junio de 2022, a partir de mencionados datos se realizará el análisis correspondiente y posteriormente el planteamiento de un plan de acción.

La encuesta consta de 15 preguntas rigurosamente elaboradas enfocadas en dos dimensiones (factores positivos y negativos) y seis componentes de clima organizacional (conocimiento, satisfacción, espacio de trabajo, equilibrio emocional, liderazgo y motivación).

#### 7.3.2. Análisis argumentativo

De acuerdo con los objetivos planteados en el presente trabajo, se desarrolló la investigación cuantitativa en seis componentes específicos de clima laboral, de la cual se pudo determinar lo siguiente:

En el componente de **conocimiento** sobre clima laboral, relacionado con las pregunta: Sé que es el clima laboral o clima organizacional y Considero que es adecuado dentro de la institución; donde se pudo verificar que de acuerdo a los resultados (**Tabla 2**) de un total de 151 encuestados, gran parte de la muestra son indiferentes al tema y algunos lo desconocen, lo cual se convierte en un aspecto negativo para el clima organizacional, partiendo desde el desconocimiento hasta la importancia del tema, pues podemos verificar que menos de la mitad de los empleados encuestados conoce sobre este asunto, refiriéndonos al clima laboral como un campo de conocimiento y que hoy en día es fundamental para el éxito de las organizaciones, pues define el nivel de compromiso de los colaboradores dentro de esta.

**Tabla 1**

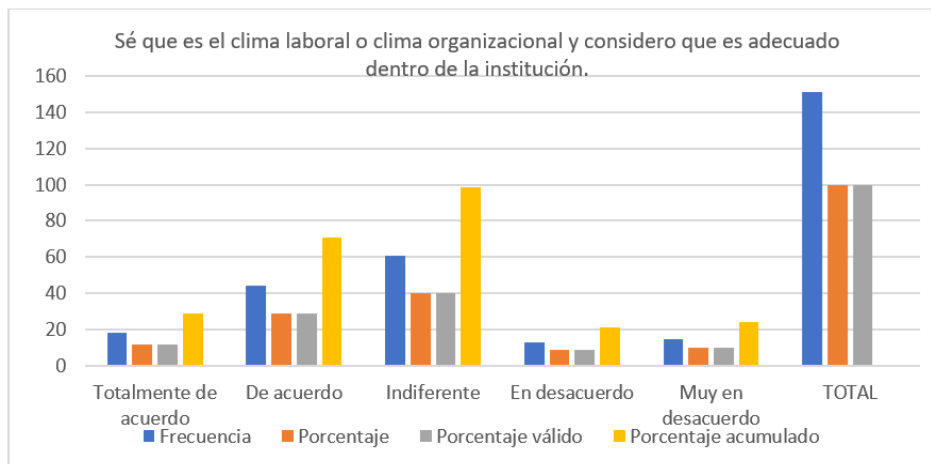
*Pregunta 1*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>% válido</b>	<b>% Acumulado</b>
<i>Totalmente de acuerdo</i>	18	11,92	11,92	29,51
<i>De acuerdo</i>	44	29,14	29,14	72,13
<i>Indiferente</i>	61	<b>40,40</b>	40,40	100,00
<i>En desacuerdo</i>	13	8,61	8,61	21,31
<i>Muy en desacuerdo</i>	15	9,93	9,93	24,59
<b>TOTAL</b>	151	100	100	

Por otro lado, más de la mitad de los encuestados han afirmado que no están de acuerdo o son indiferentes al argumento sobre un adecuado clima laboral dentro de la Academia de Guerra Aérea (**Figura 3**), determinando un indicio de comportamiento para la mejora del clima organizacional, para lo cual se requiere capacitar el personal sobre este tema y definir estrategias para mejorar el valor como sentido de identificación institucional, cohesión grupal y motivación, elevando el desempeño de los colaboradores y por consiguiente la productividad.

**Figura 2**

*Pregunta 1*

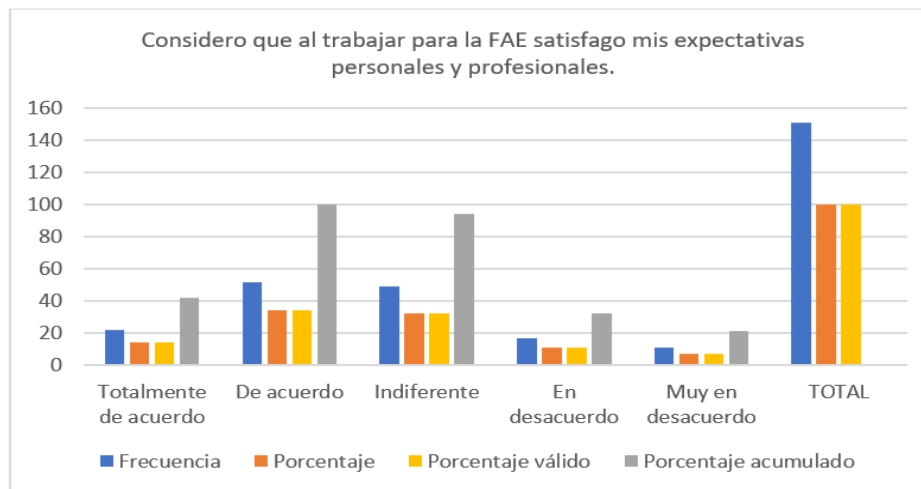




En cuanto al componente de **satisfacción de necesidades**, el cual se relaciona significativamente con el desempeño de los colaboradores y se refiere a lograr cumplir con las expectativas que los colaboradores tienen hacia la institución, se ha podido extraer a través de las preguntas: Considero que al trabajar para la FAE satisfago mis expectativas personales y profesionales y Estoy satisfecho con las actividades inherentes a mi cargo, que casi la mitad de los encuestados está satisfecho con las expectativas personales impuestas con la organización a la que pertenecen, mientras que un gran número son indiferentes a emitir una respuesta favorable o no se encuentran satisfechos con la gestión de la organización para con ellos. (véase **Apéndice A**)

**Figura 3**

*Pregunta 5*



Los resultados apuntan hacia la media poblacional, es decir se encuentran favorables para menos de la mitad de los encuestados, siendo una alerta sobre el comportamiento y la insatisfacción de los colaboradores, que de acuerdo con (Hernández S. , 2011), quien indica que, “para satisfacer una necesidad se necesita saber cuál es el deseo que tienen los clientes por un cierto producto o marca” (p.24), este pensamiento orientado al cliente interno resulta negativo actualmente en la institución, ya que debido a los cambios que la sociedad ha sufrido en los últimos dos años por la pandemia, propende a un comportamiento reactivo por parte de los

colaboradores frente a las nuevas políticas impuestas por el gobierno, reducción de los recursos económicos de las empresas y el desempleo, que relacionado con el pensamiento de (Hernández S. , 2011), quien menciona:

El comportamiento es la manera en la cual se porta o actúa un individuo en la vida o cualquier otro actor social. Es decir, el comportamiento es la forma de proceder que tienen las personas u organismos ante los diferentes estímulos que reciben y en relación con el entorno en el cual se desenvuelven. (p.24)

Correspondería a la Academia de Guerra Aérea tomar medidas correctivas a través de estrategias que permitan obtener principalmente un cambio de comportamiento por parte de sus colaboradores, además de utilizar herramientas empresariales con el fin de satisfacer al cliente interno, ganar su voluntad y que esto se vea reflejado en la mejor manera de hacer su trabajo, la productividad.

En el componente de **liderazgo**, se plantearon y analizaron cuatro interrogantes puntuales basados en el pensamiento de (Ciampa D., 1990) quien indica que el liderazgo es “el grado hasta el cual los individuos creen que pueden ejercer cierta influencia sobre el medio en el cual están inmersos.”, mencionados argumentos fueron parcialmente aceptados por la muestra poblacional. Las preguntas fueron: Conozco y me identifico con los objetivos institucionales de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, La dirección se preocupa por mantenernos informados acerca de la situación actual, Creo que mi jefe inmediato me tiene en cuenta al tomar una decisión que me afecte, Considero que soy parte integral de mi equipo de trabajo y Observo que el departamento de Recursos Humanos se preocupa porque se cumpla estrictamente el horario de trabajo.

Al respecto, varios servidores manifestaron estar de acuerdo con los objetivos institucionales e interesados sobre situación actual de la institución, sin embargo más de la mitad no tiene confianza en su jefe inmediato, lo cual repercute en el clima organizacional de la organización, pues se puede observar que no existe de

confianza entre jefes y subordinados, al respecto la institución deberá tomar acciones correctivas para mejorar la relación entre todos miembros. Por otro lado, sobre el promedio de la población encuestada consideran que el departamento de RR.HH. realiza un buen trabajo respecto al control del horario de trabajo. (véase **Apéndice A**)

En los resultados del componente de liderazgo, se pudo identificar que al menos el 50% de los encuestados están de acuerdo con los argumentos presentados en el cuestionario, sin embargo siendo el liderazgo uno de los principales motores para generar un buen el clima laboral y elevar la productividad, impulsando a los equipos de trabajo a generar una sinergia grupal con resultados exitosos, se debería considerar estándares más altos de ejecución de liderazgo dentro de la institución, ya que este representa la piedra angular en las organizaciones, donde se conjuga el poder, la autoridad y el ejemplo.

Respecto a los resultados obtenidos en este parámetro es considerable tomar acciones que permitan mejorar la ejecución de la autoridad en cada uno de los niveles de la organización, fortaleciendo la cohesión institucional y confianza en los equipos de trabajo.

**El lugar de trabajo**, considerado hoy en día el segundo hogar de los trabajadores debido a que regularmente invierten más de ocho horas diarias en este espacio, refiriéndose no solo al área física como edificación, sino también al ambiente de interacción entre varios colaboradores en un espacio de tiempo y espacio definidos. Para el análisis de este componente nos hemos planteado la interrogante: Las condiciones de horario de trabajo, tipo de actividad y lugar donde los realizo son perfectas, obteniendo como resultado que la mayoría de los encuestados se encuentran cómodos y satisfechos con el lugar de trabajo asignado para realizar sus actividades diarias, aduciendo que este es óptimo. (véase **Apéndice A**)

Los resultados relacionados con el componente **motivación** (Véase **Apéndice A**), fueron inferidos de las preguntas: Estoy satisfecho porque me siento motivado al realizar mi trabajo, Estoy de acuerdo con la forma en que evalúan mi desempeño profesional y Participo activamente en diferentes actividades (sociales, deportivas y recreativas), al respecto los operarios se mostraron indiferentes y poco contentos con el ambiente que existe actualmente acotando en los comentarios que “últimamente el ambiente es muy pesado, después de la pandemia ha sido difícil volver a interactuar con el resto de compañeros”.

Ante lo cual podemos acoger el pensamiento de (Chiavenato I. , 2012), el cual indica que la motivación en el recurso humano “Es el motivo o la razón que provoca la realización o la omisión de una acción. Se trata de un componente psicológico que orienta, mantiene y determina la conducta de una persona.” La motivación es un arma crucial que permitirá aumentar el trabajo eficiente y por ende elevar la productividad en la institución, motivo por el cual es necesario prestar atención prioritaria en este aspecto y desarrollar estrategias influyentes en la voluntad, el interés y los sentimientos de los colaboradores de manera urgente.

El **equilibrio emocional**, según (Hernández G. , 2011) “es la capacidad de asumir y sostener cualquier posición del cuerpo contra la ley de la gravedad, así buscando la estabilidad” (p.50), es el componente más sensible y característico de los elementos de clima laboral, pues se deduce en contener nuestros sentidos totalmente controlados de forma razonable para poder realizar de la mejor manera nuestro trabajo y alcanzar los objetivos de manera eficiente. El equilibrio emocional está relacionado con el ambiente, las emociones y la actitud.

Para la investigación se tomó tres cuestiones: Las relaciones interpersonales que tengo dentro de la empresa se basan en el respeto, la amistad y la cordialidad, Recibo apoyo de mi grupo de trabajo en la solución de problemas y Considero que hay un verdadero vínculo de confianza entre los trabajadores y los jefes. Se alcanzaron resultados ambiguos ante las interrogantes, donde las relaciones interpersonales para el 50,33% de los encuestados están bien y el 70,86% aduce que recibe ayuda de sus compañeros para la resolución de problemas, sin embargo el 52,32% infiere que no existe un verdadero vínculo de confianza entre los trabajadores y los jefes, lo cual advierte de una inadecuada relación entre jefes y

subordinados, lo cual anticipa el motivo de los bajos niveles de productividad identificados en los dos últimos años, a la vez que se puede determinar la buena relación y ayuda mutua entre compañeros del mismo nivel organizacional.

(véase **Apéndice A**)

La productividad se relaciona con (Cabrera Dias, 1991) “la situación que los colaboradores de la organización perciben como producto de una serie de peculiaridades propias de la entidad.”, que de acuerdo con los resultados obtenidos en el presente estudio, se puede inferir que las percepciones permiten identificar el medio ambiente interno de una organización y se ve la necesidad de elaborar un plan de acción que permita principalmente capacitar al personal en temas sobre Clima Laboral, liderazgo y equilibrio emocional en todos los niveles de la organización, así como profundizar el estudio y seguimiento en las necesidades que los colaboradores tienen, a fin de cumplir con sus expectativas y satisfacer sus necesidades. Además, implementar estrategias de manera permanente que permitan desarrollar el liderazgo, la motivación y el equilibrio emocional, indicadores que se encuentran bajo el promedio dentro de la organización, empleando herramientas que fomenten la confianza entre subordinados y jefes, así como la reintegración y recreación del personal lo cual permitirá estrechar lazos de amistad y recuperar las buenas relaciones entre compañeros. (véase **Apéndice B**)

## **CONCLUSIONES**

1. La investigación cuantitativa fue desarrollada en dos dimensiones y se analizaron seis componentes de clima laboral, tomando al cuestionario como instrumento de investigación en la Academia de Guerra Aérea, unidad de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.
2. Se determinó que el clima laboral está relacionado significativamente con el desempeño profesional de los servidores públicos que laboran en la Academia de Guerra Aérea, a través del análisis de los resultados obtenidos en la investigación donde se pudo identificar la incidencia que tiene esta dimensión en la productividad.
3. Se observó, a través de un diagnóstico inicial que la situación actual de Clima Organizacional en la Academia de Guerra Aérea no es la adecuada,

ya que se pudo identificar principalmente la falta de conocimiento por parte de los colaboradores, en cuanto a Clima Organizacional, además de la necesidad de fomentar el liderazgo en todos los niveles jerárquicos de la institución.

4. Se identificó los factores positivos y negativos de Clima Laboral a través de cinco componentes de clima laboral y la influencia que han tenido en la productividad de esta institución, tales como la falta de confianza entre jefes y subordinados, lo cual ha provocado el entorpecimiento del desempeño laboral de los trabajadores.
5. Se ha propuesto acciones correctivas para mejorar el Clima Organizacional en la Academia de Guerra Aérea, a través de estrategias innovadoras como planes de capacitación en temas de Clima Laboral, liderazgo y equilibrio emocional, y actividades de recreación del personal lo cual permitirá estrechar lazos de amistad y recuperar las buenas relaciones entre compañeros.

## **RECOMENDACIONES**

1. Que la Academia de Guerra Aérea centre sus esfuerzos en mejorar el clima organizacional, con el fin de fortalecer el estado mental y físico de todos los colaboradores, satisfaciendo sus necesidades para mejorar su entorno y facilitar la productividad en la institución.
2. Que la institución, tome iniciativas que permitan desarrollar y aumentar desempeño de los colaboradores, fomentando incentivos y generando reconocimientos a su esfuerzo. Esto puede ser, esquelas de reconocimiento al desempeño, evaluaciones objetivas, cuadros de honor o trabajador del mes.

3. Que la institución incorpore planes de capacitación para el personal en todos los niveles de la organización fundamentalmente en temas de clima laboral, sus componentes y normativa legal, además fomentar a través de estas capacitaciones la importancia del liderazgo en la organización, con el fin de que los líderes puedan guiar a sus subordinados.
4. Que la Academia de Guerra Aérea incremente charlas dinámicas y capacitaciones que capten el interés de los trabajadores dando a conocer las ventajas y desventajas sobre los factores positivos y negativos respectivamente, y enfatizando en los beneficios e importancia de mantener un buen clima laboral.
6. Que la institución implemente estrategias innovadoras para mejorar las relaciones interpersonales y generar una confianza bidireccional entre jefes y subordinados, enfatizando en el liderazgo y equilibrio emocional, como por ejemplo actividades de recreación y reintegración para el personal, lo cual permitirá estrechar lazos de amistad y recuperar las buenas relaciones entre compañeros.

(véase **Apéndice B**)

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Bernal. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson educación.
- Borda Martínez, B. M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*.
- Brunet, L. (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones: definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Cabrera Dias, C. D. (1991). Clima organizacional en empresas chilenas. *Revista psicológica social e institucional*, 50-62.
- Campbell J., J. (2017). *Comportamiento Gerencial, desempeño y efectividad*. New York: Mc Graw Hill.

- Carrasco S., C. S. (2010). *Metodología de la investigación científica: pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Lima, Perú: San Marcos.
- Chiavenato. (1999). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. Mc Graw Hill 5ta Ed.
- Chiavenato, I. (2012). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw-Hill.
- Ciampa D., C. D. (1990). *Liderazgo Industrial*. Colombia: Legis.
- Dessler G., G. (1993). *Organización y Administración: enfoque situacional*. México: Prentice Hall.
- Gan & Berbel, G. &. (2007).
- Hernández, G. (2011). Cultura Organizacional. *Revista identidad organizacional*, 69-77.
- Hernández, S. (2011). *Introducción a la administración*. México D.F., México D.F., México : Mc Graw Hill.
- Menéndez Isabel, I. (2009). *El equilibrio emocional*. Barcelona - España: Espasa Libros, S.L.
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Soria Romo, R. (2008). *Emprendurismo, Cultura, Clima y Comunicación Organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros/2008c/432/Clima%20organizacional.htm>
- Toro F., T. F. (1996). Antioqueña de economía y desarrollo. En *Centro de Investigación e Inventoría en Comportamiento Organizacional* (pág. 49).



## ANEXOS

### Anexo A

#### Diagrama Formulación del problema



## Anexo B

### Matriz de operacionalización

#### Matriz de operacionalización de variables

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Fuentes	Instrumentos
Factores positivos y /o negativos de Clima organizacional que influyen en la productividad.	Factores positivos	Eficacia, alto rendimiento en el desempeño, motivación, equilibrio emocional, liderazgo, identidad corporativa, trabajo en equipo, Confianza entre compañero de trabajo, Crecimiento progresivo de la productividad, cumplimiento de objetivos a corto y mediano plazo.	¿Cuáles son los factores positivos de Clima Laboral existentes en la Academia de Guerra Aérea?	Trabajadores de la Academia de Guerra Aérea	Técnica del cuestionario
	Factores negativos	Falta de motivación, Disminución de la productividad, Bajo o ningún sentido de pertenencia para con la institución, Resultados mediocres, Constante rotación de personal, Ausentismo, Problemas en relaciones interpersonales	¿Cuáles son los factores negativos de Clima Laboral existentes en la Academia de Guerra Aérea?	Trabajadores de la Academia de Guerra Aérea	Técnica del cuestionario

## Anexo C

### Proceso Plan de mejora de Clima Laboral

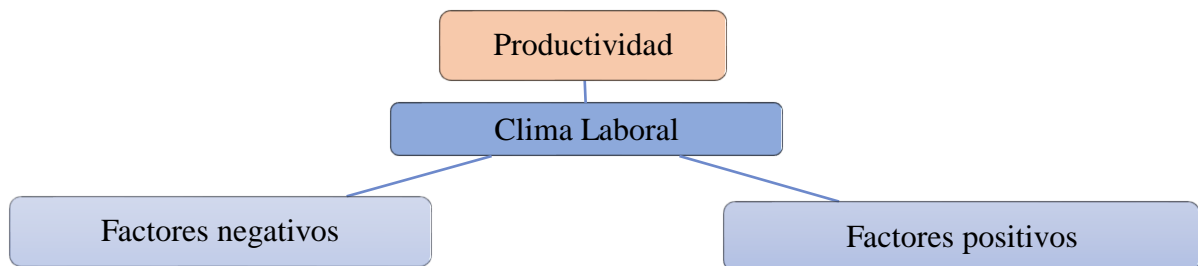
**Figura 4**

*Proceso Plan de Mejora de Clima Laboral*



**Figura 5**

*Relación de Variables*



## Anexo D

### Muestreo probabilístico Aleatorio Simple

La muestra poblacional será de 151 servidores públicos que laboran en la Academia de Guerra Aérea, de los cuales 61 son hombres y 90 mujeres.

**Tabla 2**

*Total población*

Género	Trabajadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Hombres	61	40,4	40,4	1,8
Mujeres	90	59,6	59,6	59,6
<b>TOTAL</b>	151	100,0	100,0	100,0

Cálculo de la muestra mediante el muestreo probabilístico de tipo aleatorio simple:

#### **Muestra (n)**

Nivel de confiabilidad 95%

Población (N) 151

Valor de distribución (Z) 1.96

Margen de error (d) 5%

Porcentaje aceptación (P) 50%

Porcentaje no aceptación (Q) 50%

$$n = \frac{NZ^2PQ}{d^2(N-1) + Z^2PQ} \quad n = \frac{151 * (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (151 - 1) + Z^2PQ}$$

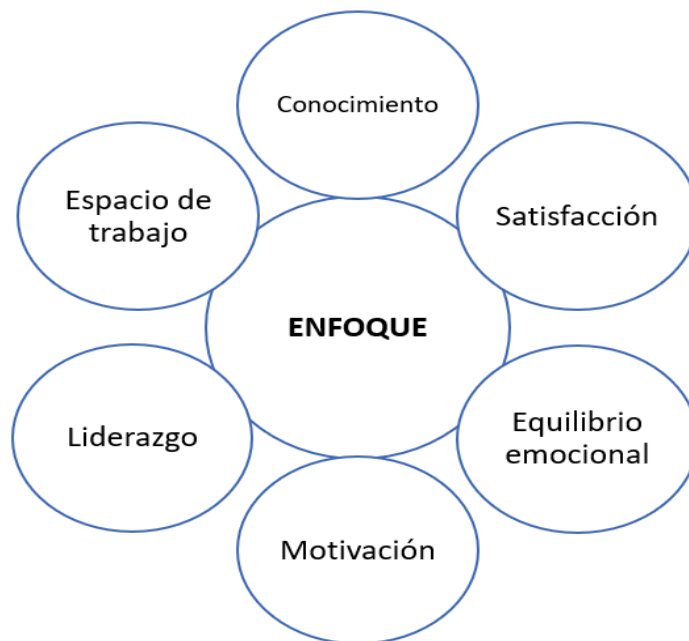
**Total, muestra: 151 Colaboradores**

## Anexo E

### Dimensiones de Estudio

**Figura 6**

*Componentes de Clima Laboral*



## Anexo F

### Encuesta



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA**  
**INSTITUTO DE POSTGRADO**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

### **Encuesta diagnóstica para la medición de Clima Laboral dirigida al personal que labora en la Academia de Guerra Aérea**

Nombre:.....Edad: .....  
Sexo: .....Estado civil: .....

La presente encuesta tiene por objetivo conocer su percepción sobre el clima laboral actual en la Academia de Guerra Aérea; para lo cual es necesario contar con su sinceridad y seleccionar una sola opción.

Escala :

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

Nro.	Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1	Sé que es el clima laboral o clima organizacional y considero que es adecuado dentro de la institución.					
2	Conozco y me identifico con los objetivos institucionales de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.					
3	Las relaciones interpersonales que tengo dentro de la empresa se basan en el respeto, la amistad y la cordialidad.					
4	La dirección, se preocupa por mantenernos informados acerca de la situación actual.					
5	Considero que al trabajar para la FAE satisfago mis expectativas personales y profesionales.					
6	Estoy satisfecho porque me siento motivado al realizar mi trabajo.					
7	Estoy de acuerdo con la forma en que evalúan mi desempeño profesional.					
8	Estoy satisfecho con las actividades inherentes a mi cargo.					
9	Creo que mi jefe inmediato me tiene en cuenta al tomar una decisión que me afecte.					
10	Considero que soy parte integral de mi equipo de trabajo.					
11	Recibo apoyo de mi grupo de trabajo en la solución de problemas.					
12	Participo activamente en diferentes actividades. (sociales, deportivas, recreativas, etc.)					
13	Considero que hay un verdadero vínculo de confianza entre los trabajadores y los jefes.					
14	Observo que el Dpto. de RR.HH. se preocupa porque se cumpla estrictamente el horario de trabajo.					
15	Las condiciones de horario de trabajo, tipo de actividad y lugar donde los realizo son perfectas.					

Gracias por su colaboración.

## APÉNDICE

### Apéndice A

#### Análisis de Componentes

#### 1. Componente Satisfacción de Necesidades

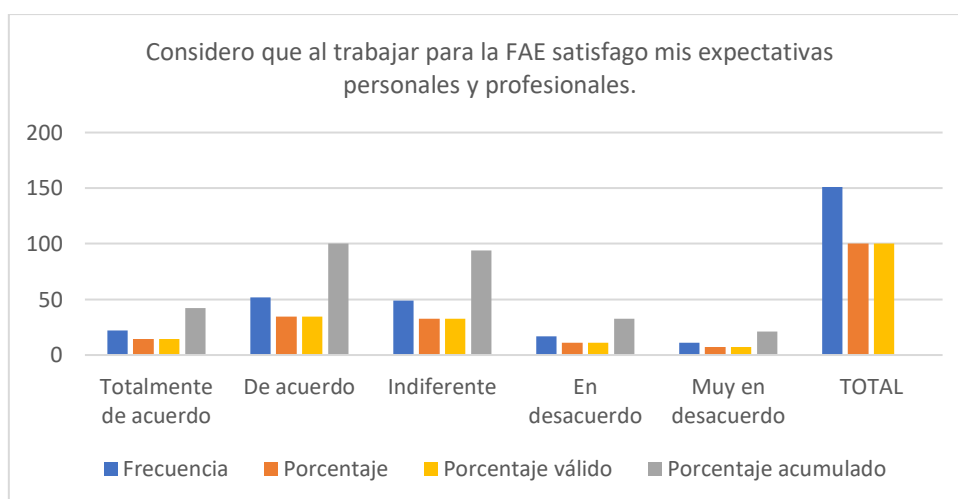
Tabla 3

Pregunta 5

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Totalmente de acuerdo</i>	22	14,57	14,57	42,31
<i>De acuerdo</i>	52	34,44	34,44	100,00
<i>Indiferente</i>	49	32,45	32,45	94,23
<i>En desacuerdo</i>	17	11,26	11,26	32,69
<i>Muy en desacuerdo</i>	11	7,28	7,28	21,15
<b>TOTAL</b>	151	100	100	

Figura 7

Pregunta 5



**Interpretación:** Según los resultados obtenidos en la tabla 6 y gráfico 8, de un total de 151 encuestados, se puede observar que un 34,44% de los encuestados infieren que son indiferentes a la cuestión, no se encuentran satisfechos y el 7,28% no están de acuerdo con la dimensión de estudio.

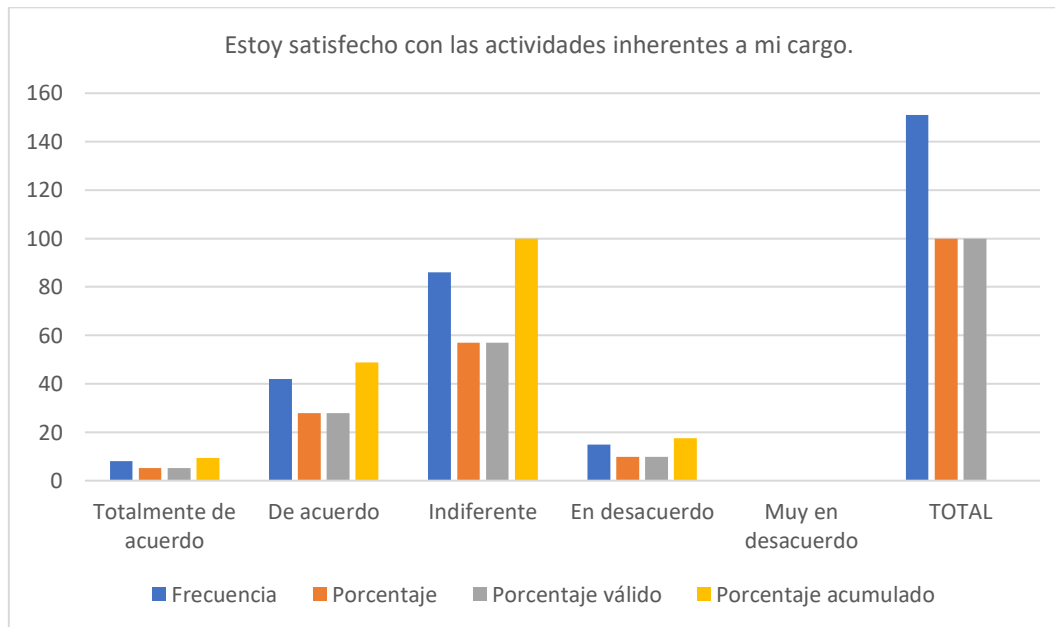
**Tabla 4**

Pregunta 8

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Totalmente de acuerdo	8	5,30	5,30	9,30
De acuerdo	42	27,81	27,81	48,84
Indiferente	86	56,95	56,95	100,00
En desacuerdo	15	9,93	9,93	17,44
Muy en desacuerdo	0	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL</b>	151	100	100	

**Figura 8**

Pregunta 8



**Interpretación:** Según los resultados obtenidos en la tabla 9 y gráfico 11, de un total de 151 encuestados, se observó que el 56,95% de los encuestados infieren que son indiferentes, es decir no se encuentran 100% satisfechos con las actividades inherentes a su cargo y el 9,93% está en desacuerdo con la dimensión de estudio.



## 2. Componente Liderazgo

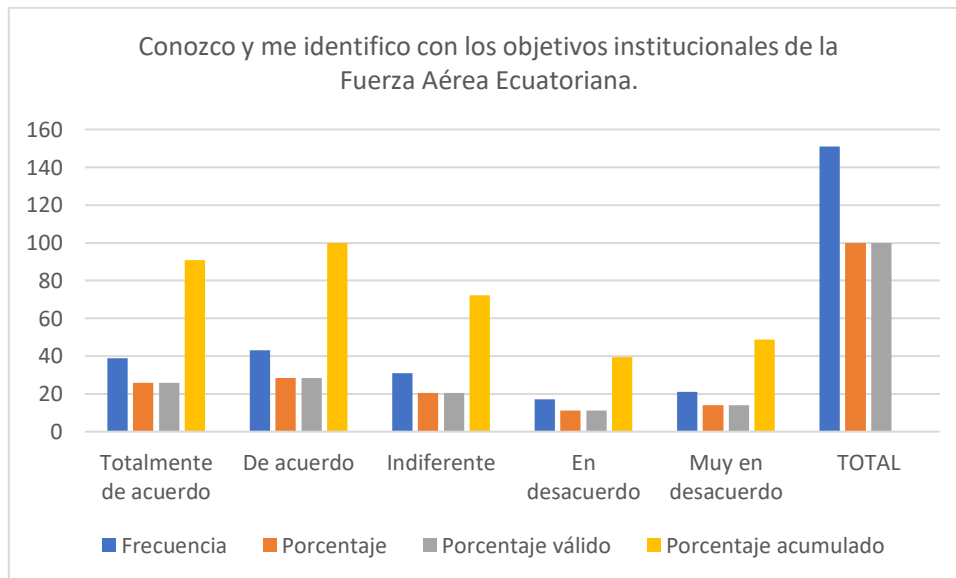
Tabla 5

Pregunta 2.

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Totalmente de acuerdo</i>	39	25,83	25,83	90,70
<i>De acuerdo</i>	43	28,48	28,48	100,00
<i>Indiferente</i>	31	20,53	20,53	72,09
<i>En desacuerdo</i>	17	11,26	11,26	39,53
<i>Muy en desacuerdo</i>	21	13,91	13,91	48,84
<b>TOTAL</b>	151	100	100	

Figura 9

Pregunta 2



**Interpretación:** La tabla 3 y gráfico 4, muestran los resultados de un total de 151 encuestados, donde se observa que el 28,48% se identifican con los objetivos institucionales de la institución a la que pertenecen y como índice inferior el 11,26% están en desacuerdo con conocer e identificarse con estos objetivos.

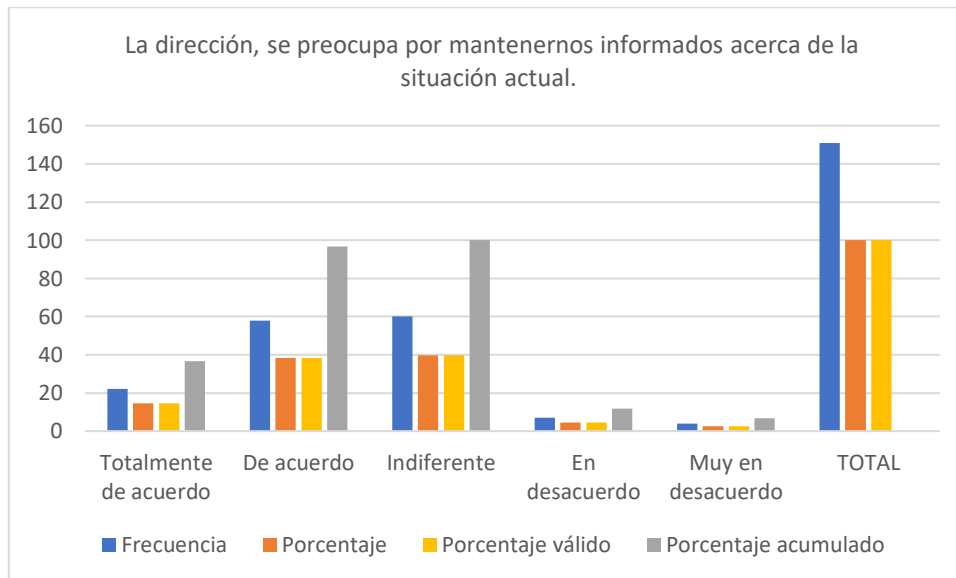
**Tabla 6**

Pregunta 4

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	22	14,57	14,57	36,67
De acuerdo	58	38,41	38,41	96,67
Indiferente	60	39,74	39,74	100,00
En desacuerdo	7	4,64	4,64	11,67
Muy en desacuerdo	4	2,65	2,65	6,67
<b>TOTAL</b>	151	100	100	

**Figura 10**

Pregunta 4



**Interpretación:** La tabla 5 y gráfico 6, muestran los resultados de un total de 151 encuestados, donde se observa que el 39,74% considera que la dirección se preocupa por mantener informados al personal sobre acontecimientos diarios relacionados con la situación de la institución, por otro lado el 2,65% está en desacuerdo con esta idea.

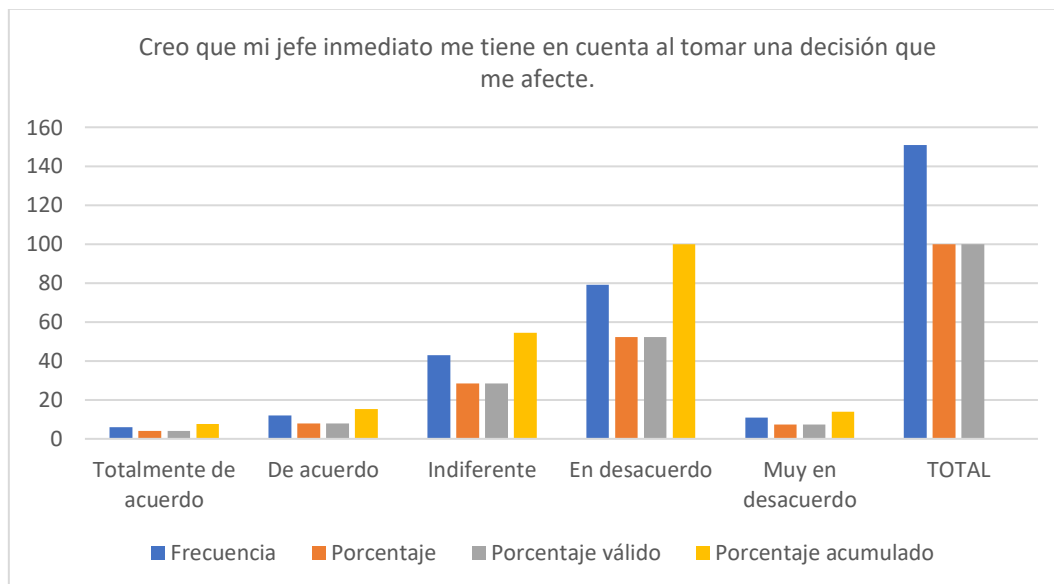
**Tabla 7**

Pregunta 9

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	6	3,97	3,97	7,59
De acuerdo	12	7,95	7,95	15,19
Indiferente	43	28,48	28,48	54,43
En desacuerdo	79	52,32	52,32	100,00
Muy en desacuerdo	11	7,28	7,28	13,92
<b>TOTAL</b>	151	100	100	

**Figura 11**

Pregunta 9



**Interpretación:** Según los resultados obtenidos en la tabla 10 y gráfico 11, de un total de 151 encuestados, se observó que el 52,32% de los encuestados no sienten que sus jefes inmediatos les tienen en cuenta al tomar una decisión que les afecte y el 3,97% considera que sí son tomados en cuenta.

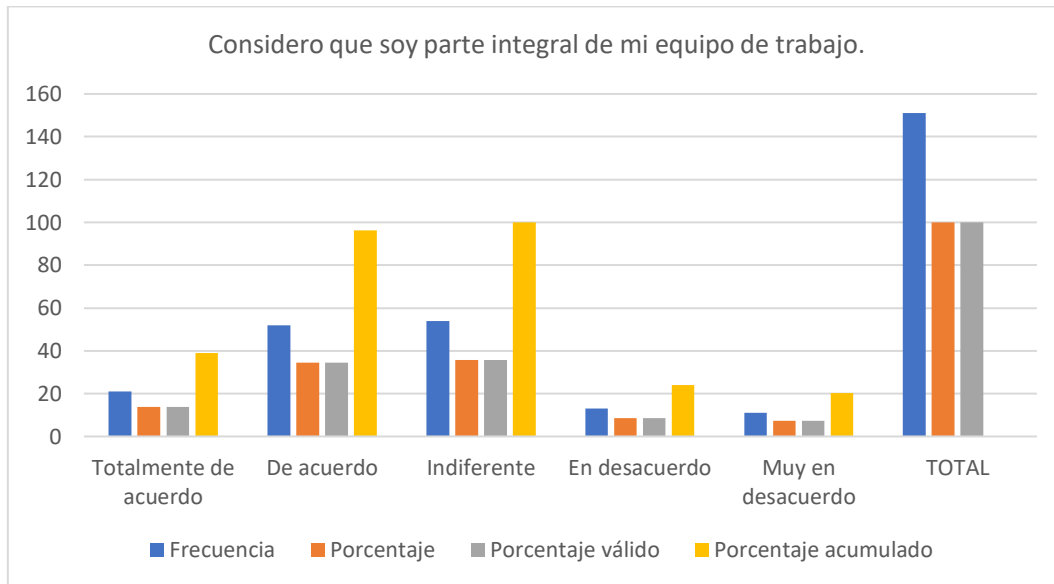
**Tabla 8**

Pregunta 10

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	21	13,91	13,91	38,89
De acuerdo	52	34,44	34,44	96,30
Indiferente	54	35,76	35,76	100,00
En desacuerdo	13	8,61	8,61	24,07
Muy en desacuerdo	11	7,28	7,28	20,37
<b>TOTAL</b>	151	100	100	

**Figura 12**

Pregunta 10



**Interpretación:** Según los resultados obtenidos en la tabla 11 y gráfico 13, de un total de 151 encuestados, se observó que el 35,76% de los encuestados infieren que son indiferentes al ser parte integral de su equipo de trabajo y el 7,28% está en muy en desacuerdo con la dimensión de estudio.

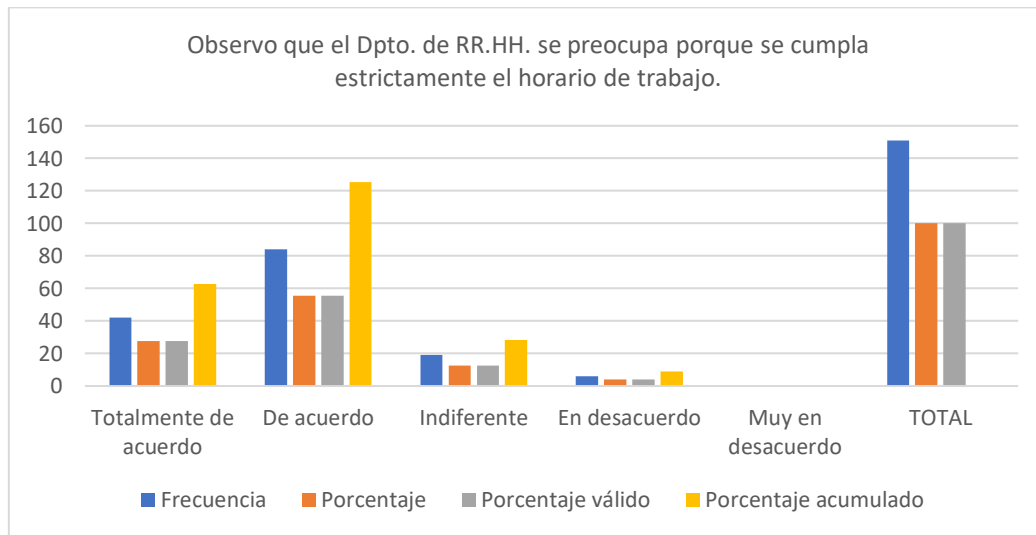
**Tabla 9**

Pregunta 14

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	42	27,81	27,81	50,00
De acuerdo	84	55,63	55,63	100,00
Indiferente	19	12,58	12,58	22,62
En desacuerdo	6	3,97	3,97	7,14
Muy en desacuerdo	0	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>151</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

**Figura 13**

Pregunta 14



**Interpretación:** Según los resultados obtenidos en la tabla 15 y gráfico 16, de un total de 151 encuestados, se observó que el 55,63% de los encuestados están de acuerdo, es decir consideran que el departamento de Recursos Humanos se preocupa por el cumplimiento del horario de labores, y el 3,97% está en desacuerdo con la dimensión de estudio.

## Componente Lugar de trabajo

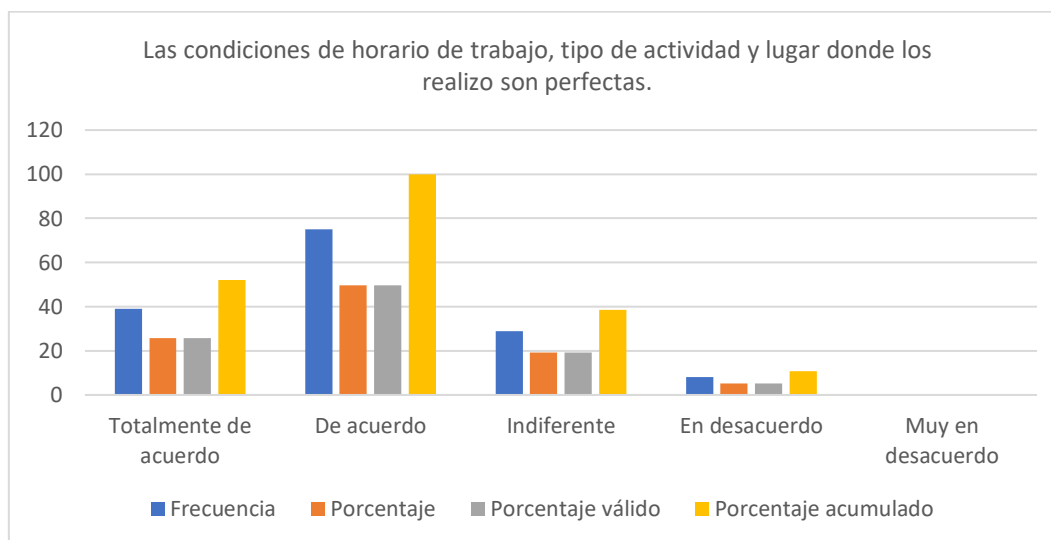
Tabla 10

Pregunta 15.-Las condiciones de horario de trabajo, tipo de actividad y lugar donde los realizo son perfectas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	39	25,83	25,83	52,00
De acuerdo	75	49,67	49,67	100,00
Indiferente	29	19,21	19,21	38,67
En desacuerdo	8	5,30	5,30	10,67
Muy en desacuerdo	0	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL</b>	151	100	100	

Figura 14

Pregunta 15



**Interpretación:** Según los resultados obtenidos en la tabla 16 y gráfico 18, de un total de 151 encuestados, se observó que el 49,67% de los encuestados infieren que estar de acuerdo con las condiciones de horario de trabajo, tipo de actividad y lugar donde los realiza, y únicamente el 5,30% está en desacuerdo con la dimensión de estudio.

## Componente Motivación

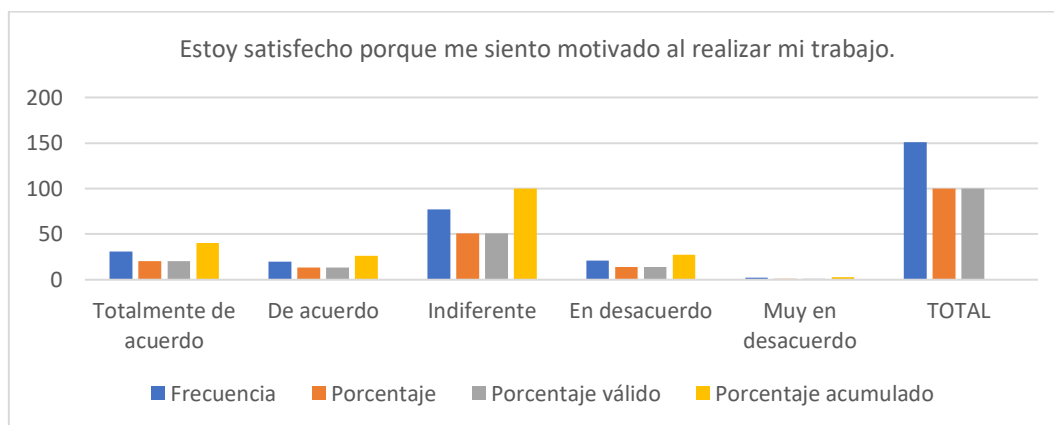
Tabla 11

Pregunta 6

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Totalmente de acuerdo</i>	31	20,53	20,53	40,26
<i>De acuerdo</i>	20	13,25	13,25	25,97
<i>Indiferente</i>	77	50,99	50,99	100,00
<i>En desacuerdo</i>	21	13,91	13,91	27,27
<i>Muy en desacuerdo</i>	2	1,32	1,32	2,60
<b>TOTAL</b>	151	100	100	

Figura 15

Pregunta 6



**Interpretación:** Según los resultados obtenidos en la tabla 7 y gráfico 9, de un total de 151 encuestados, se observó que el 50,99% de los encuestados infieren que son indiferentes a la cuestión y no se encuentran convencidos de la motivación al realizar su trabajo y el 1,32% no están de acuerdo con la dimensión de estudio.

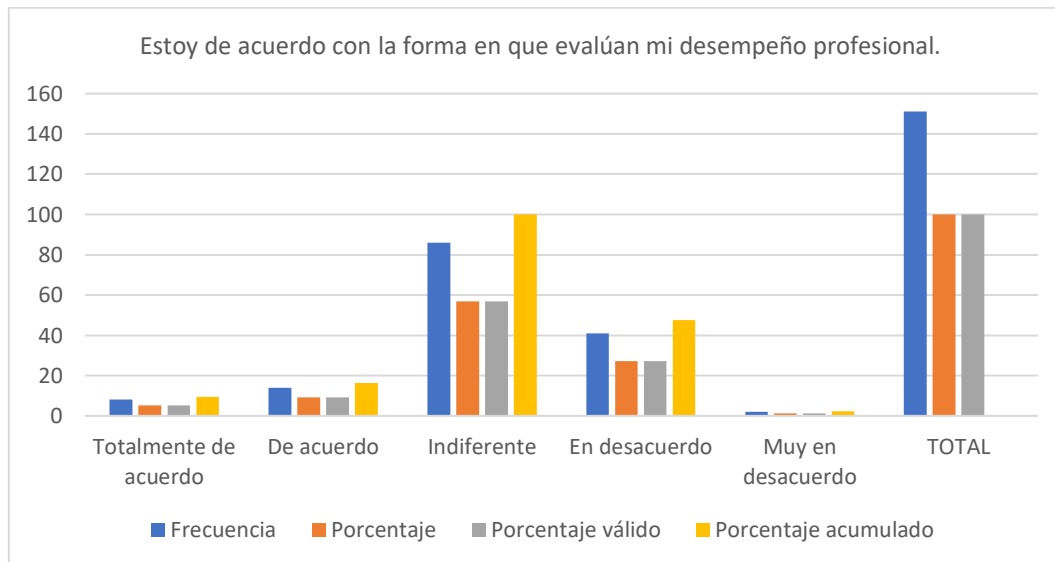
**Tabla 12**

Pregunta 7

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Totalmente de acuerdo	8	5,30	5,30	9,30
De acuerdo	14	9,27	9,27	16,28
Indiferente	86	56,95	56,95	100,00
En desacuerdo	41	27,15	27,15	47,67
Muy en desacuerdo	2	1,32	1,32	2,33
<b>TOTAL</b>	<b>151</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

**Figura 16**

Pregunta 7



**Interpretación:** Según los resultados obtenidos en la tabla 8 y gráfico 10, de un total de 151 encuestados, se observó que el 56,95% de los encuestados infieren que son indiferentes, es decir no se encuentran 100% satisfechos con la manera de evaluación de desempeño profesional y el 1,32% no están de acuerdo con la dimensión de estudio.



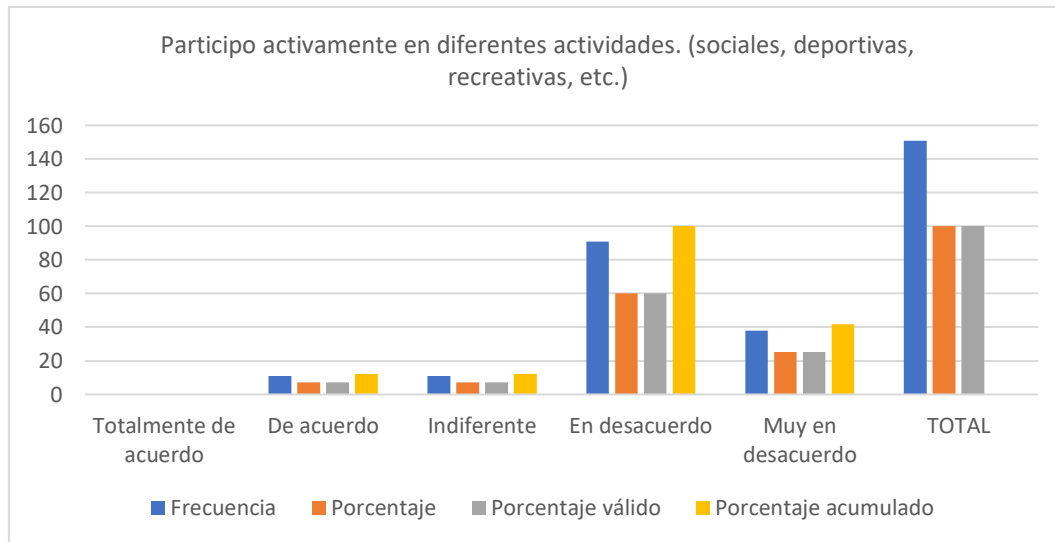
**Tabla 13**

Pregunta 12

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	0	0,00	0,00	0,00
De acuerdo	11	7,28	7,28	12,09
Indiferente	11	7,28	7,28	12,09
En desacuerdo	91	60,26	60,26	100,00
Muy en desacuerdo	38	25,17	25,17	41,76
<b>TOTAL</b>	<b>151</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

**Figura 17**

Pregunta 12



**Interpretación:** Según los resultados obtenidos en la tabla 13 y gráfico 15, de un total de 151 encuestados, se observó que el 60,26% de los encuestados infieren que no participan activamente en las diferentes actividades, por otro lado ninguno está de acuerdo con la dimensión de estudio.

## Componente Equilibrio emocional

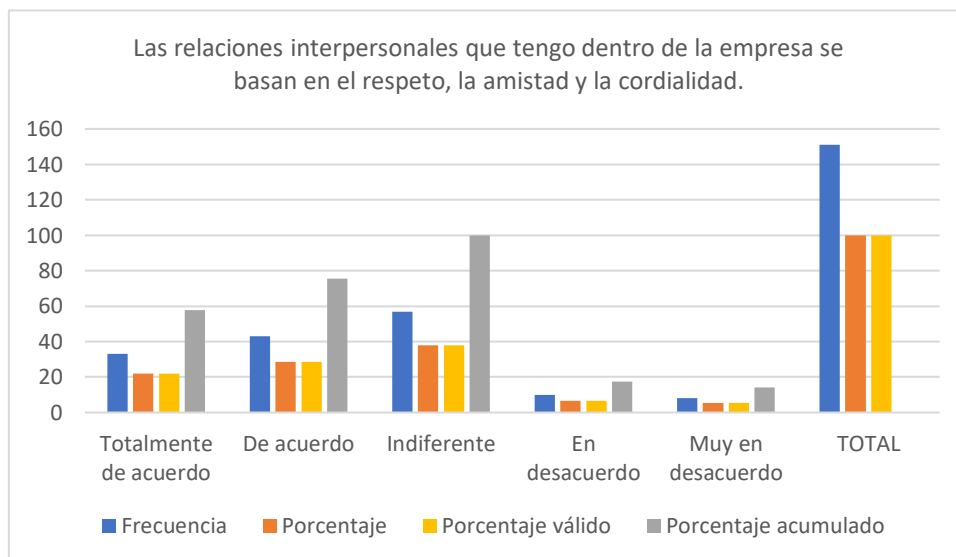
Tabla 14

Pregunta 3

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Totalmente de acuerdo</i>	33	21,85	21,85	57,89
<i>De acuerdo</i>	43	28,48	28,48	75,44
<i>Indiferente</i>	57	37,75	37,75	100,00
<i>En desacuerdo</i>	10	6,62	6,62	17,54
<i>Muy en desacuerdo</i>	8	5,30	5,30	14,04
<b>TOTAL</b>	151	100	100	

Figura 18

Pregunta 3



**Interpretación:** De acuerdo con los resultados obtenidos en la pregunta 3, presentados en la tabla 4 y gráfico 6, se puede observar que el índice superior pertenece al 37,75% quienes son indiferentes a las relaciones interpersonales dentro del lugar de trabajo; y el 5,30% no consideran que exista una buena relación entre algunas personas de la institución.

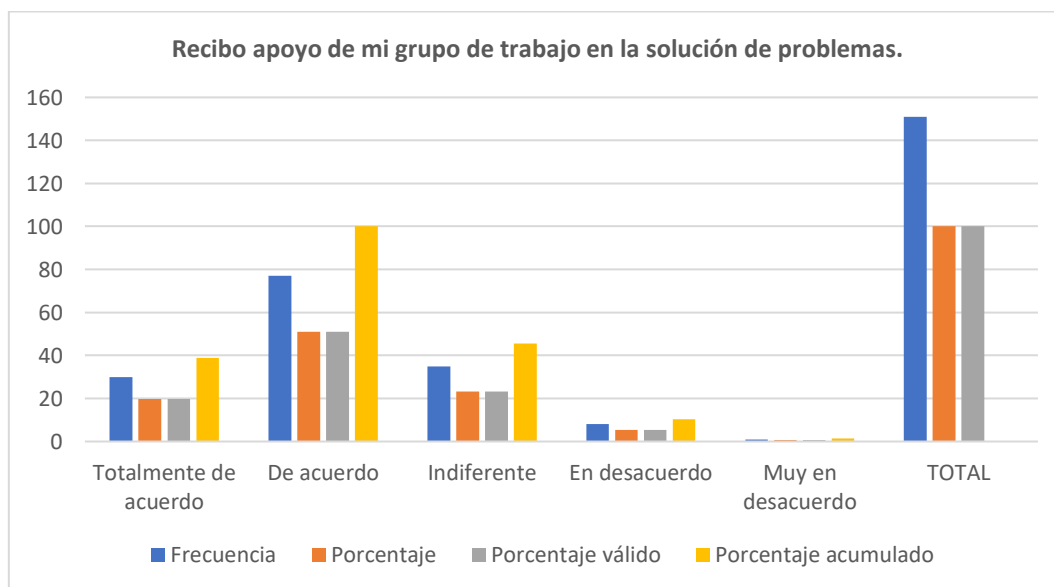
**Tabla 15**

*Pregunta 11*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<i>Totalmente de acuerdo</i>	30	19,87	19,87	38,96
<i>De acuerdo</i>	77	50,99	50,99	100,00
<i>Indiferente</i>	35	23,18	23,18	45,45
<i>En desacuerdo</i>	8	5,30	5,30	10,39
<i>Muy en desacuerdo</i>	1	0,66	0,66	1,30
<b>TOTAL</b>	151	100	100	

**Figura 19**

*Pregunta 11*



**Interpretación:** Según los resultados obtenidos en la tabla 12 y gráfico 14, de un total de 151 encuestados, se observó que el 50,99% de los encuestados infieren que están de acuerdo con la dimensión de estudio, mientras que el 0,66% está muy en desacuerdo.

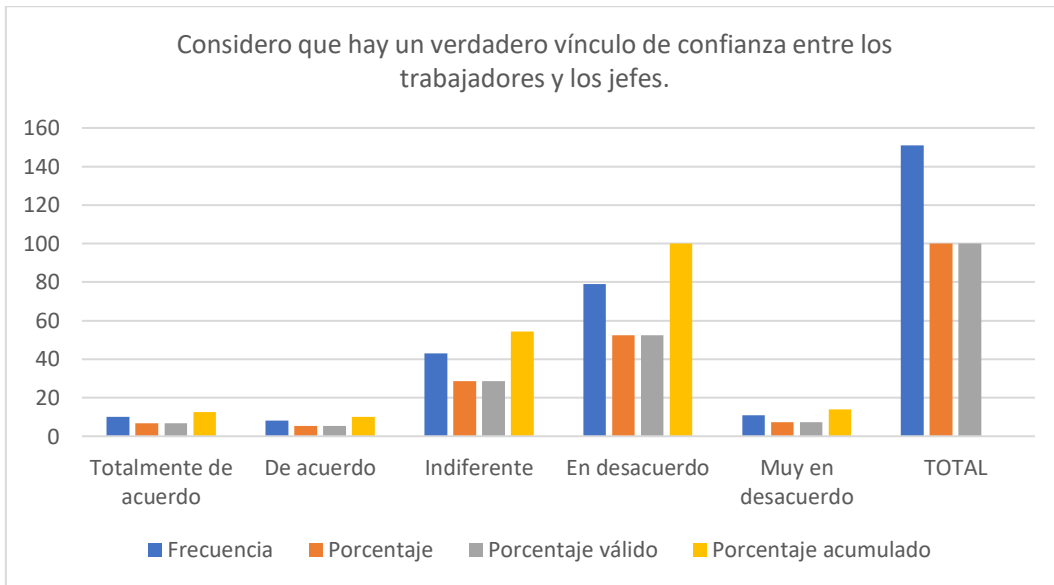
**Tabla 16**

Pregunta 13

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	10	6,62	6,62	12,66
De acuerdo	8	5,30	5,30	10,13
Indiferente	43	28,48	28,48	54,43
En desacuerdo	79	52,32	52,32	100,00
Muy en desacuerdo	11	7,28	7,28	13,92
<b>TOTAL</b>	151	100	100	

**Figura 20**

Pregunta 13



**Interpretación:** Según los resultados obtenidos en la tabla 14 y gráfico 16, de un total de 151 encuestados, se observó que el 52,32% de los encuestados están en desacuerdo con el argumento de confianza entre trabajadores y jefes, mientras que únicamente el 5,30% está de acuerdo con la dimensión de estudio.

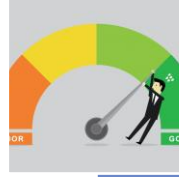
## Apéndice B

### Plan de Acción



#### Implementación de un plan de clima laboral, basado en la

- Incentivos y reconocimientos al esfuerzo.
- Esquemas de reconocimiento, evaluaciones objetivas, cuadros de honor o trabajador del mes.



#### Incorporación de planes de capacitación.

- Clima laboral, sus componentes y normativa legal.
- Liderazgo en todos los niveles de la organización.



#### Programas de bienestar laboral- Estrategias innovadoras

- Mejorar las relaciones interpersonales y generar una confianza entre jefes y subordinados.
- Actividades recreativas y reintegración.
- Talleres de motivación.