



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ  
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**INFORME DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO  
COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN  
PÚBLICA**

**MECANISMO: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**TEMA:**

**ESTUDIO DEL CLIMA LABORAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN ROCAFUERTE**

**AUTOR:**

**JUNIOR ENRIQUE VÉLEZ BUSTES**

**TUTOR:**

**ING. FABIÁN EDUARDO ÁLAVA RADE, MG.**

**CALCETA, MARZO DE 2021**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo **JUNIOR ENRIQUE VÉLEZ BUSTES**, con cédula de ciudadanía 131531568-7 declaro bajo juramento que el trabajo de Integración Curricular Titulado: **ESTUDIO DEL CLIMA LABORAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN ROCAFUERTE** es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración concedo a favor de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos, conservando a mi favor todos los derechos patrimoniales de autor sobre la obra, en conformidad con el Artículo 114 del Código Orgánico de Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación.

<

*Junior E Velez B*

---

**JUNIOR ENRIQUE VÉLEZ BUSTES**

**CC: 131531568-7**

## AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Yo **JUNIOR ENRIQUE VÉLEZ BUSTES**, con cédula de ciudadanía 131531568-7 autorizo a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Integración Curricular titulado: **ESTUDIO DEL CLIMA LABORAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN ROCAFUERTE** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

*Junior E Velez B*

---

**JUNIOR ENRIQUE VÉLEZ BUSTES**

**CC:131531568-7**

## CERTIFICACIÓN DE TUTOR

**ING. FABIÁN EDUARDO ÁLAVA RADE, MG**, certifica haber tutelado el Trabajo de Integración Curricular titulado: **ESTUDIO DEL CLIMA LABORAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN ROCAFUERTE**, previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Pública, de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.



Fabián Alava-Rade

---

**ING. FABIÁN EDUARDO ÁLAVA RADE, MG.**

**CC: 131047918-1**

**TUTOR**

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el trabajo de Integración Curricular titulado: **ESTUDIO DEL CLIMA LABORAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN ROCAFUERTE**, que ha sido propuesto, desarrollado por, **JUNIOR ENRIQUE VÉLEZ BUSTES** previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Pública de acuerdo, al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.



ING.DIANA YASBETH RADE LOOR, MG

CC: 131047576-7

PRESIDENTA DEL TRIBUNAL



AB. CARLOS TORRES FUENTES, MG

CC: 130625350-9

MIEMBRO DE TRIBUNAL



LIC. FÁTIMA PALACIOS BRIONES, MG

CC:130586341-5

MIEMBRO DE TRIBUNAL

## **AGRADECIMIENTO**

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me dio la oportunidad de una educación superior de calidad.

A Dios por darme la fortaleza de seguir creciendo cada día.

A mi madre y mis hermanos que me aconsejaron a seguir mis estudios cuando quise retirarme, ellos fueron mi inspiración para continuar este trayecto universitario.

Agradezco de manera especial a mi tutor de tesis y a los miembros del tribunal quienes con sus conocimientos me guiaron en el desarrollo de este trabajo.

**JUNIOR ENRIQUE VÉLEZ BUSTES**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación se lo dedicó a Dios, por ser el guía en mi vida, a mi madre y hermanos, por el apoyo e inculcarme buenos valores de responsabilidad y perseverancia para lograr mis sueños y metas, y a mis familiares y amigos que de una u otra forma pusieron un granito de arena en el transcurso de esta larga travesía.

**JUNIOR ENRIQUE VÉLEZ BUSTES**

## TABLA DE CONTENIDO

DECLARACIÓN DE AUTORÍA .....	ii
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN .....	iii
CERTIFICACIÓN DE TUTOR .....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
DEDICATORIA .....	vii
CONTENIDO DE FIGURAS.....	xi
RESUMEN.....	xiii
PALABRAS CLAVE .....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
KEY WORDS.....	xiv
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES .....	1
1.1    PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	1
1.2    JUSTIFICACIÓN.....	4
1.3    OBJETIVOS.....	6
1.3.1    OBJETIVO GENERAL.....	6
1.3.2    OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
1.4    HIPÓTESIS, PREMISAS Y/O IDEAS A DEFENDER .....	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1.    CLIMA LABORAL.....	7
2.1.1.    TIPOS DE CLIMA LABORAL.....	8
2.1.2.    HERRAMIENTA PARA EL DIAGNÓSTICO DE CLIMA LABORAL	9
2.1.3.    FACTORES QUE DETERMINA EL CLIMA LABORAL .....	10
2.2.    DESEMPEÑO LABORAL.....	11
2.2.1.    EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	12
2.3.    CULTURA ORGANIZACIONAL .....	12

2.4.	TALENTO HUMANO.....	13
2.4.1.	IMPORTANCIA DEL TALENTO HUMANO.....	14
2.4.2.	CARACTERÍSTICAS DEL TALENTO HUMANO .....	15
2.5.	SERVICIO PÚBLICO .....	15
2.6.	SERVIDORES PÚBLICOS.....	16
2.6.1.	PRINCIPIOS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS.....	17
2.7.	GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS .....	18
2.7.1.	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN ROCAFUERTE.....	19
2.7.2.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	20
2.8.	PLAN DE MEJORA.....	21
2.8.1.	COMPONENTES DE UN PLAN DE MEJORA.....	21
2.8.2.	VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UN PLAN DE MEJORA .....	22
	CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO.....	24
3.1.	UBICACIÓN.....	24
3.2.	DURACIÓN.....	24
3.3.	VARIABLES.....	24
3.3.1.	VARIABLE INDEPENDIENTE: Clima laboral.....	24
3.3.2.	VARIABLE DEPENDIENTE: Plan de mejora .....	24
3.4.	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....	25
3.4.1.	MÉTODO DEDUCTIVO.....	25
3.4.2.	MÉTODO INDUCTIVO .....	25
3.4.3.	MÉTODO ANALÍTICO .....	25
3.5.	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	26
3.5.1.	OBSERVACIÓN .....	26
3.5.2.	ENCUESTA.....	26
3.5.3.	ENTREVISTA.....	27

3.6.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	27
3.6.2.	INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	27
3.6.3.	INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA .....	28
3.7.	PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	28
	FASE 1: DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN ROCAFUERTE.....	28
	FASE 2: IDENTIFICAR CUÁLES SON LOS FACTORES DEL CLIMA LABORAL QUE AFECTAN DIRECTA O INDIRECTAMENTE EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN ROCAFUERTE.....	29
	FASE 3: PROPONER UN PLAN DE MEJORA PARA FOMENTAR UN BUEN CLIMA LABORAL EN EL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN ROCAFUERTE. .....	29
	CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	30
4.1.	DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN ROCAFUERTE. 30	
4.1.1.	REALIZACIÓN DE ENTREVISTA A DIRECTORA DE LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO .....	30
4.1.2.	APLICACIÓN DE FICHA DE OBSERVACIÓN.....	31
4.1.3.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL GAD .....	31
4.2.	IDENTIFICAR CUÁLES SON LOS FACTORES DEL CLIMA LABORAL QUE AFECTAN DIRECTA O INDIRECTAMENTE EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN ROCAFUERTE. ....	32
4.2.1.	APLICACIÓN DE ENCUESTA .....	33
4.3.	PROPONER UN PLAN DE MEJORA PARA FOMENTAR UN BUEN CLIMA LABORAL EN EL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN ROCAFUERTE.	

4.3.1. ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA CON LAS RESPECTIVAS ESTRATEGIAS QUE SE IMPLEMENTARÁN EN EL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN ROCAFUERTE.....	45
INTRODUCCIÓN.....	45
OBJETIVO.....	46
RESPONSABLES.....	46
4.3.2. SOCIABILIZACIÓN DEL PLAN DE MEJORA CON LAS AUTORIDADES DEL GAD .....	49
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	50
5.1. CONCLUSIONES .....	50
5.2. RECOMENDACIONES.....	51
BIBLIOGRAFÍA.....	52

## **CONTENIDO DE FIGURAS**

FIGURA 1 TIPOS DE CLIMA LABORAL.....	9
FIGURA 2 HERRAMIENTAS PARA EL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL .....	10
FIGURA 3 CARACTERÍSTICAS DEL TALENTO HUMANO .....	15
FIGURA 4 MISIÓN, VISIÓN DEL GAD DE ROCAFUERTE .....	20
FIGURA 5 MAPA SATELITAL DE LA UBICACIÓN DEL GAD DEL CANTÓN ROCAFUERTE .....	24
FIGURA 6 FICHA DE OBSERVACIÓN.....	31
FIGURA 7 ESPACIO DE TRABAJO ACONDICIONADO .....	33
FIGURA 8 IMPLEMENTO DE TRABAJO.....	34
FIGURA 9 LIDERAZGO .....	35
FIGURA 10 BUENA RELACIÓN CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO .	36
FIGURA 11 CONFLICTOS LABORALES.....	37
FIGURA 12 COMUNICACIÓN ASERTIVA.....	38
FIGURA 13 EQUIDAD EN EL TRATO Y DISTRIBUCIÓN DE RESPONSABILIDADES .....	39

FIGURA 14 CONDICIONES DE REMUNERACIÓN.....	40
FIGURA 15 MOTIVACIÓN PARA ALCANZAR METAS .....	41
FIGURA 16 CAPACITACIÓN PARA LA ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL..	42
FIGURA 17 SUPERIOR RECONOCE SU TRABAJO .....	43
FIGURA 18 BUEN CLIMA LABORAL CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO EN LA INSTITUCIÓN.....	44
FIGURA 19 PLAN DE MEJORA.....	48
FIGURA 20 ENTREVISTA A JEFA DE TALENTO HUMANO .....	53
FIGURA 21 ENTREVISTA A DIRECTORA.....	53
FIGURA 22. ENCUESTA A SERVIDORES PÚBLICOS.....	53
FIGURA 23 ENCUESTA A SERVIDORES PÚBLICOS.....	53
FIGURA 24 APLICACIÓN DE ENCUESTA.....	53
FIGURA 25 ENCUESTA A SERVIDORES PÚBLICOS.....	53
FIGURA 26 SOCIABILIZACIÓN EN EL GAD .....	53

## **RESUMEN**

El presente proyecto tuvo como objetivo evaluar el clima laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Rocafuerte, para la mejora en la gestión del Talento Humano. La metodología empleada fue la investigación de campo, la cual permitió la extracción de información a través de la entrevista y observación, que permitió conocer la situación actual de los servidores públicos que laboran en los distintos departamentos de la entidad. Luego se aplicó encuesta a 94 profesionales cuyos resultados principales indicaron que, el 87% están de acuerdo con la buena relación laboral que existe entre todos sus compañeros de trabajo, el 59 % están en desacuerdo con equidad en el trato y distribución de las responsabilidades y tareas de los empleados, mientras que el 53% mencionaron que no estaban ni de acuerdo ni en desacuerdo con la falta de capacitaciones en la actualización profesional. Por otra parte, se concluyó que; aun cuando hay buen clima laboral entre todos, es necesario que el GAD establezca un seguimiento continuo y eficaz para detectar a tiempo posibles falencias que se presentan habitualmente y que ocasionan inconformidad laboral, también se pudo conocer que el sistema tecnológico que utilizan es deficiente y retrasa las actividades a efectuar. Así mismo, se planteó un plan de mejora con el objetivo de diseñar estrategias que contribuya de manera eficiente en la institución, el mismo que fue sociabilizado y acogido de manera positiva por las autoridades competentes.

## **PALABRAS CLAVE**

Clima laboral, talento, humano, plan de mejora

## **ABSTRACT**

The objective of this project was to evaluate the work environment in the Municipal Decentralized Autonomous Government of the Rocafuerte canton, to improve the management of the Human Talent department. The methodology used was field research, which allowed the extraction of information through interviews and observation, where it was possible to know the current situation of the public servants who work in the different departments of the entity. Then a survey was applied to 94 professionals whose main results indicated that 87% agree with the good working relationship that exists between all their co-workers, 59% disagree with fairness in the treatment and distribution of responsibilities and tasks of the employees, while 53% mentioned they neither agree nor disagree with the lack of training in professional updating. On the other hand, it was concluded that; if there is a good working environment among all, in addition to the fact that it is necessary for the GAD to establish a continuous and effective monitoring to detect in time those shortcomings that usually appear and that cause labor disagreement, it was also possible to know that the technological system they use is deficient delays the activities to be carried out. Likewise, an improvement plan was proposed with the aim of designing strategies that contribute efficiently to the institution, which was socialized and received positively by the competent authorities.

## **KEY WORDS**

Work environment, human, talent, improvement plan

# **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES**

## **1.1 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Jiménez y Jiménez (2016) afirman que “el clima laboral es de vital importancia dentro de una organización, la estabilidad de los empleados de la misma va a generar mayor productividad y beneficio para el sector” (p.27). Además por lo que determina cómo es la relación que existe entre compañeros de trabajo en las distintas áreas de la institución. Esta descripción se argumenta de acuerdo con Gan y Triginé (2012) quienes definen al clima laboral como:

Un concepto amplio en estudios del factor humano en empresas e instituciones, por esas razones el clima laboral es un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones, desde las normas internas de funcionamiento, condiciones ergonómicas y equipos de trabajo, pasando por las actitudes que integran los equipos, salarios y remuneraciones, hasta la satisfacción con la que el personal de una empresa cumple sus funciones. (p.275)

Según Bravo (2017) hace referencia en su investigación que, a nivel mundial existe un progreso organizacional que fomenta el clima laboral. Por ello, la Revista Salud en México, publicó los diez mejores países que existen para trabajar, haciendo énfasis en las condiciones idóneas de trabajo, el salario justo, beneficios sociales, productividad empresarial, y el equilibrio laboral actual. Por otro lado, haciendo énfasis en las grandes empresas reconocidas en el mundo por su calidad de ambiente laboral, que no solo ofrecen un mejor salario e infraestructura, sino que fomentan el desarrollo personal de sus colaboradores.

Por esta razón, en la actualidad el clima laboral se ha convertido en un factor importante para el cumplimiento de los objetivos y metas de toda institución ya sea

esta pública o privada, por lo que está relacionado con el comportamiento organizacional de los empleados. Cabe destacar que el clima laboral analiza la conducta de cada uno de los servidores en las funciones que realizan a diario.

En Ecuador según estudios realizados por Ramos, Valentina, y Tejera (2017) mencionan que el clima laboral en las organizaciones e instituciones oscila desde regular a muy bueno, en pocas palabras es considerado débil, es por eso que se deben realizar acciones dirigidas a mejorar el comportamiento organizacional, para tener en cuenta que las dimensiones culturales, de una institución motiven a sus participantes, de tal manera se tendrá un impacto en la fuerza del clima laboral.

Las empresas públicas no solo buscan brindar equipos y herramientas necesarias a su personal, sino también crear el ambiente idóneo para que desarrollen sus habilidades y sean más eficientes en sus funciones. Esto representa mejores resultados y en el caso de que las empresas no generen ese contexto, las implicaciones futuras pueden ser inestabilidad, ausencia de sentido de pertenencia y evidentemente malos resultados.

La Norma Técnica para la Medición del Clima Laboral del Servidor Público (2018) establece en su Art. 1 que esta norma “Tiene por objeto regular los procedimientos técnicos y operativos para la medición de clima laboral y cultura organizacional en las instituciones contempladas en el ámbito de aplicación de este Acuerdo, a fin de fortalecer la mejora continua del ambiente de trabajo institucional” (p.2). Bajo la misma Ley en el Art 2 estipula que “Los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales diseñarán y aplicarán su propia metodología para la medición de clima laboral en sus instituciones, observando la presente normativa general” (p.2).

Es importante estudiar el desempeño laboral de los servidores públicos en relación al comportamiento organizacional en sus puestos de trabajos, por eso Pilligua y Arteaga (2019) mencionan que, el clima laboral, se compone de un gran número de componentes físicos y emocionales, que inciden en el comportamiento y desempeño de los servidores públicos, donde se determina la forma de cómo percibe su desempeño en la institución, contemplando el desarrolla cotidiano, influyendo así en la satisfacción de todos los colaboradores.

En el caso que las instituciones públicas no tengan un clima laboral idóneo, deben obligatoriamente trabajar en un proyecto que garantice un cambio sustancial hasta encontrar el clima deseado, a fin de obtener el mayor provecho a su recurso humano. El primer paso para crear el clima laboral ideal es contar con jefes que sean líderes e influyan de manera positiva, inspirando confianza al personal, y que ellos no deseen defraudarla, y buscan responder con un trabajo oportuno y eficiente.

La diferencia entre las empresas en la actualidad, se marca en quien tenga más líderes que guíen a su personal comprometido a desarrollar sus funciones en un clima laboral idóneo incluso para explotar sus habilidades. Una de las alternativas de control para determinar si una empresa cuenta con un clima laboral idóneo, es la evaluación o cuestionario WES, el cual tiene parámetros que forman escalas de clima social” (Corral, 2013, p. 8).

En el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal del cantón Rocafuerte, mediante entrevista no estructurada, se pudo identificar que no existe referencia de un diagnóstico del clima laboral, lo cual ha provocado que tanto el jefe de cada área, así como los servidores públicos desconozcan los factores de cómo influye la motivación, liderazgo, el trabajo en equipo, entre otros elementos importantes dentro de una institución para alcanzar el éxito. Ante esto La Norma Técnica para

la Medición del Clima Laboral del Servidor Público (2018) en su Art. 10, instituye que “el clima laboral es la percepción que tienen las y los servidores públicos hacia su ambiente de trabajo y que afecta directa o indirectamente a su desempeño” (p.3).

Por otra parte, se pudo evidenciar que entre las posibles causas que afectan al clima laboral son: Espacio reducido, mala distribución de los puestos de trabajo, falta capacitación para los servidores públicos, desactualización del sistema municipal de la institución, el cual no permite que los servidores públicos puedan desarrollar sus actividades de manera adecuada. Por eso, es importante realizar un diagnóstico de la situación actual, donde se analizará el clima laboral del GAD Municipal del cantón Rocafuerte, con el fin de proponer mejoras en el desempeño de los servidores públicos.

Antes lo expuesto se plantea la siguiente interrogante: ¿Cómo contribuye la evaluación del clima laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Rocafuerte?

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

Resulta necesario abordar este tema para conocer si las instituciones del sector público son conscientes que, para obtener mejores resultados en su personal, se deben invertir en capacitaciones para mejorar el clima laboral de todos los servidores públicos que laboran en una institución del Estado. “Existen nuevos desafíos en la gestión del clima laboral, en virtud de los cambios económicos, culturales, tecnológicos y ecológicos, actúan de manera conjunta generando un campo nuevo para las empresas, y como oportunidades para evolucionar” (Chiavenato, 2019, p. 211). Administrar el recurso humano de manera eficiente, contribuye con los objetivos de las empresas o institución de una manera muy productiva.

En la parte social esta investigación ayudará a los servidores públicos como a los usuarios, ya que si existe un clima organizacional idóneo entre los mismos trabajadores se verá reflejado un ambiente laboral confortable, de tal manera se brindé un servicio de calidad a toda la ciudadanía en general que solicité de algún trámite en específico.

En el ámbito legal, esta investigación se ampara en lo dispuesto en la Constitución de la República del Ecuador, (2008) Art. 33 establece que, “el trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía” (p.29). Así mismo, el Estado garantizará a las personas que laboran en pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado, esto indica que las personas podrán cumplir sus actividades en un ambiente de seguridad y bienestar para precautelar la calidad de vida laboral.

Por otra parte, la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP, 2018) hace referencia sobre los derechos de los servidores públicos en cuanto al clima laboral, en el literal: l) “Desarrollar sus labores en un entorno adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar” (p.15). Por ello, se puede establecer que, el GAD Municipal del cantón Rocafuerte está obligado a cumplir las leyes, para efecto a brindar un clima laboral idóneo dentro de instalaciones adecuadas y con las herramientas propicias para un óptimo cumplimiento de las funciones de su personal, lo cual debe traducirse o convertirse en calidad de servicio público a la ciudadanía, garantizando sus derechos y cumpliendo sus necesidades.

Desde el punto de vista económico, esta investigación aportará de manera directa al GAD Municipal y a la Dirección de Talento Humano del cantón Rocafuerte, ya que si existe un clima adecuado para trabajar los servidores públicos tendrían una

mejor productividad y así la institución reduciría los costos en mecanismos para corregir posibles falencias en relación con el clima laboral.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

- Evaluar el clima laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Rocafuerte, para la mejora de la gestión del talento humano.

#### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diagnosticar la situación actual de las dimensiones del clima laboral del GAD Municipal del cantón Rocafuerte.
- Identificar cuáles son los factores del clima laboral que afectan directa o indirectamente en el desempeño del personal del GAD Municipal del cantón Rocafuerte.
- Proponer un plan de mejora para fomentar un buen clima laboral en el GAD Municipal del cantón Rocafuerte.

### **1.4 HIPÓTESIS, PREMISAS Y/O IDEAS A DEFENDER**

La evaluación del clima laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Rocafuerte, contribuye mejorar la gestión del talento humano.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. CLIMA LABORAL**

El clima laboral dentro de toda institución es importante ya que permite una buena relación entre todos los servidores. Zambrano, Pineda y Espinoza (2017) argumentan que el “clima laboral desarrolla el nivel de satisfacción y motivación de los empleados con la consecuente reacción en la productividad empresarial y el logro de sus metas” (p.167).

Por otro lado, Iglesias y Sánchez (2015) definen al comportamiento organizacional como las “percepciones compartidas por un grupo de individuos acerca de su entorno laboral: estilo de supervisión, calidad de la capacitación, relaciones laborales, políticas organizacionales, prácticas comunicacionales, procedimientos administrativos, ambiente laboral en general” (p. 456). El clima laboral se determina como una serie de características del entorno interno de la organización. Por esta razón, Cabrera (2018) compone cinco variables que son:

La Autorrealización; que es cómo el trabajador ve sus posibilidades de crecer profesionalmente, el Involucramiento laboral; que es si los trabajadores se sienten comprometidos con la empresa, la Supervisión; basada en sí, sienten un apoyo y orientación por parte de sus jefes, la Comunicación; si tienen acceso a la información para desarrollar su trabajo, condiciones laborales; sobre si dan confianza al trabajador para tomar decisiones sobre sus funciones. (p.7)

En consecuencia, un buen clima laboral, genera el compromiso organizacional (CO), que de acuerdo a Fonseca y Cruz (2019) indican que, una actitud o estado de ánimo que deriva en comportamientos como la intención de permanecer en la

organización, la identificación con sus valores y la percepción de tener una deuda moral con la misma por los beneficios recibidos.

De igual forma, existen aspectos negativos, si se da lo contrario: Al experimentar un menor bienestar en el trabajo, las contribuciones de los trabajadores en el desarrollo organizacional se ven mermadas, provocando toma de decisiones equivocadas y una mayor propensión al ausentismo, resulta importante que el trabajo tenga las características apropiadas para que la satisfacción de sus integrantes y su compromiso se mantengan, evitando disminuciones en su rendimiento laboral. (p.126)

El clima laboral en una institución pública depende del ambiente que se cree para sus servidores públicos, ya que al mantener equilibrio en el trabajo se puede desarrollar actividades de forma eficiente y eficaz, por lo tanto, en una institución se debe trabajar conjuntamente con todos los subordinados para poder cumplir los objetivos propuestos sin ningún contratiempo.

### **2.1.1. TIPOS DE CLIMA LABORAL**

En las organizaciones se desarrollan diferentes tipos de clima laboral, como se muestra en la figura 1 pueden ser Autoritarios o Participativos. Bordas (2016) menciona que, cada uno de estos tipos de clima laboral es la base principal dentro de una institución, ya que, si no existe un ambiente agradable y ameno entre sus empleados, no habrá resultados fructíferos de la planificación que se estableció desde un inicio.

Clima de tipo Autoritario	Clima de tipo Participativo
<p><b>Clima de tipo autoritario I:</b> Sistema explotador que se caracteriza por la falta de confianza a sus empleados. Empleados trabajan dentro de una atmosfera de miedo, castigos y amenazas.</p> <p><b>Clima de tipo autoritario II:</b> Sistema paternalista, donde la mayor parte de las decisiones se las toma desde arriba, existe algo de confianza a los empleados y existen recompensas y castigos, al igual que estabilidad.(p.30)</p>	<p><b>Clima de tipo participativo I:</b> Consultivo, existe un clima participativo y ciertas decisiones las toman desde direcciones inferiores. Se busca cumplir necesidades de prestigio y estima en colaboradores, y hay un ambiente dinámico para la consecución de los objetivos.</p> <p><b>Clima de tipo participativo II:</b> Participación en grupo donde la dirección tiene plena confianza en todos sus colaboradores, los cuales están motivados por su participación e implicación. Existe una relación de amistad y confianza entre superiores y subordinados, lo que fortalece el cumplimiento de los objetivos trazados</p>

**Figura 1** Tipos de Clima Laboral  
Fuente. Datos tomados de Bordas (2016).

## 2.1.2. HERRAMIENTA PARA EL DIAGNÓSTICO DE CLIMA LABORAL

Íñiguez (2017) menciona que se han creado distintas herramientas a lo largo de los años para diagnosticar el clima laboral, como se muestra en la figura 2 cada uno de estos autores considero diferentes dimensiones en el diseño de los instrumentos “que incluye una conjugación de variables relacionadas con la percepción de los miembros de la organización respecto a la estructura y los procesos organizacionales” (Vega, Díaz y Montoya, 2012, p. 252).

Autores	Dimensiones
Likert	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Métodos de mando</li> <li>- Naturaleza de las fuerzas de motivación.</li> <li>- Naturaleza de los procesos de comunicación.</li> <li>- Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción.</li> <li>- -Características de los procesos de planeación.</li> <li>- Procesos de control.</li> <li>- -Capacitación y adiestramiento.</li> </ul>

<p><b>Pritchard y Karasick</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autonomía.</li> <li>- Conflicto contra cooperación.</li> <li>- Relaciones sociales.</li> <li>- Estructura organizacional.</li> <li>- Recompensa.</li> <li>- Relación entre rendimiento y remuneración.</li> <li>- Niveles de ambición de la empresa.</li> <li>- Estatus.</li> <li>- Flexibilidad e innovación.</li> <li>- Centralización.</li> <li>- Apoyo.</li> </ul>
<p><b>Forehand y Gilmer</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tamaño de la organización.</li> <li>- Estructura organizacional.</li> <li>- Complejidad sistemática de la organización.</li> <li>- Estilo de liderazgo.</li> <li>- Orientación de fines.</li> </ul>

**Figura 2** Herramientas para el diagnóstico del clima laboral  
*Fuente.* Datos tomados de Íñiguez (2017).

Para Ramos y Tejera (2017) “las mediciones de clima laboral se han basado en la percepción de los trabajadores sobre aspectos culturales, más que en la percepción del propio estado de ánimo de las personas sobre cómo se sienten en su organización” (p.227). Las herramientas de un diagnóstico del clima laboral varían de acuerdo a las características y necesidades de cada organización, sin embargo, hay indicadores que son de mayor importancia e indispensables para diseñar un instrumento de evaluación, lo que permitirá al investigador argumentar o realizar un análisis de manera más exacto.

### **2.1.3. FACTORES QUE DETERMINA EL CLIMA LABORAL**

Aguilar y Pazmiño (2016) señalan que existen varios factores que determinan el clima laboral como: Del ambiente físico: condiciones de ruido, calor, contaminación, maquinarias; De estructuras: tamaño de la organización, estructura formal; Del ambiente social: compañerismo, conflictos entre servidores públicos, comunicaciones; Personales: aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas;

Propios del comportamiento laboral: rendimiento, ausentismo, rotación, satisfacción laboral.

Existen diversas influencias para que no exista un buen ambiente laboral y los impactos se reflejan de forma directa e indirecta en el desempeño del trabajo. Por esta razón, las características han sido objeto de estudio de innumerables investigadores, preocupados por identificar cuáles son aquellos elementos que influyen para buscar soluciones a problemas existentes. Además, que se tenga que tomar en cuenta la variabilidad en las percepciones entre las personas en relación a cómo se sienten en lo que hacen, pero también cómo se sienten en relación a la organización en donde trabajan. (Ramos y Tejera 2017).

Al analizar los factores del clima laboral se puede determinar que estos dan las pautas para tener un ambiente profesional idóneo dentro de la institución y poder cumplir con las funciones de mejor manera, además, los servidores públicos puedan desarrollar sus actividades en un espacio cálido en donde existan las condiciones adecuadas para poder laborar de forma óptima, es decir que el factor ambiental físico sea ameno.

## **2.2. DESEMPEÑO LABORAL**

El desempeño laboral se puede definir como todas las actividades dentro de una institución para poder alcanzar los objetivos sin ningún retraso. Por lo tanto, Chiavenato (2019) indica que es toda acción realizada o ejecutada por un individuo, en respuesta, de todo aquello de lo que es responsable y que será medio en base a su ejecución. Cabe destacar que para que exista un buen desempeño se debe tener en cuenta ciertos criterios como es la eficiencia y eficacia. Por otra parte, Cabezas (2016) menciona que:

Es la forma en que los servidores públicos realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, el cual tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. (p.30)

Las exploraciones del rendimiento laboral se llevan anualmente para determinar la elegibilidad de un servidor para decidir si es competente para ser promovido o incluso si debiera ser despedido. Por ello, todos los servidores públicos deberán cumplir a cabalidad con sus actividades competentes y de esta manera lograr resultados positivos que aporten significativamente a la institución.

### **2.2.1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Según Chiavenato (2009) es importante identificar en qué momento es necesario evaluar a los empleados para medir sus conocimientos y valorar su desempeño laboral, al mismo tiempo que permite identificar las necesidades de proporcionar realimentación respecto a su ocupación, además se busca el intercambio de ideas entre el empleados y jefes directos de la institución. En este contexto, la evaluación del desempeño debe mostrar a los servidores su aportación a la entidad. Así, las evaluaciones permiten identificar el rendimiento laboral, para que los directivos diseñen estrategias que fortalezcan el equipo de trabajo y permitan mantener eficacia en todas las actividades a ejecutar.

### **2.3. CULTURA ORGANIZACIONAL**

Una cultura organizacional es el conjunto de hábitos, tradiciones, principios y valores que posee una persona en su diario vivir, mostrando siempre empatía en su lugar de trabajo con sus compañeros, jefes y demás colaboradores que conforman la institución. De acuerdo con Gálvez, Grimaldi, Sánchez, Fernández, y

García, (2017) la cultura organizacional actúa como sistema de control social y puede influir en las actitudes y comportamientos de los empleados a través de los valores y creencias que operan en una empresa. Por ello, las organizaciones que cuentan con una cultura participativa entre sus servidores públicos puede llegar a influir de manera directa en los resultados económicos de las organizaciones, así como en la satisfacción de los usuarios.

La cultura organizacional se entiende como el comportamiento que tiene la persona dentro de una organización aspectos como valores, creencias, símbolos las cuales forma su actuar en la institución. Es así, que es un tema de interés para los participantes de tal forma exista mayor salud y bienestar en sus labores diarias, por ende, se reconoce sus competencias, conocimientos y habilidades, logrando alcanzar un crecimiento personal y profesional en su vida (González, Bastidas, Figueroa, Zambrano y Matabanchoy, 2018, p.207).

## **2.4. TALENTO HUMANO**

El Talento Humano es la capacidad que tiene el ser humano para desempeñar y desenvolverse en el campo laboral con ética profesional, siendo aquí donde se observa el compromiso a la hora de realizar alguna actividad específica. Según Briones, Peñafiel y Vera (2018) “es la característica que tiene una persona de diferenciarse de las demás, por su capacidad competitiva, de acuerdo a cuatro aspectos esenciales: conocimiento, habilidad, juicio y actitud” (p.62). Mientras que, Rodríguez (2017) afirma que es “un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño” (p.19).

Peñaloza (2017) menciona que se vuelve un componente clave para incidir en procesos ambientales, por lo tanto, la administración del personal debe perseguir el desarrollo de habilidades, conocimientos, valores que permitan el comportamiento responsable de los recursos naturales dentro y fuera del lugar de trabajo, llegando no solo a los niveles operativos, sino también a los niveles de los directivos de la institución pública.

El desarrollo del talento humano se evidencia como una estrategia organizacional de largo plazo, que impacta los resultados del trabajador mejorando aspectos relacionados con: la calidad de vida, el bienestar, el compromiso organizacional, el desempeño laboral y la satisfacción con la vida, además están orientadas al interior de la organización, lo que permite que mejore el clima laboral, aumente el compromiso organizacional y se disminuya la rotación del personal (López, 2019).

#### **2.4.1. IMPORTANCIA DEL TALENTO HUMANO**

Para Pico (2016) el talento humano de una institución es considerado pieza clave para lograr los objetivos institucionales y llegar al éxito, esta área se centraliza en identificar, captar y capacitar a los servidores públicos para lograr la productividad tan anhelada, a la vez que se tiene en cuenta la necesidad de preguntarse sobre la forma en que se está gestionando y la forma en que debería gestionarse. Por su parte, Montoya y Boyero (2016) expresan que:

Dentro de una institución es importante destacar que el recurso humano se constituye un elemento que, de validez y uso a los demás recursos, en este sentido el personal de la institución puede desarrollar habilidades y competencias que le permitirán que la ventaja competitiva pueda ser sostenida y perdurable en el tiempo, posibilitando así que pueda hablarse de la construcción de un personal inimitable, único y competitivo (p.3)

Se puede añadir que el talento humano representa un conjunto de personas con capacidades que las instituciones están dispuestas atraer, motivar, fidelizar y con capacitaciones hacerlos más competentes y perfilarlos a las actividades para cumplir objetivos estratégicos, de aquí la importancia de una adecuada gestión para lograr el compromiso y un sentido de pertenencia que vincule objetivos individuales con instituciones.

#### 2.4.2. CARACTERÍSTICAS DEL TALENTO HUMANO

Al hablar de las características del talento humano, se debe tener en cuenta las principales cualidades que tiene una persona dentro de la institución ya sea pública o privada. Rodríguez (2017) manifiesta que, administrar un buen talento humano es indispensable para llegar al éxito y así cumplir todos los objetivos y metas propuestas en un tiempo determinado. Por esta razón, actualmente los integrantes de una institución constan de cuatro aspectos principales para la competencia individual, tales como e muestra en la figura 3.

Característica	Definiciones
<b>Conocimiento</b>	Es el saber que constituye el resultado de aprender dando el conocimiento más valioso del siglo XXI.
<b>Habilidad</b>	Es utilizar y aplicar el conocimiento necesario para resolver situaciones que se presente, ya sea en el ligar de trabajo o en el diario vivir.
<b>Juicio</b>	Es el saber analizar la situación y el contexto para tener información veraz y tener espíritu crítico de hechos que se presenta.
<b>Actitud</b>	Esta permite alcanzar y superar metas personales y asumir riesgos para actuar de manera pertinente ante las situaciones que se presentan a diario.

**Figura 3** Características del talento humano  
Fuente. Datos tomados de Rodríguez (2017).

#### 2.5. SERVICIO PÚBLICO

El servicio público es todo aquello que se brinda a la ciudadanía en general a través de las distintas instituciones públicas que pertenecen al Estado, con el único

objetivo es satisfacer las necesidades que tienen los usuarios en su vida personal, además, estos servicios se los brinda de manera gratuita. Para Rodríguez (2015) “el servicio público es el medio para satisfacer las necesidades colectivas y primordiales de la comunidad y la responsabilidad del Estado en la regulación de los servicios bajo el régimen de derecho administrativo” (p.9). Mientras que en la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP, 2018) en el Art. 2 establece que:

El servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación. (p.6)

Tamayo y Tabares (2018) mencionan que es el conjunto de beneficios que el Estado proporciona a la ciudadanía a través de la administración pública, con el fin de satisfacer cada una de las necesidades social, por tanto, deben favorecer la realización efectiva a la igualdad de oportunidades. Estas suelen tener un carácter gratuito y tienen una presencia significativa en los países que siguen modelos políticos-económicos orientados hacia el buen vivir.

## **2.6. SERVIDORES PÚBLICOS**

De acuerdo a la LOSEP (2018) en su Art. 4.- “Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público” (p.7). Mientras que León, Bonilla y Cruz (2016) lo definen como: “Los servidores públicos están al servicio del Estado y de la comunidad; ejercerán sus funciones en la forma prevista por la Constitución, la ley y el reglamento” (p.93).

Por su parte, Intriago y Zambrano (2019) hace referencia que en la actualidad los servidores públicos son la pieza fundamental que prestan sus servicios o ejerzan algún cargo dentro de una institución del Estado, para que así puedan administrar los recursos estatales y cuya principal tarea es cumplir la ley en todos sus niveles, poniendo al servicio del usuario una atención de calidad y calidez.

Los servidores públicos son aquellos que desempeñan un cargo dentro de una institución del Estado, estos también deben cumplir con sus obligaciones conforme lo estipula la LOSEP, asimismo en servir con responsabilidad, siendo este el principal objetivo para administrar, gestionar, diseñar y ejecutar las políticas institucionales para el bienestar de toda la colectividad.

### **2.6.1. PRINCIPIOS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS**

Para Hernández, Lajud y Amezcua (2017) los principios constitucionales que todo servidor público debe prestar atención en el desempeño de su empleo, cargo, comisión o función son: Legalidad, aquello que las normas expresamente les confieran y en todo momento han de someter su actuación a las facultades que las leyes, reglamentos y demás disposiciones jurídicas atribuyan a su empleo, cargo, o comisión. Honradez, los servidores públicos se deben conducir con rectitud sin utilizar su empleo, cargo o comisión para obtener o pretender obtener algún beneficio, provecho o ventaja personal o a favor de terceros.

Lealtad: Los servidores públicos deben corresponder a la confianza que el Estado les ha conferido; deben tener una vocación absoluta de servicio a la sociedad, y satisfacer el interés superior de las necesidades colectivas por encima de intereses particulares, personales o ajenos al interés general y bienestar de la población; Imparcialidad: Los servidores públicos han de dar a los ciudadanos y a la población en general el mismo trato; Eficiencia: Los

servidores públicos han de actuar conforme a una cultura de servicio orientada al logro de resultados, procurando en todo momento un mejor desempeño de sus funciones a fin de alcanzar las metas institucionales .(p.129)

Los servidores públicos deben cumplir con requerimientos estrictos conforme lo dictamina la LOSEP, actuando siempre con legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia, ya que cada uno de estos elementos contribuye a que realicen una excelente labor. Demostrando una actitud auténtica en su lugar de trabajo.

## **2.7. GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS**

Según la Constitución de la República del Ecuador, en el Art. 238 establece que: “Los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana” (p.121). Por otra parte, el Código Orgánico de Organización Territorial (COOTAD, 2015) en el Art. 28 puntualiza que:

Los gobiernos autónomos descentralizados cada circunscripción territorial tendrá un gobierno autónomo descentralizado para la promoción del desarrollo y la garantía del buen vivir, a través del ejercicio de sus competencias, estará integrado por ciudadanos electos democráticamente quienes ejercerán su representación política.: a) los de las regiones, b) los de las provincias, c) los de los cantones o distritos metropolitanos, d) los de las parroquias rurales. (p.22)

Bajo la misma ley, Art. 54 entre las funciones que deben cumplir los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales con relación a lo que establece el literal f) es:

Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley y en dicho marco, prestar los servicios públicos y construir la obra pública cantonal correspondiente con criterios de calidad, eficacia y eficiencia, observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad, solidaridad, interculturalidad, subsidiariedad, participación y equidad. (p.37)

Los GAD son instituciones que cuentan con autonomía política, administrativa y financiera, es decir que tienen la capacidad de gestionar a través de recursos económicos destinados al desarrollo de la ciudadanía para el buen vivir; y de esta manera trabajar bajos principios de solidaridad, interculturalidad, equidad y de participación ciudadana.

### **2.7.1. GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN ROCAFUERTE**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Rocafuerte es una institución pública que cuenta con su misión, visión, objetivos estratégicos como se muestra en la (figura 4). A continuación.

**Misión:** “El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Rocafuerte es una entidad generadora de políticas encaminadas al desarrollo social, económico, cultural, ambiental y de infraestructura, con talento humano emprendedor y responsable, que ofrece a la ciudadanía servicios con calidad y calidez”.



**Visión:** “El GAD Municipal brindará sus servicios con calidad y calidez, fortaleciendo la participación ciudadana en los diferentes procesos de la toma de decisiones”.

**Figura 4** Misión, Visión del GAD de Rocafuerte  
Fuente. Datos tomados del GAD Rocafuerte (2019).

## 2.7.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En toda institución pública los objetivos estratégicos son la base principal para desarrollar de manera eficiente cada una de sus actividades correspondientes. Tal cual lo señala el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Rocafuerte (2019) en los siguientes objetivos:

- 1 Promover el ejercicio de los derechos de ciudadanos y ciudadanas, mediante la distribución equitativa de los ingresos, creando oportunidades, acceso a los recursos y servicios para superar la pobreza, 2: Brindar servicios continuos de calidad, de manera que las actividades realizadas por el GAD cantonal posibiliten el desarrollo de la población, 3: Potenciar y otorgar los espacios de encuentro común a la ciudadanía un sentido de participación igualitaria y activa en la construcción de proyectos colectivos que involucren los intereses comunes, 4: Establecer un gobierno solidario y transparente que origine la cooperación de los servidores municipales y la ciudadanía en la ejecución de programas y proyectos de desarrollo. (p.1)

## **2.8. PLAN DE MEJORA**

Según Mora (2016) un plan de mejora “consiste en crear acciones de manera ordenada y planeada, definiendo periodos de tiempo en los que se logre la mejora, con el propósito de cumplir con los objetivos institucionales, su misión y visión” (p.42). Mientras que Vaca, Galarza y Almuiñas (2018) señalan “que los planes de mejora deben tomar en cuenta “los recursos, las actividades, los procesos y las personas, para detectar los puntos fuertes, las áreas de mejora, y la propuesta de nuevas acciones para incrementar ciclos sucesivos de mejora” (p.10). Desde otra perspectiva Proaño, Soler y Pérez (2017) indica que un plan de mejora es un:

Proceso que se utiliza para alcanzar la calidad total y la excelencia de las organizaciones de manera progresiva, para así obtener resultados eficientes y eficaces. El punto clave del plan de mejora es conseguir una relación entre los procesos y el personal generando una sinergia que contribuyan al progreso constante. La principal contribución de esta metodología sería el establecer cinco diferentes niveles, además indicar las conductas a seguir de cada uno de ellos logrando así el éxito en la implementación de la mejora continua. (p.52)

Un plan de mejora ayuda al establecimiento de metas e indicadores, la periodicidad, es decir, el tiempo de inicio y fin, que recursos demanda, quienes son los responsables, a través de qué medio o evidencias se podrá verificar su cumplimiento, todo ello para poder mejorar la debilidad identificada, de tal manera haya resultados positivos en la institución.

### **2.8.1. COMPONENTES DE UN PLAN DE MEJORA**

Con el plan de mejora se puede desplegar un conjunto de funciones para el seguimiento y control de las áreas de mejora destacada durante el proceso de evaluación, en procura de lograr el mejoramiento continuo de la organización. Para

el Departamento de Comunicación Republica de Santo Domingo (2017) los principales componentes de un plan de mejora son:

Objetivos: Definen claramente el resultado que se pretende alcanzar con las acciones de mejora que se ejecutarán. Metas: Representan el objetivo a alcanzar o el cambio deseado en un plazo determinado. Actividades: Acciones que se llevan a cabo para resolver la debilidad de mejora identificada. Responsables: Persona que se le asigna la responsabilidad de ejecutar una actividad. Capacidad de Ejecución: Recursos materiales, financieros, humanos, tecnológicos que se van a necesitar. Indicadores: Parámetros de medida para determinar el logro de metas y objetivos, a partir de los resultados esperados. Pueden ser cuantitativos o cualitativos. Productos: Resultados concretos a alcanzar. Fecha Inicio/Fin. (p. 6-7)

## **2.8.2. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UN PLAN DE MEJORA**

La ventaja de un plan de mejora permite a las instituciones públicas a identificar los problemas para encontrar posibles soluciones, y así mejorar los procesos que existen dentro de la misma. Por ende, es importante que se plantee objetivos que sean alcanzables para llegar a tener el éxito deseado. Según Barona, (2016) las ventajas de un plan de mejoras son las siguientes:

- a) ayuda a identificar y solucionar problemas existentes de la empresa, aprovechando oportunidades, b) Permite minimizar o eliminar las debilidades de la empresa, ayudando a incrementar sus fortalezas, c) examina los procesos, renueva y actualiza los mismos, concediéndole a la empresa ser más competitiva, eficaz y eficiente, d) alcanza mejoras a corto plazo, en el área productiva y también en el área administrativa, con resultados visibles, e) posibilita la disminución de productos defectuosos, reduciendo costos

para la empresa y clientes, f) permite a las instituciones incrementar el nivel de su productividad, g) permite eliminar procesos repetitivos. (p.14-15)

En toda institución pública y privada existen desventajas en la aplicación de un plan de mejora. Por eso, Cabrera, Medina, Nogueira, y Núñez (2015) mencionan que las principales son: Sus aplicaciones que han sido centradas al campo de la mejora de la calidad con bajo nivel a la integración de sistemas de gestión y alineación con las estrategias entre otras como:

La acumulación de cambios, fruto de la implementación de mejoras continuas en el tiempo, obligan a saltos superiores en el diseño de los procesos, cuando el mejoramiento se realiza con un carácter funcional o por áreas se limita la interdependencia que existe entre el resto de miembros de la organización, obligas en muchas ocasiones a ejecutar inversiones constantemente. (p.9)

## CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

### 3.1. UBICACIÓN

La investigación se realizó en el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal del cantón Rocafuerte, ubicado en la calle Pichincha frente al parque Vicente Rocafuerte, dentro de la provincia de Manabí.



Figura 5 Mapa satelital de la ubicación del GAD del Cantón Rocafuerte  
Fuente. Datos tomados de Google map

### 3.2. DURACIÓN

La investigación se desarrolló aproximadamente, en un periodo de nueve meses, en donde se deberá dar cumplimiento a los objetivos planteados.

### 3.3. VARIABLES

3.3.1. VARIABLE INDEPENDIENTE: Clima laboral

3.3.2. VARIABLE DEPENDIENTE: Plan de mejora

### **3.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

Los métodos que se emplearon en esta investigación fueron el deductivo, inductivo y analítico que sirvieron como herramientas para obtener conocimientos respecto al clima laboral del GAD Municipal del cantón Rocafuerte.

#### **3.4.1. MÉTODO DEDUCTIVO**

Se utilizó este método para dar argumentos proporcionados en la investigación bibliográfica dando respuesta a las necesidades particulares del clima laboral del GAD Municipal del cantón Rocafuerte. Según Sánchez, Reyes y Mejía (2018) “el método deductivo parte del reconocimiento general para derivar a una proposición particular, es decir, va de la teoría a los hechos, consiste en obtener conclusiones particulares a partir de una ley universal” (p.90).

#### **3.4.2. MÉTODO INDUCTIVO**

Para esta investigación se aplicó el método inductivo, ya que permitió conocer el objeto de estudio mediante la observación directa logrando comprender el clima laboral del GAD Municipal del cantón Rocafuerte. Neill y Cortez (2018) lo define como un procedimiento que va desde las partes al todo y se caracteriza por tener una síntesis, consiste en recopilar datos y observar suficientes hechos referidos a un problema particular.

#### **3.4.3. MÉTODO ANALÍTICO**

Este método ayudó es la indagación y segmentación de un todo, descomponiéndolo en sus partes para observar las posibles causas - efectos de la problemática existente en el GAD Municipal del cantón Rocafuerte, acerca del estudio laboral de los servidores públicos de esta institución. Vélez (2017) expresa que a “través de

este método se logra realizar el análisis de la problemática que se presentan en el campo de estudio, lo cual permite, no solo identificar las características de cada elemento sino también las relaciones que existen entre otros componentes” (p.6).

### **3.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

Es importante indicar que se aplicó la observación, encuesta y entrevista como herramientas confiables para la recopilación de información en la Dirección de Talento Humano del GAD Municipal del cantón Rocafuerte. Maya (2014) menciona que las técnicas de investigación comprenden un conjunto de procedimientos organizados sistemáticamente que orientan al investigador en la tarea de profundizar en el conocimiento y en el planteamiento de nuevas líneas de investigación.

#### **3.5.1. OBSERVACIÓN**

Esta permitió observar directamente la problemática de estudio, la cual benefició al momento del análisis y la determinación en el GAD Municipal del cantón Rocafuerte para identificar las principales causas que afectan el clima laboral de los servidores públicos. Pulido (2015) indica que, “la observación es uno de los procedimientos que permiten la recolección de información que consiste en contemplar sistemática y detenidamente cómo se desarrolla la vida de un objeto social” (p. 6).

#### **3.5.2. ENCUESTA**

Esta técnica se empleó a través de un conjunto de preguntas, con el objetivo de recopilar información, misma que se realizó a 94 servidores públicos para tener información real sobre el clima laboral que existe en el GAD Municipal del cantón Rocafuerte. Para Martínez y Ávila (2010) “la encuesta es un documento que

contiene una serie de preguntas sobre algún tema específico, y se entrega a un determinado grupo de individuos con el objeto de reunir datos acerca del asunto o problema que se estudia” (p.114).

### **3.5.3. ENTREVISTA**

Se procedió a entrevistar a la directora de la Dirección de Talento Humano del GAD Municipal del cantón Rocafuerte, con el fin de obtener información relevante para la investigación, de tal manera se despeja todas las inquietudes en cuanto a al clima laboral de todos los servidores públicos que laboran en la institución. Para Segura (2018) “la entrevista se caracteriza porque no tiene forma directiva, sino que es más bien abierta, semiestructurada, no estandarizada. Tiene, como propósito principal, alcanzar un enfoque conversacional, y no necesariamente de preguntas y respuestas” (p.12).

## **3.6. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

Los tipos de investigación son fundamentales para obtener información de primera mano, por ello se aplicó la de campo y bibliográfica que permitieron conocer el clima laboral del GAD Municipal del cantón Rocafuerte. A continuación de manera explícita se detalla cómo se emplearon en el presente trabajo.

### **3.6.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

Se aplicó la investigación de campo el cual permitió acudir al lugar de los hechos para cumplir con el objeto de estudio. De igual forma, observar claramente la problemática, las causas y efectos que proveerá de información sobre cómo es el clima laboral en el GAD Municipal del cantón Rocafuerte. Baena (2017) menciona que “la investigación de campo, tienen como finalidad recoger y registrar

ordenadamente los datos relativos al tema escogido como objeto de estudio. La observación y la exploración del terreno, que en realidad es el contacto directo con el objeto de estudio” (p.70).

### **3.6.3. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA**

En esta investigación también llamada documental el autor pudo recabar información relevante de fuentes bibliográficas como sitios web, libros, artículos de revistas científicas que darán sustento teórico del problema por medio de las referencias obtener una interpretación del objeto de estudio. Para Martin y Lafuente (2017) “la investigación bibliográfica es considerada como la búsqueda sistemática y exhaustiva de material editado sobre una materia determinada, (...). A partir de esta revisión bibliográfica, el investigador construye el marco teórico de un trabajo científico o académico” (p.152).

## **3.7. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **FASE 1: DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN ROCAFUERTE.**

- Entrevista a directora de la Dirección de Talento Humano del GAD del cantón Rocafuerte, para diagnosticar la situación actual del clima laboral.
- Aplicación de ficha de observación.
- Análisis de la situación actual de la actividad anterior.

Para dar cumplimiento con esta fase se realizó entrevista a la directora de Talento Humano para conocer su percepción del clima laboral de los servidores públicos que laboran en el GAD, luego se aplicó una ficha de observación y, por último, el análisis de la situación con base al resultado de la actividad anterior.

## **FASE 2: IDENTIFICAR CUÁLES SON LOS FACTORES DEL CLIMA LABORAL QUE AFECTAN DIRECTA O INDIRECTAMENTE EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN ROCAFUERTE.**

- Diseño de la encuesta para determinar el clima laboral de los servidores públicos.
- Aplicación de la encuesta a los servidores públicos del GAD Municipal del cantón Rocafuerte.
- Tabulación de los resultados a obtener de la encuesta.
- Análisis de los datos obtenidos.

En esta fase, se realizó una encuesta a los servidores públicos del GAD Municipal del cantón Rocafuerte, para determinar los factores que afecta el clima laboral en el desempeño de sus funciones, luego se tabularon los resultados para finalizar con el respectivo análisis.

## **FASE 3: PROPONER UN PLAN DE MEJORA PARA FOMENTAR UN BUEN CLIMA LABORAL EN EL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN ROCAFUERTE.**

- Elaboración del plan de mejora con las respectivas estrategias que se implementarán Dirección de Talento Humano, del GAD Municipal del cantón Rocafuerte.
- Sociabilización del plan de mejora con las autoridades del GAD.

Se elaboró un plan de mejora con sus respectivas estrategias la misma que contiene diversos elementos como; descripción, objetivos, estrategias, actividades, responsables, recursos, por último, se sociabilizó con los involucrados del GAD Municipal del cantón Rocafuerte.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

La presente investigación detalla los resultados recopilados misma que permitió conocer el estudio del clima laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Rocafuerte, además, se comparó la situación actual de las dimensiones del clima laboral, posterior se identificó cuáles son los factores que afectan directa o indirectamente en el desempeño laboral de los servidores públicos. Por último, se realizó un plan de mejora para beneficio del GAD.

### **4.1. DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN ROCAFUERTE.**

#### **4.1.1. REALIZACIÓN DE ENTREVISTA A DIRECTORA DE LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO**

En esta actividad se realizó entrevista a la Ing. Elizabeth Moreira Quevedo, directora de Talento Humano del GAD Municipal del cantón Rocafuerte, quien manifestó que si existe buena relación laboral entre todos los servidores públicos y que todos están en la predisposición de colaborar en las distintas actividades internas que se llevan a cabo. También indicó que la comunicación juega un rol importante para la toma de decisiones, por lo que sostuvo que el recurso humano está preparado y tiene buena actitud ante cualquier situación que se presente.

Por otro lado, mencionó que, si se realiza capacitaciones internas, aunque no son continuas pero que siempre participan cuando las hay, asimismo dijo que si se ejecuta un diagnóstico para poder plantear un plan de acción de acuerdo a las necesidades que se suscitan. Para finalizar, la funcionaria expresó que actualmente cuentan con dificultad tecnológica por lo que es deficiente el sistema que manejan, lo cual hace que haya malestar para laborar, además que el espacio físico es muy reducido que no es muy acogedor para la realización de las funciones diarias de los servidores públicos.

#### 4.1.2. APLICACIÓN DE FICHA DE OBSERVACIÓN

A través de la ficha de observación se identificó los factores que inciden en el clima laboral de los servidores públicos que trabajan en los distintos departamentos del GAD Municipal del cantón Rocafuerte.

Observación	Siempre	A veces	Nunca
El espacio es reducido para desempeñar de mejor manera sus actividades.		x	
La institución se preocupa para mejorar el trabajo de todo su personal.		x	
Existe la predisposición necesaria para brindar una buena atención hacia los demás compañeros de trabajo	X		
Hay comunicación afectiva entre los jefes y los servidores públicos del GAD.	X		
Existe suficiente información para realizar actividades del GAD entre los servidores.	X		
Mala organización de los servidores públicos en cada una de los departamentos administrativos del GAD		x	
La comunicación afectiva que existe influye directamente en el desempeño laboral entre los servidores públicos.	X		
Las herramientas tecnológicas que utilizan los servidores públicos en el desempeño de sus funciones laborales son propicias.		x	

**Figura 6** Ficha de observación  
Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL GAD

A través de la ficha de observación se determinó la situación actual del clima laboral de la institución, así mismo permitió comprobar que no se cumple en su totalidad el Estatuto vigente con relación a las funciones correspondiente de todos los servidores públicos., por un lado, se demuestra que existe un alto nivel comunicativo entre todos los servidores públicos y el jefe inmediato, de igual forma, existe excelente predisposición del grupo de trabajo para realizar cada una de las actividades internas de forma eficiente. Sin embargo, se pudo constatar la inconformidad de los empleados públicos por el espacio reducido en su área de

trabajo, la mala distribución del personal y la falla en el sistema tecnológico, el cual perjudica el desarrollo de las funciones laborales dentro del GAD.

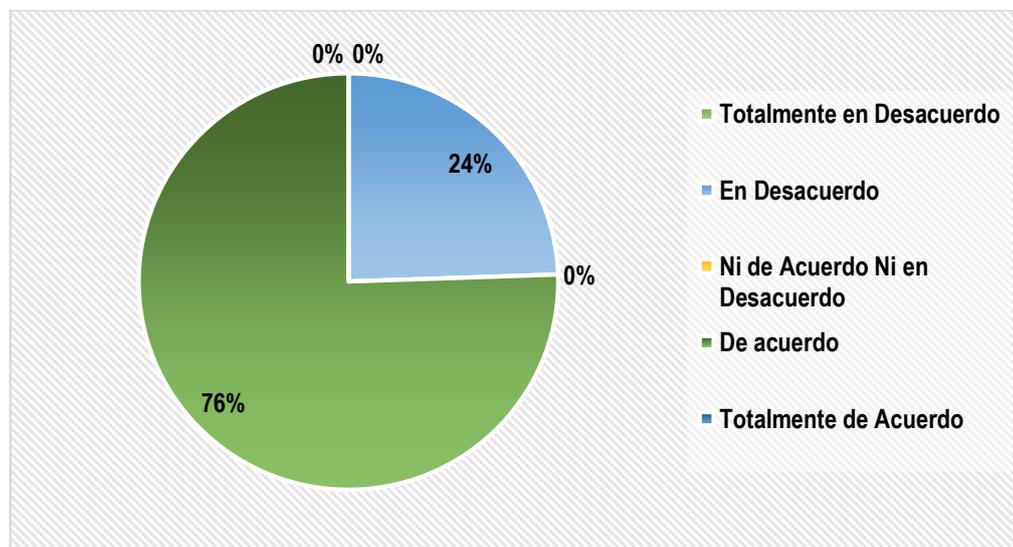
Según el Estatuto Orgánico por Procesos del GAD Municipal del cantón Rocafuerte (2020) en el Art. 26. Dirección de Talento Humano tiene como misión: “estructurar y ejecución un sistema de gestión de talento humano eficiente y eficaz que defina, con base técnica y legal, el manejo de personal e impulso el desarrollo del talento humano, aportando así al fortalecimiento institucional” (p.22). Entre los principales servicios que ofrece el departamento es: informes de selección y reclutamiento de personal, estructura orgánica ocupacional de personal, plan de capacitaciones institucionales, reglamento interno de administración del Talento Humano, código de ética y conducta, entre otros.

#### **4.2. IDENTIFICAR CUÁLES SON LOS FACTORES DEL CLIMA LABORAL QUE AFECTAN DIRECTA O INDIRECTAMENTE EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN ROCAFUERTE.**

Se aplicó la encuesta a 94 servidores públicos que pertenecen al GAD Municipal del cantón Rocafuerte, para la obtención de información del clima laboral que afecta directamente en el desempeño laboral del personal. A continuación, se presentan los resultados:

#### 4.2.1. APLICACIÓN DE ENCUESTA

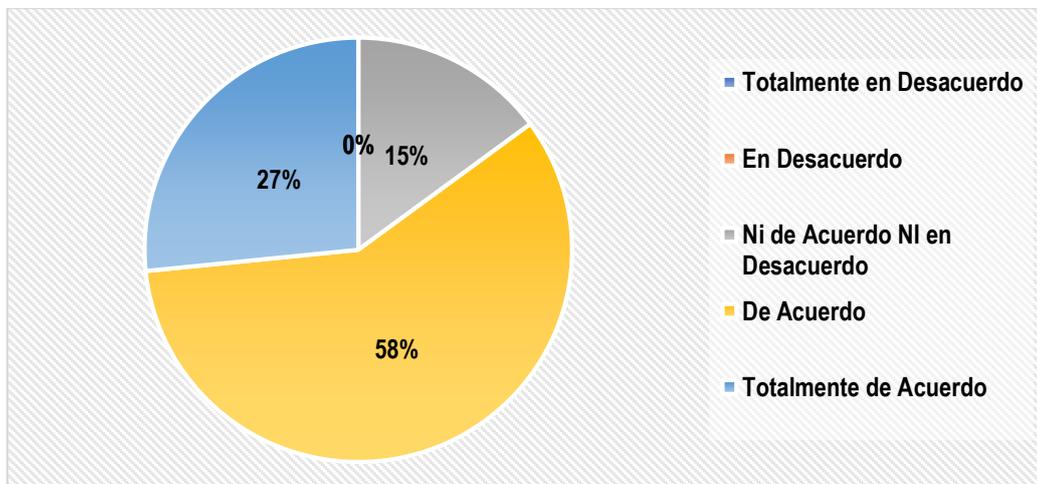
##### 1. ¿Usted cree que el espacio de trabajo está organizado para realizar sus actividades?



**Figura 7** Espacio de trabajo Acondicionado  
Fuente. Elaboración Propia

De acuerdo a la figura 7, el 76% que pertenece a 71 servidores públicos manifestaron estar en desacuerdo con las instalaciones físicas del GAD Municipal del cantón Rocafuerte, sin embargo, el 24% que equivale a 23 personas se encontraron en desacuerdo. Ante esto, Prieto (2012) señala en su investigación que la calidad en espacio de trabajo ha sido un tema de creciente interés para incorporación paulatina de criterios de eficiencia energética y sostenibilidad en el desarrollo de edificios de oficina que relacionan la percepción de confort del trabajador con su eficacia y rendimiento en el desempeño de las actividades laborales.

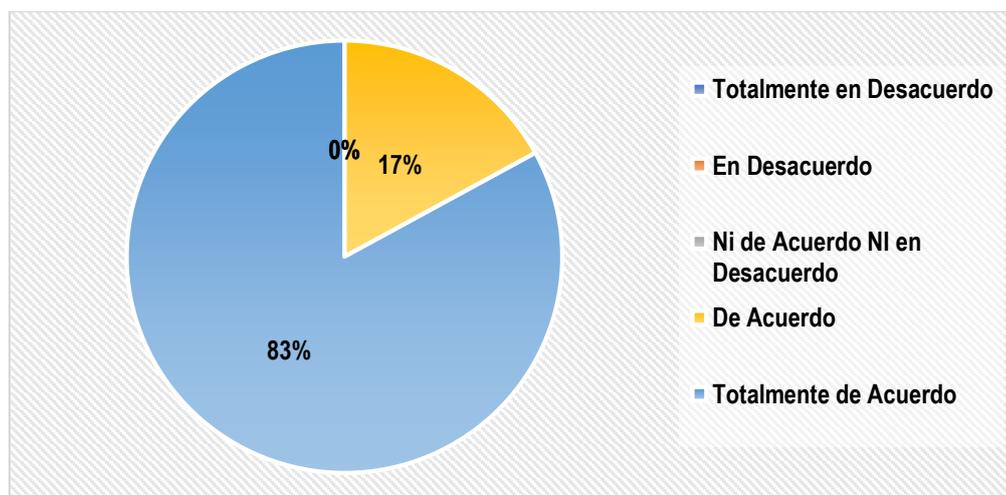
**2. ¿Cree usted que los implementos o recursos para realizar su trabajo son óptimos?**



**Figura 8** Implemento de trabajo  
Fuente. Elaboración Propia

El 58% que corresponde a 55 servidores públicos, se mostraron de acuerdo con los implementos que ellos utilizan al momento de laborar, por otro lado, el 27% que pertenece a 25 profesionales del GAD dijeron estar totalmente de acuerdo con los recursos que manipulan en sus actividades cotidianas. Por último, el 15% que pertenece a 14 personas mencionaron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Mendoza (2017) en su investigación indica que los implementos de trabajo son de mucha importancia en la realización de tareas laborales de los trabajadores, asimismo, las herramientas tecnológicas son base fundamental que han servido para optimizar y mejorar cada día en los procesos institucionales.

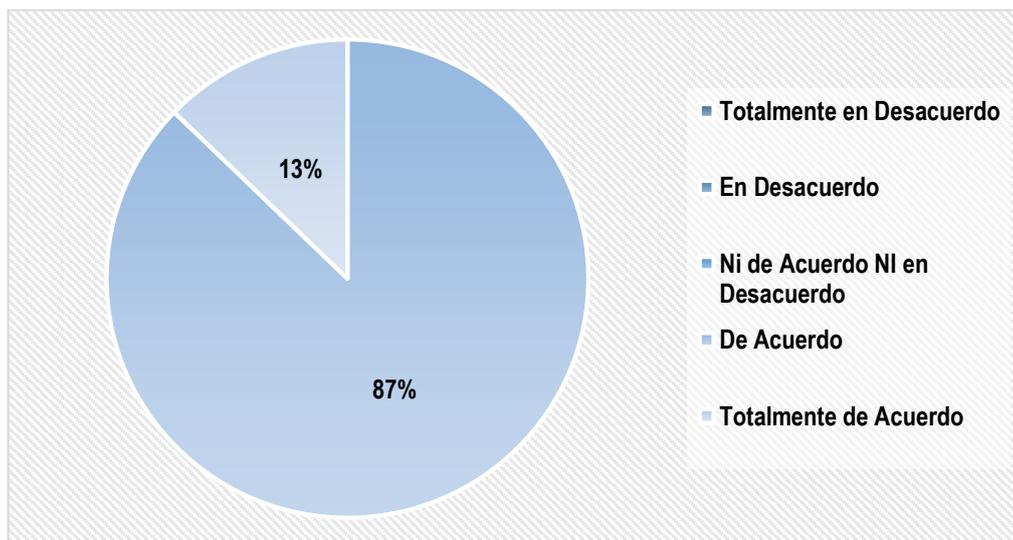
**3. ¿Usted piensa que el liderazgo que demuestra su jefe inmediato influye favorablemente en sus actividades?**



**Figura 9 Liderazgo**  
Fuente. Elaboración Propia

La figura 9, muestra que el 83% que representa a 78 servidores públicos manifestaron que el liderazgo que demuestra su jefe es favorable por lo cual están totalmente de acuerdo, mientras que el 17% que respecta a 16 trabajadores expresaron estar de acuerdo. Para Gómez (2008) la concepción sobre efectividad del liderazgo depende de los parámetros establecidos para determinar el éxito en la institución. Entre las características que se han considerado se pueden mencionar que el jefe debe actuar, hacia el alcance de los objetivos, la supervivencia, preparación y capacidad del grupo para enfrentar las crisis, pero sobre todo el compromiso de los subordinados influye de manera positiva en la toma de decisiones.

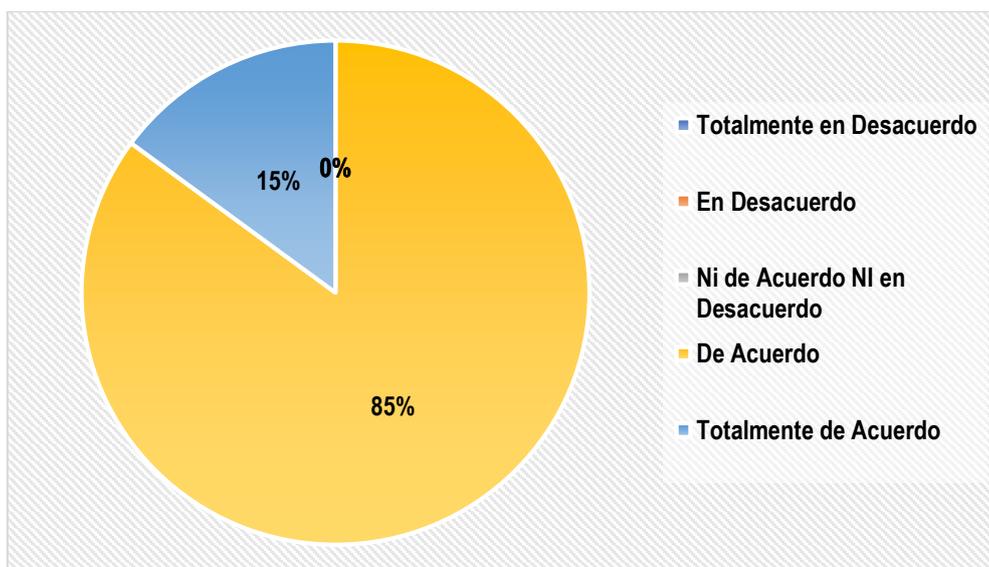
#### 4. ¿Usted mantiene una buena relación con sus compañeros de trabajo?



**Figura 10** Buena relación con sus compañeros de trabajo  
*Fuente.* Elaboración Propia

En la presente interrogante se observó que 82 encuestados manifestaron con un 87% que, si se mantiene buena relación laboral con los demás compañeros, por lo tanto, están de acuerdo, a diferencia del 13% que son 12 personas expresaron su respuesta que están totalmente de acuerdo, ya que siempre ha existido compañerismo absoluto al momento de realizar alguna actividad interna o externa de la institución. Según Pazmay, Pardo y Ortiz (2017) indican que al tener buena relación comunicativa interna ayuda en las actividades efectuadas por la institución para la creación y el mantenimiento de buenas relaciones con los demás subordinados a través del uso de diferentes medios de aviso, que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con las metas institucionales.

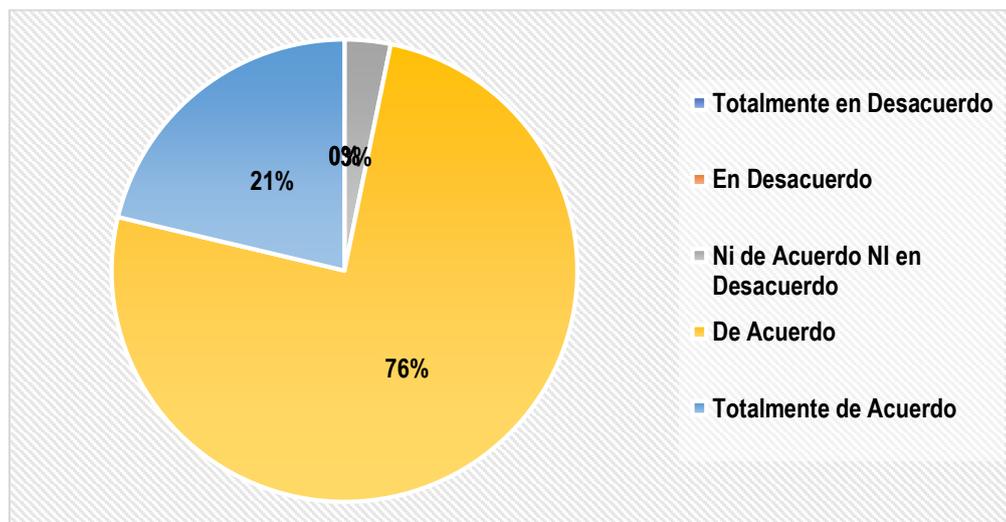
**5. ¿Los conflictos laborales son expuestos para buscar una solución dentro del equipo de trabajo?**



**Figura 11** Conflictos laborales  
Fuente. Elaboración Propia

El 85% que equivale a 80 encuestados del GAD Municipal del cantón Rocafuerte manifestaron estar de acuerdo con la solución de conflictos laborales dentro del equipo de trabajo, a diferencia del 15% que representa 14 servidores públicos dijeron estar totalmente de acuerdo. Por lo tanto, se pudo evidenciar de manera directa que el personal que labora son muy unidos y participativo al momento de realizar alguna actividad dentro de la institución. Es así que Falcón (2019) en su investigación señala que los conflictos laborales es un enfrentamiento de posiciones que nacen entre muchas o un grupo de personas, porque el comportamiento de una perjudica al logro de objetivos de la otra, implica aspectos intrapersonales e interpersonal.

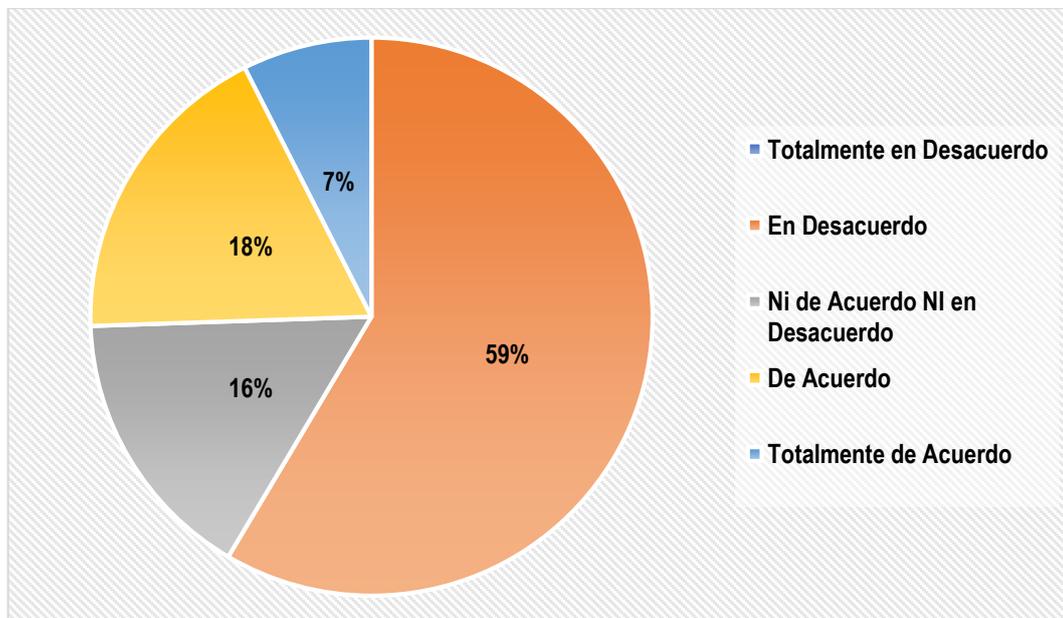
## 6. ¿Existe comunicación asertiva dentro del equipo de trabajo?



**Figura 12** Comunicación asertiva  
Fuente. Elaboración Propia

Por medio de la encuesta aplicada se determina que de los 94 encuestados, un 76% que corresponde a 71 servidores públicos manifestaron que dentro del GAD si existe una comunicación asertiva dentro del equipo de trabajo, seguido del 21%, que es 20 personas que están totalmente de acuerdo, luego 3 trabajadores indicaron ni de acuerdo ni en desacuerdo. Es decir que los empleados si están trabajando en equipo para beneficio de la institución de tal forma haya resultados favorables para todos. Por esta razón, Salcedo (2020) menciona que es importante que se pueda desarrollar la comunicación asertiva entre los fundadores y subordinados de la organización poniendo en práctica la adecuada comunicación respetando opiniones, pensamientos, ideas, percepciones de las personas, siendo empáticos para proporcionar un ambiente laboral ameno donde exista libertad de expresión, confianza y seguridad.

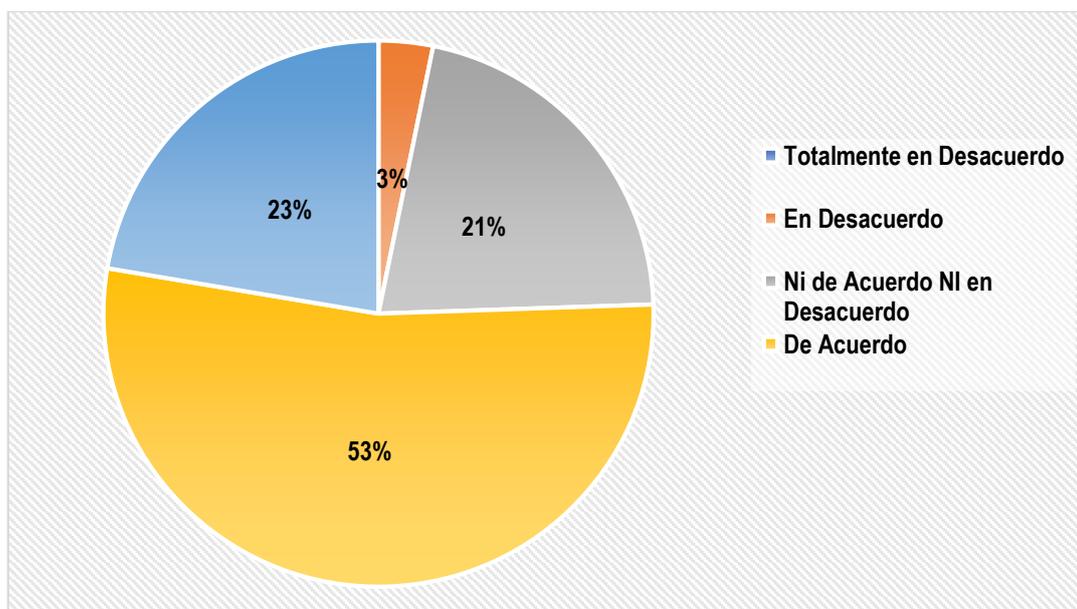
## 7. ¿Existe equidad en el trato y distribución de las responsabilidades y tareas?



**Figura 13** Equidad en el trato y distribución de responsabilidades  
Fuente. Elaboración Propia

Los encuestados califican la equidad en el trato y distribución de responsabilidad y tareas, con un 59% (55 servidores públicos) dijeron estar en desacuerdo, el otro 18% que corresponde a (17 personas) manifestaron estar de acuerdo, mientras que el 16% (15 trabajadores) indicaron ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el 7% restante (7 empleados) dijeron estar totalmente de acuerdo. Ante lo expuesto, Gallego (2006) indica que quienes consideran que las instituciones públicas son las responsables de lo que ocurre en su entorno para el bienestar y desarrollo de todos los empleados públicos que ejercen un cargo. Por ende, es importante la distribución correcta de funciones para que de esta manera los empleados logren cumplir con pertinencia sus actividades correspondientes.

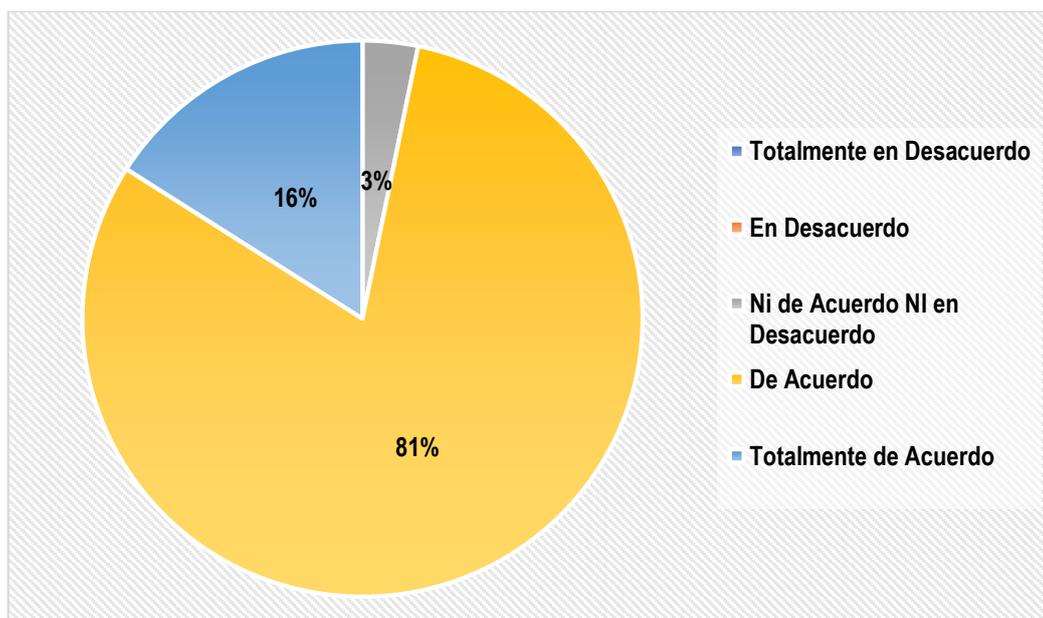
## 8. ¿Usted se siente satisfecho con las condiciones de remuneración asignadas?



**Figura 14** Condiciones de remuneración  
Fuente. Elaboración Propia

Con relación a la figura 14, el 3% que equivale a 3 personas manifestaron estar en desacuerdo con las condiciones de remuneración que obtienen en su puesto laboral, siguiendo un 21% que son 20 trabajadores indicaron ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 23% que corresponde a 21 servidores públicos dijeron estar totalmente de acuerdo. Por último, el 53% que representa a 50 empleados están de acuerdo con su retribución asignada acorde a su perfil profesional. La Ley Orgánica del servicio Público (LOSEP, 2018) establece en el Art. 23.- Derechos de las servidoras y los servidores públicos en el literal b "Percibir una remuneración justa, que será proporcional a su función, eficiencia, profesionalización y responsabilidad. Los derechos y las acciones que por este concepto correspondan a la servidora o servidor, son irrenunciables" (p.15).

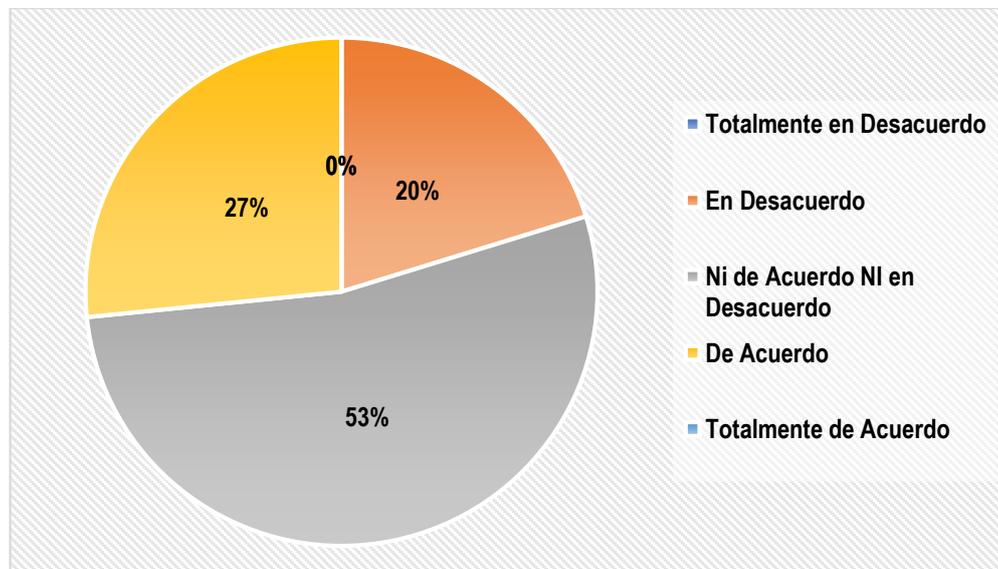
### 9. ¿El equipo de trabajo cuenta con motivación para alcanzar las metas establecidas?



**Figura 15** Motivación para alcanzar metas  
Fuente. Elaboración Propia

De las 94 personas encuestadas, 76 personas dijeron estar de acuerdo con un 81% ya que el equipo de trabajo cuenta con motivación para alcanzar las metas institucionales, por otra parte, el 16% que representa a 15 profesionales mencionaron totalmente de acuerdo, por último, 3 servidores públicos manifestaron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con el 3%. Para Manjarrez, Boza y Mendoza (2020) señalan en su investigación que los gerentes en las organizaciones se esfuerzan por motivar a sus empleados para alcanzar niveles altos, hacen que trabajen de forma ardua, regular y de forma que contribuyan a la misión de su organización. Así mismo, para que los servidores públicos alcancen un alto nivel de desempeño, éstos deben estar motivados para hacerlo de forma eficiente y eficaz y contar con los recursos, materiales y equipos de información para realizarlo (entorno), por ello, una carencia de estas áreas perjudicaría el desempeño laboral de los mismos.

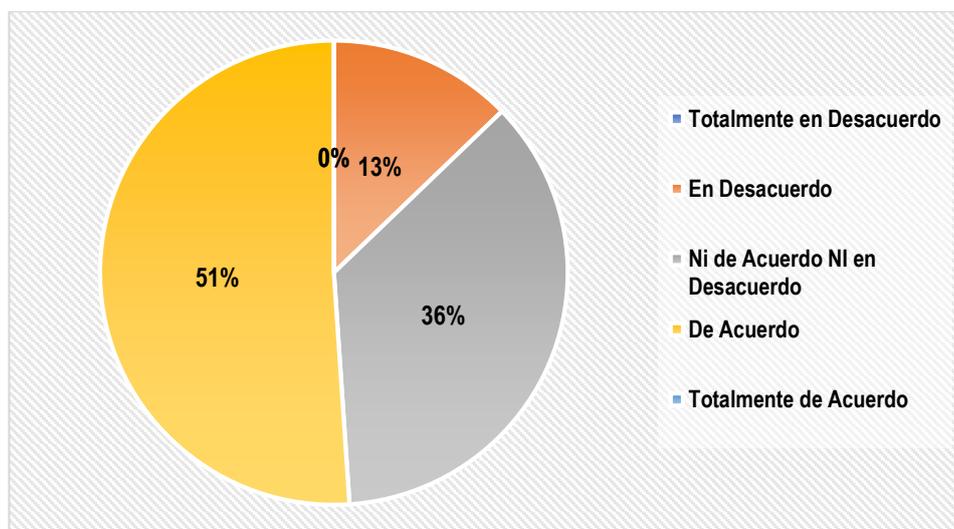
**10. ¿Usted cree que la institución se preocupa o estimula su capacitación para la actualización profesional?**



**Figura 16** Capacitación para la actualización profesional  
Fuente. Elaboración Propia

Como se puede observar en la figura 16, 19 encuestado indicaron estar en desacuerdo con el 20% ya que la institución no estimula capacitaciones para la actualización profesional, mientras que 50 personas indicaron (ni de acuerdo ni en desacuerdo con el 53%), mientras, 25 servidores públicos se mostraron estar (de acuerdo) los mismo que equivalen al 27%. Con base a los resultados observados, se puede hacer referencia que en la actualidad las organizaciones tanto públicas y privadas buscan lograr la excelencia por medio de sus trabajadores, alcanzando la productividad en cada tarea que se realice. Para Bermúdez (2015) en su investigación indica que la capacitación y desarrollo son el centro de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional, donde se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de los recursos humanos.

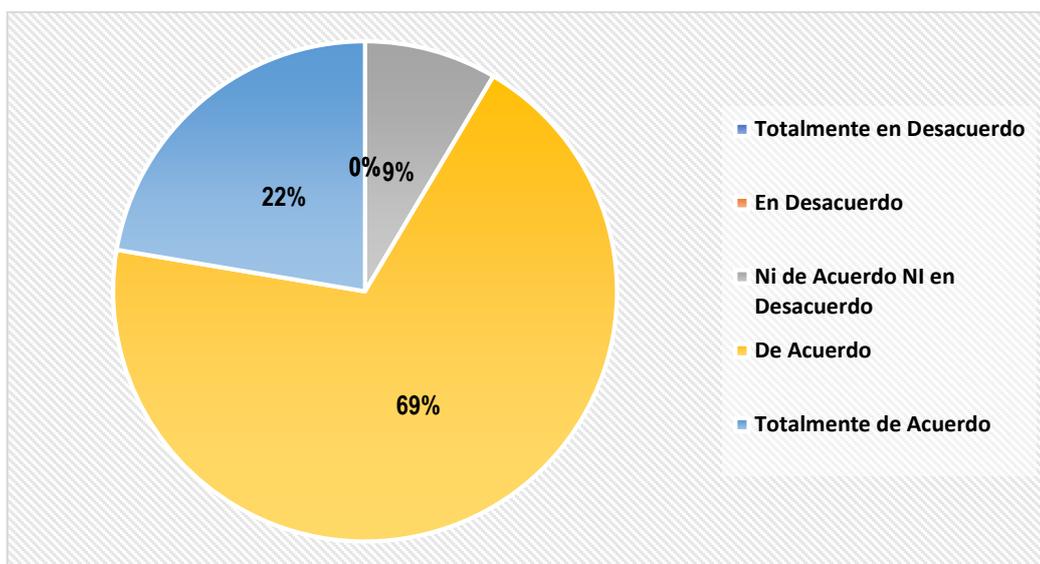
**11. ¿Su superior reconoce su trabajo cuando se cumplen las metas establecidas?**



**Figura 17** Superior reconoce su trabajo  
Fuente. Elaboración Propia

Con respecto si el jefe reconoce el trabajo de los servidores públicos cuando se cumplen las metas establecidas, ante esto, la encuesta aplicada dio como resultado que el (13%) equivalente a 12 personas señalaron en desacuerdo; el (36%) que representa a 34 trabajadores indicaron ni de acuerdo ni en desacuerdo; por otro lado, el (51%) que corresponde a 48 servidores públicos dijeron estar de acuerdo. Por esta razón, Peña y Villón (2017) en su investigación manifiesta que el servidor público siempre busca el reconocimiento por el buen desempeño laboral dentro de su institución. Por lo tanto, la motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral para lograr metas que permitirán a la institución alcanzar el éxito.

**12. ¿Cree usted que existe un buen clima laboral con sus compañeros de trabajo en la institución?**



**Figura 18** Buen clima laboral con sus compañeros de trabajo en la institución  
*Fuente.* Elaboración Propia

De acuerdo a los datos obtenidos, 65 servidores públicos manifestaron estar contentos con el clima laboral que se percibe con el equipo de trabajo, lo cual están de acuerdo con un 69%, el 22% que equivale a 21 personas señalaron estar totalmente de acuerdo, y el otro 9% que corresponde a 8 individuos indicó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Por eso, Esparragoza, Sánchez & Martínez (2014) revelan en su investigación que el clima laboral es una mezcla de percepciones que involucra variables conductuales y estructurales de la organización, se incluye el concepto de comunicación y las reacciones que sobre las acciones tomen los integrantes de la organización.

### **4.3. PROPONER UN PLAN DE MEJORA PARA FOMENTAR UN BUEN CLIMA LABORAL EN EL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN ROCAFUERTE.**

#### **4.3.1. ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA CON LAS RESPECTIVAS ESTRATEGIAS QUE SE IMPLEMENTARÁN EN EL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN ROCAFUERTE.**

En esta última fase se presenta el plan de mejora con las respectivas estrategias para el GAD Municipal del cantón Rocafuerte, con la finalidad de ejecutar acciones pertinentes que perfeccione cada una de las debilidades encontradas en la investigación.

## **INTRODUCCIÓN**

El presente plan de mejora se diseñó como propuesta para el GAD Municipal del cantón Rocafuerte, con el fin de corregir las falencias encontradas, dentro del análisis que se desarrolló en la investigación la cuáles fueron; espacio físico reducido, mala distribución de responsabilidades y tareas para los servidores públicos, falta de capacitaciones constantes para la actualización profesional y, por último, desactualización del sistema municipal. Por esta razón, Proaño, Soler y Pérez (2017) indican que un plan de mejora consiste en el análisis de las áreas a mejorar, definiendo los problemas a solucionar en función de los objetivos institucionales, actividades, responsables e indicadores de gestión que permita evaluar constantemente la institución y así evitar cualquier anomalía que se presente.

Cabe mencionar que, por medio de este plan se proponen gestiones de mejora y acompañamiento para que los directivos del GAD Municipal del cantón Rocafuerte,

conozcan la realidad que existe en cada uno los departamentos que el presente trabajo estudió en esta institución pública.

### **OBJETIVO**

- Diseñar estrategias para la mejora de las funciones de los servidores públicos del GAD Municipal del cantón Rocafuerte.

### **RESPONSABLES**

- Dirección de Talento Humano del GAD Municipal del cantón Rocafuerte

**PLAN DE MEJORA**

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS
<b>- Espacio reducido en distintos departamentos del GAD</b>	-Incorporar espacios más amplio en los distintos departamentos del GAD	-Adecuación de espacios cómodo y armónico para un mejor clima laboral de los servidores públicos.	-Envió de un oficio para la adecuación de espacio más amplios en los distintos departamentos del GAD por parte de la directora encargada dirigido para el director financiero del GAD.  -Aprobación presupuestaria para la adecuación de espacio.  -Acomodamiento de espacio en la Dirección de Talento Humano	- Directora de Talento Humano  -Director financiero	-Humano  -Económico  -Materiales  -Tecnológicos
<b>- Mala distribución de responsabilidades y tareas en la Dirección de Talento Humano.</b>	-Alcanzar la excelencia en los servidores públicos del GAD con respecto a su perfil profesional.	-Reuniones de trabajo con las máximas autoridades para asignar responsabilidades laborales con todos los servidores públicos.	-Capacitaciones a los servidores públicos del GAD.  -Reuniones de trabajos para familiarizarse con todas las tareas asignadas.	- Directora de Talento Humano  -Director financiero	-Humano  -Económico  -Materiales
<b>-Falta de capacitaciones constante para la actualización profesional.</b>	-Realizar capacitaciones a todos los servidores públicos sobre las últimas actualizaciones profesionales.	-Capacitaciones  -Reuniones de trabajos en equipos  -Foros.	-Capacitación a todos los servidores públicos para actualizar temas relacionado al perfil profesional  -Talleres interno en la Dirección de Talento Humano	-Alcalde del GAD.  - Directora de Talento Humano	- Económico  -Humano  -Material  -Tecnológico

<b>-Desactualización del sistema municipal del GAD</b>	-Actualizar el sistema municipal de la Dirección de Talento Humano	- Modernización del sistema municipal existente con una versión mejorada.	-Envío de un oficio para dar a conocer el problema que se enfrenta con el sistema existente, al departamento de Tecnologías de la Información y financiero, por parte de la Directora de Talento Humano  -Aprobación y resolución del oficio  -Instalación y actualización del sistema municipal en la Dirección de Talento Humano.	- Directora de Talento Humano  -Director de financiero  -Director de Tecnologías de la Información	- Económico  -Humano  -Material  -Tecnológico
--	--	---	---	--	---

**Figura 19** Plan de mejora  
Fuente. Elaborado por el autor

#### **4.3.2. SOCIABILIZACIÓN DEL PLAN DE MEJORA CON LAS AUTORIDADES DEL GAD**

Una vez que se elaboró el plan de mejora para el GAD Municipal del cantón Rocafuerte, se procedió a socializar la propuesta dentro de cada área de la institución.

La Lic. Viviana Zambrano, encargada de la Dirección de Talento Humano del GAD, se mostró interesada en los resultados de la investigación. Además, expresó que con las circunstancias que existen en la actualidad la institución no cuenta con los recursos necesarios para que se pueda cumplir en su totalidad lo presentado. Sin embargo, la funcionaria manifestó, que, si se puede realizar una buena planificación con el Alcalde para que a largo plazo se puedan desarrollar las estrategias y actividades del plan de mejora, por otro lado, indicó que los objetivos del plan presentado son de gran interés porque a través de este se puede mejorar el ambiente de trabajo de todos los servidores públicos que laboran en esta institución pública. Finalmente, ella mencionó que de aplicarse el plan de mejora se podrá trabajar de manera más efectiva en el GAD para beneficio de todos los empleados y de la colectividad en general.

# **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **5.1. CONCLUSIONES**

- La directora de Talento Humano del GAD Municipal del cantón Rocafuerte señaló que si existe buen clima laboral entre todos los servidores públicos que ejercen un cargo en la institución. Sin embargo con el apoyo de una ficha de observación se detectó algunas debilidades que están afectando el desarrollo óptimo de los funcionarios en sus actividades diarias.
- Al aplicar la encuesta se obtuvo como resultado que, si hay buena relación laboral entre todos los servidores públicos del GAD Municipal del cantón Rocafuerte con el 87% de acuerdo. Sin embargo, hay falencias dentro de las distintas áreas administrativas las misma que afectan directamente el desempeño laboral de todos los empleados tales como: La mala distribución de responsabilidades y tareas con el 59%, la falta de capacitaciones constantes en la actualización profesional dando como consecuencia el 53%, por ende, no contribuyen de manera favorable con los objetivos de la institución.
- Se diseñó un plan de mejora para fomentar un buen clima laboral de todos los servidores públicos que laboran en el GAD Municipal del cantón Rocafuerte, direccionado en formular objetivos, estrategias y actividades que permita corregir aquellas falencias encontradas que entorpecen la productiva de la institución.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- Se realice un diagnóstico perenne en el GAD Municipal del cantón Rocafuerte, para conocer la situación actual del clima laboral que perciben los servidores públicos que trabajan en los distintos departamentos de la institución. Forjando, eficiencia, eficacia en las funciones que se realizan a diario.
- Es importante que se continúe identificando cuáles son los factores que afectan el clima laboral directa o indirectamente en el desempeño de los servidores públicos del GAD Municipal del cantón Rocafuerte, con el fin de optimizar los recursos y tiempo en las deficiencias que fueron encontradas en la investigación.
- Que las autoridades competentes del GAD Municipal del cantón Rocafuerte tomen en consideración el plan de mejora realizado con base a las debilidades descubiertas. Por tanto, está orientado al cumplimiento de objetivos institucionales conforme establece el Estatuto Orgánico por Procesos de la institución 2020.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, C., y Pazmiño, E. (2016). Diagnóstico del clima y cultura organizacional en la cooperativa de ahorro y crédito CREA LTDA en el periodo 2015 - 2016. Cuenca, Azuay, Ecuador. Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/11881/1/UPS-CT005643.pdf>
- Asamblea Constituyente de la República del Ecuador (2008). Constitución del Ecuador. Los gobiernos autónomos descentralizados. Montecristi, Manabí, Ecuador.
- Asamblea Nacional del Ecuador (2018). Ley Orgánica de Servicio Público. Servidores públicos. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2015). Modificación. Código Orgánico De Organización Territorial. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Baena, G. (2017). *Metodología de la Investigación*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/espamsp/reader.action?docID=5213563>
- Barona, K. (agosto de 2016). Mejora Continua en el Área Productiva de la Empresa de Calzado Kf Barona Basado en un Enfoque por Procesos para Incrementar la Competitividad. Ambato, Tungurahua, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1749/1/76245.pdf>
- Bermúdez, L. (2015). CAPACITACIÓN: UNA HERRAMIENTA DE FORTALECIMIENTO DE LAS PYMES InterSedes: Revista de las Sedes Regionales, vol. XVI, núm. 33, 2015, pp. 1-25 Universidad de Costa Rica Liberia Guanacaste, Costa Rica Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=66638602001>
- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid: Recuperado de [https://books.google.com.ec/books?id=7ICxCwAAQBAJ&pg=PT22&dq=tipos+clima+laboral&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiP4OqSxe\\_mAhXNs1kKHQO9CUBUQ6AEIKTAA#v=onepage&q=tipos%20clima%20laboral&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=7ICxCwAAQBAJ&pg=PT22&dq=tipos+clima+laboral&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiP4OqSxe_mAhXNs1kKHQO9CUBUQ6AEIKTAA#v=onepage&q=tipos%20clima%20laboral&f=false).
- Bravo, N. (2017). *La gestión del área de Talento Humano en el clima laboral de las organizaciones*. (Tesis de maestría). Universidad Espíritu Santo. Guayaquil, Ecuador. Recuperado de [http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/2262/1/BRAVO\\_ASPIAZU\\_NATHALY\\_ESTHER\\_MDTH-OL-2014-B-2017-000%20final.pdf](http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/2262/1/BRAVO_ASPIAZU_NATHALY_ESTHER_MDTH-OL-2014-B-2017-000%20final.pdf)
- Briones, M., Peñafiel, J., & Vera. (2018). El Sistema de evaluación de desempeño y su aplicación como instrumento fortalecedor de los empleados de los Municipios de la provincia de Manabí. *Revista San Gregorio*, 62. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6591242.pdf>.

- Cabezas, E. (2016). Análisis del síndrome de Burnout en docentes de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Chimborazo y su incidencia en el desempeño laboral. *Industrial Data*, 19(1),59-68. ISSN: 1560-9146. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=816/81650062008>
- Cabrera, A. (2018). Clima organizacional y satisfacción laboral en colaboradores de una institución Pública Peruana. Lima, Perú. Recuperado de [https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/1210/Cabrera%20S alas.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/1210/Cabrera%20S%20alas.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Cabrera, H., Medina, A., Nogueira, D., & Núñez, Q. (2015). Revisión del estado del arte para la gestión y mejora de los procesos empresariales. *Enfoque UTE*, V.6-N.4,, 9. Recuperado de <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/enfoqueute/v6n4/1390-6542-enfoqueute-6-04-00001.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf>
- Chiavenato. (2019). Administración de Recursos Humanos. Santos Brasil: McGraw-Hill.
- Corral, S. (2013). Clima Laboral. Madrid: TEA Ediciones Psicología Aplicada.
- Cruz, Y. (2019). El Desempeño Laboral del Capital Humano e Incidencia en la Gestión Económica de las Universidades Públicas de la Región Puno, Periodos 2016 – 2017. (Tesis de maestría). Universidad Nacional del Altiplano. Puno, Perú. Disponible en [http://tesis.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/13443/Yeni\\_Mamani\\_Cruz.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/13443/Yeni_Mamani_Cruz.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Esparragoza, J; Sánchez, C; Martínez, D.(2014). Diferencias del clima laboral entre empleados contratados por outsourcing y empleados directos: evidencia empírica de la zona norte de Colombia *Universidad & Empresa*, vol. 16, núm. 26, enero-junio, 2014, pp. 277-295 Universidad del Rosario Bogota, Colombia Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187232713012>
- Estatuto Orgánico por Procesos del GAD Municipal del cantón Rocafuerte (2020). Dirección de Talento Humano. Recuperado de <https://rocafuerte.gob.ec/wp-content/uploads/2020/04/Estatuto-organico-por-procesos.pdf>
- Falcón, A. (2019). Conflicto laboral en el área administrativa en DIRESA Huaraz 2018.
- Fonseca, J., y Cruz, C. (2019). Relación del Bienestar Subjetivo de los trabajadores con su Compromiso hacia la organización. *Psicología*, 126. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cesp/v12n2/2011-3080-cesp-12-02-126.pdf>
- Gallego, M. (2006). La responsabilidad social de las organizaciones: ¿Factor de ventaja competitiva? Las acciones sociales de las organizaciones en relación con el tejido social AD-minister, núm. 8, enero-julio, 2006, pp. 106-123

Universidad EAFIT Medellín, Colombia Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322327238007>

- Gálvez, P., Grimaldi, M., Sánchez, A., Fernández, J y García, J. (2017). Cultura organizacional y satisfacción laboral: Propiedades psicométricas de una escala en centros de fitness. *Revista de Psicología del Deporte*, 26(4),104-109. ISSN: 1132-239X. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2351/235152047019>
- Gan, F., y Triginé, J. (2012). *Capítulo de Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid: Diaz de Sanios.
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rocafuerte. (2019). Misión, visión y objetivos estratégicos. Recuperado de <https://rocafuerte.gob.ec/index.php/la-municipalidad/mision-vision>
- Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762008000100007](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000100007)
- González, W., Bastidas, C., Figueroa, H., Zambrano, C., y Matabanchoy, S. (2018). Revisión sistemática de las concepciones de cultura organizacional. *Univ. Salud.*, 207. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/reus/v20n2/0124-7107-reus-20-02-00200.pdf>
- Hernández, P., Lajud, P., y Amezcua E. (2017). Importancia de la Formación Ética de los Servidores Públicos y de la Aplicación de la Ley para Garantizar un Desempeño Íntegro. Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2017/10/15CA201701.pdf>
- Iglesias, A., y Sánchez, Z. (2015). Generalidades del clima organizacional. *MediSur*, 13(3),455-457ISSN:. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1800/180039699016>
- Intriago, J., y Zambrano, N. (2019). Satisfacción laboral para la mejora del compromiso de los docentes de la carrera administración pública con la ESPAM MFL de Calceta (Tesis de Pregrado). Recuperado de <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/1146/1/TTAP18.pdf>
- Íñiguez, Ó. (2017). Diagnóstico del clima laboral del personal administrativo encargado de los Procesos Habilitantes de Apoyo del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio Rumiñahui GADMUR. Quito, Pichincha, Ecuador. Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/10025/1/T-UCE-0007-PI001-2017.pdf>
- Jiménez, D., y Jiménez, E. (2016). Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo. *Revista Ciencia UNEMI, Vol. 9 , 27.*
- León, A; Bonilla, C, y Cruz C, M. (2016). Hacia un régimen salarial objetivo entre empleados públicos del orden nacional y territorial. *Revista de Derecho*,

- (45),85-110. ISSN: 0121-8697. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=851/85144617005>
- López, P. (2019). Responsabilidad social interna: Una perspectiva del talento humano. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/espamsp/reader.action?docID=5810830>
- Manjarrez, N, Boza, J. & Mendoza, E. (2020). La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el Cantón Quevedo, Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 359-365. Epub 02 de febrero de 2020. Recuperado en [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000100359&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000100359&lng=es&tlng=es).
- Martín, S. y Lafuente, V. (2017). Referencias bibliográficas: indicadores para su evaluación en trabajos científicos. *Investigación bibliotecológica*, 31(71), 151-180. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0187-358X2017000100151](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-358X2017000100151)
- Martínez, H., y Ávila, E. (2010). *Metodología de la Investigación*. México, D.F: Cengage Learning Editores, S.A.
- Maya, E. (2014). *Métodos y Técnicas de Investigación*. Recuperado de [https://arquitectura.unam.mx/uploads/8/1/1/0/8110907/metodos\\_y\\_tecnicas.pdf](https://arquitectura.unam.mx/uploads/8/1/1/0/8110907/metodos_y_tecnicas.pdf)
- Mendoza, L. (2017). Implemento de Trabajo en los empleados. *Investigación Tecnológica*.
- Ministerio de Trabajo. (2018). Norma Técnica para la Medición de Clima Laboral del Servicio Público. Del objetivo y el ámbito de aplicación. Quito, Pichincha, Ecuador. Recuperado de <http://www.santabarbara.gob.ec/wp-content/uploads/2018/09/Norma-T%C3%A9cnica-Medici%C3%B3n-de-Clima-Laboral-Servicio-P%C3%BAblico.pdf>
- Montoya, C y Boyero, M. (2016). El Recurso Humano como Elemento Fundamental para la Gestión de Calidad y la Competitividad Organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 20(2),1-20.[ ISSN: 1669-7634. Recuperado en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3579/357947335001>
- Mora, N. (2016). Plan de Mejoramiento del Sistema de Gestión de la Calidad Para una Institución de Educación Superior Basado en la Norma Ntcgp1000:2009 E Iso 9001:2008 Fundación Universidad De América. Recuperado de <http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/601/1/07061505378-2016-2-GC.pdf>
- Neill, D., y Cortez, L. (2018). Procesos y Fundamentos de la Investigación Científica. Recuperado de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12498/1/Procesos-y-FundamentosDeLainvestiacionCientifica.pdf>

- Pazmay, S.; Pardo, E. y Ortíz, Á. (2017). Características de la comunicación en empresas ecuatorianas: una primera aproximación. *Acta de Investigación Psicológica*, 7 (2), 2704-2716. Universidad Nacional Autónoma de México Distrito Federal. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=358953728007>
- Peña, H., y Villón, S. (2017). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Scientific*, 180. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7011913.pdf>.
- Peñaloza, L. (2017). El talento humano y el cuidado ambiental en la industria hotelera. *Revista Turismo y Sociedad*, 91. Recuperado de <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/tursoc/article/view/5584/6918>
- Pico, L. (2016). La gestión del talento humano, recurso indispensable para la organización en el entorno competitivo actual. *Revista Innova*. No. 11, 97-104. ISSN 2477-9024. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6183824>
- Pilligua, C y Arteaga, F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, vol. XV, núm. 28, 2019. Disponible en <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4096/409659500007/html/index.html>
- Prieto, A. (2012). La Apertura Del Espacio De Trabajo Arq, núm. 82, 2012, pp. 12-15 Pontificia Universidad Católica de Chile Santiago, Chile Recuperado en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=37525388018>
- Proaño, D., Soler, V., & Pérez, E. (2017). Metodología Para Elaborar un Plan de Mejora Continua. *3C Empresa (Edición Especial)*, 52. Obtenido de [https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art\\_6.pdf](https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art_6.pdf)
- Pulido, P. (2015). Ceremonial y protocolo: métodos y técnicas de investigación científica. *Opción*, volumen 31. pp. 1137-1156. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/310/31043005061.pdf>
- Ramos, V., y Tejera, E. (2017). Estudio de Relaciones entre Cultura, Clima y Fuerza de Clima Laboral en Ecuador. *Acción Psicológica*, 14(2), 225-239. ISSN: 1578-908X. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3440/344054646015>
- República de Santo Domingo. (2017). "Guía para la Elaboración e Implementación del Plan de Mejora Institucional". Santo Domingo: Publicaciones MAP. Recuperado de <http://map.wcuatro.com/download/1570/el-modelo-caf-marco-comun-de-evaluacion-/5235/guia-plan-de-mejora-institucional.pdf>

- Rodríguez, J. (2015). Análisis de la relación del concepto de la calidad de los servicios públicos en el Ecuador, como elemento para la garantía de los derechos ciudadanos desde la constitución de 2008 hasta el 2013. Quito, Pichincha, Ecuador. Recuperado de <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/TESINA-JUAN%20FERNANDO%20RODRIGUEZ%20NARVAEZ.pdf>
- Rodríguez, V. (2017). Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral del Personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016. (Tesis de pregrado). Lima, Perú. Recuperado de <repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/2108/TESIS%20VALENTÍN%20RODRÍGUEZ%20C%20HUGO%20AMÉRICO.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Rodríguez, V. (2017). Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral del Personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016. (Tesis de pregrado). Lima, Perú. Recuperado de <repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/2108/TESIS%20VALENTÍN%20RODRÍGUEZ%20C%20HUGO%20AMÉRICO.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Salcedo, C.(2020). La Comunicación Asertiva como herramienta imprescindible dentro de las organizaciones. Recuperado en <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/14476/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-267.pdf>
- Sánchez, H., Reyes, C., y Mejía, K. (2018). Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística. Recuperado de <http://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/1480/libro-manual-de-terminos-en-investigacion.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Segura, M. (2018). La función formativa de la evaluación en el trabajo escolar cotidiano. Revista Educación 42(1), 12. Recuperado de <https://www.scielo.sa.cr/pdf/edu/v42n1/2215-2644-edu-42-01-00118.pdf>
- Tamayo, N. y Tabares, M. (2018). Servicios Públicos, concesión administrativa y protección de los usuarios. Realidades. Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina, 6(1), 131-142. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2308-01322018000100007&lng=es&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322018000100007&lng=es&tlng=en).
- Vaca, J., Galarza, J., y Almuiñas, J. (2018). Reflexiones sobre el plan de mejoras en las Instituciones de Educación Superior. Revista San Gregorio, 10. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6591256.pdf>.
- Vélez, P. (2017). Plan de negocios para determinar la viabilidad de crear una empresa Bóker especializada en la comercialización de café en grano variedad Arábica en Ecuador. Quito, Pichincha, Ecuador. Recuperado de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/7635/1/UDLA-EC-TMAEM-2017-01.pdf>
- Vega, J., Díaz, E., Moncayo, A. (2012). Metodología de evaluación del clima organizacional a través de un modelo de regresión logística para una

universidad en Bogotá. Recuperado de  
file:///C:/Users/Ing.%20Diana%20Rade/Downloads/Dialnet-  
MetodologiaDeEvaluacionDelClimaOrganizacionalATrav-5061177.pdf

Zambrano, J., Pineda, M. y Espinoza, F. (2017). Estudio Sobre el Clima Organizacional en Docentes de la Universidad Técnica de Machala. Revista Universidad y Sociedad, 9(2), 163-172. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202017000200022&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000200022&lng=es&tlng=es).

## **ANEXOS**

## ANEXO 1: MODELO DE ENTREVISTA



### INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

#### ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ

#### CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**RESPONSABLE:** Junior Enrique Vélez Bustes

Entrevista dirigida al Ing. Elizabeth Moreira Quevedo directora de la Dirección de Talento Humano del GAD Municipal del cantón Rocafuerte para el conocimiento de problemas en el clima laboral en su área.

#### **ENTREVISTADO:**

1. De acuerdo a su conocimiento. ¿Cómo cree usted que es la relación de todos los servidores y servidoras del área que usted dirige?
2. ¿Existe una buena comunicación participativa entre todos los que trabajan en la dirección que tienen a su cargo?
3. ¿Cree usted que el ambiente de trabajo es acogedor y apropiado para el desarrollo de las funciones?
4. ¿Considera que existen problemas en relación al clima laboral en la Dirección Administrativa y Talento Humano del GAD Municipal de Rocafuerte?
5. ¿Usted cómo autoridad cuando detectan problemas en el clima laboral, aplica acciones de mejora?
6. De acuerdo a lo manifestado por su persona ¿Cómo califica de manera general el clima laboral en la Dirección Administrativa y Talento Humano del GAD Municipal de Rocafuerte?

## ANEXO 2: MODELO DE ENCUESTA

1. ¿Usted cree que el espacio de trabajo está organizado para realizar sus actividades?
2. ¿Cree usted que los implementos o recursos para realizar su trabajo son óptimos?
3. ¿Usted piensa que el liderazgo que demuestra su jefe inmediato influye favorablemente en sus actividades?
4. ¿Usted mantiene una buena relación con sus compañeros de trabajo?
5. ¿Los conflictos laborales son expuestos para buscar una solución dentro del equipo de trabajo?
6. ¿Existe comunicación asertiva dentro del equipo de trabajo?
7. ¿Existe equidad en el trato y distribución de las responsabilidades y tareas?
8. ¿Usted se siente satisfecho con las condiciones de remuneración asignadas?
9. ¿El equipo de trabajo cuenta con motivación para alcanzar las metas establecidas?
10. ¿Usted cree que la institución se preocupa o estimula su capacitación para la actualización profesional?
11. ¿Su superior reconoce su trabajo cuando se cumplen las metas establecidas?
12. ¿Cree usted que existe un buen clima laboral con sus compañeros de trabajo en la institución?

## ANEXO 3: OFICIO

REPÚBLICA DEL ECUADOR




**ESPAM MFL**  
 ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA  
 AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ

Oficio n.º: ESPAM MFL-CAP-2019-408-OF

Calceta, 18 de diciembre 2019

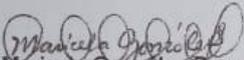
**ASUNTO:** Autorización para realizar trabajo de titulación.

Licenciado  
 Patricio Zambrano Macías  
**ALCALDE DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL  
 CANTÓN ROCAFUERTE**  
 Rocafuerte.-

Señor Alcalde:

De acuerdo a oficio s/n con fecha 17 de diciembre del presente año, suscrito por **Vélez Bustes Junior Enrique** con C.I. **131531568-7** estudiante de noveno semestre de nuestra carrera, solicito a usted le de apertura para que pueda realizar la propuesta del trabajo de titulación **"ESTUDIO DEL CLIMA LABORAL EN LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN ROCAFUERTE"**.

Atentamente,

  
 Lic. **Marcela González Bravo, Mg.**  
**DIRECTORA (E) DE LA CARRERA DE  
 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**



**ESPAM MFL**  
 ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA  
 AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ

DIRECCIÓN  
 CARRERA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

MGB/



**ANEXO 4: FOTOS**

**Figura 20** Entrevista a jefa de Talento Humano



**Figura 23** Encuesta a servidores públicos



**Figura 25** Encuesta a servidores públicos



**Figura 26** Sociabilización en el GAD